



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Vuoden edellä

Palveluprosessien analyysi laivaterminaalissa

Case: Viking Line

Salonen, Jenni

2012 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Kerava

Palveluprosessien analyysi laivaterminaalissa
Case Viking Line

Jenni Salonen
Matkailun koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2012

Jenni Salonen

Palveluprosessien analyysi laivaterminaalissa. -Case: Viking Line

Vuosi 2012 Sivumäärä 47

Opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida Katajanokan Viking Linen terminaalissa tapahtuvia keskeisiä palveluprosesseja ja laatia niistä prosessikaaviot. Viking Line Abp on laivavarustamo, joka tarjoaa laajassa mittakaavassa matkustus- ja rahtipalveluja, elämyksiä laivalla, niin viihteen, hyvän ruuan kuin ostoselämysten muodossa. Opinnäytetyö keskittyy Katajanokan terminaalien asiakaspalvelun lähtöselvitys- ja myyntiprosessien kuvaamiseen.

Palveluprosessien merkitys yritysten toiminnassa on korostunut 2000-luvulla merkittävästi. Keskeiset prosessit on hyvä tunnistaa kokonaisuutena, jotta yritys voi menestyä kovenevassa kilpailussa. Palveluprosessin hahmottaminen edesauttaa asiakastytyväisyyden parantumista, toiminnan tehostumista sekä yrityksen yleisten toimintamallien jäsentymistä. Eri prosessien kuvaamiseksi on monia kaaviomalleja, joista tulisi valita kulloiseenkin prosessiin sopivat mallit.

Palveluprosessien laatimisen apuna käytettiin puolistrukturoitua haastattelua sekä osallistuvaa havainnointia. Tutkimuksessa haastateltiin kymmentä terminaalien asiakaspalvelutyöntekijää, joilla jokaisella on erimittaiset työurat Viking Linen palveluksessa. Oman vankan työkokemukseni, haastatteluiden ja opinnäytetyössä käytetyn teorian pohjalta laadin selkeät prosessikaaviot, jotka kuvaavat vaihe vaiheelta prosessin etenemistä asiakaspalvelutilanteessa. Työn tavoitteena oli selkeyttää palveluprosessia terminaalissa, herättää pohdintoja työyhteisössä ja laatia palveluprosessikaaviot, joista on hyötyä toiminnalle myös tulevaisuudessa.

Asiasanat: asiakaspalvelu, palveluprosessi, prosessikaavio

Jenni Salonen

Analysis of Customer Service Processes in a Ferry Terminal. -Case: Viking Line

Year	2012	Pages	47
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to analyze and describe the main Customer Service processes in Viking Line Ferry Terminal in Katajanokka. Viking Line Abp is a shipping company that offers wide scale of passenger and cargo services. This includes experiences onboard in the form of entertainment, good food and shopping. This thesis focuses on check-in and sales processes in Katajanokka Terminal Customer service.

The significance of the service processes for companies has been emphasized during the 21th century. The main processes should be identified as a whole to be able to maintain a competitive approach in business life. A clear perception of the service process will help to improve customer satisfaction, increase efficiency and standardize the overall operations in a company. Different processes can be described as a variety of process models of which the best suitable model for the process should be selected.

Semi-structured interview and participating observation were used when drafting the process charts. The interviews were made with ten terminal customer service employees who had different career lengths in Viking Line. Work experience, interviews and theory are used in this thesis to draw up a clear process chart that describes the process in service situation step by step. The aim of this work was to organize terminal service processes, give rise of an awareness and discussion about it. The other aim was to establish a customer service process that will be beneficial in the future.

Keywords: Customer service, Process chart, Service process

Sisällys

1 Johdanto	6
2 Viking Line Abp.....	8
1.1 Viking Linen historia	8
1.2 Liikeidea	9
1.3 Toimintaympäristö ja markkinat	9
2 Teoreettisen viitekehyksen keskeiset käsitteet	10
2.1 Palvelun määrittelmä	10
2.2 Palvelumuotoilu	11
2.3 Palvelun vakioiminen ja modulointi	11
2.4 Asiakslähtöisyys	13
2.5 Asiakassegmentointi	14
3 Palveluprosessi	15
3.1 Palveluprosessin kuvaaminen eri menetelmin	16
3.1.1 Blueprint-kaavio	17
3.1.2 Prosessikartta	19
3.1.3 Kalanruotokuvaaja	20
3.1.4 Resurssit ja aika -kaavio	21
3.1.5 Vuokaavio.....	21
4 Tutkimuksen toteuttaminen	22
4.1 Tutkimusmenetelmät.....	22
4.1.1 Puolistrukturoitu haastattelu	23
4.1.2 Osallistuva havainnointi.....	24
4.2 Tulosten luotettavuus	25
5 Palveluprosessien analyysi.....	26
5.1 Myyntiprosessi laivaterminaalissa	26
5.2 Lähtöselvitysprosessi laivaterminaalissa	30
6 Haastattelututkimuksen purku ja analysointi	34
7 Yhteenveto ja omia pohdintoja	36
Lähteet	39
Liitteet.....	43

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena oli analysoida keskeisiä asiakaspalveluprosesseja Viking Line Abp:n laivaterminaalissa Katajanokalla. Opinnäytetyö on rajattu kahteen palveluprosessiin, jotka ovat lähtöselvitysprosessi ja myyntiprosessi. Opinnäytetyö tutkii lähtöselvitys- ja myyntiprosessien eri vaiheita. Tämän työn tavoitteena on asiakaspalvelun toiminnan yhtenäistäminen, sujuvan palvelutilanteen kehittäminen sekä luoda selkeät prosessikaaviot kulloiseenkin asiakaspalveluprosessiin. Viking Linessa ei ole tehty vastaavanlaista tutkimusta palveluprosesseista aiemmin. Palveluprosessien merkitys yrityksen toiminnassa on korostunut viime vuosina, ja yritysten olisi hyvä tunnistaa keskeiset prosessinsa ja hallittava niitä kokonaisuuksina.

Viking Linen terminaalissa työskentelee vuoroviikoin noin kolmekymmentäviisi työntekijää. Työtehtäviin kuuluu lähtöselvityksen lisäksi matkojen myynti ja kulunvalvonta. Lähtöselvitys tapahtuu kolmessa eri paikassa ennen laivojen lähtöä. Yksittäisille matkustajille on useita lähtöselvitystiskejä terminaalissa ja ryhmille on erikseen oma lähtöselvityspisteensä. Autolähtöselvitys on sijoitettu terminaalista erilleen. Matkojen myynti ja muun informaation anto asiakkaalle kuuluvat myös oleellisesti terminaalityöhön. Kulunvalvonnan tehtävä on valvoa kulkua laivalle ja sieltä pois.

Valitsin aiheen, koska olen työskennellyt Viking Linella viisi vuotta terminaalivirkailijana. Työtehtävissä olen havainnut, että palveluprosesseja voisi dokumentoida palvelun laadun ja toimintamallien kehittämiseksi. Tarkoitus on myös selkeyttää Viking Linen palveluprosesseja niin, että se vastaa nykyistä paremmin asiakkaiden odotuksia ja tarpeita. Asiakaspalveluprosesseja kuvaamalla haluan herättää työntekijöiden ajatuksia asiakaspalvelusta, perehtyä asiakaspalveluprosesseihin kaavioiden avulla ja jäsentää yhteisiä päämääriä palvelutilanteissa. Työstä voisi olla hyötyä tulevaisuudessa uusille työntekijöille perehdyttämisyhteisössä.

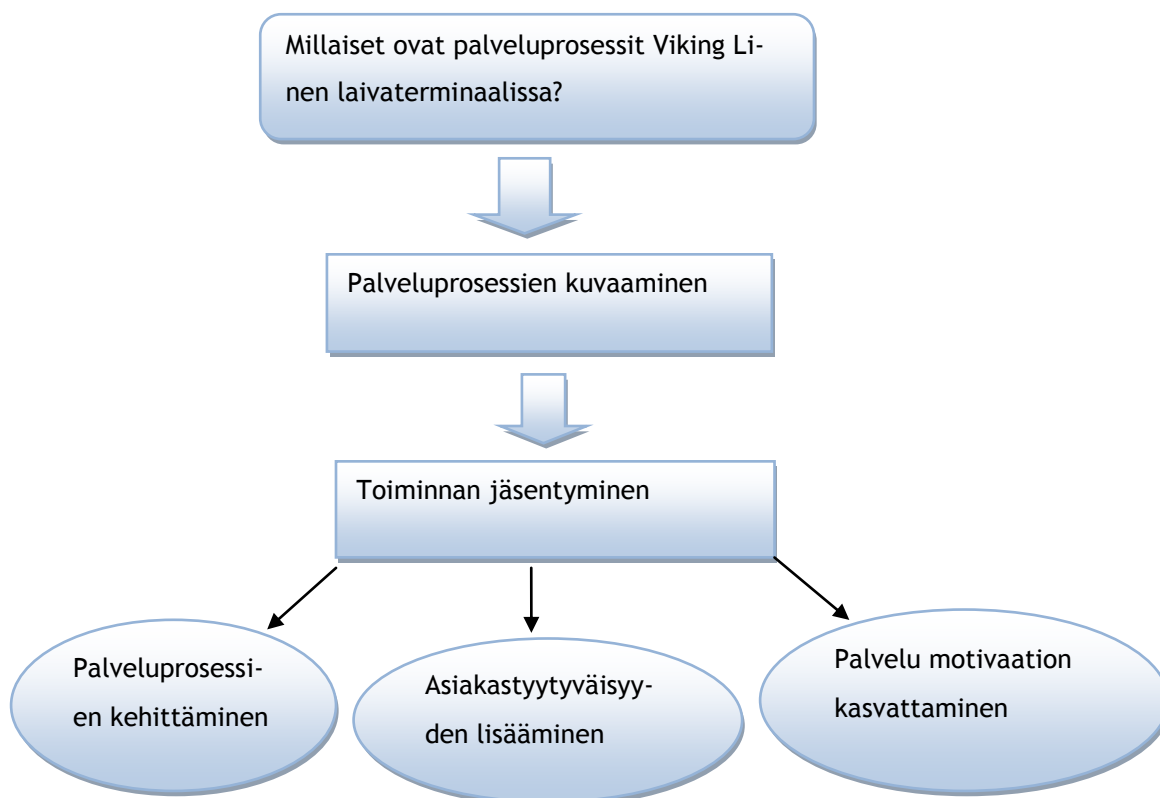
Opinnäytetyössä tarkastellaan, miten palveluprosessit toimivat nyt ja kuinka palvelun laatu voidaan vakioida, jotta asiakkaat saavat yhtä hyvää palvelua joka palvelupisteellä. Analysoin asiakaspalveluprosessin kulkua ja arvioin sen suorituskykyä, minkä jälkeen teen palveluprosessista prosessikuvauksen.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitkä ovat keskeiset palveluprosessit terminaalissa?
- Miten asiakaspalveluprosessi toimii Viking Linen terminaalissa tällä hetkellä?
- Mikä on asiakkaan rooli palveluprosessissa?
- Miten voidaan kehittää palvelun laatua?
- Miten palveluprosessin tulisi toimia, jotta saataisiin mahdollisimman tasalaatuinen toiminto?

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys liittyy prosesseihin ja niiden mallintamiseen. Opinnäytetyössä käyn läpi mitä palveluprosessit ovat ja millä eri tavoilla niitä voidaan kuvata. Esittelen prosessien kuvaamismalleja, ja niiden hyviä ja huonoja puolia. Prosessien kuvaamiseen liitän myös teoriaa palvelumuotoilusta, palvelun vakioimisesta ja moduloinnista. Lisäksi tarkastelen peruskäsitteitä kuten palvelun määrittäminen, asiakaslähtöisyys ja asiakaskasementointi. Näiden käsitteiden avaamisen koen tärkeäksi työn kannalta. Viking Line ei varsinaisesti esittelyä kaipaa, mutta yrityksen historia, markkinat ja liikeidea on hyvä tarkentaa vielä lukijalle.

Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen. Oma havainnointi ja analysointi työn tutkimusmenetelmänä heijastuvat voimakkaasti opinnäytetyössä, mutta myös haastatteluista saadut vastaukset analysoidaan tutkimustuloksissa. Laadin kahdesta pääpalveluprosessista resurssit ja aikakaavion menetelmin prosessikuvaukset, jotka soveltuvat hyvin prosessien kuvaamiseen. Prosessikuvaukset sisältävät palvelunkulun niin lähtöselvityksessä kuin myyntitilanteessa sekä palvelun osapuolet. Palveluprosessikaavion kuvaan kirjallisesti palveluprosessien analyysi osiossa, jossa Lahtisen ja Isoviidan (2001) ja Pesosen ym. (2006) teoriaa apuna käyttäen kuvaan asiakaspalvelutapahtuman vaiheet. Kuviossa 1 on havainnollistettu opinnäytetyöni tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.



Kuvio1: Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tavoitteet.

2 Viking Line Abp

Viking Linen Abp varustamokonserni on ollut toiminnassa jo yli viisikymmentä vuotta. Viking Linen tuotemerkinä on varmasti yksi tunnetuimmista tai ainakin sen tietää lähes jokainen suomalainen. Viking Linen liikevaihto kasvoi reilut kolme prosenttia 156,4 miljoonaan euroon vuodentakaisesta vuonna 2012. Liiketulos sen sijaan laski 21,0 miljoonaan euroon viime vuoden 23,5 miljoonasta eurosta. Alkuvuodesta 2012 Viking Line kuljetti noin 4,85 miljoonaa matkustajaa. (Taloussanomat 2012.)

Viking Line työllistää yli 3 000 ihmistä maalla ja merellä. Yhtiön laivasto koostuu seitsemästä aluksesta, jotka palvelevat sekä matkustaja- että rahtitoimintaa. Helsinki-Tukholma ja Turku-Tukholma reiteillä liikennöi kummallakin kaksi alusta. Kaksi alusta liikennöi Ahvenanmaan ja Ruotsin välillä ja Helsingin ja Tallinnan välisessä liikenteessä on yksi alus. Viking Line liikennöi seitsemään satamaan Suomessa, Ruotsissa, Ahvenanmaalla ja Virossa. Viking Line omistaa terminaalin Tukholmassa ja Turussa. Muissa satamissa yhtiö vuokraa tiloja toimintaansa varten. Tammikuussa 2013 Turun linjalle tulee uusi alus korvaamaan m/s Isabellan. Alusta kuvataan ainutlaatuiseksi, sen ympäristöystävällisyyden ja innovatiivisten tuote- ja palvelukonseptien osalta. (Viking Line 2012.)

1.1 Viking Linen historia

Viking Linen historia ulottuu vuoteen 1959, jolloin Euroopan yhdentymisen, pohjoismaisten työmarkkinoiden avautuminen ja talouden kohentuminen antoi pontta uudelle yrittämiselle. Maarianhaminalainen yhtiö Rederi Ab Vikinglinje alkoi kulkea reittiä Galtby-Maarianhamina-Gräddö. Lautta pystyi kuljettamaan tuolloin 88 henkilöautoa, kun tänä päivänä Viking XPRS henkilöauto kapasiteetti on 250 henkilöautoa. Toisaalla ruotsalainen Rederi Ab Slite aloitti lauttaliikenteen Simpnäsin ja Maarianhaminan välillä rahtilaivasta matkustajalautaksi muutulla Slite-aluksella. (Sjöström 2009.)

Autolauttaliikenteen suosioon luotettiin, ja 1963 perustettiin varustamo Ålandsfärjan Ab, josta myöhemmin tuli SF Line Ab ja nykyinen Viking Line Abp. Lauttaliikenne Itämerellä vilkastui ja oli syytä tehdä yhteistyötä muiden varustamoiden kanssa. Ålandsfärjan, Rederi Ab Slite ja Rederi Ab Solstad (entinen Rederi Ab Vikinglinjen), jonka omisti Rederi Ab Sally, aloittivat markkinointiyhteistyön. Markkinointiyhtiö Vikinglinjen Ab Oy, myöhemmin Viking Line Marketing Ab Oy, syntyi syksyllä 1966. 70- ja 80-luvuilla autolauttaliikenne sai uudenlaista ilmettä, kuvaan astuivat loisteliaat risteilyalukset, joissa asiakkaiden tarpeet huomioitiin huvi- ja kokousristeilyinä. (Sjöström 2009.)

Viking Linen väreissä Itämerellä on liikennöinyt vuoden 1959 jälkeen yli viisikymmentä alusta. 1988 ja 1993 Rederi Ab Sally ja Rederi AB Slide erkaantuivat Viking Line-konsernista. Emoyhtiöksi nykyinen Viking Line Abp tuli vuonna 1993 ja vuonna 1995 yhtiö noteerattiin Helsingin pörssissä. (Sjöström 2009.)

1.2 Liikeidea

”Viking Linen liikeidea on tarjota turvallisia matkustus- ja rahtipalveluja, korkeatasoista viihdettä, hyvää ruokaa ja ostoselämyksiä edulliseen hintaan. Viking Linen matkustajatoiminta käsittää reittimatkat, erilaiset viihde- ja kokousristeilyt sekä matka- ja hotellipaketit, joita markkinoidaan sekä yksittäisille kuluttajille että ryhmille. Rahtitoiminta palvelee teollisuuden ja kaupan tarpeita ja tarjoaa varmoja, nopeita, säännöllisiä ja edullisia rahtikuljetuksia sekä huolintapalveluja” (Viking Line liikeidea 2012).

Viking Linen tärkeimpänä tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys. Asiakkaan odotukset täytetään ja pyritään ylittämään ystävällisellä palvelulla. Viking Linen tavoittelemia ominaisuuksia ovat nöryys ja yksinkertaisuus. Kustannustehokkuuteen painotetaan ja siksi säästäväisyys on myös yksi tavoiteltavista ominaisuuksista. Jatkuva itsensä kehittäminen ja parantaminen ovat yhtiön menestystekijöitä. (Viking Line liikeidea 2012.)

1.3 Toimintaympäristö ja markkinat

Viking Linen vision lähtökohtana on, että uskotaan vakaisiin markkinoihin pohjoisella Itämerellä. Viking Linen pääasialliset markkina-alueet ovat Suomi, Ruotsi, Ahvenanmaa ja Baltia. Meri toimintaympäristönä on merkittävä Suomen matkailun, niin myös viennin ja tuonnin kannalta. Meriliiton (2011) nettisivujen mukaan Suomen viennistä tonneilla mitattuna lähes 90 % ja tuonnista noin 80 % kulkee laivoilla. Myös ulkomaanliikenteen henkilökuljetuksista suoritetaan yli 60 % laivoilla. Tästä voidaan päätellä, että Itämerellä liikenne ja markkinat ovat vilkasta.

Matkailureitit lähtöalueen ja kohdealueen välillä ovat tärkeä osa kohteen saavuttavuudessa ja vetovoimatekijöitä itsessään. Itämeren matkustajaliikenteessä vakiintuneen paikkansa on saanut Ruotsin ja Suomen välinen risteilyliikenne. (Vuoristo 1998, 16-19.) Viron ja Suomen välillä liikenne on kasvanut voimakkaasti ja tulee kasvamaan lähitulevaisuudessa. Viron ja Suomen välinen matkustusliikenne on paljon tyypiltään työmatkustamista, kun taas Ruotsin ja Suomen välinen on perinteistä risteilymatkustamista. Reittiliikenteen osuus Suomi-Ruotsi-liikenteessä korostuu kesäkuukausina sekä muina loma-aikoina. (MKK 2012.)

Kilpailijoita Itämeren laivaliikenteessä riittää, mutta huomioitavaa on myös se, että varustamot eivät kilpaile keskenään vaan myös muiden toimialojen kanssa. Haasteellinen kilpailija

löytyy lentoliikenteestä, jossa halpalentoyhtiöt tarjoavat erittäin halpoja lentomatkoja. Myös ostokäyttäytymisen muuttuminen näkyy risteilyliikenteessä. Ihmiset arvostavat vapaa-aikaa entistä enemmän, vaativat luksusta ja haluavat entistä elämyksellisempiä matkoja. (Vuoristo 1998, 25-26.)

2 Teoreettisen viitekehyksen keskeiset käsitteet

Teoreettisessa viitekehyksessäni esittelen opinnäytetyössäni esiintyvät keskeiset käsitteet. Tietolähteinä olen käyttänyt alan kirjallisuutta. Valitun teorian viitekehyksen käyttäminen tutkimuksen tavoitteissa on täsmentää ja ohjata lukija tutkimusaiheeseen. Aluksi määrittelen palvelun käsitteen, sillä matkailutuotteena palvelua on joskus vaikea hahmottaa. Palvelumuotoilu on palveluprosessin kuvaamisessa innovatiivinen lähestymistapa. Lisäksi palvelun vakiointi ja modulointi on hyvä ottaa esille palveluprosessista puhuttaessa. Teoreettisessa viitekehyksessä avaan myös käsitteet asiakaslähtöisyys ja asiakassegmentointi. Avaamani käsitteet pohjustavat opinnäytetyöni pääkäsitettä palveluprosessia ja niitä seikkoja, joita haluan ja koen tärkeiksi ottaa esille palveluprosessia käsiteltäessä.

2.1 Palvelun määrittelmä

Palvelun keskeinen osa on usein aineetonta ja sellaista mitä ei voi konkreettisesti käsin koskettaa. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan yleensä samanaikaisesti, eikä palvelua siksi voida varastoida kuten, vaikka viljaa. Palvelun vaikutukset voivat olla pitkävaikutteisia. Tyytyväinen asiakas palaa yleensä takaisin ja toisin päin. Rissanen (2006,18) on kuvannut palvelua hyvin: ”Palvelu on vuorivaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan tai materiaalin säästönä jne.”

Palvelun merkitys yrityksen toiminnassa on kasvanut viime vuosikymmenen aikana merkittävästi. Palvelun tehtävät voivat vaihdella palvelun toiminnan ja luonteen mukaan. Palvelu voi olla vuorovaikutusta palvelun tuottajan ja palvelun ostajan välillä tai konkreettista tavaran myymistä, jolloin palvelun merkitys ei välttämättä ole niin suuri. Palvelun vaihtelevuuden vuoksi, jokainen palvelutapahtuma on omanlaisensa, ja siksi palvelun laatu myös vaihtelee. Palveluyrityksen tuleekin tämän vuoksi valvoa laatua ja yrittää pitää se mahdollisimman tasa-laatusena. Asiakas on osa palvelutapahtumaa ja palvelu pyrkii tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa, kuten helppoutta, ajan säästöä tai mukavuutta. Palvelu voi myös olla tuote, jota myydään esimerkiksi pankkipalvelutoiminta, jossa asiakas ostaa henkilökohtaista palvelua pankki-virkailijalta. (Lämsä & Uusitalo 2003, 20.)

2.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun yksi keskeinen tehtävä on antaa muoto tyhjälle: palvelun tekeminen näkyväksi visualisoinneilla ja prototyypeillä. (Tuulaniemi 2011,94.) Palvelumuotoilulla eli service designilla tarkoitetaan muotoilulähtöisiä menetelmiä apuna käyttäen palvelun innovointia ja suunnittelua, jossa asiakas on keskipisteenä. (Moritz 2005,13.) Palvelumuotoilu on nousemas-
sa entistä tärkeämmäksi liiketoiminnassa, sillä teknologia- ja tuotantolähtöisyydestä ollaan siirtymässä tarve- ja asiakaslähtöiseen arvoajatteluun. Yritykset ovat ottaneet palvelumuotoilun vakavasti otettavaksi lähestymistavaksi syystä, että asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset ovat kasvaneet ja myös siksi, että taloudelliset paineet ovat kasvaneet kaikissa organisaatioissa. Palvelumuotoilulla halutaan edesauttaa palvelujen käyttämistä - ei omistamista, tekemällä palvelusta haluttavampaa kuin tavaroiden omistaminen ekologisuuteen ja kestäväan kulu-
tukseen vetoamalla Palvelumuotoilu panostaa asiakaskeskeisyyteen, mutta se auttaa organisaatiota myös sisäisesti esimerkiksi määrittelee ja kehittää organisaation innovaatioprosessia, kehittää organisaation rakenteita niin, että ne tukevat asiakasrajapinnassa olevaa henkilökuntaa, alentaa kehittämis- ja tuotantokustannuksia kytkemällä muotoilun mukaan kehittämiseen jo prosessin alussa. (Tuulaniemi 2011, 97-99.)

Kontaktipisteet, palvelutuokioiden ja palvelupolku ovat osa asiakkaan palvelukokemuksen rakennuspalikoita. Kontaktipisteiden kautta palvelu koetaan, nähdään ja aistitaan. Kontaktipisteitä voivat olla esimerkiksi mainokset lehdessä tai televisiossa, internetsivusto, matkalippu, laivansisustus ja matkatoimisto. Kontaktipisteet voidaan jakaa neljään luokkaan; tilat, esineet, prosessit ja ihmiset. Palvelutuokioksi voidaan kutsua yksittäistä palvelutapahtumaa, esimerkiksi lähtöselvitysprosessissa terminaaliin saapumista voidaan kutsua yhdeksi palvelutuokioksi. Jokainen palvelutuokio muodostuu eri kontaktipisteistä. Kontaktipisteiden avulla voidaan muokata jokainen palvelutuokio sellaiseksi, että se myötäilee asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Toisaalta palvelutuokioita suunniteltaessa on mietittävä, mitkä kontaktipisteet ovat asiakkaan kannalta tärkeitä ja oleellisia. Palveluprosessi muodostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Palvelun käyttäjä kokee palvelutuokioiden ja niihin sidotut kontaktipisteet ajassa palvelupolkuun, johon vaikuttavat sekä suunniteltu palveluprosessi että asiakkaan omat valinnat. Vaikka palveluun on suunniteltu tietty palveluprosessi, palveluntuottaja voi tarjota asiakkaalle useita vaihtoehtoisia tapoja kuluttaa tietty palveluprosessin vaihe yksilöllisesti. Esimerkiksi laivamatkan voi varata internetistä tai matkatoimistosta, joista kummastakin muodostuu asiakkaalle oman näköinen palvelupolku. (Koivisto 2007, 66-70.)

2.3 Palvelun vakioiminen ja modulointi

Jos palvelu pystytään toistamaan usealle asiakkaalle samanlaisena, puhutaan vakioimisesta. Vakioimisessa palvelun tai palveluprosessin osat kehitetään monistettaviksi jonkin järjestel-

mällisen menetelmän tai teknologian avulla. Vakioimisen hyöty on siinä, että palvelutuotannosta tulee tehokkaampaa, kannattavampaa ja tasalaatuisempaa. Vakioimisen voi kohdistaa palvelutarjooman sisältöön tai palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyviin prosesseihin. (Tekes 2009, 19.)

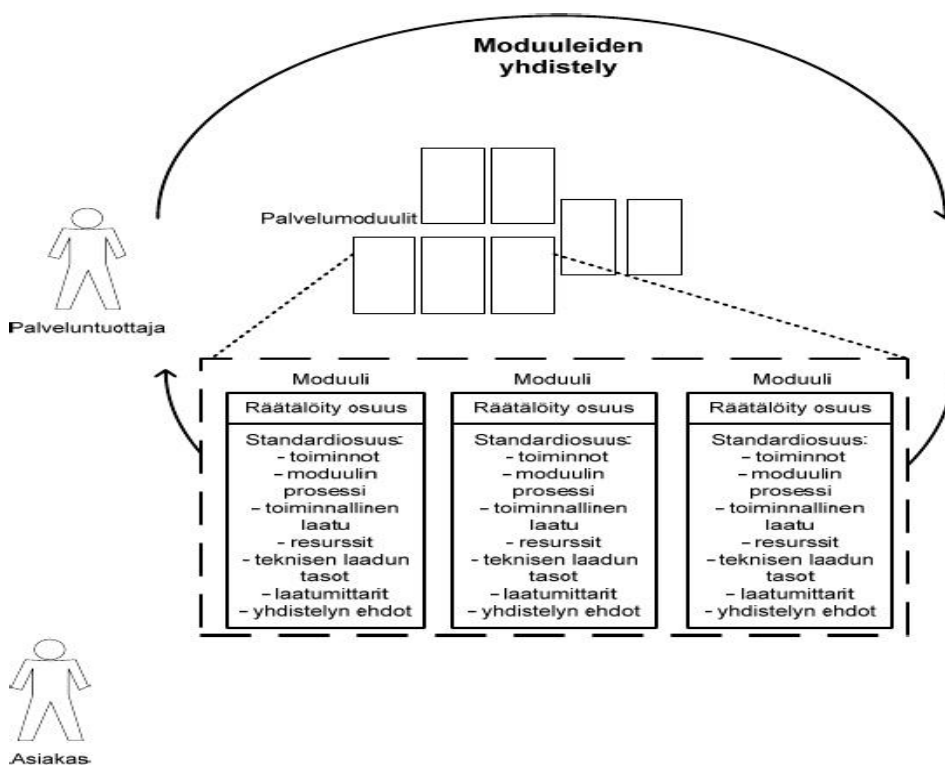
Yrityksen strategisesta valinnasta riippuu, mitkä toiminnot vakioidaan ja mitkä toiminnot pidetään vakioimattomina. Myös vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde vaihtelee eri palveluissa. Palvelun luonteesta ja yrityksen liiketoimintastrategiasta riippuu, mikä tuotteistamisen aste on kannattavin. Täysin ainutlaatuinen palvelu, ei välttämättä sisällä mitään vakioituja elementtejä, kun taas toisaalta täysin tuotteistettu palvelu toteutuu aina samansisältöisenä. Esimerkkinä konsultointiprojektit, jossa kohdataan uudenlaiset ongelmat eri projekteissa, eivät välttämättä toteudu systemaattisesti toistettavien menetelmien avulla. Monet vakuutus- ja pankkipalveluiden palvelut taas noudattavat vakioituja palvelutoimintoja. Palveluja kehitävistä yrityksistä useat toteuttavat tuotteistamista molempien ääripäiden välillä. Asiakkaan tarpeet ja arvot nousevat esille, kun puhutaan palvelun määrittelemisestä ja systematisoinnista. Täysin vakioitu palvelu ei anna mahdollisuutta ottaa huomioon asiakkaan yksilöllisiä tarpeita. Vakioinnin käyttäminen voi toisaalta olla hyödyllistä silloin, kun asiakas arvostaa kustannustehokkuutta ja nopeutta palvelussa. Olennaista on asettaa vakiointi oikealle tasolle, sillä räätälöidyt palvelut antavat myös palvelulle oman erottautumiskeinonsa jo vakioituneille kilpailumarkkinoille. (Jaakkola, E., Ovara, O., & Varjonen, V. 2007, 19-20.)

Vakioidut menetelmät ja toimintatavat voivat viestiä asiakkaalle asiantuntemuksesta ja kokemuksesta. Räätälöidyssä palvelussa taas asiakas arvostaa sitä, että hänet nähdään yksilönä massatuotannossa. Vakioidut toiminnot ja räätälöinti on mahdollista yhdistää palvelussa. Palvelu voi olla suurilta osin vakioitua, mutta siihen voidaan ottaa elementtinä räätälöinti, jolloin palvelun toteutus tuntuu asiakkaalle ainutkertaiselta. (Parantainen 2007, 18.)

Vakioimisen toteutuminen vaatii dokumentoitua tietoa pitkältä aika väliltä. Tämä voi tuottaa lisätyötä, mutta kun dokumentointi on suoritettu ja osaaminen on saatu monistettavaan muotoon, pystytään yrityksessä alkamaan säästämään aikaa ja resursseja. Palvelun tulosten enustettavuus paranee, hinnoittelu ja kannattavuuslaskelmat tarkentuvat, kun eri työvaiheiden kestot ja niihin tarvittavat resurssit tarkentuvat. Työtapoja jalostetaan kokoajan asiakaspalvelutyöstä saatujen kokemusten perusteella, ja työ tehostuu, koska resurssit pystytään keskittämään niin, että rutiininomaisiin tehtäviin menee vähemmän aikaa. (Tekes 2009, 22.)

Asiakkaan kohtaaminen on aina ainutlaatuista, mutta monet palveluun liittyvät toiminnot ovat jo aikalailla ennalta määriteltyjä. Tärkeää olisi valmistautua asiakaskohtaamiseen huolellisesti taustatyön avulla, jotta palvelun runko olisi vakio. Vakioiduista osista palveluun voidaan tuoda lisää joustavuutta jakamalla palvelu itsenäisiin moduuleihin. Lähtökohtana on, että

palvelulla on perusmalli, jota asiakas täydentää sopivilla liitännäispalveluilla. Toisaalta palvelun perusmalliin ollaan voitu jo lisätä moduulin osat, josta asiakas poistaa niitä ja tekee palvelusta omannäköisensä. Edellytyksenä toimivalle palvelulle on, että moduulin osien on oltava itsenäisiä ja helposti yhdistettävissä. Tällöin modulaarisen palvelun hyödyt joustavuus, kustannustehokkuus ja nopeus toteutetaan. Modulaarinen rakenne on keino räätälöidä vakioitu palvelu, niin että asiakas räätälöi valinnoillaan ostotilanteessa palvelun itselleen sopivaksi, mutta palvelu voidaan tuottaa standardoidun palvelun hinnalla. Palvelu voi koostua myös vakioitujen osien, moduulien ja räätälöityjen osien yhdistelmästä. (Sarakorpi 2011.)



Kuvio 2: Moduloidun palvelutuotteen malli. (Sarakorpi 2011.)

Kuvassa 2 moduloidun palvelutuotteen malli havainnollistaa palvelujen moduloinnin tavoitteita. Moduloitu palvelu mahdollistaa asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden tyydyttämisen, jossa kukin moduuli täyttää jonkin asiakastarpeen tai ainakin osan kokonaisvaltaisista tarpeista. Palvelutuote muodostuu useasta eri moduulista, jotka yhdessä täyttävät asiakkaankokonais-tarpeet. (Sarakorpi 2011.)

2.4 Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys on yrityksen toimintaa ohjaava ajattelutapa. Asiakslähtöisessä yrityksessä palvelu ja tuote pyritään tekemään asiakkaiden tarpeita, mieltymyksiä ja toiveita vastaaviksi. Jotta asiakslähtöinen ajattelutapa toteutuu, koko organisaation on otettava vastuu asiakas-

den tarpeista, ja sopeutettava palvelutarjonta ja toimintatavat niiden mukaisesti, ottaen huomioon organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät. (Puustinen & Rouhiainen 2007, 132-135.)

Asiakaslähtöisen ajattelun hyvä lähtökohta on aloittaa prosessi asiakkaasta eli kuka tai mikä on prosessin asiakas. Prosessin alkaa asiakkaasta ja myös loppuu asiakkaaseen. Asiakastytyvyisyys on prosessin toimivuuden ja hyvyyden mittari. (Pesonen 2007, 129.) Asiakaspalvelutyössä asiakaslähtöisyys näkyy erityisen hyvin vuorovaikutuslaatuna ja toiminnallisena laatuna eli palveluhallinnana ja palvelukykyinä. Käytännössä asiakaslähtöinen ajattelu edellyttää yrityksen markkinoiden jakamista asiakasryhmiin, joille voidaan tarjota heidän tarvitsemiaan tuotteita. Matkailualalla asiakaslähtöisyyden lähtökohtina toimivat asiakkaan tarpeet ja motiivit. Asiakkaan tarpeet muodostuvat niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakkaan matkustuspäätöksiin sekä niistä toiveista ja odotuksista, joita hänellä on koko tuotetta kohtaan. Matkustusmotiivit taas ovat yksilön matkustuspäätöksiin vaikuttavia tekijöitä. (Komppula & Boxberg 2002, 67-68.)

Asiakkaita voi olla ”helppo” saada, mutta asiakkuuden pitäminen vuodesta toiseen vaatii asiakaslähtöisen palvelun hallintaa. Ongelmana ei ole niinkään asiakkaan tietäminen tai löytäminen, vaan asiakkaan syvälinen tuntemus, jota tarvitaan palvelun tuottamisessa. Kilpailun kiristyessä ja palvelutarjonnan laajentuessa yritykset voivat harvoilla toimialoilla enää erottautua pelkillä tuotteilla. (Sipilä 1999, 314.)

2.5 Asiakassegmentointi

Tuloksen ja kannattavuuden aikaansaamiseksi on yrityksen osattava mitoittaa ja kohdistaa resurssit järkevästi ja oikein. Asiakas on osattava tunnistaa ja tiedettävä milloin on järkevää iskeä, tulosten syntymiseksi. Asiakassegmentointi on keino tavoitteiden saavuttamiseksi. Segmentoinnilla asiakkaat jaetaan ryhmiin, joilla on erilaiset tarpeet ja toisistaan poikkeava ostokäyttäytyminen. Keräämällä tietoja asiakkaasta tai yrityksestä, ostoista, tavoista, tarpeista ja suunnitelmista, voidaan tietokantojen avulla muodostaa asiakasprofiileja. Mitä asiakaskohtaisemmalle tasolle segmentoinnin vie sitä enemmän se palvelee suoramarkkinointia, asiakaskohtaista kannattavuuden seuranta ja myös tuotekehitystä. (Grönroos 2001, 95.)

Yleistä segmentointimallia ei ole, vaan ratkaisu löytyy tapauskohtaisesti asiakaskuntaa analysoimalla. Yrityksen toimiala ja kohdemarkkinat vaikuttavat segmenttien valintaan. Grönroosin (2001, 95-96) mielestä segmentointiperusteita voivat olla:

- Maantieteelliset tekijät (missä asiakas sijaitsee)
- Väestötekijät (asiakkaan ikä, sukupuoli, perheen koko, tulo- tai koulutustaso)
- Yritysluokitus (toimialaluokitus, toimipisteiden lukumäärä, yrityksen koko ja liikevaihto)

- Asiakkaan henkilökohtaiset ominaisuudet (kiinnostukset, arvostukset, harrastukset)
- Ostokäyttäytyminen (ostotiheys, osto aika, ostokriteerit)
- Tuoteryhmät
- Asiakassuhdetasot (Asiakassuhteen syvyys, vakioasiakas, satunnaisasiakas, potentiaalinen asiakas)

Asiakassuhdetasot toimivat hyvin asiakassegmentoinnin perusteena. Avainasiakkaat ovat yritysten parhaat ja suurimmat asiakkaat. Tähän asiakassegmenttiin tulee panostaa erityisesti, sillä osto volyymit näillä ovat yritykselle eduksi. Vakioasiakkaat ostavat palveluita säännöllisesti, mutta eivät ole taloudellisesti kannattavia. Yrityksillä on käytössä kanta-asiakasohjelmia, joihin pääsevät mukaan avainasiakkaat ja vakioasiakkaat. Vakioasiakkaat voivat toimia referensseinä uusien asiakkaiden hankinnassa. Satunnaisasiakkaiden merkitys on vähäinen, mutta heidän ostouskollisuuttaan pyritään lisäämään suoramarkkinoinnin ja kanta-asiakkuusetuuksien myynnillä. Potentiaaliset asiakkaat kuuluvat yrityksen kohderyhmään, mutta usein he ovat kilpailijoiden asiakkaita. Markkinointi on tässä avainsana, mutta jos tarjouksia on paljon asiakkaat oppivat hyödyntämään näitä eivätkä kasva vakioasiakassuhdetasolle. Entiset asiakkaat ovat menetettyjä asiakkaita. Yrityksen tuotteen eivät vastanneet heidän odotuksiaan, mutta heiltä voi saada arvokasta lisätietoa laadunkehitystoimintaan. Entiset avainasiakkaat kannattaa yrittää saada takaisin, vaikka se veisikin resursseja. (Grönroos 2001, 96-98.)

3 Palveluprosessi

Prosesseilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Prosessien tiedostaminen on tärkeää yrityksen liiketoiminnalle, jotta voidaan toteuttaa yrityksen liikeidea. Prosessia sanana käytetään useissa eri merkityksissä. Prosessina voidaan ymmärtää mitä tahansa kehittymistä tai muutosta. (Lecklin 2006, 123.)

Kun puhutaan palveluprosesseista, tarkoitetaan asiakkaaseen kohdistuvien palvelutapahtumien toimintasarjaa. Asiakas on yleensä mukana palvelun tuotantoprosessissa ja kuluttaa palvelun prosessin aikana. Palveluprosessin aikana ja lopputuloksena asiakas saa palvelun tuoman hyödyn itselleen ja palvelun tuottavan yrityksen asiantuntemus karttuu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40)

Tekesin (2006, 16.) tekemän oppaan mukaan palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetuna voisi palveluprosessiin liittyen muun muassa miettiä seuraavia kysymyksiä:

- Mistä työvaiheista palvelun tuottaminen koostuu?
- Missä järjestyksessä työvaiheet pitää tehdä?

- Mitkä ovat prosessin kriittisiä kohtia?
- Mitä palvelun saatavuus ja toimitusaika merkitsevät asiakkaalle ja tuovatko ne asiakkaalle lisäarvoa?

3.1 Palveluprosessin kuvaaminen eri menetelmin

Palveluprosessit on kuvattava, jotta kehittämistyö olisi mahdollista. Prosessien kuvaaminen helpottaa prosessin kulun ymmärtämistä ja kuvausten avulla on helpompi löytää kehityskohteita. Prosesseja kuvaamalla toimintojen väliset vastualueet selkiytyvät, sisäinen työnjako selkiytyy, saadaan perustaa sisäisiin toimittajan ja asiakkaan välisiin keskusteluihin. Palveluprosessikaavion avulla on helpompi karsia tarpeettomia toimintoja, uusien työntekijöiden perehdyttäminen on helpompaa ja on helpompaa havaita sekä ratkaista ongelmia. Myös mittarien asettaminen ja prosessien ääriviivojen hahmottaminen helpottuu, kun palveluprosessi kuvataan. (Kvist, H. & Arhoma, S. & Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995, 77.)

Prosessia kuvatessa on tärkeää, että prosessit kuvataan tilanteeseen sopivalla tavalla. Tarkkuus on myös syytä ottaa tarkempaan tarkasteluun prosessin kuvaamisessa. Hyvin yksityiskohteisesti kuvatussa prosessissa saattaa prosessin kokonaisuus hämärtyä ja kuvaamistyö on suuri. Toisaalta liian yleisluonteisesti kuvattu prosessi ei välttämättä anna tarpeeksi konkreettisia selvityksiä. Prosessikuvauksia olisi hyvä olla ainakin kaksi toisista poikkeavaa, sillä niitä voidaan vertailla ja yhdistää jatkotoimenpiteitä ajatellen. (Kvist ym. 1995, 77-83.)

Palveluprosessin toimintakaavio voidaan kuvata yksinkertaisesti niin, että siinä on palvelun tuottamisen työvaiheet sekä työvaiheisiin osallistuvat henkilöt. Toimintakaavioon on hyvä merkitä jokaisen työvaiheen kesto ja käytetyt resurssit. Lisäksi siihen voidaan vielä eritellä palvelun vaiheet, joissa asiakas on läsnä. (Tekes 2009, 16.) Toimintakaaviossa voi mahdollisesti olla myös kolmansia osapuolia, joiden osuudet palveluprosessissa on hyvä kuvata, jotta palveluprosessi muodostaisi kattavan pohjan eri osapuolten yhteistyölle. Omannäköinen asiakaslähtöisen palveluprosessin saamiseksi, on syytä tutkailla kilpailijoita suhteessa omaan toimintaan. Palveluprosessin avulla voidaan selkeästi määritellä, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, kuinka kauan ja missä vaiheessa. Yrityksen taloudellisia, laadullisia ja muita tavoitteita voidaan myös lisätä toimintakaavioon. Suunnittelu ja kehittäminen on jatkuva prosessi, joten toimintaa pitää tarkkailla ja analysoida yrityksen palvelun parantamiseksi. Kvaliteettisen esityksen lisäksi prosessista on hyvä laatia sanallinen yleiskuvaus. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)

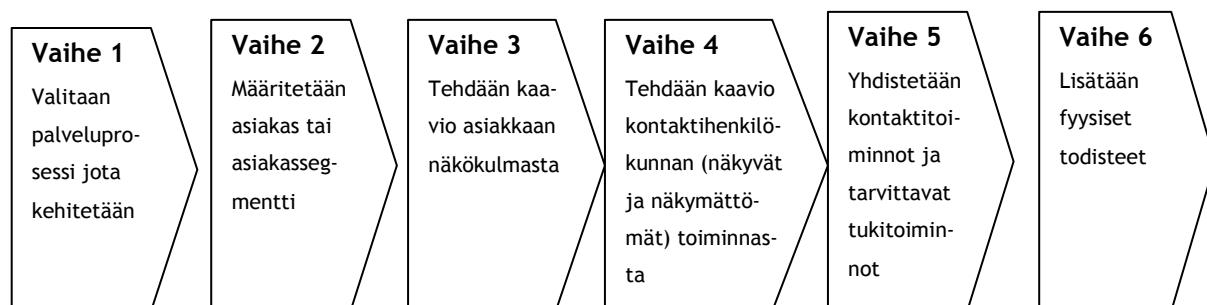
3.1.1 Blueprint-kaavio

Blueprint-kaavio on yksi tapa kuvata palveluprosessia. Blueprint-prosessikuvauksessa erotetaan asiakkaalle näkyvät toiminnot yrityksen sisäisistä toiminnoista, ja näin on helppo hahmottaa missä palveluntuottajan ja asiakkaan prosessit kohtaavat. (Lovelock ym. 2009, 223.)

Blueprint-kaaviossa pilkotaan koko palvelu osiin, jolloin päästään kuvaamaan ne keinot, joilla kunkin palvelun vaihe suoritetaan. Blueprint on tarkka ja objektiivinen kaavio palvelun prosessista, jossa selkiytyy myös palveluprosessin lopputulos. Sen tarkoituksena on kiinnittää erityistä huomiota kehittämistä ja analysointia kaipaaviin sekä palvelun laadun kannalta kriittisiin vaiheisiin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 42; Tekes 2009, 16.)

Blueprint-prosessikaavio eroaa muista kaavioista siinä, että siinä on kuvattuna myös asiakas. Tarkoituksena on selventää, kuinka asiakas kokee palvelun. Sen etuna on myös, että palvelun tuottamiseen liittyvät ihmiset voivat tarkastella prosesseja objektiivisesti työnkuvasta riippumatta. Blueprint-kaavio on erityisen hyödyllinen palvelun muotoiluvaiheessa. Päättävänä on erotella näkyvät ja näkymättömät palvelutilanteet, sekä korostaa asiakkaan prosessi ja palveluhenkilökunnan toiminnan merkitystä. (Zeithaml, ym. 2006, 267-276.)

Kaaviossa 3 on kuvattu Blueprint-prosessikaavion rakennusvaiheet. Vaiheista ensimmäinen on kehitettävän palveluprosessin valitseminen. Tässä kohtaa on hyvä myös määritellä prosessin alkamis- ja päättymiskohdat. Vaiheessa kaksi määritetään asiakas tai asiakassegmentti. Eri asiakassegmenttejä varten on hyvä tehdä oma kaavionsa. Vaiheessa kolme tehdään kaavio asiakkaan näkökulmasta. Kontaktihenkilökunnan näkyvät ja näkymättömät toiminnot tehdään kaavioksi vaiheessa neljä. Jotta saadaan esille sisäisten toimintojen suorat ja epäsuorat vaikutukset asiakkaaseen, tarvitaan vaihetta viisi, jossa yhdistetään kontaktitoiminnot ja tarvittavat tukitoiminnot keskenään. Viimeisessä vaiheessa lisätään fyysiset todisteet. (Zeithaml, V., Bitner, M. J. & Gremler, D. 2006, 273-276.)

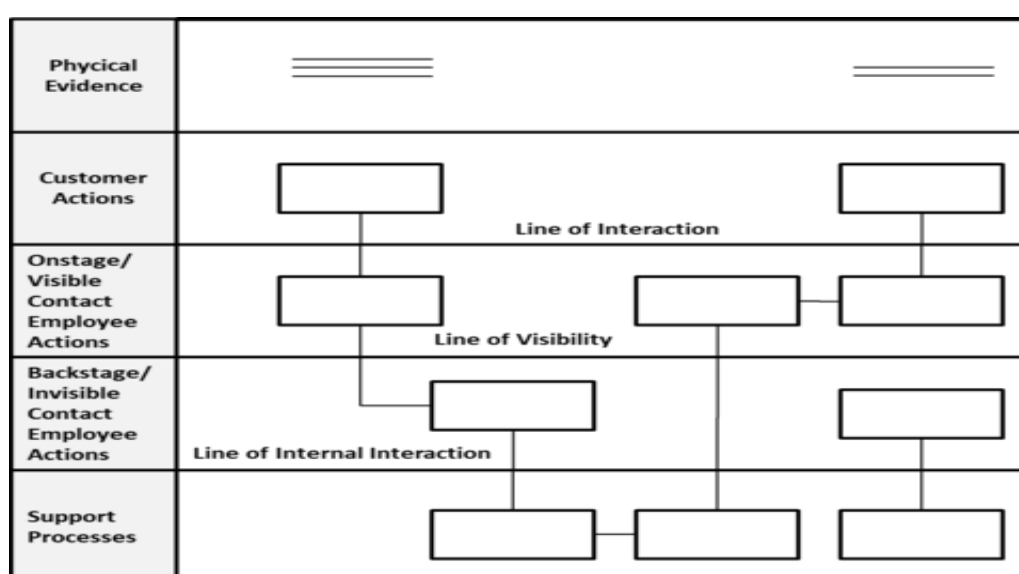


Kaavio 3: Blueprint-kaavion rakentamisen vaiheet. (Zeithaml ym. 2006, 273.)

Blueprint-kaavio käsittää viisi osaa, jotka ovat fyysiset tekijät, asiakkaan toiminnot, näkyvät asiakaspalvelijan toiminnot, näkymättömät asiakaspalvelijan toiminnot ja tukitoiminnot. Blueprint-kaavio sisältää lisäksi kolme rajapintaa: vuorovaikutuksen rajapinta, näkyyvyyden rajapinta ja sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta. (Zeithaml, ym. 2006, 267 - 269.)

Blueprintint-kaaviossa fyysisiksi tekijöiksi katsotaan ne asiat, jotka asiakas näkee ja kokee. Esimerkiksi opasteet, henkilöstön univormut ja terminaalin yleisilme ovat fyysisiä tekijöitä, joilla on vaikutus asiakkaan laatuhavaintoihin. Fyysisillä tekijöillä on tärkeä merkitys yrityksen imagon kannalta. Asiakkaan toiminnot on kuvattuna kaaviossa yleensä ensimmäisenä. Asiakas toiminnoilla tarkoitetaan kaikkia asiakkaan valintoja ja toimenpiteitä, jotka asiakas joutuu palveluprosessissa tekemään. Tällaisia toimenpiteitä voi olla esimerkiksi saapuminen terminaaliin tai passin näyttäminen. (Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. 2008, 72 - 73.)

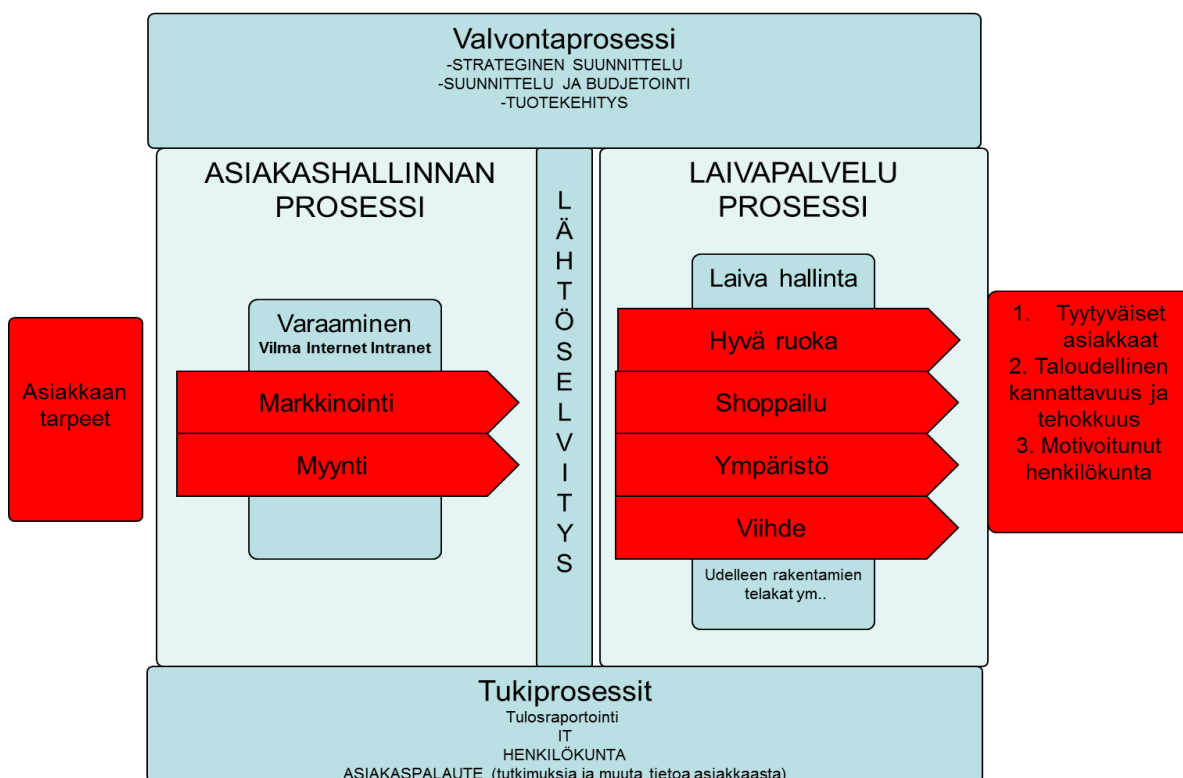
Blueprint-kaavion vuorovaikutuksen rajapinta erottaa asiakkaan ja henkilöstön toimet. Asiakas toimii rajapinnan yläpuolella ja alapuolella henkilöstö on kontaktissa asiakkaan kanssa. Näkyvät toiminnot asiakaspalvelijan toiminnoista ovat asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutus. Näkymättömät toiminnot nimensä mukaisesti ovat asiakkaalle näkymättömiä, ja niillä tuetaan ja valmistellaan näkyviä vaiheita. Esimerkkinä näkyvästä toiminnosta on lähtöselvitys, kun taas näkymätön toiminto voi olla vaikka matkavarauksen ottaminen puhelimitse. Näkyyvyyden rajapinta vaihtelee palvelun asiakaskontaktin määrän mukaan. Sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta erottaa sisäiset tukitoiminnot. Yrityksen sisäiset palvelut ja toiminnot ovat tukitoimintoja, joilla tuetaan asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden palveluntuotantoa. Kaaviossa 4 voi nähdä esimerkin Blueprint-kaaviosta. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2008, 71-73.)



Kuvio 4: Esimerkki Blueprint-prosessikaaviosta. (Zeithaml, ym 2006, 268.)

3.1.2 Prosessikartta

Prosessikartan avulla voidaan kuvata yrityksen ydinprosesseja. Prosessikarta on melko karkea kaavio, mutta siinä kuvataan selkeästi yrityksen ja sidosryhmien ydinfunktiot ja niitä leikkaavat ydinprosessit yksinkertaisella graafisella kuvauksella. Ydintoimintojen hahmottaminen yrityksessä on organisaationratkaisusta huolimatta tärkeää. Prosessikartan lähtökohtana onkin yrityksen ja sen asiakkaiden, jälleenmyyjien, alihankkijoiden ja muiden tärkeiden sidosryhmien tunnistaminen. Prosessikarttaan kuvataan yksi tai useampi ydinprosessi tärkeiden toimintojen sekä tieto- ja materiaalivirtojen muodossa. Kaavio avataan verbaalisesti käsikirjassa, jossa ydinprosessien tehtävät ja niihin liittyvät vastuut ja suoritusmittarit kuvataan. Erityisesti asiakaslähtöisessä ajattelumallissa prosessikartta on tärkeä työväline, sillä prosessikartta tuo esiin ydinfunktioiden väliset rajat ja korostaa asiakkaiden tarpeista lähtevää toimintaa. Prosessikartta on myös tärkeä havainnollistaja uudistettaessa toimintaa. (Hannus 2000, 43-44.)



Kuvio 5: Esimerkkinä prosessikartan periaate: Viking Linen Abp:n valvontaprosessi. (Viking Line intra.)

Kuviossa 5 on kuvattu Viking Linen valvontaprosessi, jossa ydinprosessit on kuvattu vaaka-suorina nuolina, niitä ovat esimerkiksi markkinointi ja myynti. Tukiprosesseja ovat muun muassa tulosraportointi ja henkilöstöhallinto, jotka kaikki palvelevat kaikkia ydinprosesseja.

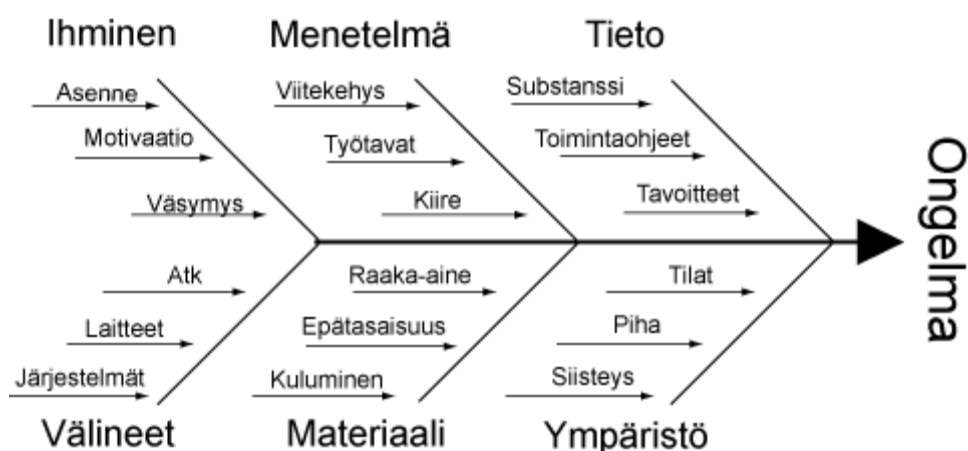
Ydinprosessien määrittelyn lähtökohtana ovat yrityksen keskeiset strategiset tavoitteet ja kilpailukyvyyn kannalta olennaiset ongelma alueet. Kuten kuviossa 5 voi havaita, kaikki asiakkaan saamaan arvoon vaikuttavat toiminnot on otettu huomioon ydinprosessin määrittelyssä. Prosessilähtöisessä uudistamisessa pyritään ottamaan huomioon prosessin toimintojen väliset kytkennät ja minimoimaan niitä, jotta prosessista tulisi hallittavampi. (Hannus 2000, 212-213.)

Hannus (2000, 36-38) määrittelee hyvän prosessikuvauksen ominaisuuksiksi muun muassa seuraavia ominaisuuksia:

- prosessi sisältää prosessin kannalta olennaiset asiat, kuten henkilöt, asiakkaat, tavarat, tiedot, järjestelmät ja tehtävät.
- kuvaus auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja henkilöstön roolia
- esittää tapahtumien väliset riippuvuudet
- edistää yhteistyötä
- prosessikuvaus antaa mahdollisuuden toimia joustavasti.

3.1.3 Kalanruotokuvaaja

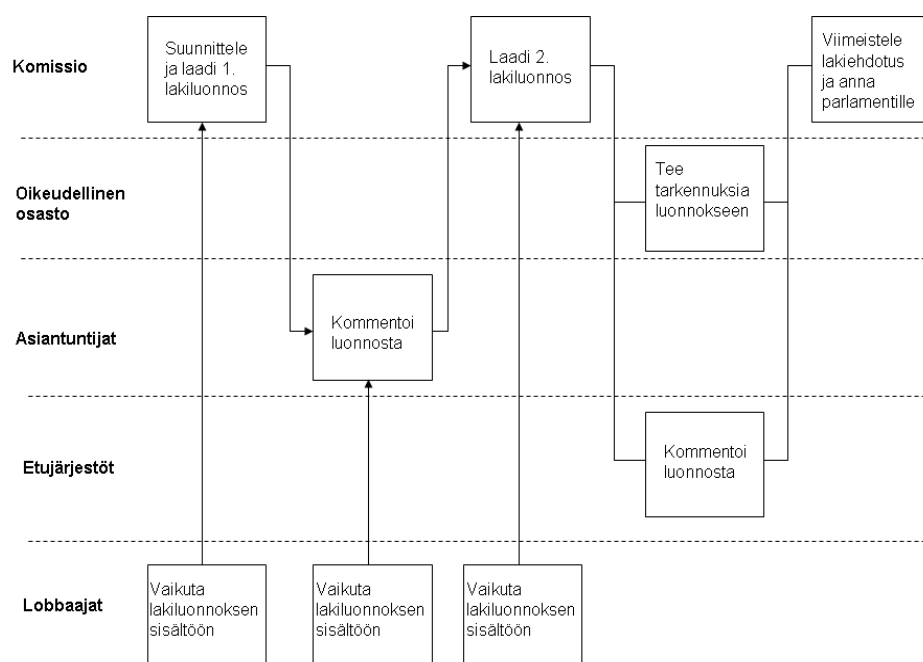
Kalanruotokaavion avulla prosessista saa nopeasti yleiskuvan. Kalanruotokaavio (kuvio 6) on oivallinen kaavio silloin, kun halutaan nopeasti saada yleiskuva suhteellisen hyvin toimivasta prosessista. Parhaana puolena mallissa voidaan pitää sen kytkeytymistä laadunvarmistukseen ja dokumentointiin. Mallissa ohjeet tehdään osaprosesseihin vaikuttavista tekijöistä eli työvaiheista ja mittauskohteista. Huonona puolena kalanruotokaaviossa voidaan pitää sitä, että se ei ohjaa prosessin kehittämiseen. Kalanruotokaavio ei havainnollista esimerkiksi turhaa työtä, läpimenoajan pituutta tai epäselvyyksiä vastuumäärittelyissä. (Kvist, ym. 1995, 78-79.)



Kuvio 6: Esimerkki kalanruotokuvaajasta. (Laatuakatemia 2012.)

3.1.4 Resurssit ja aika -kaavio

Kun prosessia halutaan kehittää, kannattaa käyttää resurssit ja aika -kaaviota. Resurssit ja aika -kaaviota voidaan hyvin käyttää silloin kun halutaan esille toimintatapojen heikkoudet, kuten esimerkiksi työn jakautumisen liian monelle henkilölle, syyt liian pitkiin läpimenoaikoihin tai epäselvyydet vastuiden määrittelyissä. Resurssit ja aika -kaaviossa, kuten jokaisessa kaaviossa löytyy huonojakin puolia. Mallissa kuvaaja ei yleensä riitä laadunvarmistuksen tarpeisiin, vaikka prosessit olisi kuvattu resurssit ja aika-kuvaajilla, tarvitsee prosessin ohjeistus tehdä erikseen kuten kalanruotokaaviossa. Kansilehdellä resurssit ja aika-kaaviossa mainitaan lisämäärittelyt, kuten prosessin mittarit ja prosessiin liittyvät ohjeet. Kaaviossa 7 on esimerkki resurssit aika -kaaviosta. (Kvist, ym. 1995, 80-81.)

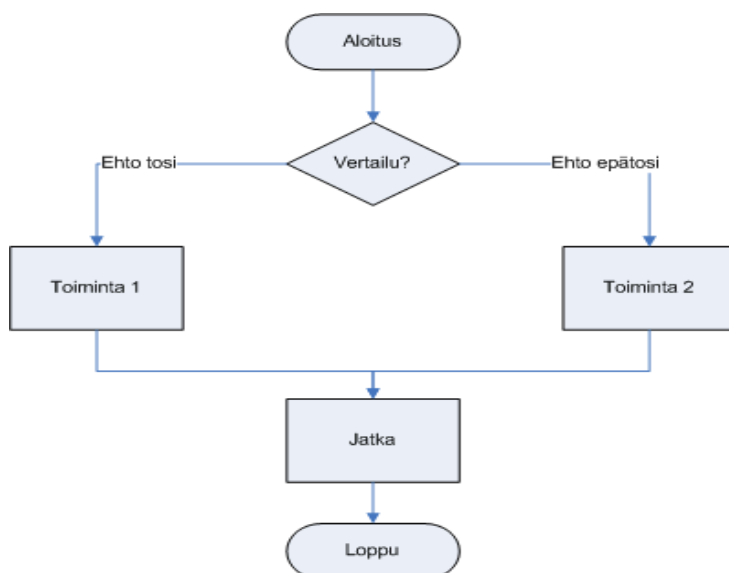


Kaavio 7: Esimerkki resurssit ja aika -kaaviosta: Lakiehdotuksen valmisteluprosessi Euroopan Unionissa. (Kvist ym. 1995, 80.)

3.1.5 Vuokaavio

Päätöstentekotilanteita runsaasti sisältävät prosessit ja niistä aiheutuvat useat osaprosessit tarvitsevat avuksi vuokaavion (kaavio 8). Vuokaavio on havainnollinen tapa esittää prosessi hierarkkisessa järjestyksessä. Etuna voidaan pitää visuaalisuutta, sillä prosessin erityyppiset työvaiheet on havainnollistettu symbolien avulla. Vuokaaviossa prosessin työvaihe kuvataan yleensä suorakaiteella, päättävä työvaihe ympyrällä ja tarkastusvaihe vinoneliöllä. Näitä vaihteita yhdistellään nuolilla ja prosessin arvoa havainnollistavat silmukat. Vuokaavion huonona

puolena pidetään sen teknistä kuvaamisen vaikeutta, mutta myös sitä, että sillä on vaikea havainnollistaa prosessin työvaiheiden kohdistumista prosessiin osallistuville resursseille. Vuokaaviota voidaan kuitenkin yhdistellä muiden kaavioiden kanssa parhaiden ominaisuuksien kokoamiseksi. (Hannus 2000,46.)



Kaavio 8: Esimerkki vuokaaviosta. (Ohjelmoinnin perusteet 2012.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Laadin prosessikaaviot Viking Linelle yrityksessä keräämäni oman työkokemuksen ja teoria-aineiston pohjalta. Apuna käytin myös havainnoimalla sekä haastattelemalla kerättyä materiaalia toimintaympäristöstä. Haastattelin puolistrukturoidulla haastattelumenetelmällä läheisiä työkavereitani.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analysoidaan mielipiteitä ja niiden syitä sen sijaan, että keskitytään numeerisiin arvoihin. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineisto pohjautuu usein haastatteluihin ja ryhmäkeskusteluihin. Tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin menetelmäksi, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisesta rakenteesta yleisluontoisen jakaantumisen sijaan. Mitä, miksi ja kuinka ovat kvalitatiivisen tutkimuksen peruskysymyksiä. Kun halutaan tutkia mukana olevien toimijoiden merkitystä tai kun tutkitaan luonnollisia tilanteita, joita ei voida tutkia kokeellisesti, on kvantitatiivinen tutkimus tähän soveltuva menetelmä. (Metsämuuronen 2003, 167.)

Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö, jossa käytän kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan kehittämistä, ohjeistamista, järjestämistä ja järjeistämistä. Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, jossa työn tekijältä edellytetään tutkivaa ja kehittävää otetta, vaikka tutkimus monesti on luonteeltaan selvityksen tekemistä ja selvitys tiedonhankinnan apuväline. Tutkiva ote toiminnallisessa opinnäytetyössä näkyy teoreettisen lähestymistavan perusteltuna valintana sekä pohtivana, kriittisenä suhtautumisena omaan tekemiseen ja kirjoittamiseen. Toiminnallisen toteutustavan tekijä valitsee kohderyhmän mukaa siten, että toiminnan kokonaisilmeestä voi viestinnällisen ja visuaalisin keinoin tunnistaa tavoitellut päämäärät. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 57-58.)

Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, joka antaa enemmän tilaa vapaalle keskustelulle. Haastattelun runkona toimi kysymyslomake (Liite 1). Toisena tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on osallistuva havainnointi, joka mahdollistaa kaiken ympärillä koetun, nähdyn ja kuullun käyttämistä lähdeaineistona. Tämän työn empiirinen aineisto koostuu kymmenestä haastattelusta sekä havainnoinnista, eli kyseessä on ns. menetelmätriangulaatio, jossa käytetään useampaa, toistaan tukevaa menetelmää. (Eskola & Suoranta, 1998, 71). Viiden vuoden työkokemus Viking Linella on tuonut vakaan pohjan asiakaspalvelutyölle, ja niitä taitoja ja tietoja käytän nyt tässä opinnäytetyössä. Myös oma osallistumiseni käytännön toimintaan ja muiden työyhteisön henkilöiden havainnointi on tässä tapauksessa erinomainen tapa kerätä materiaalia, sillä sen avulla saa hyvän käsityksen asiakaspalvelutyöstä terminaalissa, jonka dokumentoinnista työssä onkin kyse.

4.1.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai likipitään samat kysymykset. Kuten teemahaastattelussa, niin myös puolistrukturoidussa haastattelussa, voidaan vaihdella kysymysten järjestystä. Teemahaastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu muistuttavat paljon toisiaan, sillä usein haastattelulle on mietitty teemat valmiiksi, mutta niiden lisäksi on valmisteltu tarkkoja kysymyksiä. Puolistrukturoitu haastattelu sopii tapauksiin, jossa on määritelty haluttava tieto juuri tietyistä asioista, mutta ei haluta antaa haastateltavalle kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Haastattelu tutkimusmetodina antaa mahdollisuuden tulkita ihmisten ajatuksia ja merkityksiä eri asioista. Siksi valitsinkin haastattelun metodiksi tähän tutkimukseen, sillä halusin selvittää terminaali työntekijöiden omia kokemuksia ja tulkintoja asiakaspalvelutyöstä. Haastattelun etuna on joustavuus, sillä haastattelijan on mahdollista toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä rakentavaa keskustelua haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74-75.)

Haastateltavia ei valittu satunnaisotoksella, kuten ei puolistrukturoituun haastattelumene-
telmään kuulu. Valitsin tietojen antamiseen erilaisia henkilöitä, jotta saisin mahdollisimman
laajan ja kirjavan mielipiteiden- ja asiantuntijakirjon. Otosjoukossa on kauan Viking Linen
palveluksessa olleita henkilöitä, joilla on vankka tietämys asiakaspalvelutyöstä, mutta myös
melko uusia työntekijöitä, joilla voi olla eri näkökulma palveluprosesseista terminaalin läh-
töselvityksessä. Haastattelutapahtumissa käytin laatimiani kysymyksiä haastattelun runkona,
mutta keskustelun lomassa tein myös lisäkysymyksiä, joilla sain täydennystä vastaukseen.

Puolistrukturoidun haastattelun pohjana toimineissa kysymyksissä aloitetaan ensin tunnistam-
alla haastateltavan työuran pituus Viking Linellä, koulutustaso ja kielelliset taidot. Näiden
kysymysten taustana on selvittää millainen asiakaspalvelukokemus henkilöllä on kyseisessä
yrityksessä ja millainen tausta työntekijällä on. Mitä kieliä haastateltava hallitsee, on myös
oleellista tietoa, sillä palveluprosessit terminaalissa toteutetaan monella eri kielellä. Proses-
sin luonne on usein erilainen, jos toimitaan eri kielellä kuin oma äidinkieli. Haastattelun run-
gossa on seitsemän eri kysymystä, joissa kartoitetaan haastateltavan mielipiteitä ja kokemuk-
sia asiakaspalvelun vaatimuksista, haasteista ja asiakaslähtöisyydestä. Lisäksi kartoitan, onko
tarvetta palveluprosessin kuvaamiselle ylipäättänsä.

4.1.2 Osallistuva havainnointi

Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tutkijan osallistumista tutkimuskohteensa toimin-
taan sen ehdoilla ja yhdessä sen jäsenten kanssa. Havainnointi on kenties kaiken tieteellisen
tiedon perusta ja sitä on hyvä käyttää sellaisten ongelmien tutkimiseen, joista ei tiedetä ko-
vinkaan paljon etukäteen. Havainnointi voi olla sekä käyttäytymisen että kielellisten ilmaisu-
jen tarkkailua. Osallistuvaa havainnointia ohjaa usein tutkijan valitsema teoreettinen näkö-
kulma. Havainnoijan osallistuminen tutkimukseen voi olla kohdistettua, jolloin havainnoija
osallistuu tutkimuskohteen arkielämään, mutta kohdistaa havainnointinsa tiettyihin kohteisiin
ja niihin liittyviin tapahtumiin. Tutkijan valitsema viitekehys voi ohjailla havainnointia, mutta
tärkeää olisi, että tutkija pääsisi sisälle tutkittavaan yhteisöön. Hyvät vuorovaikutustaidot
ovat osallistuvassa havainnoinnissa avainasemassa, sillä tutkijalta vaaditaan jatkuvaa intensii-
vistä havainnointia eli kuuntelua, katselua ja keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 37-38;
Vilka 2006, 44-45.)

Tutkijan on hyvä valmistautua havainnointiin ja tutustua etukäteen tutkimusaiheeseen. Kun
taustatiedot ovat selvillä, osaa tutkija paremmin katsoa tutkimuskohdettaan ja kiinnittää
huomiota olennaisiin asioihin. Havainnoinnin aikana olisi hyvä miettiä tutkimusongelmaan liit-
tyviä kysymyksiä ja etsiä niihin havainnoinnin aikana vastauksia. (Aarnos 2001, 146-147.)

Osallistuva havainnointi tässä työssä perustuu omaan työuraani Viking Linellä. Mielestäni osallistuva havainnointi sopii hyvin tutkimusmenetelmäksi, sillä tiedot ja taidot ovat jo hyvin karttuneet terminaalivirkailijan työssäni. Oppinäytetyön tekovaiheen aikana huomasin muu-
tosta havainnoinnissani työpaikalla. Tarkkailin ja havainnoin asioita työympäristössäni her-
kemmin ja heijastin havaintojani oppinäytetyöhön valitsemaani teoreettiseen viitekehykseen. Havainnointini kohdistin tiettyihin tutkimusongelman kannalta olennaisiin teemoihin. Havain-
noin työympäristössä muiden työntekijöiden toimintatapoja, puheita, vuorovaikutusta asiak-
kaiden kanssa ja asiakaspalveluprosessin eri vaiheita. Oikeasta havainnointimateriaalista voi-
daan puhua silloin kun havainnot ovat konkreettisessa muodossa, esimerkiksi videolla, valoku-
vissa tai kenttämuistiinpanoina. Kenttämuistiinpanojen kirjaamisen aikana havainnoinnissa
usein joutuu tekemään tietoisia valintoja ja arvioimaan ymmärrystään, eikä muistiin panoja
voi tehdä kaikesta nähdystä ja koetusta. On keskityttävä tekemään muistiinpanoja relevan-
teista asioista ja kuvaamaan tapahtumia mahdollisimman konkreettisella tasolla. (Vasenkari
1996, 25.)

Omat havainnointini kirjasin vihkoon työskentelyn lomassa lokakuussa 2012. Kirjasin ylös rans-
kalaisiin viivoin oleelliset seikat, ideat, tulkinnot ja ongelmakohdat asiakaspalveluprosesseis-
sa. Vasenkarin (1996, 8, 12) mukaan osallistumisen asteeseen havaintoja tehdessä vaikuttavat
henkilökohtaiset seikat, tilanne ja tapahtumat. Osallistuminen edellyttää aktiivista läsnäoloa,
mutta toisaalta havainnointi on mahdollista vain pienen etäisyyden päästä. Toteutin havain-
nointia pääasiallisesti aktiivisen osallistumisen kautta, mutta minulla oli mahdollisuus myös
tarkkailla muiden työskentelyä sivusta.

4.2 Tulosten luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa arvioiduksi tulee laittaa koko tutkimus-
prosessi. Laadullista tutkimusta tulee tarkastella eri tavalla kuin määrällistä tutkimusta. Teh-
tyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyydellä tarkoitetaan
laadullisen tutkimuksen validiteetilla. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin pätevyyttä eli sitä,
mittaako se tarkoitettua asiaa. Tutkimushavainto on validi laadullisessa tutkimuksessa, jos se
kuvaava tutkimuksen juuri sellaisena kuin se on. (Eskola & Suoranta 2005, 210-219.)

Reliabiliteetti osoittaa tutkimuksessa, missä määrin mittari mittaa tutkivaa ominaisuutta sekä
mittaustulosten pysyvyyttä ja johdonmukaisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston kat-
sotaan olevan reliaabeli, silloin kun siinä ei ole ristiriitaisuuksia. Tutkijan tulkinnot ja tutkit-
tavien käsitykset tulisi vastata toisiaan, jotta tutkimuksesta saadaan uskottava. Muiden tut-
kimusten ja usean havainnoijan käyttäminen lisää tutkimuksen luotettavuutta ja objektiivii-
suutta. Laadullisen tutkimuksen merkittävyys, riittävyys ja kattavuus ovat seikkoja, joita tu-
lee pohtia tulosten luotettavuudessa. Ei pidä unohtaa tutkimuksessa myöskään sitä, että tu-

lokset ovat toistettavissa ja tutkijan tulkinnat ovat selkeästi hahmotettavissa. Kun puhutaan tulosten uskottavuudesta, voidaan tarkastella tutkimusolosuhteita, käytettyjä menetelmiä ja käsitteiden määrittelyä. Tutkimuksen relevanssilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksella on yleistä ja käytännöllistä merkitystä. (Eskola & Suoranta 2005, 210-219.)

5 Palveluprosessien analyysi

Tässä kappaleessa avaan kirjallisesti kuvaamani prosessikaaviot. Opinnäytetyön liitteet osiossa voi nähdä palveluprosessikaaviot kokonaisuudessa. Aloittaessani laatimaan prosessikaaviota jaoin terminaalissa tapahtuvat prosessit kahteen pääprosessiin, jotka ovat lähtöselvitysprosessi ja myyntiprosessi. Näiden molempien prosessien kuvaamiseksi käytin materiaalina omia havaintojani palveluprosesseista, lisäksi tekemäni haastattelut ja teorian viitekehys ovat antaneet aineistoa prosessien kuvaamiseksi. Prosessikaaviot pyrin tekemään kattaviksi, mutta selkeiksi ja yksinkertaisiksi, jotta prosessin seuraaminen olisi mahdollisimman helppoa. Prosessin osallistujina ovat asiakas ja terminaalivirkailija. Kaavion alapuolelle on aikajana, josta voi havainnoida prosessin kestoa.

5.1 Myyntiprosessi laivaterminaalissa

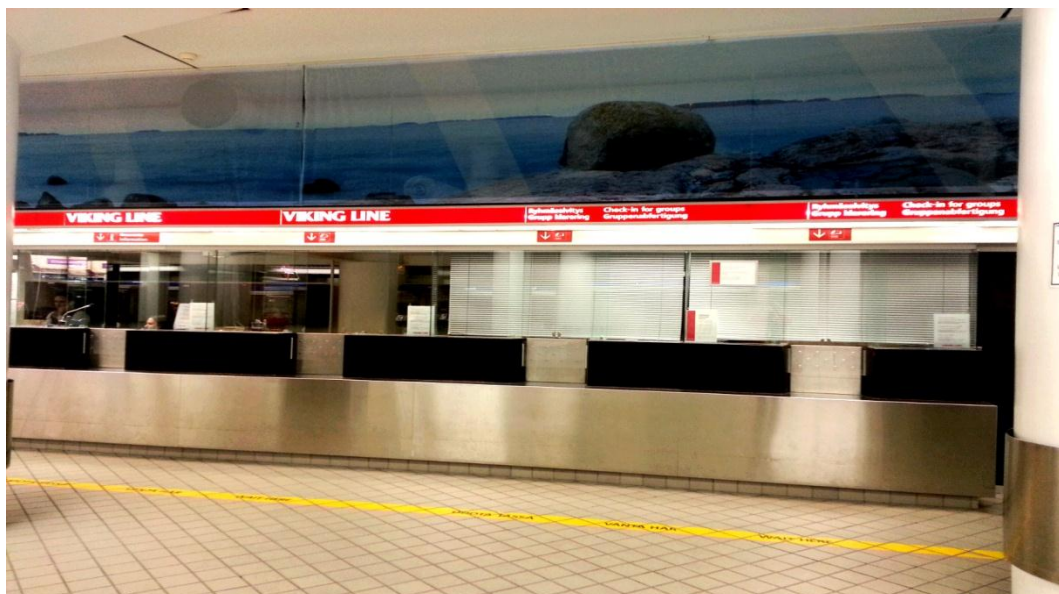
Myyntiprosessi on yksi keskeisimpiä ja tärkeimpiä prosesseja terminaalivirkailijan työssä. Myyntiprosessilla tarkoitetaan tässä yhteydessä tapahtumasarjaa ostajan ja myyjän välillä. Myyntiprosessi tapahtuu terminaalissa, kun lähtöselvitys on meneillään, mutta erityisesti se tapahtuu silloin, kun terminaalin info on auki laivojen lähtöjen välillä. Myyntiprosessista tein kaksi erilaista prosessikaaviota; myyntiprosessi terminaalin infossa yksittäisille asiakkaille ja myyntiprosessi lähtöselvityksen aikana, kun asiakas saapuu lähtöselvitykseen ilman varausta. Nämä kaksi myyntiprosessia poikkeavat toisistaan, sillä tilanne esimerkiksi lähtöselvityksen aikana tehdyssä myyntiprosessissa voi olla hektinen ja asiakkaan motiivit ja tarpeet ovat useasti jo hyvin selvillä. Myynninprosessikaaviot (liite 2) olen tehnyt pitkälti oman työkokemukseni ja hyväksi havaitsemieni toimintatapojen pohjalta. Tässä kappaleessa esittelen myyntiprosessin, joka tapahtuu terminaalin infossa.



Kuva 1: Katajanokan laivaterminaali, Viking Line.

Myyntiprosessi alkaa asiakkaan saapumisella terminaaliin. Terminaali on yksi monista vaihtoehdoista, jossa asiakas voi tehdä varauksen Viking Linelle. Varauksia voi tehdä myös internetissä, puhelimen välityksellä ja matkamyyrmälässä. Olen havainnoinut, että terminaali on paikka, jonne ohikulkumatkalla olevat ulkomaalaiset ja suomalaiset sekä Katajanokalla asuvat usein tulevat tekemään varauksia. Lähtöjen välissä terminaali, on rauhallinen ja selkeä (kuva 1) asiointipaikka matkavarauksien tekoon. Terminaalityöntekijöiltä saa myös informaatiota matkoista, ja joskus asiakkaat haluavat tutustua valmiiksi lähtöpaikkaan. Viking Linen laivaterminaali on hallimainen rakennus, mutta useasti asiakkaat tietävät sisään tultuaan, minne suunnistaa palvelun saamiseksi.

Asiakkaan ensimmäiset ja viimeiset kontaktisekunnit vaikuttavat asiakkaan mielikuviin palvelutapahtumasta. Palvelun sisääntulovaiheessa asiakas arvostaa sitä, että hänet huomataan. Olisi hyvä tervehtiä tai reagoida esimerkiksi katseella tai pään nyökkäyksellä, vaikka asiakaspalvelija olisikin juuri sinä hetkenä varattu. (Pesonen, I., Siltanen, T. & Hokkanen, T. 2006, 90.) Tähän Viking Linen asiakaspalvelijoiden tuli kiinnittää erityistä huomiota, sillä palvelutiskit sijaitsevat melko matalalla tasolla ja saattavat joskus piilottaa työntekijän tiskin taakse. Kuvassa 2 on terminaalin infon palvelutiskit, ja ylhäällä punaisella taustalla palvelutiskien yläpuolelle on merkitty minkälaisia asioita kullakin tiskillä voi hoitaa. Kaksi tiskiä on varattu ryhmälähtöselvityksen tekoon, mutta jos virkailijalla ei ole ryhmää sillä hetkellä, hän pystyy keskittymään myös myyntiprosessiin. Pääasiallisesti jokainen tiski voi palvella asiakasta ja tärkeintä on, että asiakas saa palvelua.



Kuva 2: Terminaalin infon palvelutiskit.

Asiakas voi joskus joutua jonottamaan omaa palveluvuoroaan. Jonotusvaihe voi kestää muutamasta sekunnista useisiin kymmeneen minuutteihin, jolloin asiakas tutustuu ympäristöönsä ja arvioi toimipaikan viihtyvyyttä. Yrityksen luotettavuuteen vaikuttavat palvelutiskien siisteys ja työntekijöiden yhtenäiset työasut. (Pesonen ym. 2006,90.) Viking Linen terminaalissa jonotus harvemmin kestää kovinkaan kauan, sillä palvelutiskejä on usein reilusti auki. Jonotus voi kestää normaalia kauemmin, jos asiakas haluaa erityisesti mennä tietylle tiskille. Syy tietylle tiskille menemiseen voi olla se, että kyseisen tiskin asiakaspalvelija osaa jotain erityistä kieltä. Yksi ja melko suuri asiakassegmentti Viking Linellä on venäläiset ja heidän palvelemiseksi on muutamia asiakaspalvelijoita, jotka osaavat venäjänkieltä ja voivat palvella tätä asiakassegmenttiä perusteellisesti. Jos yhteistä kieltä ei löydy, myyntiprosessi saa haastavan luonteen, ja silloin paperin ja kaikkien mahdollisten elekielien käyttö on sallittua. Tällöin matkavarauksen palveluiden ja matkapäivien tarkistaminen varausvahvistuksesta asiakkaan kanssa kohta kohdalta on tärkeää, sillä tällaisissa myyntitilanteissa virheiden tekeminen on erityisen herkässä.

Lahtisen ja Isoviidan (2001, 49) mukaan asiakassuuntainen asiakaspalvelija selvittää heti myyntiprosessin alussa, mitä tarpeita, arvostuksia ja odotuksia asiakkaalla on. Kun osaa lukea asiakasta oikein, voidaan hänelle tarjota juuri niitä palveluita ja ratkaisuja, joita hän alun perin on tullut hakemaan. Kysele, kuuntele ja katsele, on niin sanottu kolmen K:n menetelmä, jota voidaan käyttää keinona toimivaan asiakaspalveluun. Saatuaan selville asiakkaan tarpeet myyjän tulee esitellä ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Olen huomannut, että asiakkaalla useimmiten on jo selvillä mitä hän haluaa, mutta joskus asiakas on tullut varta vasten kyselemään asiantuntijalta erilaisista matka vaihtoehdoista ja hinnoista. Tässä kohtaa mitataan

hyvän asiakaspalvelijan tuotetuntemusta ja myyntitaitoja. Viking Linellä on paljon erilaisia tuotteita ja lisäpalveluita, joiden tuntemus pitää hallita, jotta saadaan asiakkaan tarpeet tyydytettyä ja tuotteet myydyksi. Tuotteita tulee esitellä asiallisesti eri vaihtoehtoja punniten ja asiakkaalle tärkeitä hyötyjä painottaen.

Myyntityöstä tulee selkeämpää, jos asiakkaalla on jo mielikuva, mitä hän haluaa varata. Yleensä asiakkaalla on jo ”ostovisio”. Päivämäärä on jo selvillä ja useimmiten joku bonus-, alennus-, lahja tai klubikortti, joka on houkutelut hänet ylipäättänsä varaamaan matkaa. Tällaisille erikoishintaisille tuotteille on määritelty tietojärjestelmässä tietty kapasiteetti ja vapaiden hyttien tai paikkojen löytyminen voi joskus olla haasteellista.

Aina myyntiprosessi ei pääty kauppojen tekoon. Syynä voi olla esimerkiksi, ettei laivassa ollut tilaa kysyttynä päivänä tai hinnat eivät olleet sopivat. Asiakkaan asioinnin syy terminaalissa ei aina myöskään ole varauksen teko, vaan syy voi olla esimerkiksi varauksen muuttaminen. Lahtisen ja Isoviidan (2001, 50-51) mukaan myyntikeskusteluvaiheessa kannatta käyttää sellaisia myyntiperusteluita, joilla on merkitystä asiakkaalle. Asiakassegmentin tunnistus taidoilla on tässä kohtaa hyötyä. Esimerkiksi laivamatkaa myydessä edullisimman hytin tarjoamista C-luokassa on turha tyrkyttää ensimmäisenä, jos asiakas onkin hakemassa ikkunallista luksushyttiä. Vastaväitteet ovat hyvästä myyntikeskustelusta huolimatta mahdollisia, sillä niiden avulla asiakas osoittaa kuuntelevansa myyjän tuote-esittelyä. Vastaväitteen tarkoitus voi olla: taktinen toimenpide, lisätietojen saaminen, vertailu kilpailijaan, hinnan alentaminen tai ostamisesta irti pääseminen. Jos myyntiprosessi ei pääty kauppojen tekoon kaikesta huolimatta, asiakas hyvästellään ja toivotetaan tervetulleeksi toisella kertaa. Tyytyväinen asiakas palaa suurella todennäköisyydellä takaisin. On tärkeää, että asiakas poistuu tyytyväisenä palveluympäristöstä, jos asiakassuhteen halutaan jatkuvan. (Pesonen ym. 2006, 92.)

Palvelun päätösvaihe alkaa, kun asiakas on valmis ostamaan tuotteen. Ostohalukkuuden ilmenemismuotoja kutsutaan ostosignaaleiksi. Palvelun päätösvaiheen tavoite on auttaa asiakasta päätöksenteossa, päästä sopimukseen hinnasta ja maksuehdoista, saada ostopäätös aikaan ja luoda hyvä loppuvaikutelma. Kaupan päättämistapoja on monia. (Lahtinen & Isoviita 2001, 52.) Tässä esimerkkinä matkan myyntitilanne, jossa asiakkaalle on löydetty halutulle päivälle sopiva matka: ”Täältä löytyisi tilaa kahdelle B-luokan hytissä kyseiselle matkalle, varataanko?” Jos ostopäätös ei ole täysin varma voidaan suostua erikoistoivomuksiin: ”Sovitään, että maksat vasta 13.10 online -maksuna.” tai jos tuote on loppumaisillaan ” Täällä on enää kolme hyttiä vapaana tuolla hinnalla.” Kun sopiva matkatuote löytyy, on seuraava vaihe täyttää matkustustiedot varaukseen. Matkustajalistojen on oltava turvallisuus ja raportointisyistä kunnossa ja oikein. Varaukseen on hyvä laittaa myös asiakkaan muita tietoja, kuten puhelinnumero, jos asiakkaaseen pitää olla vielä yhteydessä ennen matkaan.

Viking Linella on oma kanta-asiakasjärjestelmä, joka on maksuton asiakkaille. Asiakas saa oman kanta-asiakasnumeron ja tiedot kirjautuvat Viking Linen tietojärjestelmään. Varausta tehdessä tiedot löytyvät kanta-asiakaskortilla kätevästi ja varauksen teko helpottuu, mutta henkilöllisyys on silti syytä aina tarkistaa.

Myyntiprosessin yksi vaihe on maksusääntöjen kertominen. Yleisenä periaatteena on, että maksu suoritetaan ennen matkaa, jotta lähtöselvitys onnistuu sujuvasti lähtöpäivänä. Olen havainnut, että kun asiakas kerran on tullut palvelutilanteeseen ihmisen kanssa hän usein maksaa matkansa myös paikan päällä ja hyväksyy palvelumaksun. Laskun tekeminen on myös mahdollista ja tällöin asiakkaalle tulostetaan viitteellinen varausvahvistus. Ennen maksun ottamista on kuitenkin syytä kerrata, mitä asiakas on tilannut. Tähän myyntiprosessin vaiheeseen olisi syytä panostaa, sillä on ikävää, jos asiakas joutuu palaamaan takaisin ja korjaamaan vaikka matkan päivämäärää. Lopuksi annetaan asiakkaalle varausvahvistus ja kuitti, mikäli maksu maksetaan paikan päällä. Joitain seikkoja on hyvä kertoa asiakkaalle muun muassa; milloin pitää olla lähtöselvityksessä, milloin pääsee laivaan ja muistuttaa henkilöllisyystodistuksen mukaanottamisesta. Nämä niin sanotut matkalle valmistautumisohjeet edesauttavat sujuvan lähtöselvitysprosessin syntymiseen. Myyntiprosessi on hyvä päättää ystävälliseen hyvästelyyn ja hymyyn.

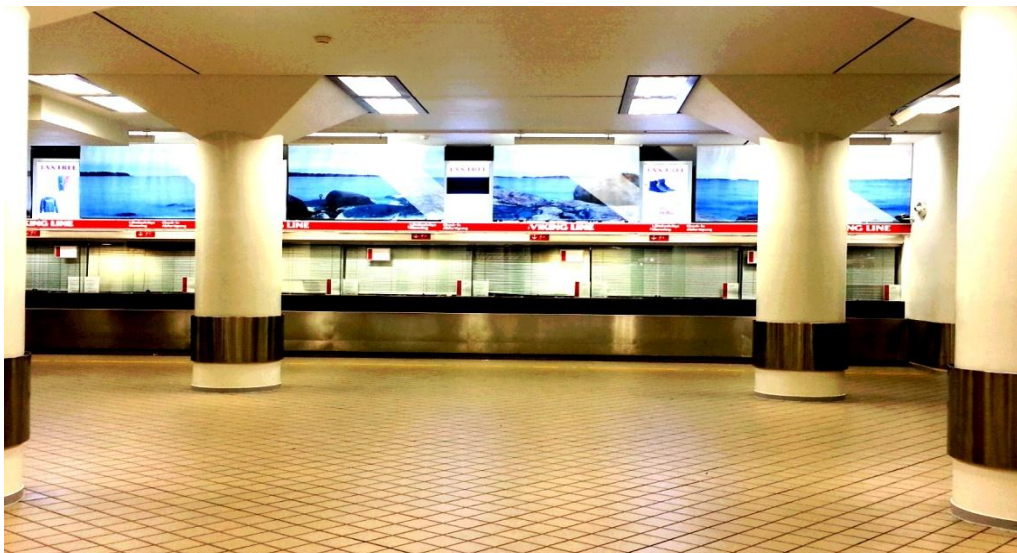
Myyntiprosessin kaavion alareunaan on merkitty prosessin arvioitu kesto-aika. Myyntiprosessin luonteesta kuitenkin riippuu prosessin kesto. Kaaviossa on kuvattu karkeasti perusmyyntiprosessin eteneminen, joka ei kestoaltaan ole yleensä yli viittä minuuttia. Myyntiprosessin ei tarvitse edetä nopeasti vaan asiakkaalle on syytä antaa kaikki tarvittava aika oikean lopputuloksen saamiseksi.

5.2 Lähtöselvitysprosessi laivaterminaalissa

Useille matkailijoille terminaali on paikka, jossa tulevan matkan lähtöselvitys suoritetaan. Lähtöselvitys on yksi vaihe koko matkatuotteen toteutusprosessissa, mutta hyvin oleellinen vaihe, sillä matkatuote ikään kuin konkretisoituu lippujen muodossa. Viking Linen terminaalissa ei vielä ole otettu käyttöön lähtöselvitysautomaatteja, vaikkakin tulevaisuudessa tällainen kehityssuunta on varmasti ajankohtainen tai ainakin harkinnan alla. Toistaiseksi ihminen tekee lähtöselvityksen ja siinä on omat hyvät ja huonot puolensa. Matkustajien henkilökohtainen informointi, on varmasti seikka jota monet arvostavat, kun taas useilla ei yksinkertaisesti ole aikaa ja viitseliäisyyttä palvelun odottamiseksi.

Lähtöselvityksen yksi tärkeimmistä tavoitteista on edetä ripeästi ja sujuvasti, asiakkaan tarpeita unohtamatta. Loppujen lopuksi lähtöselvityksen tilanne asiakkaan kanssa ei kestä useinkaan puolta minuuttia kauempaa, ja tässä ajassa olisi selvitettävä henkilöllisyys, esiteltävä matka-

vyiden ja lisämarkkinoinnin keinona terminaalissa. Asiakkaan jonottaessa palveluun, heillä on mahdollisuus nähdä isoilta kuvaruuduilta laivalla myytäviä tuotteita ja laivaohjelmistoa. Kuvas-
 sassa 4 voi nähdä valomainostaulut lähtöselvitystiskien ylläpuolella.



Kuva 4: Lähtöselvitystiskit ja valomainostaulut palvelutiskien ylläpuolella.

Aktiivinen ja asiantunteva myyjä osaa ottaa katsekontaktin asiakkaaseen jo siinä vaiheessa, kun asiakas jonottaa kauempana. Asiakkaalla on palveluun tultaessa jo mielessä mitä hän haluaa, eikä asiakaspalvelijan tarvitse luoda asiakkaalle lisää tarpeita. Pitää osata esittää oikeat kysymykset ja näin saadaan asiakas täsmentämään tarpeensa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 50.) Asiakkaan kohtaamistilanteessa ensimmäiseksi tervehditään. Koska asiakkaita on monesta eri maasta, on hyvä tervehtiä kansainvälisesti perinteisellä hei-sanalla. Olen havainnut, että asiakkaan toimintakieli ei ihan aina tule esille ensi tervehdykselläkään, joten varaus vahvistuksesta selviää myös millä kielellä lähtöselvitys tulee tehdä. Varaus etsitään varausnumerolla tai matkustajan nimellä. Asiakkaan henkilöllisyys tulee tarkistaa tässä vaiheessa, jotta voidaan tarkentaa varauksen kuuluvan oikealle henkilölle.

Kun varaus on tarkennut oikealle henkilölle, käydään läpi asiakkaan varaus. Lähtijämäärät, hyttikategoria, ruokailut ja mahdolliset muut lisäpalvelut kuten sauna- tai kauneushoitolavar-
 raus selostetaan asiakkaalle. Ainakin mainitut olisi hyvä sanoa ääneen, mutta tilanteesta riip-
 puen esimerkiksi kattauksen ajan sanominen, ei mielestäni välttämättä tarvitse erikseen mai-
 nita, sillä se lukee ateriakupongissa. Mainitsemisen arvoista mielestäni on, että pöytävaraus
 on tehty valmiiksi ja numero löytyy kupongista. Ammattitaitoinen asiakaspalvelija osaa lukea
 asiakasta ja arvioida, miten tarkasti kulloisellekin asiakkaalle on syytä esitellä matkavaraus.

Ennen kuin matkaliput tulostetaan, tarkistetaan että varaus on maksettu. Varauksessa voi olla myös joskus palautettavaa, jos asiakas on muuttanut varausta ennen matkaan. Jos muutos on tehty hyvissä ajoin, asiakkaalle kirjoitetaan lahjakortti, lisätään avoimia ateriakupongeja tai annetaan rahat käteisenä varauksen näyttämän summan mukaisesti. Matkavarauksen tuotekoodi vaatii joissain tapauksissa alennusperusteen, joka tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on jokin klubi, -bonus, -alennus- tai lahjakortti, jolla hän on saanut matkan erityishintaan. Nämä alennusperusteet tulee tarkistaa ja ottaa talteen lähdön jälkeen tehtävään kirjanpitoon. Mikäli asiakas on unohtanut tuotteeseen kuuluvan, esimerkiksi lahjakortin kotiin, kirjoitetaan hänelle maksusitoumus. Maksusitoumus tarkoittaa, että asiakas sitoutuu lähettämään lahjakortin matkan jälkeen hänelle annettuun osoitteeseen, muuten hänelle lähetetään lasku normaalihintaisesta matkasta. Maksusitoumusta ei kaikissa tilanteissa kirjoiteta. Niissä tapauksissa, joissa maksusitoumus tehdään, osoitetaan asiakkaasta kohtaan luottamusta, mutta myös joustavuutta.

Varaukseen voi tulla muutoksia vielä lähtöselvityksen aikana, esimerkiksi matkasta on voinut jäädä joku lähtijä pois, matkustajan nimi muuttua, paluupäivää halutaan muuttaa tai ruokailut on varattu väärin. Lähtöselvityksessä on myös mahdollista tehdä lisämyyntiä, jos asiakas haluaa esimerkiksi muuttaa hyttikategoriaa tai lisätä yhden matkustajan. Hyttijakoihin ja hyttin sijaintiin on mahdollisuus vaikuttaa lähtöselvityksessä. Kun kaikki näyttää olevan niin, kuin asiakas on toivonut, on aika tulostaa liput. Liput esitellään asiakkaalle, ja kerrotaan milloin ja mihin hänen pitää seuraavaksi mennä. Tässä kohtaa asiakas yleensä kysyy lisäkysymyksiä, jos jokin asia häntä askarruttaa. Palveluprosessi lähtöselvityksessä päättyy hyvän matkan toivutukseen.

Lähtöselvitysprosessin kesto vaihtelee tapauskohtaisesti. Jos muutoksia ei tarvitse tehdä, ja kaikki on niin kuin alun perin on varattu, lähtöselvitysprosessi kestää arviolta 30 sekuntia. Palveluprosessin kesto on tärkeä. Paitsi että laivan on lähdettävä ajoissa, niin myös jonot on saatava purettua nopeasti. Lähtöselvitysaika on rajallinen, virallinen lähtöselvitysaika on Tallinnan aamulähdöllä 2 tuntia, Tukholman lähdössä 2,5 tuntia ja illan Tallinnan lähdössä 3,5 tuntia. Riippuu matkustusesongista ja viikonpäivästä kuinka paljon matkustajia on kulloiseenkin lähtöön. Maksimi lähtöselvitettävien matkustajien määrä per lähtöselvitysvirkailija on 100 henkilöä Tallinnaan ja Tukholmaan 200 henkilöä.

Lähtöselvitysprosessissa, jossa asiakkaalla ei ole varausta etukäteen, on tehty oma prosessikaavio (liite 4). Jokaisella lähdöllä on asiakkaita, joilla on niin sanottuja äkkilähtöjä ja he ovat tehneet matkalle lähtö päätöksen viime hetkellä. Lähtöselvitysprosessi on tällöin kestoiltaan yleensä hieman pidempi, sillä joudutaan tekemään myyntiprosessi lähtöselvitysprosessin lisäksi. Myynninprosessi lähtöselvityksessä eroaa kuitenkin myynninprosessiin infossa siinä, että aika ja resurssit ovat yleensä rajallisemmat lähtöselvityksessä. Jos laiva on täynnä ja kaikki

hytit varattu, voimme vielä kehottaa asiakasta odottamaan lähtöselvityksen viime hetkille ja hyvällä onnella heille löytyy hytti, jos jonkun toisen varaus peruuntuu. Virallista jonotuslistaa Tukholman lähtöselvityksessä emme tee, koska vapautuvista hyttikategorioista ei voi olla varma ja jonotuslista tilanteet ovat melko harvassa. Tallinnan lähdössä jonotuslistamenetelmä on useimmin käytössä erityisesti viikonloppuisin, kun laiva on täyteen myyty. Varaus tehdään asiakkaalle lähtöselvityksessä valmiiksi ja merkitään listaan. Noin kymmenen minuuttia ennen lähtöselvityksen sulkemista laivan matkustajamäärät tarkistetaan ja jonotuslistalta otetaan järjestyksessä niin monta matkustajaa kuin mahdollista. Asiakas pääsee matkaan ja voidaan edetä lähtöselvitysprosessi loppuun.

6 Haastattelututkimuksen purku ja analysointi

Tein puolistrukturoidun haastattelun kymmenelle Viking Linen työntekijälle. Haastattelussa oli kymmenen kysymystä, joiden avulla halusin vahvistaa omia näkemyksiäni palveluprosesseista. Tässä kappaleessa analysoin haastattelusta saamiani vastauksia. Liitteessä 1 on haastattelukysymykset.

Haastattelun aluksi halusin selventää työntekijän taustaa; kuinka kauan kyseinen henkilö on ollut Viking Linen palveluksessa, henkilön koulutustaso ja mitä kieliä henkilö osaa. Haastattelutavien työurien pituuden olivat välillä 4-23 vuotta. Halusin saada erilaista näkökulmaa niin palvelualalla pitkään olleiden ja vähän vähemmän aikaa olleiden välillä. Myös haastateltavien koulutustasot vaihtelivat ylioppilastutkinnosta korkeakoulututkintoon. Kielitaidoissa kaikilla oli Viking Linen vaatimat suomi, ruotsi ja englannin taidot. Vironkieli, venäjänkieli ja saksankieli olivat yleisemmät kielet, joita mainittujen kolmen lisäksi haastateltavat osasivat. Hyvä ja monipuolinen kielitaito erityisesti kansainvälisessä ilmapiirissä matkailualalla on hyvin tärkeä taito, jotta asiakasta pystytään palvelemaan sujuvasti. Palveluprosessit pitäisi pystyä suorittamaan samalla tavalla kolmella eri kielellä.

Tutkimukseen liittyvässä haastattelussa yhtenä kysymyksenä oli, että mitä taitoja asiakaspalvelija tarvitsee työssään. Vastauksissa useassa tuli esille ystävällisyys, kärsivällisyys ja hyvät sosiaaliset taidot, mutta myös myyntitaitojen ja tuotetuntemuksen hallintaa pidetään tärkeänä. Pesosen ym. (2006, 90) mukaan asiakaspalvelijan persoona ja hymy ovat tärkeitä asiakaspalvelijan piirteitä, ja heidän mielestään joillakin ihmisillä on luonnostaa aito kiinnostus auttaa ja palvella toisia ihmisiä. Palveluolttiutta on ihmisessä itsessään, mutta sitä ei ole mahdollista opetella. Haastattelussa ilmenneet vastaukset tukevat juuri niitä havaintoja, joita olen terminaalien asiakaspalvelussa havainnoinut. Kärsivällisyys ja ystävällisyys ovat hyödyksi tämän tyyppiselle asiakaskirjoltaan hyvin vaihtelevalle ja hektiselle palvelutyölle.

Asiakslähtöisyyden olen nostanut työssäni erityisesti tarkastelun kohteeksi, sillä koen sen olevan tärkeimpiä asioita palvelutyössä terminaalissa. Haastattelussa halusin tietää, miten asiakslähtöisyys näkyy kunkin asiakaspalvelijan työskentelyssä. Vastauksissa ystävällisyyttä korostettiin ja tärkeänä pidettiin katsekontaktin luomista, mutta asiakkaiden toiveiden kuuntelemista pidettiin myös tärkeänä. Viking Linen liikeidean yksi tavoitteista, asiakkaan tyytyväisyys, on siis henkilökunnalla hyvin mielessä. Kysymyksellä halusin tuoda esiin ja herättää ajatuksia asiakslähtöisyydestä. Motiivit asiakaspalvelutyöhön on syytä pitää mielessä; miksi teen tätä työtä, mikä on minun roolini tässä asiakaspalvelutilanteessa, miten saan asiakkaan tyytyväiseksi.

Haastavilta tilanteilta ei voida välttyä ja siksi kysyinkin haastateltavilta, mitkä ovat asiakaspalvelun haasteet heidän työssään. Suurimpina haasteina terminaalituössä pidetään muun muassa nopeaa tempoa, asiakkaiden erilaisuutta, oikean matkavaihtoehdon löytymistä ja viihaisia asiakkaita. Nopea tempo on seikka, joka vaikuttaa suuresti asiakaspalvelun laatuun lähtöselvitysprosessissa. Pienessä ajassa pitää antaa tarpeeksi infoa ja saada asiakkaat tyytyväisiksi, ovat haasteita, joita kohtaa terminaalien lähtöselvitysprosessissa joka päivä. Myyntiprosessissa asiakasta tyydyttävän vaihtoehdon löytäminen on joskus haastavaa, jos laiva on esimerkiksi loppuun myyty tai korkean sesonginaikaan, jolloin matkojen hinnat ovat korkealla. Asiakassegmenttien vaihtelevaisuus on myös yksi terminaalivirkailijan työn haasteista, sillä koko ajan työskennellään eri kielillä, ja jos asiakas ei osaa kunnolla vaikka englantia, niin on vaikea saada kaikkia asioita selvitettyksi.

Lähtöselvitysprosessi ja myyntiprosessi ovat kaavamaisia prosesseja ja samat tietyt fraasit toistuvat aikalailla asiakkaasta toiseen. Tutkimuksessa halusin tiedustella yleistä mielipidettä siitä, käyttävätkö virkailijat samoja fraaseja asiakkaiden kanssa. Havainnoidessani muiden ja omaa työskentelyäni, olen huomannut, että käytämme samoja lauseita paljon. Kysymykseni muotoilu kyselyssä ei välttämättä ollut tutkimuksen kannalta oleellinen, sillä on itsestään selvää, että palvelukieli on samanlaista. Kysymyksellä hain takaa sitä, tarvitseeko prosessikaavioon kuvata tai pitäisikö yleisesti määritellä fraasit tai lauseet, joita käytämme palvelutilanteissa. Puolistrukturoidun haastattelun etuja hyödyksi käyttäen pystyin johdattelemaan haastateltavaa huonosti muotoillusta kysymyksestä riippumatta. Heidän mielestään ei tarvita manuaalia, jossa määriteltäisiin tietyt lauseet, joita asiakaspalvelutilanteessa tuli systemaattisesti käyttää. Prosessi itsessään ohjaa ja antaa suuntaviivat minkälaista palvelukieltä tulee käyttää missäkin tilanteessa. Asiakaskohtauksissa on hyvä käyttää myös luovuutta sanoissa, jotta palveluprosessi saa oman persoonallisen ilmeensä.

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää palveluprosessin eri vaiheet, mutta onko tarvetta yhteiselle asiakaspalveluprosessille terminaalituössä. Kysyin haastattelussa työntekijöiden mielipidettä palveluprosessin teorian tarpeellisuudesta. Haastateltavista puolet oli sitä mieltä,

että asiakaspalveluprosessia kuvaavaa selvitystä tarvitaan. Syitä miksi prosessien kuvausta tarvitaan, selitettiin muun muassa seuraavanlaisesti; tarvitaan yhteinen linjaus palveluprosesseista kaikille, kuvaus antaisi lisää motivaatiota palvella hyvin ja uusille työntekijöille sitä voisi käyttää perehdyttämisessä. Miksi prosesseja ei tarvitse kuvata selitettiin näin; kaikki tietävät jo miten prosessi menee, jos henkilö ei ole valmiiksi asiakaspalvelutaitoinen ei teoria auta ja meillä perehdyttämistä tekee yksi henkilö, joka opettaa käytännön jutut terminaaliryöstä.

Haastattelun viimeisenä kysymyksenä kysyin, että pitäisikö asiakaspalvelua työskentelyä kehittää terminaalissa ja jos näin niin miten. Suurimmaksi osaksi omaan ja muiden toimintaan oltiin tyytyväisiä, mutta muutamia asioita nostettiin esille, joita voitaisiin kehittää. Palvelutiskien lisäämistä lähtöselvityksessä olisi yksi keino rauhoittaa kiirettä lähtöselvityksen aikana. Lisäksi haluttaisiin saada palvelu tasalaatuiseksi joka tiskillä, kehittää kielitaitoa, panostaa uusien työntekijöiden asiakaspalvelu osaamiseen ja myös työntekijöiden töiden työnkierrolla saataisiin kehitettyä osaamista jokaisessa palveluprosessissa terminaalissa.

7 Yhteenveto ja omia pohdintoja

Opinnäytetyö tekeminen oli mielenkiintoista ja antoi minulle intoa paneutua omaan työhöni syvällisemmin. Palveluprosessit terminaalissa ovat minulle tuttuja, mutta materiaalin jäsentäminen ja oleellisen viitekehyksen valitseminen oli haasteellista. Opinnäytetyöprosessin aikana opin havainnoimaan ja pohtimaan kriittisesti omia ja muun henkilökunnan toimintatapoja. Huomasin myös heijastavani toimintaani ja havainnointiani opinnäytetyössä käyttämäni viitekehyksen eri käsitteiden pohjalta. Asiakaslähtöinen ajattelu vahvistui opinnäytetyön aikana omassa käyttäytymisessäni. Opinnäytetyötä tehdessäni olen myös oppinut paljon yrityksen prosessien dokumentoinnin merkityksestä, niin laadun parantamisen ja ylläpitämisen, kuin työntekijöiden oppimisen kannalta. Prosessikaavioita luodessani opin näkemään asiakaspalvelun prosessina ja erottelemaan siitä eri vaiheita.

Opinnäytetyö tarkoituksena on paitsi ymmärtää paremmin asiakasta, niin myös luoda palvelutoimintaan yhteinen kieli. Myynti- ja lähtöselvitysprosessin kuvaus kokonaisuutena olisi hyvä saada kiinteäksi osaksi arkipäivää ja käytäntöjä. Kaikilla terminaali työntekijöillä olisi hyvä olla käsitys prosessimalleista. Tiedän, että jokaisella on oma tapansa työskennellä, omat heikkoutensa ja vahvuutensa, mutta sovellettavan prosessin tulee olla kaikille sama. Tekemäni myyntiprosessin kuvauksen yksinkertainen tehtävä on auttaa myyjiä myymään paremmin. Prosessin kuvaaminen voi toisaalta tuoda lisätyötä, sillä samat prosessin vaiheet on tehtävä uudestaan ja uudestaan perusteellisemmin kuin aikaisemmin on totuttu. Väkisin ei prosessia ole saatava toimivaksi, vaan ikään kuin yrityksen filosofiaksi. Prosessin tulisi olla yhdistelmä teoriaa ja käytäntöä.

Opinnäytetyöprosessi kesti kaiken kaikkiaan noin kaksi kuukautta, mutta havainnointityötä sen taustalla on jo karttunut viiden Viking Line työskentelyvuoteni aikana. Asennoitumiseni asiakaspalvelutyöhön on kuitenkin muuttunut paljon opinnäytetyön tuomien näkökulmien aikana. Asiakaspalvelun tärkeys matkailuyrityksen imagon luomisessa ja asiakkaan tarpeiden jatkuva huomioon ottaminen ovat selkiytyneet minulle entisestään.

Opinnäytetyön aihe on herättänyt yleistä keskustelua työyhteisössäni, ja uskon, että opinnäytetyö tuo lisää motivaatiota ja pohdintoja palveluprosessien eri vaiheisiin. Työn tavoitteena on selvittää, selkiyttää ja jäsentää toimintatapoja palveluprosesseissa. Tarkoitus on myös muuttaa asenteita asiakaslähtöisemmiksi ja luoda malli yhdenmukaisesta palveluprosessista. Vaikka työnkuva on tuttu ja lähes automaattinen useille terminaalissa työskenteleville, voi työ antaa uusia ehdotuksia asiakaspalveluun lähestymiseen. Prosessikaaviot on luotu yleispäteviksi niin, että niitä on helppo muokata, järjestellä ja kehittää. Prosessikaavioita on myös tarkoitus käyttää tulevaisuudessa työntekijöiden perehdyttämiseen. Palveluprosesseja terminaalissa ei aikaisemmin olla kuvattu ja siksi se on tarpeellista. Mielestäni opinnäytetyöni tavoite, selvittää tapahtuvat palveluprosessit ja luoda prosessikaaviot kerätyn havaintomateriaalin pohjalta, saavutettiin ja tuloksena oli kolme erilaista kuvaavaa prosessikaaviota. Nämä kolme palveluprosessia ovat ne kriittisimmät, jotka oli rajattava työn keskeisimmiksi prosesseiksi. Prosessit loin omien havaintojeni ja tietämykseni pohjalta, mutta myös haastattelumateriaali käytin lähinnä tukemaan ja syventämään omaa havainnointiani.

Palveluprosessit on laadittu resurssit ja aika - kaaviona, joka soveltuu hyvin työssä kuvattaviin prosesseihin. Opinnäytetyössä esittelin teoreettisessa viitekehyksessä prosessien eri kuvaamismalleja, ja työstämävaiheessa teinkin monia erilaisia kaavioita työssä esiteltävistä palveluprosesseista näitä kaaviomalleja hyväksi käyttäen. Opinnäytetyön palveluprosessit olivat kuitenkin niin yksinkertaisia, että esimerkiksi blueprint-kaavio, joka aluksi tuntui sopivalta kaaviomallilta, osoittautui liian tarkaksi, eikä kuvaamissani prosesseissa ollut tarpeeksi materiaalia tähän kaavioon. Olisi kuitenkin suotavaa, että asiakaspalveluprosesseja kuvattaisiin myös muillakin tavoilla esimerkiksi kalanruotokaaviona tai prosessikarttana, jolloin saavutettaisiin näiden kuvaustapojen edut. Prosessikaavioita luodessani huomasin, että resurssit ja aika - kaavio kuitenkin oli mielekkäin ja selkein kaaviomalli lähtöselvitys- ja myyntiprosessin kuvaamiseksi, jossa muiden ydinprosessien näkyminen ei mielestäni ollut tarpeellista. Tulevaisuudessa esimerkiksi muiden yksikköjen toiminnan voi lisätä kuvaamiini prosesseihin syvyyden ja kokonaisuuden hahmottamiseksi.

Palveluprosessikaaviota tulisi päivittää ja tarkastella aika ajoin palvelunkehittämiseksi. Toiminnan runko tuskin muuttuu, mutta se saa uusia piirteitä esimerkiksi teknologian kehittymisen ja käytäntöjen muuttumisen myötä. Palvelun tasalaatuisuuden takaamiseksi olisi hyödyllistä tehdä tarkat prosessikuvaukset esimerkiksi palautusprosessista, henkilöllisyyden tarkas-

tamisprosessista ja ongelmatilanteista. Näissä prosesseissa olen havainnut huomattavia eroja virkailijasta riippuen ja selkeät prosessi kuvaukset olisivat näissä tarpeen. Työssä esiteltävät palveluprosessit eivät ole ainoat prosessit terminaalityössä, näistä prosesseita kuten varauksenmuutosprosessi, ryhmälähtöselvitysprosesseita, autolähtöselvitysprosessi tai kulunvalvontaprosesseita voisi tehdä omat kaavionsa. Myös esimerkiksi päivittäisestä tilitystapahtumasta voisi luoda oman prosessikaavionsa.

Henkilöstön kehittäminen on olennainen osa muutosprosessia. Nykyaikaisissa yrityksissä on kuitenkin ominaista jatkuva uudistuminen ja uusien toimintamallien käyttöönotto. Oppiminen on jokaisen henkilökohtainen prosessi, mutta yhteisö voi oppia oppivien yksilöiden kautta. Yrityksessä, tulisi olla oppiva ilmapiiri, joka motivoi henkilöstöä. Myös yrityksen johdolla on tärkeä rooli, jonka tulee kannustaa oppimiseen ja palkita henkilöstöä käyttöön tuoduista uusista toimintamalleista. Pitää muistaa, että tärkeää on, että työ koetaan mielekkääksi, koska silloin työntekijä saa työstään tarpeeksi motivaatiota. Oman osaamisen käyttömahdollisuudet, työn tehtäväkokonaisuuksien mielekkyys, työn merkityksellisyys, työn vastuullisuus ja työstä saatava palaute, ovat työn mielekkääksi kokemisen edellytyksiä.

Lähteet

- Aarnos, E. 2001. Kouluun lapsia tutkimaan: havainnointi, haastattelu ja dokumentit. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: WSOY.
- Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. California Management Review Vol. 50, no. 3. Cmr. Berkeley: EDU.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. 2008. Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. International edition. 6th edition. Singapore: McGraw-Hill.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen - Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001 Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopiston paino.
- Jakkola, E., Ovara, O., & Varjonen, V. 2007. Palveluiden tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palvelun suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Taiteen maisterin lopputyö.
- Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita.
- Kvist, H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Talentum.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. 2007. Marketing services: people, technology, strategy. Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Prentice Hall.
- Lämsä, A-M & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-3. muuttamaton painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Moritz, S. 2005. Service Design - Practical access to an evolving field. Köln International School of Design.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen, rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: TalentumMedia Oy.

Pesonen, I., Siltanen, T. & Hokkanen, T. 2006. Menestyvä matkailuyritys. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Puustinen, A. & Rouhiainen, U-M. 2007. Matkailumarkkinoinnin teorioita ja työkaluja. Helsinki: Edita Piriam Oy.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti PoleStars Ltd.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Tekes raportti. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille. 2009. Helsinki: Libris Oy.

Sjöström Pär-Henrik. 2009. Tie meren yli: Uranuurtaajasta markkinajohtajaksi (Viking Line). Ruotsi, Mölndal: Lindgren & söner.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2000. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Tuulaniemi, J.2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Vasenkari, M. 1996. Osallistuvan havainnoinnin menetelmä kulttuurin kenttätutkimuksessa. Teoksessa M. Vasenkari (toim.) Kulttuurin kenttätutkimuksen alkeet: osallistuva havainnointi. 5 - 30.

Vilkkan, H. & Airaksinen, T.2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus.

Viking Line. 2012. The big picture. Viitattu 22.10.2012. Viking Linen sisäinen Intra

Vuoristo, K-V. 1998. Matkailun muodot. Porvoo: WSOY.

Zeithaml, V., Bitner, M. J. & Gremler, D. 2006. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 4 th edition. Boston, MA: McGarw -Hill.

Sähköiset lähteet

Hovikivi, J. 2010. Ohjelmoinnin perusteet. Viitattu 27.10.12.
<http://users.metropolia.fi/~jaanah/Ohjelmointi/vuokaaviot.htm>

Laatuakatemia. 2010. Laatutyökaluja. Luettu 27.10. 2012.
<http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>

Merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskus. 2012. Itämeren satamien rahtivolyymit huipussaan vuonna 2011. Viitattu 22.10.2012.
<http://mkk.utu.fi/tutkimus/projektit/merihanke/marketdata2012.html>

Meriliitto. 2012. Varaustamoelinkeino. Viitattu 22.10.2012.
http://www.meriliitto.fi/?page_id=32

Sarakorpi, A. 2011. Palveluiden tuotteistaminen moduloinnin avulla. Viitattu 29.10.12.
<http://www.scribd.com/doc/59856709/Palvelujen-Tuotteistaminen-Moduulien-Avulla>

Taloussanommat. 2012. Pörssi. Viitattattu22.10.212.
<http://www.taloussanommat.fi/porssi/2012/11/15/kallis-polttoaine-soi-taas-viking-linen-tuloksen/201242060/170>

Viking Line. 2012. Liikeidea. Viitattu 22.10.2012. <http://www.vikingline.com/fi/Sijoittajat-ja-konserni/Yritysinfo/Liikeidea/>

Kuvat

Kuva 1:Katajanokan laivaterminaali, Viking Line.	27
Kuva 2:Terminaalin infon palvelutiskit	28
Kuva 3:Terminaalihallissa oleva info-designtolppa ja taustalla näkyvät lähtöselvitystiskit	31
Kuva 4:Lähtöselvitystiskit ja valomainostaulut palvelutiskien ylläpuolella	32

Kuviot ja kaaviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tavoitteet	7
Kuvio 2: Moduloidun palvelutuotteen malli..	13
Kaavio 3:Blueprint-kaavion rakentamisen vaiheet	17
Kaavio 4: Esimerkki Blueprint-prosessikaaviosta.	18
Kuvio 5: Esimerkkinä prosessikartan periaate: Viking Line Abp:n valvontaprosessi.	19
Kuvio 6: Esimerkki kalanruotokuvaajasta.....	20
Kaavio 7: Esimerkki Resurssi ja aika - kaaviosta: Lakiehdotuksen valmisteluprosessi Euroopan Unionissa	21
Kaavio 8: Esimerkki vuokaaviokuvauksesta.....	22

Liitteet

Liite 1 Haatattelukysymykset	44
Liite 2 Myyntiprosessi Viking Linen terminaalin infossa	45
Liite 3 Lähtöselvitysprosessi (kun asiakkaalla on valmis varaus) 1/2	46
Liite 4 Lähtöselvitysprosessi (kun asiakkaalla ei ole valmista varausta) 2/2	47

Liite 1

ASIAKASPALVELUPROSESSI VIKING LINEN TERMINAALISSA

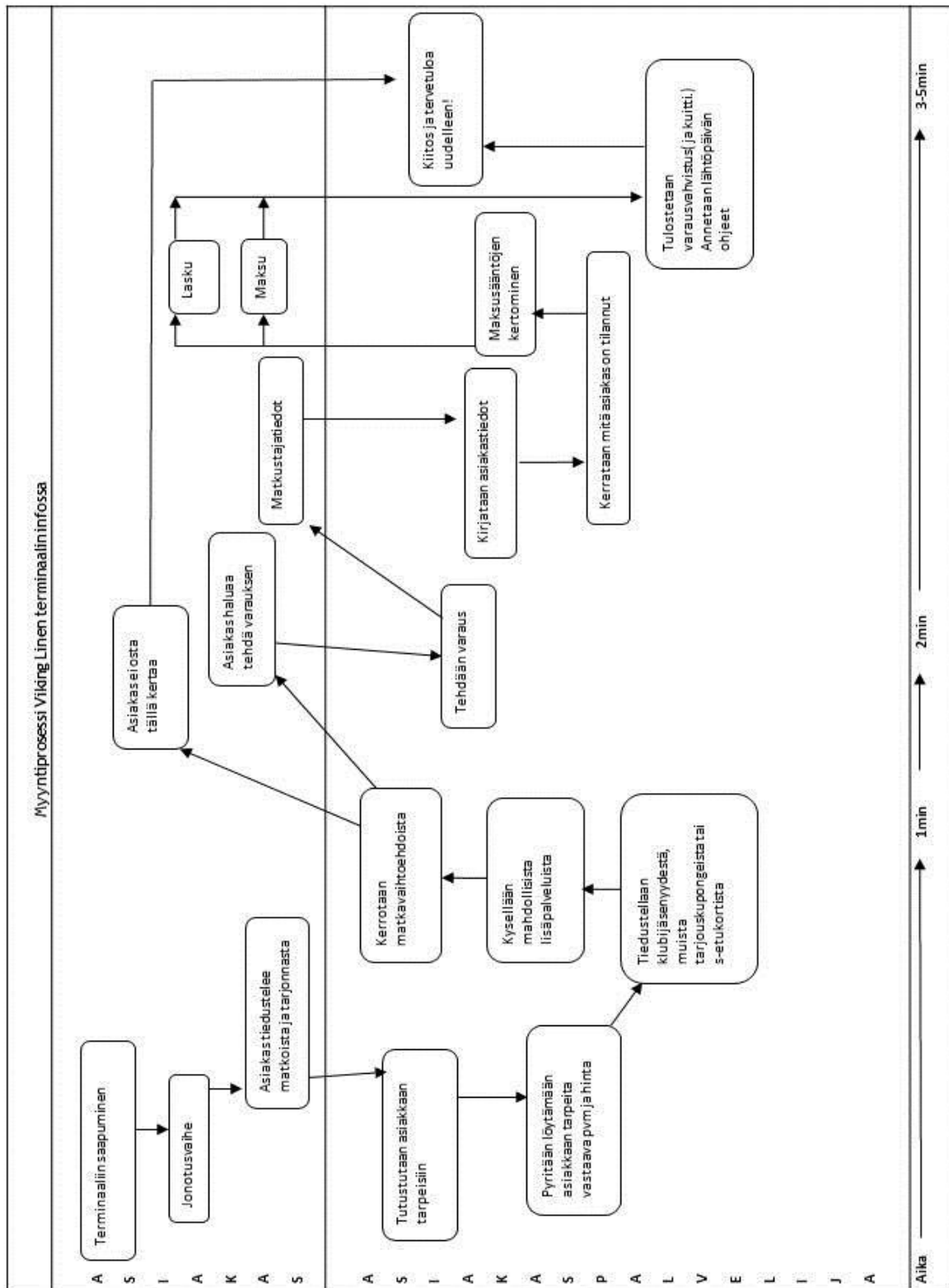
Kauan olet ollut Viking Linen palveluksessa?

Mitä kieliä osaat?

Koulutustaso?

1. Mitä taitoja asiakaspalvelija tarvitsee työssään?
2. Mitkä ovat asiakaspalvelun haasteet?
3. Miten asiakaslähtöisyys näkyy työskentelyssäsi?
4. Toimitaanko asiakaspalvelutilanteissa samalla tavalla joka tiskillä?
5. Onko sinulla tietyt fraasit, joita toistat lähtöselvitystilanteissa?
6. Onko tarvetta asiakaspalveluprosessin teorialle? (Ohjeet joissa neuvotaan vaihevaiheelta miten pitää toimia asiakaspalvelutilanteissa palvelupisteellä)
7. Pitäisikö asiakaspalvelu työskentelyä kehittää terminaalissa? Miten?

Liite 2



Liite 4

