

Elina Tikka

PALVELUJEN KOETTU
KOKONAISLAATU
Case: L&T Tapahtumapalvelut


Opinnäytetyö
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
YAMK


Marraskuu 2011



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p>Opinnäytetyön päivämäärä Marraskuu 2011</p>	
<p>Tekijä(t) Elina Tikka</p>	<p>Koulutusohjelma ja suuntautuminen Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma Restonomi (Ylempi AMK)</p>	
<p>Nimeke Palvelujen koettu kokonaislaatu. Case: L&T Tapahtumapalvelut</p>		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Lassila & Tikanojan (myöhemmin myös L&T) Tapahtumapalveluiden palvelun laatua ja asiakkaiden kokemuksia palvelun tuotantoprosessista. Tarkoituksena oli myös kerätä asiakkailta kehitysehdotuksia palvelun parantamiseksi. Näitä kehitysehdotuksia hyödynnetään tehtäessä L&T Tapahtumapalveluiden kehityssuunnitelmaa.</p> <p>Taustateoria rajattiin käsittelemään palvelun laadun ja palvelun tuotantoprosessin teoriaa, sekä case-kohteena olevaa L&T Tapahtumapalvelua. Tutkimuksessa selvitettiin asiakkaiden kokemuksia L&T Tapahtumapalveluiden palvelun ja palvelun tuotantoprosessin laadusta. Palvelun laatua kartoitettiin viiden valitun laatuattribuutin avulla ja palvelun tuotantoprosessia koskevilla asioilla. Palvelun laatuattribuuteiksi valittiin luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, uskottavuus ja asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen. Palvelun tuotantoprosessissa keskityttiin case-kohteena olevan L&T Tapahtumapalvelun palveluprosessiin ja sen pilkkomiseen osiin asiakkaan näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että palvelun koettuun ja odotettuun laatuun oltiin pääosin tyytyväisiä. Yksittäisiä odotetussa laadussa esiin nousseita puutteita ilmeni esimerkiksi tarjouksen nopeassa saannissa, laskutuksessa ja hin- ta-laatusuhteessa. Koetussa laadussa esiin nousi palvelun joustavuuden merkitys. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että vastaajien odotukset ja kokemukset L&T Tapahtumapalveluista kohtasivat hyvin. Tutkimuksessa syntyi myös kehitysideoita L&T Tapahtumapalveluille. Vastauksissa toivottiin muun muassa aktiivisempaa lisämyyntiä, parempia kuvauksia tuotteista ja palveluista verkkosivuille, ekologisuutta tapahtumissa ja yhteisiä workshopeja järjestäjien kanssa.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että hyvän palvelun laadun eteen on tehtävä paljon työtä. Lassila & Tikanojan tapahtumapalveluissa tulisi kiinnittää huomiota yksittäisiin pieniinkin puutteisiin laadussa ja palvelun tuotantoprosessissa. Asiakkaiden esittämät kehitysideat kannattaa huomioida varsinaista kehittämissuunnitelmaa tehdessä.</p>		
<p>Asiasanat (avainsanat) palvelu, palvelun laatu, tuotantoprosessi, odotettu ja koettu laatu</p>		
<p>Sivumäärä 70</p>	<p>Kieli suomi</p>	<p>URN</p>
<p>Huomautus (huomautukset liitteistä)</p>		
<p>Ohjaavan opettajan nimi Riitta Tuikkanen</p>	<p>Opinnäytetyön toimeksiantaja Lassila & Tikanoja Oy</p>	

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Date of the master's thesis November 2011
Author(s) Elina Tikka	Degree programme and option Master's Degree in Hospitality Management	
Name of the master's thesis Experience of Total Quality of Service Case: L&T Tapahtumapalvelut		
Abstract <p>The research aims at finding out the quality of service and customers' experiences of the production processes of the service of the Lassila & Tikanoja's (later also L&T) Tapahtumapalvelu. It further aims at collecting customer suggestions for improvement in order to enhance service. These suggestions for improvement are utilized when drafting the development plan for the L&T Tapahtumapalvelu.</p> <p>The background theory was defined to theories of the quality of service and the production process of service, and the subject of the case study, the L&T Tapahtumapalvelu. The research explored customers' experiences of the quality of service and the production process of services of the L&T Tapahtumapalvelut. The quality of service was examined by using five selected quality attributes and themes related to the production process of the service. The following were selected as the quality attributes of service: reliability, reaction proneness, competence, credibility, and understanding and knowing the customer. In regard to the production of services process, the focus was on the service process of the L&T Tapahtumapalvelu, the subject of the case study, and segmenting the process from the viewpoint of the customer.</p> <p>The research shows that the experienced and the expected quality of service were evaluated to be mainly satisfactory. There arose individual defects in the expected quality with regard to fast receipt of tenders, invoicing, and price-quality relationship. In regard to the experienced quality, the importance of the flexibility of service was emphasized. Based on the research, it can be said that the users' experiences of the L&T Tapahtumapalvelu satisfied their expectations. Furthermore, development ideas for the L&T Tapahtumapalvelut were generated in the research. The responders mentioned more active additional sales, better descriptions of products and services on the website, eco-sustainability of events, and joint workshops with the organisers.</p> <p>Based on the research, it can be said that producing good quality of service requires a lot of work. The Lassila & Tikanoja Tapahtumapalvelut should pay attention even to individual defects in the quality and in the production process of service. It will be beneficial to take into account the customers' ideas for improvement when drafting the actual development plan for the L&T Tapahtumapalvelu.</p>		
Subject headings, (keywords) service, quality of service, production process, the experienced and the expected quality		
Pages 70	Language finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Riitta Tuikkanen	Bachelor's thesis assigned by Lassila & Tikanoja Oy	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 LASSILA & TIKANOJA	2
2.1 Yritysesittely	2
2.2 Tapahtumien ympäristönhuoltopalvelut.....	4
2.3 L&T Tapahtumapalvelut	6
3 KOETTU PALVELUN KOKONAISLAATU.....	6
3.1 Palvelu.....	7
3.2 Palvelun laatu	9
3.2.1 Sisäisen palvelun laatu.....	14
3.2.2 Laatukulttuuri.....	15
3.2.3 Totuuden hetket ja laatu.....	17
3.3 Laadun ulottuvuudet: mitä ja miten	18
3.4 Imago ja brändi.....	19
3.5 Palvelun kuiluanalyysi	22
3.6 Laatukuilut	24
4 PALVELUN TUOTANTOPROSESSI	26
4.1 Prosessikäsitteitä	27
4.2 Tuotantoprosessin kehittäminen.....	28
4.3 Lassila & Tikanojan Tapahtumapalveluiden tuotantoprosessi.....	29
4.3.1 Asiakaskontakti.....	29
4.3.2 Palvelukokonaisuuden suunnittelu	29
4.3.3 Tapahtuma	30
4.3.4 Palaute ja laskutus.....	30
5 TUTKIMUSMENETELMÄ	32
5.1 Tapaustutkimus	32
5.2 Kvalitatiivinen tutkimus.....	33
5.3 SERVQUAL-mittausmalli	33
5.4 Koettuun palveluun vaikuttavat tekijät	35
5.5 Aineiston keruu	36
5.6 Kyselylomakkeen rakentaminen	38
5.7 Aineiston käsittely.....	40

5.8 Muut tutkimukset	40
6 TULOKSET	41
7 TULOSTEN TARKASTELU	49
7.1 Odotettu laatu	49
7.2 Koettu laatu	50
7.3 Vastaajien esittämät kehitysideat	51
7.5 Kehittämissuunnitelmaluonnos.....	53
8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	55
9 POHDINTA.....	56

1 JOHDANTO

Tämän päivän yritysmaailmassa kilpailu kiristyy ja yritykset pystyvät harvoin tarjoamaan sellaista palvelua, johon kilpailijat eivät kykene vastaamaan. Kun kilpailijoiden palvelut ovat yhä enemmän toistensa kaltaisia, on yritysten palvelun laadulla keskeinen rooli markkina-aseman vahvistamisessa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Lassila & Tikanojan (myöhemmin myös L&T) Tapahtumapalveluiden palvelun laatua ja asiakkaiden kokemuksia palvelun tuotantoprosessin laadusta. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä osa-alueet toimivat ja missä asiakkaat näkevät kehitystarvetta. Tutkimuksen avulla kerätään asiakkailta kehitysehdotuksia palvelun laadun parantamiseksi. Näitä kehitysehdotuksia hyödynnetään tehtäessä L&T Tapahtumapalveluiden kehittämissuunnitelmaa.

Lähtötilanteessa L&T Tapahtumapalvelut on toiminut nykyisellä konseptilla kuusi vuotta. Markkina-asema on vahva ja L&T on ainut yritys, joka pystyy toimittamaan saniteettipalvelut, jätehuollon ja sisä- ja ulkoalueiden siivouspalvelut. Verkostopartnereiden kanssa palvelutarjonta on vielä huomattavasti laajempi. Kilpailutilanne alalla on kiristynyt ja kilpailijat tekevät paljon yhteistyötä pystyäkseen tarjoamaan saman palvelupaketin kuin Lassila & Tikanoja. Lisäksi L&T on hinnaltaan hieman kilpailijoita kalliimpi. Tunnettu yritys ja vahva brändi ovat olleet Lassila & Tikanojan kilpailuvaltteja.

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla, joka lähetettiin noin 40 suomalaiselle tapahtumajärjestäjälle. Vastaajien edustamat yritykset olivat erikokoisia ja vastaajat olivat erilaisissa asemissa yrityksissään. Vastaanottajat rajattiin nimenomaan tapahtumajärjestäjiin, sillä he ovat sitä asiakaskuntaa, jotka ostavat kerralla useita palveluita yhteen tapahtumaan. Kysely lähetettiin asiakkaille sähköisesti maaliskuun loppupuolella 2011 ja vastausaikaa heillä oli 1,5 viikkoa.

Taustateoria rajattiin käsittelemään palvelun laadun ja palvelun tuotantoprosessin teoriaa, sekä case-kohteena olevaa L&T Tapahtumapalvelua. Tutkimuksessa selvitettiin asiakkaiden kokemuksia L&T Tapahtumapalveluiden palvelun ja palvelun tuotantoprosessin laadusta. Palvelun laatua kartoitettiin viiden valitun laatuattribuutin avulla ja

palvelun tuotantoprosessia koskevilla asioilla. Palvelun laatuattribuuteiksi valittiin luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, uskottavuus ja asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen. Palvelun tuotantoprosessissa keskityttiin case-kohteena olevan L&T Tapahtumapalvelun palveluprosessiin ja sen pilkkomiseen osiin asiakkaan näkökulmasta.

Raportin alussa esitellään Lassila & Tikanoja yrityksenä, tapahtumapalvelut alana sekä L&T Tapahtumapalvelut. Teoriaosuudessa kuvataan palvelua, palvelun laatua ja palvelun kuiluanalyysi-malli. Sen jälkeen tarkastellaan palvelun tuotantoprosessia yleensä sekä L&T Tapahtumapalveluiden omaa tuotantoprosessia. Seuraavaksi kuvataan tutkimusmenetelmät, aineiston keruu, kyselylomakkeen rakentaminen ja aineiston käsittely. Raportin loppuosassa on tulosten tarkastelua, tutkimuksen luotettavuuden arviointia sekä pohdintaa.

2 LASSILA & TIKANOJA

Josef Lassila ja Frithjof Tikanoja perustivat Lassila & Tikanoja vuonna 1905 Vaasassa. Yritys oli tukkukauppa, jonka tuotteita olivat mm. kangas- ja rihkamatarat, saippua, silakka, vesirinkelit ja makeiset. 1990-luvulle tultaessa Lassila & Tikanoja oli monialakonserni, joka oli jakautunut kuitukangas-, joustopakkaus- ja nauhateollisuuteen, palveluteollisuuteen, sekä vaatetus- ja kenkäteollisuuteen. Vaatetus- ja kenkäteollisuudesta ja tukkukaupasta luovuttiin vuosikymmenen alkupuolella. 31.3.2002 lanseerattiin L&T-tuotemerkki, joka kattaa kaikki yhtiön nykyiset toimialat: Ympäristöpalvelut, Kiinteistö- ja käyttäjäpalvelut ja Teollisuuspalvelut. (Lassila & Tikanoja 2008.)

2.1 Yritysesittely

Tänä päivänä Lassila & Tikanoja on Suomalainen pörssiyhtiö, joka on erikoistunut ympäristönhuoltoon, sekä kiinteistöjen ja laitosten tukipalveluihin. Yhtiö on myös merkittävä puupohjaisten biopolttoaineiden, kierrätyspolttoaineiden ja uusioraaka-aineiden toimittaja. (Lassila & Tikanoja 2010a.)

Lassila & Tikanojalla on toimintaa Suomen lisäksi myös Ruotsissa, Latviassa ja Venäjällä. Lisäksi L&T:n ympäristötuotteita myydään 19 maassa. Seuraavana yrityksen tärkeimmät resurssit:

- 8 700 työntekijää, joista 1 800 Suomen ulkopuolella
- 23 kierrätysmateriaalin tuotantolaitosta Suomessa, yksi Latviassa sekä yksi rakenteilla Venäjällä
- 18 lajitteluterminaalia Suomessa
- Ajokalusto
 - 800 raskasta ajoneuvoa
 - 1 200 paketti- ja henkilöautoa
 - kasvavat panostukset uusiutuviin polttoaineisiin; mm. maakaasulla kulkevat jäteautot
- 80 ympäristölupaa
- kaksi EU-normien mukaista kaatopaikkaa

(Lassila & Tikanoja 2010b.)

Lassila & Tikanojan tuottamia palveluja ovat:

- Jätehuolto- ja kierrätyspalvelut
- Ongelmajätepalvelut
- Tietoturvapalvelut
- Ympäristöhuollon asiantuntijapalvelut
- Sivuvirtojen ja pilaantuneiden maiden hyötykäyttö
- Uusioraaka-aineiden valmistus
- Uusiutuvien polttoaineiden valmistus
- Viemärihuollon palvelut
- Bajamaja- ja tapahtumapalvelut
- Metsäpalvelut
- Ympäristötuotteet
- Siivouspalvelut
- Käyttäjä- ja tukipalvelut
- Kiinteistöhuolto
- Kiinteistötekniikka
- Prosessipuhdistus

- Vahinkosaneeraus

L&T:n strategian ydinkohtina on kannattavuus, kustannustehokkuus ja asiakasläheisyys. Vuonna 2010 liikevaihto oli 598 miljoonaa euroa. Toimitusjohtaja on Pekka Ojanpää. (Lassila & Tikanoja 2010b.)

2.2 Tapahtumien ympäristönhuoltopalvelut

Minkä tahansa tapahtuman valmisteluvaiheessa järjestäjien tulee ratkaista seuraavat kysymykset: Miksi, mitä, missä, milloin, kenelle, miten, mielikuva? Jotta yleisötapahtuma olisi onnistunut, näiden elementtien pitää olla tasapainossa keskenään. (Kauhanen yms. 2002, 35.)

Jo suunnittelun varhaisessa vaiheessa on syytä miettiä mahdollisia yhteistyökumppaneita. Yleisimpiä alihankintana toteutettavia palveluita ovat catering, rakenteet, kalusteet, somistus, esitys- ja tietotekniikka, siivous, jätehuolto, siirrettävät wc:t, järjestyksenvalvonta, vartiointi, kuljetuspalvelut, sihteerij- ja tulkkauspalvelut, sähkö, tuotemyynti, markkinointi ja tiedottaminen. (Kauhanen yms. 2002, 41.) Alihankintaverkostossa toimivat kumppanit ovat usein erikoistuneita tuottamaan tietyn tapahtumantuotannon osa-alueen. Tapahtuman ympärille rakentuu mittava tilapäisorganisaatio, jossa on usein satoja ihmisiä ja heidän yhteistyön tuloksena tapahtuma toteutuu. Usein tapahtumajärjestäjillä on tavoitteena pitkäkestoiset ja tapahtumasta toiseen toteutuvat alihankkijasuhteet. (Halonen yms. 2009, 39, 41-42.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ympäristönhuoltoon liittyviä palveluita, joita ovat saniteettipalvelut, jätehuolto, siivouspalvelut ja ulkoalueiden puhtaanapito.

Tapahtumatilojen ja -alueen yleinen siisteys on keskeisessä asemassa ulkoisen imagon kannalta. Monissa paikoissa, joissa järjestetään paljon yleisötapahtumia, on omat alihankkijansa siivouspalveluille. Niistä on kuitenkin hyvä sopia aina erikseen ja varmistaa tietyt yksityiskohdat, kuten päivystys siivouksen toimivuus ja ilta- ja viikonlopputyöt. Jokaiseen tapahtumaan on luotava siivoussuunnitelma ja mietittävä kuinka se toteutetaan: Löytyykö henkilöstö järjestävän organisaation sisältä vai kannattaako palvelu ostaa? (Kauhanen yms. 2002, 81 - 82.)

Tapahtuman jätehuollon suunnitteluun saa apua esimerkiksi ympäristökeskukselta tai palveluntoimittajalta. Tapahtumissa on noudatettava kunnallisia jätehuoltomääräyksiä. Jätevedet johdetaan viemäriin tai umpinaiseen säiliöön, jonka tyhjennyksestä on huolehdittava. (Kauhanen yms. 2002, 82, Sosiaali- ja terveysministeriön asetus suurten yleisötilaisuuksien hygieenisistä järjestelyistä ja jätehuollosta, 405 / 2009, 1 §, liite.) Suurissa yleisötilaisuuksissa jätehuollon suunnittelu ja toimeenpano vaatii erityisosaamista, joten hyvän lopputuloksen takaamiseksi kannattaa käyttää hyväkseen ammattihenkilöiden sekä jätehuoltoyritysten ammattiosaamista. (Lampinen 2011, 52).

Suurten yleisötapahtumien hygienian ylläpitäminen edellyttää satojen tilapäisten käymälöiden, pisuaarien ja käsienpesupaikkojen järjestämistä. (Lampinen 2011, 48). Sosiaali- ja terveysministeriön asetuksen mukaan suurissa yleisötilaisuuksissa on oltava riittävästi käymälöitä sekä miehille että naisille. Käymälät sijoitetaan tarkoituksenmukaisesti eri puolille tapahtuma-aluetta ja niiden sijainnista on oltava opasteet. Käymälän välittömässä läheisyydessä on oltava mahdollisuus käsien hygieniasta huolehtimiseen. Miesten käymälöistä 50 % voidaan korvata vastaavalla määrällä pisuaareja. Tapahtuman aikana ja sen jälkeen käymälät on tyhjennettävä ja siivottava asianmukaisesti. Säädettyistä vaatimuksista voidaan poiketa, mikäli tilaisuuden luonne ja paikka sen mahdollistavat. Vähentäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi lähistöllä olevat muut yleiset käymälät tai osanottajien majoittuminen asuntoautoissa tai –vaunuissa. Käymälöiden määrää on vastaavasti lisättävä, jos tilaisuuden kesto on yli viisi tuntia tai jos tilaisuudessa anniskellaan alkoholia. (Sosiaali- ja terveysministeriön asetus suurten yleisötilaisuuksien hygieenisistä järjestelyistä ja jätehuollosta, 405 / 2009, 1 §, liite.)

Käymälöitä varataan alla olevan taulukon 1 mukaisesti. Tilaisuuden järjestäjän on varauduttava hankkimaan paikalle tarvittaessa lisää käymälöitä riittävän nopeasti.

TAULUKKO 1. WC-määrät yleisötapahtumissa (Sosiaali- ja terveysministeriön asetus 405 / 2009, 1§, liite)

Osallistujamäärä	Naisille	Miehille	Näistä liikuntaesteisille
<50	1	1	1
51-250	2	2	1
251-500	3	3	1
501-750	5	4	1
751-1000	6	5	1
yli 1000 osallistujaa, jokaista 250 osallistujaa kohden	+1	+1	1/1000 osallistujaa

2.3 L&T Tapahtumapalvelut

L&T Tapahtumapalvelut on vuonna 2006 kehitetty palvelukonsepti, joka tuottaa tapahtumien järjestäjille ympäristönhuoltoon liittyviä palveluita, kuten saniteettipalvelut, jätehuolto, ulko- ja sisäalueiden puhtaanapito. Tapahtuman luonteesta riippuen peruspalveluiden rinnalle voidaan tarjota lisäpalveluja, joita voivat olla esim. kulunohjaus, teltat, aidat tai vaihtomatot. Osa lisäpalveluista toteutetaan verkostopartnereiden avulla. L&T Tapahtumapalvelut tuottaa palvelun projektimaisesti, jossa yksi ihminen koordinoi kaikkien palveluiden käynnistämisen, tuottamisen, lopettamisen ja laskuttamisen. Asiakaskohderyhmään kuuluvat pääasiassa tapahtumanjärjestäjät, ohjelma-toimistot, kaupungit, puolustusvoimat sekä urheilutapahtumien järjestäjät.

Toimialan kilpailutilanne on kiristynyt viime vuosien aikana. Lassila & Tikanoja pysyy edelleen tarjoamaan asiakkaille laajimman palvelutarjonnan. Kilpailijat tekevät yhteistyötä, jolloin he pystyvät yhdessä tarjoamaan saman palvelupaketin kuin L&T Tapahtumapalvelut.

3 KOETTU PALVELUN KOKONAISLAATU

Asiakkaalla on tietty odotusarvo yrityksen palvelujen laadusta. Siihen vaikuttavat tarpeiden ohella yrityksen oma markkinaviestintä ja asiakkaan saama muu informaatio.

(Lecklin 2002, 105.) Laadun kokeminen on monimutkaista, se on muutakin kuin vain hyvää, huonoa tai neutraalia (Grönroos 2007, 76).

3.1 Palvelu

Palvelu on monimutkainen ilmiö ja sanan merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Olennaisinta palvelussa on sen aineettomuus ja juuri sen takia asiakkaan on vaikea arvioida palvelua. Kuinka voisi antaa selvän arvon ”luottamukselle” tai ”tunteelle”? (Grönroos 1998, 49, 53-54.) Aineettomuuden lisäksi palvelujen tärkein piirre on niiden prosessiluonne. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja – ihmisiä ja muita fyysisiä resursseja, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja – usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Prosessin tarkoituksena on löytää asiakkaan ongelmaan ratkaisu. Palvelussa korostuu myös se, että asiakas ei ole ainoastaan palvelun vastaanottaja, vaan osallistuu palveluprosessiin myös tuotantoresurssina. Asiakas on siis palvelun kanssa-tuottaja. (Grönroos 2009, 79-80.)

Tutkijat ovat esittäneet erilaisia määrittelyjä palveluista. Palvelua ja palvelun johtamista ja markkinointia tutkinut Christian Grönroos (1998, 50-51) esittää kirjallisuudessa olleita määritelmiä neljän vuosikymmenen ajalta:

Palvelu – toimenpiteitä, tyytyväisyyttä tai hyötyjä, joita tarjotaan myytäväksi tai joita tarjotaan tavaroiden myynnin yhteydessä (American Marketing Association 1960.)

Palvelut edustavat joko aineettomia asioita, jotka tuottavat tyydytystä (kuljetus, majoitus), tai aineettomia asioita, jotka tuottavat tyydytystä kun ne ostetaan yhdessä hyödykkeiden tai muiden palvelujen kanssa (luotto, toimitus) (Regan 1963.)

Markkinoitavat palvelut – yrityksen tai yrittäjän markkinatransaktio, jossa transaktion kohteena on muu kuin konkreettisen hyödykkeen omistajuuden siirto (Judd 1964.)

Kuluttajan kannalta palvelut ovat myytäväksi tarjottavia tekoja, jotka tarjoavat arvokkaita hyötyjä tai tuottavat tyydytystä; ne ovat tekoja, joita hän ei voi tai ei halua tehdä itse (Bessom 1973.)

Palvelu on myytäväksi tarjottava teko, joka tuottaa hyötyjä ja tyydytystä johtamatta fyysiseen, tavaran muodossa ilmenevään muutokseen (Blois 1974.)

Palvelut ovat erikseen määriteltävissä olevia, aineettomia tekoja, jotka kuluttajille tai yrityksille markkinoituna täyttävät tarpeita ja jotka eivät välttämättä liity tuotteen tai muun palvelun myyntiin (Stanton 1974.)

Palvelu on teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa kontaktihenkilön tai fyysisen laitteen kanssa ja joka tuottaa kuluttajalle tyydytystä (Lehtinen 1983.)

Palvelu on mikä tahansa aineeton hyöty, josta maksetaan välillisesti tai välittömästi ja johon sisältyy usein suurempi tai pienempi fyysinen tai tekninen komponentti (Ander- sen.)

Palvelu on mikä tahansa olennaisilta osiltaan aineeton teko tai hyöty, jonka yksi osapuoli voi tarjota toiselle ja joka ei johda mihinkään omistukseen. Sen tuotanto voi olla sidoksissa fyysiseen tuotteeseen (Kotler & Bloom 1984 ja Kotler 1988.)

Asiakkaan odotusten täyttäminen myynnin yhteydessä ja myynnin jälkeisenä aikana tarjoamalla toimintoja, jotka vetävät vertoja kilpailulle tai ylittävät sen tavalla, joka kasvattaa toimittajalle voittoja (Free 1987.)

Palvelut ovat jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen (Gummesson 1987.)

Oman palvelun määritelmänsä Grönroos on yhdistänyt kirjallisuudessa olleista määritelmistä: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.” (Grönroos 1998, 50-52.)

Tavallisesti palveluja verrataan fyysisiin tavaroihin. Taulukossa 2 on yhteenveto useimmiten mainituista palvelujen ja fyysisten tavaroiden piirteistä.

TAULUKKO 2. Palvelujen ja fyysisten tavaroiden väliset erot. (Grönroos 1998, 53)

Fyysiset tavarat	Palvelut
Konkreettisia	Aineettomia
Homogeenisiä	Heterogeenisiä
Tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta	Tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia prosesseja
Asia	Teko tai prosessi
Ydinarvo tuotetaan tehtaassa	Ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa
Asiakkaat eivät (tavallisesti) osallistu tuotantoprosessiin	Asiakkaat osallistuvat tuotantoon
Voidaan varastoida	Ei voi varastoida
Omistajuus siirtyy	Omistajuus ei siirry

Useimpia palveluita yhdistää neljä seuraavaa peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat enemmän tai vähemmän *aineettomia*
 2. Palvelut ovat *tekoja* tai *tekojen sarjoja* eivätkä asioita
 3. Palvelut *tuotetaan* ja *kulutetaan* ainakin jossain määrin *samanaikaisesti*
 4. Asiakas *osallistuu palvelun tuotantoprosessiin* ainakin jossain määrin
- (Grönroos 1998, 53.)

3.2 Palvelun laatu

Suoritetussa palvelussa on kaksi puolta: tekninen (eli tuotelaatu) ja toiminnallinen laatu, eli mitä palvelu sisältää ja miten hyvin se toteutetaan. Näiden yhteisvaikutuksesta syntyy koettu laatu ja tätä asiakas vertaa odotuksiinsa. Vaikka palvelu olisikin objektiivisesti katsoen kelvollista, voi asiakkaalle syntyä odotetun ja koetun laadun välinen kuilu, jos palvelua on esimerkiksi mainostettu ylisanoin ja näin luotu asiakkaalle korkea odotusarvo. (Lecklin 2002, 105-106.) Toiminnallista laatua ei voida arvioida yhtä objektiivisesti kuin teknistä laatua (Grönroos 2009, 101-102, 105).

Asiakaskeskeisen ajattelun mukaisesti palvelun laatua tarkastellaan ennen kaikkea asiakkaan kokeman laadun näkökulmasta (Lämsä & Uusitalo 2002, 49). Asiakas on tyytyväinen, mikäli hänen kokemuksensa ovat parempia tai yhtä hyviä kuin hänen odotuksensa. Asiakkaan odotusten jatkuva ylittäminen on pitkällä aikavälillä haastavaa, koska hyvät kokemukset lisäävät odotuksia. (Järvelin ym. 1992, 42.) Asiakkaan kokema laatu on lisäarvo, joka erottaa tuotteen tai palvelun kilpailijoista. Laadun mit-

taaminen kertoo sen, koetaanko tuote tai palvelu oikeasti kilpailijoita laadukkaampana. Laatuun panostaminen motivoi viimeistään silloin, kun sen hyödyt konkretisoituvat. (Aaker, David A: *Managing Brand Equity* 1991.) Laatuun panostaminen voi konkretisoitua esimerkiksi seuraaville tavoilla:

- kuluttajalle hyvä syy ostaa
- erilaistaa kilpailijoista
- mahdollisuus saada tuotteesta lisähintaa

(Laakso 2004, 257-258.)

Silénin (2001, 15) mielestä laadun käsite on muuttunut alkuperäisestä tuotteen virheettömyydestä kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi. Nykyisin laatu käsitetään yhä useammin yrityksen laaja-alaiseksi kehittämiseksi ja johtamiseksi, jonka tärkeimpänä tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, mutta myös kannattava liiketoiminta ja kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Samalla laatu on käsitteellisesti muuttunut tarkoittamaan kaikkea yrityksen toimintaa tuotteen laadusta aina toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien kehittämiseen asti. Yleisesti laatu määritellään kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset.

Robert Pirsic on sanonut, että ”laatu on sellainen ajattelun ja ilmaisun ominaisuus, jota ei tunnisteta ajattelun avulla. Koska määritelmät ovat jäykän ja muodollisen ajattelun tulos, laatua ei voida määritellä.” (Lämsä & Uusitalo 2002, 22.) Taulukosta 3 selviää, kuinka alan asiantuntijat ovat määritelleet laatua:

TAULUKKO 3. Laadun määritelmiä. (Silén 2001, 15; Leclin& Laine 2009, 15)

Sopivuutta käyttöön tai tarkoitukseen	Joseph Juran
Asiakkaan nykyisten ja tulevien tarpeiden täyttämistä laadun avulla	Edwards Deming
Tuotteen tai palvelun markkinoinnin, insinööriosamisen, tuotannon ja huollon kautta määrittäviä piirteitä, joiden avulla pystytään täyttämään asiakkaan tarpeet	Armand Feigenbaum
Vastaavuutta vaatimuksiin	Philip Crosby
Toiminnan laadun avulla jatkuvasti kilpailukykyisenä pysymistä muuttuvissa olosuhteissa	Timo Silén
Kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet	George D. Edwards
Laatu luo tyytyväisyyttä ja rahaa	Mikel Harry

Palvelun laadun määrittäminen on aiheuttanut eniten keskustelua ja väittelyä tutkijoiden ja palvelujen markkinoinnin keskuudessa. Asiaa on käsitelty niin tutkijoiden konferensseissa kuin monissa julkaisuissakin yli kahdenkymmenen vuoden ajan. Lopullista yhteisymmärrystä palvelun laadun määrittelemisestä tai sen mittaamisesta ei kuitenkaan ole vielä saatu aikaan. Yleisimmin hyväksytty ja tunnetuin tapa määrittellä palvelun laatua on perustunut odotusten ja kokemusten vertaamiseen toisiinsa. (Kinnunen 2004, 16-17.)

Varhainen palvelujen markkinoinnin tutkija Jarmo R. Lehtinen jakoi palvelun laadun kolmeen laatuun: vuorovaikutuksen laatu, fyysinen laatu ja institutionaalinen laatu. Lehtisen mukaan palvelun laatua voidaan kokea ennen palvelutapahtuman alkua sekä sen aikana. Institutionaalinen laatu (voidaan kuvata myös tutummalla sanalla yrityskuva) muodostuu jo paljon ennen palvelutapahtuman alkua ja muokkaantuu edelleen palvelua käytettäessä. Fyysinen laatu muodostuu yrityksen fyysisten puitteiden kautta mahdollisesti jo ennen palvelutapahtumaa, mutta pääasiassa vasta tapahtuman aikana. Mielikuva vuorovaikutuksen laadusta muodostuu ainoastaan palvelutapahtuman aikana. (Kinnunen 2004, 18.) Myös Lehtisen ajatusmalli pohjautuu odotusten ja kokemusten vertailulle, mutta tässä tutkimuksessa käytetään Grönroosin mallia (kuvio 1.) koetusta kokonaislaadusta, joka on yleisesti käytetty malli.

Palvelujen laatu on siis monisäikeinen asia, ovathan useimmat palvelutkin monimutkaisia. Palvelut koostuvat prosesseista, joissa tuotantoa ja kulutusta ei voi täysin erottaa. Usein asiakas osallistuu aktiivisesti palveluiden tuotantoprosessiin. Palvelujen johtamisessa on tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat ja mitä he arvioivat pohtessaan palvelun laatua. Grönroos sanoo osuvasti, että ”laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan” ja ”tärkeää on laatu sellaisena kuin asiakas sen kokee.” (Grönroos 2009, 98-100.)

Jokaisen yrityksen tulee päättää, millaista laatua se tavoittelee. Oli laadun tavoittelun tahtotila mikä tahansa, halutun laadun varmistaminen edellyttää organisaatiolta järjestelmällistä työtä. Korkealaatuisia palveluita tuottavilla yrityksillä on ainakin seuraavanlaisia ominaisuuksia:

- Asiakkaiden odotuksien ymmärtäminen

on tärkein hyvän laadun rakentamisessa tarvittava elementti. Pelkän fyysisen tuotteen laatuun keskittyminen on merkityksetöntä, ellei tunneta ja ymmärretä asiakkaiden todellisia odotuksia tuotetta tai palvelua kohtaan.

- Laatuun sitoutuminen

on yritykselle suuri haaste, koska aitoon sitoutumiseen ei voida pakottaa vaan se lähtee työntekijän omista asenteista. Halutun kaltaisen laadun saavuttaminen on haaste, varsinkin jos brändiin halutaan liittää korkea laatu. Ellei yrityksen johto ole aidosti sitoutunut laatuun, sen näkee kaikessa operatiivisessa toiminnassa.

- Laatukulttuuri yrityksessä

Kun yrityksessä syntyy todellinen laatukulttuuri, se näkyy yrityksen arvoissa ja henkilökunnan arkipäiväisessä käyttäytymisessä. Jos tulee päätettäväksi, alennetaanko kustannuksia vai varmistetaanko halutunkaltainen laatu kaikissa olosuhteissa, jälkimmäinen vaihtoehto voittaa.

- Asiakaspalautteen hyödyntäminen

on tärkeä osa laadun hallintaa. Asiakkaat kuitenkin päättävät laadun tason, joten tarkka ja ajanmukainen asiakaspalaute auttaa täsmentämään tavoiteltavan laadun kriteerit. Asiakkaille tulee luoda helpot ja yksinkertaiset palautekanavat, jolloin kynnyks palautteen antoon on matala.

- Konkreettiset tavoitteet ja niiden standardoitu mittaaminen

tekevät abstraktista laatu-käsitteestä konkreettisemmän. Kauniit puheet laadun tärkeydestä realisoituvat, kun laadun saavuttamiselle on asetettu konkreettiset tavoitteet ja täsmälliset mittaustavat. Kun tavoitteiden saavuttaminen sidotaan työntekijöiden ja esimiesten palkkiojärjestelmään, onnistuminen korkea laadun tuottamisessa on organisoitu.

- Henkilöstön aloitteellisuuden kannustaminen

takaa sen, että laatuun kiinnitetään huomiota jokapäiväisessä työssä. Erilaiset laatuun liittyvät innovaatiot syttyvät todennäköisimmin tekijöiden päässä, jolloin aloi-

tejärjestelmän tehtävänä on realisoida syntyneet ajatukset. Aloitteiden tekeminen tulee olla vaivatonta ja yksinkertaista.

(Laakso 2004, 254-257.)

Parasuraman, Zeithaml ja Berry ovat palvelun laatuun keskittyneissä tutkimuksissaan löytäneet viisi tekijää, joita asiakkaat yleensä käyttävät palvelun laatua arvioidessaan:

1. varmuus: lupauksen täyttäminen, odotusten vahvistuminen, hyvän toiminnan jatkuvuus
2. palveluvalmius: henkilöstön halukkuus palveluun, palvelun nopeus
3. luottamus: kyky saavuttaa luottamuksellinen suhde asiakkaaseen
4. henkilökohtainen huomioiminen: asiakkaan kunnioitus, huolenpito ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen
5. fyysiset puitteet: palvelun ulkoiset puitteet, toimitilat, laitteet, henkilöstö sekä kirjallinen materiaali

(Lämsä & Uusitalo 2002, 60.)

Monissa maissa on tehty tutkimuksia, joista voi kerätä luettelon hyvän laadun osatekijöistä. Näitä hyväksi koetun palvelun laadun seitsemää kriteeriä voi pitää ohjenuorana, jotka perustuvat vankkoihin empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin, sekä käytännön kokemuksiin. Luettelo ei ole kattava, koska kriteerien tärkeys vaihtelee alan ja asiakkaan mukaan. (Grönroos 2009, 121-122.)

Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat:

1. Ammattimaisuus ja taidot (tekninen laatu)

Asiakkaat ymmärtävät, että palvelun tarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri.)

2. Asenteet ja käyttäytyminen (toiminnallinen laatu)

Asiakkaat tuntevat, että palvelutyöntekijät (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri.)

3. **Lähestyttävyys ja joustavuus** (toiminnallinen laatu)

Asiakkaat tuntevat, että palvelun tarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri.)

4. **Luotettavuus** (toiminnallinen laatu)

Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palvelun tarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessin liittyvä kriteeri.)

5. **Palvelun normalisointi** (toiminnallinen laatu)

Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palvelun tarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri.)

6. **Palvelumaisema** (toiminnallinen laatu)

Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta (prosessiin liittyvä kriteeri.)

7. **Maine ja uskottavuus** (imago)

Asiakkaat uskovat, että palvelun tarjoajan toimiin voi luottaa, että palvelun tarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri.)

(Grönroos 2009, 122.)

3.2.1 Sisäisen palvelun laatu

Sisäisillä palveluilla tarkoitetaan niitä palveluja, joita erilliset organisaatioyksiköt tai niissä työskentelevät työntekijät tarjoavat toisille yksiköille tai työntekijöille (Stauss 1995). Georgen (1990) mukaan jokainen palvelutapahtuma sisältää sisäisen palvelun tekijöitä, jotka tukevat toisiaan. Tämän seurauksena asiakkaalle tarjottava palvelu heikkenee, mikäli sisäisen palvelun laatu on huonoa. Sisäisessä palvelun laadussa perustavana ajatuksena on se, että organisaation jokainen yksikkö on olemassa palvellakseen ulkoista asiakasta tai jotakin toista osastoa. Lecklin (2002, 235) toteaa, että paras tae laadukkaalle toiminnalle on motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut hen-

kilöstö. Yritysjohdon onkin aidosti mielletävä henkilöstö todellisena voimavarana. Jos kiitosta ja huomiota annetaan vain hyvinä aikoina ja juhlapuheissa ja matalasuhdanteessa henkilöstöä pidetään vain kustannustekijänä, ovat laadukkaan toiminnan edellytykset vähäiset.

Laadun parantamisessa on syytä panostaa pitkäjänteiseen ja virheitä ennaltaehkäisevään toimintaan. Tällaista laadunparannustyötä tukee henkilökunnassa sellainen ilmapiiri, joka kannustaa virheiden esilletuloa, mutta ei hyväksy niiden uusiutumista. Laadun parantamisella voidaan lisätä henkilökunnan tyytyväisyyttä, viihtyvyyttä, turvallisuutta, osaamista, kokemusten esille tuloa sekä syvempää sitoutumista tehtävään ja yritykseen. (Lipponen 1993, 29.) Laadun parantaminen vaatii sitoutumista ja henkilökohtaista vastuuntuntoa koko organisaatiossa. Laadun parantamiseen ei päästä pakottamalla, vaan luomalla olosuhteet, joissa tämä kehitystyö on mahdollista. Suotuisan ilmapiirin on todettu olevan keskeinen lähtökohta laadun parantamiselle. (Lipponen 1993, 30.)

3.2.2 Laatukulttuuri

Toimivassa laatukulttuurissa asiakas- ja laatuksellinen ajattelu- ja toimintatapa ovat syöpyneet organisaatiokulttuurin syvemmille arvojen ja alitajuisille perusolettamusten tasoille saakka. Silloin organisaatiokulttuurin arvot, normit ja perusolettamukset tukevat kokonaisvaltaista laadun tekemistä ja toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Toimivassa laatukulttuurissa laatu ja asiakkaiden tyytyväisyys on nostettu toimintaa ohjaaviksi keskeisiksi arvoiksi. Tällöin organisaatio osaa toisaalta kehittää pitkäjänteisesti omaa organisaatiokulttuuriaan kohti vakuuttavaa laatua tuottavaa toimintaa ja toisaalta hyödyntää omaa kehityspotentiaaliaan ja osaamistaan. Kun toimivaa laatukulttuuria kehitetään ja sitä hyödynnetään tehokkaasti, tuo se yritykselle kilpailuetua, jota kilpailijoiden on vaikeata jäljitellä. (Silén 1998, 47-48.)

Organisaation laaduntuottokyky voidaan jakaa kuuteen laadun eri näkökulmien mukaiseen osaan:

1. Hyvä *valmistuskeskeinen laaduntuottokyky* pitää virheellisten tuotteiden ja palvelujen määrän vähäisenä.

2. Hyvän *tuotekeskeisen laaduntuottokyvyn* avulla tuotetaan ominaisuuksiltaan hyviä tuotteita. Ominaisuudet voivat liittyä monipuolisiin käyttöominaisuuksiin tai tekniseen suorituskyykyyn.
3. Hyvä *arvokeskeinen laaduntuottokyky* synnyttää kustannus-hyötysuhteeltaan hyviä tuotteita ja luo hyötyarvoa asiakkaalle. Tällöin tuotteen hinnan ja laadun suhde on asiakkaan näkökulmasta optimaalinen, tuote toimii luotettavasti ja on pitkäikäinen.
4. Hyvä *kilpailukeskeinen laaduntuottokyky* tuottaa kilpailijoihin nähden hyvää laatua. Organisaation laatuimago markkinoilla on tällöin todennäköisesti hyvä, kun sitä verrataan kilpailijoihin. Organisaation tuotteita arvostetaan hyvän laadun vuoksi paljon.
5. Hyvä *asiakaskeskeinen laaduntuottokyky* pitää asiakkaat tyytyväisinä. Tällöin asiakkaan tarpeet on osattu selvittää ja ennakoida perinpohjaisesti ja ne osataan myös hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä. Asiakaskeskeisen laaduntuottokyvyn jatkuva kehittäminen on koko laatuajattelun keskeisin kulmakivi.
6. Hyvä *yhteiskuntakeskeinen laaduntuottokyky* tuottaa kokonaisvaikutukseltaan myönteisiä asioita suhteessa ympäröivälle luonnolle ja organisaatiolle. Tällöin organisaatio ottaa esimerkiksi ympäristönsuojeluasiat huomioon toiminnassaan ja toimii muutenkin korkeiden moraalisten ja eettisten periaatteiden mukaisesti.

Organisaation kokonaisvaltainen laaduntuottokyky muodostuu edellä mainittujen laaduntuottokykyjen kokonaisuudesta, joka luo yrityksen laatukilpailukyvyn perustan (Silén 1998, 48-49). Toimiva laatukulttuuri ja siihen perustuva laaduntuottokyky kääntyvät yleisesti ottaen kilpailukyvyksi – ei pelkästään laatukilpailukyvyksi. Laatukilpailukykyä on taito tarjota asiakkaalle aina paras mahdollinen kokemus ja vastine rahalle. Pelkän hintakilpailukyvyn avulla parhaan kokemuksen puute joudutaan kompensoimaan yleensä alemmalla hinnalla. Laatukilpailukyky on aina myös hintakilpailukykyä suhteessa kilpailijoihin. On olennaista muistaa, että toimivasta laatukulttuurista seuraa aina alhaiset laaduttomuuskustannukset ja sitä kautta hyvä hintakilpailukyky. Parempi laatu ei välttämättä tarkoita korkeampaa hintaa, vaan parempi laatu on minimivaatimus, jotta yritys pysyy kilpailussa mukana. Organisaation tasolla laatu siis merkitsee viime kädessä kilpailukykyisenä pysymistä muuttuvassa toimintaympäristössä ja uusissa olosuhteissa. (Silén 2001, 52.) *Palvelut 2020 –loppuraportin* (2006, 32) mukaan

tulevaisuudessa toimintatapana tavoitellaan kumppanuutta, eikä puhdas hintakilpailu kehitä palvelualaa.

3.2.3 Totuuden hetket ja laatu

Totuuden hetki on alun perin härkätaistelutermi. Se merkitsee härän ja härkätaistelijan kohtaamista silmästä silmään. Liike-elämään tämän käsitteen toi 1980-luvulla SAS-lentoyhtiöiden pääjohtaja Jan Carsson tajutessaan, että menestys ei riipu teknisestä osaamisesta vaan asiakkaiden reaktioista. (Lecklin, 2002, 103-104.)

Tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan toimintatapojen ja resurssein kanssa, ovat laatukokemuksen kannalta ratkaisevia. Nämä tilanteet määräävät toiminnallisen laadun tason. Tuloksen tekninen laatu siirtyy kokonaan tai valtaosaltaan asiakkaalle juuri näissä tilanteissa. Palvelujen johtamisessa tällaisia tilanteita kutsutaan totuuden hetkiksi. (Grönroos 2009, 111.) Näiden kohtaamisten aikana asiakkaalle paljastuvat keskeiset yrityksen palvelun laatua kuvastavat tekijät. Jokainen kohtaaminen asiakkaan ja palveluorganisaation välillä vaikuttaa osaltaan siihen, millainen palvelukokemus asiakkaalle syntyy. (Lämsä & Uusitalo 2002, 58.) Totuuden hetkien merkitys riippuu toimialasta, mutta suurin se on palvelualoilla, joissa palvelu toimitetaan asiakaskontaktissa (Lecklin 2002, 104).

Totuuden hetkellä palveluntarjoajalla on mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Palveluntarjoajan tulisikin nähdä totuuden hetki todellisena tilaisuutena. Seuraavassa hetkessä mahdollisuus voi olla menetetty ja asiakas on lähtenyt. Mikäli palvelun laadussa ilmenee ongelmia, on myöhäistä ryhtyä korjaustoimiin vaan sitä varten on luotava uusi totuuden hetki. Käytännössä asiakas kokee monia totuuden hetkiä ollessaan palveluorganisaation asiakkaana. Sen takia koko palveluntuotantoprosessi on suunniteltava ja toteutettava niin, ettei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä pääsisi syntymään. Jos totuuden hetkiä ei hallita, syntyy todennäköisesti odottamattomia laatuongelmia, jolloin varsinkin prosessin toiminnallinen laatu kärsii. (Grönroos 2009, 111.)

3.3 Laadun ulottuvuudet: mitä ja miten

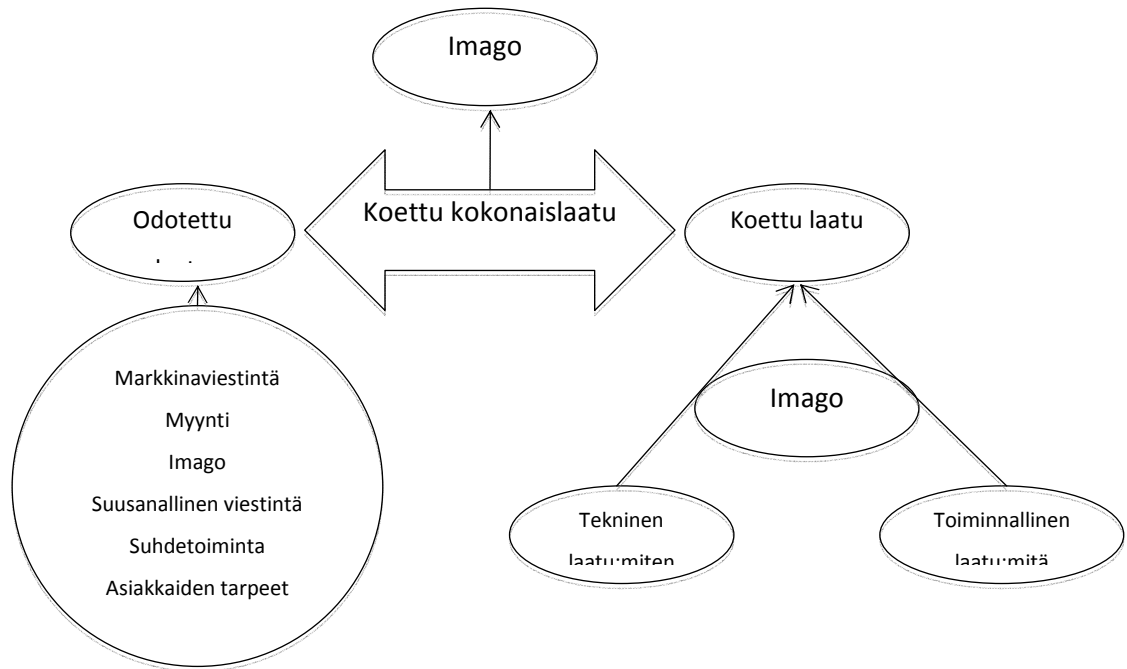
Grönroosin mukaan palvelut ovat subjektiivisesti koettavia prosesseja, joissa tuotanto- ja kulutustoimenpiteet tapahtuvat samanaikaisesti. Asiakkaan ja palveluntarjoajan väliset vuorovaikutustilanteet vaikuttavat olennaisesti koettuun palvelun laatuun ja näihin tilanteisiin sisältyykin totuuden hetkiä. (Grönroos & Järvinen 2001, 100.)

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Asiakkaan arvioidessa palvelun laatua, on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Yritysten mielestä tämä vastaa toimitetun palvelun kokonaislaatua. Kyseessä on kuitenkin vain yksi laadun ulottuvuus eli palveluntuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu, joka jää asiakkaalle, kun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän vuorovaikutus ovat ohi. Teknisen laadun ulottuvuus ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua; onhan palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä monia vuorovaikutustilanteita sekä menestyksellisiä tai epäonnistuneita totuuden hetkiä. Asiakkaan kokonaisvaltaiseen laatukokemukseen vaikuttaa huomattavasti myös se, millä tavalla tekninen laatu tai prosessin lopputulos toimitetaan hänelle. (Grönroos 2009, 101.)

Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa myös se, miten hän saa palvelun ja millaisena hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä on toinen laadun ulottuvuus, joka yhdistetään kiinteästi totuuden hetkien hoitoon ja palveluntarjoajan toimintaan. Sen vuoksi sitä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi.

Laadun kokeminen on monimutkaisempi prosessi kuin vain kaksi laadun perusulottuvuutta. Käsitys palvelun hyvyydestä, neutraaliudesta tai huonoudesta ei perustu pelkästään laatu-ulottuvuuksista saatuihin kokemuksiin. Kuviossa 1 näkyy, perinteiset markkinointitoimet liittyvät laatukokemuksiin ja johtavat koettuun kokonaislaatuun. Kun asiakkaan odotettu laatu ja koettu laatu kohtaavat, voidaan puhua hyvästä laadusta. Mikäli asiakkaan odotukset laadun suhteen ovat epärealistisia, koetaan kokonaislaatu alhaiseksi. Kuten kuvioista 1 huomaa, odotettuun laatuun vaikuttavat monet tekijät: markkinointiviestintä, suusanallinen viestintä, yrityksen tai sen osan imago ja asiakkaan tarpeet. Markkinointiviestintä pitää sisällään suoraan yrityksen valvonnassa olevat asiat, kuten mainonnan, suoramarkkinoinnin, myynninedistämisen, www-

sivustot, nettiviestinnän ja myyntikampanjat. Imagoa, suusanallista viestintää ja suhde-toimintaa voidaan yrityksen puolelta valvoa vain epäsuorasti. Näihin tekijöihin voi- daan vaikuttaa myös ulkopuolelta, mutta pohjimmiltaan ne riippuvat yrityksen aikai- semmasta menestyksestä. Luonnollisesti myös asiakkaan tarpeet vaikuttavat hänen odotuksiinsa. (Grönroos 2009, 105.)



KUVIO 1. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

Mikäli koettu kokonaislaatu vastaa asiakkaan odottamaa laatua, voidaan sanoa palve- lun kokonaislaadun vastanneen asiakkaan palvelusta muodostamaa imagoa. Grönroos luokittelee koetun laadun -mallin staattiseksi, vaikka imago lisääkin siihen dynaami- sen näkökulman. Palvelubrändejä tutkittaessa huomio kohdistuu vuorovaikutukseen ja siihen, kuinka vuorovaikutuksen avulla pystytään vahvistamaan positiivisia laatuko- kemuksia. (Lindberg-Repo 2005, 136-137.)

3.4 Imago ja brändi

Imago vaikuttaa keskeisesti asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun. Imagon kehittymis- tä ja imago-ongelmien syntymistä ei aina ymmärretä kovin hyvin. Imago on yhtä tär- keä palveluyrityksille kuin muillekin organisaatioille, joten sitä on johdettava asian- mukaisesti. (Grönroos 2009, 106.)

Kinnusen (2004, 94) mukaan brändiksi koetulla palvelulla on asiakkaiden mielissä jokin lisäarvo verrattuna muihin vastaaviin palveluihin. Palvelun brändi kehittyi asiakkaiden kokemusten ja julkisuuden kautta. Asiakkaiden käsityksiä muokkaavia tilanteita nimitetään palvelun brändikontakteiksi. Näillä kontakteilla tarkoitetaan kaikkia niitä totuuden hetkiä, joissa asiakas on tavalla tai toisella kontaktissa palvelun tuottavan organisaation kanssa. Suunnitellun markkinointiviestinnän ohella tärkeimpiä brändikontakteja muodostuu kaikissa asiakaspalvelutilanteissa ensikontaktista aina laskun maksuun ja jälkimarkkinointiin asti. Palvelun lisäksi brändiin vaikuttaa myös kaikki fyysiset tuotteet. (Kinnunen 2004, 94-95.) Hyväkään brändi ei kuitenkaan myy itse itseään. Yrityksellä voi olla uskomuksia, että brändi itsekeen jatkaa voittokulkuun. Brändin arvo ei kuitenkaan ole brändi itse. Arvo syntyy siitä, miten asiakas sen kokee ja mitkä ovat ostajan odotukset ja mielikuvat brändistä. (Balac 2009, 78.) Brändin tulisikin olla lupaus odotettavissa olevasta laadusta, ja asiakkaan tulisi pystyä luotamaan tähän lupaukseen. Brändin tulee siis pitää lupauksensa tai asiakas pettyy. Toimiva brändi tarjoaa asiakalle turvallisuutta. (Silén 2001, 123.)

Suunnittelematon viestintä on palvelun tuottajan kannalta hankalin palvelun brändiin vaikuttava tekijä, koska sitä on vaikea kontrolloida. Suusanallinen viestintä, eli ihmisten keskenään käymät keskustelut, sekä heidän tekemänsä arviot palvelusta ovat palvelun tarjoajalle vaikeasti tavoitettavissa ja vaikeasti hallittavissa olevia asioita. Positiivista suusanallista viestintää voidaan koettaa saada aikaan esimerkiksi julkaisemalla kiinnostavia uutisia ja toivomalla näiden herättävän keskustelua asiakkaiden keskuudessa. (Kinnunen 2004, 95.)

Brändi saa aina lopullisen muotonsa ihmisten mielessä, ja sille on ominaista, että mielikuva on aina hieman erilainen eri ihmisiltä kysyttäessä. Mielikuvan ja suhtautumisen taustalla ovat jokaisen omat arvot, kiinnostus, saadut tai hankitut tiedot ja mahdolliset kokemukset brändistä. Yritys voi toiminnallaan ja viestinnällään vaikuttaa siihen, millaisia brändistä annetut tiedot ja kokemukset ovat. Mielikuva brändistä muodostuu yhtä lailla ilman omia kokemuksia pelkästään nähdyn ja kuullun perusteella. Myös toimiala ja kilpailijoiden toiminta vaikuttavat kaikkien alalla toimivien yritysten brändikuvaan. Varsinkin pienemmät yritykset pyrkivät usein matkimaan markkinajohtajaa toiminnassaan ja viestinnässään nimen ja yritystunnuksen valinnasta alkaen. Useimpien yrityksen pitkä historia vahvistaa brändiä ja vanhoja yrityksiä kunnioitetaan. Yksin

se, että yritys on menestynyt pidemmän aikaa, on merkki sen jatkuvasta elinvoimaisuudesta. Pitkään historiaan liittyy myös vahva tunnettuus asiakkaiden keskuudessa. (Von Herten 2006, 91-94.) Brändin arvoa ei pystytä täsmällisesti mittaamaan (Aaker & Joachimsthaler 2000, 35). Indin (2007, 15) mukaan brändin tarkoituksena on vähentää valinnan vaikeutta. Mitä enemmän tiedetään jostain tuotteesta tai palvelusta, sitä turvallisemmin mielin se valitaan. Brändi on huomattavasti enemmän kuin vain tuote; se kuvastaa erityistä suhdetta asiakkaiden kanssa. (Czerniawski & Maloney 1999, 8.) Yksinkertaisesti brändi on ehjä sarja imagoja, ideoita, toimintoja ja symboleja, jotka tekevät tuotteesta enemmän kuin vain kauppatavaran (Lindberg-Repo ym. 2009, 5).

Brändipääoma on brändin nimeen ja symboliin liittyvää varallisuutta, joka parantaa (tai heikentää) tuotetta tai palvelua. Brändipääoman neljä näkökohtaa ohjaa brändin kehittämistä, johtamista ja mittaamista. Nämä näkökohdat ovat:

- Brändin tunnettuus on usein aliarvioitu näkemys, vaikka sen on osoitettu vaikuttavan asiakkaiden käsityksiin. Tuttuus miellyttää ihmisiä ja tuttuihin tuotteisiin liitetään helpommin myönteisiä asenteita.
- Koettua laatua on brändimielleyhtymien erikoistapaus. Sen vaikutus mielleyhtymiin ilmenee useissa eri yhteyksissä ja sen on käytännössä osoitettu vaikuttavan kannattavuuteen.
- Brändimielleyhtymät voivat olla mitä tahansa, mikä yhdistää asiakasta brändiin. Ne voivat olla käyttäjämielleyhtymiä, tuoteominaisuuksia, käyttötilanteita, organisaatiomielleyhtymiä tai brändin persoonallisuuden piirteitä tai symboleita. Yrityksen on ratkaistava, mitä mielleyhtymiä halutaan kehittää, ja laatia sen jälkeen ohjelmat näiden mielleyhtymien liittämiseksi brändiin.
- Brändiuskollisuus on brändin olennaisempia tekijöitä. Perusajatuksena on sekä laajentaa jokaista uskollisuuteen perustuvaa segmenttiä että lujittaa näiden segmenttien brändiuskollisuutta.

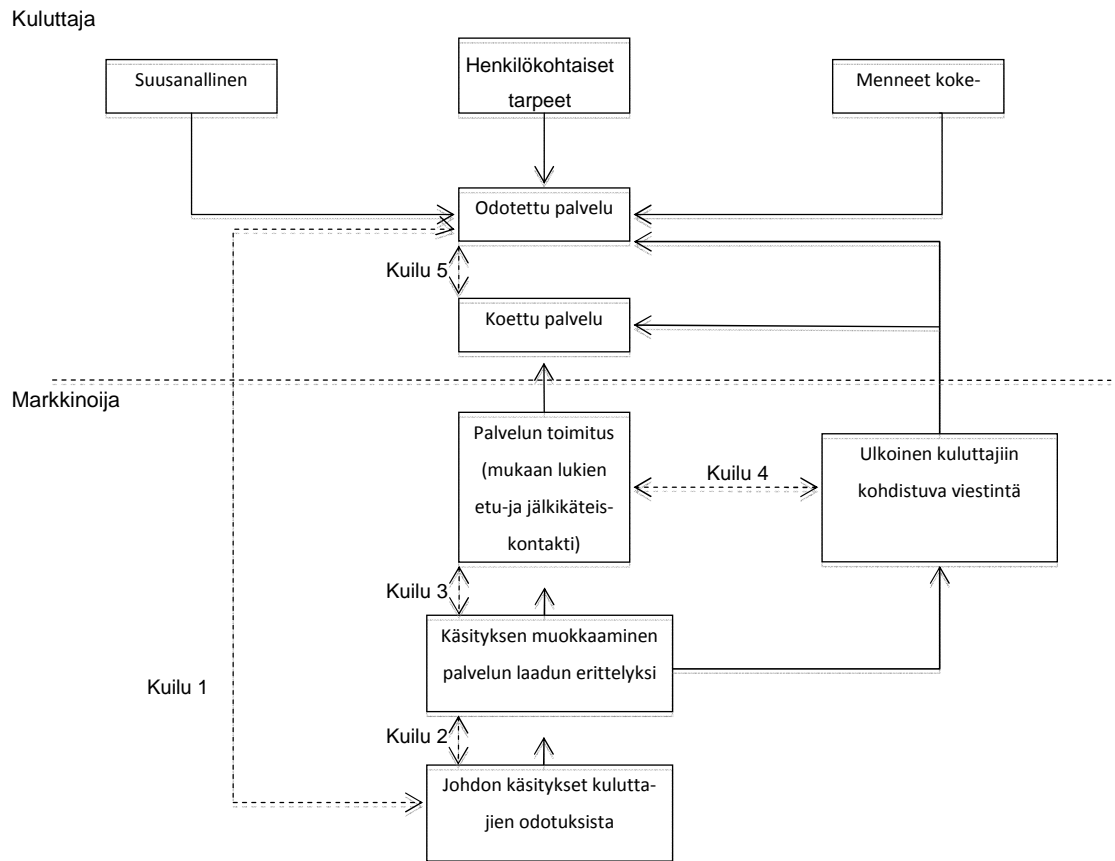
(Aaker & Joachimsthaler 2000, 38-39.)

Kiristynyt kilpailu vaikuttaa palveluyritysten toimintaan. Korkean palvelulaadun ja asiakastyytyväisyyden lisäksi palveluyritykset pyrkivät tehostamaan kilpailukykyään kehittämällä yrityksestään brändiä, johon asiakkaat haluavat luoda pitkäaikaisia suhteita ja jonka palveluista he ovat valmiita maksamaan korkeamman hinnan. (Lindberg-Repo 2005, 131.)

Leonard Berryn mukaan palvelubrändistä puhuttaessa palveluntuottajana oleva yritys nousee brändiksi, koska arvo palvelubrändille syntyy nimenomaan asiakkaan ja brändin välisessä vuorovaikutuksessa. Vahva palvelubrändi on asiakkaalle lupaus, jolla on seurauksia myös tulevaisuuteen. Berryn mukaan ”palvelubrändi on yhdistelmä siitä, mitä yritys itse sanoo olevansa, mitä muut sanovat brändistä ja kuinka yritys suoriutuu palvelusta asiakkaan näkökulmasta nähtynä.” (Lindberg-Repo 2005, 136-137.) Brändit vetoavat voimakkaasti asiakkaan väline- eli emotiotarpeisiin, ja niihin yhdistetään lähes poikkeuksetta monipuolinen ja korkea laatu. Voimakkaan brändin uskotaan laajentavan palvelujen hinnoittelualuetta ja parantavan asiakasuskollisuutta ja sitä kautta olevan merkittävä kilpailuetu organisaatiolle. Myös kilpailijoita korkeampi hinta tukee laatumielikuvaa. Brändi koetaan myös myyjän lupaukseksi paremmuudesta, jolloin asiakas ostaa itselleen laatua ja haluaa viestiä siitä myös muille. Brändin ja sen arvon määrittävät vain asiakkaat. Brändin on oltava asiakkaiden arvostama, ja sen on lunastettava ne lupaukset, joita siitä markkinointiviestinnän keinoin on asiakkaille viestitetty. (Hollanti & Koski 2007, 92-95.)

3.5 Palvelun kuiluanalyysi

Valerie Zeithaml, Leonard Berry ja Amos Parasuraman kuvaavat kuiluanalyysimallissaan sitä, kuinka palvelun laatu syntyy monen eri osapuolen toiminnan tuloksena. Mallin avulla on tarkoitus analysoida laatuongelmien lähteitä ja selventää palvelun laadun parantamiskeinoja. Yrityksessä työskentelevien ihmisten on tärkeää ymmärtää, mitkä seikat vaikuttavat asiakkaan kokemaan palveluun ja mitä laatukokemuksen parantamiseksi voidaan tehdä. Malli on esitetty kuviossa 2. (Grönroos 1998, 101; Lämsä & Uusitalo 2002, 49.)



KUVIO 2. Palvelun kuiluanalyysi. (Grönroos 1998, 102)

Kuילוanalyysimalli osoittaa, kuinka palvelun laatu muodostuu. Mallin yläosassa on asiakkaaseen liittyviä ilmiöitä ja alaosassa palvelun toimittajaan liittyviä ilmiöitä. Odotettuun palveluun vaikuttaa asiakkaan menneet kokemukset, henkilökohtaiset tarpeet ja suusanallinen viestintä. Näiden lisäksi siihen vaikuttaa myös yrityksen markkinaviestinnälliset toimenpiteet. Koettu palvelu syntyy sisäisten päätösten ja toimenpiteiden seurauksena. Johdon käsitykset asiakkaan odotuksista ohjaavat palvelun laatuvaatimuksia koskevia päätöksiä, joita organisaatio palvelun toimituksen aikana noudattaa. Palvelun ostava asiakas kokee kaksi laadun osatekijää: palvelun toimitus- ja tuotantoprosessin (toiminnallinen laatu) ja prosessin seurauksena olevan teknisen ratkaisun lopputuloksen (tekninen laatu). Markkinaviestintä voi vaikuttaa koettuun palveluun samalla tavalla kuin odotettuunkin palveluun. Kuילוanalyysimallin perusrakenteesta selviää, mitä toimenpiteitä on harkittava kun analysoidaan ja suunnitellaan palvelun laatua. Tämän jälkeen voidaan löytää mahdollisia laatuongelmien lähteitä. Kuviossa 2 on viisi poikkeamaa eli laatu-kuilua, jotka ovat perusrakenteen osien välissä. (Grönroos 1998, 101.)

3.6 Laatuksilut

Laatukuilut syntyvät laadun laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuuksista. Lopullinen kuilu eli odotetun ja koetun laadun välinen kuilu on riippuvainen muista prosessin kuiluista. (Grönroos 1998, 101.) Seuraavaksi tarkastellaan viittä kuilua ja niiden seurauksia ja syitä.

Kuilu 1: Johdon näkemyksen kuilu

Kuilu syntyy siitä, että johto näkee laatuodotukset puutteellisesti. Palvelun erityispiirteistä johtuen tämä kuilu voi olla suurempia palvelua tuottavissa yrityksissä kuin tavaroita tuottavissa yrityksissä. Syitä tälle kuilulle voivat olla esimerkiksi

- puutteelliset tai epätarkat tiedot kysyntäanalyseista ja markkinatutkimuksista
- virheelliset tiedot asiakkaiden odotuksista
- tieto asiakaskontakteista ei välity johdolle
- johto saa puutteellista tai olematonta tietoa alhaalta organisaatiosta

Ongelmien takana ei yleensä ole huono johto tai todellinen osaamisen puute; johto vain ei ole tiennyt tai tiedostanut palvelukilpailun luonnetta ja vaatimuksia. (Grönroos 1998, 102-103.)

Kuilu 2: Laatuvaatimusten kuilu

Kuilu syntyy kun liikkeenjohtajan laatu näkemykset eivät ole yhteneväiset asiakkaiden palvelun laatuvaatimusten kanssa. Kuilun syitä voivat olla esimerkiksi

- suunnitteluvirheet tai riittämättömät suunnitteluprosessit
- suunnittelun huono johto
- huono tavoitteenasettelu
- johdon riittämätön tuki palvelun laadun suunnittelulle

Ongelman ratkaisuna voi olla asiakkaiden tärkeysjärjestyksen muuttaminen niin, että johto olisi aidosti sitoutunut palvelun laatuun. Ongelma voi olla myös suunnitteluprosessissa. Mikäli ylin johto ei tee suunnitelmia yhteistyössä palvelun todellisten toimittajien kanssa, prosessi ei voi olla hyvä. (Grönroos 1998, 103-104.)

Kuilu 3: Palvelun toimituksen kuilu

Tämä kuilu syntyy kun palvelun tuotanto- ja toimitusprosesseissa ei noudateta laatuvaatimuksia. Kuilun syitä ovat

- liian monimutkaiset tai jäykät laatuvaatimukset
- työntekijät eivät hyväksy vaatimuksia, sillä hyvä palvelun laatu vaatisi käyttäytymisen muutoksia
- vaatimukset eivät ole yhdenmukaisia olemassa olevan yrityskulttuurin kanssa
- palveluoperaatioita johdetaan huonosti
- sisäisen markkinoinnin puutteellisuus
- tekniikka ja järjestelmät eivät tue laatuvaatimusten mukaista toimintaa

Kuilun syntymisessä johdon ja työnjohdon tekemiset ovat usein ratkaisevassa asemassa, sillä johdon menetelmät eivät aina tue laatuikäyttämistä. Työnjohdolliset valvontajärjestelmät voivat olla jopa ristiriidassa hyvän palvelun tai laatuvaatimusten kanssa. Palvelun toimituksen kuilu syntyy helposti yrityksissä, joissa valvonta- ja palkkiojärjestelmistä päätetään irrallaan laatuvaatimusten suunnittelusta. Usein työntekijöitä palkitaankin sellaisista asioista, jotka eivät tue laatuikäyttämistä tai jopa kannustavat laadun vastaisiin toimiin. Tämä voi asettaa työntekijät kiusalliseen asemaan, sillä työsuoritukselle asetetut vaatimukset voivat olla ristiriidassa olemassa olevien valvonta- ja palkkiojärjestelmien kanssa. Usein mitataan vain palvelun teknisiä ominaisuuksia, vaikka olisi tärkeää kehittää valvontajärjestelmiä, jotka ottavat huomioon palvelun laadun. Ongelman poistaminen saattaa edellyttää valvontajärjestelmien muuttamista ja henkilökunnan parempaa koulutusta. Laatukuilun syynä voi olla myös henkilöstön liiallinen työtaakka, jolloin asiakkaita ei ehditä palvelemaan niin hyvin kuin pitäisi. Tällöin ongelman ratkaisemiseksi henkilöstön hallintaan olisi panostettava entistä enemmän. (Grönroos 1998, 104-106.)

Kuilu 4: Markkinaviestinnän kuilu

Tämä kuilu tarkoittaa, että markkinaviestinnässä annetut lupaukset eroavat toimitetusta palvelun laadusta. Kuilun syitä ovat muun muassa

- markkinaviestinnän suunnittelussa on unohdettu palvelun tuotanto
- perinteistä markkinointia ja tuotantoa ei ole koordinoitu tarpeeksi
- organisaatio ei noudata vaatimuksia, vaikka niistä puhutaan markkinaviestintäkampanjoissa

- luontainen taipumus liioitella ja luvata liikoja

Kuilua 4 on mahdollista pienentää luomalla järjestelmä, joka koordinoi ulkoisen markkinoinnin suunnittelun ja toteutuksen palvelutuotannon toteutuksen kanssa. Tämän ansiosta markkinoinnin lupaukset saadaan totuudenmukaisemmiksi. Laatukuilua voidaan pienentää myös suunnittelemalla markkinointiviestintää ja entistä paremmin ja lisäämällä johdon valvontaa. (Grönroos 1998, 107.)

Kuilu 5: Koetun palvelun laadun kuilu

Tämä kuilu merkitsee, että odotettu palvelu eroaa koetusta palvelusta. Kuilu on riippuvainen prosessin muista kuiluista ja sen suunta ja voimakkuus määräävät asiakkaan kokeman palvelun laadun. Viides kuilu voi olla myös positiivinen, jolloin asiakkaan kokemukset laadusta ylittävät hänen odotuksensa. Seurauksia ovat

- huono laatu ja laatuongelmat
- kielteinen suusanallinen viestintä
- kielteinen vaikutus yrityksen tai sen osan imagoon
- liiketoiminnan menetys

Mikäli koetun palvelun laadun kuilu muodostuu, syynä voi olla mikä tahansa edellä mainituista tai niiden yhdistelmä. Syitä voi tietysti olla muitakin kun vain mainitut esimerkit. (Grönroos 1998, 101, 108.)

Tässä työssä käsitellään kuilujen 3 ja 5 vaikutusta palvelun laatuun. Kuilumallissa esitetty kuluttaja on tässä työssä palvelun tilaaja. Kuluttaja on palvelun tilaajan asiakas

4 PALVELUN TUOTANTOPROSESSI

Prosessikäsite juontaa juurensa kemiallisista prosesseista. Niissä sarja reaktioita synnyttää tietyn lopputuloksen. Liiketoimintaprosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Yrityksissä tulosyksiköillä ja osastoilla on omat tehtävänsä ja tavoitteensa. Kukin osasto pyrkii ensisijaisesti tehostamaan ja kehittämään omaa toimintaansa. Liiketoiminta-

mintaprosessit edellyttävät eri osastojen yhteistoimintaa lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Lecklin 2002, 137-139.)

4.1 Prosessikäsitteitä

Prosessien kehittämisen yhteydessä käytetty terminologia ei ole vakiintunutta. Kirjallisuudessa käytetään vaihtelevasti nimikkeitä pää-, ydin-, avain- ja tukiprosessi. Organisaatiokohtaisesti prosessit on määriteltävä yhtenäisesti. (Lecklin 2002, 143.)

Ydinprosessit ovat ulkoisia asiakasta palvelevia prosesseja, joiden lähtökohtana ovat yrityksen ydinkyvykkyudet. Ydinprosessien avulla jalostetaan yrityksestä löytyvät kyvyt ja osaaminen tuotteiksi, joilla on asiakkaalle lisäarvoa. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. Ydinprosessit tulisi määritellä mahdollisimman laajasti ottaen mukaan liittymät toimittajiin ja asiakkaisiin sekä muihin prosesseihin yrityksen sisällä.

Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Ne tukevat organisaation toimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiseksi. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto.

Avainprosessit liittyvät organisaation menestystekijöihin. Ne ovat yrityksen kaikkein tärkeimpiä prosesseja ja samalla myös ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessit voivat olla ydin- tai tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja.

Pääprosessit nimellä tarkoitetaan tässä kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja. Pääprosessit ovat useimmiten ydinprosesseja.

Osaprosessit ja alaprosessit ovat prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja.

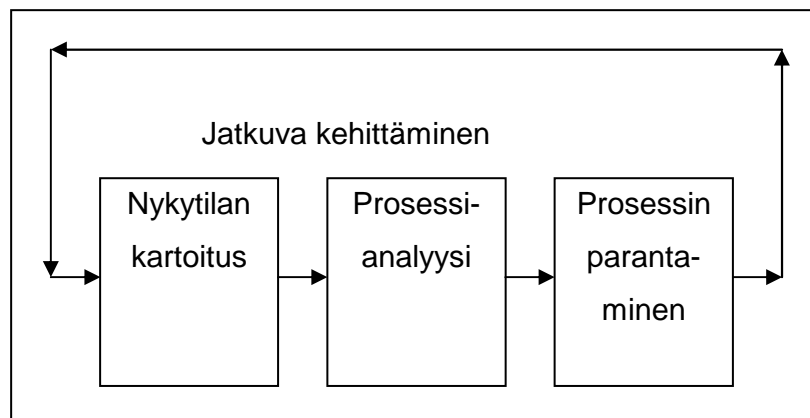
Vaihe tai tehtävä on prosessiin kuuluva alimman tason aktiviteetti. Työvaihe on useimmiten kerralla suoritettava kokonaisuus. Prosessikuvauksessa työvaiheeseen ei laadita omaa prosessikaaviota, vaan siihen liitetään työohje. (Lecklin 2002, 144.)

4.2 Tuotantoprosessin kehittäminen

Palveluyrityksissä asiakas on paljon vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Tällöin prosessin kaikki vaiheet tulee suunnitella ja toteuttaa siten, että asiakkaiden tarpeet ja toiveet huomioidaan. (Lämsä & Uusitalo 2002, 126.) Yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen tuotteet, palvelut ja palvelut syntyvät. Prosessin kehittämistavoitteita voivat olla

- kustannusten vähentäminen
- tuottavuuden parantaminen
- joustavuuden lisääminen
- läpimenoaikojen lyhentäminen
- laadun ja palvelun parantaminen

Kuviossa 3 kuvataan prosessin kehittäminen. (Lecklin 2002, 142, 149.)



KUVIO 3. Prosessien kehittäminen. (Lecklin 2002, 150)

Nykytilan kartoitus. Maaliin pääsemiseksi on tiedettävä, missä ollaan. Prosessin kehittäminen ei onnistu ilman kartoitusta. Prosessien nykytilan kartoitus on tärkeä osa laatujärjestelmän rakentamista. Kartoitus antaa myös pohjatiedot kehitettävien prosessien valintaan.

Prosessianalyysi. Tähän vaiheeseen sisältyvät esimerkiksi prosessissa olevien ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen, työkalujen valinta ja erilaisten kehittämisvaihtoehtojen arviointi. Prosessianalyysin tuloksena valitaan kehittämistapa.

Prosessin parantaminen. Kun prosessi on analysoitu ja uusi toteutustapa valittu, laaditaan parannussuunnitelma, hyväksytetään se ja otetaan uudistettu prosessi käyttöön.

Jatkuva kehittäminen. Laatutyöhön kuuluu jatkuva kehittäminen. Kun prosessi on saatu parannettua, palataan lähtöruutuun. Prosessin toimivuutta arvioidaan säännöllisesti ja kehittämisen pohjaksi tehdään esimerkiksi asiakastyytyväisysselvityksiä. (Lecklin 2002, 149-150.)

4.3 Lassila & Tikanojan Tapahtumapalveluiden tuotantoprosessi

Lassila & Tikanojan Tapahtumapalveluiden tuotantoprosessi kuvataan vaiheittain aina asiakkaan yhteydenotosta alkaen laskutukseen asti. Prosessin kuvauksessa ei käytetä mitään lähteitä, vaan kuvaukset tehdään omaan kokemukseen perustuen. Prosessissa kuvataan tapaus, jossa yhteydenotto päättyy palvelun tuottamiseen asiakkaalle.

4.3.1 Asiakaskontakti

Yleensä asiakas tekee ensimmäisen yhteydenoton, jolloin sovitaan tapaaminen. Tapaamisen yhteydessä kartoitetaan asiakkaan tarpeet ja sovitaan jatkotoimenpiteistä. Mikäli asiakkaalla on esimerkiksi pohjakuvia tapahtuma-alueesta, palvelutarpeita voidaan selvittää sen avulla. Kartoitusvaiheessa täytyy huomioida muun muassa tapahtuman luonne, yleisömäärä, tapahtuman kesto, anniskelupaikkojen määrä, jätehuollon lajittelu ja tarvittaessa arvioidaan kertyvää jätemäärää. On hyvä tehdä myös vertailua muiden samantyylisten jo toteutettujen tapahtumien kalustomääriin ja jätemääriin.

4.3.2 Palvelukokonaisuuden suunnittelu

Asiakkaan tarpeiden kartoituksen jälkeen suunnitellaan palvelukokonaisuus yhdessä eri toimialojen kanssa. Näitä eri toimialojen tuottamia palveluja ovat esimerkiksi siivous ja harjakoneella ajo. Mikäli käytetään alihankkijoita, heidät otetaan mukaan suunnitteluun. Suunnittelun jälkeen myyjä hinnoittelee palvelutarjouksen ja hyväksyttää sen eri toimialoilla. Tällöin he sitoutuvat toimittamaan sovitut palvelut sovitulla hinnoilla.

Hinnoittelun jälkeen myyjä tekee asiakkaalle palvelutarjouksen. Tarjouksessa asiakkaalle tiedotetaan, ketkä ovat tapahtuman avainhenkilöt. Asiakkaalle on yksi yhdyshenkilö, joka yleensä on tapahtumakoordinaattori. Lisäksi esitellään hänen apuna

operatiivisissa toiminnoissa olevat palveluesimiehet. Tuotannon hyväksynnän jälkeen palvelutarjous esitellään asiakkaalle. Mahdolliset tarkentavat lisäkysymykset käydään asiakkaan kanssa läpi, jonka jälkeen asiakas hyväksyy palvelutarjouksen.

Asiakkaan hyväksymisen jälkeen aloitetaan palvelukokonaisuuden soveltaminen tuotantotasolle. Mukana ovat myyjä, tapahtumakoordinaattori ja eri toimialojen tuotannon edustajat. Tällöin kartoitetaan kaluston ja henkilökunnan tarve, sekä hoidetaan henkilökunnan koulutus. Tässä vaiheessa varmistetaan tuotannon kanssa aikataulut ja kaluston, kuten Bajamajat, roska-astiat, jätepuristimet ja vaihtolavat toimitukset.

4.3.3 Tapahtuma

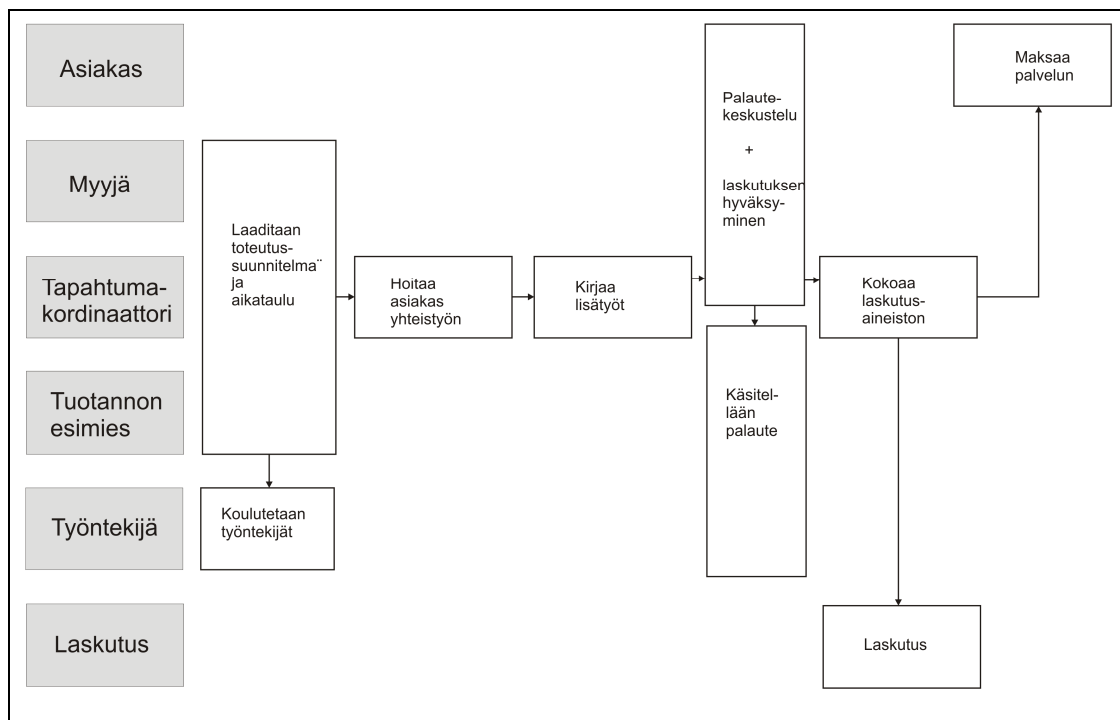
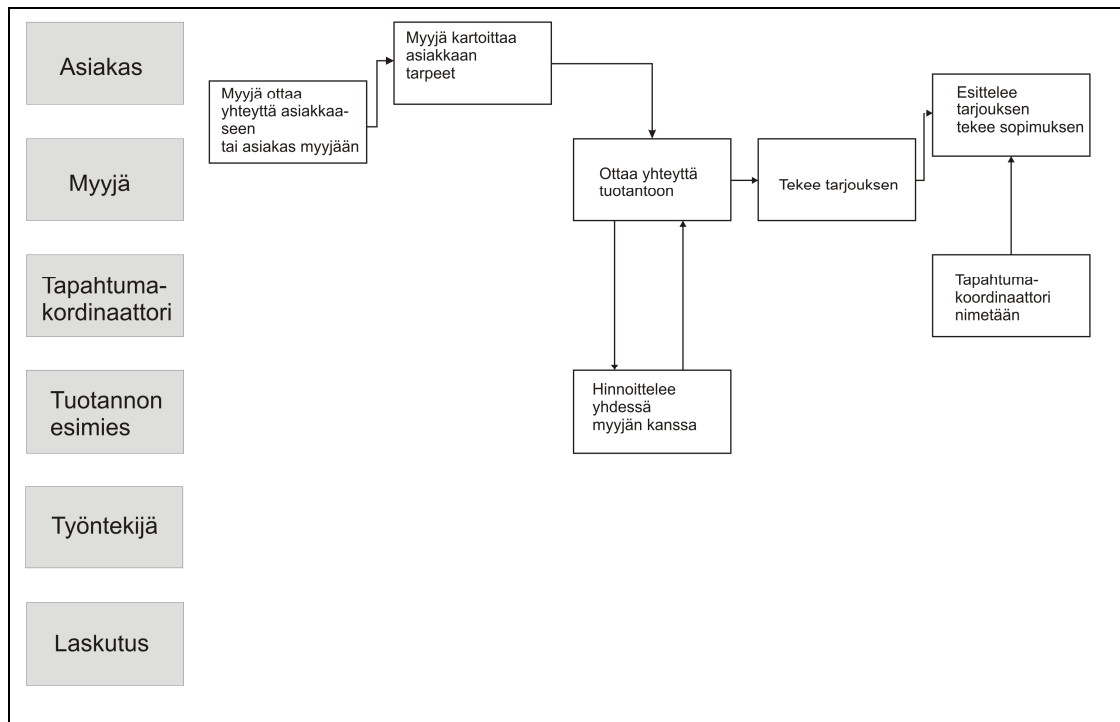
Tapahtuman rakentaminen sulautuu järjestäjän antamaan aikatauluun. Tapahtumapaikalla asiakkaan kanssa katsotaan vielä oikeat tuotteiden sijoituspaikat. Asiakas sopii mahdollisista palvelukokonaisuuden muutoksista tapahtumakoordinaattorin kanssa, joka ilmoittaa muutoksista tuotannolle. Ennen tapahtuman alkua koordinaattori ilmoittaa tilaajalle kaiken olevan kunnossa omasta puolestaan.

Tapahtuman aikana huolehditaan alueen yleisestä siisteydestä ja reagoidaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin mahdollisesti nopeallakin aikataululla. Tapahtumakoordinaattorin tulee olla tapahtumapaikalla tapahtuman ajan, jolloin yllättävätkin tilanteet saadaan hoidettua nopeasti. Näitä yllättäviä tilanteita voivat olla esimerkiksi Bajamajojen tai harmaavesisäiliön ylimääräiset tyhjennykset. Tapahtuman päätyttyä purkamisen tehdään asiakkaan antaman aikataulun mukaisesti. Purkamisen jälkeen alue siivotaan vastaanottotarkastuksen edellyttämään tasoon.

4.3.4 Palaute ja laskutus

Tapahtuman jälkeen palvelun tuotantoprosessin sujuvuus käydään asiakkaan kanssa läpi myyjän ja tapahtumakoordinaattorin toimesta. Tarvittaessa asiakkaalla hyväksytään tuleva lasku, varsinkin jos tapahtuman aikana suunnitelmaan on tullut paljon muutoksia ja esimerkiksi ylimääräisiä töitä. Asiakkaan palaute käsitellään kaikkien tapahtumaan osallistuneiden toimialojen kanssa.

Kuviossa 4 kuvataan L&T Tapahtumapalveluiden palveluprosessi.



KUVIO 4. L&T Tapahtumapalvelut palveluprosessi

5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimus on tapaustutkimus ja aineiston keruumenetelmänä on kyselylomake, jonka rakentamisessa käytettiin soveltaen SERVQUAL-mittausmallia. Tutkimuksen case-kohteena on L&T Tapahtumapalvelut. Aineisto on analysoitu sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti.

5.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa tutkitaan yleensä yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Useimmiten tapaus on yritys tai yrityksen osa, mutta se voi olla myös toiminnallinen, kuten prosessi tai yrityksen rakenteellinen ominaisuus. Tutkittu tapausmäärä on tyypillisesti pieni, usein vain yksi, mutta toisinaan tapauksia on useampia. (Koskinen ym. 2005, 154.) Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten ja miksi kysymysten avulla. (Yin 1994, 13). Tapaustutkimusta käytetään yleensä tutkittaessa tietyn organisaation tiettyä prosessia. (Koskinen ym. 2005, 154.)

Tapaustutkimukselle on olennaista, että tutkittava tapaus muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden. Koska tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonkeruu- ja analyysitapoja, ei sitä voida pitää ainoastaan aineistonkeruun tekniikkana. Tapaustutkimuksen teko ei siis rajoita menetelmävalintoja: käytössä ovat yhtä hyvin kvantitatiiviset kuin kvalitatiivisetkin menetelmät. (Anttila 1996, 250; Hirsjärvi ym. 2004, 125-126.) Vaikka tapaustutkimuksessa voidaan käyttää sekä kvantitatiivisia, että kvalitatiivisia menetelmiä, tutkimuksen arvioinnissa painottuvat yleensä laadullisen tutkimuksen arviointiin liittyvät seikat, ellei kyse ole pelkästään määrällistä aineistoa sisältävä tutkimus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tapaustutkimus ei ole puhtaasti tutkimusmenetelmä, vaan ennemminkin tutkimusote. Sen ydin ei liity aineiston keruumenetelmiin, vaan asetelmaan ja tapaan rakentaa johdopäätökset. Tutkimuksen kuvauksia säätelevät viime kädessä tutkimuksen tarpeet, mutta raportin hyödyllisyyden kannalta siinä on hyvä kuvata muutamia asioita: yrityksen historia, toimiala, keskeiset rakenteet, tunnusluvut, numeerinen kuvaus, strategian päälinjat sekä prosessit, joista halutaan tietoa. Tapaustutkimus tähtää yleensä melko

yksityiskohtaiseen tietoon tapauksista ja tapauksia on yleensä korkeintaan muutama. (Koskinen ym. 2005, 154, 158-159, 167.)

5.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen määrittelemisen on hankalaa. Usein se määritellään kvantitatiivisen (yleensä tilastollisen) tutkimuksen vastakohtaksi. Tämä määritelmä osoittaa, että laadullinen tutkimus ei perustu mittaamiseen. Aineistoa ei siis pyritä saamaan numeeriseen muotoon. Kvalitatiivisella ja kvantitatiivisella tutkimuksella on myös paljon yhteistä, kuten vaatimus havaintojen toistettavuudesta ja siitä, että tulokset pitää perustella. (Koskinen ym. 2005, 30.) Tässä tutkimuksessa käytettävä kyselytutkimus on enimmäkseen määrällistä tutkimusta, mutta tuloksia voidaan analysoida myös laadullisilla menetelmillä. Olennaisinta on, että osaa valita tarkoitukseenmukaiset lähestymistavat sen ilmiön tutkimiseen, josta on kiinnostunut. (Vehkalah- ti 2008, 13).

Usein laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada valittu ryhmä kertomaan jotain erityistä. Kyseessä on kokemusta ja käsitystä kuvaavan, ei yleistettävissä tai numeerisesti mitattavissa olevan informaation etsimien. Vastaajaa pyydetään valaisemaan tutkijalle jotain sellaista, mistä hänellä on etukäteen ehkä vain aavistus. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 18.)

5.3 SERVQUAL-mittausmalli

Palvelun laadun kokemista on kahden viime vuosikymmenen aikana tutkittu laajasti. Useimmat tutkimukset ovat perustuneet odotusten ja kokemusten välisen eron käsitteeseen, joissa laatu koetaan vertaamalla eri laatuattributteja koskevia odotuksia ja kokemuksia. (Grönroos 2009, 112.) Tutkijat Parasuraman, Zeithaml ja Berry ovat kehittäneet palvelun laadun mittaamiseen soveltuvan työkalun, niin sanotun SERVQUAL-mallin. Tutkijakolmikolla on ollut suurin vaikutus palvelun laadun tutkimukseen. SERVQUAL-malli onkin ollut hallitseva menetelmä tutkittaessa asiakkaiden kokemaa palvelun laatua. (Liljander, 1995, 23; Kang & James 2004.)

Asiakkaiden käsitystä palvelun laadusta arvioidaan mittaamalla asiakkaiden tyytyväisyyttä kokemaansa laatuun. SERVQUAL-menetelmä on mittausmalli, joka perustuu palvelun ominaisuuksia kuvaaviin attribuutteihin. Menetelmässä määritetään joukko attribuutteja, jotka kuvaavat palvelun ominaisuuksia. Sen jälkeen vastaajia pyydetään antamaan arvosana palvelusta kyseisten attribuuttien osalta. (Grönroos 2009, 113-114.)

Berry, Parasuraman ja Zeithaml alkoivat tutkia 1980-luvun puolivälissä koetun palvelun laadun käsitteen pohjalta palvelun laadun osatekijöitä ja sitä, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua. SERVQUAL-mallissa perustuu koetun palvelun laatuun vaikuttaviin osa-alueisiin ja asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja heidän siitä saamiensa kokemusten vertailuun (odotusten vahvistaminen tai kumoaminen). Viittä osa-aluetta kuvataan yleensä 22 attribuutilla ja vastaajia pyydetään ilmoittamaan mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he kokivat sen. Arvostelu tapahtuu seitsemän kohdan asteikolla, jonka ääripäinä ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Attribuutteja koskevien odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella voidaan laskea kokonaislaatua kuvaava tulos. Mitä selvemmin tulos osoittaa kokemusten jääneen odotuksia heikommaksi, sitä heikompi koettu laatu on. Kokonaispistemäärää tärkeämpiä voivat kuitenkin olla yksittäisten ominaisuuksien tulokset. SERVQUAL-mallin käyttöä tulee aina miettiä etukäteen. Palvelut ovat keskenään erilaisia samoin kuin markkinat ja kulttuuriympäristötkin. Osa-alueet ja attribuutit tuleekin aina mukauttaa kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. (Grönroos 2009, 114, 116-117.)

Tässä tutkimuksessa SERVQUAL-mallia käytettiin soveltaen. Koettuun palvelun laatuun vaikuttavista tekijöistä valittiin viisi, joita L&T Tapahtumapalvelut ja L&T:n markkinointiosasto halusivat tutkia. Asiakkaiden odotettua laatua tutkittiin kysymällä heidän mielikuviaan L&T Tapahtumapalveluista, selvittämällä tärkeimpiä seikkoja valittaessa palvelun toimittajaa tapahtumiin, sekä koettuun kokonaislaadun malliin liittyvillä väitteillä. Koettua laatua selvitettiin väitteillä, jotka liittyvät viiteen koettuun palvelun laatuun vaikuttavaan tekijään, jotka koskevat toiminnallista ja teknistä laatua Grönroosin koetun kokonaislaadun mallin mukaan. Luvussa 5.4 eritellään väitteet, joilla tutkittiin odotettua ja koettua laatua. Näihin väitteisiin ei vastattu SERVQUAL-mallin mukaisella seitsemän kohdan asteikolla, vaan yksinkertaisemmin kyllä, ei tai en

osaa sanoa. Tämä siitä syystä, että asiakkailta haluttiin selvemmin mielipide, koska isommalla asteikolla arviointi laitetaan helposti neutraalisti asteikon puoliväliin. Yksinkertaistettu malli tosin vaikeuttaa pienten erojen esille saamista.

5.4 Koettuun palveluun vaikuttavat tekijät

Koettuun palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä on kymmenen ja ne on esitelty alla. Tässä tutkimuksessa tutkittaviksi osa-alueiksi valittiin luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, uskottavuus ja asiakkaan tunteminen. Valitut osa-alueet on alleviivattu luettelosta. L&T Tapahtumapalveluiden valitsemat tekijät on alleviivattu laatuun vaikuttavien tekijöiden kuvauksissa.

1. **Luotettavuus** merkitsee suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta:
 - yritys tekee palvelun oikein ensimmäisellä kerralla
 - laskutus on täsmällistä
 - arkistointi on moitteetonta
 - palvelu toimitetaan sovittuun aikaan
2. **Reagointialttius** koskee työntekijöiden halua ja valmiutta palvella:
 - palvelu tapahtuu ajallaan
 - tarpeelliset asiakirjat lähetetään heti
 - asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä
 - palvelu on nopeaa
3. **Pätevyys** merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa
 - kontaktihenkilöiden tiedot ja taidot
 - tukihenkilöstön tiedot ja taidot
 - organisaation tutkimuskyky
4. **Saavutettavuus** merkitsee yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta:
 - palvelu on helposti saatavissa puhelimitse
 - palvelun odotusaika ei ole liian pitkä
 - sopivat aukioloajat
 - palvelupisteen sijainti on sopiva
5. **Kohteliaisuus** merkitsee kontaktihenkilöiden käytöstapoja, kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä:
 - hienotunteisuus asiakkaan omaisuutta kohtaan

- asiakaspalvelijat ulkoiselta olemukseltaan moitteettomia ja siistejä
6. **Viestintä** merkitsee sitä, että asiakkaalle puhutaan kieltä, jota he ymmärtävät, ja että heitä kuunnellaan:
 - palvelun selostaminen
 - palvelun hinnan kertominen
 - kuluttajien vakuuttaminen siitä, että ongelma hoidetaan
 7. **Uskottavuus** merkitsee luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaiden etujen ajamista:
 - yrityksen nimi
 - yrityksen maine
 - kontaktihenkilöstön persoonallisuus
 8. **Turvallisuus** merkitsee sitä, että vaaroja, riskejä tai epäilyksiä ei ole:
 - yrityksen nimi
 - yrityksen maine
 - kontaktihenkilöstön persoonallisuus
 9. **Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen** merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita:
 - asiakkaan erityisvaatimusten selvittäminen
 - asiakasta kohdellaan yksilöllisesti
 - vakioasiakas tunnetaan
 10. **Fyysinen ympäristö** sisältää palvelun fyysiset tekijät:
 - fyysiset tilat
 - henkilöstön ulkoinen olemus
 - palvelussa käytettävät apuvälineet tai koneet
 - palvelun fyysiset merkit (kortit jne.)
 - muut palvelutiloissa olevat asiakkaat

(Grönroos 1998, 70.)

5.5 Aineiston keruu

Kyselytutkimus on tärkeä tapa kerätä ja tarkastella tietoa muun muassa erilaisista mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Tämän tyyppiset kiinnostuksen kohteet ovat sekä moniulotteisia että monimutkaisia. Kyselytutkimuksessa mittaus tapahtuu kyselylomak-

keella. Lomake on suunniteltava huolellisesti, koska kun vastaaja on täyttänyt lomakkeen, on siihen enää myöhäistä tehdä muutoksia. Koko tutkimuksen onnistuminen riippuu mitä suurimmassa määrin lomakkeesta. Ratkaisevaa on, kysytäänkö sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. Kumpikaan ei yksin riitä. Hyvä kyselylomake on kokonaisuus, jossa toteutuvat sekä sisällölliset että tilastolliset näkökohdat. (Vehkalahti 2008, 11, 20.)

Kyselylomake lähetettiin 42 suomalaiselle tapahtumajärjestäjälle sähköisellä Survette-kyselytyökalulla. Yritykset olivat erikokoisia ja vastaajat olivat erilaisissa asemissa yrityksissään. Vastaanottajat rajattiin nimenomaan tapahtumajärjestäjiin, sillä he ovat sitä asiakaskuntaa, jotka ostavat kerralla useita palveluita yhteen tapahtumaan. Kysely lähetettiin asiakkaille sähköisesti maaliskuun loppupuolella 2011 ja vastausaikaa heillä oli 1,5 viikkoa.

Kyselyn saaneista asiakkaista noin puolet tuottaa niin yleisötapahtumia kuin yritysten omia tapahtumia. Toisesta puolesta suurin ryhmä on konserttien järjestäjiä ja Helsingin kaupungin tapahtumayksikön tuottajia. Loput kyselyn saajat edustavat urheilutapahtumien järjestäjiä, tapahtumien turvallisuusorganisaatiota, partiolaisia ja verkostopartnereita. Kyselyn kohderyhmästä 33 % on merkittäviä kanta-asiakkaita, jotka tilaavat palveluitamme useampaan tapahtumaan vuosittain. Loput 67 % jakautuvat niihin, jotka ovat uskollisia asiakkaita, mutta järjestävät vuosittain vain yhden tapahtuman ja niihin jotka eivät käytä palveluitamme niin säännöllisesti kuin merkittävimmät kanta-asiakkaat.

Asiakastyytyväisyys on laadunkehittämisen ehdoton painopistealue; onhan asiakas laadun lopullinen arvioija. Yrityksen toiminta voi jatkua vain, jos asiakkaat ovat valmiita maksamaan riittävän hinnan yrityksen tuotteista ja palveluista. Tyytyväiset asiakkaat ovat menestyvän yrityksen kulmakivi. (Lecklin 2002, 117.) Mietin tutkimusmenetelmän valintaa tarkkaan haastattelun ja kyselylomakkeen välillä. Valitsin tiedonkeruumenetelmäksi kyselylomakkeen monestakin syystä. Ensinnäkin tunnen henkilökohtaisesti lähes kaikki vastaajat, jolloin en varmasti olisi ollut objektiivinen haastattelija. Vastaajien mielipiteisiin olisi voinut myös vaikuttaa se, että tuttu ihminen on haastattelijana ja tällöin vastaukset olisivat voineet vääristyä. Niinpä minusta tuntui, että olen itse jäävi hoitamaan henkilökohtaisia haastatteluja. Lisäksi tapahtumajärjes-

täjät ovat kovin kiireisiä ihmisiä ja haastatteluajkoja olisi voinut olla vaikea saada so-
vittua. Kyselylomakkeeseen heidän on nopeampi vastata ja tavoitan kerralla useam-
man asiakkaan.

5.6 Kyselylomakkeen rakentaminen

Kyselylomakkeen (taulukko 4) taustalla on Grönroosin koetun kokonaislaadun malli. Koska tunnetuin tapa mitata palvelun laatua perustuu odotusten ja kokemusten vertai-
luun, rakennettiin kyselylomake tätä ajatusta silmällä pitäen. SERVQUAL-
mittausmallia mukaillen väitteiden pohjaksi valittiin viisi alla olevaa koetun palvelun
laatuun vaikuttavaa tekijää. Niiden avulla tehtiin väittämiä, joilla selvitettiin L&T Ta-
pahtumapalveluiden palvelun ja palvelun tuotantoprosessin laatua.

Luotettavuus merkitsee suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta.

Reagointialttius koskee työntekijöiden halua ja valmiutta palvella.

Pätevyys merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa.

Uskottavuus merkitsee luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaiden etujen ajamista.

Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää
asiakkaan tarpeita.

Kyselyn kysymykset 1 - 4 kartoittavat vastaajien taustatietoja. Taulukosta 4 ilmenee
keltaisella mitkä kysymyksistä ja väitteistä on kohdennettu odotettuun laatuun. Heti
sen jälkeen on kuvattu, mitä koetun kokonaislaadun mallin mukaista odotetun laadun
osa-aluetta kysymys tai väite koskee. Muut kuin keltaiset rivit kuvaavat koettua laatua
ja niihin on eritelty tekninen ja toiminnallinen laatu. Vaaleanpunaiset rivit kuvaavat
koetun kokonaislaadun mallin imagoa. SERVQUAL-mittausmallin mukaiset palvelun
laatuun vaikuttavat tekijät näkyvät viimeisessä sarakkeessa.

TAULUKKO 4. Kyselylomakkeen kysymykset

Mikä on asemasi yrityksessänne?	Taustatieto	
Kuinka kauan olet työskennellyt tapahtuma-alalla?	Taustatieto	
Kuinka moneen palveluun olet osatanut palveluita L&T Tapahtumapalveluita	Taustatieto	
Mitä palveluita olet ostanut L&T Tapahtumapalveluilta?	Taustatieto	
Millä seuraavista adjektiiveista eli laatusanoista kuvailisit L&T Tapahtumapalveluita?	Imago	
Mitä seikkoja pidät tärkeänä valittaessa palvelun toimittajaa?	Asiakkaiden tarpeet	
Miten osasit ottaa yhteyttä L&T Tapahtumapalveluihin?	Markkinaviestintä	
Asiakkaan perustarpeet täytetään	Toiminnallinen	Asiakkaan ymmärtäminen
Asiakkaan erityistarpeet täytetään	Toiminnallinen	Asiakkaan ymmärtäminen
Asiakasta palvellaan yksilöllisesti	Toiminnallinen	Asiakkaan ymmärtäminen
Tunnettu brändi on lupaus laadusta	Imago	Uskottavuus
Tunnettu brändi tarjoaa turvallisuutta	Imago	Uskottavuus
L&T:n mahdollisuuksiin investoida uutuustuotteisiin voi luottaa	Imago	Uskottavuus
L&T:n yhteyshenkilöiden ammattitaito on riittävä	Tekninen	Pätevyys
L&T:n tuotannon henkilöstön ammattitaito on riittävä	Tekninen	Pätevyys
L&T:n yhteyshenkilö on helposti tavoitettavissa	Toiminnallinen	Reagointialttius
Palvelutarjonta on riittävän laaja	Toiminnallinen	Asiakkaan ymmärtäminen
Yhteydenpitoa asiakkaan kanssa on riittävästi	Toiminnallinen	Asiakkaan ymmärtäminen
Toivon lisää yhteydenpitoa esim. Puhelimitse, sähköisellä uutiskirjeellä, tapaamisilla yms.	Suhdetoiminta	
Suullinen ja kirjallinen viestintä L&T:n yhdyshenkilöiden kanssa toimii hyvin	Viestintä	
Tarjouksen saa riittävän nopeasti	Myynti	
Tarjouksesta ilmenee kaikki tarvittavat tiedot	Myynti	
Palvelut toimitetaan sovittuna aikana	Toiminnallinen	Luotettavuus
Palvelut toteutetaan kerralla oikein	Toiminnallinen	Luotettavuus
Aikataulujen noudattamiseen voi luottaa	Toiminnallinen	Luotettavuus
Laskutus tapahtuu sovitun mukaisesti	Toiminnallinen	Luotettavuus
Muuttuviin tilanteisiin reagoidaan nopeasti	Toiminnallinen	Reagointialttius
Palvelu on joustavaa koko tapahtuman ajan	Toiminnallinen	Reagointialttius
Palvelun hinta-laatusuhde on hyvä	Toiminnallinen	Uskottavuus
Tuotteet vastasivat odotuksiani	Tekninen	Luotettavuus
Palvelu vastasi odotuksiani	Toiminnallinen	Luotettavuus
Yhteistyö muiden palveluiden tuottajien kanssa sujui hyvin	Toiminnallinen	Luotettavuus

5.7 Aineiston käsittely

Aineistosta annetaan kokonaiskuva graafisesti ja numeerisesti kuvailevan analyysin avulla, jota täydennetään yksittäisten henkilöiden vastauksilla. Kokonaiskuvassa yhdistyvät kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tulokset, joista kvantitatiiviset esitetään graafisesti ja numeerisesti. Yksittäisten henkilöiden vastaukset ja kehitysideat ovat kvalitatiivista analyysia.

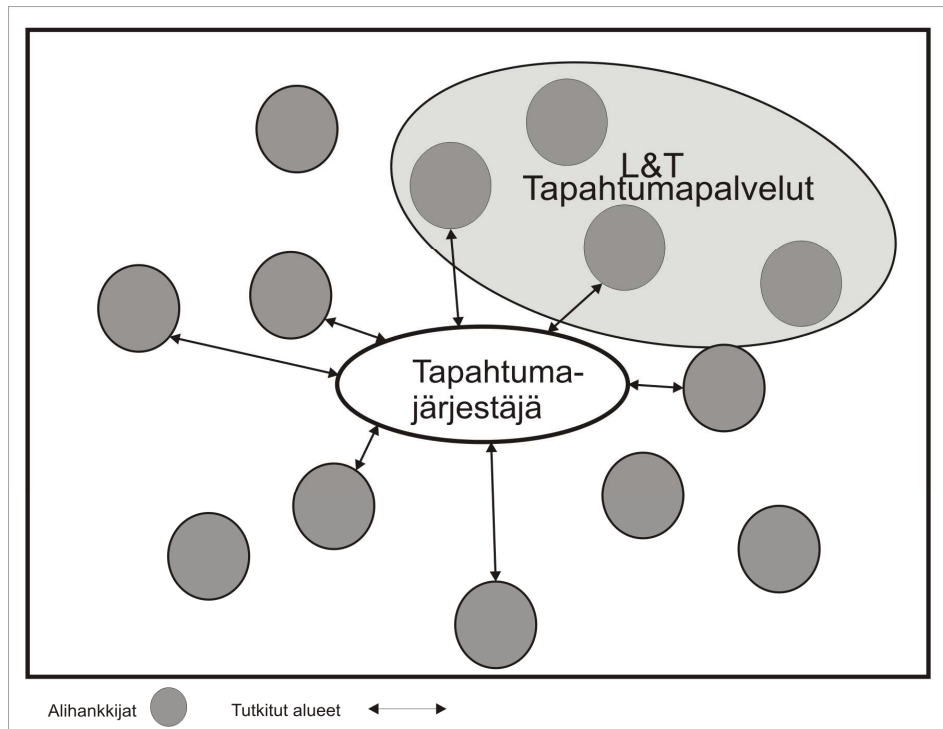
Aineisto purettiin excel-tiedostoksi. Taulukkoon merkittiin taustamuuttujat, sekä kaikkien henkilöiden kaikki vastaukset. Vastaajat ryhmiteltiin värikoodeilla sen mukaan, minkälaisia tapahtumia he järjestävät.

Koettua laatua selvitettiin väitteillä, jotka liittyvät viiteen koettuun palvelun laatuun vaikuttavaan tekijään. Kaikkien vastaajien kohdalla verrattiin heidän odotettua laatua heidän kokemaansa laatuun. Avoimien kysymysten vastauksista poimittiin vastaajien esittämät kehitysideat. Ideoita arvioitiin realistisesti ja näiden pohjalta aletaan tehdä kehityssuunnitelmaa.

5.8 Muut tutkimukset

Laajan kartoituksen jälkeen tapahtumien palveluiden laatua käsitteleviä tutkimuksia ei löytynyt kuin amk-tasoisina. Tapahtumajärjestäjien toimintaa on tutkittu ja heille on esimerkiksi käsikirjoja ja oppaita, kuinka järjestää tapahtuma ja mitä asioita tulee huomioida. Yksittäisinä palveluprosesseina on tutkittu esimerkiksi siivousta ja muita toimitilapalveluita, mutta nämä tutkimukset kohdistuvat kiinteisiin toimitiloihin. Toimitilapalveluiden toteuttaminen muuttuvissa olosuhteissa on kuitenkin eri asia. Tapahtumissa on aina enemmän muuttuvia tekijöitä ja tilanteet tulevat nopeasti. Erona normaaleihin toimitilapalveluihin tapahtumissa töitä ei pysty samalla tavalla suunnittelemaan ja ennakoimaan. Tapahtumissa palveluiden loppukäyttäjii on lyhyen aikaa todella paljon, kun taas toimitilapalveluissa loppukäyttäjien määrä jakautuu tasaisemmin. Alla oleva kuvio 5 kuvastaa löytyneitä tutkimuksia. Tapahtumajärjestäjien toimintaa, sekä heidän ja yksittäisen alihankkijan välistä suhdetta on tutkittu. L&T Tapahtumapalvelut pitää sisällään useamman palvelun, eikä vastaavasta palvelukokonaisuudesta löytynyt tutkimuksia. Suomesta ei löydy toista palveluntuottajaa, jolta löytyisi yhtä

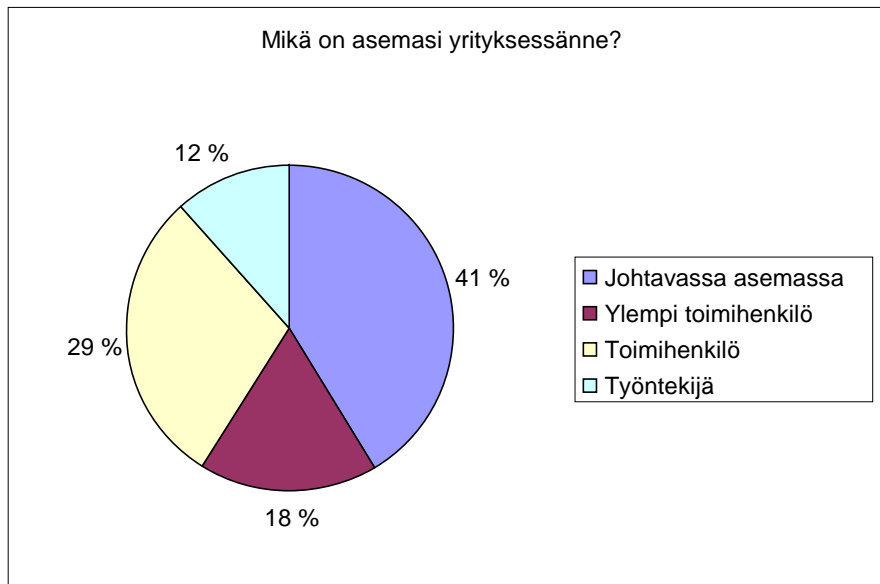
kattava valikoima ympäristöhuoltoon liittyviä palveluita, joten on luonnollista, ettei siitä löydy aikaisempia tutkimuksiakaan.



KUVIO 5. Aiemmat tutkimukset

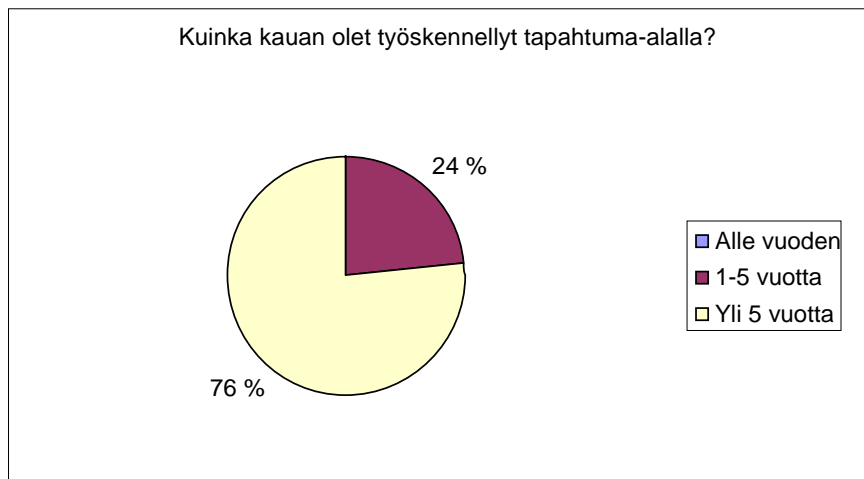
6 TULOKSET

Kyselyyn vastasi 17 asiakasta. Näistä yritystapahtumien järjestäjiä oli neljä. Yhteistyökumppaneita, yleisötapahtumien järjestäjiä, konserttijärjestäjiä ja Helsingin kaupungin tapahtumajärjestäjiä oli kolme kutakin. Urheilutapahtumien järjestäjistä vastasi yksi.

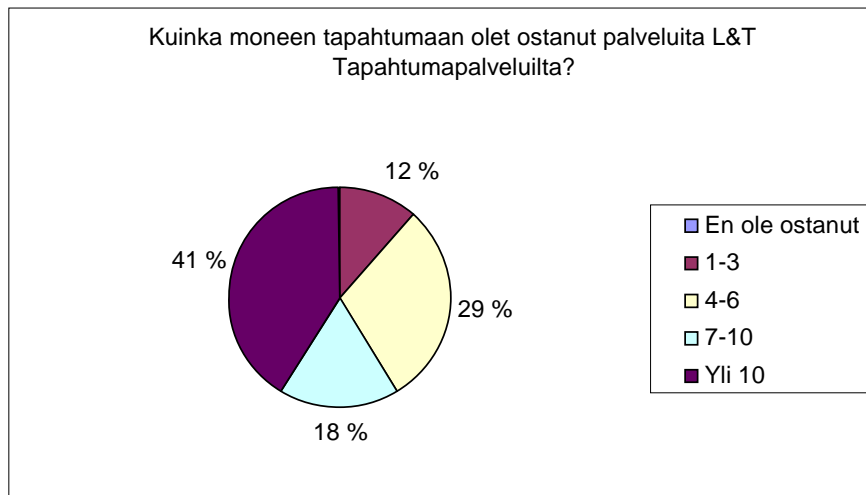


KUVIO 6. Mikä on asemasi yrityksessänne?

Vastaajien asemaa ei tulosten tarkastelussa ole otettu huomioon, koska kyseessä on erikokoisia ja eriluonteisia yrityksiä. Tämän vuoksi esimerkiksi johtavassa asemassa olevan henkilön toimenkuva voi vaihdella paljon eri yritysten välillä.



KUVIO 7. Kuinka kauan olet työskennellyt tapahtuma-alalla?



KUVIO 8. Kuinka moneen tapahtumaan olet ostanut palveluita L&T Tapahtumapalveluilta?

Taulukoista 6-8 ilmenee, että suurin osa vastaajista on työskennellyt tapahtuma-alalla yli viisi vuotta ja 41 % on käyttänyt L&T Tapahtumapalveluita yli kymmenen kertaa. Tästä voidaan todeta, että monella vastaajalla on paljon kokemusta alasta ylipäättään ja Lassila & Tikanojasta palveluiden toimittajana.

TAULUKKO 5. L&T Tapahtumapalveluilta ostettuja palveluita

17 kpl	Bajamaja-palvelut
16 kpl	Jätehuolto- ja kierrätyspalvelut
10 kpl	Ulkoalueiden siivous
5 kpl	Sisätilojen siivous
1 kpl	Päivystussyiivous

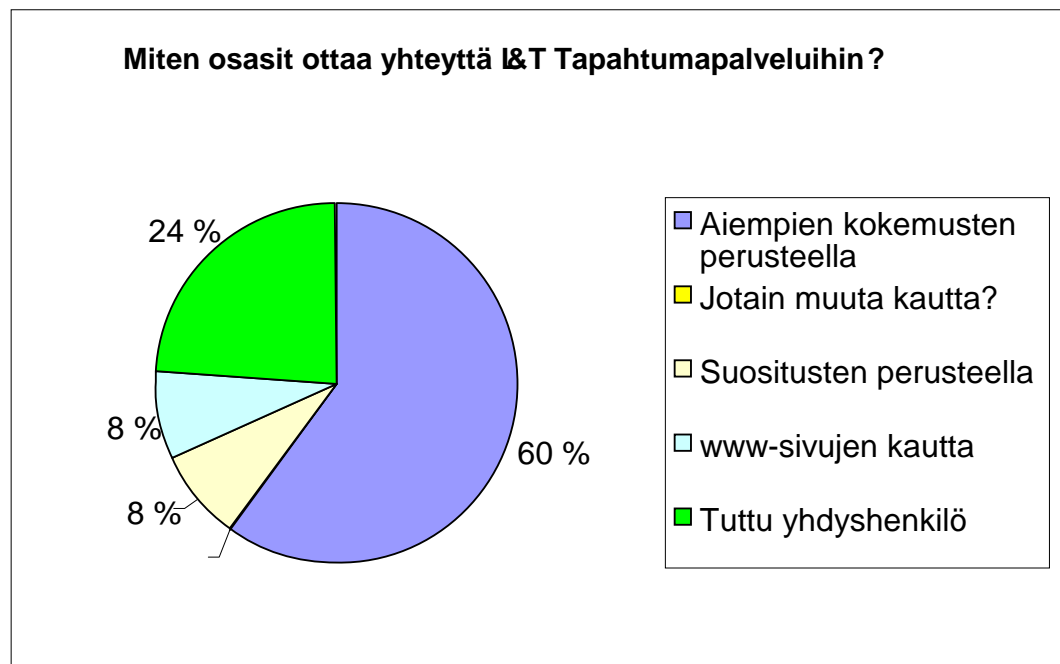
Kaikki 17 vastaajaa ovat ostaneet Bajamaja-palveluita. Lukuun ottamatta yhtä kaikki ovat ostaneet myös jätehuolto- ja kierrätyspalveluita. Vastaajista 10 on ostanut ulkoalueiden siivousta ja viisi sisätilojen siivousta. Yksi vastaaja mainitsee ostaneensa erikseen päivystussyiivousta. Muut siivousta ostaneet vastaajat ovat sisällyttäneet mahdollisen päivystussyiivouksen ulkotilojen ja sisäalueiden siivoukseen. Eniten oli ostettu Bajamaja- ja jätehuolto- ja kierrätyspalveluita, koska niitä molempia tarvitaan lähes joka tapahtumaan, olipa tapahtuma ulkona tai esimerkiksi teltassa.

Vastaajien mielikuvat L&T Tapahtumapalveluista jakautuivat alla olevan taulukon mukaisesti. Adjektiiveja pyydettiin valitsemaan kolme, mutta yksi vastaaja oli valinnut

yhdeksän, yksi oli valinnut kahdeksan, yksi oli valinnut kuusi ja yksi oli valinnut viisi adjektiivia. Vastaajia ei pyydetty laittamaan adjektiiveja tärkeysjärjestykseen, vaan he valitsivat mielestään parhaiten kuvaavat sanat.

TAULUKKO 6. L&T Tapahtumapalveluista käytettyjä adjektiiveja

10 kpl	luotettava
10 kpl	tunnettu brändi
7 kpl	yhteistyökykyinen
6 kpl	laadukas
6 kpl	asiakasystävällinen
5 kpl	monipuolinen
5 kpl	asiantunteva
5 kpl	täsmällinen
4 kpl	suuri
3 kpl	näkyvä
2 kpl	kallis
1 kpl	nopea
1 kpl	tehokas
1 kpl	edelläkävijä
1 kpl	vastuullinen



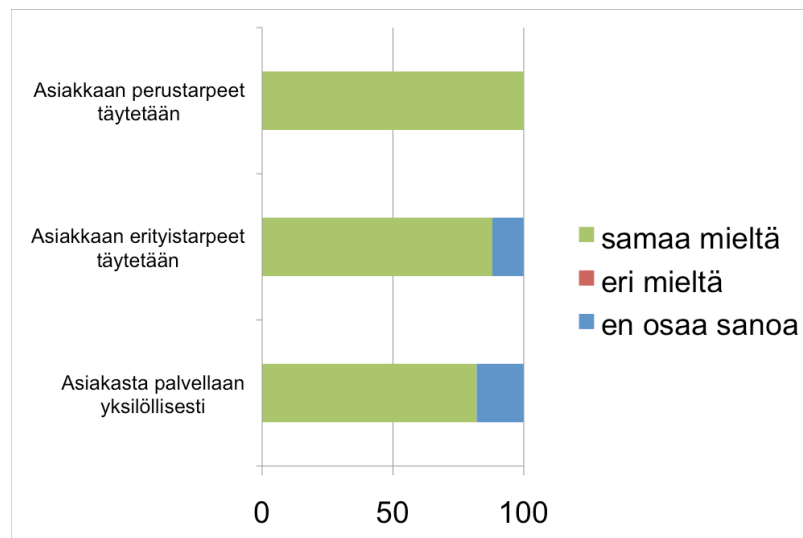
KUVIO 9. Miten osasit ottaa yhteyttä L&T Tapahtumapalveluihin?

Ylivoimaisesti eniten L&T Tapahtumapalveluihin otettiin yhteyttä aiempien kokemusten perusteella. Seuraavaksi eniten yhteydenottoon vaikutti tuttu yhdyshenkilö. Vähiten yhteydenottoja tuli suositusten perusteella ja www-sivujen kautta.

Palvelun toimittajaa valittaessa luotettavuus, hyvä palvelu ja joustavuus nousivat tärkeimmiksi kriteereiksi. Taulukon 7 kriteerit on kerätty avoimen kysymyksen vastauksista.

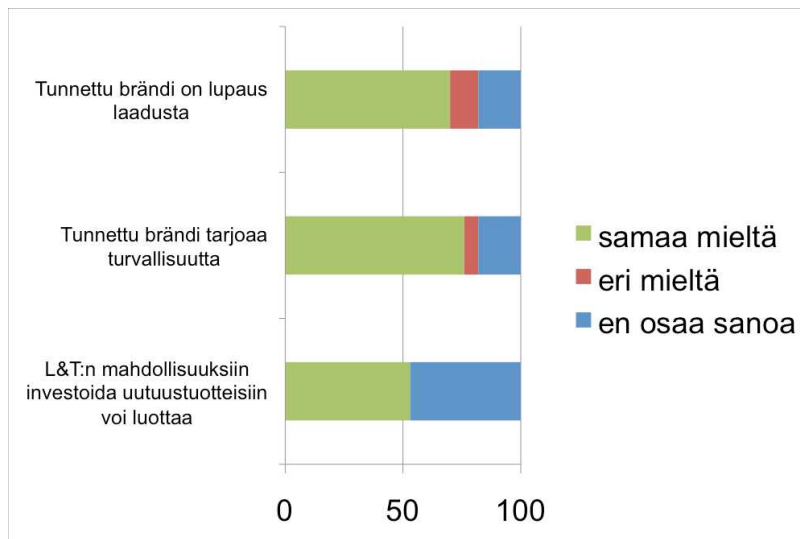
TAULUKKO 7. Tärkeinä pidettyjä seikkoja valittaessa palvelun toimittajaa.

6 kpl	luotettavuus
5 kpl	hyvä palvelu
4 kpl	joustavuus
3 kpl	hinta
3 kpl	laatu
2 kpl	nopeus
2 kpl	ekologisuus
2 kpl	ammattitaito



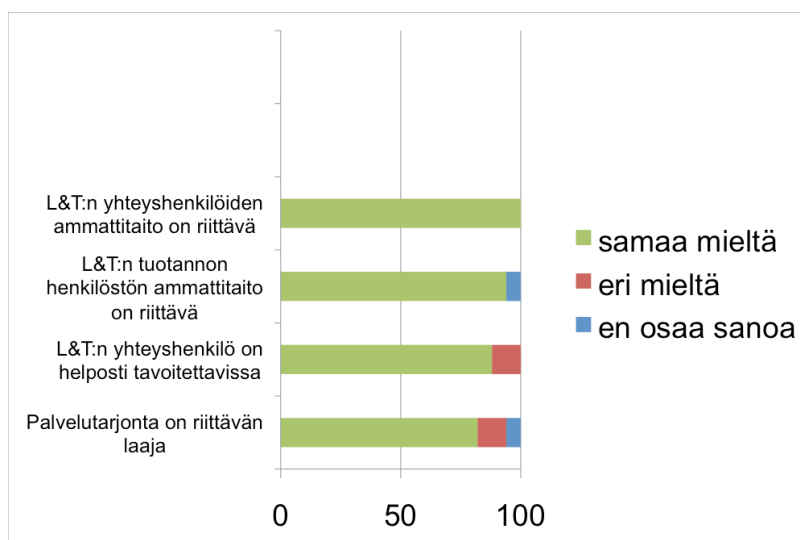
KUVIO 10. Tarpeiden täytyminen.

Yllä olevan diagrammin väitteet liittyvät palvelun koettuun toiminnalliseen laatuun. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että asiakkaiden tarpeiden täyttämässä on onnistuttu, sillä vain 12 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään. 82 % vastaajista kokee, että asiakasta palvellaan myös yksilöllisesti.



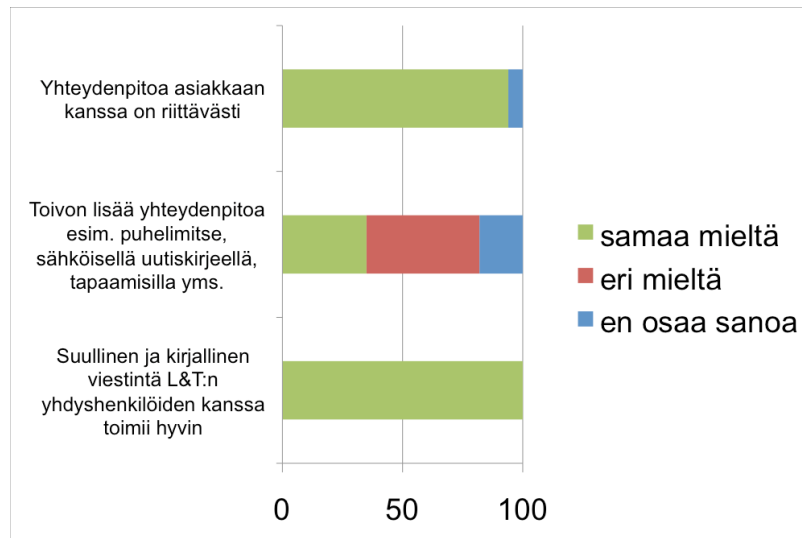
KUVIO 11. Brändin merkitys laatuun.

Imagoon liittyvissä väitteissä kaksi vastaajaa on sitä mieltä, että tunnettu brändi ei ole lupaus laadusta. He ovat kuitenkin kuvailleet L&T Tapahtumapalveluita tunnetuksi brändiksi, joten heidän odotuksensa palvelusta ei vastaa kokemusta. Tällöin syntyy Grönroosin palvelun kuiluanalyysin mukainen kuilu odotetun ja koetun palvelun välille. Toinen vastaajista oli myös sitä mieltä, että tunnettu brändi ei tarjoa turvallisuutta. Vastaajista vain 53 % kokee, että L&T:n mahdollisuuksiin investoida uutuustuotteisiin voi luottaa. Lähes puolet vastaajista (47 %) ei osaa sanoa tähän mitään.



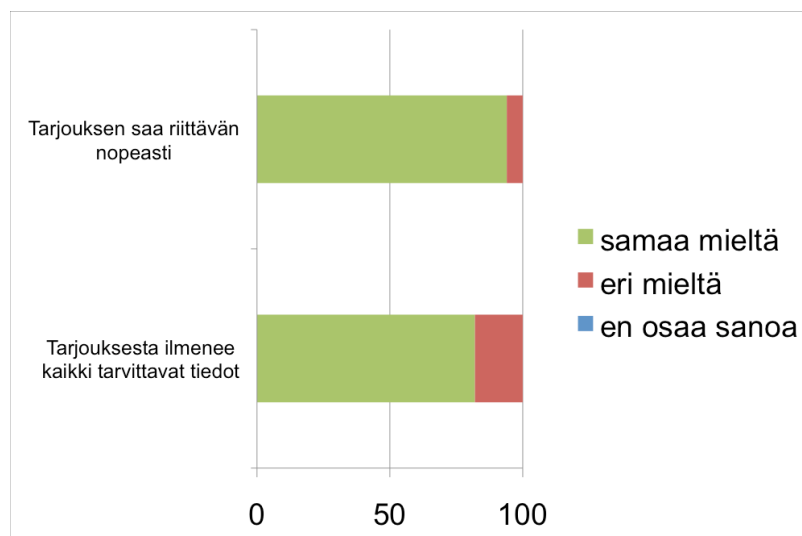
KUVIO 12. Palveluntarjoajan ammattitaito.

Teknistä laatua kuvaavat ammattitaitoon liittyvät väitteet osoittavat, että palvelua tuottavan henkilöstön ammattitaito on riittävä. Toiminnallista laatua koskevissa väitteissä kaksi vastaajaa kokee, että L&T:n yhteyshenkilö ei ole helposti tavoitettavissa. Kahden vastaajan mielestä toiminnallista laatua kuvaava palvelutarjonta ei ole riittävän laaja.



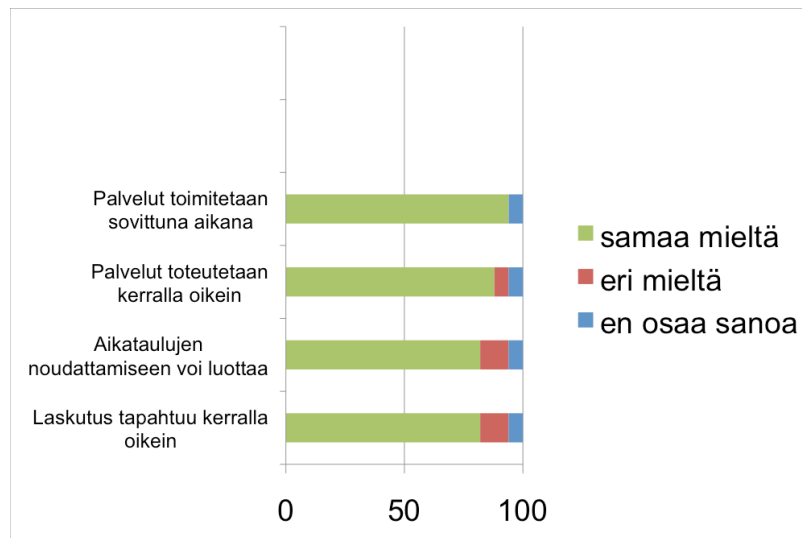
KUVIO 13. Yhteydenpidon merkitys asiakkaalle.

Yhteydenpito asiakkaan kanssa on koettua toiminnallista laatua, joka toimii 94 % mielestä. Odotetun laadun suhdetoimintaa kuvaavasta väitteestä ilmenee, että 47 % vastaajista ei koe tarvitsevänsä lisää yhteydenpitoa. Kuitenkin viisi vastaajaa on sitä mieltä, että yhteydenpitoa on riittävästi, mutta toivovat silti lisää sitä. Odotetun laadun viestintä toimii kaikkien vastaajien mielestä hyvin.



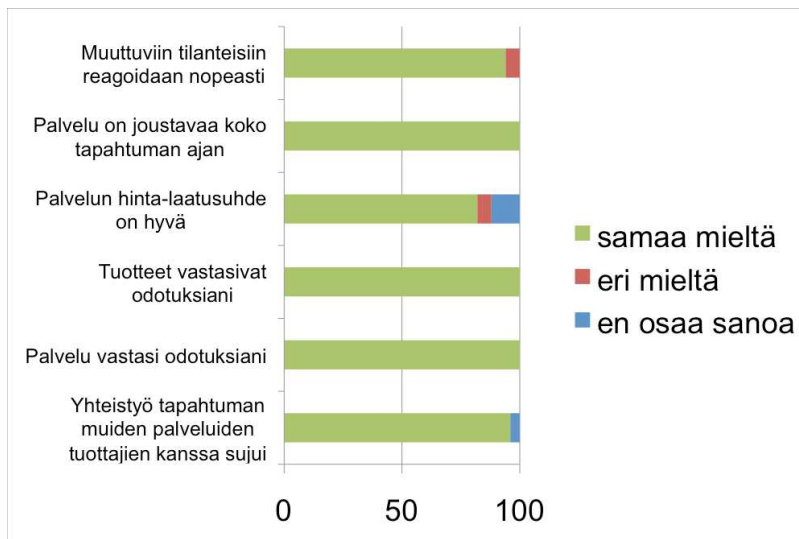
KUVIO 14. Tarjouksen nopeus ja laatu.

Odotetun laadun myyntiin liittyvät väitteet osoittavat että yhden vastaajan mielestä tarjousta ei saa riittävän nopeasti, eikä siitä ilmene kaikkia tarvittavia tietoja. Lisäksi kaksi muuta vastaajaa on sitä mieltä, että tarjouksesta ei ilmene kaikki tarvittavat tiedot, mutta sen saa kuitenkin riittävän nopeasti.



KUVIO 15. Palvelun laadun täsmällisyys.

Toiminnallista laatua kuvaavien väitteiden mukaan 94 % vastaajista on sitä mieltä, että palvelut toimitetaan sovittuna aikana. Yhden vastaajan mielestä palveluita ei toteuteta kerralla oikein. Kahden vastaajan mukaan aikataulujen noudattamiseen ei voi luottaa. Toinen heistä oli maininnut tärkeiksi tekijöiksi palvelun toimittajaa valittaessa toimitusvarmuuden. Myös tässä syntyy kuilu odotetun ja koetun palvelun välille. Kaksi vastaajaa kokee, että laskutus ei tapahdu kerralla oikein. Toinen heistä kuvaa tärkeiksi seikoiksi palvelun toimittajaa valittaessa luotettavuuden ja laadun ja toinen vastaaja mainitsee ammattitaidon ja asiakaspalvelun. Näidenkin vastaajien odotusten ja kokemusten väliin syntyy palvelun kuiluanalyysimallin mukainen kuilu 5.



KUVIO 16. Palvelun laatu.

Kuvion 16 kolme ensimmäistä väitettä kuvaavat koetun palvelun toiminnallista laatua. Yhden vastaajan mielestä muuttuviin tilanteisiin ei reagoida nopeasti, mutta palvelu on kuitenkin joustavaa koko tapahtuman ajan, kuten myös kaikkien muidenkin vastaajien mielestä. Yhden vastaajan mielestä palvelun hinta-laatusuhde ei täsmää ja hän kuitenkin pitää hintaa tärkeänä valittaessa palvelun toimittajaa. Tämän vastaajan kohdalla on kuilu odotetun ja koetun palvelun välillä. Teknisen laadun osalta kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tuotteet ovat vastanneet odotuksia. Myös koetun palvelun toiminnallisen laadun palvelu oli vastannut odotuksia ja yhteistyö muiden palveluiden tuottajien kanssa on sujunut hyvin.

7 TULOSTEN TARKASTELU

Tässä luvussa käydään tuloksia läpi odotetun ja koetun laadun kokemuksista, sekä käsitellään vastaajien tekemät kehitysehdotukset. Luvun lopussa on kehittämissuunnitelmaluonnos.

7.1 Odotettu laatu

L&T Tapahtumapalveluita kuvattiin eniten sanoilla tunnettu brändi, luotettavuus ja kolmantena yhteistyökyky. Palvelun toimittajaa valittaessa tärkeimpinä pidettiin luo-

tettavuutta, asiakaspalvelua ja joustavuutta. Hyvä palvelu on myös tärkeä valintakriteeri ja moni kokikin L&T:n asiakasystävällisenä. Suurin osa oli ottanut yhteyttä L&T Tapahtumapalveluihin aiempien kokemusten perusteella, joten voidaan todeta, että palvelu on aiemmin kohdannut odotukset. Ekologisuuden osalta syntyy negatiivinen kuilu, sillä kaksi vastaajaa nosti ekologisuuden esille valittaessa palvelun toimittajaa, mutta kukaan ei kuvaillut L&T Tapahtumapalveluita ekologiseksi.

Imagoon liittyvissä väitteissä kaksi vastaajaa on sitä mieltä, että tunnettu brändi ei ole lupaus laadusta. He ovat kuitenkin kuvaillut L&T Tapahtumapalveluita tunnetuksi brändiksi, joten heidän odotuksensa palvelusta ei vastaa kokemusta. Tällöin syntyy Grönroosin palvelun kuiluanalyysin mukainen kuilu odotetun ja koetun palvelun välille. Toinen vastaajista oli myös sitä mieltä, että tunnettu brändi ei tarjoa turvallisuutta. Vastaajista vain 53 % kokee, että L&T:n mahdollisuuksiin investoida uutuustuotteisiin voi luottaa. Lähes puolet vastaajista (47 %) ei osaa sanoa tähän mitään.

Puutteita ilmeni tarjouksen nopeassa saannissa, tarjouksessa tarvittavissa tiedoissa, laskutuksessa ja hinta-laatusuhteessa. Jokainen näistä oli kuitenkin yksittäisen henkilön vastaus.

7.2 Koettu laatu

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakkaiden tarpeet ymmärretään. Vain muutama ei osannut sanoa erityistarpeiden täytymisestä tai palvelun yksilöllisyydestä.

Reagointialttiuteen oltiin pääosin tyytyväisiä, ja vain yhden vastaajan mielestä muuttuviin tilanteisiin ei reagoida riittävän nopeasti. Tämä osoittaa, että joustavuudessa on hiukan parantamisen varaa. Yksi vastaaja korosti nimenomaan palvelun toimittajan joustavuutta tapahtuman aikana. Yleisötapahtumissa voi tulla esimerkiksi tarve lisätä wc-tiloja kesken tapahtuman tai siivousta tarvitaan pian, vaikka kaikki olisikin suunniteltu etukäteen. Tällöin palvelun toimittajan pitää pystyä toimittamaan lisäpalvelut nopeallakin varoitusajalla. 12 % koki, että palvelun tarjonta ei ollut riittävän laaja, eikä yhteyshenkilö ole helposti tavoitettavissa. L&T Tapahtumapalveluiden yhteishenkilöiden ammattitaitoa pidettiin riittävänä. Pienen osan mielestä tuotannon henkilökunnan ammattitaidossa olisi parantamisen varaa.

L&T Tapahtumapalvelut kuvailtiin yhteistyökykyiseksi, mutta jonkun vastaajan mielestä oli vaikea tavoittaa yhteyshenkilöä. Tämä ei varmaankaan vaikuta varsinaiseen yhteistyökykyyn, vaan kysymys oli henkilön tavoitettavuudesta. Todellisesta yhteistyökyvyn puutteesta ei tutkimuksen tuloksissa ilmennyt mitään, joten odotukset ovat kohdanneet kokemukset.

Palvelun tuotantoprosessin koettiin toimivan hyvin. Myös palvelun luotettavuuteen oltiin pääosin tyytyväisiä. Yhden vastaajan mielestä palvelua ei ollut toimitettu sovittuna aikana ja toisen mielestä palvelua ei toteutettu kerralla oikein. Palvelun tuotantoprosessiin oltiin pääosin tyytyväisiä. Pienen osan mielestä palvelua ei toimiteta sovittuna aikana, eikä sitä toimiteta kerralla oikein. Yksi vastaajista mainitsi, että

”tuotteiden kuljetusaikataulut ovat aina se pelottavin osuus, tuleeko toimitukset ja pois haut ajallaan.”

Asiakaspalvelu oli nostettu korkealle kuvailtaessa L&T Tapahtumapalveluita. Tutkimuksen tulosten perusteella vastaajat eivät kokeneet asiakaspalvelussa olevan puutteita. Yksi vastaaja toteaa asiakaspalvelusta näin:

”Henkilökohtainen kontakti –hyvä palveluasenne, kuten Mikko Väkevälä ja Elina Tikalla on onnekseni ollut- todella asiantuntevaa väkeä, joka ilolla ahkeroi kanssani. Kiva tehdä yhteistyötä!”

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että vastaajien odotukset ja kokemukset L&T Tapahtumapalveluista kohtaavat hyvin. Ainoana haasteena koettiin toimituksen ja laskutuksen ajanmukaisuus.

7.3 Vastaajien esittämät kehitysideat

Tässä luvussa vastaajien kehitysideat on poimittu tutkimuksen avoimien kysymysten vastauksista. Seuraavassa luvussa esitetään konkreettisia ajatuksia siitä miten ideat voisi viedä käytäntöön. Tämän pohjalta syntyy kehittämissuunnitelmaluonnos.

Taulukosta 8 näkyy, kuinka vastaajien kehitysehdotukset jakaantuivat.

TAULUKKO 8. Vastaaajien esittämiä kehitysideoita.

1 kpl	Myynti
2 kpl	Verkkosivut
2 kpl	Ekologisuus
3 kpl	Palveluprosessi

Yhdessä vastauksessa toivottiin L&T Tapahtumapalveluilta aktiivisempaa lisämyyntiä. Vaikka asiakas tarjous pyyntöä tehdessään yleensä tietää tarvitsemansa palvelut, voidaan häneltä vielä kysyä onko kaikki mahdollinen jo huomioitu. Esimerkkinä vastaaja sanoi, että jos hän tilaa Bajamajoja, voisi samalla varmistaa, onko jäteastioiden tarvetta mietitty.

Kahdessa vastauksessa toivottiin L&T:n verkkosivuille parempia kuvauksia eri tuotteista ja palveluista, sekä enemmän kuvamateriaalia eri tuotteista. Yksi vastaajaa toivoi näiden lisäksi jonkinlaista verkkokauppaa. Tällöin asiakas voisi saada laskelman kustannuksista vaikka keskellä yötä ja tehdä tilauksen silloin kuin itse haluaa.

Kaksi vastaajaa esitti kehitettävää L&T:n vastuusta ympäristöä kohtaan. Tapahtumiin toivottiin parempia kierrätysmahdollisuuksia ja että tuotaisiin selkeämmin esille L&T:n vastuuta ympäristöstä. Monilla tapahtumantuottajilla ympäristön huomioiminen on iso osa tapahtuman järjestämistä.

Yksi vastaajaa kehittäisi palvelun tuotantoprosessia niin, että kuljettaja soittaisi asiakkaalle kun toimitus lähtee L&T:n tiloista. Näin saataisiin ennakoitua vastaanottaja paikalle näyttämään oikeat sijoituspaikat, tai jos on jotain ennakkosuunnitelmista poikkeavaa, niin ajoneuvo voidaan ohjeistaa oikeaan paikkaan. Tässä säästyisi molempien, palvelun toimittajan ja asiakkaan, aikaa.

Yhdessä kehitysehdotuksessa pyydettiin parantamaan tiedon kulkua tilauksen vastaanottaneen henkilön ja palvelun toteuttajan välillä. Kuljettajalla pitäisi aina olla tiedossa mahdolliset ajo-ohjeet ja asiakkaan puhelinnumero. Asiakkaalle olisi hyvä ilmoittaa, kun kuljettaja on lähdessä, jolloin asiakas ehtii järjestämään oikean ihmisen vastaanottamaan toimitusta. Tällöin auto saadaan ohjeistettua oikeaan paikkaan vaikka suunnitelmat olisivat muuttuneet alkuperäisistä.

Yksi asiakas ehdottaa järjestettäväksi yhteistä workshopia tapahtuman tuottajan kanssa. Tällöin tapahtumanjärjestäjä voisi kertoa tarpeistaan ja toiveistaan. Tämä tapaaminen voisi tuoda L&T Tapahtumapalveluille uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

7.5 Kehittämissuunnitelmaluonnos

Lassila & Tikanoja haluaa olla ekologinen palveluntuottaja. Tässä tutkimuksessa kukaan ei kuvaillut L&T Tapahtumapalveluita ekologiseksi ja sitä toivottiin kahdessa kehittämissuunnitelmassa ja tästä syntyi Grönroosin palvelun kuiluanalyysin mallin mukainen kuilu 5. Jätteiden lajittelu varsinkin suurissa yleisötapahtumissa on haastavaa. Alueelle voidaan laittaa esimerkiksi bio- ja sekajäteastiat, mutta käytännössä suuri yleisö ei tapahtumissa lajittele roskiaan. Kaikki laitetaan samaan astiaan, luki roskastian kyljessä sitten bio- tai seka-astia. Joissain tapahtumissa on kokeiltu keskitettyjä lajittelupisteitä, joissa on kaikki tarvittavat astiat järkevään lajitteluun kyseisessä tapahtumassa, sekä lajitteluneuvoja. Tällöin ihmiset ohjataan laittamaan roskat oikeaan astiaan ja lajittelusta on todellista hyötyä. Tapahtumien ravintoloissa ja muissa myyntipisteissä lajittelu onnistuu paremmin kuin yleisön osalta. L&T Tapahtumapalvelut voisi panostaa lajittelupisteisiin useammassa tapahtumissa. Tätä kautta voidaan vaikuttaa ihmisten yleiseen asenteeseen lajittelua kohtaan sekä luoda ekologista mielikuvaa Lassila & Tikanojasta palveluntuottajana. Maailmalla yleisötapahtumien ekologisuutta on painotettu esimerkiksi seuraavine keinoin:

- hyödynnetään aurinkoenergiaa ja biodieseliä sähköntuotannossa
- vapaaehtoiset lajittelevat jätteitä ja opastavat kierrätyksessä
- kannustetaan laskemaan oma hiilijalanjälki
- annetaan ympäristötietoutta kierrätysmateriaaleista tehdyllä taiteella
- yleisölle jaettavat eriväriset roskapussit eri jätejakeille
- pantilliset oluttuopit
- kannustetaan julkiseen liikenteeseen ja polkupyöriin, sekä luomu- ja Reilun kaupan tuotteisiin.

(Lampinen 2011, 79-81)

Näistä ideoiden pohjalta voisi kehitellä yhdessä tapahtumien järjestäjien kanssa jotain Suomen tapahtumiinkin sopivaa keinoa korostaa ekologisuutta.

Tutkimuksen tulosten perusteella kehittämissuunnitelmassa voisi ottaa huomioon brändin vahvistamisen. L&T:n tekemän bränditutkimuksen mukaan L&T-brändin tunnettuus on kyllä hyvä, mutta tämän tutkimuksen mukaan se ei viesti asiakkaalle uskottavuutta esimerkiksi investointeihin. Grönroosin (2009, 393) mukaan brändin kehittämisprosessin tärkeimpänä tehtävänä on hallita palveluprosesseja niin, että asiakkaat saavat myönteisiä brändikontakteja, jotka johtavat myönteiseen brändisuhteeseen. Lassila & Tikanoja voisi edesauttaa myönteisten brändikontaktien syntyä panostamalla palvelukulttuurin ylläpitämiseen. L&T Tapahtumapalveluiden yhteyshenkilöt voisivat vielä paremmin perehtyä siihen, mitä kaikkia palveluita L&T pystyy yrityksenä tarjoamaan. Toimialoja ja palvelulinjoja on paljon ja johdon vastuulla on järjestää riittävä perehdytys kaikille työntekijöille. Kunnon perehdytyskurssin jälkeen lisämyynnin tekeminen on huomattavasti helpompaa. Grönroos (2009, 521) sanookin, että työntekijöiden kykyä ja halua täyttää asiakkaiden odotukset tukevat sisäiset markkinointitoimenpiteet. Luomalla ja ylläpitämällä palvelukulttuuria, markkinoimalla aktiivisesti uusia tuotteita ja palveluja ja toteuttamalla työntekijöihin kohdistuvia markkinointikampanjoita, organisaatio voi valmentaa työntekijöitä totuuden hetkiä varten. Sisäinen markkinointi on välttämätön edellytys lupauksen täyttämiseksi. Esimerkkinä hyvästä palvelukulttuurista on se, että palvelun toimittavalla kuljettajalla on aina asiakkaan yhteystiedot mukanaan tilauksessa. Kuljettajille on vain painotettava asiakkaalle soittamisen merkitystä ja tärkeyttä. Suuremmissa tapahtumissa on paikalla L&T:n yhteyshenkilö koordinoimassa palveluita. Tällöin kuljettaja soittaa koordinaattorille, jonka täytyy olla selvillä asiakkaan suunnitelmista ja mahdollisista muutoksista. Tällöin palvelut saadaan toteutettua kerralla oikein ilman, että asiakkaan tarvitsee asiaan liiemmin puuttua. Palvelut 2020 –loppuraportin (2006, 33) mukaan tulevaisuudessa palvelualalla tärkeimmiksi osatekijöiksi nousevat asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi. Asiantuntijoiden tehtävänä on kehittää palveluprosesseja, yhteistyökykyä, muutosvalmiutta, tiimityötaitoja ja ongelmanratkaisukykyä. Toimialojen välisten rajainten muuttuminen vaikuttaa osaamistarpeisiin. Eri toimialojen uskotaan kietoutuvan toisiinsa tulevaisuudessa yhä tiiviimmin, mikä osaltaan selittää yhteistyökyvyn ja tiimityötaitojen korostamisen.

L&T:n verkkosivuilla on kuvat ja faktatiedot erilaisista Bajamaja-malleista, mutta tapahtumapalveluista on vain lyhyt esittely. L&T Tapahtumapalveluiden www-sivuilla saatavat palvelut voisi kuvata tarkemmin, sekä koko palveluprosessin asiakkaan näkö-

kulmasta. Tällöin asiakkaan olisi helpompi hahmottaa, mitä tilauksen jälkeen tapahtuu. Tämä voisi lisätä palvelun luotettavuutta asiakkaan silmissä ja madaltaa ostokynnystä. Tämän tutkimuksen tulosten myötä www-sivujen uudistaminen on jo aloitettu. Samalla tehdään uudet esitteet, sekä materiaalit yrityksen sisäiseen käyttöön vahvistamaan sisäistä markkinointia. Verkkokaupan toteuttaminen käytännössä on monimutkaisempi asia. Valmista kaiken kattavaa hinnastoa ei voi asiakkaille antaa, koska jokainen tapahtuma hinnoitellaan erikseen. Hintalaskelmiin vaikuttaa esimerkiksi tapahtumaan menevän kaluston määrä, tapahtuman sijainti ja ajankohta. Verkkosivuilla on laskuri, joka antaa osviitta tarvittavien Bajamajojen määrästä tiettyä ihmismäärää kohden. Laskuria voisi kehittää paremmaksi, mutta suoraa kustannusarvioita ei voi verkkosivuille laittaa. Myöskään kilpailijoiden takia varsinaisia hinnastoja ei ole missään nähtävillä. Koska ulkoista markkinointia ei www-sivujen kautta voi tämän pidemmälle viedä, täytyy panostaa suhdemarkkinointiin. Www-sivustosta toiseen on helppo siirtyä, joten suhdelähtöisen vuorovaikutuksen luominen asiakkaan kanssa voi olla tehokas tapa säilyttää asiakkaan kiinnostus yritykseen ja luoda jatkuvaa liiketoimintaa. (Grönroos 2009, 339).

Tutkimuksessa kävi ilmi asiakkaiden toive yhteisten workshopien järjestämisestä. Asiakkaiden kanssa voitaisiin tavata alkukevällä, jolloin tulevan kesän tapahtumat alkavat hahmottua. Tällöin voitaisiin yhdessä miettiä mahdollisia uusia palvelumuotoja parantaa samalla suhdemarkkinointia, jolloin asiakassuhde syvenee. Grönroosin (2009, 329) mukaan suhteen syventyessä mukaan tulevat luottamus ja tunnepohjaiset siteet. Tällöin asiakas päättää laajentaa suhteen sisältöä esimerkiksi ostamalla suurempia määriä tai uudenlaisia tuotteita tai palveluja samalta myyjältä. Workshoppeissa uusia palvelumuotoja voisi todella syntyä, varsinkin jos asiakas osaa rohkeasti ilmaista toiveitaan L&T:n suuntaan ja toiveet osataan ottaa avoimesti vastaan. Mahdollisten uusien palvelumuotojen myötä Lassila & Tikanojan tuotelinjojen välinen yhteistyö voisi kehittyä, jolloin tapahtumissa saataisiin lisää näkyvyyttä.

8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen otos on melko pieni, 42. Tämä johtuu siitä, että tapahtumien järjestäjiä ei Suomessa ole vielä kovin paljoa. Tutkimuksessa haluttiin nimenomaan keskittyä am-

mattimaisesti tapahtumia järjestäviin tahoihin, eikä kaikkia niin sanottuja talkooporukoita otettu huomioon. Kyselyyn vastasi 17 asiakasta, mikä on prosentuaalisesti (40 %) hyvä tulos otoksesta.

Pohdin haastattelua joko vaihtoehtona kyselytutkimuksella tai sitä täydentävänä tutkimusmenetelmänä. Ongelmaksi muodostui se, että tunnen työni puolesta kaikki kyselyyn osallistuneet. Tällöin haastattelu olisi mielestäni ollut tutkimusetiikan kannalta hieman kyseenalainen ja vastatusten rehellisyyttä olisi joutunut epäilemään. Vaihtoehtona olisi ollut hankkia ulkopuolinen haastattelijä. Tapahtumajärjestäjät ovat kiireisiä, eikä aikaa ja halua haastatteluihin olisi välttämättä löytynyt. Niin päädyin kyselylomakkeeseen, jolla ajattelin saavani eniten vastauksia.

Kyselylomaketta rakentaessa mietin, pitäisikö vastaukset kerätä SERVQUAL-mallin mukaisesti seitsemän portaisella täysin samaa mieltä-täysin eri mieltä -asteikolla. Tässä vaihtoehdossa mietitytti se, että vastaajat helposti valitsevat keskeltä neutraalin vaihtoehdon. Tällöin vastauksista on vaikea saada mitään irti. Niinpä sovelsin SERVQUAL-mallia ja laitoin vastausvaihtoehdoiksi kyllä-ei-en osaa sanoa. Tällöin vastaaja joutuu miettimään selkeämmin kantaansa, vaikkakin vastausvaihtoehdot saattoivat tuntua mustavalkosilta. Mielestäni tämä toimi tässä kyselyssä hyvin, sillä en osaa sanoa -vaihtoehtoa valittiin yllättävän vähän. Avoimia kysymyksiä kyselyssä oli vain kaksi; niillä saisi vastaajilta paremmin tietoa, mutta valitettavan harvat jaksavat kirjoittaa niihin mitään. Lisäksi nettikysely haluttiin pitää melko nopeana vastata.

9 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää L&T Tapahtumapalveluiden palvelun laatua ja asiakkaiden kokemuksia palvelun tuotantoprosessista. Tavoitteena oli myös saada asiakkailta kehitysehdotuksia palvelukonseptin parantamiseksi. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, jossa selvitettiin edellä mainittuja asioita. Tutkimustulosten avulla saatiin kehitysideoita varsinaisen kehittämissuunnitelman tekoon.

Tutkimuksen pienestä vastaajamäärästä huolimatta siitä saatiin arvokasta tietoa L&T Tapahtumapalveluiden kehittämisen kannalta. Tapahtumapalveluita on toteutettu vuo-

sia samalla konseptilla, eikä asiakkaille ole ennen tätä tehty yhtään kyselyä. Sisäisesti on kehitetty esimerkiksi Bajamaja-kalustoa, mutta toimintatapoja ja laatua ei ole kehitetty. Tutkimuksen myötä saatiin aineistoa, jonka avulla voidaan aloittaa varsinaisen kehittämissuunnitelman teko. Lassila & Tikanojan markkinointiosasto on jo hyödyntänyt tutkimuksesta saatuja tuloksia ja aloittanut nettisivujen ja esitemateriaalin uudistamisen. Syksyn aikana tuotteita on valokuvattu uudelleen ja parannettu palvelukuvauksia. Uutta materiaalia hyödynnetään niin nettisivuilla kuin esitteissäkin. Jatkossa haluaisin pitää asiakkaiden kanssa yhteisiä workshoppeja tapahtumien tiimoilta ja tutkimuksessakin yksi vastaaja toivoi sen suuntaista kehitystä. Vuoden 2012 yleisurheilun EM-kisat ja jääkiekon MM-kisat olisivat erinomaisia tapahtumia näihin.

Kyselylomakkeen rakentaminen oli yllättävän haastavaa. Tein ensimmäisen version melko vähäisellä teoriapohjalla ja lomake muuttuikin sitä mukaa mitä enemmän teoriaa luki. Lopulta tein kyselyn, joka pohjautui Grönroosin koetun kokonaislaadun malliin ja SERVQUAL-mittausmalliin. Teorian sisäistäminen niin, että sitä pystyi hyödyntämään kyselyä tehdessä, oli aika vaikeaa. Ehkä tämän takia koko opinnäytetyöprosessi tuntui välillä ahdistavalta; tuli vain tunne, ettei ymmärrä asiaansa tarpeeksi hyvin. Kirjallisuutta piti vain lukea lisää ja kirjoittaa työn teoriaosuutta ensin, jolloin aiheeseen pääsi paremmin sisälle ja se alkoi myös kiinnostaa aivan eri tavalla. Tämän herätyksen jälkeen osasin myös löytää yhteyden teorian ja kyselylomakkeen välille ja osasin löytää samoja asioita asiakkaiden vastauksista.

Tutkimuksen tekoa vaikeutti myös se, että vastaavia tutkimuksia ei löytynyt. Palvelun laatuun liittyviä graduja löysin joitakin, mutta niidenkin aihealue oli aivan eri. Tapahtumapalveluihin liittyviä opinnäytetöitä löysin pari, mutta ne olivat amk-tasoisia.

Kuten jo aiemmin mainitsin, tutkimuksen olisi toisissa olosuhteissa voinut toteuttaa haastatteluilla. Jatkotutkimusaiheena voisi olla asiakkaiden tarpeiden perusteellinen selvitystyö haastatteluiden avulla. Tämä työ tulisi tehdä laadullisena tutkimuksena, jossa selvityksen kohteena olisivat ne vaatimukset tai odotukset, joita asiakkaat odottavat tapahtumapalveluiden järjestäjiltä. Toinen jatkotutkimuksen aihe voisi olla bränditutkimus L&T- ja Bajamaja –brändeistä. Siinä voisi selvittää näiden kahden brändin tunnettavuutta, sekä osataanko niitä yhdistää toisiinsa. Brändin kehittämisessä voisi miettiä myös mahdollisuutta yhdistää L&T ja Bajamaja brändejä. Voi olla, että kaikki

asiakkaat eivät edes miellä Bajamajan olevan osa Lassila & Tikanojaa, koska Bajamaja on käytössä yleissanana kaikista vuokrattavista wc-yksiköistä. Von Hertzenin (2006, 91-94) kilpailijoidenkin toiminta vaikuttaa brändimielikuvaan. Harva välttämättä tietää, että Bajamaja on Lassila & Tikanojan rekisteröimä tuotemerkki. Mikäli Bajamaja-tuotemerkin ja Lassila & Tikanojan välistä yhteyttä saataisiin vahvistettua, asiakkaat voisivat löytää L&T Tapahtumapalvelutkin vielä paremmin.

LÄHTEET

Aaker, David A. & Joachimsthaler 2000. Brandien johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> Luettu 05.11.2011.

Anttila, Pirkko 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta: taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Gummerus.

Balac, Maarit 2009. Ostajan opas myyjälle. Miten onnistun paremmin myynnissä? Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Czerniawski, Richard D. & Maloney, Michael W. 1999. Creating brand loyalty. The Management of Power positioning and Really Great Advertising. New York: AMACOM.

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2006. Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti.

Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palvelulla. Porvoo: WSOY.

Grönroos, Christian 2007. Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition. Third edition. England: John Wiley & Sons, Ltd.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro.

Grönroos, Christian & Järvinen, Raija 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Halonen, Katri, Björkqvist, Leena, Iso-Aho, Juha, Karhu, Laura, Uotila, Pekka, Artes, Kai & Hero, Laura-Maija 2009. Tuottaja 2020 –hanke. Raportti.

Hollanti, Jarmo & Koski, Jouni 2007. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Ind, Nicholas 2007. Living the Brand. How to transform every member of your organization into a brand champion. Bodmin, Cornwall: MPG Books Ltd.

Järvelin, Kimmo, Kvist, Hans-Henry, Kähäri, Perttu & Räikkönen, Jukka 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauhanen, Juhani, Juurakko, Arto & Kauhanen, Ville 2002. Yleisötapahtuman suunnittelu ja toteutus. Vantaa: Dark Oy.

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

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Laakso, Hannu 2004. Brändit kilpailuetuna. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lampinen, Jari 2011. Ekologisen ja turvallisen yleisötilaisuuden järjestämisopas. Sas-tamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Lassila & Tikanoja 2008. Yrityksen www-sivut. Luettu 24.10.2011.

<http://www.lassila-tikanoja.com/fi/lassilatikanoja/Sivut/Historia.aspx>

Lassila & Tikanoja 2010a. Vuosikertomus 2010. Luettu 24.10.2010.

http://www.lassila-tikanoja.com/SiteCollectionDocuments/LT_Vuosikertomus_Yleisosio_2010.pdf

Lassila & Tikanoja 2010b. Yrityksen www-sivut. Luettu 10.5.2010.

<http://intrasakki/sisko/Documents/Markkinointi%20%26%20Myynti/Esitteet%20ja%20esitykset/PowerPoint%20-esitykset/PowerPoint-esitykset/Yleiset%20esittelyt/L%26T%20yrityssesittely%202010.ppt>

- Lecklin, Olli 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Lindberg-Repo, Kirsti 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. –Miten johtaa brändin arvoprosesseja. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lindberg-Repo, Kirsti, Mehra, Esha, Gupta, Nishant, Dube, Apramey & Kaul, Vividha 2009. Titans of Branding. Jyväskylä: Gummerus Printing Ltd.
- Lipponen, Toivo 1993. Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ronkainen, Suvi & Karjalainen, Anne (toim.) 2008. Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Silén, Timo 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Silén, Timo 1998. Laatujohtaminen –menetelmiä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. Porvoo: WSOY.
- Sosiaali- ja terveysministeriön asetus suurten yleisötilaisuuksien hygieenisistä järjestelyistä ja jätehuollosta. 2009. A 10.6.2009 / 405.
- Vehkalahti, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Von Hertzen, Pirjo 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Yin, Robert K. 1994. Case study research: design and methods. London: Sage Publications Ltd.

LIITE 1.

Kyselylomake

Mikä on asemasi yrityksessänne?

- johtaja
- ylempi toimihenkilö
- toimihenkilö
- työntekijä
- muu, mikä?

Kuinka kauan olet järjestänyt tapahtumia?

- alle vuoden
- 1-5 vuotta
- yli 5 vuotta

Moneenko tapahtumaan olet ostanut palveluita L&T Tapahtumapalveluilta?

- en ole ostanut
- 1-3
- 4-6
- yli 7

Mitä palveluita olet ostanut L&T Tapahtumapalveluilta?

- Bajamaja-palveluita
- jätehuoltoa
- ulkoalueiden siivousta
- sisätilojen siivousta

Millä laatusanoilla kuvailisit L&T Tapahtumapalveluita?

- monipuolinen
- tunnettu brändi
- kallis
- asiantunteva
- laadukas
- luotettava
- yhteistyökykyinen
- ekologinen
- täsmällinen
- nopea
- tehokas
- asiakasystävällinen
- edelläkävijä
- näkyvä
- suuri

- keskinkertainen
- vastuullinen
- muu, mikä?

Mitä seikkoja pidät tärkeänä valitessasi ympäristöhuollon palveluntoimittajaa?

Miten osait ottaa yhteyttä L&T Tapahtumapalveluihin?

- aiemmat kokemukset
- suositusten perusteella
- verkkopalveluiden kautta
- löysin www-sivut
- tuttu yhdyshenkilö
- muu, mikä?

Luotettavuus

kyllä / ei / en osaa sanoa

- Väite 1 Palvelut toimitetaan sovittuna aikana
- Väite 2 Palvelut toteutetaan kerralla oikein
- Väite 3 Aikataulujen noudattamiseen voi luottaa
- Väite 4 Laskutus tapahtuu sovitun mukaisesti

Reagointialttius

- Väite 5 Muuttuviin tilanteisiin reagoidaan nopeasti
- Väite 6 Palveluntarjonta on riittävän laaja
- Väite 7 L&T:n yhteyshenkilö on helposti tavoitettavissa

Pätevyys

- Väite 8 L&T:n kontaktihenkilöiden ammattitaito on riittävä
- Väite 9 L&T:n tuotannon henkilöstön ammattitaito on riittävä

Turvallisuus

- Väite 10 Tunnettu brändi on lupaus laadusta
- Väite 11 Tunnettu bräni tarjoaa turvallisuutta
- Väite 12 L&T:n mahdollisuuksiin investoida uutuustuotteisiin voi luottaa

Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen**Kyllä / ei / en osaa sanoa**

- Väite 13 Asiakkaan tarpeet ymmärretään
Väite 14 Asiakkaan perustarpeet täytetään
Väite 15 Asiakkaan erityistarpeet täytetään
Väite 16 Asiakasta palvellaan yksilöllisesti

Kysymyksiä palvelun tuotantoprosessista

- Väite 17 Tarjouksen saa riittävän nopeasti
Väite 18 Tarjouksesta ilmenee kaikki tarvittavat tiedot.
Väite 19 Yhteydenpitoa asiakkaan kanssa on riittävästi.
Väite 20 Toivon lisää yhteydenpitoa esim. puhelimitse, sähköisellä uutiskirjeellä, tapaamisilla yms.
Väite 21 Suullinen ja kirjallinen viestintä L&T:n yhdyshenkilöiden kanssa toimii hyvin.
Väite 22 Palvelu on joustavaa koko tapahtuman ajan.
Väite 23 Palvelun hinta-laatusuhde on hyvä.
Väite 24 Tuotteet vastasivat odotuksiani
Väite 25 Palvelu vastasi odotuksiani
Väite 26 Yhteistyö tapahtuman muiden palveluiden tuottajien kanssa sujui hyvin

Terveiset ja toiveet L&T Tapahtumapalveluille