

**OPINNÄYTETYÖ**  
**AMANDA PITKÄNEN**  
**2011**

**LAPPSET GROUP OY:N**  
**PALVELULIIKETOIMINNAN**  
**TEHOSTAMINEN**



**Rovaniemen**  
**ammattikorkeakoulu**  
University of Applied Sciences  
LUC

**LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA**

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

**LAPPSET GROUP OY:N PALVELULIIKETOIMINNAN  
TEHOSTAMINEN**

Amanda Pitkänen

2011

Toimeksiantaja Lappset Group Oy

Ohjaaja Irmeli Koponen

Hyväksytty \_\_\_\_\_ 2011 \_\_\_\_\_

---

<b>Tekijä</b>	Amanda Pitkänen	Vuosi	2011
<b>Toimeksiantaja Työn nimi</b>	Lappset Group Oy Lappset Group Oy:n palveluliiketoiminnan tehostaminen		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	70 + 1		

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten Lappset Group Oy:n palveluliiketoimintaa voidaan tehostaa asiakaslähtöisesti. Työssä selvitettiin palveluliiketoiminnan kotimaan asiakkaiden palvelutarpeita ja näkemyksiä nykyisestä palvelukonseptista.

Työn teoriapohjassa käsitellään aluksi palveluliiketoimintaa yleisesti ja tämän jälkeen palveluliiketoimintaa teollisesti valmistavissa yrityksissä. Teorian toisessa osassa tarkastellaan asiakasnäkökulmaa palveluliiketoimintaan. Tässä työssä keskeisiä käsitteitä ovat palvelu ja sen ominaisuudet, teollisuusyritysten palvelut, palvelutuotanto ja palvelukonsepti. Asiakaslähtöisyyttä tarkastellaan asiakassuhteen, asiakkaan roolin, palveluodotusten ja tarpeiden suhteen.

Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen ja tiedonkeruu toteutettiin sähköisenä kyselynä. Kyselylomakkeen toteuttamiseen käytettiin Webropol –ohjelmaa. Kysely sisälsi avoimia, monivalinta- sekä asteikkoihin perustuvia kysymyksiä.

Saadut vastaukset olivat melko yhdenmukaisia. Asiakkaat olivat pääosin tyytyväisiä palvelukonseptin nykytilaan ja asiakkaiden palvelutarpeita saatiin kartoitettua melko hyvin. Kehittämiskohteiksi Lappset Group Oy:n palveluliiketoiminnasta nousivat palvelujen markkinointi, web-pohjainen huoltoraporttipalvelu ja käytännön asiakaslähtöisyys. Erityisesti web-pohjaisen huoltoraporttipalvelun kehittämisen asiakkaat kokivat tärkeäksi.

Avainsanat palveluliiketoiminta, teollinen palveluliiketoiminta, asiakaslähtöisyys

<b>Author</b>	Amanda Pitkänen	<b>Year</b>	2011
<b>Commissioned by</b>	Lappset Group Ltd		
<b>Subject of thesis</b>	Developing Services in Lappset Group Ltd		
<b>Number of pages</b>	70 + 1		

---

The aim of this thesis was to find out how to improve and develop services of Lappset Group Ltd. In this thesis the needs and views of Lappset Group's customers were explored.

In the theoretical part of this thesis the services are first dealt with in general and from the perspective of industrially manufacturing companies. In the second part of the theory the perspective of customer orientation on services is discussed. The leading concepts in this thesis are service and its characteristics and forms as well as production of services. Customer orientation is discussed in terms of customer relationship, role of the customer and the needs and expectations.

The research was done as a quantitative survey on the internet. The survey was carried out with Webropol programme. The survey included open, multiple choice and scale questions.

The answers received were quite congruent. The customers of Lappset Group Ltd were mainly satisfied with the current state of service offering and the service needs of customers were explored quite well. According to the survey the focus in developing Lappset Group Ltd's services is in marketing of the services, web-based report service and practical customer orientation. Especially developing the web-based report service was considered important among the customers.

Key words

service, industrial service, customer orientation

## SISÄLTÖ

KUVIOT JA TAULUKOT .....	7
1 JOHDANTO .....	8
2 PALVELULIIKETOIMINTA.....	10
2.1 PALVELUN MÄÄRITELMÄ.....	10
2.2 PALVELUJEN OMINAISPIIRTEET .....	11
2.3 TEOLLISUUSYRITYSTEN PALVELUT .....	13
2.3.1 Luokittelutapoja .....	13
2.3.2 Teollisen palveluliiketoiminnan kypsyystasot .....	15
2.3.3 Palveluliiketoiminnan merkitys .....	17
2.4 PALVELUTUOTANTO .....	19
2.5 PALVELUKONSEPTI .....	21
3 ASIAKASNÄKÖKULMA PALVELULIIKETOIMINNASSA.....	24
3.1 ASIAKASSUHDE .....	24
3.2 ASIAKKAAN ROOLI PALVELUSSA .....	25
3.4 ASIAKSLÄHTÖISYYDEN PERUSTEKIJÄT .....	26
3.4.1 Asiakasymmärrys .....	26
3.4.2 Saavutettavuus.....	27
3.4.3 Vuorovaikutteisuus .....	28
3.4.4 Arvontuotanto .....	29
3.4 ASIAKKAAN PALVELUODOTUKSET JA TARPEET .....	31
3.4.1 Odotusten tasot .....	31
3.4.2 Odotuksiin vaikuttavat tekijät .....	33
3.4.3 Asiakkaiden tarpeet .....	35
3.5 ASIAKSLÄHTÖINEN PALVELULIIKETOIMINNAN TEHOSTAMINEN.....	37
4 LAPPSET PLAYCARE –PALVELULIIKETOIMINNAN TEHOSTAMINEN .....	42
4.1 LAPPSET PLAYCARE.....	42
4.2 TUTKIMUSAINEISTO JA –MENETELMÄT .....	43
4.3 TULOKSET .....	46
4.3.1 Taustatiedot.....	46
4.3.2 Web-pohjainen huoltoraporttipalvelu.....	49
4.3.3 Piha-alueiden suunnittelu .....	51
4.3.4 Palvelukonsepti .....	57
4.4 TULOSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET .....	60
5 POHDINTA .....	66
LÄHTEET .....	68
LIITTEET.....	72

## KUVIOT JA TAULUKOT

KUVIO 1. TEOLLISEN PALVELULIIKETOIMINNAN KYPYSYSTASOT.....	15
KUVIO 2. KOKONAISVALTAINEN NÄKÖKULMA PALVELUTUOTANTOON .....	20
KUVIO 3. PALVELUODOTUSTEN TASOT .....	31
KUVIO 4. ASIAKKAIDEN PALVELUODOTUKSIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ.....	33
KUVIO 5. ASIAKSLÄHTÖISYYS PALVELULIIKETOIMINNASSA.....	38
KUVIO 6. VASTAAJAN TYÖNKUVA.....	47
KUVIO 7. PALVELUJEN KÄYTTÖ .....	48
KUVIO 8. PALVELUJEN HYÖDYLLISYYS .....	48
KUVIO 9. HUOLTORAPORTIN OMINAISUUDET .....	49
KUVIO 10. HUOLTORAPORTIN TOIMINNOT .....	50
KUVIO 11. YLEISARVOSANA HUOLTORAPORTILLE .....	51
KUVIO 12. KIINTEISTÖN OMAN LEIKKIPAIKAN TÄRKEYS.....	52
KUVIO 13. LEIKKIKENTÄN SIJAINTI .....	53
KUVIO 14. PIHA-ALUEIDEN SUUNNITTELU.....	55
KUVIO 15. PIHA-ALUEEN VARUSTELU .....	56
KUVIO 16. PALVELUN OMINAISUUDET .....	57
KUVIO 17. VASTAAJIEN ARVIOITA PALVELUKONSEPTISTA .....	58
KUVIO 18. YLEISARVOSANA PALVELULIIKETOIMINNALLE .....	59
TAULUKKO 1. PALVELUN KÄSITTEEN MÄÄRITELMIÄ.....	10
TAULUKKO 2. ENNAKKO-ODOTUKSET .....	41
TAULUKKO 3. KESKITETYN JA KIINTEISTÖKOHTAISEN LEIKKIKENTÄN EDUT .....	62
TAULUKKO 4. KESKEISET TULOKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	65

## 1 JOHDANTO

Suomen teollisuuden kehitykselle erittäin merkittävää on ollut yritysten muuttuminen puhtaasti teollisesti valmistavista yrityksistä tuote- ja palveluyrityksiksi, koska yhä suurempi osa tällaisten yritysten liikevaihdosta tulee jo palveluiden kautta (Eloranta–Ranta–Salmi–Ylä-Anttila 2010, 132). Näin ollen palveluliiketoiminnan kehittäminen on ajankohtaista lähes jokaiselle teollisuusyritykselle. Perinteisesti teollisuusyritysten tarjoamat palvelut on jaettu huolto- ja ylläpitopalveluihin sekä asiantuntijapalveluihin (Gebauer–Krempf–Fleisch 2008, 221; Mathieu 2001, 40; Boyt–Harvey 1997, 294).

Syvällisempi lähestymistapa teolliseen palveluliiketoimintaan jakaa teollisuusyritysten palvelut yrityksen tuotetta tukeviin ja asiakkaan toimintoja tukeviin palveluihin (Mathieu 2001, 40). Lähdettäessä siirtymään pelkästä valmistustoiminnasta kohti palveluliiketoimintaa, yrityksen asiakkaiden rooli kasvaa ja heidän kanssaan tehtävä yhteistyö syvenee (Hyötyläinen–Nuutinen 2010, 13). Palveluliiketoimintaa kehitettäessä on siis syytä ottaa huomioon nimenomaan asiakkaiden näkökulma.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on rovaniemeläinen Lappset Group Oy ja sen kotimaan palveluliiketoiminta Lappset PlayCare. Lappset Group Oy:n palveluliiketoimintaa on alettu viime aikoina kehittää voimakkaasti, kun palveluliiketoiminnan potentiaali keskeisenä kasvumallina on noussut teollisuusaloilla (Hyötyläinen 2007, 14). Palvelutoimintaa halutaan kehittää yhä asiakaslähtöisemmin, minkä vuoksi oli aiheellista toteuttaa asiakaskysely.

Opinnäytetyön aiheena on Lappset PlayCare –palveluliiketoiminnan tehostaminen asiakaslähtöisesti. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Lappset Group Oy:n kotimaan palveluliiketoiminnan asiakkaiden tarpeita ja näkemyksiä nykyisestä palvelukonseptista ja löytää niiden pohjalta kehittämisehdotuksia palveluliiketoiminnan tehostamiseksi. Opinnäytetyön pääongelma on, miten palveluliiketoimintaa voidaan kehittää asiakaslähtöisesti. Osaongelmat muodostuvat palveluliiketoiminnan käsitteen ja asiakaslähtöisyyden ympärille: mitä on palveluliiketoiminta erityisesti teollisuusyrityksissä, mitkä ovat asiakaslähtöisyyden perustekijät sekä miten

syntyvät asiakkaiden palveluodotukset ja tarpeet ja mitkä tekijät niihin vaikuttavat.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena, koska määrällinen tutkimus antaa yleiskuvan muuttujien, eli mitattavien ominaisuuksien, välisistä suhteista ja eroista (Vilkkä 2007, 13). Kvantitatiivista tutkimustapaa käytettäessä tulokset pyritään yleistämään ja niitä käsitellään tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivinen tutkimustapa soveltui paremmin tähän opinnäytetyöhön kuin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimustapa, joka pyrkii enemmänkin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Kananen 2008, 10.) Tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä asiakaskyselyä, joka toteutettiin sähköisesti Webropol –kyselyohjelmalla.

Teoriaosassa tarkastellaan palveluliiketoimintaa erityisesti teollisesti valmistavien yritysten ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Luvussa 2 palveluliiketoimintaa tarkastellaan ensin palvelun määritelmän ja palvelujen ominaispiirteiden kautta ja erityisesti teollisuusyritysten kannalta. Lisäksi esitellään palvelutuotannon ja palvelukonseptin käsitteet. Luku 3 käsittelee asiakasnäkökulmaa palveluliiketoimintaan. Asiakasnäkökulmaa tarkastellaan ensin asiakassuhteen ja asiakkaan roolin kautta. Tämän jälkeen perehdytään asiakaslähtöisyyden perustekijöihin: asiakasymmärrykseen, saavutettavuuteen, vuorovaikutteisuuteen ja arvontuotantoon. Teoriaosan lopuksi käsitellään asiakkaan palveluodotuksia ja tarpeita sekä niihin vaikuttavia tekijöitä.



## 2 PALVELULIIKETOIMINTA

### 2.1 Palvelun määritelmä

Taulukossa 1 on esitetty eri lähteistä kerättyjä määritelmiä siitä, mikä on palvelu. Useimmissa palvelun määritelmissä palvelu nähdään prosessina, jossa keskeistä on asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen kautta syntyy arvoa niin asiakkaalle kuin palveluntarjoajallekin.

Taulukko 1. Palvelun käsitteen määritelmiä.

Määritelmä	Lähde
Palvelu on prosessi, joka koostuu enemmän tai vähemmän aineettomien toimintojen sarjasta, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja tapahtuvat yleensä, joskaan eivät välttämättä aina, asiakkaan ja palveluntarjoajan henkilöstön ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.	Grönroos (2007)
Palvelut ovat tekoja, prosesseja ja suorituksia, joita yksi henkilö tai taho tarjoaa toiselle henkilölle tai taholle.	Zeithaml, Bitner, Gremler (2006)
Palvelu on prosessimuotoinen tarjooma, johon sisältyy aktiviteettien suorittamista.	Brax (2007)
Palvelu on toiminta tai toimintojen yhdistelmä, jonka palveluntarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vastatakseen asiakkaan tarpeeseen.	Tekes (2010)
Palvelu on erikoistuneiden pätevyyksien (tietämyksen ja taitojen) soveltamista tekojen, prosessien ja suoritusten kautta jonkun toisen tai itsensä hyväksi.	Vargo, Lusch (2008)
Palvelu on näkökulma arvonluomiseen.	Edvardsson, Gustafsson, Roos (2005)

Tässä opinnäytetyössä palvelu käsitetään pitkälti Grönroosin määritelmän mukaisesti, vaikka kaikki edellä esitetyt palvelun määritelmät ovatkin samansuuntaisia. Palvelu on prosessimuotoinen ja se koostuu aineettomien toimintojen sarjasta. Palvelu syntyy palveluntarjoajan tietämyksen ja taitojen avulla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Asiakkaan tarpeiden täyttämässä on olennaista vuorovaikutus palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Edvardsson, Gustafsson ja Roos näkevät palvelun näkökulmana arvontuotantoon, joka on myös keskeinen teema tässä opinnäytetyössä. Palvelun lopputuloksena syntyy ratkaisu asiakkaan ongelmiin, mikä luo arvoa niin asiakkaalle kuin palveluntarjoajallekin.

## **2.2 Palvelujen ominaispiirteet**

Yleisesti hyväksyttyä ja riittävän kattavaa palvelun määritelmää ei ole olemassa, mutta palveluille on pyritty määrittämään tietynlaisia ominaispiirteitä. Usein palvelut määritellään suhteessa fyysisiin hyödykkeisiin, eli tavaroihin, ja tällöin niihin liitetään ominaispiirteitä, jotka erottavat ne tavaroista (Lönngqvist ym. 2010, 38). Palvelun erottaminen tavarasta ei kuitenkaan ole yksinkertaista, sillä palvelu ja tuote kietoutuvat useasti yhteen. Palveluun voi sisältyä materiaalityöntöä, esimerkiksi ravintolassa ruuan valmistusta, tai palveluun voi kuulua asiakkaalle välitettäviä tuotteita, esimerkiksi raportteja laitteiden huoltotapahtumista. Toisaalta myös tuotteeseen voi liittyä palveluja. Esimerkiksi johonkin valmistettuun laitteeseen voi liittyä huolto- ja ylläpitopalveluja. (EK 2005, 7.)

Palveluille on löydettävissä neljä ominaispiirrettä, jotka erottavat ne tavaroista:

- tuottamisen ja kulutuksen samanaikaisuus
- aineettomuus
- heterogeenisyys
- katoavaisuus

Palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat ainakin jossain määrin samanaikaisesti, sillä palvelu ei voi tapahtua ilman jonkinlaista

vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Usein asiakas on läsnä palvelun tuotantoprosessissa ja näin ollen osallistuu aina jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. Asiakasta ei siis nähdä ainoastaan palvelun vastaanottajana vaan hän osallistuu palveluprosessiin myös tuotantoresurssina. (Brax 2007, 9; Grönroos 2009, 79–80; Zeithaml–Bitner–Gremler 2006, 23.) Näin ollen asiakasnäkökulma ja asiakkaan rooli palveluprosessissa korostuvat palvelujen tuottamisessa (Lönqvist ym. 2010, 38).

Palvelut ovat vaihtelevassa määrin aineettomia eli asiakkaan on vaikeaa kokeilla palvelua ennen sen hankkimista (Boyt–Harvey 1997, 294). Aineettomuus ei kuitenkaan välttämättä tee kovin suurta eroa palvelujen ja tavaroiden välille, sillä fyysisetkään hyödykkeet eivät aina asiakkaiden mielissä ole konkreettisia. Asiakas voi tarkastella esimerkiksi autoa sen fyysisten ominaisuuksien lisäksi subjektiivisesti ja abstraktisti vaikkapa ajokokemuksen tuottamien tunteiden kautta. Vaikka palvelut yleensä ovat aineettomia eikä niitä voi konkreettisesti koskettaa kuten fyysisiä hyödykkeitä, on palveluilla kuitenkin useasti pitkäaikaisia aineellisia vaikutuksia. Fyysisiä hyödykkeitä taas usein hankitaan niiden aineettomien hyötyjen, kuten sosiaalisen yhteenkuuluvuuden, vuoksi. Joka tapauksessa palvelun ytimenä on itse ilmiön aineettomuus. (Grönroos 2009, 80–81; Lönqvist ym. 2010, 40.)

Palvelut ovat usein ihmisten tuottamia suorituksia ja tämän vuoksi palvelutapahtumat eivät koskaan ole täsmälleen samanlaisia (Zeithaml ym. 2006, 23). Palvelut ovat siis heterogeenisiä eli niitä ei voida vakioda samalla tavoin kuin tavaroita (Boyt–Harvey 1997, 294). Yhden asiakkaan saama palvelu ei koskaan ole samanlaista kuin toisen asiakkaan saama palvelu, vaikka kummankin asiakkaan palveluprosessin lopputuloksen tavoite on sama. Resurssit voivat olla samanlaiset, mutta sosiaalisia suhteita ja asiakkaan toimintaa ei palveluprosessissa voi vakioda. (Grönroos 2009, 81.)

Palvelut ovat katoavaisia eli niitä ei voida varastoida, palauttaa tai tuottaa etukäteen asiakkaiden tarpeiden mukaan kuten fyysisiä tavaroita (Boyt–Harvey 1997, 294; Zeithaml ym. 2006, 24). Esimerkiksi lentokone voi lentää jonkin matkan puolityhjänä eikä näitä tyhjiä paikkoja voi myydä seuraavalle

lennolle, vaan ne katoavat (Grönroos 2009, 80). Monet palvelut kuitenkin tuottavat pitkäkestoisia hyötyjä, jotka eivät katoa (Lönqvist ym. 2010, 40).

Neljän edellä mainitun ominaispiirteen lisäksi monissa palvelun määritelmässä nousee esille se, että palvelut eivät johda minkään omistukseen. Esimerkkinä tästä on pankkiautomaatilla asiointi. Asiakas nostaa rahaa pankkitililtään ja hänestä voi tuntua, että pankin tarjoaman palvelun seurauksena hän omistaa nostetun rahamäärän. Asiakkaalla toki on käsissään rahamäärä, jonka hän omistaa, mutta rahasumman omistajuus ei kuitenkaan syntynyt pankin palvelun johdosta. (Grönroos 2009, 81.)

## **2.3 Teollisuusyritysten palvelut**

### **2.3.1 Luokittelutapoja**

Vaikka perinteisten ”puhtaiden palveluiden” ja teollisesti valmistavien yritysten palveluiden välillä on samankaltaisuuksia, on niiden välillä myös huomattavia eroja. Perinteisesti teollisesti valmistavan yrityksen palvelut on jaettu kahteen kategoriaan: huolto- ja ylläpitopalveluihin sekä asiantuntijapalveluihin. (Gebauer ym. 2008, 221; Mathieu 2001, 40; Boyt-Harvey 1997, 294.) Tarkempiakin määrittelyjä on kuitenkin tehty.

Mathieu on jakanut teollisuusyritysten palvelut kahteen kategoriaan: palveluihin, jotka tukevat yrityksen tuotetta ja palveluihin, jotka tukevat asiakkaan toimintoja. Ensin mainittu palvelutyyppe sopii perinteiseen palveluiden tarjontaan kun taas toiseksi mainittu vaatii syvemmän näkökulman palveluliiketoimintaan. Palveluiden, jotka tukevat yrityksen tuotetta, päätarkoituksena on varmistaa tuotteen oikeanlainen toiminta tai helpottaa tuotteen saatavuutta. Asiakkaan toimintoja tukevien palveluiden tarjoaminen on vaativampaa ja ne edellyttävät palvelun tuottajalta asiakkaan toiminnan sekä ydinprosessien tuntemista ja ymmärrystä siitä, miten tarjotut tuotteet ja palvelut tukevat asiakkaan toimintaa. Asiakkaan toimintoja tukevissa palveluissa asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen vuorovaikutus on tiiviimpää, palvelun kohteena ovat tuotteiden sijaan asiakasyrityksen henkilöstö ja palvelu on asiakkaalle räätälöityä. (Gebauer ym. 2008, 222; Mathieu 2001, 40.)

Boyt ja Harvey ovat jakaneet teollisuuden palvelut peruspalveluihin, keskitason palveluihin ja monimutkaisiin palveluihin. Jaottelun kriteereinä he ovat käyttäneet erilaisia palveluiden ominaispiirteitä: vaihtonopeutta, palvelun välttämättömyyttä, kompleksisuutta, henkilökohtaista toimitusta ja uskottavuusominaisuuksia. (Gebauer ym. 2008, 221; Boyt–Harvey 1997, 294–295.)

Vaihtonopeus viittaa siihen, kuinka usein asiakas palvelua tarvitsee. Palvelun välttämättömyys tarkoittaa sitä, kuinka tärkeä palvelu on itse tuotteen toiminnan kannalta. Kompleksisuus liittyy siihen kuinka vaativaa palvelun tuottaminen asiakkaalle on, esimerkiksi kuinka paljon teknistä osaamista vaaditaan palvelun tuottamiseksi. Henkilökohtaisella toimituksella tarkoitetaan sitä, täytyykö palvelun tuottajan toimittaa palvelu asiakkaalle henkilökohtaisesti. Uskottavuusominaisuudet ovat teollisten palveluiden niitä ominaisuuksia, joita asiakkaan on vaikea arvioida tai ymmärtää. Mitä enemmän uskottavuusominaisuuksia palvelulla on, sitä vaikeampaa asiakkaan on ymmärtää tai arvioida palvelun laatua. (Gebauer ym. 2008, 225; Boyt–Harvey 1997, 294–295.)

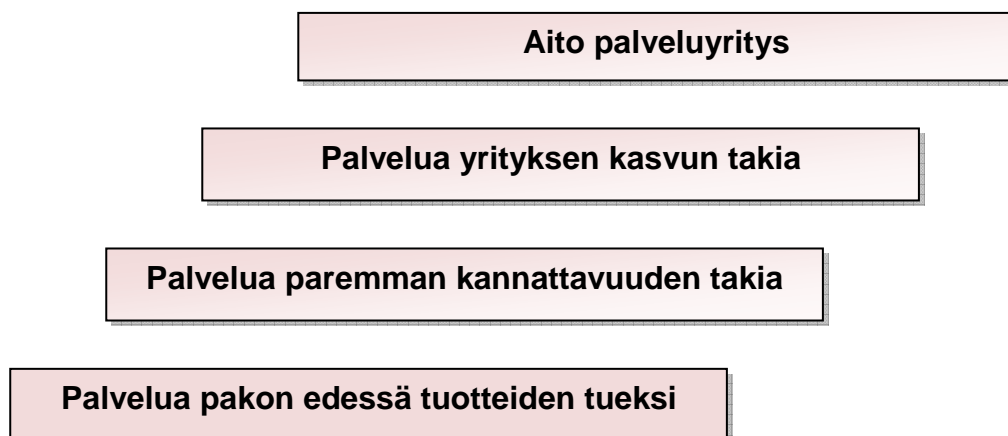
Perustason palvelut liittyvät toistuvasti ostettaviin tuotteisiin. Ne eivät ole elintärkeitä asiakkaan toiminnan kannalta eivätkä kovin monimutkaisia ja asiakkaan on helppo ymmärtää palvelun ominaisuudet. Perustason palvelut eivät vaadi tiettyä toimittajaa vaan mahdollisia palvelun toimittajia on useita, kuten esimerkiksi puhelinpalveluissa, ja asiakas valitsee sopivimman toimittajan yleensä hinnan perusteella. (Gebauer ym. 2008, 221; Boyt–Harvey 1997, 295–296.)

Keskitason palvelut vaativat tarkempaa palvelukokonaisuutta ja palvelun tuottajan tulee osallistua suuremmin palvelun toimitukseen kuin perustason palveluissa. Esimerkkinä keskitason palveluista ovat huolto- ja korjauspalvelut. Monimutkaiset palvelut vaativat palvelun tuottajalta eniten niin palvelun tason kuin asiakkaan huomioinninkin suhteen. Esimerkiksi arkkitehtipalvelut kuuluvat monimutkaisiin palveluihin. Monimutkaisilla palveluilla on korkeat uskottavuusominaisuudet, ne vaativat henkilökohtaista kanssakäymistä asiakkaan kanssa ja ovat nimensä mukaisesti monimutkaisia. (Gebauer ym. 2008, 221; Boyt–Harvey 1997, 295–296.)

Opinnäytetyön toimeksiantajan palvelut sisältävät leikkivälineiden huolto- ja ylläpitopalveluja ja ne kuuluvat lähinnä keskitason palveluihin, sillä palvelukokonaisuus tunnetaan ja palveluntarjoajan osallistuminen suoraan palvelun toimitukseen on olennaista. Palvelut ovat osittain yrityksen tuotetta tukevia palveluja, mutta myös asiakkaan toimintoja tukevia. Leikkivälineiden huolto- ja ylläpitopalveluiden tarkoitus on varmistaa asiakkaan ostamien leikkivälineiden oikeanlainen toiminta ja turvallisuus. Asiakkaille on laadittu räätälöityjä pihatoimenpidesuunnitelmia, jotka taas tukevat asiakkaiden toimintoja. Tavoitteena on lisätä asiakkaiden omien asiakkaiden osallistumista oman asuinympäristönsä suunnitteluun. Näin ollen toimeksiantaja on tiiviisti mukana asiakkaidensa toiminnassa ja tuntee asiakkaidensa ydinprosesseja.

### 3.3.2 Teollisen palveluliiketoiminnan kypsyystasot

Rekolat ovat määritelleet teollisuusyritysten palveluliiketoiminnalle neljä kypsyystasoa. Kaikkien teollisuusyritysten ei ole tarkoituksenmukaista pyrkiä neljännelle kypsyystasolle vaan palveluliiketoiminnan kypsyystaso riippuu yrityksen palveluliiketoiminnan tarkoituksesta ja luonteesta. (Rekola–Rekola 2007, 27.) Kypsyystasoja havainnollistaa kuvio 1.



Kuvio 1. Teollisen palveluliiketoiminnan kypsyystasot (ks. Rekola–Rekola 2007, 27)

Teollisuusyrityksellä palveluntarjoajana on lähes poikkeuksetta jo olemassa oleva asiakassuhde laite- tai materiaalikaupan myötä. Ensimmäisen kypsyystason palvelut liittyvät nimenomaan myytyihin laitteisiin tai materiaaleihin. Palveluiden toimittaminen nähdään välttämättömyytenä, jotta

asiakkaan ostamien laitteiden toimivuus voidaan taata ja asiakassuhde ylläpitää. Tällaiset palvelut kattavat yleensä vain huolto- ja varaosapalvelut. Näin ollen asiakkaan tarpeeseen vastataan suhteellisen standardoiduilla palveluilla. Tämän tyyppinen palvelutoiminta voi tuottaa hyvin, mutta sitä ei kuitenkaan voida pitää systemaattisesti johdettuna liiketoimintana. Alimmalla kypsyystasolla palvelujen testaamisesta ei olla kiinnostuneita. (Hyötyläinen–Nuutinen 2010, 56; Rekola–Rekola 2007, 28; Johansson–Olhager 2004, 316.)

Teollisuusyrityksen palveluliiketoiminnan toisella kypsyystasolla palveluiden tuotanto tapahtuu jo ansaintamielessä. Tarjotut palvelut eivät välttämättä liity suoraan asiakkaalle jo myytyihin tuotteisiin vaan niihin asiakkaan toimintoihin, jotka liittyvät asiakkaan ostaman laitteen käyttämiseen. Tällä kypsyystasolla palveluliiketoiminta on jo sen verran systemaattista ja laajaa, että palvelujen tuotantoprosessien tehostamiseen on ollut syytä paneutua, sillä kilpailijoita on paljon. Kuitenkin tämän tason palvelut vastaavat melko heikosti asiakkaan todellisiin tarpeisiin vaikka palveluille onkin olemassa tarve eikä niihin liity riskiä. Palvelun tarjoaminen tukee enemmänkin palveluntarjoajan menestymispyrkimyksiä kuin asiakkaiden tarpeita. Toisen kypsyystason palvelut ovat yleensä huolto-, korjaus ja varaosapalveluita. Palvelusuorite on siis selkeä ja melko yksinkertainen ja palveluiden testauksessa keskitytään palvelun tuotantoprosessin toimivuuteen. (Rekola–Rekola 2007, 28; Johansson–Olhager 2004, 316.)

Kolmannen kypsyystason teollisuusyritysten palveluliiketoiminta on tavoite- ja kasvuhakuista. Palvelut ovat edelleen hyvin riippuvaisia vanhojen laitekauppojen synnyttämistä asiakassuhteista ja myydyistä laitteista. Pyrkimyksenä on kuitenkin puhtaasti palvelumyynnillä hankkia uusia asiakkaita. Yritys voi esimerkiksi tarjota kunnossapitopalvelua omien laitteidensa lisäksi muiden valmistajien samankaltaisille laitteille. Kolmannen kypsyystason teollisuusyritys kykenee useimmiten sovittamaan yhteen asiakkaansa palvelua kuluttavat prosessit ja oman palvelutuotantoprosessinsa. Palveluliiketoiminnalle etsitään jatkuvasti uusia muotoja ja palveluiden kehittäminen on osittain systematisoitua. Kolmannen kypsyystason teollisuusyritys keskittyy palveluiden testauksessa palvelukonseptien toimivuuteen. (Rekola–Rekola 2007, 28.)

Neljännän kypsyystason teollisuusyritys on asiakkaan näkökulmasta nimenomaan palveluyritys, joka sattuu myös valmistamaan omia laitteita. Tunnusomaista tällaisille yrityksille on palvelusuhteen sovittaminen asiakkaan liiketoiminnan keskeiseksi osaksi ja pyrkimys vastata asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin mahdollisimman hyvin. Palveluita kehitetään systemaattisesti ja kehittämistyö on pitkälle organisoitua. Yrityksellä on usein käytössään erilaisia hinnoittelumalleja, jotka liittyvät palvelun asiakkaalle tuottamaan arvoon tai laatutakuuseen. Uusien palvelumuotojen kehittäminen on aktiivista ja jatkuvaa. Neljännän kypsyystason teollisuusyritykset rakentavat systemaattisesti omaa palvelutapaansa. Palvelujen testaus käsittää palvelukonseptien tarpeen todentamisen sekä palveluprosessien ihmisten toiminnan ja asiakkaan palvelusuhteesta saaman kokonaiskokemuksen testaamisen. (Rekola–Rekola 2007, 28; Johansson–Olhager 2004, 316.)

Opinnäytetyön toimeksiantajan palveluliiketoiminta on kolmannen ja neljännän kypsyystason välillä. Palveluita ostavat asiakkaat, jotka ovat jo ennestään yrityksen asiakkaita aikaisempien leikkivälinekauppojen myötä. Toisaalta toimeksiantaja kuitenkin tarjoaa palveluitaan myös muiden valmistajien laitteille, joten puhtaasti palvelumyynnin avulla on tavoite hankkia uusia asiakkaita. Lappset PlayCare –palveluliiketoiminnasta löytyy piirteitä, jotka ovat ominaisia neljännän kypsyystason palveluliiketoiminnalle kuten uusien palvelumuotojen kehittäminen asiakkaiden tarpeiden pohjalta, palvelusuhteen sovittaminen asiakkaan liiketoiminnan keskeiseksi osaksi ja pyrkimys vastata asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin mahdollisimman hyvin.

### 2.3.3 Palveluliiketoiminnan merkitys

Palveluita tuotetaan varsinaisten palvelutoimialojen lisäksi huomattavissa määrin myös teollisuuden toimialoilla (Kaseva–Mankinen–Rantala 2005, 21) ja teollisesti valmistavien yritysten tulevaisuuden keskeiseksi kasvumalliksi koetaan palveluliiketoiminta (Hyötyläinen 2007, 14). Teollisesti valmistettavien tuotteiden teknologiatason kohotessa tuotanto ja myynti edellyttävät yrityksiltä myös laajamittaista asennus- ja huoltopalvelutoimintaa (Kaseva ym. 2005, 21). Pelkästään tuotteisiin liittyvät huoltopalvelut tuovat monille teollisuusyrityksille huomattavan osan liikevaihdosta (Lönngqvist ym.



2010, 57). Suomen teollisuuden kehitykselle ehkä merkittävintä on ollut juuri yritysten muuttuminen puhtaasti teollisesti valmistavista yrityksistä tuote- ja palveluyrityksiksi (Eloranta ym. 2010, 132).

Valmistavien teollisuusyritysten ja puhtaiden palveluyritysten ero on hämärtyneessä. Teollisuusyritysten täytyy panostaa yhä enemmän palveluihin valmistettavien tuotteiden lisäksi saavuttaakseen riittävästi kilpailuetua. Pelkkä palvelun olemassaolo ei kuitenkaan riitä, vaan palvelun tulee olla omaleimaista ja yliveraista. (Rekola–Rekola 2007, 11.) Jonkinlaisen palvelun tarjoaminen ydintuotteen lisäksi ei siis riitä kilpailuedun takaamiseksi. Perinteiset palvelut, kuten takuu ja huolto, eivät enää tyydytä asiakkaiden tarpeita riittävästi. Vaikka yrityksen tuleekin tarjota perinteisiä palveluja, täytyy sen myös ottaa huomioon koko ajan kasvavat asiakkaiden odotukset ja suunnitella palveluratkaisuja, jotka vastaavat niihin. (Mathieu 2001, 39.)

Teollisuusyrityksillä on useita syitä lisätä palveluja tarjontaan. Palvelut auttavat yritystä valmistettavien tuotteiden myynnissä ja luovat kasvumahdollisuuksia markkinoilla (Brax 2005, 142). Palvelujen tarjoaminen tukee teollisuusyritystä tuotetarjonnan lisäämisessä, helpottaa myynnin pitämistä tietyllä tasolla ja lisää vuorovaikutuksen yleistä laatua ostajan ja myyjän välillä. Palvelut luovat suhteen, jossa asiakas on riippuvainen toimittajasta. Palvelut auttavat teollisuusyritystä säilyttämään jatkuvan yhteyden asiakkaisiinsa eli transaktio-orientoitunut suhde muuttuu pitkäaikaiseksi suhteeksi ja johtaa parempaan kannattavuuteen. (Gebauer ym. 2008, 220.)

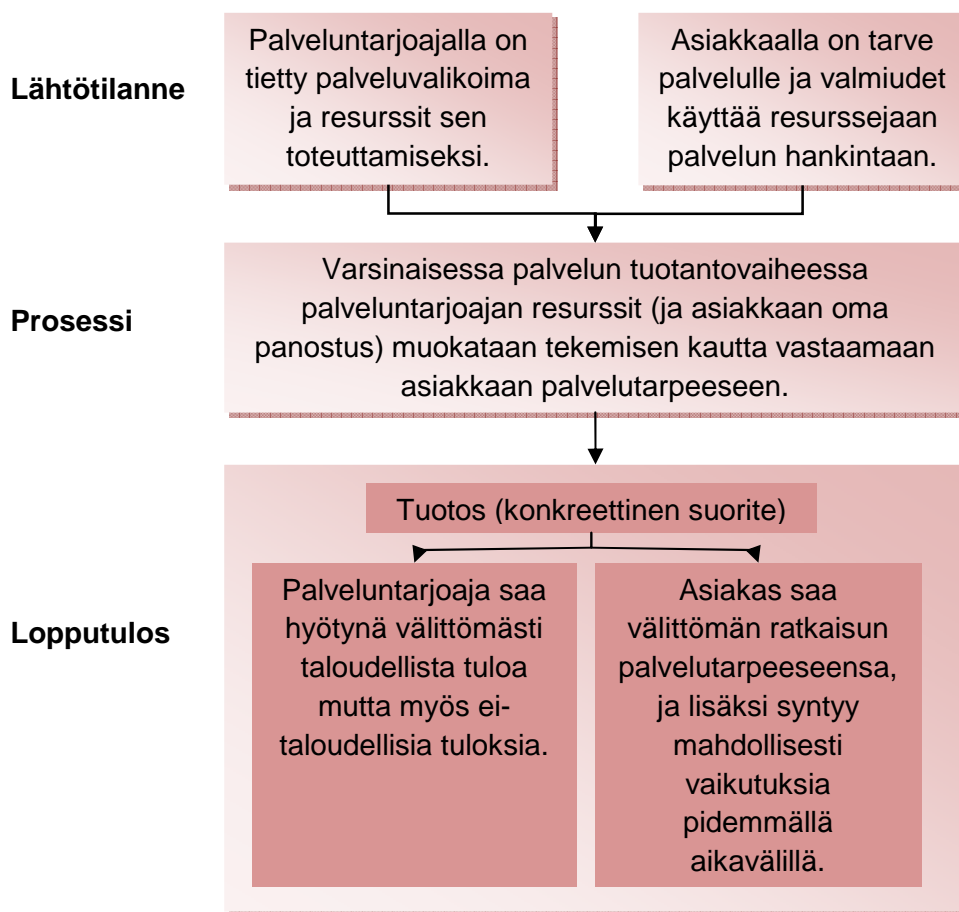
Palveluiden tarjoamisesta voi olla teollisuusyritykselle myös merkittävää taloudellista hyötyä. Tuotteen myynti on usein kertakauppa eikä se välttämättä tule toistumaan kuukausiin tai vuosiin. Tämä johtaa vaihteluihin ja epävarmuuteen liikevaihdon suhteen. Palvelut taas voivat olla toistuvammin tarvittavia, joten ne luovat säännöllistä tuottoa, tekevät kassavirran hallinnasta helpompaa ja auttavat yrityksen taloutta kestämään suhdannevaihteluita paremmin. (Gebauer ym. 2008, 220.)

## 2.4 Palvelutuotanto

Palvelutuotanto tarkoittaa palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä interaktiivista prosessia, joka on organisoitua toimintaa palvelun tuottamiseksi (Tekes 2010, 8). Palvelun tuotanto liittyy aina ihmisten toiselle osapuolelle tekemään työhön (Piispa 2007, 101). Palvelutuotanto kattaa palvelujen tuottamiseen käytetyt resurssit, itse palveluprosessin ja tuloksena syntyvät tuotokset ja vaikutukset (Lönqvist ym. 2010, 16). Palvelun tuotantoprosessi muodostuu toimenpiteistä ja palvelutapahtumista, jotka ajan mittaan muodostavat asiakassuhteen (Kinnunen 2003, 13.) Vaikka sopimus palvelun tuotantoprosessista olisikin vain kahden osapuolen välinen, usein palvelut kuitenkin syntyvät jonkinlaisen verkoston yhteistyönä (Piispa 2007, 101).

Olennaisia näkökulmia palvelutuotantoa tarkasteltaessa ovat lähtötilanne, prosessi ja lopputulokset. Palvelun tuotantoprosessilla on selkeä alkuhetki ja päättymishetki ja usein se koostuu useammasta toimenpiteestä. (Kinnunen 2003, 13.) Palvelun tuotanto tapahtuu aina prosessimaisena työketjuna, jossa eri toiminnot liittyvät toisiinsa ketjuna (Piispa 2007, 102). Lisäksi on syytä eritellä sekä palveluntarjoajan että asiakkaan näkökulmat, koska palvelutuotannon arviointikriteerit ovat erilaiset näkökulmasta riippuen (Lönqvist ym. 2010, 18). Palvelun tuotantoprosessia havainnollistaa kuvio

2.



Kuvio 2. Kokonaisvaltainen näkökulma palvelutuotantoon (Ks. Lönnqvist ym. 2010, 17)

Palvelutuotannon lähtötilanteessa palveluntarjoajalla on jokin palvelutuote. Asiakkaalla taas on palvelulle tarve, joka voi olla joko tiedostettu tai tiedostamaton. Palveluntarjoajan palvelutuotteen tulisi pohjautua asiakkaan tarpeisiin. (Kinnunen 2003, 22.) Palveluntarjoajalla on palvelutuotteen lisäksi resursseja, joiden avulla palvelu toteutetaan. Resurssit voivat olla fyysisiä, kuten tilat ja laitteet, tai aineettomia, kuten palveluntarjoajan maine ja henkilöstön osaaminen. Palvelujen tuotannossa on keskeistä asiakkaan osallistuminen, joten asiakas tuo myös omia panoksiaan osaksi prosessia. Asiakkaan panokset palveluprosessiin tai "uhraukset" palvelun saamiseksi voivat olla samankaltaisia kuin palveluntarjoajan esimerkiksi silloin, kun palvelu suoritetaan asiakkaan tiloissa. Monet palveluprosessin aineettomat tekijät voivat tulla asiakkaan puolelta kuten palveluntarjoajan tarvitsema tieto asiakkaalta. (Lönnqvist ym. 2010, 20; Grönroos 2007, 244.)

Varsinaisessa palvelun tuotantoprosessissa toteutuu toimintoja, joiden aikana asiakkaalle tarjotaan palvelusuorite ratkaisuna hänen ongelmaansa. Palvelun tuotantoprosessi on fyysistä tekemistä suoritteen aikaansaamiseksi ja palvelutyypistä riippuen asiakkaan ja palveluntarjoajan rooleissa on eroa. Palvelutyypillä tarkoitetaan sitä onko palvelu itsepalvelu vai ”perinteinen” palvelu. Prosessin aikana resursseja yhdistellään ja muutetaan, jotta saadaan aikaan tuotoksia, jotka luovat arvoa asiakkaalle. Tietovirtojen merkitys prosessin aikana on suuri, koska palvelutuotannossa keskeistä on palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. (Lönngqvist ym. 2010, 20–21.)

Palvelun tuotantoprosessin lopputuloksena on erilaisia tuotoksia. Palvelun tuotantoprosessin jälkeen asiakas muodostaa lopullisen käsityksensä palvelun tuottamasta lopputuloksesta. Prosessin välitön tuotos tai suorite koostuu palvelutuotteeseen sisällyvistä tekijöistä. Suorite voi olla esimerkiksi laitteen jonkin vian korjaaminen. Asiakas ei useinkaan hanki palvelua välittömän palvelutuotoksen saamiseksi, vaan palvelun aikaansaamien vaikutusten vuoksi. Tuotoksen syntyminen ei kuitenkaan aina takaa vaikutusta ja usein vaikutukset näkyvät viiveellä palvelutapahtuman jälkeen. (Lönngqvist ym. 2010, 21; Kinnunen 2003, 13.)

Palveluntarjoaja saa palvelun suorittamisesta rahamääräisen korvauksen. Sen lisäksi palvelun suorittaminen tuottaa palveluntarjoajalle monia välillisiä ja ei-taloudellisia hyötyjä. Palveluprosessi on hyvä mahdollisuus palveluntarjoajalle oppia uutta asiakkaansa tarpeista tai mahdollisista tavoista tehostaa toimintaa entisestään. Palveluntarjoajan maine rakentuu myös palveluprosessien aikana, sillä suurilta osin maine perustuu tehtyyn työhön ja siinä onnistumiseen. (Lönngqvist ym. 2010, 21.)

## **2.5 Palvelukonsepti**

Palvelukonseptilla on merkittävä rooli palveluliiketoiminnassa. Se on yrityksen palveluidean kuvaus ja toimintaperiaate palvelutuotteen toteuttamiseksi (Tekes 2010, 6). Palvelukonsepti koostuu sekä aineellisista että aineettomista tekijöistä, jotka muodostavat tarjottavan palvelun. Palvelukonsepti siis määrittelee sen, mitä asiakkaalle tarjotaan eli mitä asiakkaan tarpeita ja toiveita pyritään täyttämään ja miten tarjotaan eli

millainen on palvelutarjoama. (Ponsignon–Smart–Maull 2010, 325; Goldstein–Johnston–Duffy–Rao 2002, 121; Edvardsson 1997, 36.) Palvelukonseptissa on kyse palvelun kohteena olevan asiakasryhmän, prosessien ja resurssien määrittelystä. Palvelukonseptin käsitettä on vaikea kuvata tyhjentävästi. Se on tunnepitoisempi kuin liiketoimintamalli, syvempi kuin brändi, monimutkaisempi kuin hyvä idea ja yhtenäisempi kuin visio. Palvelukonseptilla voi olla palveluntarjoajan henkilöstöä ja asiakkaita yhdistävä vaikutus ja se voi luoda kilpailuedun. Palvelukonseptin tulee olla yrityksessä yhtenäinen, selkeä ja tiedostettu, jotta se on toimiva ja luo aidosti kilpailuetua. (Brax 2007, 33.)

Palvelukonsepteja on erilaisia: palvelu- ja markkinafokusoituneita, palvelutuotteeseen keskittyviä, markkinafokusoituneita ja ei-keskittyneitä. Palvelu- ja markkinafokusoitunut konsepti tarjoaa erityisiä palveluja tietylle, melko pienelle asiakaskunnalle. Palvelukonsepti on tarkoin määritelty ja rajattu ja palveluvalikoima on kapea. Yrityksen toimintojen kannalta tämä on tehokkain palvelukonsepti, jonka kasvumahdollisuudet riippuvat esimerkiksi kohdemarkkinan koosta ja kilpailutilanteesta. Palvelutuotteeseen keskittyvä konsepti on tuotelähtöinen eli palvelua pyritään markkinoimaan laajalle joukolle erilaisia markkinasegmenttejä ja palveluvalikoima on kapea. Palvelutuotteeseen keskittynyt konsepti vaatii tehokkaita markkinointi- ja myyntitoimenpiteitä. Tämän palvelukonseptin haasteena on monipuolistaa palvelutarjoamaa markkinoilla ilmenevien tarpeiden mukaan. (Brax 2007, 33.)

Markkinafokusoitunut palvelukonsepti pyrkii palvelemaan tiettyjä kohdemarkkinoita kattavasti. Asiakasjoukko on kapea, mutta palveluvalikoima laaja. Konseptin tarkoitus voi olla esimerkiksi tarjota kohdeasiakassegmentille kaikki palvelut yhdestä paikasta. Tämän palvelukonseptin haasteena on kuitenkin se, että sen laaja palvelutarjonta saattaa houkutella myös sellaisia asiakassegmenttejä, jotka eivät varsinaisesti ole kyseisen palvelukonseptin kohteena. Ei-keskittynyt konsepti tarjoaa kaikkea kaikille, sillä sen kohdeasiakassegmentti on laaja kuten myös palvelutarjonta. Tällaisen palvelukonseptin yrityksellä on usein kasvutavoitteiden takia tai yhteiskunnallisesti keskeinen rooli kuten sairaaloilla tai pankeilla. Ei-keskittynyt palvelukonsepti on tehokas silloin, kun asiakasvolyymi on riittävä. (Brax 2007, 33–34.)

Toimeksiantajan palvelukonsepti on lähinnä markkinafokusoitunut. Lappset PlayCare pyrkii tarjoamaan kaikki asiakkaan leikkikentilleen tarvitsemat huolto- ja korjauspalvelut, kuten markkinafokusoitunutta palvelukonseptia käyttävä yritys. Palveluvalikoima on suhteellisen laaja vaikka asiakasjoukko on tietyllä tavalla kapea.

### 3 ASIAKASNÄKÖKULMA PALVELULIIKETOIMINNASSA

#### 3.1 Asiakassuhde

Asiakassuhteet ovat yrityksen tärkeimpiä suhteita alasta riippumatta, sillä kaiken liiketoiminnan tarkoitus on luoda ja ylläpitää asiakassuhteita (Ford–Gadde–Håkansson–Snehota 2003, 63). Menestyksekkäs ja aito asiakassuhde palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä sisältää molemminpuolista kunnioitusta ja luottamusta (Vitale–Gigliero 2002, 342). Palveluja tuottaessa suhde asiakkaan kanssa on aina tärkeässä osassa, koska palvelutuotantoprosessi johtaa aina jonkinlaiseen vuorovaikutukseen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Palvelutuotanto ja palvelujen markkinointi pohjautuvat hyvin pitkälti suhteisiin. (Grönroos 2007, 25.)

Yksi tapa määritellä asiakassuhde on sen perusteella, kuinka usein asiakas on hankkinut palvelun tietyltä palveluntarjoajalta. Jos ostoja on useita tai palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on ollut jo jonkin aikaa voimassa sopimus, voidaan asiakassuhteen katsoa syntyneen. Toistuvia ostoja voidaan pitää palveluntarjoajan ja asiakkaan suhteen kehittymisenä. Asiakassuhteen määrittelyminen ainoastaan tältä pohjalta ei kuitenkaan ole järkevää, koska asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä on useita, kuten esimerkiksi hinta. Kun kilpailija tarjoaa samaa palvelua halvemmalla hinnalla, asiakas helposti vaihtaa palveluntarjoajaa. On siis löydettävissä monia tekijöitä, jotka saavat asiakkaan suosimaan tiettyä palveluntarjoajaa, mutta jos nämä tekijät poistetaan, on todennäköistä, että asiakas menetetään. (Grönroos 2007, 35.) On siis syytä tarkastella asiakassuhdetta syvällisemmin kuin vain ostotapahtumien perusteella.

Asiakassuhdetta voidaan tarkastella sen pohjalta, miten palveluntarjoaja ja asiakas käyttäytyvät toisiaan kohtaan. Asiakassuhde muodostuu palveluntarjoajan ja asiakkaan keskinäisestä vuorovaikutuksesta ajan kuluessa. Aika on asiakassuhdetta pitkälti määrittävä tekijä. Sekä menneisyys että tulevaisuus vaikuttavat nykyisiin asiakassuhteisiin niin kokemusten, odotusten kuin lupaustenkin kautta. (Ford ym. 2003, 38.) Todellinen asiakassuhde voidaan rinnastaa suurin piirtein asenteeseen (Grönroos 2007, 36) ja usein merkittävin tekijä asiakassuhteessa onkin asenne eikä niinkään käyttäytyminen (Vitale–Gigliero 2002, 343). Asiakas

ei ilmaise suhdettaan palveluntarjoajaan ainoastaan ostoilla, vaan hän myös henkisesti tasolla sitoutuu suhteeseen palveluntarjoajan kanssa. Sitoutuminen ei synny itsestään vaan palveluntarjoajan täytyy ansaita se. Palveluntarjoajan on syytä luoda ja kehittää vuorovaikutusprosessejaan asiakkaidensa kanssa, mutta viime kädessä asiakas kuitenkin päättää, haluaako hän luoda pysyvämmän suhteen palveluntarjoajan kanssa. (Grönroos 2007, 36.)

### 3.2 Asiakkaan rooli palvelussa

Asiakkaan rooli palveluliiketoiminnassa on monimuotoinen, sillä asiakas ei ainoastaan vastaanota ja kuluta palvelua, vaan myös osallistuu palvelun tuottamiseen ja toimitukseen (Martin–Horne–Schultz 1999, 55). Yritykset eivät voi enää toimia itsenäisesti ja suunnitella tuotteitaan ja palvelujaan ilman asiakkaitaan. Asiakkaat haluavat toimia ja tuottaa arvoa yhteistyössä palveluntarjoajiensa kanssa. (Pralhad–Ramaswamy 2004, 5.) Asiakasta ei ole enää luontevaa kutsua vain ”loppukäyttäjäksi”, sillä asiakas on enemmänkin aktiivinen toimija jatkuvassa arvontuotannon kehässä. Asiakkaalla voi olla useita erilaisia rooleja: *tuotantoresurssi*, laatuun, tyytyväisyyteen ja arvomuodostumiseen *vaikuttaja*, palveluorganisaation *kilpailija* tai uuden luonnin *lähde*. (Brax 2007, 21; Hyötyläinen–Salkari–Ryynänen–Kettunen 2010, 108.)

Asiakkaan rooli tuotantoresurssina viittaa niihin panoksiin, joita asiakas tuo palvelun tuotantoprosessiin (Lovelock–Wirtz 2004, 243). Asiakkaat ovat tuotantoresursseja ja tavallaan osa palveluntarjoajan yritystä, sillä he antavat panoksensa, aikaansa ja muita resurssejaan palvelun tuotantoprosessiin. Nimenomaan yritysasiakkaille suunnatuissa palveluissa asiakkaan panos palvelun tuotantoon voi parantaa palveluntarjoajan yleistä tuottavuutta sekä palvelun laadun että määrän osalta. (Zeithaml ym. 2006, 396.)

Asiakas vaikuttaa palvelun tuotantoprosessissa palvelun laatuun, omaan tyytyväisyyteensä ja arvomuodostumiseen. Asiakkaat eivät niinkään välitä siitä ovatko he parantaneet palveluntarjoajan tuottavuutta, vaan tulevatko heidän omat tarpeensa tyydyttyiksi. Koska asiakkaiden osallistuminen on ainakin jossain määrin välttämätöntä palvelun tuotantoprosessissa, he voivat myös hallita ja edistää omaa tyytyväisyyttään palveluun. Asiakkaan



osallistuminen palvelun tuotantoon voi myös auttaa palveluntarjoajaa tyydyttämään asiakkaan tarpeet paremmin. Tutkimusten mukaan ne asiakkaat, jotka ovat olleet tiiviisti mukana palvelun tuotantoprosessissa, ovat yleensä tyytyväisempiä palveluun. (Zeithaml ym. 2006, 397.)

Asiakas voi olla potentiaalinen kilpailija palveluntarjoajalle. Jos asiakkaat nähdään palveluntarjoajan tuotantoresurssina, he voivat joissain tapauksissa itse suorittaa osittain tai kokonaan palvelun eivätkä siis tarvitse palveluntarjoajaa ollenkaan. Näin ollen asiakkaat joissain tapauksissa ovat tavallaan palveluntarjoajan kilpailijoita. (Zeithaml ym. 2006, 399.) Yleensä mitä vähemmän palvelun tuottamiseen vaaditaan erityistä asiantuntijuutta, sitä helpommin asiakkaista tulee palveluntarjoajan kilpailijoita (Chervonnaya 2003, 351–352).

Asiakkaat nähdään yhä enenevässä määrin myös uuden luonnin lähteenä (Hyötyläinen ym. 2010, 108), sillä asiakkaiden tarpeet ja halut voidaan nähdä keskeisenä tekijänä uusien palvelukonseptien synnyttämisessä (Lönnqvist ym. 2010, 35). Tietyillä aloilla asiakkailla on keskeinen rooli uusien ratkaisujen luomisessa. Käytännössä kuitenkin kaikkia palveluita tai tuotteita kehitettäessä asiakkaat täytyy tuntea ja kehitystyön perustana on tieto asiakkaista (Ala-Mutka–Talvela 2004, 45). Tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakkaat innovoivat ja luovat uusia ratkaisuja, jotka sopivat heidän toimintaympäristöihinsä. Palveluntarjoajat voivat omaksua asiakkaidensa luomia uusia ratkaisuja, kehittää niitä ja tarjota niitä edelleen muille asiakkaille. (Hyötyläinen ym. 2010, 108.)

### **3.4 Asiakslähtöisyyden perustekijät**

#### **3.4.1 Asiakasymmärrys**

Yritykset kohdistavat nykypäivänä katseensa yhä enemmän asiakkaisiin pelkkien tavaroiden tai palvelujen sijaan. Asiakslähtöisyys, eli asiakkaan lähellä oleminen, on liiketoiminnan perustekijöitä ja ehkä jopa niistä tärkein, sillä se vaikuttaa koko muuhun toimintaan. Jotta yritys voi siirtyä tuotelähtöisyydestä asiakslähtöisyyteen, tulee sen ymmärtää aidosti asiakkaan arvontuotantoa ja miten tämä arvo syntyy. Yrityksen täytyy ymmärtää millaisella prosessilla asiakas arvoa itselleen tuottaa, mikä on

asiakkaalle arvokasta, mitkä ovat asiakkaan tavoitteet ja mikä on yrityksen rooli asiakkaan tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Tuotelähtöinen ajattelu taas näkee arvon tuotteeseen liittyvissä toiminnallisuuksissa eli arvo sisältyy tuotteeseen ja arvo siirtyy asiakkaalle, kun hän ostaa tavarahan tai palvelun. Asiakaslähtöinen ajattelu ja toiminta siis edellyttävät palveluntarjoajalta ymmärrystä sekä asiakkaiden liiketoiminnasta että oman palvelun roolista. (Arantola–Simonen 2009, 2; Storbacka–Blomqvist–Dahl–Haeger 1999, 15–20.)

Palvelu- ja tavaratuotannon välinen suuri ero on asiakkaiden osallistumisessa tuotantoprosessiin. Tavaratuotannossa asiakkaat osallistuvat lähinnä vain tavarahan toimitusvaiheeseen kun taas palvelutuotannossa palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen suhde on läheisempi. Asiakaslähtöisyys on siis entistä tärkeämpää nimenomaan palveluliiketoiminnassa. (Alam–Perry 2002, 515.) Asiakaslähtöisesti palveluliiketoimintaansa kehittävältä yritykseltä vaaditaan niin asiakasymmärrystä kuin myös kykyä kehittää liiketoimintaansa tämän ymmärryksen pohjalta (Arantola–Simonen 2009, 4). Yrityksen tulee jatkuvasti analysoida asiakaskantaansa ja kehittää uusia tapoja asiakkuuksien hoitamiseen (Storbacka ym. 1999, 27).

#### 3.4.2 Saavutettavuus

Asiakaslähtöinen yritys on asiakkaan helposti saavutettavissa ja asiakkaan on helppo lähestyä yritystä. Saavutettavuuden käsite on laaja ja yrityksen saavutettavuus on ratkaisevan tärkeää, sillä myös useimmat kilpailijat ovat helposti saavutettavissa puhelinsoitolla tai sähköpostilla. Saavutettavuus on perusedellytys, jotta voidaan synnyttää arvokkaita asiakkuuksia ja se alkaa vahvasta läsnäolosta markkinoilla. Jos yritys ei yksinkertaisesti ole saavutettavissa silloin, kun asiakas sitä tarvitsee, ei sitä periaatteessa ole olemassakaan. Saavutettavuus on siis ensimmäisiä askelia kohti yrityksen asiakaslähtöisyyttä ja se voi luoda yritykselle merkittävää kilpailuetua markkinoilla. (Storbacka ym. 1999, 23.) Palveluntarjoajan saavutettavuuteen vaikuttavat muun muassa henkilöstö ja sen taidot, palveluntarjoajan fyysinen sijainti, työvälineet sekä tietotekniikka (Grönroos 2007, 188).

Saavutettavuutta on kahdenlaista: *fyysistä* sekä *sosiaalista ja henkilökohtaista*. Fyysinen saavutettavuus tarkoittaa sitä, että yrityksen on luotava sellaiset fyysiset ympäristöt, joissa asiakkaan on helppo olla vuorovaikutuksessa sekä fyysisellä että henkiselällä tasolla. Fyysinen ympäristö voi olla niin yrityksen varsinaiset liiketilat, esitteet kuin kotisivutkin. Kun fyysinen ympäristö toimii hyvin, on asiakkaan helpompi edetä asiakaskohtaamisen aikana. Asiakas ymmärtää, mitä häneltä odotetaan ja pystyy tekemään häneltä vaadittavat asiat asiakaskohtaamisen onnistumiseksi. (Storbacka ym. 1999, 31.)

Sosiaalisen ja henkisen saavutettavuuden kannalta yrityksen tulee varmistaa, että asiakas kokee olonsa sekä emotionaalisesti että sosiaalisesti mukavaksi asiakaskohtaamisen aikana ja kokee tilanteen olevan hallinnassaan. Asiakaskohtaamisessa suuri osa on persoonallisuudella eli asiakkaan kokema arvo riippuu pitkälti siitä ihmisestä, jonka hän kohtaa. (Storbacka ym. 1999, 31–32.)

### 3.4.3 Vuorovaikutteisuus

Yksi asiakaslähtöisyyden perustekijöistä on vuorovaikutteisuus. Kun yrityksellä on saavutettavuus hallinnassa, se voi keskittyä hoitamaan yhteistoimintaansa asiakkaan kanssa. Vuorovaikutteisuudessa on kyse sekä tarjoomien kehittämisestä asiakkaan tilanteen ja tarpeiden pohjalta että asiakkaan kanssa tapahtuvan tiedonvaihdon sopeuttamisesta. (Storbacka ym. 1999, 24.)

Vuorovaikutusmahdollisuudet ovat lähes rajattomat internetin ja muiden vuorovaikutteisten medioiden ansiosta. Yrityksen on kuitenkin tärkeää muistaa, että vuorovaikutteisuus sisältää myös perinteisiä asiakkaan ja yrityksen välisen vaihdannan muotoja. Asiakaskohtaaminen on aina ollut ja on edelleenkin asiakaslähtöisyyden ydinasioita. On siis osattava käyttää uusia vuorovaikutusmahdollisuuksia unohtamatta vanhojen kehittämistä. (Storbacka ym. 1999, 24.)

Vuorovaikutteisuus on asiakaslähtöisyyden kehittämisen edellytys. Vuorovaikutuksessa asiakkaansa kanssa yritys pystyy edistämään oppimistaan sekä kehittämään asiakkuuksiaan ja asiakkuusprosessejaan

yhdessä asiakkaansa kanssa. Mitä enemmän asiakas on mukana erilaisissa prosesseissa, sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on kehittää toimintaansa. Vuorovaikutteisuus niin täydentää asiakkaan ja yrityksen välistä vaihdantaa kuin myös mahdollistaa vaihdantojen tekemisen tulevaisuudessakin ja vahvistaa suhdetta. Tieto ja sen vaihdanta asiakkaan ja yrityksen välillä on tarjonnan perusta, sillä tarjonta luo edellytykset asiakkuuksien kehittämiseksi ja tieto edelleen kehittää niitä. (Storbacka ym. 1999, 25.)

#### 3.4.4 Arvontuotanto

Palveluliiketoiminnassa on pitkälti kyse yrityksen ja sen asiakkaiden arvontuotannosta ja yhteisestä arvontuotantojärjestelmästä (Hyötyläinen–Nuutinen 2010, 14). Arvontuotanto on toimintaa, joka tuottaa asiakkaalle liiketoiminnallista arvoa tuotteen, palvelun tai muun toiminnan muodossa (Tekes 2010, 8). Arvo voidaan määrittää kaikkien asiakkaan palvelun ostamisen ja käyttämisen kautta saamien hyötyjen summaksi, josta on vähennetty palvelun saamiseksi tehdyt uhraukset (Vitale–Gigliano 2002, 18). Arvontuotanto on kaiken liiketoiminnan ydin, sillä kilpailukyvyyn saavuttamiseksi palveluntarjoajan on opittava tukemaan asiakkaan arvontuotantoprosesseja yhä paremmin. Menestyvät yritykset kykenevät jatkuvasti arvioimaan uudelleen prosessejaan ja pyrkivät löytämään asiakkailleen uusia mahdollisuuksia luoda arvoa. (Storbacka ym. 1999, 35.)

Kun puhutaan palveluliiketoiminnasta, asiakkaan rooli arvontuotannon realisoitumisessa on suuri (Tekes 2010, 8). Perinteisessä arvontuotannon näkemyksessä yrityksen rooli liittyy tuotteen tai palvelun tuottamiseen ja asiakkaan rooli tuotteen tai palvelun kulutukseen. Yrityksen ja asiakkaan roolit ovat siis erilliset. Tuotteet ja palvelut sisältävät arvoa ja markkinoilla niiden sisältämä arvo vaihdetaan tuottajalta kuluttajalle, jolloin arvon tuottaminen tapahtuu markkinoiden ulkopuolella. Nykyään kuitenkin ymmärretään, että asiakkaat osallistuvat sekä arvon määrittämiseen että tuottamiseen. Keskeistä arvon tuottamisessa on nimenomaan asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin. (Pralhad–Ramaswamy 2004, 5.)

Asiakkaat ostavat tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä (Grönroos 2009, 25), seurauksia ja vaikutuksia asiakkaan omiin tavoitteisiin, eivät siis sinänsä

tuotteita ja palveluja (Arantola–Simonen 2009, 2). Arvo asiakkaalle ei synny vain ydinpalvelusta vaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välisestä vuorovaikutuksesta kokonaisuudessaan. Vuorovaikutus tukee asiakkaan hankkiman palvelun hyötyjen realisoitumista, jolloin arvoa syntyy. (Grönroos 2011, 240.) Arvontuotanto tapahtuu vuorovaikutteisessa palveluprosessissa (Grönroos–Ravald 2011, 8), jossa palveluntarjoajan resurssit ovat vuorovaikutuksessa asiakkaan prosessien kanssa siten, että asiakkaan toimintoihin ja prosesseihin syntyy arvoa (Grönroos 2009, 82). Arvoa syntyy siis kun palveluntarjoaja ja asiakas toimivat yhdessä (Arantola–Simonen 2009, 2) asiakkaan toimintoja ja prosesseja tukevalla tavalla (Grönroos 2007, 4).

Arvoa ei siis luovuteta tai tuoteta yksipuolisesti palveluntarjoajan toimesta, kuten tuotelähtöisessä ajattelussa nähdään, vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena (Grönroos 2009, 25). Arvoa ei luoda ja toimiteta yksipuolisesti palveluntarjoajan toimesta vaan se syntyy asiakkaiden arvontuotantoprosesseissa, kun he hyödyntävät hankkimaansa palvelua (Grönroos–Ravald 2011, 8). Asiakkaat haluavat palveluja, jotka tuottavat arvoa heidän jokapäiväisiin toimintoihinsa. Jokapäiväinen toiminto voi olla niin kotitalouden siivous kuin paperitehtaan tuotantoprosessikin. Nämä jokapäiväiset toiminnot, joihin asiakkaat hakevat ulkopuolista tukea, ovat asiakkaiden arvontuotantoprosesseja. (Grönroos 2009, 25.)

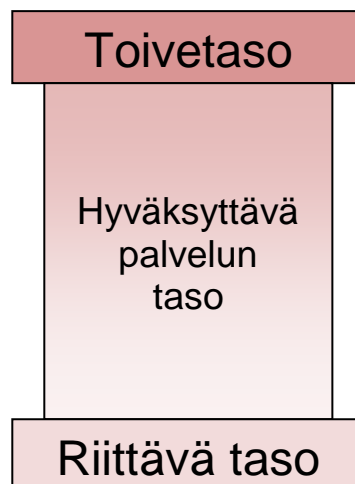
Asiakkaan arvontuotantoprosessin syvällinen ymmärtäminen vaatii yritykseltä asiakaslähtöistä liiketoimintaa. Asiakkuuslähtöinen yritys pyrkii jatkuvasti lisäämään tietoaan siitä, miten asiakkaat tuottavat arvoa itselleen. Asiakkaat ovat osa monimutkaista eri toimijoiden yhteistoimintaverkostoa, minkä vuoksi heidän ostopäätöksensä eivät ole irrallisia ja itsenäisiä. Palveluntarjoajan toiminnot ovat vain yksi osa asiakkaan arvontuotantoprosessia. Asiakkaan arvontuotanto riippuu sekä eri toimittajista että näiden välisestä synergiasta, koska asiakas on keskipisteenä monen muunkin toimijan prosesseissa. Aidosti asiakkaalle arvoa luova palveluntarjoaja ei keskity ainoastaan itsensä ja asiakkaan väliseen suhteeseen vaan näkee asiakkaan kokonaistilanteen ja osaa asemoitua oikein tässä arvontuotantijärjestelmässä. (Storbacka ym. 1999, 36–37.)

Palveluntarjoajan on kilpailukyvyyn kannalta tärkeää pystyä laatimaan arvonluontijärjestelmiä, jotka saavat niin muut toimijat kuin asiakkaatkin nousemaan korkeammalle arvontuotannon tasolle. Palveluntarjoajan tulee kehittää suhteitaan kaikkiin arvonluontijärjestelmän tärkeimpiin toimijoihin eikä siis ainoastaan asiakkaisiin. Arvo ei synny asiakkaalle palvelun myymisen yhteydessä vaan ajan kuluessa, kun asiakas käyttää hankkimaansa palvelua. (Storbacka ym. 1999, 37.)

### 3.4 Asiakkaan palveluodotukset ja tarpeet

#### 3.4.1 Odotusten tasot

Asiakkaan odotukset palvelua kohtaan ovat palvelua ja sen toimittamista koskevia uskomuksia, jotka muodostuvat ennen palvelun käyttöä. Asiakkaat arvioivat palvelua sekä sen aikana että sen jälkeen odotustensa pohjalta, joten palveluntarjoajan on hyvin tärkeää ymmärtää asiakkaidensa odotuksia. Jotta laadukasta palvelua voidaan ylipäättään tarjota ja toimittaa, täytyy tietää mitä asiakkaat odottavat. Jos ei tiedetä mitä asiakkaat odottavat, voidaan menettää asiakkaiden lisäksi rahaa, aikaa ja muita resursseja. Asiakkaiden odotusten ymmärtäminen siis auttaa palveluntarjoajaa kohdistamaan toimintaansa tarkoituksenmukaisemmin. (Zeithaml ym. 2006, 81.)



Kuvio 3. Palveluodotusten tasot (vrt. Zeithaml ym. 2006, 86)

Asiakkaiden odotuksia tarkasteltaessa voidaan erottaa erilaisia tasoja. Toivetaso, eli korkein odotusten taso, on se, jonka asiakas toivoo saavansa. Toivetaso koostuu asiakkaan uskomuksista siitä, mitä palvelu voi olla ja mitä sen pitäisi olla. Jos asiakkaalla ei olisi minkäänlaisia toiveita ja uskoa niiden

toteutumisesta, asiakas ei todennäköisesti käyttäisi palvelua. Joskus asiakkaat oivaltavat, että heidän toivetasoaan ei ole mahdollista palvelussa saavuttaa ja odotukset kiinnittyvät hyväksyttävään palvelun tasoon, joka on kuitenkin asiakkaan mielestä riittävä. (Zeithaml ym. 2006, 83.)

Palvelut ovat luonteeltaan heterogeenisiä eli vaihtelevia ja asiakkaat ovat tottuneet siihen, koska se kuuluu kaikkien palvelujen luonteeseen. Näin ollen asiakkaat ovat valmiita hyväksymään myös hieman odotuksista poikkeavan palvelun tason eli asiakkaan odotukset kohdistuvat vaihteluväliin, jota kutsutaan hyväksyttäväksi palvelun tasoksi. Hyväksyttävän palvelun alaraja on riittävä taso eli minimitaso. Jos palvelu putoaa alle asiakkaan odottaman minimitason, hän turhautuu ja tyytyväisyys palveluun ja palveluntarjoajaan horjuu. Jos taas palvelu ylittää hyväksyttävän tason eli yltää asiakkaan toivetasolle, asiakkaat ovat hyvin tyytyväisiä ja usein myös yllättyneitä. Hyväksyttävällä tasolla oleva palvelu siis koetaan normaalina ja poikkeamat tältä tasolta, parempaan tai huonompaan, huomataan. (Zeithaml ym. 2006, 85–86.)

Eri asiakkaiden käsitykset hyväksyttävästä palvelun tasosta vaihtelevat. Toisten asiakkaiden hyväksyttävä taso on hyvin kapea, eli he tietävät tarkalleen mitä haluavat, kun taas toiset asiakkaat hyväksyvät suuremmatkin vaihtelut palvelussa. Tässäkin asiassa asiakasymmärryksen ja -tiedon merkitys on suuri ja palveluntarjoajan tulee pystyä tunnistamaan erot eri asiakkaiden välillä. Asiakkaat kohdistavat erilaisia odotuksia palvelun eri osa-alueille, jolloin eri osa-alueiden hyväksyttävät tasot voivat vaihdella. Mitä tärkeämpi asia asiakkaalle on, sitä kapeampi on hänen odottamansa hyväksyttävä taso. Vähemmän tärkeiden asioiden kohdalla taas hyväksyttävä taso on laajempi. (Zeithaml ym. 2006, 86–87; Lämsä–Uusitalo 2009, 53.)

Kuten myös palvelun perusluonne on vaihteleva, niin ovat asiakkaiden odotuksetkin palvelun suhteen. Asiakkaan odottama minimitaso eli riittävä taso vaihtelee herkemmin ja enemmän kuin ylin toivetaso. Minimitaso heijastaa asiakkaan käsityksiä erilaisista tilannetekijöistä ja olosuhteista, kuten kilpailutilanteesta, jotka muuttuessaan vaikuttavat herkästi asiakkaan odotuksiin. Toivetason odotukset taas heijastavat asiakkaan yksilöllistä ja henkilökohtaista käsitystä palvelusta, jonka vuoksi ne eivät ole niin herkkiä

vaihteluille. Toivetaso voi kuitenkin kohota asiakkaan saamien myönteisten palvelukokemusten myötä. (Lämsä–Uusitalo 2009, 53; Zeithaml ym. 2006.)

### 3.4.2 Odotuksiin vaikuttavat tekijät

Asiakkaan odotuksiin vaikuttavia tekijöitä on useita ja osa niistä on sellaisia, joita palveluntarjoajan on lähes mahdotonta hallita. Siksi onkin tärkeää pyrkiä ymmärtämään mahdollisimman hyvin näitä tekijöitä. (Zeithaml ym. 2006, 87–88.) Kuvio 4 havainnollistaa asiakkaiden odotuksiin vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 4. Asiakkaiden palveluodotuksiin vaikuttavia tekijöitä (vrt. Lämsä–Uusitalo 2009, 54)

Asiakkaan palveluodotuksia muokkaavat ensinnäkin sekä asiakkaan tarpeet että käsitykset hyvästä palvelun laadusta. Asiakkaan tarpeet, joiden tyydyttäminen on hänen liiketoimintansa kannalta välttämätöntä, muokkaavat palveluodotuksia suuressa määrin. Asiakkailla on myös erilaisia henkilökohtaisia käsityksiä hyvästä palvelun laadusta, mikä vaikuttaa asiakkaan palveluun kohdistamiin odotuksiin. Asiakkaan palveluodotuksiin voivat lisäksi vaikuttaa muiden ihmisten vaikutus. Etenkin yritysasiakkaat ovat usein vastuussa myös omien asiakkaidensa tarpeista, jolloin he odottavat tasaisempaa palvelun laatua. (Lämsä–Uusitalo 2009, 54; Zeithaml ym. 2006, 88–89.)

Asiakkaan palveluodotuksiin vaikuttavat tilannetekijät, vaihtoehtoiset palveluntarjoajat sekä asiakkaan käsitykset omasta osuudestaan palvelutapahtumassa. Tilannetekijät herkistävät asiakkaan tarkentamaan



palveluodotuksiaan ja ne ovat usein tilapäisiä ja hetkellisiä. Kiireellinen ja tilapäinen palvelutarve herää poikkeuksellisissa tilanteissa. Esimerkkinä poikkeuksellisesta tilanteesta on onnettomuudesta seuraava vakuutuspalvelun tarve. Tilannetekijät voivat kuitenkin joissain tapauksissa alentaa asiakkaan palveluodotuksia. Näin voi tapahtua esimerkiksi tilanteessa, johon palveluntarjoaja ei kykene toimillaan vaikuttamaan kuten sähkökatkoksen aikana. (Lämsä–Uusitalo 2009, 54–55.)

Vaihtoehtoiset palveluntarjoajat ovat muita palveluntarjoajia, joilta asiakas voi tarvitsemansa palvelun hankkia. Jos asiakkaalla on useita mahdollisia palveluntarjoajia tai jos hän voi itse tuottaa tarvitsemansa palvelun, hänen palveluodotustensa minimitaso on korkeampi kuin asiakkailla, jotka ovat riippuvaisempia yhdestä palveluntarjoajasta. Vaihtoehtoisten palveluntarjoajien olemassaolo nostaa siis asiakkaan palveluodotusten minimitasoa ja kaventaa hyväksyttävän palvelun tasoa. (Lämsä–Uusitalo 2009, 55; Zeithaml ym. 2006, 90.)

Asiakkaan hyväksymään palvelutasoon vaikuttaa asiakkaan käsitys hänen omasta roolistaan palvelutapahtumassa. Asiakkaan odotuksia muokkaa hänen käsityksensä siitä, kuinka paljon hän itse voi vaikuttaa palveluun. Mitä enemmän asiakas uhraa omia panoksiaan palveluun, sitä korkeammat ovat hänen odotuksensa. Asiakkaiden, jotka osallistuvat palvelun tuottamiseen ja esittävät toiveita, odotukset ovat korkeammalla kuin asiakkaiden, jotka eivät lainkaan osallistu palvelun tuotantoprosessiin. (Lämsä–Uusitalo 2009, 55; Zeithaml ym. 2006, 91–92.)

Lisäksi asiakkaan odotuksiin vaikuttaa ennakoitu palvelun taso eli palvelun taso, jota asiakkaat odottavat. Jos asiakkaat odottavat hyvää palvelua, heidän palveluodotustensa minimitaso on korkeammalla kuin jos he odottavat huonoa palvelua. Ennakoitu palvelun taso liittyy usein vain yksittäiseen palvelutapahtumaan eikä asiakas arvioi sen perusteella koko suhdettaan palveluntarjoajaan. Asiakas kuitenkin voi yksittäisenkin palvelutapahtuman perusteella arvioida sitä, millä tavoin seuraava palvelutapahtuma tulee sujumaan. (Lämsä–Uusitalo 2009, 55–56; Zeithaml ym. 2006, 92–93.)

Asiakkaiden palveluodotuksia muokkaavat palveluntarjoajan markkinointiviestinnässään antamat lupaukset. Lupauksia voidaan antaa niin mainonnassa ja esitteissä kuin henkilökohtaisissa vuorovaikutustilanteissakin. On tärkeää, että markkinointiviestinnässä annettavat lupaukset asiakkaille ovat totuudenmukaisia ja että ne todella voidaan lunastaa. (Lämsä–Uusitalo 2009, 56.) Liialliset lupaukset nostavat asiakkaan palveluodotuksia ja vaarana on, että kun lupaukset eivät jostain syystä toteudukaan, menetetään asiakkaita.

Asiakkaiden odotuksiin vaikuttavat merkittävästi muiden ihmisten kertomukset, suositukset ja arvioinnit. Asiakkaat pitävät keskinäistä viestintäänsä luotettavana tiedonlähteenä. Erityisen suuri merkitys tällaisella viestinnällä on silloin, kun asiakkaalla ei ole vielä kokemusta palvelusta. Palveluntarjoajan on vaikea hallita asiakkaiden keskinäistä viestintää, mutta myönteisten viestien leviämistä voidaan edistää tarjoamalla asiakkaille laadukasta, heidän odotuksiaan vastaavaa palvelua. Lisäksi asiakkaiden palveluodotuksia muokkaavat tietysti heidän aikaisemmat kokemuksensa palveluntarjoajasta ja tämän toiminnasta, mutta myös muiden saman alan yritysten palvelujen käyttö vaikuttaa odotuksiin. (Lämsä–Uusitalo 2009, 57.)

### 3.4.3 Asiakkaiden tarpeet

Palveluliiketoiminnan keskeisiä lähtökohtia ovat asiakkaan ymmärtäminen ja asiakkaan tarpeiden määrittäminen (Malinen 2007, 88). Yritysten tulee olla joustavia ja vastaanottavaisia asiakkaidensa tarpeiden suhteen (Vitale–Gigliero 2002, 341). Asiakkaiden tarpeiden syvällisen ymmärtämisen perusta on se, että asiakkaat hankkivat palveluja ja tavaroita tyydyttääkseen tarpeitaan. Tarve palvelulle tai tavaralle synnyttää ostokäyttäytymisen taustalla vaikuttavan motiivin. Asiakkaiden tarpeet ja motiivit ovat moninaiset eli niiden ymmärtäminen vaatii syvällistä perehtymistä. (Lämsä–Uusitalo 2009, 39.) Kannattavien, pitkäaikaisten asiakassuhteiden kannalta palveluntarjoajan on erittäin tärkeää ymmärtää asiakkaidensa tarpeet ja odotukset ja pyrkiä vastaamaan niihin (Ghosh 2006, 370).

Asiakkaan tarpeet pohjautuvat hänen arvonluontiprosesseihinsa ja siihen, miten hän haluaa tarpeitaan tuettavan (Grönroos 2009, 421). Menestyksekkäät palvelut perustuvat asiakkaiden todellisiin tarpeisiin.

Palvelu ratkaisee silloin asiakkaan sellaisen ongelman, jota hän ei itse pysty ratkaisemaan tai hänellä ei yksinkertaisesti ole aikaa tai halua ratkaista ongelmaa. Aina asiakkaat eivät kuitenkaan itsekään tiedosta tarpeitaan tai ongelmiaan (Kinnunen 2003, 42). Asiakas ei aina myöskään osaa puhua tarpeistaan, sillä hän on oman osaamisensa vanki eli kykenee usein ilmaisemaan vain niitä tarpeita, jotka liittyvät hänen omaan osaamiseensa (Storbacka ym. 1999, 89). Toisin sanoen asiakas ei vielä tiedä, mikä on se ongelma, josta liiketoiminnan haasteet tai ongelmat johtuvat. Kun palveluntarjoajalla on asiakasymmärrystä, hän voi auttaa asiakasta määrittelemään ongelmaan ratkaisua. (Arantola–Simonen 2009, 4.)

Asiakkaan tulevien tarpeiden ymmärtäminen on usein tärkeämpää kuin nykyisten tarpeiden. Palveluntarjoaja ei toimi asiakaslähtöisesti, jos sen toiminta perustuu vain asiakkaan nykyisiin tarpeisiin. Palveluliiketoiminta ei koskaan kehity eteenpäin eikä uusia innovaatioita synny, jos keskitytään vain asiakkaiden nykyisiin tarpeisiin ja niiden tyydyttämiseen. Palveluntarjoajan tulee aktiivisesti tarjota asiakkailleen uusia mahdollisuuksia tuottaa arvoa. Asiakkaan tarpeiden kartoituksen lisäksi on tärkeää hyödyntää yrityksen omaa osaamista ja arvioida, miten sitä voitaisiin siirtää asiakkaalle, jotta tämän arvontuotanto parantuisi. Asiakkaalle täytyy siis tarjota uusia mahdollisuuksia luoda arvoa, vaikka asiakas ei vielä olisikaan ilmaissut tarpeitaan tai mieltymyksiään. Kilpailukyky määräytyy nimenomaan sen mukaan, kykeneekö yritys tarjoamaan asiakkailleen uusia mahdollisuuksia. (Storbacka ym. 1999, 90–91.)

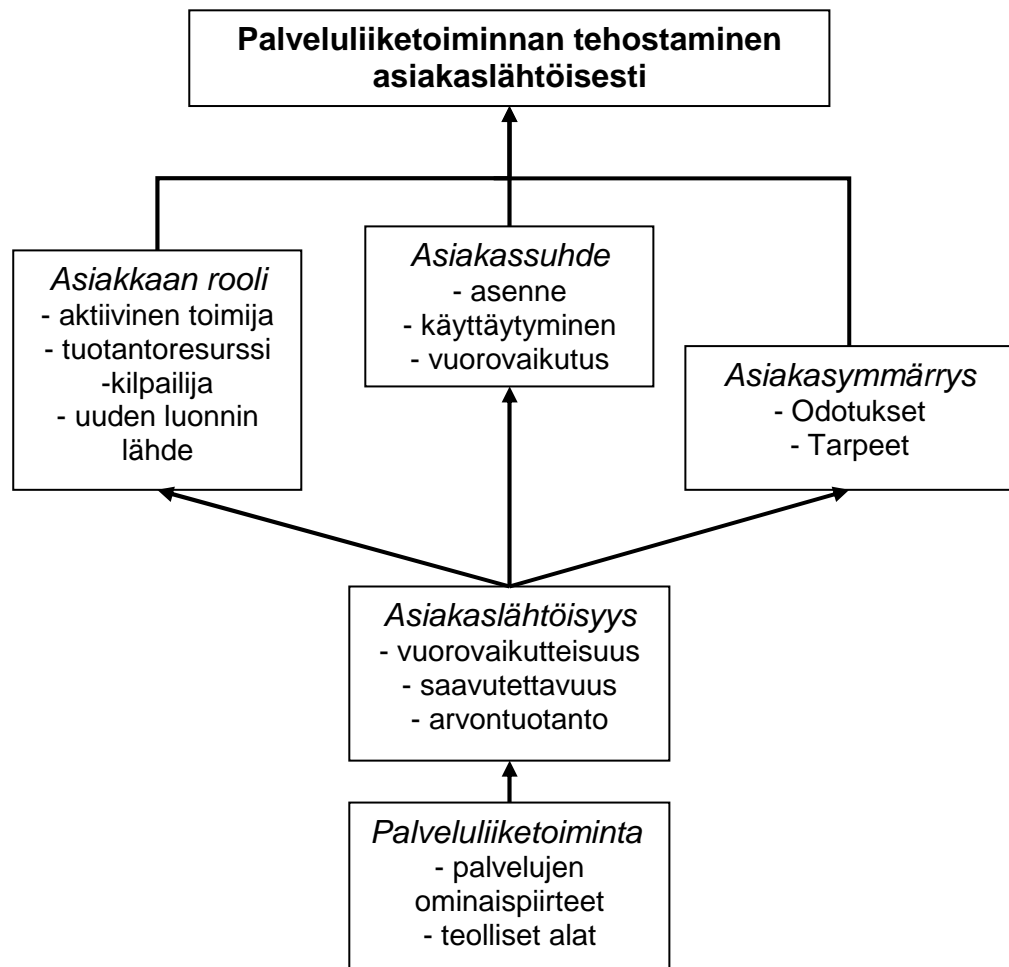
Tuotepohjaisessa liiketoiminnassa asiakas itse vastaa ja huolehtii tarpeensa mukaisesta suunnittelusta ja tarpeen täyttämiseen liittyvistä tilauksista (Malinen 2007, 88). Tyydyttämällä ainoastaan asiakkaan edellä mainitun perustarpeen tulee yritys toimeen, mutta ei kykene laajentamaan liiketoimintaansa. Asiakkaan perimmäisiä tarpeita pystytään harvoin tyydyttämään ainoastaan valmistetun laitteen avulla. Lähemmäksi perimmäisten tarpeiden tyydyttämistä laitevalmistaja pääsee tarjoamalla palvelukeskeisiä tuotteita. Laitevalmistajalla on kaksi tapaa tyydyttää asiakkaansa perimmäisiä tarpeita: tarjoamalla laitteen yhteydessä joukon palveluita, jotka tukevat laitteen hankintaa tai suoraan tyydyttää asiakkaan

tarpeen palvelulla. Jälkimmäinen tapa on toistaiseksi harvinaisempaa. (Rekola–Rekola 2003, 23–24.)

Asiakkaan arvoketjun ja myös asiakkaan oman asiakkaan ymmärtämisen merkitys kasvaa, kun arverkot muuttuvat monimutkaisemmiksi ja avoimemmiksi (Arantola–Simonen 2009, 16). Palvelukeskeistä tuotetta hankkiessaan asiakkaan tarve liittyy enemmän asiakkaan kanssakäymiseen omien asiakkaidensa kanssa kuin tuotannolliseen toimintaan. Ei siis riitä ainoastaan se, että tunnetaan asiakkaan toiminta vaan täytyy ymmärtää myös asiakkaan omien asiakkaiden ja muiden verkostoituneiden sidosryhmien väliset toimintaprosessit ja tarpeet. (Rekola–Rekola 2003, 25.)

### **3.5 Asiakslähtöinen palveluliiketoiminnan tehostaminen**

Palveluliiketoimintaa on opinnäytetyössä tarkasteltu palvelujen ominaispiirteiden kautta. Kaikille palveluille voidaan löytää ominaispiirteitä, jotka erottavat ne tavaroista. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, ne ovat aineettomia ja heterogeenisiä sekä katoavaisia. Palveluliiketoimintaa on tarkasteltu lähemmin teollisuusyritysten kannalta, koska opinnäytetyön toimeksiantaja on teollisesti valmistava yritys. Vaikka niin sanotuista ”puhtaista palveluista” ja teollisesti valmistavien yritysten palveluista onkin löydettävissä samankaltaisuuksia, on niillä myös eroja. Aikaisemman tiedon perusteella teollisilla aloilla palvelut ovat joko yrityksen tuotetta, asiakkaan toimintoja tai kumpaakin tukevia palveluja (Mathieu 2001, 40).



Kuvio 5. Asiakaslähtöisyys palveluliiketoiminnassa.

Koska opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää miten palveluliiketoimintaa voidaan tehostaa asiakaslähtöisesti, on esiin nostettu tutkimusongelman kannalta keskeisiä asiakaslähtöisyyden teemoja, jotka esitellään kuviossa 5. Asiakaslähtöisyyttä on tarkasteltu vuorovaikutteisuuden, saavutettavuuden ja arvontuotannon näkökulmista. Vuorovaikutuksessa asiakkaansa kanssa palveluntarjoaja oppii uutta ja kehittää asiakkuuksia yhdessä asiakkaidensa kanssa. Saavutettavuus taas on perusedellytys, jotta ylipäättään on mahdollista synnyttää arvokkaita asiakkuuksia. Jos palveluntarjoaja ei ole saavutettavissa, kun asiakas sitä tarvitsee, ei sitä periaatteessa ole olemassakaan. (Storbacka ym. 1999, 23–25.) Lisäksi asiakaslähtöisyyttä tarkastellaan arvontuotannon näkökulmasta, sillä palveluliiketoiminnassa on hyvin pitkälti kyse yrityksen ja sen asiakkaiden arvontuotannosta sekä yhteisestä arvontuotantojärjestelmästä (Hyötyläinen–Nuutinen 2010, 14). Arvontuotanto on kaiken liiketoiminnan ydin ja menestyvät yritykset

pyrkivätkin löytämään asiakkailleen uusia mahdollisuuksia arvon luontiin (Storbacka ym. 1999, 35).

Keskeisiä asiakaslähtöisyyden teemoja ovat asiakkaan rooli, asiakassuhde ja asiakasymmärrys. Asiakkaan rooli on palveluliiketoiminnassa ja sen kehittämisessä keskeinen, sillä asiakkaat haluavat toimia ja tuottaa arvoa yhteistyössä palveluntarjoajiansa kanssa (Pralhad–Ramaswamy 2004, 5). Asiakas ei ole ainoastaan palvelun kuluttaja vaan osaltaan myös sen tuottaja ja toimittaja (Martin ym. 1999, 55), sillä asiakas tuo resurssejaan palvelun tuotantoprosessiin (Lovelock–Wirtz 2004, 243). Koska asiakkaiden osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin on lähes välttämätöntä, he voivat myös itse vaikuttaa omaan tyytyväisyyteensä palvelua kohtaan sekä auttaa palveluntarjoajaa tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet paremmin (Zeithaml ym. 2006, 397).

Koska asiakkaat voidaan nähdä myös kilpailijoina, eli he ehkä pystyvät suorittamaan palvelun osittain tai kokonaan itse (Zeithaml ym. 2006, 399), on tärkeää ottaa heitä aktiivisesti mukaan palvelun tuotantoprosessiin ja kuunnella heitä palveluita kehitettäessä. Asiakas voi nimittäin olla palveluntarjoajalle uuden luonnin lähde. Juuri asiakkaiden tarpeista ja halusta syntyvät uudet palvelukonseptit ja ratkaisut. (Hyötyläinen ym. 2010, 108; Lönnqvist ym. 2010, 35.)

Liiketoiminnan tarkoitus on luoda ja ylläpitää asiakassuhteita (Ford ym. 2003, 63) ja nimenomaan palvelutuotanto pohjautuu hyvin pitkälti suhteisiin (Grönroos 2007,25). Asiakassuhde muodostuu ajan kuluessa palveluntarjoajan ja asiakkaan keskinäisen vuorovaikutuksen myötä ja tässä yhteydessä voidaan tarkastella sitä, miten palveluntarjoaja ja asiakas käyttäytyvät toisiaan kohtaan. (Ford ym. 2003, 35.) Todellinen asiakassuhde voidaan rinnastaa asenteeseen (Grönroos 2007, 36) ja usein merkittävä tekijä asiakassuhteessa on pelkän käyttäytymisen sijaan ennemminkin juuri asenne (Vitale–Gigliero 2002, 343). Asiakas ei ilmaise suhdettaan palveluntarjoajaan vain käyttäytymisellään, kuten ostoilla, vaan hän sitoutuu myös henkisellä tasolla suhteeseen palveluntarjoajan kanssa (Grönroos 2007, 36).

Asiakasymmärrys muodostuu palveluntarjoajan ymmärryksestä asiakkaan odotusten ja tarpeiden suhteen. Aikaisemman tiedon perusteella asiakkaan palveluodotuksia muokkaavia tekijöitä on useita. Kaikkia näistä palveluntarjoajan on mahdoton hallita, mutta niiden tunteminen on kuitenkin olennaista asiakaslähtöisesti toimittaessa. Keskeinen lähtökohta asiakaskeskeisessä palveluliiketoiminnassa on asiakkaan tarpeiden määrittäminen ja ymmärtäminen (Malinen 2007, 88). Jotta kyetään luomaan kannattavia ja lisäksi pitkäaikaisia asiakassuhteita, on palveluntarjoajan ymmärrettävä asiakkaan tarpeet ja odotukset ja vielä pyrkiä vastaamaan niihin (Ghosh 2006, 370). Menestyneimmät palvelut pohjautuvat nimenomaan asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Taulukkoon 2 on yhteenvetona koottu teorian pohjalta syntyneet ennakko-odotukset aihealueittain.

Taulukko 2. Ennako-odotukset

<b>ENNAKKO-ODOTUKSET</b>	
<b>Palveluliiketoiminta</b>	Teolliset palvelut ovat joko yrityksen tuotetta, asiakkaan toimintoja tai kumpaakin tukevia palveluja.
<b>Asiakslähtöisyys</b>	<p>Asiakslähtöisyyden perustekijä ja kehittämisen edellytys on vuorovaikutus.</p> <p>Saavutettavuus on perusedellytys arvokkaiden asiakkuuksien synnyttämiseen.</p> <p>Palveluliiketoiminnassa on pitkälti kyse arvontuotannosta sekä palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteisestä arvontuontantojärjestelmästä.</p>
<b>Asiakkaan rooli</b>	<p>Asiakkaan rooli palveluliiketoiminnassa on keskeinen, sillä asiakkaat haluavat toimia ja tuottaa arvoa yhdessä palveluntarjoajan kanssa.</p> <p>Osallistuessaan palvelutuotantoon asiakkaat voivat vaikuttaa omaan tyytyväisyyteensä ja auttaa palveluntarjoajaa asiakkaidensa tarpeiden tyydyttämisessä.</p> <p>Asiakas voi olla myös kilpailija.</p> <p>Asiakas on palveluntarjoajalle uuden luonnin lähde.</p>
<b>Asiakassuhde</b>	Liiketoiminnan tarkoitus on luoda ja ylläpitää asiakassuhteita.
<b>Asiakasymmärrys</b>	<p>Asiakkaan palveluodotuksia muokkaavia tekijöitä on useita.</p> <p>Keskeinen lähtökohta asiakslähtöiseen palveluliiketoimintaan on asiakkaan tarpeiden määrittäminen ja ymmärtäminen.</p>



## **4 LAPPSET PLAYCARE –PALVELULIIKETOIMINNAN TEHOSTAMINEN**

### **4.1 Lappset PlayCare**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Lappset Group Oy ja sen kotimaan palveluliiketoiminta Lappset PlayCare. Lappset Group Oy on rovaniemeläinen vuonna 1970 perustettu leikkipaikkavälinevalmistaja. Tänä päivänä Lappset on yksi maailman johtavista leikkivälinevalmistajista. Leikki- ja liikuntapaikkavälineiden lisäksi Lappset Group tarjoaa laajan valikoiman piha-, puisto-, ja kadunkalusteita. Vientiä yrityksellä on yli 40 maahan. (Lappset Group Oy 2011.)

Lappset PlayCare –palvelu pitää huolta leikkipaikoista koko niiden elinkaaren ajan. Lappset PlayCare:n palvelukokonaisuuteen kuuluvat leikkipaikkavälineiden asennus-, kuntotarkastus-, huolto- ja korjauspalvelut. Lappset PlayCare –palvelut tehdään eurooppalaisen EN-1176-7 –standardin suositusten mukaisesti. (Lappset Group Oy 2011b, 2.)

Lappset PlayCare:n leikkipaikan asennuspalvelu varmistaa, että leikkivälineet on asennettu oikein ja voimassa olevien turvastandardien mukaisesti. Asiakas saa samalla kahden vuoden takuun asennustyölle. Leikkipaikan asennus tehdään joko asiakkaan tekemälle valmiille pohjalle tai avaimet käteen –periaatteella alusta loppuun saakka. Jos asiakas on itse asentanut uuden leikkipaikan ja haluaa varmistua, että asennukset on tehty oikein, hän voi tilata Lappset PlayCare:n tekemän käyttöönottotarkastuksen. Lappset PlayCare tekee käyttöönottotarkastuksia Lappset:n omien leikkipaikkavälineiden lisäksi myös muiden leikkivälinevalmistajien tuotteille. (Lappset Group Oy 2011.) Lappset PlayCare –kuntotarkastuspalvelu tarkastaa leikkikentän kunnon asiakkaan puolesta ja raportoi tarvittavista huoltotoimenpiteistä. Huoltoraportin perusteella asiakas voi päättää tehtävistä korjaus- ja huoltotoimenpiteistä ja myös tilata tarvittavat toimenpiteet. (Lappset Group Oy 2011b, 2.)

Lappset PlayCare tarjoaa erilaisia huoltosopimuksia asiakkaidensa erilaisiin tarpeisiin (Lappset Group Oy 2011). Asiakkaan liittyessä sopimusasiakkaaksi Lappset PlayCare hoitaa säännölliset kuntotarkastukset asiakkaan puolesta. (Lappset Group Oy 2011b, 2.) Sopimusasiakkaat saavat myös käyttöönsä

internetissä toimivan huolto raporttipalvelun, josta löytyvät kuvallinen laiterekisteri kaikista asiakkaan leikkipaikoista, vikailmoitukset kiireellisyysluokittain sekä vikakohtaiset korjaushinnat varaosineen. Palvelun kautta asiakas voi myös tilata korjauksia. Uusin lisäys huolto raporttipalveluun ovat pihakohtaiset toimenpidesuunnitelmat. (Lappset Group Oy 2011.)

Lappset PlayCare tekee lisäksi yksittäisiä leikkikenttien kuntoarvioita asiakkaan pyynnöstä. Kuntoarvioissa selvitetään leikkikentällä olevien välineiden tekninen kunto sekä mahdolliset puutteet. Kuntoarviossa selvitetään leikkivälineiden ja turva-alustojen ajanmukaisuus voimassa olevien turvastandardien perusteella. Kuntoarvioon sisältyy lisäksi korjaus- ja modernisoimisehdotus kustannusarvioineen. (Lappset Group Oy 2011.)

#### **4.2 Tutkimusaineisto ja –menetelmät**

Tutkimusaineisto koostui Lappset Group Oy:n kotimaan palveluliiketoiminnan asiakkaista. Aineisto sisälsi kiinteistöalalla toimivia henkilöitä kuten isännöitsijöitä. Suurin osa tutkimusaineiston henkilöistä työskenteli kotimaisten kiinteistöalan toimijoiden palveluksessa. Tutkimusaineistoon valittiin 142 henkilöä, joista 42 vastasi kyselyyn.

Opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen eli määrällinen. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä yleistämään (Kananen 2008, 10). Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on selittää, kartoittaa, vertailla tai ennustaa tutkittavia asioita. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tietoa tarkastellaan numeerisesti, vaikka kysymykset esitetäänkin sanallisesti. Tulokset esitellään numeerisesti ja tutkijan tehtävänä on tulkita ja selittää olennainen numerotieto sanallisesti. Jotta tulosten yleistäminen olisi mahdollista, vastaajien määrän tulisi olla suuri. (Vilka 2007, 14–19.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen, koska tavoitteena oli saada yleistettäviä tuloksia eikä pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä kuten kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä (Kananen 2008, 11). Vastaajia oli myös sen verran paljon, että tutkimuksen toteuttaminen kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä olisi ollut työlästä. Kun vastaajien määrä on suuri, soveltuu tutkimusmenetelmäksi paremmin

kvantitatiivinen kuin kvalitatiivinen. Tutkimuksessa on kuitenkin käytetty myös kvalitatiivista tutkimusmenetelmää muun muassa tarkentamaan kvantitatiivisten kysymysten tuottamaa tietoa.

Kyselytutkimus soveltuu hyvin tutkimustilanteisiin, joissa tutkittavia on paljon ja he ovat hajallaan (Vilkkä 2007, 28). Vaikka tässä opinnäytetyössä tutkittavia ei ollutkaan kovin suurta määrää, oli kyselytutkimus parhaiten soveltuva tiedonkeruumenetelmä, sillä vastaajat olivat hajallaan. Kyselytutkimuksen etuna on, että sen avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto ja voidaan kysyä monia asioita (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2009, 195). Kyselylomaketutkimusta käytetään silloin, kun havaintoyksikkönä, eli mittauksen kohteena, on henkilö ja hänen mielipiteensä, asenteensa, ominaisuutensa tai käyttäytymisensä. Kyselytutkimuksessa kysymysten muoto on vakioitu eli standardoitu. Standardointi tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyn vastaajilta kysytään samat asiat, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. (Vilkkä 2007, 28.)

Kyselylomaketutkimus on mahdollista toteuttaa niin postitse, internetissä kuin puhelimitsekin (Vilkkä 2007, 28). Tämän opinnäytetyön tiedonkeruu suoritettiin Webropol -ohjelman avulla internetissä. Postitse lähetettävästä kyselystä syntyy enemmän kuluja (Hirsjärvi ym. 2009, 196) ja enemmän vaivaa myös vastaajalle. Koska lähes jokaisella on nykyään käytössään internet-yhteys, on kyselyyn vastaaminen sen kautta nopeampaa ja vaivattomampaa kuin paperisen kysymyslomakkeen täyttäminen ja takaisin postittaminen. Myös muistutuksen lähettäminen kyselystä onnistuu huomattavasti helpommin ja edullisemmin sähköisesti kuin postitse. Puhelimitse suoritettavan kyselyn ongelmana on, että vastaajilla ei välttämättä ole aikaa vastata kyselyyn juuri silloin, kun tutkija heille soittaa. Vastaajat eivät myöskään voi antaa vastauksiaan yhtä anonyymisti puhelimitse kuin postitse tai internetin kautta lähetetyssä kyselyssä. Lisäksi vastaajat eivät välttämättä anna yhtä rehellisiä vastauksia suoraan tutkijalle, mutta anonyymillä kyselylomakkeella myös kritiikin antaminen on helpompaa.

Tiedonkeruun toteuttamisen tärkeimpiä asioita on lomakkeiden postittamisen tai verkossa lähettämisen ajoitus. Kyselyn ajoitus kannattaa suunnitella huolellisesti jo senkin takia, ettei vastausprosentti jää liian alhaiseksi.

Esimerkiksi vuodenaikoihin tai sesonkeihin liittyvissä kyselyissä ajoitus on tärkeä. (Vilkkä 2007, 28.) Opinnäytetyön tiedonkeruu päätettiin ajoittaa kevääseen 2011, koska sen ajateltiin olevien vastaajien kannalta paras aika. Tiedonkeruu suoritettiin toukokuun aikana. Talvella piha-alueiden suunnittelu ja niihin liittyvät tarpeet eivät ole niin tärkeitä ja ajankohtaisia asiakkaille kuin kesän lähestyessä. Kyselyn vastausaika oli kolme viikkoa. Kutsu kyselyyn vastaamiseen lähetettiin sähköpostitse.

Kyselylomakkeella kerättävä aineisto voidaan kysyä joko avoimilla kysymyksillä, monivalintakysymyksillä tai asteikkoihin perustuvilla kysymyksillä (Hirsjärvi ym. 2009, 198–200). Tämän opinnäytetyön kysymyslomakkeessa käytettiin kaikkia edellä mainittuja kysymysmuotoja. Kysymyslomake koostui neljästä osiosta. Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin vastaajien taustatietoja ja palvelujen käyttöä. Toisen osion kysymykset koskivat web-pohjaista huoltoraporttipalvelua ja kolmannen osion piha-alueiden suunnittelua. Viimeisessä osiossa selvitettiin vastaajien näkemyksiä palveluliiketoiminnan nykytilasta.

Avoimissa kysymyksissä vastausvaihtoehtoja ei anneta lainkaan eli vastaamista rajataan mahdollisimman vähän, jolloin vastaajilta voidaan saada spontaaneja mielipiteitä (Hirsjärvi ym. 2009, 198; Vilkkä 2007, 68). Monivalintakysymykseen annetaan valmiit vastausvaihtoehdot eli ne ovat strukturoituja. Vastaaja valitsee yhden tai useamman annetun vastausvaihtoehdon riippuen kysymyksestä. Kysymysten muoto on monivalintakysymyksissä vakioitu. Valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi voidaan antaa yksi avoin kysymys, jonka avulla voidaan saada esiin näkökulmia, joita tutkija ei ole osannut etukäteen huomioida. (Hirsjärvi ym. 2009, 199; Vehkalahti 2008, 26; Vilkkä 2007, 67).

Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä esitetään väittämiä ja vastaaja esittää mielipiteensä siitä, onko hän samaa mieltä tai eri mieltä esitetyn väitteen kanssa. Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeessa on käytetty 5-portaista Likertin asteikkoa, jota käytetään paljon mielipideväittämissä. Likertin asteikon keskikohdasta toiseen suuntaan vastaajan samanmielisyyksyys kasvaa ja toiseen suuntaan taas vähenee. (Hirsjärvi ym. 2009, 200; Vilkkä 2007, 46.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksesta saatujen tulosten pysyvyyttä (Kananen 2008, 79) eli mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti on sitä parempi, mitä vähemmän siinä on tehty mittausvirheitä. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoituskin. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.) Validiteetti on tutkimuksen luotettavuuden kannalta ensisijainen peruste, koska jos ei mitata oikeaa asiaa, ei silloin reliabiliteetilla ole mitään merkitystä (Vehkalahti 2008, 41).

Tämän opinnäytetyön kyselylomake mittasi melko hyvin sitä, mitä sen oli tarkoituskin. Vastaukset olivat yhdensuuntaisia, joten vastaajien voidaan olettaa ymmärtäneen kysymykset samalla lailla. Kyselylomake myös testattiin ennen kyselyn toteuttamista ja siihen tehtiin muutamia korjauksia. Tuloksia voidaan yhdensuuntaisuuden perusteella pitää myös melko luotettavina ja yleistettävänä. Toisaalta kaikki vastaajat eivät kuitenkaan vastanneet kaikkiin kysymyksiin, joten joissain kysymyksissä saattoi olla epäselvyyttä eikä kaikkien kysymysten vastaustuloksia voida näin ollen pitää aivan yhtä luotettavina. Vastaamatta jättäminen saattoi johtua myös esimerkiksi vastaajan mielenkiinnon puutteesta kysytyä aihetta kohtaan tai kiireestä. Vastauksia kyselyyn tuli 42, mikä oli alle tavoitellun. Vastausprosentti oli noin 30, mikä on kuitenkin samaa tasoa kuin Lappset Group Oy:n asiakaskyselyissä yleensä eli vastausprosenttiin voidaan joka tapauksessa olla tyytyväisiä.

## **4.3 Tulokset**

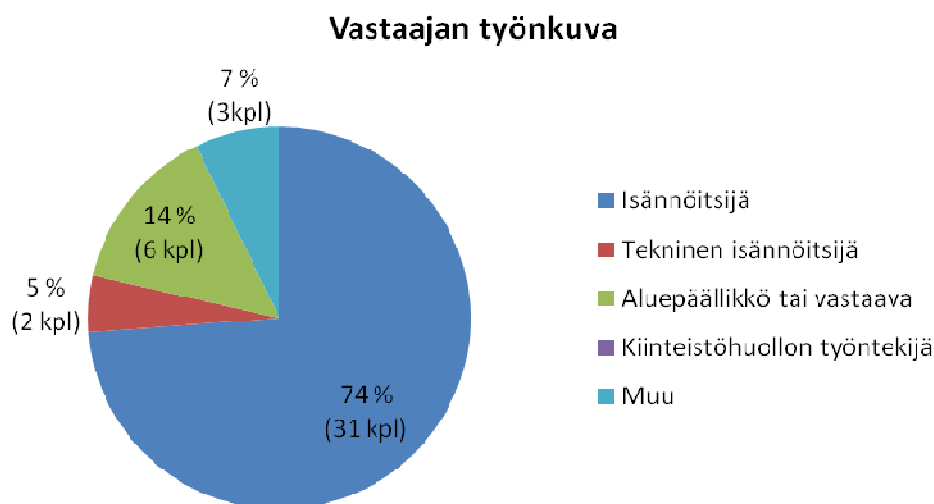
### **4.3.1 Taustatiedot**

Kyselyn neljä ensimmäistä kysymystä selvittivät vastaajien taustatietoja. Kysymyksillä selvitettiin vastaajan työnkuvaa, mitä Lappset PlayCare:n palveluja vastaajat ovat käyttäneet sekä eri palvelujen hyödyllisyyttä vastaajien mielestä.

#### **Vastaajan työnkuva**

Vastaajien työnkuvaa selvitettiin monivalintakysymyksellä ja vastauksien jakautuminen voidaan nähdä kuviosta 6. Suurin vastaajaryhmä olivat

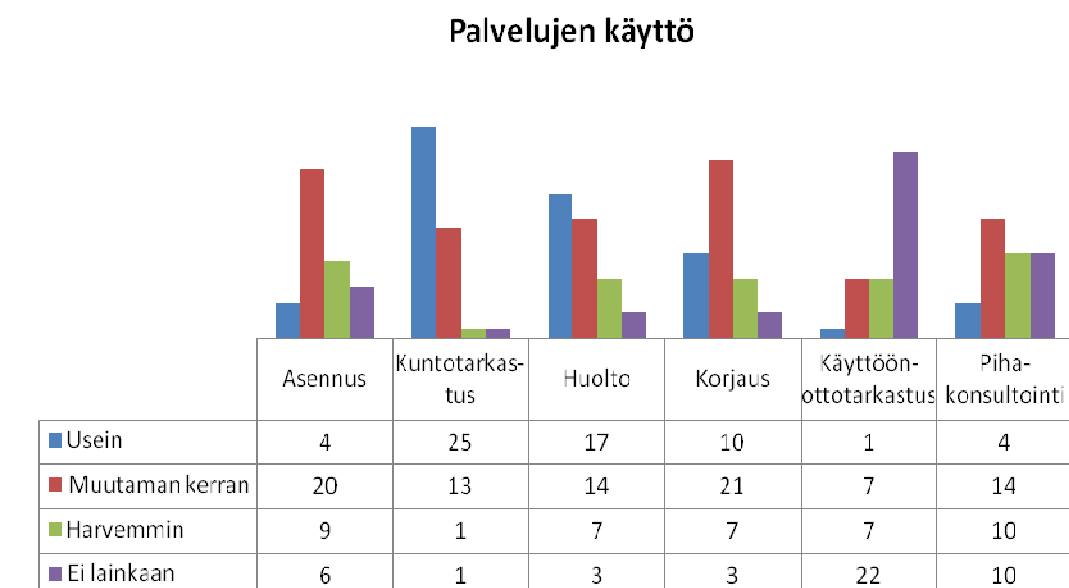
isännöitsijät, joita vastaajista oli 32 kappaletta (74 %). Toiseksi eniten (14 %) vastaajista oli aluepäällikköjä tai vastaavia. Teknisiä isännöitsijöitä vastaajista oli kaksi eikä yksikään vastaaja ollut kiinteistöhuollon työntekijä. Kohtaan ”Muu, mikä?” vastasi kolme vastaajaa. He olivat taloyhtiön hallituksen jäsen, hortonomi ja kunnossapitopäällikkö.



Kuvio 6. Vastaajan työnkuva (n=42)

### Palvelujen käyttö

Seuraavaksi selvitettiin, ovatko vastaajat käyttäneet Lappset PlayCare:n palveluja. Yksi vastaaja jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Vain yksi kysymykseen vastanneista ei ollut käyttänyt palveluja lainkaan, joten lähes kaikilla vastaajilla oli jonkinlaisia kokemuksia Lappset PlayCare:n palveluista.



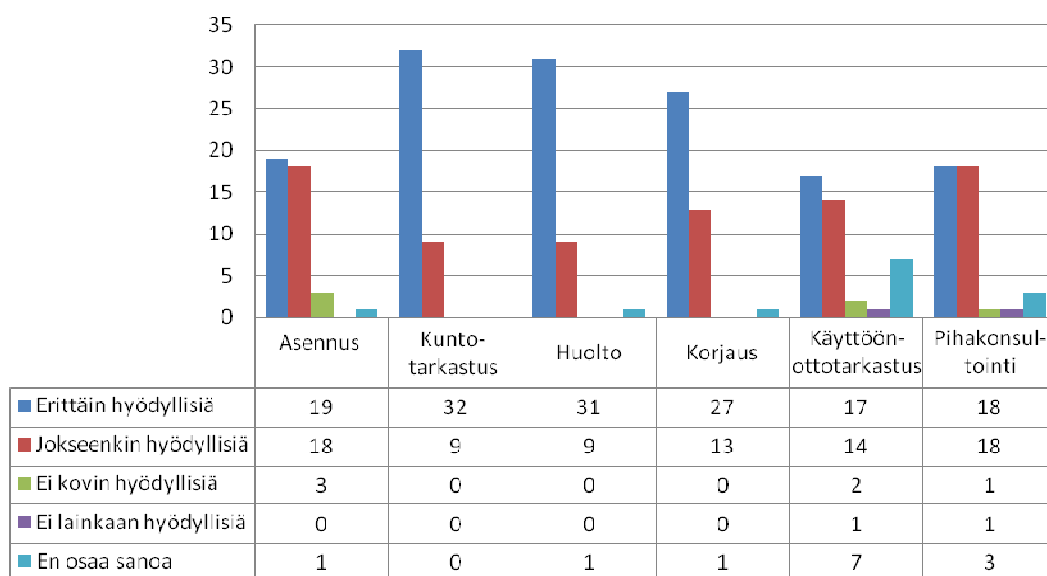
Kuvio 7. Palvelujen käyttö (n=41)

Kolmannessa kysymyksessä tarkennettiin vastaajien käyttämiä palveluja ja sitä, kuinka usein he ovat eri palveluja käyttäneet viimeisen kahden vuoden aikana. Kysymykseen vastasi 41 vastaajaa. Vastausjakauma näkyy kuviosta 7. Useimmiten käytetyt palvelut ovat kuntotarkastus ja huolto. Näiden jälkeen eniten käytetään asennus- ja korjauspalvelua. Harvimminkin palveluista käytetään uuden kohteen käyttöönottotarkastusta ja pihakonsultointia aluemyyjän tai työpäällikön kanssa.

### Palvelujen hyödyllisyys

Neljännessä kysymyksessä selvitettiin eri palvelujen hyödyllisyyttä vastaajien mielestä. Vastaajan tuli valita eri palvelujen kohdalla ovatko ne heidän toimintansa kannalta erittäin hyödyllisiä, jokseenkin hyödyllisiä, ei kovin hyödyllisiä tai ei lainkaan hyödyllisiä. Vastausvaihtoehtona oli myös ”En osaa sanoa”. Vastaukset on taulukoitu kuviossa 8.

**Palvelujen hyödyllisyys**



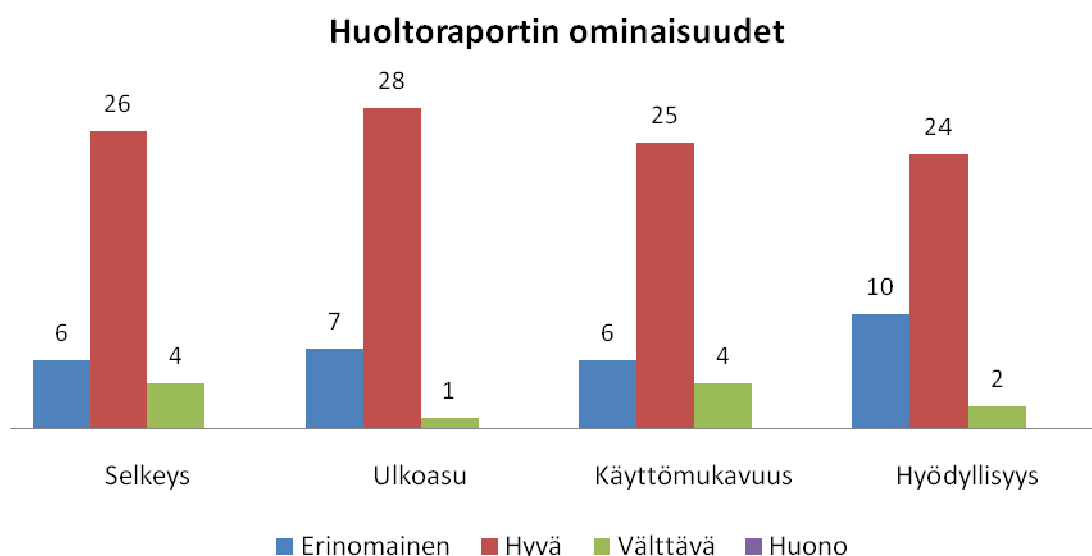
Kuvio 8. Palvelujen hyödyllisyys (n=41)

Vastaukset mukailivat edellisen kysymyksen vastauksia. Vastaajat kokivat kuntotarkastus- huolto- ja korjauspalvelut toimintansa kannalta hyödyllisimmiksi. Muitakin palveluja pidettiin pääosin erittäin hyödyllisinä tai

jokseenkin hyödyllisinä. Palvelujen hyödyllisyys näyttää korreloivan niiden käyttömäärän mukaan. Hyödyllisimmiksi palveluiksi vastaajat arvioivat kuntotarkastuksen, huollon sekä korjauksen, jotka olivat myös eniten käytetyt palvelut. Vähiten hyödylliseksi vastaajat kokivat uuden kohteen käyttöönottotarkastuksen, joka oli myös vähiten käytetty palvelu.

#### 4.3.2 Web-pohjainen huoltoreporttipalvelu

Seuraava osio kyselyssä koski Lappset PlayCare:n tarjoamaa web-pohjaista huoltoreporttipalvelua. Aluksi selvitettiin, ovatko vastaajat käyttäneet web-pohjaista huoltoreporttipalvelua. Kysymykseen tuli 41 vastausta. Suurin osa, 36 vastaajaa, oli käyttänyt web-pohjaista huoltoreporttipalvelua. Seuraavassa kysymyksessä niitä vastaajia, jotka olivat käyttäneet huoltoreporttipalvelua, pyydettiin arvioimaan huoltoreportin selkeyttä, ulkoasua, käyttömukavuutta ja hyödyllisyyttä. Kuviossa 9 on esitetty vastaajien arviot eri ominaisuuksista.



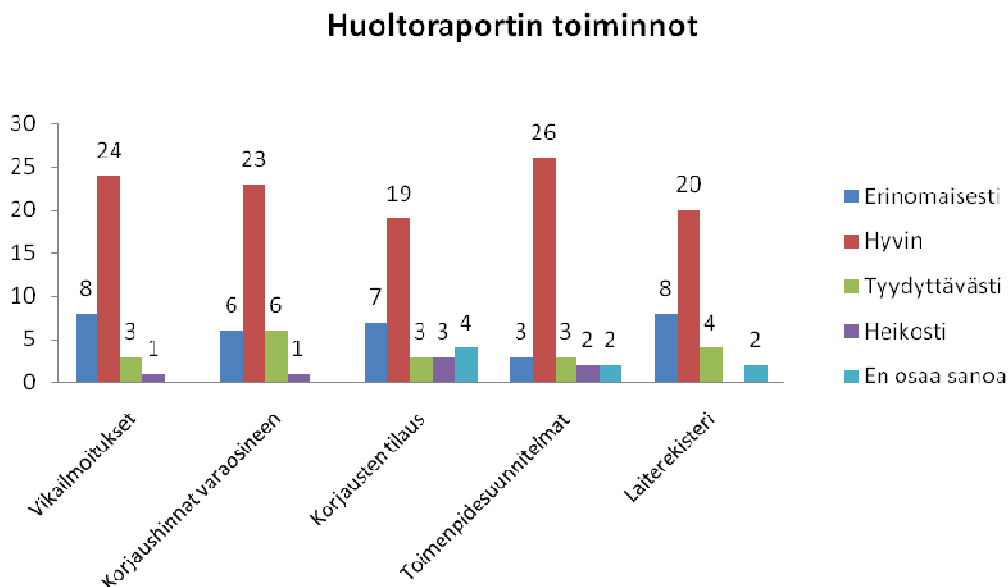
Kuvio 9. Huoltoreportin ominaisuudet (n=36)

Suurin osa vastaajista piti kaikkia web-pohjaisen huoltoreportin ominaisuuksia hyvinä. Parhaaksi ominaisuudeksi keskiarvon perusteella vastaajat arvioivat hyödyllisyyden. Eniten parannettavaa vastaajien mielestä löytyy huoltoreportin selkeydestä ja käyttömukavuudesta.

Huoltoreportin toiminnot



Kyselyn seitsemännessä kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin miten web-pohjaisen huoltoraportin eri toiminnot palvelevat heidän tarpeitaan. Huoltoraportin toiminnot ovat leikkipaikkojen vikailmoitukset kiireellisyysluokittain, vikakohtaiset korjaushinnat varaosineen, korjausten tilaus, toimenpidesuunnitelmat ja kuvallinen laiterekisteri.



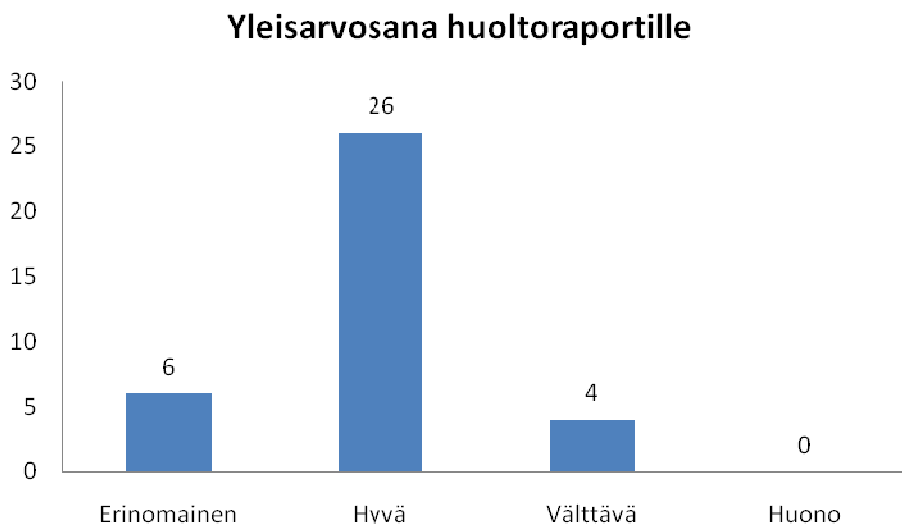
Kuvio 10. Huoltoraportin toiminnot (n=36)

Kuviosta 10 voidaan nähdä, että parhaiten asiakkaiden tarpeita palvelevaksi toiminnoksi paljastui leikkipaikkojen vikailmoitukset kiireellisyysluokittain. Toiseksi parhaiten asiakkaiden tarpeita palveleva toiminto oli kuvallinen laiterekisteri. Vikakohtaiset korjaushinnat varaosineen ja toimenpidesuunnitelmat palvelevat asiakkaiden tarpeita suunnilleen yhtä hyvin. Korjausten tilausten osalta tuli eniten mielipiteitä siitä, että se palvelee asiakkaiden tarpeita heikosti. Hieman yli 10 % vastaajista oli tätä mieltä. Ylipäätään suurin osa vastaajista kuitenkin oli sitä mieltä, että kaikki toiminnot vastaavat heidän tarpeitaan erinomaisesti tai hyvin.

#### Yleisarvosana ja avoin palaute

Ennen avoimen palautteen antamista web-pohjaisesta huoltoraportista vastaajia pyydettiin antamaan yleisarvosana web-pohjaiselle huoltoraportille. Kuviosta 11 nähdään, että 26 vastaajaa eli suurin osa antoi web-pohjaiselle huoltoraportille arvosanan hyvä. Huoltoraportin hyväksi arvioineista vastaajista lähes 75 % oli isännöitsijöitä. Ristiintaulukoinnista kävi ilmi, että

kaikki kuusi vastaajaa, jotka antoivat huoltoraportille arvosanan erinomainen, olivat isännöitsijöitä. Vain neljä vastaajaa arvio huoltoraportin välttäväksi eikä yksikään vastaaja antanut arvosanaa huono.



Kuvio 11. Yleisarvosana huoltoraportille (n=36)

Web-pohjaista huoltoraporttia koskevan kyselyosuuden päätteeksi vastaajilla oli mahdollisuus kertoa vapaasti hyviä kokemuksiaan ja kehitysideoita koskien huoltoraporttia. Suurin osa vastaajista piti web-raporttia hyödyllisenä ja tämä tuli esille myös avoimissa vastauksissa. Palvelusivuston kehitystä kuitenkin toivottiin. Kuten edellä kävi jo ilmi, vastaajat eivät olleet täysin tyytyväisiä sivujen selkeyteen, mikä kävi ilmi myös avoimista vastauksista. Palvelusivuston sekavuus vaikuttaa edelleen käyttömukavuuteen, johon vastaajat eivät myöskään olleet täysin tyytyväisiä. Web-pohjainen huoltoraportti kuitenkin auttaa asiakkaita saamaan paremman kuvan leikkikenttien kunnosta ja korjaustarpeista.

*”Kaupungin kanssa käymme läpi nämä raportit kohteista, joissa kaupunki on vuokrannut tilat päiväkodille meiltä. Muutenkin raporttien perusteella saa koostetumman kuvan kenttien kunnosta ja korjaustarpeesta.”*

#### 4.4.3 Piha-alueiden suunnittelu

Asiakaskyselyn yksi keskeisistä tavoitteista oli selvittää asiakkaiden tarpeita piha-alueiden suunnitteluun liittyen. Tämän osa-alueen aluksi vastaajilta

kysyttiin heidän mielipidettään siitä, kuinka tärkeää on, että kiinteistöllä on oma leikkipaikka. Kuviosta 12 nähdään, että yli puolet vastaajista piti erittäin tärkeänä sitä, että kiinteistöllä on oma leikkipaikka. Lähes 80 % vastaajista, jotka pitivät leikkipaikkaa erittäin tärkeänä, olivat isännöitsijöitä. Loput vastaajista piti omaa leikkikenttää jokseenkin tärkeänä.



Kuvio 12. Kiinteistön oman leikkipaikan tärkeys (n=41)

Vastaajille annettiin mahdollisuus vapaasti perustella mielipidettään oman leikkipaikan tärkeydestä. Ensimmäinen vastaus nousi esille oman leikkipaikan turvallisuus.

*”Pieniä lapsia ei voi jättää yleisiin leikkipuistoihin yksin, mutta oman pihan leikkialue on jokseenkin turvallinen pelkästään jo sosiaalisen kontrollin vuoksi.”*

Useimmat vastaajat pitivät omaa leikkikenttää tärkeänä kiinteistöissä, joissa asuu lapsia. Kiinteistö houkuttelee näin myös lapsiperheitä ja nostaa kiinteistön arvoa. Avoimista vastauksista nousi esille lisäksi se, että yhä enemmän ajatellaan myös ikääntyvää väestöä eli ajatellaan pihan varustelua muutenkin kuin vain lasten leikkivälineiden kannalta.

*”Pieniä lapsia varten oltava aina. Nykyään myös vanhempaa väestöä varten.”*

*”Keskustan alueella nostaa kiinteistön arvoa.”*

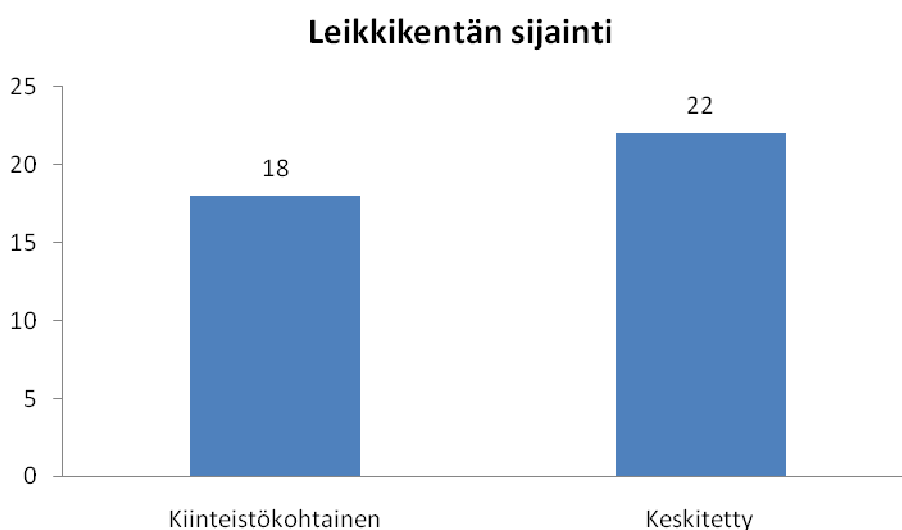
Osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että kaikilla kiinteistöillä ei tarvita omaa leikkipaikkaa. Tällaisia kiinteistöjä ovat esimerkiksi sellaiset, joissa ei asu välttämättä ollenkaan lapsia eli perusteita kalliiden leikkivälineiden hankkimiseen ja ylläpitoon ei ole.

*”Kaikissa kohteissamme ei ole mitään perustetta leikkipaikalle, sillä ei ole mitään järkeä laittaa kalliita leikkivälineitä kohteisiin, joissa ei asu lainkaan lapsia. Tällöin leikkivälineet ovat vain ilkeiden kohteena ja vailla mitään järkevää käyttöä.”*

Lisäksi kiinteistön sijainti vaikuttaa vastaajien mielestä siihen, kannattaako kiinteistöille laittaa omaa leikkipaikkaa.

*”Riippuu kuitenkin asuinympäristön sijainnista ja esim. kunnan aluevarusteluista kuinka paljon omaan pihaan on järkevää investoida.”*

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin kertomaan mielipiteensä siitä, pitäisikö leikkipaikan olla kiinteistökohtainen vai keskitetty eli yhteinen muiden kiinteistöjen kanssa. Kuvio 13 nähdään, että vaikka vastaajat pitivät kiinteistön omaa leikkipaikkaa tärkeänä, on kuitenkin hieman yli puolet vastaajista sitä mieltä, että leikkikentän tulisi ennemmin olla keskitetty kuin kiinteistökohtainen.



Kuvio 13. Leikkikentän sijainti (n=40)

Myös tähän kysymykseen vastaajille annettiin mahdollisuus perustella vapaasti vastaustaan. Keskitetyn leikkipuiston kannatuksen perusteiksi nousi se, että keskittämällä voidaan paremmin tarjota ratkaisuja eri käyttäjäryhmien tarpeisiin ja ulkoalueille saadaan enemmän vaihtelua. Kiinteistöjen läheisyys vaikuttaa myös siihen, koetaanko keskitetty vai kiinteistökohtainen ratkaisu paremmaksi. Jos kiinteistöt ovat lähellä toisiaan, voi keskitetty leikkipaikka olla parempi ratkaisu jo kustannussäästöjen ja käyttöasteenkin vuoksi. Osa vastaajista oli miettinyt keskitetyn leikkikentän etuja myös lasten viihtyvyyden ja yhteisöllisyyden kannalta.

*”Jokainen kiinteistö ei välttämättä tarvitse omaa leikkipaikkaa vaan keskitetyllä voidaan jakaa kustannuksia ja hieman jopa saada astetta parempi leikkipaikkakin sitä kautta.”*

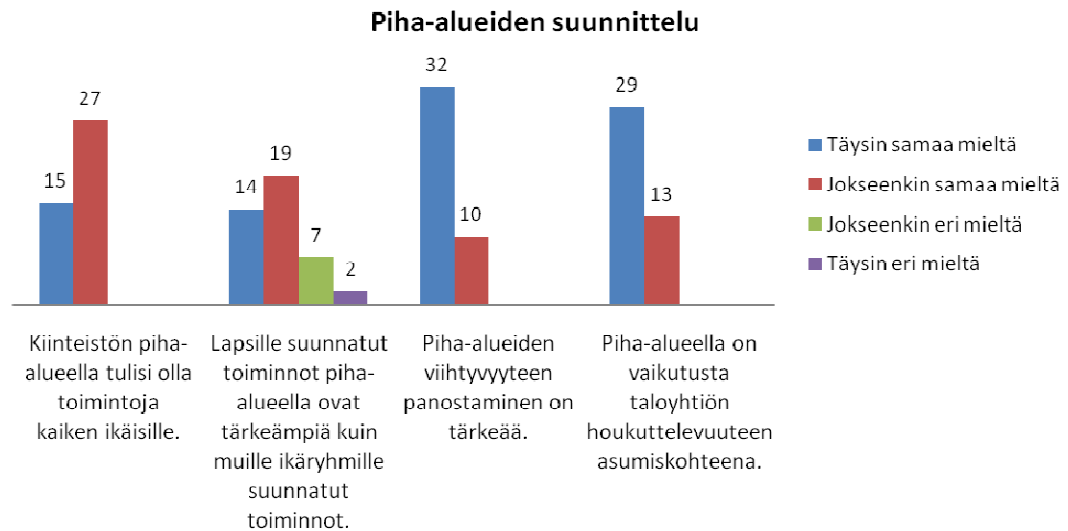
*”Paljon mukuloita yhdessä niin hausempaa leikkiä ja yhteisöllisyys kasvaa.”*

Kiinteistökohtaisen leikkipaikan suurimpina etuina pidettiin helpompaa leikkipaikan hallintaa, selkeämpiä vastuualueita ja kustannusten jakoa. Esimerkiksi erilaisten toimenpiteiden tekemistä pidettiin yksinkertaisempänä. Eräässä vastauksessa nousi esille myös se, että jos kiinteistöt ovat isoja ja kaukana toisistaan, on oma leikkialue ehdoton.

*”Vastuualueiden rajat hämärtyvät keskitetyssä mallissa.”*

*”Käytännön syistä, esim. korjaustarpeiden ja hankintojen kanssa on helpompaa, kun on kiinteistökohtainen eikä yhteisesti toisen/toisten kiinteistöjen kanssa. Muussa tapauksessa keskitetty olisi muuten ihan loistava vaihtoehto.”*

Vastaajille esitettiin neljä väitettä liittyen piha-alueiden suunnitteluun, joihin heidän piti valita mielestään sopivin vaihtoehto. Vastausvaihtoehdot olivat ”Täysin samaa mieltä”, ”Jokseenkin samaa mieltä”, ”Jokseenkin eri mieltä” ja ”Täysin eri mieltä.” Kuviossa 14 on esitelty väittämät ja vastausten jakautuminen.

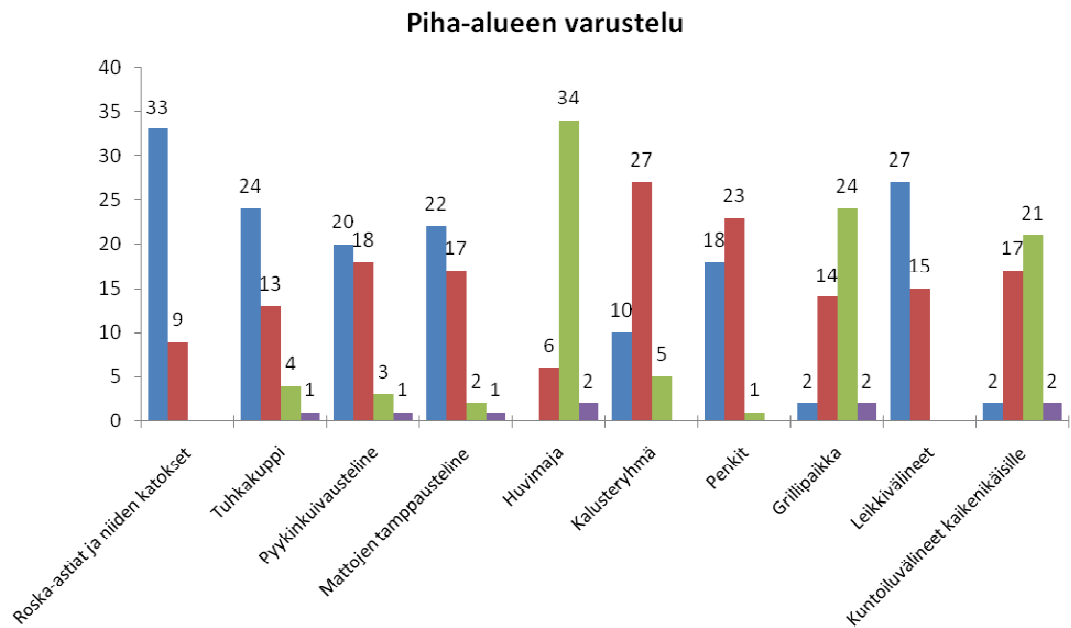


Kuvio 14. Piha-alueiden suunnittelu (n=42)

Kaikki vastaajat olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että kiinteistön piha-alueella tulisi olla toimintoja kaiken ikäisille. Eniten hajontaa vastauksissa tuli väitteeseen, jossa esitettiin, että lapsille suunnatut toiminnot piha-alueella ovat tärkeämpiä kuin muille ikäryhmille suunnatut toiminnot. Vastaukset tukivat ensimmäisen väitteen vastauksia, jonka kohdalla vastaajat olivat vahvasti samaa mieltä siitä, että kiinteistön piha-alueella tulisi olla toimintoja kaiken ikäisille. Yli puolet, 32 vastaajaa, oli samaa mieltä siitä, että piha-alueiden viihtyvyyteen panostaminen on tärkeää ja loput vastaajat olivat tästä jokseenkin samaa mieltä. Kaikki vastaajat olivat myös täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että piha-alueella on vaikutusta taloyhtiön houkuttelevuuteen asumiskohteena.

#### Piha-alueen varustelu

Vastaajia pyydettiin arvioimaan piha-alueen eri varusteluiden tärkeyttä. Kuvioista 15 nähdään, että perusvarusteluiden kuten roska-astioiden ja niiden katosten tärkeys on suurin, mutta leikkivälineet ovat myös tärkeitä. Tärkeimpiä varusteluja piha-alueella vastaajien mielestä ovat roska-astiat ja niiden katokset, leikkivälineet, penkit ja mattojen tamppausteline. Vähiten tärkeitä ovat huvimaja, grillipaikka ja kuntoiluvälineet kaiken ikäisille.



Kuvio 15. Piha-alueen varustelu (n=42)

Piha-alueiden suunnittelua koskevan osa-alueen kaksi viimeistä kysymystä olivat avoimia. Ensimmäisessä niistä vastaajia pyydettiin kuvailemaan lyhyesti millainen on viihtyisä ja toimiva piha. Tähän kysymykseen saatiin 12 vastausta. Useissa vastauksissa nousi esille leikkivälineiden tärkeys osana piha-aluetta sekä viheralueiden merkitys. Pihan tulisi olla riittävän monipuolinen, jolloin kaikille asukkaille löytyy jotain. Piha-alue halutaan pitää helposti hoidettavana ja hallittavana sekä sen pitää olla turvallinen käyttäjille. Vastauksista nousi selkeästi esille, että piha-alueiden suunnitteluun ollaan valmiita panostamaan.

*”Viheralue, jonka keskellä on keinut, hiekkalaatikko, kiipeilyteline, tilaa pallopeleille ja puutarhakeinu vanhemmille.”*

*”Rauhallinen, suojaisa, turvallinen, autoja ei liikaa.”*

*”Rakenteet selkeitä ja kestäviä, avoin näkymä asuntoihin (lasten leikkimisen seuraaminen ja ilkvallan estäminen), leikkivälineiden lisäksi mahdollisuus istuskeluun ja oleiluun. Selkeitä istutusryhmiä ja helppohoitoinen alusta.”*

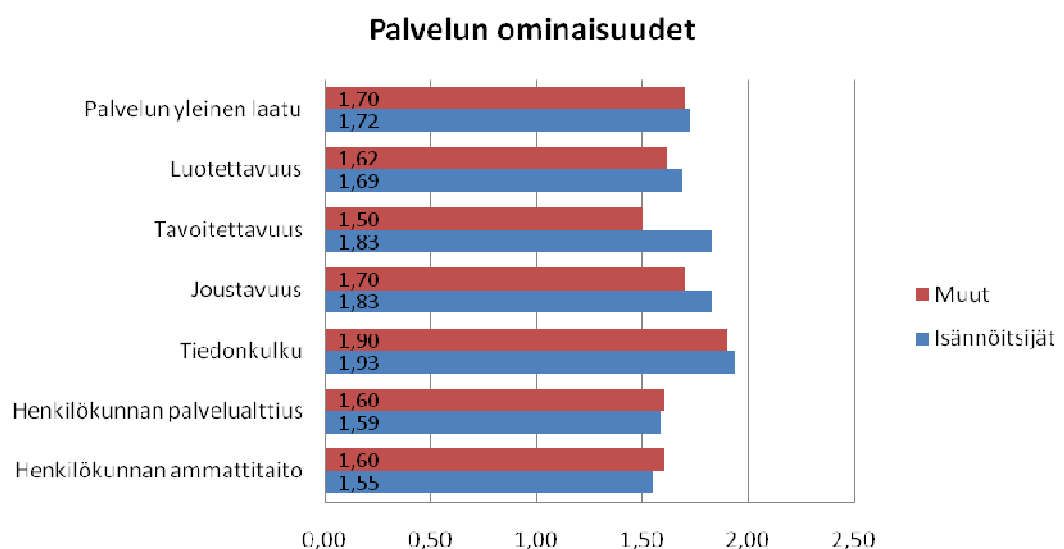
*”Selkeä, yksinkertainen, mutta riittävän monipuolisesti varusteltu huomioiden kaikenikäisiä käyttäjiä.”*

Osion viimeisessä avoimessa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kertomaan lyhyesti millaisia toimintoja heidän mielestään hyvällä pihalla on. Vastauksia tähän kysymykseen saatiin 11. Tämänkin kysymyksen vastauksissa esille nousivat leikkivälineiden, erityisesti keinujen ja hiekkalaatikon, ja aikuisten oleskelutilojen merkitys. Hyvät penkit ja pöydät kuuluvat vastaajien mielestä hyvälle pihalle. Oleskelualueet halutaan selkeästi erottaa parkkipaikoista eikä roska-astioidenkaan tulisi sijaita aivan oleskelualueen vieressä.

*”Perusvälineitä leikkeihin (keinu, hiekkalaatikko) ja kestävät helppohoitoiset penkit istuskeluun. Selkeä pyörien säilytyspaikka, jossa telineet. Roskakatos ja autopaikat erillään leikkialueesta.”*

#### 4.3.4 Palvelukonsepti

Kyselyn viimeisessä osiossa pyrittiin selvittämään yleisesti nykyisen palvelukonseptin toimivuutta. Vastaajia pyydettiin arvioimaan eri ominaisuuksia Lappset PlayCare –palveluliiketoiminnan osalta. Kuvioista 16 käyvät ilmi arvioinnin kohteena olleet ominaisuudet ja niiden saamat keskiarvopisteet. Kuviossa on käytetty ristiintaulukointia, jonka avulla nähdään suurimman vastaajaryhmän, eli isännöitsijöiden, arviot verrattuna muihin vastaajiin. Arvosteluasteikko oli neliportainen, jossa 1 oli erinomainen ja 4 huono.



Kuvio 16. Palvelun ominaisuudet (n=39)



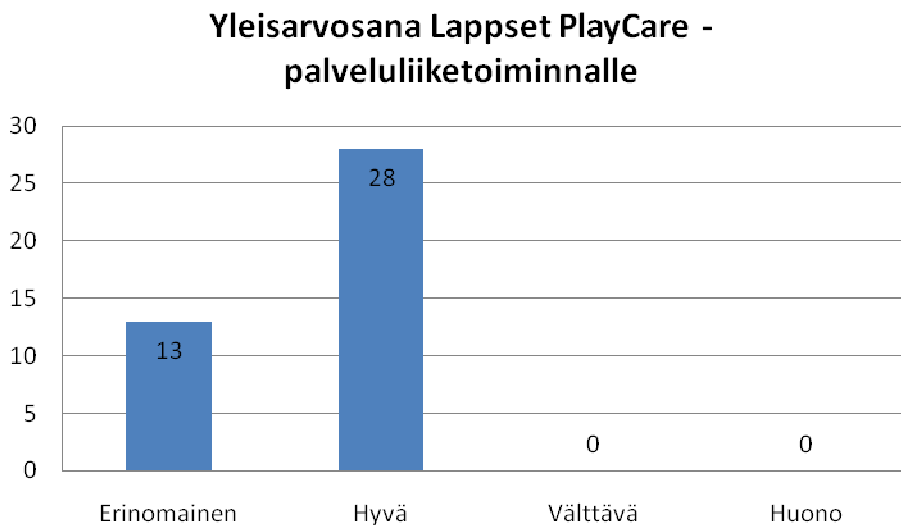
Tässäkin kyselyn osiossa vastaajille esitettiin väitteitä ja heidän tuli valita mielestään sopivin vaihtoehto. Vastausvaihtoehdot olivat ”Täysin samaa mieltä”, ”Jokseenkin samaa mieltä”, ”Jokseenkin eri mieltä” ja ”Täysin eri mieltä”. Kuviosta 17 nähdään väittämät sekä vastausten jakautuminen.



Kuvio 17. Vastaajien arvioita palvelukonseptista (n=40)

Hieman yli puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että palveluntarjoaja ymmärtää aidosti heidän tarpeensa. Loput vastaajista olivat väitteestä täysin samaa mieltä. Suurin osa vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että palveluntarjoajan toiminta on heidän etujensa mukaista. Ainoastaan yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä siitä, että palveluntarjoajan toiminta on asiakkaiden etujen mukaista. Kaikki vastaajat olivat joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että palvelut vastaavat heidän odotuksiaan. Vastaajien mielestä palveluntarjoaja on helposti lähestyttävissä. Väitteen kohdalla, jossa esitettiin, että palveluntarjoaja on riittävän laaja, syntyi vastauksissa eniten hajontaa. Suurin osa vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteestä, mutta yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä ja yksi vastaaja täysin eri mieltä. Yli puolet vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että hinta-laatusuhde on hyvä, mutta seitsemän vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä. Suurin osa vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiedonsaanti palvelutarjonnasta

on riittävää. Kuitenkin yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä ja yksi vastaaja täysin eri mieltä.



Kuvio 18. Yleisarvosana palveluliiketoiminnalle (n=41)

Kuviosta 18 nähdään, että 28 vastaajaa antoi Lappset PlayCare – palveluliiketoiminnalle arvosanan hyvä. Loput vastaajista antoi arvosanan erinomainen eli yksikään vastaaja ei arvioinut palveluliiketoimintaa välttäväksi tai huonoksi. Lähes 80 % vastaajista, jotka antoivat palveluliiketoiminnalle arvosanan erinomainen, olivat isännöitsijöitä. Kaikki vastaajat myös suosittelisivat Lappset PlayCare:n palveluja muille. Lopuksi vastaajille annettiin vielä mahdollisuus antaa avoimesti palautetta koko palveluliiketoiminnasta.

*”Tarkastukset tulisi olla valmiit viimeistään huhtikuun loppuun mennessä, jotta niistä olisi kiinteistön omistajalle suurin hyöty suunniteltaessa kesäkunnossapidon rahankäyttöä”*

*”Hankaliinkin kysymyksiin on saanut vastauksen. Tilausten kanssa on aina ollut muutosmahdollisuus, kun ongelmia on tullut eteen.”*

*”Palvelusivustojen kehitys on toivottavaa.”*

#### 4.4 Tulosten johtopäätökset

Vastaajien kokemukset Lappset PlayCare –palveluliiketoiminnasta olivat suurelta osin positiivisia. Vastauksia ei tullut aivan toivottua määrää, mutta vastauksissa nousi hyvin paljon esille samoja asioita, joten ne antavat hyvin suuntaa siitä, mitkä ovat palveluliiketoiminnan tärkeimmät kehityskohteet ja mitkä ovat asiakkaiden tarpeet koskien piha-alueiden suunnittelua. Suurin vastaajaryhmä kyselyssä olivat isännöitsijät.

##### Palvelutarjonta

Kyselyn ensimmäisessä osassa kartoitettiin vastaajien taustatietoja ja palvelujen käyttöä. Tulosten perusteella käytetyimmiksi palveluiksi nousivat kuntotarkastus, huolto ja korjaus. Vähiten vastaajat olivat käyttäneet uuden kohteen käyttöönottotarkastusta. Pyydettyä vastaajia arvioimaan eri palvelujen hyödyllisyyttä, mukailivat vastaukset eniten käytettyjä palveluja. Hyödyllisimmiksi palveluiksi vastaajat kokivat nimenomaan kuntotarkastuksen, huollon ja korjauksen. Vähiten hyödylliseksi koettiin uuden kohteen käyttöönottotarkastus, jota asiakkaat myös vähiten olivat käyttäneet.

Vastaajat olivat tyytyväisiä Lappset PlayCare:n palvelutarjonnan laajuuteen, mutta heillä ei kuitenkaan välttämättä ole vielä tarpeeksi tietoa kaikista tarjolla olevista palveluista. Huolto-, asennus- ja korjauspalvelut ovat palveluliiketoiminnan ydinpalveluita ja vastaajat tuntevat ne jo hyvin, mutta muiden palveluiden osalta markkinointia olisi hyvä tehostaa. Koska kyselyn perusteella piha-alueisiin ja niiden suunnitteluun ollaan valmiita panostamaan, esimerkiksi pihakonsultointi aluemyyjän tai työpäällikön kanssa olisi varmasti hyödyllinen asiakkaille.

##### Web-pohjainen huoltoraportti

Noin 85 % vastaajista oli käyttänyt Lappset PlayCare:n tarjoamaa web-pohjaista huoltoraporttipalvelua eli asiakkaat tuntevat sen hyvin. Parhaiten vastaajien mielestä heidän tarpeitaan palvelevia huoltoraportin ominaisuuksia ovat leikkipaikkojen vikailmoitukset kiireellisyysluokittain, kuvallinen laiterekisteri ja vikakohtaiset korjaushinnat varaosineen. Heikoiten vastaajien mielestä heidän tarpeitaan palvelee korjausten tilaus. Kun vastaajia

pyydettiin arvioimaan huoltoraportin eri ominaisuuksia, heikoimmat arvosanat saivat selkeys ja käyttömukavuus. Vastaajat kuitenkin arvioivat huoltoraportin hyödylliseksi. Avointen vastausten perusteella vastaajat kokivat, että web-pohjainen huoltoraportti auttaa heitä saamaan paremman kuvan leikkikenttien kunnosta ja tarpeesta. Palvelusivustojen kehitystä kuitenkin toivottiin kovasti.

Kyselyn perusteella web-pohjaisen huoltoraportin potentiaali kilpailuetuna on suuri. Vastaajat kokivat sen hyödylliseksi toimintansa kannalta, vaikka sitä ei tällä hetkellä käytettäisikään niin paljon kuin toivotaan. Vastaajat toivoivat web-pohjaisen huoltoraportin kehittämistä erityisesti selkeyden ja toimivuuden kannalta. Tällä hetkellä vastaajien mielestä palvelusivusto on hieman sekava, mikä ei innosta sen käyttämiseen, vaikka se olisikin asiakkaalle hyödyllinen. Vastaajat toivoivat huoltoraporttisivustolle esimerkiksi enemmän "sorttaustyökaluja" ja yksilöidympää, tilaajakohtaista palvelua. Lähdetessä kehittämään web-pohjaista huoltoraporttipalvelua, olisi varmasti syytä vielä hieman enemmän selvittää asiakkaiden toiveita palvelusivustojen osalta, sillä palveluntarjoaja ei yksipuolisesti voi tuottaa arvoa asiakkaalle vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena (Grönroos 2009, 25). Asiakas voi olla palveluntarjoajalle arvokas uuden luonnin lähde (Hyötyläinen ym. 2010, 108). Toimivan web-pohjaisen huoltoraportin avulla voitaisiin helposti tuottaa lisäarvoa asiakkaille.

#### Piha-alueiden suunnitteluun liittyvät tarpeet

Kyselyn kolmas osio koski asiakkaiden tarpeita piha-alueiden suunnittelun suhteen. Lähes 60 % vastaajista piti kiinteistön leikkipaikkaa erittäin tärkeänä ja loput jokseenkin tärkeänä. Leikkipaikka koetaan siis olennaiseksi osaksi piha-aluetta. Syitä tähän ovat muun muassa oman leikkikentän turvallisuus, kiinteistön houkuttelevuus lapsiperheitä ajatellen ja kiinteistön arvon nousu. Eri kiinteistöjen asukasjakauma kuitenkin vaikuttaa siihen, onko kiinteistön omaan leikkipaikkaan järkevää investoida. Jos kyseessä on seniorikohde, ei piha-alueen leikkikentälle ole perusteita. Piha-alueiden suunnitteluun ollaan kuitenkin valmiita panostamaan asukasjakaumasta huolimatta eli esimerkiksi erilaiset pihasuunnitelmat erilaisille kohteille ovat asiakkaille hyödyllisiä. Lisäksi kiinteistön leikkikentän tärkeyteen vaikuttaa kiinteistön sijainti, sillä jos

esimerkiksi kunnan varustelu leikkikenttien suhteen on kiinteistön lähialueella hyvä, ei oma leikkipaikka ole välttämätön.

Yli puolet (55 %) vastaajista kannattaa enemmän keskitettyä eli eri kiinteistöjen kanssa yhteistä leikkipaikkaa kuin kiinteistökohtaista leikkipaikkaa. Vastausten jakautuminen tässä suhteessa oli kuitenkin melko tasaista, sillä vastauksista nousi esille se, että kummassakin ratkaisussa on sekä hyvät että huonot puolensa. Taulukkoon 3 on koottu tuloksista esille nousseita etuja niin keskitetyn kuin kiinteistökohtaisenkin leikkikentän osalta.

Taulukko 3. Keskitetyn ja kiinteistökohtaisen leikkikentän edut

<b>KESKITETTY</b>	<b>KIINTEISTÖKOHTAINEN</b>
Vastaa paremmin eri käyttäjäryhmien tarpeisiin	Leikkipaikan helpompi hallinta
Ulkoalueille enemmän vaihtelua	Kustannusten jako
Kustannussäästöt	Toimenpiteistä päättäminen yksinkertaisempaa
Lasten viihtyvyys ja yhteisöllisyys	Selkeät vastuualueet

Keskitetyn leikkikentän etuna on se, että voidaan paremmin tarjota ratkaisuja eri käyttäjäryhmille ja ulkoalueille saadaan enemmän vaihtelua. Tämä johtunee siitä, että kiinteistöjen tontit ovat usein ahtaita ja ongelmia tulee muun muassa turva-alueiden suunnittelun suhteen. Jos kiinteistöt ovat lähekkäin, yhteinen keskitetty leikkikenttä voi tuoda kustannussäästöjä. Joissain vastauksissa nousi esille myös näkökulma lasten viihtyvyyteen ja yhteisöllisyyteen keskitetyllä leikkipaikalla. Leikkivälineet ovat lisäksi varmemmin käytössä, jos käyttäjiä on useammista kiinteistöistä. Kiinteistökohtaisen leikkipaikan suurimmaksi eduksi nousi vastausten perusteella se, että leikkipaikan hallinta on helpompaa. On helpompaa määritellä esimerkiksi se, kuka vastaa leikkipaikan kunnossapidosta tai uusien laitteiden hankinnasta. Vastuunjakokin on selkeämpi kiinteistökohtaisella leikkipaikalla. Vastaajien mielestä myös kustannusten jako on yksinkertaisempaa kiinteistökohtaisella leikkipaikalla.

Vastaajat olivat melko yksimielisiä siitä, että piha-alueiden viihtyvyyteen panostaminen on tärkeää ja että piha-alueella on vaikutusta taloyhtiön houkuttelevuuteen asumiskohteena. Piha-alueiden suunnittelua pidetään siis tärkeänä ja siihen olla valmiita panostamaan. Vastauksista nousi esille, että vaikka leikkivälineitä pidetään edelleen tärkeänä osana piha-aluetta, halutaan kaikki ikäryhmät ottaa huomioon. Tärkeimmät piha-alueen varustelut vastaajien mielestä olivat roska-astiat ja niiden katokset, leikkivälineet, penkit ja mattojen tamppausteline. Tietysti piha-alueen perusvarustelut, kuten roska-astiat, tulee olla kunnossa. Leikkivälineistä suosituimpia vastaajien mielestä olivat keinu ja hiekkalaatikko. Tämä johtunee siitä, että ne on helppo toteuttaa pihalle kuin pihalle.

Vähiten tärkeiksi varusteluiksi vastaajat kokivat huvimajan, grillipaikan ja kuntoiluvälineet kaiken ikäisille. Huvimaja saattaa olla liian suuri toteuttavaksi useimmille piha-alueille, mutta grillipaikka sai kuitenkin kannatusta avointen vastausten puolella. Kuntoiluvälineet kaiken ikäisille ovat ehkä enemmän keskitettyjen ulkoilualueiden varustelu kuin kiinteistön piha-alueen. Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että piha-alueelta tulee löytyä jokaiselle asukkaalle jotain. Piha-alueen tulisi olla helppohoitoinen ja turvallinen, esimerkiksi autoliikennettä ei haluta kovin lähelle piha-alueen oleskelutiloja. Pihoille halutaan varusteluiden lisäksi selkeitä viheralueita ja oleskelualueiden tulisi olla selkeästi erillään muun muassa parkkipaikoista ja roskakatoksista.

Asiakkaille on varmasti hyötyä erilaisista valmiista pihasuunnitteluratkaisuista. Piha-alueisiin halutaan panostaa riippumatta siitä, millainen on kiinteistön asukasjakauma. Lappset PlayCare onkin jo toteuttanut Meidän piha-esitteitä, joista löytyy erilaisia valmiita ratkaisuja piha-alueille. Asiakkaille on niistä varmasti hyötyä ja niiden kehittäminen edelleen asiakkaiden tunnistettujen tarpeiden pohjalta helpottaa asiakkaiden toimintaa ja luo näin lisäarvoa, sillä asiakkaiden tarpeet pohjautuvat heidän arvonluontiprosesseihinsa (Grönroos 2009, 421).

### Palvelukonsepti

Kyselyn viimeinen osio kartoitti vastaajien kokemuksia Lappset PlayCare:n nykyisestä palvelukonseptista. Lappset PlayCare –palveluliiketoiminta sai

vastaajilta yleisarvosanaksi hyvä ja kaikki vastaajat myös suosittelisivat palveluja muille. Parhaimpina palvelun ominaisuuksina pidettiin henkilökunnan ammattitaitoa, palvelualltiutta ja luotettavuutta. Vastaajien mielestä palveluntarjoaja on helposti lähestyttävissä, palvelutarjonta on riittävän laaja ja heidän tarpeensa ymmärretään aidosti. Heikoimmat ominaisuudet vastaajien mielestä olivat palveluntarjoajan tavoitettavuus, joustavuus ja tiedonkulku. Tiedonsaannissa palvelutarjonnasta on vastaajien mielestä hieman puutteita. Myös hinta-laatusuhteeseen olisi syytä jatkossa kiinnittää huomiota, sillä siihenkään asiakkaat eivät olleen kovin tyytyväisiä.

Vastaajat ovat yleisesti tyytyväisiä Lappset PlayCare –palvelukonseptin nykytilaan. Palveluliiketoiminnalla on hyvä imago ja asiakkaat pitävät palveluntarjoajaa luotettavana ja sen henkilökuntaa ammattitaitoisena, mutta kehittämiskohteita löytyy jonkin verran käytännön toiminnasta. Kyselyn vastausten perusteella erityisesti tiedonkulkuun olisi syytä jatkossa kiinnittää huomiota. Työntekijöiden työnkuvien ja vastuualueiden tulisi olla selkeitä, jotta tehokas tiedonkulku on mahdollista. Asiakkaisiin tulisi olla aktiivisesti yhteydessä, jotta he eivät koe jäävänsä pimentoon. Muita kehittämiskohteita käytännön toiminnasta tulosten perusteella ovat palveluntarjoajan tavoitettavuus ja joustavuus. Asiakkaat kokevat tällä hetkellä, että palveluntarjoaja ei ole niin hyvin tavoitettavissa kuin he toivoisivat. Tavoitettavuus on perusedellytys, jotta voidaan synnyttää arvokkaita asiakkuuksia (Storbacka ym. 1999, 23), joten siihen on syytä kiinnittää huomiota. Taulukkoon 4 on koottu kyselyn keskeiset tulokset ja niiden pohjalta syntyneet kehittämissuhteet.

Taulukko 4. Keskeiset tulokset ja kehittämisehdotukset

KESKEISET TULOKSET	KEHITTÄMISEHDOTUKSET
Asiakkaat ovat tyytyväisiä palvelutarjonnan laajuuteen, mutta heillä ei välttämättä ole tarpeeksi tietoa kaikista tarjolla olevista palveluista.	Markkinoinnin tehostaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>- esitteet</li> <li>- palvelusivusto</li> <li>- henkilökohtainen myyntityö</li> </ul>
Web-pohjaisen huoltoraportin kehittäminen on tärkeää, sillä sen potentiaali arvoa luovana tekijänä on merkittävä. Asiakkaat toivovat huoltoraportilta yksilöidympää ja tilaajakohtaisempaa palvelua.	Huoltoraportin kehittämiskohteet <ul style="list-style-type: none"> <li>- selkeys ja toimivuus</li> <li>- mahdollisia lisätoimintoja, kuten lajittelutyökalu, tiedon hyödyntämistä helpottamaan               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ mahdollinen lisäselvitys asiakkaiden tarpeista nimenomaan huoltoraportin suhteen</li> </ul> </li> </ul>
Piha-alueiden suunnitteluun ja kehittämiseen ollaan valmiita panostamaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pihakonsultoinnin kehittäminen, "tuotteistaminen" ja markkinointi</li> <li>- Yksilöidyt pihasuunnitelmat</li> </ul>
Lappset PlayCare:n imago on hyvä, mutta kehittämiskohteita löytyy käytännön toiminnasta.	Kehittämiskohteet <ul style="list-style-type: none"> <li>- tiedonkulku ja tavoitettavuus               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ työnkuvien ja vastuualueiden selkeys</li> <li>→ yhtenäiset toimintatavat asiakkaiden kanssa kommunikointiin</li> </ul> </li> <li>- joustavuus</li> <li>- hinta-laatusuhde               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ jos hinta kohdillaan, huomio työn laatuun</li> </ul> </li> </ul>



## 5 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten Lappset Group Oy:n kotimaan palveluliiketoimintaa voidaan tehostaa asiakaslähtöisesti. Työssä tutkittiin palveluliiketoiminnan asiakkaiden tarpeita liittyen piha-alueiden suunnitteluun ja näkemyksiä nykyisestä palvelukonseptista. Tulosten perusteella palveluliiketoiminnan asiakkaat ovat pääosin tyytyväisiä palveluliiketoiminnan nykytilaan ja palveluliiketoiminnan imago on hyvä, mutta kehittämiskohteita löytyy silti. Tutkimuksen avulla saatiin selvitettyä asiakkaiden keskeisimpiä palvelutarpeita liiketoiminnan kehittämisen tueksi.

Tutkimustuloksia voidaan pitää melko luotettavina, sillä vastaajien mielipiteet olivat melko yhdensuuntaisia. Kysymyslomake testattiin ja korjattiin ehdotusten perusteella ennen kyselyn toteuttamista, joten suurin osa vastaajista varmasti ymmärsi kysymykset samalla lailla. Toisaalta kaikki vastaajat eivät vastanneet kaikkiin kysymyksiin, joten muutamissa kysymyksissä saattoi olla epäselvyyttä. Vastaamatta jättäminen saattoi johtua myös vastaajien mielenkiinnon puutteesta tai kiireestä. Yleisesti ottaen tutkimustuloksia voi kuitenkin pitää luotettavina ja niiden antamaa tietoa yleistettävänä.

Palveluliiketoiminta on laaja käsite ja sitä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tämä työ rajattiin tarkastelemaan palveluliiketoimintaa ja sen kehittämistä asiakasnäkökulmasta. Työssä otettiin lisäksi huomioon erityisesti teollisesti valmistavien yritysten näkökulma palveluliiketoimintaan, jotta saatiin otettua huomioon toimeksiantajan liiketoiminnan erityispiirteet. Palveluliiketoiminnan sisäisen, eli henkilöstön näkökulman, tutkiminen olisi myös tärkeää, mutta siihen ei tässä opinnäytetyössä ollut mahdollisuuksia. Palveluliiketoiminnan sisäisen toiminnan tutkiminen ja kehittäminen voisi olla aihe jatkotutkimukselle. Tämän opinnäytetyön tulokset erityisesti palvelukonseptin toimivuuden osalta, voisivat toimia pohjana sisäisen toiminnan tutkimiselle.

Asiakaslähtöisyyden perustekijät ovat asiakasymmärrys, saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto. Palveluliiketoimintaansa asiakaslähtöisesti kehittävältä yritykseltä vaaditaan asiakasymmärrystä ja kykyä kehittää toimintaansa tämän ymmärryksen pohjalta (Arantola–Simonen

2009, 4). Lappset PlayCare:n asiakkaat kokevat tulevansa melko hyvin ymmärretyiksi, joten asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan tehostaminen on jo hyvällä alulla. Asiakaslähtöisen yrityksen saavutettavuus on hyvä ja asiakkaan on helppo lähestyä yritystä (Storbacka ym. 1999, 23). Lappset PlayCare –palveluliiketoiminnasta löytyy tämän asiakaslähtöisyyden perustekijän kohdalla kehitettävää, sillä asiakkaat eivät ole täysin tyytyväisiä palveluntarjoajan tavoitettavuuteen vaikka he pitävätkin palveluntarjoajaa helposti lähestyttävänä.

Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämisen edellytys on vuorovaikutteisuus. Mitä enemmän palveluntarjoaja on vuorovaikutuksessa asiakkaansa kanssa, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on kehittää toimintaansa. (Storbacka ym. 1999, 25.) Lappset PlayCare:n yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista on tiedonkulku, joka vaikuttaa edelleen vuorovaikutteisuuteen. Palveluliiketoiminnassa on pitkälti kyse palveluntarjoajan ja sen asiakkaiden arvontuotannosta (Hyötyläinen–Nuutinen 2010, 14), joka realisoituu asiakkaalle palvelun tai muun toiminnan muodossa (Tekes 2010, 8). Lappset PlayCare –palveluliiketoiminta nykyisellään tuottaa liiketoiminnallista arvoa asiakkaille, mutta potentiaalia suuremman arvon tuottamiseen on. Palvelut vastaavat asiakkaiden odotuksia ja palvelutoiminta on heidän etujensa mukaista, mutta kaikkia arvontuotannon mahdollisuuksia ei käytetä kuitenkaan vielä täysin hyödyksi.

Asiakaslähtöisyys Lappset PlayCare –palveluliiketoiminnassa on melko hyvällä mallilla jo nyt vaikka kehittämiskohteita edelleen löytyy. Palvelutarjonta on riittävä nykyisille markkinoille ja kehittämällä edelleen yksittäisiä palveluja voidaan asiakkaille tuottaa yhä enemmän lisäarvoa. Palvelujen hinta-laatusuhdekin paranee varmasti, jos palveluja saadaan kehitettyä vielä hieman enemmän asiakkaiden todellisia tarpeita vastaaviksi. Vaikka Lappset PlayCare –palveluliiketoiminnasta löytyy vielä kehittämiskohteita, on toiminnan asiakaslähtöisyys jo hyvällä mallilla.

## LÄHTEET

- Alam, I. – Perry, C. 2002. A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing* 6/2002, 515–534. Doi: 10.1108/08876040210443391.
- Ala-Mutka, J. – Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Asiakasläh-  
töinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Arantola, H. – Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan –  
Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin kat-  
saus 256/2009. Osoitteessa [http://www.tekes.fi/fi/document/4  
3080/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan\\_pdf](http://www.tekes.fi/fi/document/43080/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan_pdf). 28.2.2011.
- Boyt, T. – Harvey M. 1997. Classification of Industrial Services. *Industrial  
Marketing Management* 4/1997, 291–300. Doi: 10.1016/S0019-  
8501(96)00111-3.
- Brax, S. 2005. A manufacturer becoming service provider – challenges and  
and a paradox. *Managing Service Quality* 2/2005, 142–155. Doi:  
10.1108/09604520510585334.
- Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Tekesin katsaus 204/2007. Osoitteessa  
[http://www.tekes.fi/fi/document/43002/palvelut\\_ja\\_tuottavuus\\_pdf](http://www.tekes.fi/fi/document/43002/palvelut_ja_tuottavuus_pdf)  
. 2.2.2011.
- Chervonnaya, O. 2003. Customer role and skill trajectories in services. *Inter-  
national Journal of Service Industry Management* 3/2003, 347–  
363. Doi: 10.1108/09564230310478864.
- Edvardsson, B. 1997. Quality in new service development: Key concepts and  
a frame of reference. *International Journal of Production Econo-  
mics* 1-2/1997, 31–46. Doi: 10.1016/S0925-5273(97)80765-7.
- Edvardsson, B. – Gustafsson, A. – Roos, I. 2005. Service Portraits in Service  
Research: A Critical Review. *International Journal of Service In-  
dustry* 1/2005, 107–121. Doi: 10.1108/09564230510587177.
- EK Elinkeinoelämän keskusliitto. 2005. Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tu-  
levaisuutta. Väliraportti. Osoitteessa [http://www.ek.fi/ek\\_suomek  
si/osaaminen/tulevaisuuden\\_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/  
Palvelut\\_2020-valiraportti.pdf](http://www.ek.fi/ek_suomek<br/>si/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/<br/>Palvelut_2020-valiraportti.pdf). 3.2.2011.
- Eloranta, E. – Ranta, J. – Salmi, P. – Ylä-Anttila P. 2010. Teollinen Suomi.  
Helsinki: Edita.
- Ford, D. – Gadde, L-E. – Håkansson, H. – Snehota, I. 2003. *Managing Busi-  
ness Relationships*. Chichester: John Wiley & Sons.

- Gebauer, H. – Krempl, R. – Fleisch, E. 2008. Service development in traditional product manufacturing companies. *European Journal of Innovation Management* 2/2008, 219–240. Doi: 10.1108/14601060810869875.
- Ghosh, P. K. 2006. *Industrial Marketing*. New Delhi: Oxford University Press.
- Goldstein S. M. – Johnston, R. – Duffy, J. – Rao, J. 2002. The service concept: the missing link in service design research. *Journal of Operations Management* 2/2002, 121–134. Doi: 10.1016/S0272-6963(01)00090-0.
- Grönroos, C. 2007. *Service management and marketing. Customer management in service competition*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOY pro.
- Grönroos, C. 2011. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management* 2/2011, 240–247. Doi: 10.1016/j.indmarman.2010.06.03.
- Grönroos, C. – Ravald, A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing 1/2011, 5–22. Doi: 10.1108/09564231111106893.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hyötyläinen, R. 2007. Palveluista teknologiayritysten kasvun eväät. – Teoksessa *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Haasteena kannattava kasvu* (toim. C. Grönroos, R. Hyötyläinen, T. Apilo, H. Korhonen, P. Malinen, T. Piispa, T. Ryytänen, I. Salkari, M. Tinnilä ja P. Helle), 14–25. Helsinki: Teknologian Teknova Oy.
- Hyötyläinen, R. – Nuutinen, M. 2010. Palveluliiketoiminnan mahdollisuudet ja haasteet. Teoksessa *Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen* (toim. R. Hyötyläinen ja M. Nuutinen), 13–20. Helsinki: Teknologian Teknova Oy.
- Hyötyläinen, R. – Nuutinen, M. 2010. Palveluliiketoiminnan muutosstrategiat. Teoksessa *Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen* (toim. R. Hyötyläinen ja M. Nuutinen), 51–71. Helsinki: Teknologian Teknova Oy.
- Hyötyläinen, R. – Salkari, I. – Ryytänen, T. – Kettunen, J. 2010. Palveluliiketoiminnan tiedonluonti ja asiakastoiminta. – Teoksessa *Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen* (toim. R. Hyötyläinen ja M. Nuutinen), 108–126. Helsinki: Teknologian Teknova Oy.

- Johansson, P. – Olhager, J. 2004. Industrial service profiling: matching service offerings and processes. *International Journal of Production Economics* 3/2004, 309–320. Doi: 10.1016/S0925-5273(03)00028-8.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaseva, H. – Mankinen, R. – Rantala, O. 2005. Palveluiden kasvu, tuottavuus ja kilpailu – Katsaus palveluelinkeinojen nykytilaan Suomessa. Osaraportti julkaisussa: Palvelualojen kehitys, tuottavuus ja kilpailu. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 11/2005. Osoitteessa [http://www.etla.fi/files/1393\\_Eripainos226.pdf](http://www.etla.fi/files/1393_Eripainos226.pdf). 29.1.2011.
- Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lappset Group Oy 2010. Etusivu. Huolto ja varaosat. Osoitteessa [http://www.lappset.fi/Huolto\\_ja\\_varaosat.iw3](http://www.lappset.fi/Huolto_ja_varaosat.iw3). 14.3.2011.
- Lappset Group Oy 2010. Etusivu. Osoitteessa <http://www.lappset.fi/>. 10.3.2011.
- Lovelock, C. – Wirtz, J. 2004. *Services Marketing. People, Technology, Strategy*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Lämsä, A. – Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Lönnqvist, A. – Jääskeläinen, A. – Kujansivu, P. – Käpylä, J. – Laihonen, H. – Sillanpää, V. – Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.
- Malinen, P. 2007. Arvon tuottaminen asiakkaalle. – Teoksessa *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Haasteena kannattava kasvu*. (toim. C. Grönroos, R. Hyötyläinen, T. Apilo, H. Korhonen, P. Malinen, T. Piispa, T. Ryyänen, I. Salkari, M. Tinnilä ja P. Helle), 85–98. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Mankinen, R. – Ali-Yrkkö, J. – Ylä-Anttila, P. 2001. Palveluiden vienti ja kansainvälistyminen. Keskusteluaiheita no. 767. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Martin, C. R. – Horne, D. A. – Schultz, A. M. 1999. The business-to-business customer in the service innovation process. *European Journal of Innovation Management* 2/1999, 55–62. Doi: 10.1108/14601069910269772.
- Mathieu, V. 2001. Product services: from a service supporting the product to a service supporting the client. *Journal of Business & Industrial Marketing* 1/2001, 39–58. Doi: 10.1108/08858620110364873.

- Piispa, T. 2007. Palvelutuotantovaiheen prosessikokonaisuuksien hallinta. – Teoksessa Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Haasteena kannattava kasvu. (toim. C. Grönroos, R. Hyötyläinen, T. Apilo, H. Korhonen, P. Malinen, T. Piispa, T. Ryyänen, I. Salkari, M. Tinnilä ja P. Helle), 99–142. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Ponsignon, F. – Smart, P. A. – Maull, R. S. 2010. Service delivery system design: characteristics and contingencies. *International Journal of Operations & Production Management* 3/2011, 324–249. Doi: 10.1108/01443571111111946.
- Prahalad, C. K. – Ramaswamy, V. 2004. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership* 3/2004, 4–9. Doi: 10.1108/10878570410699249.
- Rekola, K. – Rekola, H. 2003. Palvelukeskeisten tuotteiden kehittäminen teollisuusyrityksissä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Rekola, K. – Rekola, H. 2007. Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Storbacka, K. – Blomqvist, R. – Dahl, J. – Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: WSOY.
- Tekes. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. Osoitteessa [http://www.tekes.fi/fi/document/44252/palveluliiketoim\\_sanasto\\_pdf](http://www.tekes.fi/fi/document/44252/palveluliiketoim_sanasto_pdf). 21.1.2011.
- Vargo, S.L. – Lusch, R.F. 2008. Why "service"? *Journal of the Academy of Marketing Science* 4/2008, 25–28. Doi: 10.1007/s11747-007-0068-7.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Vitale, R. P. – Giglierano, J. J. 2002. *Business to Business Marketing: Analysis and Practice in a Dynamic Environment*. Mason: South-Western.
- Zeithaml, V.A. – Bitner, M. – Gremler, D.D. 2006. *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill.

**LIITTEET**

Kyselylomake

Liite 1

**LAPPSET PLAYCARE –ASIAKASKYSELY****Taustatiedot**

1. Vastaajan työnkuva.
  - Isännöitsijä
  - Tekninen isännöitsijä
  - Aluepäällikkö tai vastaava
  - Kiinteistöhuollon työntekijä
  - Muu, mikä? \_\_\_\_\_
  
2. Oletteko käyttäneet Lappset PlayCare:n tarjoamia palveluja?
  - Kyllä
  - Ei
  
3. Kuinka usein olette käyttäneet seuraavia Lappset PlayCare:n tarjoamia palveluja viimeisen kahden (2) vuoden aikana?  
(1 usein, 2 muutaman kerran, 3 harvemmin, 4 ei lainkaan)

Asennus	1	2	3	4
Kuntotarkastus	1	2	3	4
Huolto	1	2	3	4
Korjaus	1	2	3	4
Uuden kohteen käyttöönotto- tarkastus	1	2	3	4
Pihakonsultointi aluemyy- jän tai työpäällikön kanssa	1	2	3	4



4. Kuinka hyödyllisiä mielestänne seuraavat Lappset PlayCare:n palvelut ovat toimintanne kannalta?

*(1 erittäin hyödyllisiä, 2 jokseenkin hyödyllisiä, 3 ei kovin hyödyllisiä, 4 ei lainkaan hyödyllisiä, 5 en osaa sanoa)*

Asennus	1	2	3	4	5
Kuntotarkastus	1	2	3	4	5
Huolto	1	2	3	4	5
Korjaus	1	2	3	4	5
Uuden kohteen käyttöönottotarkastus	1	2	3	4	5
Pihakonsultointi aluemyyjän tai työpäällikön kanssa	1	2	3	4	5

### Web-pohjainen huoltoraportti

5. Oletteko käyttäneet Lappset PlayCare:n tarjoamaa web-pohjaista huoltoraporttipalvelua?
- Kyllä
  - Ei
6. Arvioikaa seuraavia ominaisuuksia web-pohjaisessa huoltoraportissa.  
(1 erinomainen, 2 hyvä, 3 välttävä, 4 huono)

Selkeys	1	2	3	4
Ulkoasu	1	2	3	4
Käyttömukavuus	1	2	3	4
Hyödyllisyys	1	2	3	4

7. Miten seuraavat web-pohjaisen huoltoraportin toiminnot palvelevat tarpeitanne?  
(1 erinomaisesti, 2 hyvin, 3 tyydyttävästi, 4 heikosti, 5 en osaa sanoa)

Leikkipaikkojen vikailmoitukset kiireellisyysluokittain	1	2	3	4	5
Vikakohtaiset korjaushinnat varaosineen	1	2	3	4	5
Korjausten tilaus	1	2	3	4	5
Toimenpidesuunnitelmat	1	2	3	4	5
Kuvallinen laiterekisteri	1	2	3	4	5

8. Yleisarvosana web-pohjaiselle huoltoraporttipalvelulle.
- Erinomainen
  - Hyvä
  - Välttävä
  - Huono
9. Tähän voitte kertoa hyviä kokemuksiaanne ja kehitysideoita koskien web-pohjaista huoltoraporttipalvelua.

---



---

## Piha-alueiden suunnittelu

10. Kuinka tärkeää mielestänne on, että kiinteistöllä on leikkipaikka?

- Erittäin tärkeää
- Jokseenkin tärkeää
- Ei kovin tärkeää
- Ei ollenkaan tärkeää

11. Tähän voitte perustella vastaustanne edelliseen kysymykseen numero 10.

---



---

12. Tulisiko mielestänne leikkipaikan olla kiinteistökohtainen vai keskitetty eli yhteinen muiden kiinteistöjen kanssa?

- Kiinteistökohtainen
- Keskitetty

13. Tähän voitte perustella vastaustanne edelliseen kysymykseen numero 12.

---



---

14. Seuraavana on väittämiä koskien kiinteistöjen piha-alueita. Valitkaa mielestänne sopivin vaihtoehto.

*(1 täysin samaa mieltä, 2 jokseenkin samaa mieltä, 3 jokseenkin eri mieltä, 4 täysin eri mieltä)*

Kiinteistön piha-alueella tulisi olla toimintoja kaiken ikäisille.

1 2 3 4

Lapsille suunnatut toiminnot piha-alueella ovat tärkeämpiä kuin muille ikäryhmille suunnatut toiminnot.

1 2 3 4

Piha-alueiden viihtyvyyteen panostaminen on tärkeää.

1 2 3 4

Piha-alueella on vaikutusta taloyhtiön houkuttelevuuteen asumiskohteena.

1 2 3 4

15. Kuinka tärkeää on mielestänne panostaa seuraaviin varusteluihin kiinteistön piha-alueella?

*(1 erittäin tärkeää, 2 jokseenkin tärkeää, 3 ei kovin tärkeää, 4 ei yhtään tärkeää)*

Roska-astiat ja niiden katokset	1	2	3	4
Tuhkakuppi	1	2	3	4
Pyykin kuivausteline	1	2	3	4
Mattojen tamppausteline	1	2	3	4
Huvimaja	1	2	3	4
Kalusteryhmä	1	2	3	4
Penkit	1	2	3	4
Grillipaikka	1	2	3	4
Leikkivälineet	1	2	3	4
Kaiken ikäisille suunnatut kuntoiluvälineet	1	2	3	4

16. Kuvailkaa lyhyesti millainen on mielestänne viihtyisä ja toimiva piha.

---



---

17. Kertokaa lyhyesti mitä toimintoja mielestänne hyvällä pihalla on.

---



---

## Palvelukonsepti

18. Arvioikaa seuraavia tekijöitä Lappset PlayCare –palveluliiketoiminnan osalta.

*(1 erinomainen, 2 hyvä, 3 välttävä, 4 huono)*

Henkilökunnan ammattitaito	1	2	3	4
Henkilökunnan palvelualttius	1	2	3	4
Tiedonkulku	1	2	3	4
Joustavuus	1	2	3	4
Tavoitettavuus	1	2	3	4
Luotettavuus	1	2	3	4
Palvelun yleinen laatu	1	2	3	4

19. Miten seuraavat väittämät mielestänne vastaavat Lappset PlayCare - palveluliiketoimintaa?

*(1 täysin samaa mieltä, 2 jokseenkin samaa mieltä, 3 jokseenkin eri mieltä, 4 täysin eri mieltä)*

Palveluntarjoaja ymmärtää aidosti tarpeemme.	1	2	3	4
Palveluntarjoajan toiminta on etujemme mukaista.	1	2	3	4
Palvelut vastaavat odotuksiamme.	1	2	3	4
Palveluntarjoaja on helposti lähestyttävissä.	1	2	3	4
Palvelutarjonta on riittävän laaja.				
Palveluiden hinta-laatusuhde on hyvä.	1	2	3	4
Tiedonsaanti palvelutarjonnasta on riittävää.	1	2	3	4

20. Suosittelettko Lappset PlayCare:n palveluja muille?

- Kyllä
- Ei

21. Yleisarvosana Lappset PlayCare –palveluliiketoiminnalle.

- Erinomainen
- Hyvä
- Välttävä
- Huono

22. Tähän voitte kertoa hyviä kokemuksianne ja kehittämisideoita koskien Lappset PlayCare –palveluliiketoimintaa.