



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

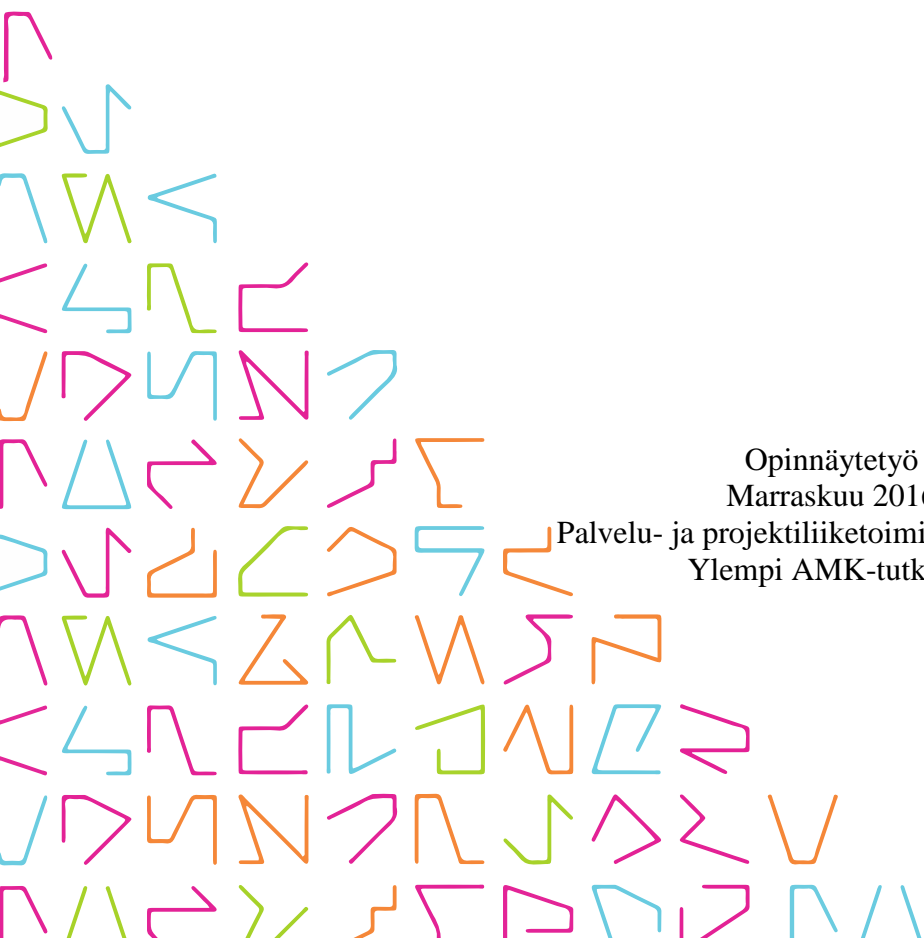
AFTER PRINT -HUOLTOPALVELUJEN

TEHOSTAMINEN

Sanna Suutari

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016

Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus
Ylempi AMK-tutkinto



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelu- ja projektiliiketoiminnan koulutus
Ylempi AMK-tutkinto

SUUTARI SANNA:
After print -huoltopalvelujen tehostaminen

Opinnäytetyö 62 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2016

Työ käsittelee huoltotoiminnan parhaita käytänteitä, joita yleisten johtopäätösten lisäksi etsitään ja sovelletaan case-yrityksen after print -huolto-osaston tarpeisiin. Työn tavoitteena oli löytää näitä parhaita käytänteitä ja tarkoituksena esittää konkreettisia kehittämissuhteita case-organisaation toiminnan tehostamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi. Tutkimuskysymyksiksi asetettiin "Mitkä ovat parhaita käytänteitä järjestää business-to-business-huoltopalvelutoimintaa?" ja "Kuinka kehittää case-yrityksen huoltopalveluja?"

Lähestymistapana opinnäytetyössä käytettiin tapaustutkimusta, joka sopii tutkimukseen erityisesti silloin, kun etsitään kehittämissuhteita myöhempää toimeenpanoa varten. Työn teoriapohjana käytettiin palvelujen kehittämisen teorioita, joista erityisesti keskityttiin tuotteistamiseen. Lisäksi huomioitiin case -yrityksen toimiala keskittymällä erityisesti business-to-business-liiketoimintaan.

Työssä käytetyt menetelmät olivat laadullisia. Pääasiallinen aineisto kerättiin haastatteluin, joiden runkona käytettiin benchmarking-tutkimukselle tyypillistä otetta. Lisäksi tehtiin dokumenttianalyysia ja blueprint-kaavio. Opinnäytetyön toimeksiantaja on jätetty nimeämättä kilpailutilanteen herkkyyden vuoksi ja haastattelut on anonymisoitu pyynnöstä.

Tutkimuksen aikana löydettiin huoltotoiminnalle ominaisia toimintatapoja sekä määritettiin parhaita käytänteitä. Näitä sovellettiin case-yrityksen kontekstissa keräämällä konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Yritysjohdon harkittavaksi jää lopullinen ehdotusten arviointi, toimeenpano ja aikataulu.

Asiasanat: palvelut, tuotteistaminen, kehittäminen, business-to-business-liiketoiminta

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Service Business and Project Management

SANNA SUUTARI:
Optimization of after print services

Master's thesis 62 pages, appendices 2 pages
November 2016

The purpose of this thesis was to search and find best practises to conduct service business generally and specifically in a case organization. The aim of this study was to find and articulate suggestions to improve the effectiveness of the case organisations' business practises and to enhance its profitability. The research questions were as follows: "What are the best practises to conduct business-to-business services?" and "How to develop the service business of the case organization?"

The approach to this study was case study which is relevant when identifying suggestions for later implementation. The knowledge base used was service management and productization together with business-to-business practices. The methodology used in this study was qualitative and data collection methods were benchmarking interviews, document analysis and blueprinting. The name of the case organization which offers after print services is not mentioned as the market situation is of a delicate nature and the interviews have been anonymized by request of the interviewees.

In the study some common service business practices as well as a number of best practices in the field were identified. These were adapted to case organization's circumstances to find genuinely relevant development suggestions for later implementation. Case organization will evaluate the results and decide on the implementation schedule at a later time.

Key words: services, productization, optimization, business-to-business trade

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Taustaa tutkimusaiheeseen.....	6
1.2	Tutkimuskysymykset.....	7
1.3	Lähestymistapa, tavoite ja tarkoitus.....	7
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	8
2	PALVELUJEN KEHITTÄMINEN.....	9
2.1	Palvelut.....	9
2.2	Palvelujen luokittelu.....	10
2.3	Palvelu tuotteena.....	12
2.4	Palvelun laatu.....	14
2.4.1	Palvelujen tekninen ja toiminnallinen laatu.....	14
2.4.2	Palvelujen kehittäminen laatukuilujen pohjalta.....	15
2.4.3	SERVQUAL-mittaristo.....	18
2.5	Palvelujen kehittäminen tuotteistamalla.....	19
2.5.1	Tuotteistamisen hyödyt.....	20
2.5.2	Tuotteistamisen haasteet.....	21
2.5.3	Palvelun vakioimisen ja tuotteistamisen asteet.....	22
2.5.4	Palvelun konkretisointi.....	23
2.5.5	Palvelun hinnoittelu.....	25
2.5.6	Seuranta ja mittaaminen.....	26
2.6	Palvelujen kehittäminen yritysten välisessä liiketoiminnassa.....	26
3	CASE: AFTER PRINT -HUOLTO.....	29
3.1	Case-organisaation esittely.....	29
3.2	Nykytilan analysointi.....	29
3.2.1	Markkinasegmentit.....	30
3.2.2	Hinnoittelu.....	32
3.2.3	Haasteet.....	32
4	METODOLOGIA.....	34
4.1	Metodologinen lähestymistapa.....	34
4.2	Tiedonkeruumenetelmät.....	34
4.2.1	Benchmarking.....	35
4.2.2	Haastattelut.....	36
4.2.3	Blueprinting.....	37
4.2.4	Dokumenttianalyysi.....	38
4.3	Analyysimetodit.....	39
4.3.1	Haastattelujen analysoinnin vaiheet.....	39

4.3.2	Dokumenttianalyysin vaiheet.....	40
4.4	Haastateltavien valinta.....	40
5	BUSINESS-TO-BUSINESS-HUOLTOTOIMINNAN PARHAITA KÄYTÄNTEITÄ.....	42
5.1	Tutkimuksen tulokset.....	42
5.1.1	Yhtäläisyydet.....	42
5.1.2	Eroavuudet	44
5.1.3	Parhaat käytännöt	45
5.2	Käytännön sovellukset case-yrityksessä.....	47
5.2.1	Uusia toimintatapoja	49
5.2.2	Konkreettisia tulojen lisäys- ja säästötoimenpide-ehdotuksia	52
6	POHDINTA.....	56
6.1	Tulosten arviointi.....	56
6.2	Johtopäätökset.....	56
6.3	Kriittinen tarkastelu ja yleistettävyyys	57
6.4	Lopuksi	58
	LÄHTEET.....	59
	LIITTEET	61
	Liite 1. Benchmarking-haastattelujen runko	61
	Liite 2. Ryhmähaastattelun runko.....	62

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa tutkimusaiheeseen

Sähköistyvässä maailmassa perinteiset postituspalvelut ovat murroksessa. Laskutus, mainokset ja muut perinteiset paperidokumentit siirtyvät osittain verkkoon, ja perinteisen kirjepostin määrä on laskussa. Sen sijaan pakettipalvelujen käyttö on kasvamaan päin lisääntyvän verkkokaupan ansiosta niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Uusi tilanne luo haasteita näihin palveluihin suuntautuneille yrityksille. (Talouselämä, 2016, Universal Postal Union, 2015)

Kehittämistehtävän toimeksiantaja on kansainvälinen asiakasviestintäteknologian ja erityisesti postinkäsittelyyn liittyvien ratkaisujen toimittaja. Sen tarjoamat fyysiset ja digitaaliset ohjelmistot, laitteet ja palvelut luovat tehokkuutta ja lisäarvoa asiakassuhteiden rakentamisessa. Organisaatio on kansainvälisen yrityksen Suomessa toimiva tytäryhtiö ja osa pohjoismaista hallinto-organisaatiota. (Jukkola, 2016a.)

Postimaksukoneet, kuorenavajaajat, taittajat, kuorittajat ja tehokkaat ohjelmistot nopeuttavat postin ja laskujen käsittelyä, ja vapauttavat arvokasta työaika tuottavampaan toimintaan. Kun postitus muuttuu, haluaa case-yritys vastata yritysasiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Tavoitteena ei ole ainoastaan helpottaa asiakkaiden arkea, vaan saada heidän liiketoimintansa kukoistamaan helpottamalla päivittäistoimintoja.

Suomessa on tällä hetkellä case-yrityksen lisäksi vain yksi after print -ratkaisujen toimittaja, ja case-yrityksen markkinaosuus on noin 70% (Perttilä, 2016). Tuotteiden toiminnallisuudet ovat pitkälti samankaltaiset, joten palvelut ovat yksi parhaista keinoista rakentaa kilpailuetua ja lisätä asiakasuskollisuutta. Postimaksukone on perinteisesti ollut yrityksen liiketoiminnan veturi ja tärkein toimiala, vaikka muita asiakasviestintää tukevia tuotteita on ollut mukana pitkään ja tuoteportfoliota on kehitetty jatkuvasti yrityksen lähes satavuotisen historian aikana.

Perinteisessä laitemyyntiorganisaatiossa huoltopalvelut ovat jääneet lapsipuolen asemaan lähinnä myynnin tukitoiminnoiksi. Tästä syystä yrityksen huolto-osasto on pitkään pas-

siivisesti reagoinut myynnistä tuleviin palvelutoiveisiin sen sijaan, että se olisi itse aktiivisesti etsinyt keinoja asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi, toiminnan tehostamiseksi ja liikevaihdon kasvattamiseksi. Tämä on johtanut resursseja kuluttavien poikkeustapausten suureen määrään ja ratkaisujen etsimiseen tapauskohtaisesti. Tilanteeseen halutaan muu-
tosta kuvaamalla ja selkeyttämällä huollon toimintoja.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään after print -huoltopalvelujen kehittämistä erityisesti tuotteistamisen keinoin. Case-yrityksen maailmanlaajuinen ja toisaalta pohjoismainen organisaatio ovat ennalta määritelleet monia tuotteistamisen piiriin kuuluvia asioita, joten työssä käytetään soveltuvia tuotteistamisprosessin osia kehitystyön tukena. Uusia ajatuksia ja parhaita käytäntöjä etsittiin benchmarking-tutkimuksen avulla, ja löydöksiä sovellettiin case-organisaatioon. Työn lopussa on esitelty parhaita käytäntöjä sekä konkreettisia ehdotuksia huoltopalvelujen kehittämiseksi ja tehostamiseksi case-yrityksessä myöhempää toimeenpanoa varten.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat parhaita käytänteitä järjestää business-to-business-huoltopalvelutoimintaa?
2. Kuinka kehittää case-yrityksen huoltopalveluja?

1.3 Lähestymistapa, tavoite ja tarkoitus

Tässä opinnäytetyössä kehittämistyötä lähestytään tapaustutkimuksen näkökulmasta, sillä se soveltuu parhaiten lähtökohdaksi silloin, kun tavoitteena on etsiä kehittämissuhteita ja –ideoita. Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan yksityiskohtaista tietoa käsillä olevasta aiheesta ja sen avulla voi siten ymmärtää kehityskohdetta kokonaisvaltaisesti sen oikeassa toimintaympäristössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tehostaa case-yrityksen huolto-osaston Small & Medium Business toimintoja ja kannattavuutta etsimällä kehitysehdotuksia ja säästökohteita.

Benchmarking-haastattelujen avulla etsitään parhaita käytänteitä yleisesti huoltopalvelualalta, fokuksena business-to-business-tyyppisen palvelutoiminnan kehittäminen ja siellä erityistapauksena case-yrityksen huoltopalvelujen parantaminen.

Työn tarkoituksena on tuottaa konkreettisia ehdotuksia case-yrityksen huoltopalvelutoiminnan kehittämiseksi sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön alussa taustoitetaan tutkimusta ja toimintaympäristöä, jossa case-organisaatio toimii. Lisäksi selvitetään opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus sekä tutkimuksellinen lähestymistapa.

Teoreettisena viitekehyksenä käsitellään palvelujen kehittämistä ja esitellään joitakin yleisiä palvelujen kehittämisen teorioita. Tuotteistamiseen keskitytään muita kehittämisen teorioita tarkemmin sen käytännönläheisyyden vuoksi. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään lyhyesti nimenomaan yritysten välisen liiketoiminnan ominaispiirteitä. Palveluliiketoiminnan teorioiden jälkeen esitellään tutkimuksessa käytettyjä metodologisia valintoja, kuten tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä.

Kun tutkimuksen lähtökohdat on selvitetty, siirrytään kuvaamaan itse tutkimusta ja sen tuloksia. Ensin käsitellään tutkimustuloksia yleisesti ja esitellään löydettyjä parhaita käytäntöjä business-to-business-huoltotoiminnassa. Yleisen osion jälkeen sovelletaan löydöksiä case-organisaatioon ja tehdään niiden pohjalta toimenpide-ehdotuksia myöhemmin toteutettavaksi.

Lopuksi arvioidaan kriittisesti tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä sekä pohditaan opittuja asioita yleisesti.

2 PALVELUJEN KEHITTÄMINEN

2.1 Palvelut

Palveluita on määritelty monella tapaa, joista kenties yksinkertaisimman mukaan palvelut ovat tekoja, prosesseja ja suorituksia (Zeithaml, Bitner & Gremler 2013, 3). Niiden ominaisuuksia ovat erottamattomasti näkymättömyys, tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus sekä heterogeenisyys, jotka erottavat ne olennaisesti käsin kosketeltavista, varastoon tuotettavista aina samalla tavoin kasatuista tuotteista (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 42). Grönroos (2000, 47) jatkaa edellä mainittujen ominaisuuksien listaa lisäämällä, että palvelujen arvonluonti tapahtuu yhteistyössä myyjän ja asiakkaan välillä, asiakkaat tyypillisesti osallistuvat tuotantoprosessiin, palveluja ei voida varastoida, eikä omistusoikeutta vaihtaa sen perinteisessä merkityksessä. Taulukossa 1. on eritelty palvelujen ja fyysisten tuotteiden eroja Grönroosin mukaan.

TAULUKKO 1. Palvelujen ja fyysisten tuotteiden erot Grönroosin (2000, 47) mukaan.

Fyysiset tuotteet	Palvelut
Aineellinen, käsin kosketeltava	Aineeton
Homogeeninen, yhdenmukainen	Heterogeeninen, vaihteleva
Tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta	Tuotanto, jakelu ja kulutus samanaikaista
Esine tai asia	Teko tai prosessi
Arvonluonti tehtaassa	Arvonluonti yhdessä asiakkaan kanssa
Asiakas ei (yleensä) osallistu tuotantoon	Asiakas osallistuu tuotantoon
Voidaan varastoida	Ei voida varastoida
Omistusoikeus siirtyy	Omistusoikeus ei siirry

Palvelujen erot tuotteisiin nähden luovat niille erityispiirteitä, jotka on otettava huomioon niiden markkinoinnissa ja kehittämisessä. Koska palvelut ovat luonteeltaan fyysisistä tuotteista niin poikkeavia, kesti pitkään, ennen kuin yritykset ymmärsivät niiden olevan suuressa mittakaavassa tuottavia myyntiartikkeleita siinä missä valmistetut tuotteetkin. Palveluihin keskittyvää tutkimusta ja palveluliiketoiminnan kehittämisen teorioita alettiin tuoda esiin 1980-luvulla sekä Pohjoismaissa että Yhdysvalloissa. (Ojasalo & Ojasalo

2010, 10-12.) Viime vuosikymmeninä palvelujen merkitys maailmantaloudessa on kasvanut ja useissa maissa ne ovat olennainen osa bruttokansantuotteen muodostumisessa (Zeithaml ym. 2013, 7).

2.2 Palvelujen luokittelu

Palvelujen muodot ovat hyvin erilaisia ja aikojen saatossa niitä on pyritty luokittelemaan eri tavoin niin, että luokittelut ensinnäkin erottavat palvelut tavaroista ja toiseksi luovat merkityksellisiä eroja palvelutuotteiden välille esimerkiksi markkinoinnillisten ominaisuuksien mukaan (Lovelock 1983, 9). Eräs hyödyllinen tapa on jakaa palvelut neljään eri ryhmään sen mukaan, kuinka paljon asiakkaan osallistumista tuotantoon tarvitaan ja onko kyseessä ihmiseen itseensä vai hänen omistukseensa kohdistuva palvelu. Lovelock (1983, 12) on jakanut palvelut näillä perusteilla seuraaviin neljään luokkaan:

- ihmis- ja asiakokeskeiset palvelut
- fyysiseen omistukseen suuntautuvat palvelut
- ajatusten ja mielenvirkistämisen palvelut sekä
- informaation prosessointiin liittyvät palvelut.

Hän jakaa ylläolevat luokat edelleen ihmis- ja asiakokeskeisiin sekä näkyviin ja näkymättömiin ominaisuuksiin kohdistuviin palveluihin taulukon 2. osoittamalla tavalla.

TAULUKKO 2. Luokkien erot Lovelockin mukaan (1983, 12).

	Ihmiskeskeinen	Asiakkeskeinen
Näkyvä	1) Ihmisille suunnatut palvelut - Esim. ravintolat, sairaalat, kuntosalit	2) Fyysiseen omistukseen suunnatut palvelut - Esim. huolto-, siivous ja pesulapalvelut
Näkymätön	3) Ajatuksiin suunnatut palvelut - Esim. koulutus- ja viihdepalvelut	4) Informaation prosessointiin suunnatut palvelut - Esim. pankki- ja lakiasiainpalvelut

Näkyvän luokan ihmiskeskeisissä palveluissa asiakkaan on uhrattava aikaa ja vaivaa saadaakseen palvelua ja useimmiten siirryttävä niin sanottuun ”palvelutehtaaseen” eli toimintoihin, joissa palvelu suoritetaan. Tässä luokassa ihmiselle tyypillisesti tehdään jotain

fyysisesti ja tällaisia palveluita ovat esimerkiksi kampaamot ja ravintolat. Koska asiakkaan on tarpeen olla paikalla fyysisesti, on puitteilla, kuten toimipaikan sijainnilla, aukioloajoilla sekä esteettisyydellä tärkeä merkitys asiakkaan paikalle saamiseksi. (Wilson, Zeithaml, Bitner & Gremler. 2012, 5.)

Ajatusten ja mielenvirkistämisen palvelut ovat puolestaan sellaisia, joissa, päinvastoin kuin ensimmäisessä luokassa, palvelu kohdistuu asiakkaaseen näkymättömällä tavalla. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi erilaiset viihdepalvelut, kuten teatteri, televisiolähetykset tai koulutuspalvelut. Asiakkaiden oma panos palvelun toimittamisessa on tärkeää – pelkkä teatterilipun ostaminen ei tuo asiakkaalle palvelun arvoa, samoin ei myöskään opintojaksolle ilmoittautuminen, jollei asiakas käytä tarjottua mahdollisuutta oppia uutta. Tässä luokassa voi olla mahdollista varastoida palvelu esimerkiksi nauhoittamalla urheilutapahtuma, jolloin asiakas voi katsoa tallenteen itselleen sopivana ajankohtana, eikä näin ollen ole suoraan sidoksissa palvelun tuottamisen ajankohtaan. (Wilson ym. 2012, 6.)

Fyysisiin tuotteisiin liittyvät palvelut puolestaan kohdistuvat johonkin asiakkaan omistamaan tuotteeseen; tyypillisesti tällaisia palveluita ovat huolto- ja kuljetuspalvelut. Koska asiakkaan oma panos tässä palveluluokassa on vähäinen, ehkä vain tavaran jättäminen huoltoon ja sen sieltä noutaminen huollon jälkeen, johtaa se vähäiseen sitoutumiseen palvelun toimittamisessa. Siksi palvelussa onkin tärkeää täsmällisyys ja palvelulupauksen pitäminen – erityisesti yritysten välisessä liiketoiminnassa koneen pikainen korjaaminen tai kaivatun tuotteen toimittaminen oikeaan aikaan oikeaan paikkaan ovat tärkeitä sekä palveluntarjoajan että usein myös asiakkaan liiketoiminnan kannalta. (Wilson ym. 2012, 6.)

Neljäntenä luokkana ovat tiedon prosessointiin liittyvät palvelut, jotka kohdistuvat sellaiseen asiakkaan omaisuuteen, jota on tarpeen hallinnoida aineettomasti. Tällaisia palveluita ovat tyypillisesti pankki- ja lakipalvelut. Palvelun arvo syntyy tiedon keräämisestä, analysoinnista ja tulkinnasta, jota voidaan tehdä sekä tietokoneiden avulla että luovan ajattelun keinoin. Tämän luokan palveluihin liittyvät usein näkyvät todisteet, kuten esimerkiksi tiliote tai testamentti, sillä ne auttavat tekemään näkyväksi tällaisen palvelun muutoin ehkä vaikeasti osoitettavaa arvoa. Palvelun fyysisellä sijainnilla ei ole suurta merkitystä, jos asiakas pääsee prosessoituun tietoon käsiksi esimerkiksi internetin avulla. (Wilson ym. 2012, 6.)

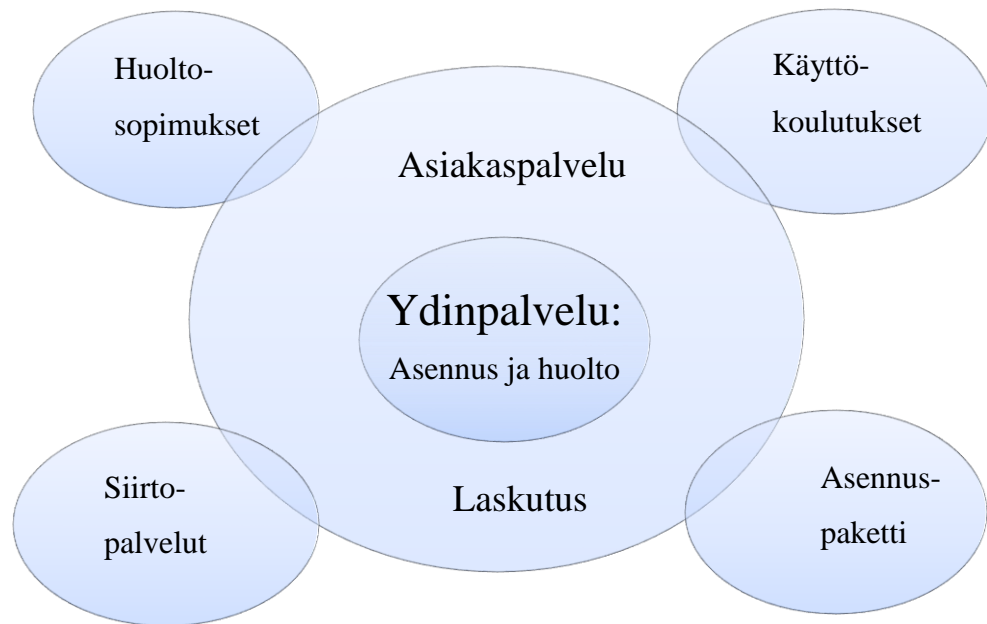
Case-yrityksen palvelut sijoittuvat fyysisiin tuotteisiin kohdistuvien palvelujen luokkaan, ja kehittämisessä on otettava huomioon tämän luokan erityisvaatimukset. Prosessin sujuvuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota, sillä asiakas ei ole erityisen sitoutunut palvelun toimittamiseen, vaan odottaa sujuvaa ja viivytyksetöntä, palvelulupauksen mukaista toimintaa käytännöllisesti katsoen yksinomaan palveluntarjoajan puolelta (Wilson ym. 2012, 6). Poikkeuksista palvelulupauksen toimittamisessa on syytä tiedottaa viipymättä, sillä selittämätön viive tuntuu pidemmältä, kuin sellainen odotusaika, jonka syy on kerrottu asiakkaalle (Zeithaml ym. 2013, 403).

2.3 Palvelu tuotteena

Kun asiakas ostaa palvelun, hän tosiasiaassa ostaa palvelun osatekijöiden summan, jota kutsutaan usein palvelupaketiksi. Voidaankin ajatella, että asiakas ostaa palvelutuotteen, joka sisältää tietyt sovitut osaset. Palvelupaketti koostuu kolmesta osasta: ydinpalvelusta sekä tuki- ja lisäpalveluista. Ydinpalvelu on se ominaisuus, jonka vuoksi asiakas on valmis ostamaan tuotteen. Tukipalvelut puolestaan tekevät ydinpalvelun tuottamisen ja myyminen mahdolliseksi, ja lisäpalvelut tuovat asiakkaalle lisäarvoa, mutta eivät ole välttämättömiä, jotta ydinpalvelu voidaan myydä ja ostaa. (Jaakkola ym. 2009, 11)

Palvelun paketointi helpottaa asiakkaan ostopäätöstä, sillä hän saa selkeän käsityksen palvelun sisällöstä ja voi siten itse valita sopivat lisäosat palveluunsa. Lisäksi määrittely auttaa asiakasta tarvittaessa perustelemaan päätöstä omassa organisaatiossaan. Paketoitujen palvelujen myynti ja hinnoittelu on selkeää, ja tapauskohtaisten alennusten antamistarve vähenee, kun erikseen hinnoiteltujen lisäosien mukaan ottamisesta tai pois jättämisestä on mahdollista neuvotella hinnaston äärellä. (Jaakkola ym. 2009, 13–14.)

Palveluja kehitettäessä on tärkeää tunnistaa ja kuvata nämä elementit, jotta pakolliset resurssit voidaan määritellä ja kustannukset todeta. After print -huolto-osaston ydinpalvelu on case-yrityksen koneiden huolto ja asennukset. Tukipalvelut koostuvat asiakaspalvelusta sekä sopimus- ja laskutushallinnosta, ja lisäpalveluina tarjotaan esimerkiksi huoltosopimuksia, laitteiden siirtopalveluita, laajennettuja asennuspaketteja sekä ylimääräisiä käyttökoulutuksia. Näiden suhdetta on hahmoteltu kuviossa 1.



KUVIO 1. After print -huollon palvelupaketti. Mukailten Jaakkola ym. 2009, 11.

Asiakas ostaa palvelun, koska saa siitä jotakin hyötyä. Siksi on tärkeää määritellä palvelun tarjoama hyöty asiakkaan näkökulmasta. (Jaakkola ym. 2009, 18.) Hyöty on mielekästä määritellä palvelulupauksen muodossa ja tehdä lupauksesta huomiota herättävä – Parantaisen (2010, 73) mukaan suorastaan törkeä – jotta se saa asiakkaan uteliaaksi. Hyvä lupaus on mieleenpainuva, helposti mitattavissa ja ainutlaatuinen, sillä erottautuminen ei onnistu lupaamalla samaa kuin kaikki muutkin (Parantainen 2010, 73–74).

Jaakkola ym. (2009, 12) ohjeistavat määrittelemään palvelun, eli palvelupaketin perustiedot, kuten nimen sekä aseman palvelutarjoomassa, ydinpalvelun keskeisimmät ominaisuudet, käyttötarkoituksen ja konkreettiset osat sekä välttämättömien tukipalvelujen ja valinnaisten lisäpalvelujen sisällöt. Lisäpalvelujen tarjoaminen voi nostaa laatumielikuvaa asiakkaan silmissä ja ne voivat lisätä asiakasvirtaa pelkällä olemassaolollaan, jolloin katteen ei tarvitse olla suuri. Joskus lisäpalvelun poistaminen valikoimasta voi laskea asiakkaan laatumielikuvaa. Lisäpalvelujen määrittelyyn, hinnoitteluun ja arviointiin kannattaa käyttää mahdollisimman laajaa näkökulmaa.

2.4 Palvelun laatu

Palvelun laatua ei ole yksinkertaista määritellä, sillä se on pääsääntöisesti näkymätöntä ja siten vaikeasti arvioitavissa. Tuotteiden laatu perustuu pääsääntöisesti teknisiin ominaisuuksiin, joskin yhä useammat valmistajat ovat markkinoinnin avulla alkaneet liittää tavaroihin psykologisia ominaisuuksia, kuten muodikkuutta tai elämäntyyliä. Vaikeuksista huolimatta on tärkeää ymmärtää, miten asiakas palvelun laadun kokee ja mitkä asiat tuohon kokemukseen vaikuttavat. (Grönroos 2009, 98–99.)

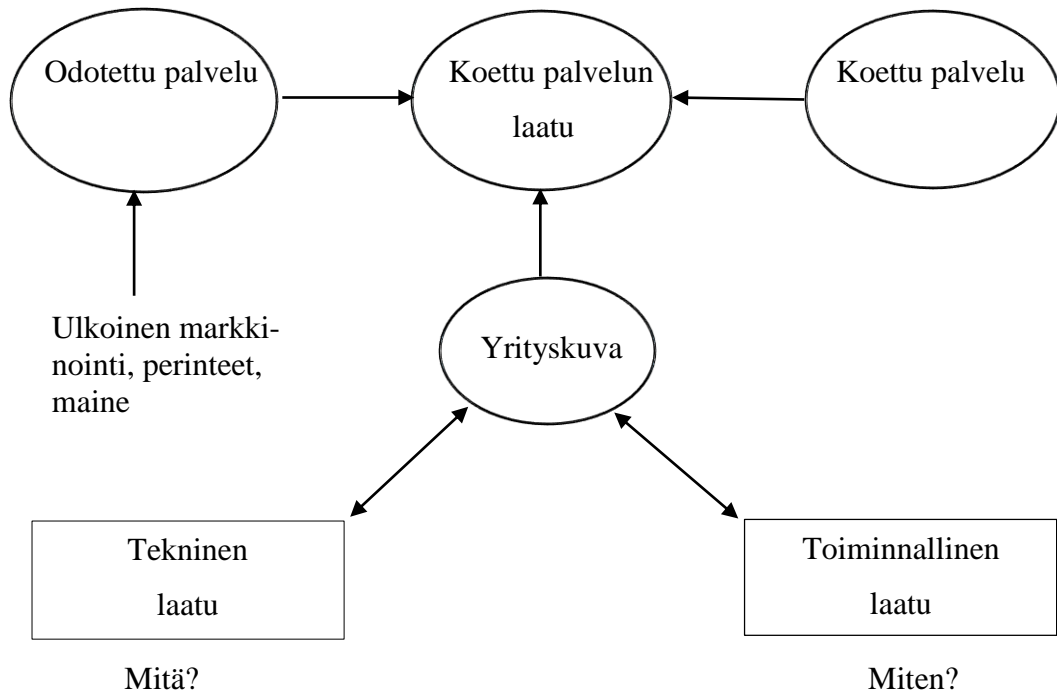
Palvelun laatu on yhdessä tuottavuuden kanssa olennainen osa arvonluontiprosessia sekä asiakkaalle että yritykselle. Yleistäen voidaan ajatella, että laatu keskittyy asiakkaan saamiin hyötyihin ja tuottavuus puolestaan yrityksen taloudellisiin kustannuksiin. Nämä kaksi puolta on pidettävä tasapainossa, sillä yksipuolinen laatuun keskittyminen voi nostaa kuluja liiaksi ja pelkkään tuottavuuteen keskittyminen puolestaan monesti koetaan laadun laskemisena. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun asiakaspalveluhenkilön odotetaan nopeuttavan asiakaskohtaamista niin paljon, että asiakas lopulta kokeekin olevansa vain epätoivottu keskeytys. (Lovelock, Wirtz & Chew 2009, 368.)

Kun puhutaan palvelun laadusta, on varmistettava, että keskustelun osapuolilla on samanlainen käsitys siitä, mitä laadulla tarkoitetaan. Laatua voidaan lähestyä esimerkiksi ajatteleamalla, että ihminen oppii kokemuksen kautta tunnistamaan laadun, tai että jokaisella asiakkaalla on omanlaisensa näkemys laadusta. Toisaalta voidaan katsoa laatua operatiivisena asiana tuottamisen näkökulmasta tai hinnan ja saadun hyödyn suhteena. (Lovelock ym. 2009, 368–369.) Seuraavissa kappaleissa esitellään kolme laajasti hyväksyttyä palvelun laadun teoriaa, jotka perustuvat asiakkaan kokemukseen laadusta.

2.4.1 Palvelujen tekninen ja toiminnallinen laatu

Christian Grönroos (Sethin & Deshmukhin (2005, 915–916) mukaan) on esittänyt teknisen ja toiminnallisen palvelun laadun mallin, jonka mukaan palveluyritys voi menestyä kilpailussa, jos se ymmärtää, miten asiakas kokee palvelun laadun ja tuntee siihen vaikuttavat tekijät. Mallin mukaan asiakas on tyytyväinen, jos yritys pystyy tuottamaan palve-

lukokemuksen, joka vastaa asiakkaan odotuksia. Odotukset voi täyttää huomioimalla palvelun laadun kolme komponenttia: tekniset ja toiminnalliset osatekijät muodostavat yrityskuvan, ja nämä yhdessä muodostavat asiakkaan kokemuksen laadusta (kuvio 2).



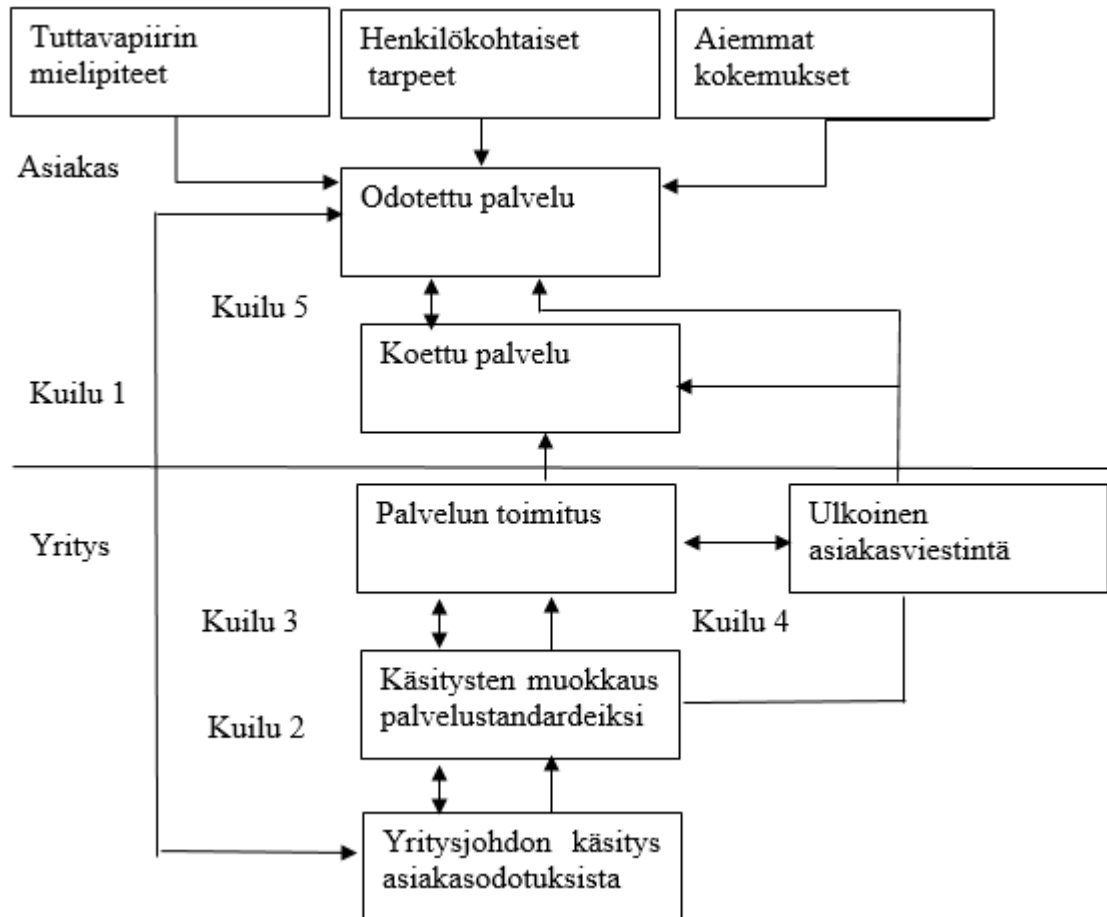
KUVIO 2. Grönroosin teknisen ja toiminnallisen palvelun laadun malli Sethin ja Deshmukhin (2005, 915–916) mukaan.

Teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä, mitä asiakas saa lopputuloksena kanssakäymisestään palveluyrityksen kanssa: esimerkiksi korjatun postimaksukoneen. Tekninen laatu siis tuottaa asiakkaalle arvoa ja luo tyytyväisyyttä palveluun. Toiminnallinen laatu puolestaan on sitä, miten tekninen lopputulos toimitetaan asiakkaalle, eli se kuvaa vuorovaikutuksen onnistumista. Asiakkaan mielikuva palvelun laadusta syntyykin useimmiten palveluprosessin sujuvuudesta. Nämä aspektit muodostavat yrityskuvan yhdessä muiden vaikuttajien, kuten perinteen, maineen, hinnoittelun ja julkisen viestinnän kanssa. (Seth & Deshmukh 2005, 916 ja Jaakkola ym. 2009, 23.)

2.4.2 Palvelujen kehittäminen laatukuilujen pohjalta

Eräs ensimmäisistä ja eniten käytetyistä palvelujen laadun kehittämisen malleista on Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn vuonna 1985 esittelemä kuilumalli. Mallissa palvelun

laatua lähestytään viiden erilaisen odotusten ja toteutuneen palvelun laadun välisen kuilun kiinni kuromisena. Johtoajatuksena on teoria siitä, että kun palvelua kehitetään näiden kuilujen pienentämiseksi, palvelun koettu laatu paranee ja asiakas palaa mielellään saamaan lisää palvelua. Ensimmäinen kuilu on asiakkaan odotusten ja koetun palvelun välinen kuilu, ja muut neljä ovat pohjimmiltaan yrityksen sisäisiä kuiluja (kuvio 3).



KUVIO 3. Palvelun laadun kuilumalli mukailtuna Parasuramanin ym. (1985, 44) alkupe-
räismallista.

Kuilumallin ensimmäinen kuilu kuvaa asiakkaan odotusten ja kokemuksen yhdenmukai-
suutta. Asiakkaan odotuksiin palvelun laadusta vaikuttavat monet seikat, kuten yrityksen
ulkoinen kommunikaatio, tuttavien suositukset, omat tarpeet ja aiemmat kokemukset.
Käytännössä palvelu harvoin vastaa täsmälleen sitä, mitä asiakas odottaa. Tämän kuilun
kiinni kuromiseksi on ensisijaisen tärkeää ymmärtää asiakasta. (Zeithaml, Bitner &
Gremler 2013, 35.)

Ensimmäisen kuilun jälkeen muut palvelunlaadun kuilut ovat yrityksen sisäisiä. Ensim-
mäinen yrityksen sisäisistä kuiluista kuvaa eroa siinä, mitä yrityksen ylin johto luulee

asiakkaan odottavan, ja mitä asiakas tosiasiaassa odottaa. Kuilua onkin nimitetty kuunte-lukuiluksi – onnistuuko yritysjohto kuulemaan ja ymmärtämään asiakkaan odotukset? Odotuksia voi ymmärtää tekemällä asiakastutkimuksia, mutta myös kuuntelemalla asia-kasrajapinnassa olevia työntekijöitä sekä rakentamalla asiakassuhteita syvemmiksi, jol-loin tietoa vaihtuu enemmän molempiin suuntiin. Eräs tärkeä kanava tiedon keräämiselle on poikkeusten käsittely. On ensiarvoisen tärkeää kuunnella, mitä asiakkaat kertovat rek-lamoidessaan, ja miten he odottavat reklamaationsa käsiteltävän. Korjaavat toimenpiteet voivat olla elintärkeitä paitsi asiakkaan pitämisessä asiakkaana, myös tiedonsaannin työ-kaluna. Yrityksen tulee ratkaisuissaan kiinnittää huomiota asiakassuhteen jatkuvuuteen ja kokonaiskannattavuuteen, ei ainoastaan yksittäisiin palvelutapahtumiin. (Zeithaml ym. 2013, 36–37.)

Toinen toimittajakuilu kuvaa ongelmaa, joka syntyy, kun asiakasymmärrystä on kerätty, ja tämä ymmärrys muotoillaan palvelustandardeiksi. Tärkeäksi määrittelykysymykseksi nousee se, onnistuuko standardi vastaamaan siihen odotukseen, joka asiakkaalla tosiasia-assa on, vai kuvataanko standardissa ehkä jotakin, joka ei olekaan asiakkaalle ensisijaisen tärkeää. Palvelujen luonteen vuoksi niitä voi olla vaikea kuvata ja standardoida, mutta onnistuessaan palvelujen standardointi auttaa yritystä luomaan yhtenäisen palvelukult-tuurin, jonka asiakas kokee yhdenmukaisena yksilöllisistä eroista huolimatta. (Zeithaml ym. 2013, 37–38.) Palveluita voidaan standardisoida esimerkiksi blueprint –metodin avulla, jossa visualisoidaan palveluun osallistuvat henkilöt ja heidän tekemisensä vaihe vaiheelta (Zeithaml ym. 2013, 235). Työkalun käyttöä kuvataan tarkemmin luvussa 3.2.3.

Kolmas toimittajakuiluista on palvelun tuottamisen kuilu. Hienoimmatkaan palvelustan-dardit eivät pelasta asiakasta, jos palvelua suorittavat työntekijät eivät osaa tai pysty toi-mimaan standardin mukaisesti. Ihmisten, prosessien ja teknologioiden täytyy tukea laa-dukasta palveluntuottamista. Usein tämän kuilun kaventamiseen tarvitaan henkilöstö-osaston panosta ja henkilökunnan kouluttamista, sillä mikäli työntekijät eivät ymmärrä mitä heiltä odotetaan, eivät he myöskään pysty odotuksiin vastaamaan. Koska palveluja ei ole mahdollista varastoida, voi ruuhka-aikoina ilmetä poikkeamia palvelun laadun tar-joamisessa, jos resursseja ei hetkellisesti ole tarpeeksi vastaamaan kysyntään. (Zeithaml ym. 2013, 40–41.)

Neljäs tuottajakuilu koskee palvelun tuottamisen ja yrityksen palvelua koskevan kommu-nikaation puutteita. Yrityksessä lupauksia palvelun laadusta antavat virallisten mainosten

lisäksi myyjät ja muut erilaisten ryhmien asiakaskontaktissa olevat työntekijät. Yhdessä nämä voivat nostaa asiakkaan odotuksia palvelun suhteen. Kuilu syntyy, jos kommunikation luoma mielikuva palvelunlaadusta ei vastaa asiakkaan kokemaa laatua. Ulkoisen markkinoinnin tekijöiden tulee ymmärtää palveluprosessia riittävästi osatakseen luoda oikeanlaisia odotuksia ja kiinnittää huomiota myös sisäiseen markkinointiin, jotta asiakkaan kanssa puheissa olevat työntekijät viestivät samalla tavoin. Myös hinnoittelu luo odotuksia palvelun laadusta, joten sen tulee olla linjassa muun kommunikaation kanssa. (Zeithaml ym. 2013, 44–45.)

2.4.3 SERVQUAL-mittaristo

Parasuraman, Zeithaml ja Berry julkaisivat vuonna 1988 (12–40) SERVQUAL-mittariston, joka perustui edeltävään tutkimukseen asiakkaiden laadun kokemisesta. SERVQUAL kehitettiin mittaamaan palvelun laadun osa-alueita eri näkökulmista ja se on laaja-alaisuutensa ansiosta noussut tärkeään asemaan asiakaskyselyiden pohjana. Alkuperäisessä tutkimuksessaan vuonna 1985 (46–47) kehittäjät määrittelivät 10 palvelun laadun osa-alueita, joita käytettiin mittariston luomisessa. Näitä olivat

1. luotettavuus
2. reagointialttius
3. pätevyys
4. saavutettavuus
5. kohteliaisuus
6. viestintä
7. uskottavuus
8. turvallisuus
9. asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen
10. fyysinen ympäristö.

Mittariston testauksen yhteydessä nämä laadun osatekijät tiivistettiin kuitenkin viiteen osa-alueeseen, jotka kattavat riittävästi myös alkuperäiset aspektit (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988, 23) ja tulokset vahvistettiin myöhemmin mittaristoa tarkistettaessa (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1991, 432). Jotkut asiaan perehtyneet käyttävät mieluummin alkuperäisiä kymmentä aspektia (Albanese, 2015), mutta joka tapauksessa mittariston kehittäjien mukaan seuraavat osa-alueet ovat riittävät:

1. konkreettinen ympäristö
2. luotettavuus
3. reagointialttius
4. vakuuttavuus
5. empatia.

Osa-alueiden katsotaan kattavan olennaiset osat palvelun laadusta ja niitä mitataan SERVQUAL-menetelmässä muutamalla kysymyksellä numeerisesti, jolloin on mahdollista seurata paitsi yksittäisen yrityksen kehitystä eri alueilla, myös verrata eri yritysten tuloksia toisiinsa. (Wilson ym. 2012, 118–122.)

Tässä tutkimuksessa mittaristoa ei käytetä sen varsinaisessa tarkoituksessa asiakaskyselyiden tekemisessä, mutta case-yrityksen säännölliset asiakastyytyväisyyskyselyt perustuvat SERVQUAL-menetelmään ja tulosten analysoinnin perusteella on nostettu joi-takin osa-alueita, joihin kehitystyössä erityisesti halutaan keskittyä.

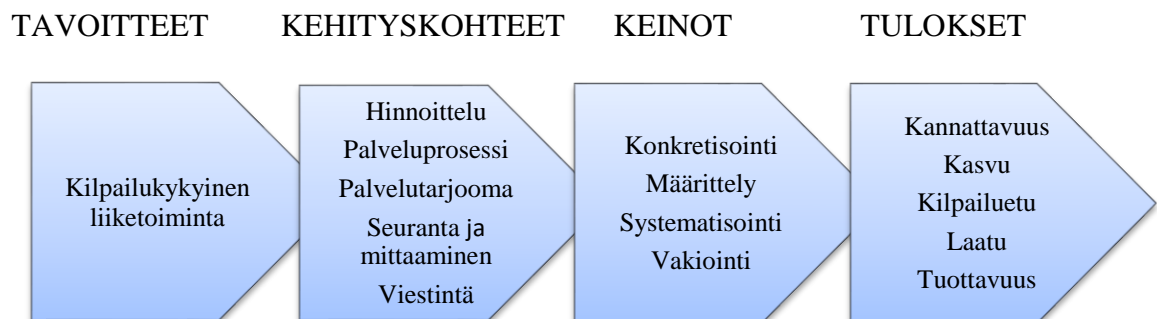
2.5 Palvelujen kehittäminen tuotteistamalla

Niin sanotut perinteiset palvelujen kehittämiseen tuotetut mallit, kuten edellä esiteltyt kuilumalli ja Grönroosin teknisen ja toiminnallisen palvelun laadun malli, käsittelevät palvelujen laatua ja samalla laadun kehittämistä näkökulmasta, jossa asiakkaan todellinen odotus ei vastaa yrityksen mielikuvaa asiakkaan odotuksesta. Nämä teoriat perustuvat oletukselle, että kehittämällä palvelun toimitusominaisuuksia ja kommunikointia sekä asiakkaalle että yrityksen sisällä voidaan päästä parempiin tuloksiin.

Tuoreempaan näkökulmaan on alettu tutkia palvelujen kehittämistä tuotteistamisen näkökulmasta. Termiä ei ole yksiselitteisesti määritelty, mutta siihen liittyy tavoite tehdä aineettomasta palvelusta monistettavissa oleva myyntiartikkeli, joka erilaisesta ilmiasustaan huolimatta sisältää fyysiseen tuotteeseen yhdistettävissä olevia piirteitä. Tuotteistamisen keinovalikoimaan voidaan ajatella kuuluvan esimerkiksi konseptoiminen, systematisointi ja tietynasteinen standardointi, joiden avulla pyritään hallitsemaan palveluliiketoiminnalle ominaisia haasteita, kuten aineettomuutta ja prosessimaisuutta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1.)

Tuotteistaminen voidaan jakaa kahteen erilliseen osaan näkökulmasta riippuen: ulkoiseen ja sisäiseen tuotteistamiseen. Ensimmäisessä keskitytään asiakkaalle näkyvien palveluelementtien kuvaamiseen, kun taas jälkimmäisessä yhdenmukaistetaan palvelutuotantoa. Tuotteistamista voidaan määritellä myös palvelun ja sen tuottaman arvon kiteyttämiseksi kuvaamisen ja vakioinnin keinoin. Tällainen määrittely kuvaa hyvin sitä, miksi tuotteistaminen sopii erinomaisesti palvelujen kehittämiseen; koska palvelu ei ole käsin kosketeltava eikä silmin nähtävä, tarvitaan sen dokumentointia ja kuvaamista näkyvällä tavalla, jotta voidaan saada selville, millainen palvelu oikeastaan on. Kun näkymätön on saanut näkyvän muodon, on sitä mahdollista muuttaa ja monistaa. (Tuominen ym. 2015, 5). Monistettavuus puolestaan on Parantaisen (2010, 12) mukaan yksi onnistuneen tuotteistamisen näkyvä lopputulos.

Tuotteistamisessa on mahdollista käyttää erilaisia prosessimalleja. Kuviossa 4 on esitetty Jaakkolan ym. (2009, 6) tuotteistamista käyttävä kehitysmalli, jossa liiketoiminnan kilpailukykyä lähdetään kehittämään erikseen määriteltyjen kehityskohteiden kautta. Prosessi on esitetty lineaarisesti, vaikka käytännössä joitakin vaiheita on mahdollista toteuttaa myös samanaikaisesti yrityksen lähtökohdista riippuen.



KUVIO 4. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla Jaakkola ym. (2009, 6) mukaan.

2.5.1 Tuotteistamisen hyödyt

Tuotteistamisen voi nähdä hyvin käytännönläheisenä kehittämistyön lähtökohtana. Jaakkola ym. (2009, 1) listaavat haastattelemiensa henkilöiden tuotteistamisesta kokemia hyötyjä, kuten myynnin muuttuminen helpommaksi, kannattavuuden ja laadun parantuminen sekä johtamisen ja seurannan helpottuminen. Tuominen ym. (2015, 7) lisäävät näihin

muun muassa jo aiemmin mainitun toistettavuuden, tasalaatuisuuden sekä sisäisen tiedonjaon tehostumisen.

Tuotteistamista aloitettaessa on tarpeen aivan alusta asti pohtia, mitä ensisijaisia hyötyjä kehittämisellä haetaan, vaikka onkin todennäköistä, että sivutuotteena syntyy myös muunlaisia hyötyjä. Tuotteistamisen tavoitteet voivat olla eritasoisia, lähtien olemassa olevan palvelun ilmeen muutoksesta kokonaisen palvelutarjooman laajentamiseen tai täysin uudenlaisen ratkaisun tuottamiseen markkinoille. (Jaakkola ym. 2009, 3.) Jossain tapauksissa voi olla viisainta ottaa pääasialliseksi tavoitteeksi organisaation sisäisten prosessien kehittäminen, kuten palvelun tuottamisen, markkinoinnin ja yhteistyön tehostuminen ja parempi toimivuus (Tuominen ym. 2015, 9).

2.5.2 Tuotteistamisen haasteet

Kuten kaikki kehittämismenetelmät, myös tuotteistaminen voi epäonnistua. Parantainen (2010, 28) nimeää seitsemän syytä, miksi niin voi käydä:

1. asiantuntemuksen piilottelu
2. kohderyhmän jatkuva uudelleen määrittely
3. epäusko tuotteistamisen hyötyihin
4. asiakkaan tarpeesta kysymättä päättäminen
5. asiakkaalle toissijaisiin teknisiin yksityiskohtiin keskittyminen
6. väärän eli kiireettömän ongelman ratkaisu
7. työmäärän ja kehityskulujen aliarviointi.

Ensimmäinen syy koskee asiantuntemuksen piilottelua ja tuotteistamisen välttelyä kopiointin pelossa, vaikka tosiasiaassa tuotteistaminen auttaa yritystä ottamaan oman paikansa. Toiseksi varoitetaan vaihtamasta kohderyhmää jatkuvasti, sillä uudella kohderyhmällä on myös eri tarpeet, ja alun perin määritelty palvelutuote ei ehkä enää olekaan sovelloiva. Kolmanneksi Parantainen nostaa epäuskon tuotteistamiseen metodina, ja painottaa, että tuotteistaminen on oikeastaan järjestelmällistä tuotekehitystä, ei sen ihmeellisempää. Neljänneksi hän varoittaa päättämästä asiakkaan tarpeesta kysymättä, sillä vaikka loogisesti ajatellen tarve olisi ilmeinen, vaikuttavat päätöksiin järjen lisäksi monet, yllättävätkin ajatusmallit. Siihen liittyy myös luettelon viides kohta, jossa varoitetaan kaatamasta

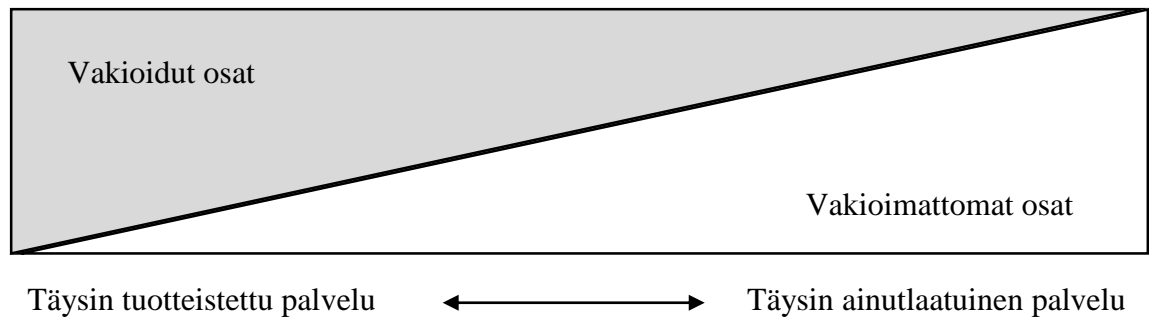
asiakkaan niskaan sellaista teknistä tietoutta, josta hän ei ole kiinnostunut, vaikka se toimittajan mielestä olisikin tärkeintä tuotteessa. Kuudenneksi nostetaan esiin epäolennaisen palvelun tarjoaminen: jos asiakas ei kiireellisesti tarvitse tarjottua palvelua, lykätään päätöstä hamaan tulevaisuuteen polttavampien asioiden tieltä. Viimeiseksi varoitetaan aliarvioimasta työmäärää ja kuluja, sillä toimivaa palvelutuotetta ei synny, ellei asiaan oikeasti paneuduta. (Parantainen 2010, 25–28.)

Tuominen ym. (2015, 8) heijastelevat samoja riskejä omassa listassaan, jossa pelätään asiakasnäkökulman hukkumista, motivaation surkastumista ja tuotteistamisen kokemista uhkana työyhteisössä. Lisäksi palvelu voi heidän mukaansa muodostua liian jäykäksi ja innovointi kangistua. Ratkaisu useimpiin näistä ongelmista on sekä henkilökunnan että asiakkaan osallistaminen kehitysprosessiin, tarpeiden herkkäkorvainen kuuntelu ja uusien ideoiden hyödyntäminen.

Tuotteistaminen voi henkilökunnasta tuntua aluksi vaikealta, jopa mahdottomalta, kun esimerkkejä hyvistä käytännöistä ei ole ja muutosvastarinta nostaa päätään jo ennen alkuun pääsyä. Parantainen (2010, 26) kuitenkin vakuuttaa, että tuotteistaminen on tavanomaista tuotekehitystä, jossa sovituilla menettelytavoilla päästään tuloksiin, kuten muuallakin. Hän muistuttaa myös, ettei asiakkaan voi odottaa tekevän ostopäätöksiä pelkätään järkevästi, vaan ostopäätös syntyy joko tarpeesta tai halusta, joita molempia voi luoda – jos osaa tuotteistaa oikean palvelun. (Parantainen 2010, 28–29).

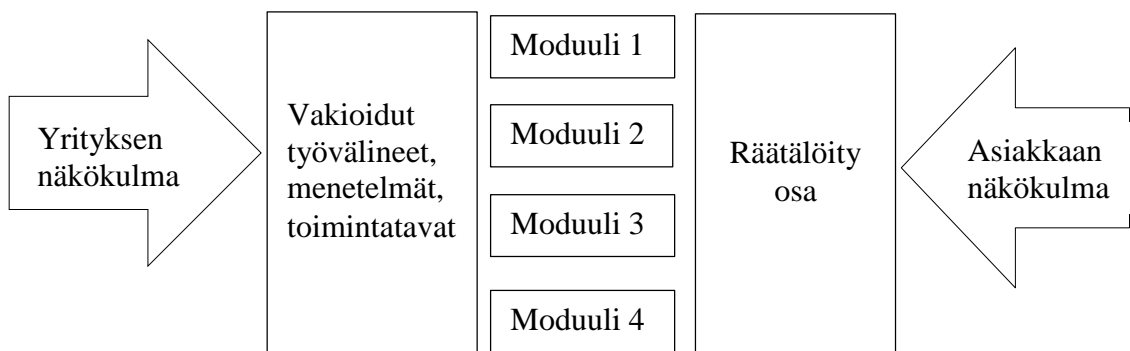
2.5.3 Palvelun vakioimisen ja tuotteistamisen asteet

Palvelun vakioiminen tarkoittaa Jaakkolan ym. (2009, 19) mukaan palvelun tai sen osien kehittämistä samalla tavoin kerrasta toiseen toistettavaksi. Vakioiminen voi lähteä palvelutarjoaman tasolta ja jatkuu yksittäisten palvelutuotteiden tasolle saakka. Vakiointiskaalien toisessa ääripäässä on räätälöity palvelu, joka kerran toisensa jälkeen tehdään alusta saakka asiakkaan toiveiden mukaan. Useimmiten palvelut ovat sekoitus näistä kahdesta, sillä täysin vakioitu palvelu on joustamaton, ja täysin räätälöity palvelu puolestaan kallis tuottaa. Alan luonteesta riippuu, kuinka paljon vakiointia on sopivasti. Suhdetta selvittää kuvio 5.



KUVIO 5. Tuotteistamisen asteet Jaakkolan ym. 2009, 19. mukaan.

Vakioinnin määrä tulee määrittää sellaiseksi, että se tukee asiakkaan arvon kokemista. Joustavuutta voi lisätä modularisoinnilla eli niin sanotulla massaräätälöinnillä, jolloin tietyt palvelun osat on vakioitu, ja lisäksi asiakkaalle tarjotaan erilaisia vakioituja palvelumoduuleja, joista asiakas voi valita mieleisensä yhdistelmän. Näin vakioiduista osista muodostuu asiakkaalle yksilöllinen, juuri hänen tarpeensa huomioon ottava ratkaisu. Kuvio 6 havainnollistaa moduulipalvelurakennetta. (Jaakkola ym. 2009, 19–20.)



KUVIO 6. Esimerkki modulaarisesta palvelusta Jaakkolan ym. (2009, 20) mukaan.

2.5.4 Palvelun konkretisointi

Koska palvelu on luonteeltaan näkymätöntä ja siksi vaikeasti hahmotettavissa, on tärkeää tehdä siitä ja sen viestinnästä mahdollisimman konkreettinen. Konkretia lisää palvelun uskottavuutta ja ymmärrettävyyttä sekä auttaa asiakasta erottamaan sen kilpailijoiden tarjouksista. Erilaisilla näkyvillä todisteilla ja yhtenäisellä viestinnällä voidaan auttaa asiakasta luomaan mielikuvia palvelun laadusta ja näin helpottaa ostopäätöstä. (Jaakkola ym. 2009, 27.) Asiakas kiinnittää huomionsa joka tapauksessa palveluun liittyviin fyysisiin ominaisuuksiin, joten asiaan on välttämätöntä kiinnittää huomiota ja pohtia, millaisen

viestin fyysiset elementit antavat. Nuhjuinen vaatetus tai toimitilat voivat saada potentiaalisen asiakkaan poistumaan ennen kuin itse palvelusta on päästy edes neuvottelemaan. (Ruskin-Brown 2005, 113.)

Palvelulle voidaan antaa konkreettisia piirteitä monin eri tavoin. Esitteiden avulla voidaan kertoa palvelun sisällöstä ja ominaisuuksista ja osoittaa palvelun laatua. Jo valmistuneita palveluprosessin tuotteita voidaan käyttää esimerkkeinä palvelusta työnäytteiden avulla, referenssikertomusten kautta tai esimerkiksi asiakastytyväisyytuloksia esittelemällä. Vaikka palvelu itsessään olisi prosessina aineeton, voivat sitä kuvaavat raportit tai todistukset toimia vahvistuksena ja symbolina palvelun suorittamisesta. Palvelutilat ja esimerkiksi henkilökunnan yhdenmukainen vaatetus sekä työlaitteet luovat myös mielikuvaa siitä, millaista palvelua on odotettavissa. Lisäksi erilaiset palvelulle annetut takuut ja yrityksen hankkimat sertifikaatit ja palkinnot tekevät palvelun laatua konkreettiseksi. (Jaakkola ym. 2009, 28.)

Palveluun liittyvällä konkreettisella osalla on käytännöllinen, historiallinen ja tavoitteellinen tarkoitus ja näiden osien painoarvo voi vaihdella erilaisten palvelujen yhteydessä. Käytännöllinen arvo on näistä huomattavin ja konkretian tulee palvella jotakin tarkoitusta, kuten miellyttävä ympäristö lisää viihtyvyyttä tai univormu auttaa työntekijän tunnistamisessa. Historiallinen ja tavoitteellinen tarkoitus ovat fyysisissä todisteissa normaalisti läsnä siten, että toinen on toista enemmän painottunut. (Ruskin-Brown 2005, 121–122.) Historiallisuus kertoo pitkistä perinteistä ja asiantuntemuksesta, ja antaa asiakkaalle viitekehyksen, johon liittyy palvelu. Viittaus historiaan voi olla esimerkiksi johonkin menneeseen aikaan tai mahtiin viittaavat toimitilat – aikaan, jolloin kaikki oli mielikuvan mukaan paremmin. (Ruskin-Brown 2005, 126–129.) Tavoitteellinen aspekti puolestaan viittaa asiakkaan tarpeeseen saada moderneinta, hienointa tai parasta palvelua, jotain mihin haluaa muiden silmissä tulla yhdistetyksi. Tällainen elementti voi olla esimerkiksi ylelliset toimitilat keskeisellä paikalla. (Ruskin-Brown 2005, 130–134.)

Case-yrityksen huolto-osastolla konkretisointi on otettu huomioon työntekijöiden pukeutumisen sekä työkoneiden ja -autojen yhdenmukaisessa laadussa. Tehdyistä työstä jätetään asiakkaalle niin sanottu palvelukortti, jossa teknikko lyhyesti omalla nimellään kertoo mitä ja milloin laitteelle on tehty. Lisäksi yrityksellä on ulkopuolisen myöntämä ja valvoma laatusertifikaatti. Myös lasku konkretisoi palvelua kertomalla laskutusperusteet.

2.5.5 Palvelun hinnoittelu

Palvelun hinnoittelu viestii palvelun laadusta ja on osaltaan määrittelemässä kuvaa, jonka yritys antaa itsestään. Yksittäinenkin hinnoittelupäätös luo mielikuvia ja on siksi tärkeä. Kun palvelu on määritelty ja vakioitu, ovat hinnoittelun perusteet selkeät ja palvelun kokonaisuus asiakkaalle yksinkertainen hahmottaa. Hinnoittelun tulee perustua palvelun tuottamisen kustannuksiin, mutta kannattavuusrajan lisäksi on otettava huomioon markkinatilanne, palvelun asiakkaalle luoma lisäarvo ja yleiset odotukset kyseisellä toimialalla. Käytännössä on usein niin, että kustannukset määrittävät hinnan alarajan ja markkinatilanne puolestaan ylärajan. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

Hinnoittelussa on otettava huomioon se, ettei tavarahan tai palvelun rahallinen arvo ole ainoa hinta, jonka asiakas lopputuloksesta maksaa. Muut kuin suoraan rahaan liittyvät kustannukset ovat kulutettu aika, sopivan palvelun etsiminen, hankkimisen vaiva ja psykologiset kustannukset kuten pelko siitä, ettei osaa toimia oikein tai ettei lopputulos vastaa odotuksia. Mikäli asiakas pitää muita kustannuksia rahallista hintaa korkeampina, voi niiden poistamisesta tai vähentämisestä laskuttaa tuotteen hinnassa joko suoraan palvelupaketin osana tai vapaaehtoisena lisäpalveluna. Esimerkiksi kotiinkuljetus vähentää asiakkaan palvelun hankkimiseen käyttämää aikaa ja vaivaa, ja hän saattaa olla valmis maksamaan siitä noutotuotetta korkeampaa hintaa. (Zeithaml 2013, 445–447.)

Tavaroiden ja palvelujen hinnoitteluun liittyvät periaatteet voivat erota toisistaan paljonkin. Palvelujen tarjoajat voivat kokea vaikeaksi määrittellä hintaa etukäteen, sillä he eivät aina tiedä, kuinka kauan esimerkiksi jonkin vian korjaaminen vie tai mitä vikoja korjauksen edetessä tulee ilmenemään. Toisaalta asiakas ei välttämättä tiedä, mitä kaikkea palvelun hintaan sisältyy, ja se taas vaikeuttaa asiakkaan etukäteen tekemää vertailua yritysten välillä. (Zeithaml 2013, 443–444.) Parantainen (2010, 61) ehdottaa näihin ongelmiin ratkaisuksi kiinteää hinnoittelua. Asiantuntijalle kehittyy näkemys siitä, mikä on yleinen korjaustapa ja -aika, ja tämän perusteella on mahdollista antaa asiakkaalle keskimääräinen hinta lisätynä sopivalla marginaalilla. Marginaalin avulla yritys kattaa kulut, joita silloin tällöin aiheutuu normaalia suuremmasta työstä. Näin kaikille asiakkaille voidaan tarjota samaa hintaa ja luoda mielikuvaa asiantuntevasta palveluyrityksestä.

Tuotteistaminen ja palvelupaketin modulointi helpottavat hinnoittelua, kun moduulit voi hinnoitella erikseen ja tarjoushinta on mahdollista laskea nopeasti toivottujen moduulien

mukaan. Asiakas saa aiempaa tarkemman kuvan palvelun sisällöstä ja hänen palvelun hankintaan liittämänsä riski ja muut ei-rahalliset kustannukset pienenevät. Hinnoittelua on kuitenkin syytä arvioida ja tarvittaessa tehdä uudelleen, jos alkuperäiset tavoitteet kannattavuuden noususta eivät toteudu. (Jaakkola ym. 2009, 31.)

Case-yrityksessä huolto-osaston hinnoittelun periaatteet tulevat suurelta osin ylhäältä annettuina kansainvälisestä organisaatiosta, mutta maakohtaisilla organisaatioilla on kuitenkin jonkin verran mahdollisuuksia soveltaa hinnoittelua esimerkiksi juuri palvelupaketien osalta.

2.5.6 Seuranta ja mittaaminen

Kuten kaikessa kehittämistoiminnassa, myös tuotteistamisprosessissa on tarvetta seurata ja mitata aikaansaatuja tuloksia. Tätä varten on määriteltävä selkeät ja konkreettiset, mitattavissa olevat tavoitteet. Tällaisia voivat olla yrityksen sisäiset laadun, tuottavuuden ja taloudellisen kannattavuuden tunnuslukujen seurantaan perustuvat tavoitteet tai asiakasnäkökulmasta katsottuna esimerkiksi asiakastyytyväisyyden kehitys. (Jaakkola ym. 2009, 33.)

Mittarit ohjaavat toimintaa, ja siksi on tärkeää mitata oikeita asioita. Niitä voi ja kannattaa vaihtaa palvelun elinkaaren eri vaiheissa, sillä aluksi voi olla järkevää mitata osaamisen kehittymistä, mutta myöhemmin kannattavuus on todennäköisesti relevantimpi mittauskohde. Se, miten asiakas kokee palvelun laadun, on yksi tärkeä osa-alue ja kannattaa säilyttää mittariston osana. (Jaakkola ym. 2009, 34.) Palvelun laadusta on kerrottu enemmän kappaleissa 2.4–2.6.

2.6 Palvelujen kehittäminen yritysten välisessä liiketoiminnassa

Tässä tutkimuksessa käsitellään erityisesti yritysten välistä palveluliiketoimintaa eli Business-to-Business-liiketoimintaa (jatkossa B-to-B-liiketoiminta). Kun palvelun ostajana on yritys tai organisaatio, poikkeavat yrityksen kohtaamat markkinointihaasteet kulutta-

jakaupasta. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 26) nostavat näistä eroista esiin erityisesti ostotoiminnan ammattimaisuuden, henkilökohtaisen myyntityön sekä räätälöityjen ratkaisujen ja asiakassuhteiden suuren merkityksen.

Samoin kuin myyjäorganisaation markkinointi, eroaa myös organisaatiotason ostokäyttäytyminen joiltakin osin kuluttajakaupasta. Ojasalo ja Ojasalo (2010, 20) mainitsevat B-to-B-kaupassa vaikuttaviksi tarpeiksi esimerkiksi yrityksen operaatioiden yksinkertaistamisen, tuottavuuden lisäämisen sekä tuottamisen ja jakelun helpottamisen asiakasyrityksen omille asiakkaille. B-to-B-liiketoiminnassa on olennaista löytää palvelukokonaisuus, joka ratkaisee asiakkaan ongelman joko tuotteella, palvelulla tai, kuten yhä useammin tapahtuu, näiden yhdistelmällä (Ojasalo & Ojasalo 2010, 22).

Koska henkilökohtaisella myyntityöllä on B-to-B-liiketoiminnassa suuri merkitys, on myyntiorganisaation tunnistettava ne ihmiset, jotka vaikuttavat ostoprosessiin. Muodollisella organisaatiokaaviolla pääsee alkuun, mutta useimmiten päätöksiin vaikuttavien verkosto on monimutkainen, eikä varsinaisen päätöksentekijän kanssa keskusteleminen välttämättä riitä kaupan saamiseksi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35.) Webster ja Wind (1972, 17) ovat esittäneet mallin, jonka mukaan hankintaan osallistuu useita ihmisiä erilaisissa rooleissa, joista jotkut voivat olla ristikkäisiä ja päällekkäisiä. Eri rooleissa toimivilla ihmisillä on erilaiset tarpeet, prioriteetit ja näkökulmat käsillä olevaan ostopäätökseen: yksi tekee aloitteen hankinnan käynnistämiseksi, toinen haluaa säästää rahaa, kolmas haluaa parhaan saatavilla olevan ratkaisun ja neljäs joutuu taiteilemaan ristipaineissa saadakseen tehtyä kaikkia osapuolia jossain määrin tyydyttävän ratkaisun. Näitä ostoprosessiin vaikuttavia rooleja ostajan organisaatiossa ovat

- käyttäjät
- vaikuttajat
- portinvartijat
- ostajat
- päätöksentekijät.

Lisäksi Ojasalo ja Ojasalo (2010, 36) täydentävät listaa Churchillin ym. (2000) mukaan aloitteentekijöillä, jotka huomaavat tarpeen hankinnalle ja kontrolloijilla, jotka budjettoivat hankinnan ja valvovat budjetin käyttöä.

Yrityksen koko vaikuttaa ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden määrään ja eri roolit ovat mukana eri vaiheissa ostopäätöstä. Esimerkiksi sihteeri tai puhelinvaihteenhoitaja voi olla ratkaisevassa osassa siinä, saako oikea henkilö tietoa asiasta lainkaan. Asiakasorganisaation tunteminen nouseekin myyntityössä nopeasti arvoon arvaamattomaan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 37.)

3 CASE: AFTER PRINT -HUOLTO

3.1 Case-organisaation esittely

Case-yrityksen huolto-osaston toiminnan ytimessä ovat omien ja yhteistyökumppanien toimittamien koneiden korjaaminen vikatilanteissa. Toimialan ja yrityksen taustoja on valotettu tarkemmin kappaleessa 1. Palveluille tyypillisesti kysyntä on epätasaista eikä erityisen hyvin ennustettavissa (Zeithaml ym. 2013, 377–378). Toimialan luonteesta johdun töitä on toisinaan liikaa ja toisinaan erityisesti maakunnissa voi olla hiljaista joutoaikaa. Hiljaiset ajat auttavat jaksamaan kiireisempinä ajanjaksoina, mutta ihanteellista olisi töiden mahdollisimman tasainen jaksottaminen. Neljä teknikoista on pääkaupunkiseudulla ja kolme maakunnissa – tarpeen mukaan kaikki liikkuvat pitkiäkin matkoja erityisosaamisen mukaan, ja erityisesti lomakausina ja kiireaikoina autetaan tarpeen mukaan myös oman erityisosaamisen ulkopuolisissa tehtävissä. (Jukkola 2016a.)

Palveluita tarjotaan eri kanavissa puhelimitse, keskushuoltamolla ja asiakkaan luona. Puhelimitse tehtävään palveluun on olemassa hinnoittelumalli, mutta sitä ei toistaiseksi ole otettu käyttöön. Asiaa selvitetään. Korjaukset muodostavat palvelujen rungon ja ne ovat suurelta osin ennakoimattomia, vaikka osa vioista ei kokonaan estä koneen käyttöä ja antavat näin ollen joustavuutta korjausaikatauluihin. Lisäksi suuri osa työstä on uusien koneiden asennuksia, jotka on mahdollista tehdä joustavasti kuun- ja kvartaalinvaihteita lukuun ottamatta, jolloin tuloskirjaukset vaativat koneen käyttökuntoon saattamista. Tiettytyyppisiin kunnossapitosopimuksiin on sisällytetty ennakoivan huollon palvelu, ja näissä joustovara on suurta – jopa liiallisuuteen asti, sillä pitkä mahdollinen huoltoaika voi johtaa jopa työn tekemättä jättämiseen, jos kiireellisemmät työt vievät huomion. Lisäksi postimaksukoneiden käytöstä poistaminen on säänneltyä ja aikaa vievää, joten myös tästä laskutetaan asiakasta. (Jukkola 2016a.)

3.2 Nykytilan analysointi

Postimaksukone on yrityksille sujuvan arjen mahdollistaja, muttei kuitenkaan ole useimmille osa ydintoimintoja, joten postituksen ja postimaksukoneen käytön oletetaan olevan helppoa ja vaivatonta. Postitusmäärien ollessa vähenemään päin erityisesti pienemmissä

yrityksissä joudutaan tarkkaan miettimään, miten postitus saadaan sekä sujuvaksi että kustannustehokkaaksi. Case-yrityksen haasteena on muuttuvassa tilanteessa löytää uusia tapoja tukea asiakkaiden omaa viestintää ja olla mukana mahdollistamassa sujuvaa asiakaskommunikointia.

Yritysjohdolla on kansainvälinen kehittämissuunnitelma, joka sisältää sisäisen tehokkuuden parantamisen ja uusien tuotteiden markkinoille tuomisen kannattavuuden parantamiseksi. Yritys haluaa olla tukemassa asiakkaidensa liiketoimintaa mahdollistamalla sujuvan asiakaskommunikaation sekä fyysisesti että sähköisesti.

3.2.1 Markkinasegmentit

Case-yrityksellä on asiakkaana noin 10 000 kotimaista yritystä, yhdistystä ja organisaatiota. Tuloista valtaosa tulee kunnossapitosopimuksista ja pienempi osuus erillislaskutettavista korjauksista ja erikoistöistä. Myynti pyrkii liittämään huoltopalvelut koneen sopimukseen, sillä monet asiakkaat maksavat mieluummin sopimushinnan, kuin korjauksesta yllättävässä tilanteessa. Huoltosopimusten piirissä olevat asiakkaat maksavat hiukan korkeampaa hintaa, mutta eivät kohtaa yllättäviä menoeriä koneen rikkoutuessa. Tyytyväisimpiä asiakkaita ovat ne, joiden huoltosopimukset ovat mahdollisimman kattavia, eikä yllättäviä menoeriä näin ollen tule. Nykyiset sopimukset pyritäänkin luomaan mahdollisimman kattaviksi ja niihin sisällytetään useimmin huolto- sekä matkakulut ja käyttökuluja kuten latauspalvelu sekä hinnastopäivitysmaksut. (Jukkola 2016b.)

Asiakkaiden joukossa on niin yhden miehen toiminimiyrityksiä kuin suuria konserneja, ja erilaisilla asiakkailla onkin huomattavan erilaiset tarpeet ja prioriteetit. Pienessä yrityksessä postimaksukoneella haetaan usein erityisesti suoria kulusäästöjä ja isommissa puolestaan etsitään tehokkuutta työajan käyttöön ja sujuvuutta rutiinitehtäviin, jolloin hintaa verrataan laajempaan hyötyyn, eikä suoraan laskettavissa oleva voitto ole tärkein tavoite. Asiakkaat sijaitsevat ympäri Suomen, mikä aiheuttaa omat haasteensa huoltotoiminnalle. Pienten koneiden kohdalla asia on kulujen rajoittamiseksi ratkaistu siten, että alle 15 kilon koneet lähetetään postitse keskushuoltamolle pääkaupunkiseudulle ja sitä suuremmat huolletaan pääsääntöisesti asiakkaiden luona. Erityisesti asiakastiloissa huollettaviin koneisiin suositellaan matkat kattavia huoltosopimuksia, sillä pitkät ajomatkat voivat nostaa huoltokulut huomattaviksi. (Jukkola 2016b.)

Tutkimusta varten asiakkaat jaettiin segmentteihin. Segmentointi on huoltopalvelujen näkökulmasta mielekästä aloittaa konetyypistä, sillä koneen malli indikoi postitusvolyymia sekä liikevaihtoa. Segmentit määriteltiin seuraavasti:

- DM50-DM90 –mallit: Edullisimmat mallit pienimmille yrityksille. Pienet katteet, säästötarkoitus kriittinen. Henkilöstömäärä tyypillisesti alle kymmenen henkilöä. Esimerkkejä: huoltamot, tilitoimistot, yhdistykset.
- DM100-DM400c –mallit: Sopivat keskisuurille yrityksille, joilla on jonkin verran postitustarpeita, mutta postitus ei kuitenkaan ole kriittinen palvelu. Esimerkkejä: kansainvälisten ja kotimaisten ketjujen paikallisyksiköt, pienet postimyyntiyritykset.
- Megasarja ja Connect+ -mallit: Suuret, paljon postittavat yritykset. Usein erillinen lähettämö, mahdollisesti ulkoistuspalvelu jolla toimistohotellin tavoin palvellaan monen pienempien yritysten postitusta. Esimerkkejä: kaupungit, sairaalat, virastot, toimistopalveluyritykset.

Ensimmäisessä pienten koneiden segmentissä on eniten hyvin hintatietoisia asiakkaita, joiden kannattavuus yritykselle voi olla kyseenalainen. Koska kirjepostin määrä on laskussa, pyritään myyntistrategian mukaisesti myös tällaiset asiakkaat pitämään postimakoneasiakkaina vaikkapa edullisella vuokrahinnalla lisämyynnin löytämiseksi esimerkiksi tarvikkeiden muodossa. Ongelmaksi on osittain muodostunut se, että asiakassuhdetta pyritään pitämään yllä keinolla millä hyvänsä, mikä voi johtaa siihen, että yksittäisen asiakkaan kulut ovat tuloja suuremmat. Pienten asiakkaiden kohdalla menetys ei ole suuri, mutta näiden asiakkuuksien mielekkyyttä on silti syytä pohtia.

Toisessa segmentissä asiakasskaala on melko laaja ja mukaan mahtuu myös asiakkaita, joille postitus on hyvin tärkeää, vaikka volyymit eivät olisikaan erityisen suuria. Asiakkaiden tunteminen ja asiakastiedon paikkansapitävyys järjestelmässä ovat avaintekijöitä oikeanlaisen palvelun tarjoamisessa.

Kolmannen segmentin asiakkaat tuovat eniten liikevaihtoa sekä konekaupoissa että huoltosopimusten ja yksittäisten korjausten kautta. Ne myös vaativat usein eniten huoltore-sursseja, sillä koneet huolletaan asiakkaiden omissa tiloissa ja viat ovat usein monimutkaisia ja aikaa vieviä.

3.2.2 Hinnoittelu

Suurin osa Client Caren tuotosta tulee kunnossapitosopimuksista. Lisäksi asennuspalvelupaketit ja lopetukset muodostavat omat selkeät kokonaisuutensa liikevaihdosta tavallisten tuntityö- ja varaosaveloitusten lisäksi. Palvelujen tuotteistaminen ja hinnoittelu on tähän asti tullut pitkälti ylhäältä syötettynä kansainvälisestä organisaatiosta. Osittain paketit ja palvelut on otettu omaksi ja käyttöön, mutta on myös olemassa valmiiksi hinnoiteltuja tuotteita, joita ei ole koskaan otettu käyttöön tai joiden käytöstä on luovuttu, koska ne eivät ole sopineet kansalliseen liiketoimintatapaan. (Jukkola 2016b.)

Hinnat eivät alalle tyypillisesti ole vapaasti asiakkaan saatavilla, vaan hinta kerrotaan aina kullekin korjaukselle erikseen. Tämä antaa mahdollisuuden muokata hinnoittelua tarpeen mukaan, kuitenkin kannattavuus mielessä pitäen. Lisäksi tarvittaessa katsotaan asiakkuuden kokonaiskuvaa laite- ja tarvikemyynnin näkökulmasta: vaikka huollolla olisi perusteet oman liikevaihtonsa kasvattamiseen, voi toisinaan olla mielekkäämpää antaa alennusta huollosta ja pitää tyytyväinen asiakas, joka kenties käyttää yrityksen muiden osastojen tuotteita myöhemmin. (Jukkola 2016b.)

3.2.3 Haasteet

Yrityksessä yhteystiedot soittopyyntöä varten otetaan helposti ja nopeasti, mutta aktuaalinen yhteydenotto asiakkaaseen voi viipyä. Yksi syy on siinä, että usein toimintatapa jää sisäisesti epäselväksi, eikä valmista vastausta siksi ole – ei edes kampanjoiden yhteydessä. Jatkossa on tärkeää sopia yksityiskohdat jo ennakkoon riittävän selvästi. Esimerkiksi kunnossapitosopimuksen yhdistämiseen vuokrasopimukseen pitäisi olla selkeä prosessi: ammattimaisen kuvan antamiseksi kiinnostuneelle asiakkaalle on voitava antaa vastaus missä kohdassa palveluketjua tahansa. Teknikoilla on kahden tunnin vasteaika pyynnön saamisesta siihen, että ensimmäisen kerran ottaa asiakkaaseen yhteyttä ja tämän tyypistä seuranta voi olla mahdollista käyttää myös muiden palvelupyyntöjen yhteydessä. Yritysjohto on puhunut asiakkaan ongelman omistamisesta ensikontaktista alkaen, mutta käytännössä selvityspyynnön ratkaisuaika ei ole toivotulla tasolla. Järjestelmäseurannan kehittäminen on yksi vaihtoehto ongelman ratkaisemiseksi.

Henkilö, johon asiakas on ensimmäiseksi suoraan yhteydessä, ottaa ongelman omistajuuden helpoiten huolehdittavakseen, mutta jos asian joutuu siirtämään seuraavalle ihmiselle, kiireellisyys tuntuu helposti katoavan. Ensikontaktin tulisi huolehtia siitä, että seuraava henkilö ottaa asiakkaaseen yhteyttä riittävän nopeasti, mutta käytännössä niin ei tapahdu. Jos järjestelmä kuittaa asiakkaalle, että viesti on vastaanotettu ja alkaa laskea aikaa asian loppuun saattamiseen, voi se auttaa hoitamaan asian nopeammin. Teknikoilla järjestelmä aiheuttaa ongelmia, sillä kahta työmääräintä ei voi olla avoinna yhtä aikaa. Tähän on odotettavissa ratkaisu Impact2017 -ohjelman järjestelmäpäivitysten myötä.

Grönroos (2009, 405–406) esittää, että palveluliiketoiminnan markkinointitehtäviä hoidetaan kaikkialla organisaatiossa. Mitran ja Bebeselea (2012, 660–665) toteavat, että tämä on paras tapa hoitaa markkinointia erityisesti vaikeassa markkinatilanteessa, kun markkinointiosaston toimintaa itsessään supistetaan. Maaorganisaation markkinointiosasto on jo siirretty keskitettyyn pisteeseen muualle organisaatiossa, joten erityisesti tässä tilanteessa henkilöstön tulisi ymmärtää, että kaikilla on oma osansa markkinointiprosessissa eli siinä, millaisen kuvan asiakas yrityksestä saa. Jokainen työntekijä toimii siis ikään kuin osa-aikaisena markkinoijana riippumatta siitä, mikä on kunkin pääasiallinen tehtävä.

4 METODOLOGIA

4.1 Metodologinen lähestymistapa

Tässä kehittämistutkimuksessa on metodologiseksi lähestymistavaksi valittu kvalitatiivinen eli laadullinen lähestymistapa, sillä opinnäytteen lopullisena tarkoituksena on löytää parhaita käytäntöjä ja kehittämisideoita nimenomaan case-yrityksen tarpeisiin. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena ymmärtää ja kuvata todellisen elämän ilmiöitä kokonaisvaltaisesti, joten tietoa tutkimuskohteesta hankitaan monipuolisesti monesta eri näkökulmasta. Koska tietoa haetaan laaja-alaisesti, on tutkittavia vähemmän kuin silloin, kun käytetään lähestymistapana määrällistä tutkimusta ja etsitään vastauksia olemassa oleviin tiettyjä näkökulmia koskeviin hypoteeseihin. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Määrällisissä tutkimuksissa käytetään erilaisia tilastollisia menetelmiä tulosten selvittämiseksi ja puhutaan otoksista, joiden avulla suuresta määrästä dataa etsitään koko perusjoukkoon yleistettäviä tuloksia, eikä tutkija halua vaikuttaa tutkittaviin millään lailla. Laadullisissa tutkimuksissa puhutaan harkinnanvaraisista näytteistä, jotka on tarkkaan valittu suurimman hyödyn aikaansaamiseksi juuri kyseisessä tilanteessa, ja tutkija on usein lähellä tutkittavia. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti erilaisia haastattelumenetelmiä ja havainnointia. Tutkija voi osallistua tutkimuskohteiden toimintaan ja tulkitsee keräämäänsä tietoa perustelluista lähtökohdista. Näin ollen tutkimusprosessin kuvaaminen on ensiarvoisen tärkeää tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Tässä tutkimuksessa pääasiallisena tutkimusmenetelmänä käytetään benchmarking-haastatteluja parhaiden käytäntöjen ja uusien ajatusten löytämiseksi. Lisäksi on käytetty puolistrukturoitua ryhmähaastattelua, blueprinting-metodia sekä dokumenttianalyysiä. Menetelmiä on kuvattu tarkemmin seuraavassa.

4.2.1 Benchmarking

Benchmarking on tutkimus- ja kehitysmetodi, jossa tunnistetaan oman organisaation kehitystarve ja etsitään joku ihminen tai organisaatio, jolta voi oppia kyseisessä asiassa (Niva & Tuominen 2005, 5). Aluksi benchmarkingia on tehty vertaamalla yritysten tuloslukuja ja näin saatu yritykset järjestettyä paremmuusjärjestykseen, mutta parhaimmillaan metodi on laajemmassa käytössä ja nimenomaan kehittämistyössä, ei vain nykytilan selville saamisessa. (Andersen & Pettersen (1996, 4).

Benchmarking on käyttökelpoinen kehittämismuoto käytännössä kaikille yrityksen eri toiminnoille. Andersen ja Pettersen (1996, 5) jaottelevat benchmarking-tyypit kolmeen riippuen siitä, mitä halutaan kehittää: suoriutumista, prosesseja vai strategista toimintaa. Suoriutuminen on lähinnä alussa mainittua yritysverailua, prosesseihin puolestaan pyritään löytämään tehokkaampia ja tuottavampia tapoja ja strategiaan päätöksiin halutaan tietoa muiden yritysten tekemistä ratkaisuista. Benchmarkata voidaan myös tuotteita tai osaamista (Niva & Tuominen 2005, 12–15).

Vertailuorganisaation voi valita käytännössä neljällä eri tavalla (Andersen & Pettersen (1996, 6–7):

- Sisäisesti omasta organisaatiosta, kuten eri yksikkö, toimipiste tai maa, jolloin jo olemassa olevia hyviä käytänteitä voidaan levittää yrityksen sisällä.
- Kun kohteeksi valitaan kilpailija, voidaan vertailla omaa toimintaa alan parhaisiin yrityksiin. Tämän tyyppinen vertailu voi käytännössä jäädä pinnalliseksi saatavilla olevan tiedon vähäisyyden vuoksi.
- Käytännöllisyysperiaatteella valitsemalla vertailuyrityksiä läheltä, kuten kumppaneista, toimittajista, asiakkaista. Nämä yritykset soveltuvat parhaiten prosessien ja toimintojen vertailuun.
- Täysin toiselta toimialalta, jotka käyttävät toiminnassaan saman tyyppisiä prosesseja. Tämä lähestymistapa sopii silloin, kun etsitään täysin uudenlaisia ratkaisua ja tarvitaan ripaus luovuutta.

Tässä tutkimuksessa on käytetty yllämainituista benchmarking-kohteiden valintatavoista sisäistä, käytännöllistä ja toisen toimialan vertailua, ja näin ollen vain kilpailija-vertailu on tässä jätetty syrjään. Vertailemalla toimintoja eri tasoissa yrityksissä halutaan saada mahdollisimman laaja näkemys erilaisista toimintatavoista kehittämistyön tueksi. Osa

löydöksistä voi olla mahdollista soveltaa suoraan case-organisaation toimintaan, osa taas voi vaatia pidempää jatkokypsyttelyä ja soveltamista (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Benchmarking toteutettiin käytännössä puolistrukturoitujen teemahaastattelujen muodossa. Käytössä olivat etukäteen valmistellut kysymyslistat, joiden kuitenkin annettiin elää tilanteen niin vaatiessa. Kolme haastattelusta tehtiin paikan päällä yrityksissä ja kaksi puhelimitse.

4.2.2 Haastattelut

Koska tutkimuksen tarkoituksena oli löytää parhaita olemassa olevia käytäntöjä ja löytää uusia toimintatapoja sovellettavaksi case-yrityksen palvelutoimintaan, päädyttiin ensisijaisena tutkimusmenetelmänä käyttämään haastatteluja. Ruusuvuori ja Tiittula (2009, 9) toteavat osuvasti, että kysyminen on oiva ja arkielämässä usein ensisijainen tapa hankkia tietoa. Erilaiset haastatteluformaatit ovatkin yksi käytetyimmistä tiedonhankintatavoista lukuisilla elämän alueilla, niin erilaisissa ammateissa kuin tutkimus- ja kehittämistyöissäkin.

Haastattelutyypit voidaan jakaa luokkiin esimerkiksi sen mukaan, kuinka paljon haastattelijalla on liikkumavaraa haastattelutilanteessa. Strukturoitu haastattelu on aina määrämuotoinen, kun taas puolistrukturoidussa ja vapaassa haastattelussa liikkumatilaa on enemmän ja haastattelu voi elää tarpeen mukaan. Näitä vapaampia haastattelumuotoja ovat esimerkiksi tässä tutkimuksessa käytetyt teemahaastattelu ja ryhmähaastattelu, ja lisäksi syvähaastattelu ja avoin haastattelu. (Ruusuvuori & Tiittula, 2009, 11, Ojasalo ym. 2014, 106–107.)

Teemahaastattelu ja ryhmähaastattelu valittiin tutkimuksen haastattelutyypeiksi, sillä tavoitteena oli kerätä tietoa käytännöistä mahdollisimman laajasti; liian tarkkaan rajattu haastattelulomake olisi saattanut jättää huomiotta olennaisia asioita. Lisäksi benchmarking-haastattelujen kohteena oli hyvin eri tyyppisiä organisaatioita, joilla on erilaisia suhteita case-yritykseen. Näin ollen jo lähtökohdat eri organisaatioiden haastatteluihin olivat erilaiset ja siksi liikkumavara oli paitsi tarpeen, myös ahkerassa käytössä haastattelujen kuluessa. Varsinaisten benchmarking-haastattelujen pohjana käytettiin puolistrukturoitua

teemahaastattelua, ja case-yrityksen huolto-organisaation työntekijöiden ajatuksia kartoitettiin ryhmähaastattelussa.

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otoksella business-to-business-huoltotoimintaa harjoittavista yrityksistä. Case-yrityksen huoltopäällikön ja huoltoteknikoiden lisäksi haastateltiin saman yrityksen toisen maan huoltopäällikkö, erästä entistä yhteistyökumppania sekä kahta muuta jossain määrin samankaltaista huoltotoimintaa harjoittavaa, täysin ulkopuolista yritystä. Haastateltaviksi valittiin harkiten sekä samankaltaisia että eri toimialueella toimivia huolto-organisaatioita, jotta löydettäisiin toisaalta kattavasti jo olemassa olevat hyvät käytännöt ja toisaalta mahdollisimman erilaisia käytänteitä ja uudenlaisia ajatuksia. Haastateltavat olivat huoltotoiminnasta eri tasoilla vastaavia henkilöitä, joilla kaikilla oli näkemystä sekä huollon käytännön työstä että laajemmalti sen kehittämistä.

4.2.3 Blueprinting

Palvelun prosesseja kuvataan usein blueprintiksi kutsutulla prosessikaaviolla. Kaaviossa kuvataan hyvinkin yksityiskohtaisesti valittu palveluprosessi niin, että siinä nähdään samanaikaisesti kaikki palvelun tapahtumat ja niiden tekijät. Myös asiakkaan rooli palvelussa on sisällytetty kaavioon kokonaiskuvan aikaansaamiseksi ja jotta voidaan varmistaa, että kaikilla osapuolilla on samanlainen kuva prosessista. (Ojasalo ym. 2014, 178–179.)

Blueprint-kaaviossa esitellään asiakkaan päätöksenteon vaiheet ja niihin vaikuttavat kontaktipisteet, kuten internetsivut ja totuuden hetket eli kohtaamiset asiakaspalveluhenkilökunnan kanssa, sekä määritellään mitkä asiat palveluprosessissa ovat asiakkaalle näkyviä, ja mitkä puolestaan näkymättömiä tukitoimintoja. Myös organisaation sisällä erotetaan asiakaskontaktirajapinnan henkilöstö tukitoimintojen asiakkaalle näkymättömästä henkilöstöstä. Jako korostaa rajapintaa, jossa muodostuu sisäinen palvelutilanne ja näin ollen painottaa prosessin eri osioiden roolia ja tärkeyttä: asiakkaalle näkymättömissä tehdyt järjestelmäkirjaukset tai esimerkiksi hotellissa valmistettu aamiainen ovat tärkeässä osassa palvelukokemuksen muodostumisessa, vaikka pyyntö näiden tekemiseen voikin tulla henkilökunnalta eikä suoraan loppuasiakkaalta. (Ojasalo ym. 2014, 178–179.)

Tässä opinnäytetyössä etsittiin kipupisteitä ja tehostamistarpeita kuvaamalla huoltokut-
suprosessia blueprintingin avulla.

4.2.4 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysin avulla pyritään tekemään päätelmiä analyoimalla erilaisia lähteitä, kuten esimerkiksi raportteja, kirjalliseen muotoon vietyjä keskusteluja tai jopa valokuvia. Analyysin pääasiallinen tavoite on järjestää ja tiivistää runsasta kirjallista materiaalia niin, että sen informaatioarvo kasvaa, jolloin siitä on helpompi tehdä päätelmiä ja yleis-
tyksiä. Dokumenttianalyysiä voidaan tehdä sisällön analyysinä, jossa kuvataan doku-
menttien sisältöä sanallisesti, tai sisällön määrittelynä, jolloin dokumentin sisältö määri-
tellään määrällisillä keinoilla numeroin. Tavat voidaan myös yhdistää, jolloin sanallisesta
aineistosta voidaan laskea esimerkiksi tietyn sanan esiintymiskertoja. (Ojasalo ym. 2014,
136–137.)

Aineiston analyysitavat voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: aineistolähtöiseen, teo-
rialähtöiseen ja teoriasidonnaiseen analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2004, 97–99). Aineis-
tolähtöisessä analyysissä pyritään pelkistämällä etsimään aineistosta nousevia yleisiä teo-
reettisiä näkökulmia ilman aiemman teorian vaikutusta, joskin käytännössä jo tutkijan
luoma tutkimusasetelma suuntaa tuloksia teoreettisesti, joten täysin puhtaaseen aineisto-
lähtöisyyteen on vaikea päästä (Ojasalo ym. 2014, 139, Tuomi & Sarajärvi 2004, 98).
Teorialähtöinen analyysi puolestaan nimenomaan nojaa johonkin tiettyyn teoriaan tai
malliin, ja tutkittava ilmiö määritellään jo olemassa olevan teorian pohjalta. Teoriasidon-
nainen analyysi taas on ikään kuin näiden kahden välimuoto: analyysiyksiköt valitaan
aineistosta kuten aineistolähtöisessä analyysissä, mutta aiempi teoria ohjaa ja auttaa ana-
lyysin tekoa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 98–99.)

Tässä opinnäytetyössä dokumenttianalyysiä on lähestytty tarveperusteisesti hyvin käy-
tännöllisestä näkökulmasta käyttämällä sisällön analyysin yleisiä periaatteita teoriasidon-
naisessa analyysikontekstissa. Toteutusta on kuvattu tarkemmin kappaleessa 4.3.2.

4.3 Analyysimetodit

Tutkimuksessa käytettiin kolmenlaisia yllä esiteltyjä aineistonkeruumenetelmiä parhaita käytäntöjä etsittäessä. Tässä luvussa esitellään tarkemmin, kuinka kerättyä aineistoa analysoitiin.

4.3.1 Haastattelujen analysoinnin vaiheet

Haastattelut nauhoitettiin yhtä puhelinhaastattelua lukuun ottamatta ja litteroitiin yleisellä tasolla. Yleisen tason litterointi oli riittävä tässä opinnäytetyössä, sillä fokuksena oli uusien, käytännöllisten ideoiden etsiminen, eikä niinkään piilomerkitysten tai asenteiden analysointi. Koska tässä opinnäytetyössä etsittiin erityisesti käytännöllisiä kehitysehdotuksia, päätettiin aineiston analysointi tehdä sisällönanalyysiteorioiden pohjalta riittävällä tarkkuudella, mutta jättäen teemoittelu suhteellisen yleiselle tasolle.

Litteroiduista haastatteluista etsittiin yhteisiä teemoja työhön valitun teoreettisen viitekehysten pohjalta, samalla pitäen silmällä mahdollisesti muita aineistosta nousevia käytännöllisiä teemoja. Näitä löydettiin seuraavassa luetellut neljä erilaista:

- kommunikaatio
- poikkeustilanteet ja niiden normalisointi
- lisämyynti
- vaihtoehtoiset toimintatavat

Löydetyt teemat merkittiin värikoodein litterointeihin ja kerättiin niin sanottuihin teemakortistoihin, joissa samaan teemaan liittyvät tekstit kerättiin omiin kortteihinsa.

Seuraavassa vaiheessa haastattelut käytiin uudelleen läpi ja valittiin tärkeimmät esiin nousseet asiat ja oivallukset omaan tiedostoonsa. Tätä tiedostoa verrattiin uudestaan teemakortteihin ja nostettiin sieltä lisäksi joitakin asioita lähempään tarkasteluun. Lopuksi verrattiin vielä valittuja aiheita alkuperäisiin haastatteluihin. Näin löydettiin yhteneväisyydet, eriävyydet sekä uudet ajatukset jatkokehittelyä varten. Lisäksi etsittiin parhaita käytänteitä sekä yleisesti että case-yrityksen tilannetta silmällä pitäen.

4.3.2 Dokumenttianalyysin vaiheet

Tutkimuksessa etsittiin yleisiä toimintaperiaatteita ja parhaita käytänteitä eikä oltu niinkään kiinnostuneita haastatteluissa mahdollisesti löydettävissä olevista piilomerkityksistä, joten dokumenttien analysoinnissa ei käytetty määrällisiä analyysikeinoja, vaan etsittiin yksittäisiä aineiston ilmisällöstä esiin nousevia ajatuksia ja ratkaisuja.

Case-yrityksen sisäisten dokumenttien tuloksia analysoitiin käyttäen samaa teemoitteluperiaatetta kuin edellä mainittujen haastattelujen analysoinnissa, ja verrattiin löydettyjä teemoja toisiinsa. Yritysten kotisivujen analysoinnissa teemoittelu ei suurimmaksi osaksi ollut käyttökelpoinen lähestymistapa, sillä useimmilla tutkituilla yrityksillä ei varsinaisesti ollut kunnossapidolle omistettuja sivuja, vaan ratkaisuna oli käytetty erilaisia asiakaspalvelun ja omatoimisen tuotetuen muotoja. Ne kotisivut, joilla oli omistettu kunnossapidolle oma osio, noudattivat haastatteluissa esiinnousseita teemoja, ja ratkaisut lisättiin analyysivaiheessa sopiviin teemakortteihin haastatteluaineiston lisäksi.

Haastattelujen analyysi on myös eräänlaista dokumenttianalyysyä, kuten edellä luvussa 4.2.4 on todettu. Benchmarking-haastattelujen eli pääasiallisen aineiston analyysissä käytettiin menetelmiä, jotka on esitetty yllä kappaleessa 4.3.1.

4.4 Haastateltavien valinta

Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta, joka mahdollisti harkinnanvaraisen otoksen valitsemisen. Haastateltaviksi valittiin viisi henkilöä, jotka asemansa puolesta olivat kyvykkäitä kertomaan yksityiskohtaisesti yrityksensä huoltotoiminnasta ja sen johtamisen periaatteista. Lisäksi valintaperusteena käytettiin haastateltavien toiminnan samankaltaisuutta ja läheisyyttä case-yrityksen toimintaan, ja yksi yritys valittiin mukaan tutkimukseen erinomaisen maineen perusteella. Haastateltujen määrän voi ajatella olevan melko pieni, mutta neljässä haastattelussa viidestä käsiteltiin enimmäkseen samoja teemoja, eikä enää ollut odotettavissa uusien ajatusten esilletuloa. Näin ollen voidaan katsoa näytteen saturaatiopisteen täytyneen.

Dokumenttianalyysia varten aineisto valittiin harkinnanvaraisesti saatavilla olevasta aineistosta. Pääasiallisen aineiston muodostivat tutkimushaastatteluista tehdyt litteroinnit.

Myös haastateltujen yritysten huolto-osastojen internetsivuja tutkittiin sekä etsittiin referenssejä täysin ulkopuolisten huoltotoimintaa harjoittavien yritysten kotisivuilta. Case-yrityksen sisäisiä dokumentteja, kuten asiakaspalauteraportteja, käytettiin lisäanalyysin tekoon. Lisäksi alan oppikirjoista haettiin sekä teorioita että käytännön ratkaisuja case-yrityksen tarpeisiin.

Tutkimukseen osallistui seuraavat henkilöt:

- Huoltopäällikkö, after print -huolto-osasto, case-yritys.
- Huoltopäällikkö, after print -huolto-osasto case-yrityksen sisäyrityksessä Norjassa
- Huoltoassistentti ja hallinnon assistentti, toimiala dokumentin- ja informaationhallinta
- Palvelupäällikkö, toimiala dokumentin- ja informaationhallinta
- Kunnossapitoliiketoiminnan johtaja, toimiala hissit.

Varsinaisten benchmarking-haastattelujen lisäksi tehtiin ryhmähaastattelu case-yrityksen huolto-osaston työntekijöille. Tähän haastatteluun osallistui kuusi huoltoteknikkoa, huoltopäällikkö sekä kaksi läheisesti huolto-osaston kanssa yhteistyötä tekevää asiakaspalveluhenkilöä.

Yhtä lukuun ottamatta haastatellut toivoivat anonymiteettiä, joten haastatteluihin ei ole viitattu lähdeluettelossa ja samasta syystä yritysten internetsivuja ei ole lisätty lähdeluetteloon. Litteroitu aineisto on tekijän hallussa.

5 BUSINESS-TO-BUSINESS-HUOLTOTOIMINNAN PARHAITA KÄYTÄNTEITÄ

5.1 Tutkimuksen tulokset

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset käsitelivät huoltotoiminnan parhaita käytänteitä yleisesti ja erityistapauksena case-yrityksen tilanteeseen sopivia käytänteitä, joita voitaisiin esittää kehitettäväksi tulevaisuudessa. Näitä haettiin tekemällä kirjallisuuskatsaus sekä haastatteleamalla eri yritysten huoltotoiminnasta vastaavia henkilöitä.

Teoriat näyttäytyvät arkisessa toiminnassa usein erilaisilta, kuin mielikuvat, joita syntyy kirjaa tai artikkelia lukiessa, sillä teoriat on yhtä välttämätöntä kirjoittaa yleisellä tasolla, kuin on välttämätöntä sopeuttaa ne realiteetteihin kunkin yrityksen yksilöllisessä toimintaympäristössä. Tämänkin tutkimuksen aikana kävi pian ilmi, että tutkimukseen valituissa yrityksissä tunnettiin alan yleiset teoriat ja ne muokkasivat yritysten toimintoja saman suuntaisesti, mutta yrityksen koko, resurssit ja liiketoimintaolosuhteet huomioon ottaen saivat erilaisia ilmenemismuotoja. Pääsääntöisesti toiminta oli järjestetty kaikissa yrityksissä saman tyyppisesti, mutta laajuus ja toiminnallisuudet erosivat jonkin verran toimintaympäristöjen mukaan.

Tuloksia on seuraavassa esitelty ensin yleisellä tasolla etsien yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia käytäntöjen välillä, ja sen jälkeen haettu näistä parhaat käytännöt vertaamalla tuloksia toisiinsa ja kirjallisuudessa löydettäviin suosituksiin. Yleisten tulosten jälkeen tulokset on viety käytännön kontekstiin case-yrityksen toimintaympäristöön, ja etsitty siellä nimenomaan kyseiselle yritykselle otollisia ja sopivia kehitysehdotuksia mahdollista myöhempää toimeenpanoa varten.

5.1.1 Yhtäläisyydet

Kaikissa haastatteluissa nousi esiin huoltoteknikoiden asiantuntemus, luotettavuus ja pitkät työurat korkean asiakastyytyväisyyden mahdollistajina. Haastatelluissa yrityksissä oli ymmärretty, että suorassa asiakaskontaktissa olevat teknikot ovat ensisijaisen tärkeitä on-

nistuneen palvelukokemuksen luomisessa ja asiakassuhteen hoitamisessa. Lisäksi tunnistettiin kokonaispalvelun merkitys palvelupyynnön saamisesta laitteen toimintakuntoon saattamiseen asti. Koska tässä opinnäytetyössä keskityttiin erityisesti huolto-organisaation toimintaan, yrityksen muut sisäiset ja ulkoiset palveluprosessit, kuten myynnin ja taloushallinnon prosessit, eivät haastatteluissa nousseet yhtä voimakkaasti esiin. Joissakin keskusteluissa kuitenkin sivuttiin asiakaskeskeisyyttä ja asiakkaan arvonluontia koko organisaation laajuisena työsarkana.

Toinen usein esiinnoussut teema oli kommunikaatio ja sen jatkuva kehittämisen tarve. Erilaiset oppikirjat (esim. Blythe 2012, 190–230, Grönroos 2000, 264–284 ja Ruskin-Brown 2005, 200–2014) ovat pullollaan puhetta ja perusteluja viestinnän merkityksellisyydestä, ja asia on tiedostettu myös yrityksissä. Kuitenkin haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, ettei tarve kommunikaation tärkeydestä puhumiselle ole vähenemässä. Tietämisen ilon apostoliksi kutsuttu Osmo. A. Wiio (1976–78) on kenties tavoittanut jotakin olennaista todetessaan, että ”viestintä epäonnistuu aina – paitsi sattumalta” ja ”jos viestintä voi epäonnistua, niin se epäonnistuu”. Kenties näissä huvitusta herättävän pessimistisissä lausahduksissa on totuuden siemen, jota ei kitkemälläkään saa irti ihmisluonnosta eikä siten ihmisten kansoittamista yrityksistä. Työntekijöitä tuleekin jatkuvasti muistuttaa siitä, ettei riitä, jos itse tietää, vaan tietoa tulee jakaa paitsi kollegoille, myös asiakkaille. Käytäntöjen ja sähköisten apuvälineiden, kuten automaattisten huoltokutsun etenemisviestien kehittäminen auttaa yritystä toimimaan paremmin ja luo asiakkaalle kokemuksen siitä, että hänestä ja hänen huolestaan välitetään.

Kolmas yhtäläisyys oli alihankkijoiden käyttö omien teknikoiden ohella, joskin näiden määrä ja käyttöaste vaihtelivat merkittävästi eri organisaatioissa. Alihankkijoita käytetään sopimus pohjaisesti joko myyntiedustuksen kautta tai ainoastaan huoltoagentteina alueilla, joilla omia teknikkoja ei ole kannattavaa pitää tai muun strategisen linjauksen seurauksena on päätetty käyttää yhteistyökumppania. Yksi haastatelluista yrityksistä tukeutui pääsääntöisesti alihankkijoihin muualla kuin pääkaupunkiseudulla, mutta muut käyttivät mieluiten omia teknikkoja seurattavuuden ja kustannussyiden vuoksi mahdollisimman laajalla alueella.

Kaikissa haastatelluissa organisaatioissa oli saman tyyppinen varaosaprosessi, jossa teknikoilla on omat henkilökohtaiset varastot, yleisimmille osille kotimaassa välivarasto ja lisäksi ulkomailla kattava täyden palvelun varasto, josta toimitetaan täydennyksiä suoraan

teknikoille ja välivarastoon, sekä harvemmin käytettäviä osia tilauksesta joko näihin pisteisiin tai suoraan asiakkaalle. Käytännöt vaihtelivat hieman, mutta päätoimintaperiaate oli sama kaikissa yrityksissä.

Samoin kaikissa yrityksissä kerättiin asiakaspalautetta ja dataa, ja sitä käytettiin vaihtelevasti toiminnan suuntaamiseen. Asiakastyytyväisyys oli kaikissa haastatelluissa yrityksissä hyvällä tasolla, ja joissakin jouduttiin jopa miettimään, onko palvelu niin sanotusti liian hyvää odotuksiin ja kustannuksiin nähden. Ei liene olemassa yksiselitteistä tapaa määrittellä, millainen palvelutaso on riittävä, erityisesti sellaisessa tilanteessa, jossa asia on jo otettu huomioon ja tulokset ovat hyviä yritysjohdon asettamiin tavoitteisiin ja kilpailijoihin nähden. Kustannuksia voi laskea laskemalla palvelutasoa esimerkiksi vähentämällä henkilöstöä ja siten odotusaikoja pidentämällä, mutta hyvään tottuneiden asiakkaiden reaktiota palvelutason laskuun on vaikea ennustaa ja riski asiakkaiden menettämisestä kasvaa.

5.1.2 Eroavuudet

Haastateltavilla oli pääsääntöisesti samansuuntaisia näkemyksiä siitä, miten huoltotoiminta tulee järjestää, mitä puolia kehittää ja mitä painottaa. Yksi haastatelluista yrityksistä oli kuitenkin selkeästi muita edellä asiakasarvon lisäämisessä ja käyttämisessä liikevaihdon lisäämiseen, vaikka muillakin yrityksillä oli samansuuntaisia ajatuksia ja tavoitteita. Mainittu yritys oli ainoa, jonka konsernin internetsivuilla oli kunnossapito eroteltu omaksi liiketoimintaosa-alueekseen ja sai näin sekä asiakkaan mielikuvissa että yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa oikeutetun paikan tärkeänä osana yrityskuvaa. Muissa haastatelluissa yrityksissä suuretkin huolto-organisaatiot oli pelkistetty tekniseksi tueksi tai asiakaspalveluksi ja näin ollen asiakassuhteita rakennettiin vahvasti fyysinen tuote edellä. Myös mainitussa eri tavalla huolto-osaston esiin tuovassa yrityksessä tuotteet muodostavat liiketoiminnan rungon ja mahdollistavat palvelumyynnin, mutta tärkeänä osana markkinointia asiakkaalle kommunikoidaan lisäarvoa erityisesti varmatoimisilla laitteilla, joita huoltavat rautaiset ammattilaiset.

Edellä mainittu yritys on haastatelluista edelläkävijä myös kommunikaatioasioissa. Yritys viestii asiakkaalle monin nykyaikaisin tavoin sekä huolto-organisaatiostaan että huollon kulusta vikatilanteessa. Yritys käyttää tarinamenetelmää tuomaan huolto-osaston

konkreettisesti asiakkaan silmien eteen, jolloin asiakkaalle syntyy kuva paitsi laadukkaasta organisaatiosta, palveluista ja ammattimaisista työntekijöistä, myös henkilökohtainen suhde ja mielikuva suuresta ja tarpeenmukaisesta palvelukokonaisuudesta. Näin palveluista itsestään tulee haluttavia myyntiartikkeleita ja ne nousevat fyysisten tuotteiden rinnalle merkittäväksi osaksi tuoteportfoliota.

Yrityksillä oli osittain hyvinkin erilaiset lähtökohdat laitteiden ennakoivaan huoltoon. Kaikissa ennakoivan huollon periaatetta oli pohdittu ja etsitty parhaiten sopivia toimintatapoja, mutta lopputulokset vaihtelivat suuresti. Yksi yritys piti ennakoivaa huoltoa ensisijaisena ja halvimpana sekä eniten arvoa tuottavana toimintatapana, kahdessa niitä tehtiin laitteiden ohjelmistoissa määritellyin väliajoin ja kahdessa vain pienelle osalle asiakkaista. Mielenkiintoista oli, että toiset perustelivat ennakoivan huollon käyttöä kustannussäästöillä ja toiset taas käyttämättömyyttä samalla tavoin. Eri liiketoimintaympäristössä ja laitekannalla kustannusrakenteet ovat erilaisia, ja näin ollen samalla toimintatavalla voi olla päinvastaiset taloudelliset seuraukset. Lisäksi laitteen toiminnan kriittisyys asiakkaan liiketoiminnan kannalta vaikuttaa valittuun toimintatapaan.

5.1.3 Parhaat käytännöt

Haastatteluissa nousi esiin neljä pääteemaa, joihin yritykset pyrkivät toiminnassaan, ja joita myös palvelujen kehittämisen kirjallisuudessa toistetaan toiminnan tärkeinä elementteinä. Näitä parhaita käytänteitä ovat:

- Tehokas viestintä
- Palvelun nopeus
- Henkilökohtaisuus ja tarinallisuus
- Asiakkaan arvon tunnistaminen ja kehittäminen

Onnistunut viestintä on avainasemassa paitsi asiakastyytyväisyyden luomisessa, myös asiakassuhteen luomisessa ja ylläpitämisessä. Viestintään tuleekin sen herkästi katkeavan luonteen vuoksi kiinnittää jatkuvaa huomiota ja mahdollisuuksien mukaan luoda automaattisia prosesseja ja työkaluja, jotta se ei jää ihmisten muistin varaan – kun itse tietää miten asian laita on, jää muiden informoiminen herkästi unohduksiin. Nykyaikana erilaiset internet- ja mobiilipohjaiset työkalut muistuttavat, hälyttävät, pakottavat ja lähettävät automaattisia kuittaus- ja seurantaviestejä tehtävien kulusta. Erityisesti älypuhelimet ovat

tuoneet uuden ulottuvuuden ja samalla vaatimuksen viestintään: vielä sähköpostiviestintä ei ole vanhanaikaista tai mobiiliseurannan puuttuminen puute, mutta jo nyt mobiiliratkaisuilla voi viestiä olevansa kehityksen kärkijoukossa ja mukana uuden teknologian kehityksessä. Silloin asiakkaalle tulee myös luottamus siihen, että yrityksen omat laitteet ja sovellukset ovat kehityksen kärjessä – mutta toki vain siinä tapauksessa, ettei niiden kehittämistä laiminlyödä. Tiedotus ei kuitenkaan ole itseisarvo sinänsä, vaan kaiken kommunikaation on oltava asiakkaalle hyödyllistä, etteivät toistuvat ilmoitukset tai yhteydenotot ala tuntua vaivalta. Asiakas haluaa ennen kaikkea tietää, milloin korjaajaa saapuu ja laite on taas käyttökunnossa sekä mahdollisista muutoksista suunnitelmiin.

Nopeus, jolla laite saadaan toimintakuntoon vikatilanteessa, on useille asiakkaille joko kriittistä tai vähintään tyytyväisyyskysymys. Mitä nopeammin asennus tai huolto on suoritettu, sitä vähemmän jää riskiä liian vähäisen kommunikaation vaikutuksesta asiakaskokemukseen. Monilla, erityisesti liiketoiminnan kannalta kriittisiä palveluita tarjoavilla yrityksillä on huoltosopimuksissa määritellyt vasteajat, joiden puitteissa asiakas voi luottaa saavansa laitteen käyttökuntoon. Käytännössä vasteajat ovat palveluntarjoajan puolelta niin sitovia, että pienen organisaation voi olla vaikea vastata niihin. Edut tulevatkin parhaiten näkyviin suurivolyymisissa organisaatioissa ja tapauksissa, joissa huoltoteknikko tai -teknikot ovat pääsääntöisesti asiakkaan tiloissa aina toimintavalmiina korjaamaan siellä, missä kulloinkin on kriittisin tarve. Tämä toimintatapa sopii kuitenkin vain riittävän suuriin yrityksiin suurten kustannusten vuoksi. Ilman päivystävää teknikkoakin on kuitenkin mahdollista päästä hyvin vasteaikoihin, jos sekä huoltokutsun vastaanottava henkilö että teknikko ovat sitoutuneita asiakkaan palvelemiseen mahdollisimman pian. Sillä, kuka ottaa huoltokutsun vastaan, ei pitäisi olla merkitystä palvelun sujuvuudelle, mutta on otettava huomioon, että suoraan asiakaskontaktissa oleva henkilö on todennäköisesti paremmin sitoutunut asian pikaiseen hoitamiseen, kuin toisen käden tietona myöhemmin saatu kutsu. Asiantilaa voi parantaa koulutuksella ja painottamalla henkilökohtaista vastuunottoa. On olemassa myös teknisiä seurantatyökaluja reaktioaikojen mittaamiseen ja niiden käyttöä, esimerkiksi kokonaisajan seuraamista huoltokutsun saamisesta ongelman ratkaisuun on hyvä pohtia. Normaalitylanteessa se, mitä mitataan, kehittyy, jos vain osataan mitata oikeita asioita.

Ihmiset arvostavat henkilökohtaista palvelua ja eräs tehokkaimmista henkilökohtaisuuden kommunikointitavoista on tarinallinen viestintä. Tarinan luominen palvelulle on erin-

omainen keino nostaa palvelun profiilia sekä yrityksen sisällä että tehdä siitä helposti lähestyttävä ulkoisille asiakkaille. Myös yritysten välisessä kaupankäynnissä päätöksiä tekevät ihmiset, jotka pyrkivät kyllä ottamaan huomioon taloudelliset näkökannat ja järki-syyt, mutta joiden toimintaan vääjäämättä vaikuttavat huomattavissa määrin tunnepohjaiset asiat. Tarina auttaa asiakasta luomaan henkilökohtaisen suhteen tai vähimmilläänkin mielikuvan luotettavasta kumppanista, kun liiketoimintaan tuodaan mukaan inhimillisiä piirteitä. Esimerkki teknikon työpäivästä tai pieni kuvallinen esittely huoltopäälliköstä auttavat luomaan kuvaa luotettavasta ja henkilökohtaisesta palvelusta. Internet-aikakaudella kasvojen antaminen palvelulle voi olla merkittävä kilpailijoihin eron tekevä aspekti.

Asiakkaan arvon tulisi olla jokaisen palvelua tarjoavan yrityksen keskiössä. Kauas on tultu ajoista, jolloin asiakasparka oli palveluntuottajan armoilla ja osti annetulla hinnalla sen, mitä oli saatavissa. Kuten muiden myyntiartikkeleiden, myös palvelujen kilpailu on globalisoitunut, ja ostajalla on vara valita paras vastine rahoilleen. Tässä kilpailuympäristössä pärjäävät ne, jotka löytävät tavan tuottaa asiakkaalle sellaista arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan. Ihannetilanteessa palvelu on asiakkaalle mieluisa investointi, ja hän voi luottaa siihen, että käytetyt resurssit maksavat itsensä takaisin. Palveluyritys ei saa unohtaa, miksi asiakas haluaa ostaa palvelun, sillä voiton maksimointi lyhyellä aikavälillä on luultavimmin tehokas tapa kadottaa asiakas pitkällä aikavälillä. Kun asiakasarvo löytyy, voittavat sekä palvelun myyjä että sen ostaja, ja liikesuhde kestää myös ajoittaiset kannattavuusvaihtelut molemmissa päissä.

5.2 Käytännön sovellukset case-yrityksessä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää konkreettisia kehitysehdotusehdotuksia case-yrityksen after print -huollon toiminnan tehostamiseksi, tulojen lisäämiseksi ja menojen pienentämiseksi. Kirjallisuuskatsauksen ja haastattelujen aikana kävi ilmi, että samoin kuin muissakin haastatelluissa yrityksissä, myös case-yrityksen johdossa oli luettu palvelujen ja myynnin kehittämisen oppikirjoja ja monissa kohdin jo otettu huomioon ja implementoitu työkaluja ja parhaita käytänteitä. Tästä huolimatta organisaatiossa nähtiin tarve tehostaa toimintoja sekä löytää tapoja ylläpitää ja mahdollisuuksien mukaan lisätä osaston kannattavuutta muuttuvassa markkinatilanteessa.

Tutkimushaastatteluisissa muodostui varsin pian kuva siitä, että useimmat huoltotoimintaa harjoittavat yritykset ovat keskenään suurin piirtein samalla viivalla ja saavat käytettävissä olevilla resursseilla suurin piirtein saman tyyppisiä tuloksia. Isommilla organisaatioilla oli odotusten mukaisesti paremmat resurssit käytössään ja se näkyi jonkin verran käytetyissä ratkaisuisa. Case-yritys oli tässä joukossa hyvissä asemassa, mutta ei ratkaisullaan merkittävästi erottunut muista. Haasteena oli suuren kansainvälisen organisaation vaatimusten sovittaminen paikalliseen ympäristöön ja resursseihin.

Tulosten valossa näyttää siltä, että yritysjohdossa nähdään ja halutaan tehdä oikeita asioita, mutta syystä tai toisesta käytännön toteutus vinoutuu matkalla, ja hyvistä aikeista syntyykin liian usein hyvää toimintaa rajoittavia ratkaisuja. Osa ongelmista syntyy globaalien liiketoimintamallien tuomisesta isoilta markkinoilta pienempiin, sillä mittaus- ja raportointimallit, jotka ovat tarpeen valvottaessa satojen työntekijöiden yksiköitä isoissa maissa, tuntuvat lähinnä kiusanteolta pienissä organisaatioissa, joissa kaikki tuntevat toisensa eikä väärinkäytösten mahdollisuutta ole samalla lailla jo vertaispaineen vuoksi: on korkea kynnyks luistaa omasta vastuusta, kun tietää tekemättä jättämisen kaatuvan 20 vuotta viereisen pöydän ääressä istuneen työtoverin niskaan. Suurissa maissa teknikkoja voi olla kymmeniä tai satoja, ja laiminlyönnin hoitaa se kuuluisa Joku. Ylimmän johdon visiot näyttävät hukkuvan keskijohdon tulospaineiden alla, ja kauniit ajatukset muuttuvat matkan varrella kontrolloimiseksi ja lyhytaikaisten rahavirtojen maksimoinniksi. On mahdollista, että yrityskulttuuri on vanhastaan tukenut tätä ajatusmallia, eivätkä melko tuoreen, muutama vuosi sitten vaihtuneen yritysjohdon uudet näkökulmat ole vielä ehtineet vaikuttaa organisaation kaikilla tasoilla. On mahdollista, että näkökulman vaihdos vaatii uusia ihmisiä myös keskijohtoon, ja ylimmän johdon harkintaan jää tasapainotella uusien tuulien ja kokeneen, mutta kenties jo kaavoihin kangistuneen henkilöstön sopivan suhteen löytämisessä.

Tässä kappaleessa esitellään ehdotuksia toiminnan tehostamiseksi konkreettisilla tulojen lisäys- ja säästötoimenpiteillä ja lisäksi esitellään uusia toimintatapoja, joiden välitöntä budjettivaikutusta on vaikea mitata, mutta jotka sitouttavat asiakkaita ja siten ovat varmistamassa toimintaa tulevaisuudessa. Case-yrityksen toimialan tilanne on haastava, ja lyhytaikaisten ratkaisujen tarve on akuutti, sillä ilman niitä pidemmällä aikavälillä vaikuttavilla toimenpiteillä ei ehkä ole merkitystä. On kuitenkin varottava lisätulojen toivossa tekemästä asiakkaan arvoa laskevia ratkaisuja, sillä lyhytaikainen voitto voi her-

kässä markkinatilanteessa saada asiakkaat siirtymään muihin ratkaisuihin nopeutetulla aikataululla. Tilanne on haastava ja juuri siksi erittäin mielenkiintoinen. Paikalliset ratkaisut voivat parhaassa tapauksessa levitä annettujen toimintaraamien sisällä hyvinä käytänteinä myös muille saman tyyppisille markkinoille kansainvälisen organisaation sisällä. Organisaatiossa, jossa käskyt perinteisesti tulevat ylhäältä päin, vaatii luonteen lujuutta uida vastavirtaan, mutta oikeita tunnuslukuja nostavat tulokset tulevat vääjäämättä herättämään huomiota. Toiminnan tehostaminen uusilla näkökulmilla on inspiroivaa ja nähtävä mahdollisuutena muuttaa yrityskulttuuria alhaalta ylöspäin. Vaikka isojen linjojen muuttuminen vie aikaa, uudet ajatukset ovat koko organisaation etu. Jotkut esitetyistä toimenpiteistä vaativat yhteistyötä muiden osastojen kanssa, mikä vaatii omanlaistansa vaikuttamista. Yhteistyö on kuitenkin välttämätöntä, mikäli asiakkaan kokonaiskokemusta halutaan muuttaa.

5.2.1 Uusia toimintatapoja

Case-yrityksen huolto-organisaatiossa on jo käytössä monia tutkimuksessa esiinnousseita parhaita käytänteitä ja huoltopäällikkö on valveutunut uusien mahdollisuuksien löytämisessä. Lisäksi yrityksen sisäisten osastojen välinen hierarkia luo omia rajoitteita uusien toimintatapojen käyttöönotolle, joten uusien käytänteiden luominen voi käytännössä olla haasteellista. Markkinatilanteen huomioon ottaen on kuitenkin välttämätöntä löytää uudenlaisia ajattelumalleja ja tapoja toimia, sillä vanhat tavat eivät takaa riittävää tehokkuutta ja tulovirtoja. Tässä kappaleessa esitellään muutoksia, jotka vaativat asennemuutosta sekä huolto-organisaation sisällä että suhteessa muihin osastoihin ja niiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. Tästä syystä monen ehdotetun toimintamallin käyttöönotto voi olla aikaa vievää ja vaatia hyväksyntää myös yrityksen muilta osastoilta. Niitä tuleekin arvioida ja valita sopivat kehityskohteet lyhyelle ja mahdollisesti pitemmälle aikavälille.

Kuten niin monissa muissa, myös case-yrityksessä viestinnän merkitystä tulee korostaa. Asiakastietojärjestelmää on opittava käyttämään, vaikka monilla pitkään talossa olleilla konkareilla on vaikeuksia motivoitua kirjoittamaan tehdyistä toimenpiteistä. Myös osastojen väliseen viestintään tulee panostaa nykyistä enemmän. Pakko on huono tapa motiivoida, mutta kenties jonkinlaisesta teknisestä seurantavälineestä voisi olla hyötyä opettamaan nopeaa reagointia ja tarkempaa viestintää. Jo nyt on ohjeena, että ensimmäinen asiakaskontaktin saanut huolehtii palautteen asian loppuun saattamisesta asiakkaalle,

vaikkei voisi itse ratkaista asiaa, mutta kukaan ei käytännössä valvo ratkaisuaikaa. Automaattinen tehtävän luonti asiakastietojärjestelmään ja sulkemisajan seuranta todennäköisesti lyhentää vasteaikaa asiakkaalle päin, sillä jostain syystä asian kiireellisyysluokka tuntuu laskevan, kun pyyntö tulee kollegalta eikä suoraan asiakkaalta. Asianomistamisesta on käyty koulutuksia, mutta vaikutukset ovat tuntuneet vähäisiltä.

Case-yrityksen johto on ymmärtänyt asiakassuhteiden merkityksen yrityksen menestykselle ja on siirtämässä painopistettä palveluyrityksen suuntaan. Ulkoiset internetsivut on uudistettu ja modernisoitu jokin aika sitten. Ne luovat kuitenkin sangen etäisen kuvan yrityksestä, eikä huolto-osastolle ole juurikaan uhrattu tilaa. Jotta asiaan saadaan muutos ja huolto nostetaan vakavasti otettavaksi liiketoiminta-alueeksi, tulee huoltotoiminnalle luoda oma sivu tai sivut, joilla kerrotaan kunnossapitosopimusvaihtoehdoista, kerrotaan niiden asiakashyödyistä ja tehdään tarjouspyyntö helpoksi. Lisäksi huollolle tulee luoda palveluajatus ja tarina, jonka luettuaan asiakas kokee saavansa henkilökohtaista palvelua. Tarinallisuutta voi luoda esimerkiksi tekemällä kertomuksen esimerkkitekniikon työpöydästä kuvien kera. Palveluajatus puolestaan luo luottamusta siihen, että yrityksessä tiedetään mitkä asiakastarpeet ovat. Esimerkkejä palveluajatuksesta tai -lupauksesta voisivat olla ”Me huolehdimme, jotta Sinun ei tarvitse”, ”Asiantuntijamme palveluksessasi” ja ”Osaamista jo vuodesta 1963”. Tällaiset ajatukset kiteyttävät toimintaa, mutta jos halutaan luoda niiden avulla markkinoinnillista etumatkaa, täytyy ajatuksen olla Parantaisen (2010, 73) mukaan konkreettisen lupauksen sisältävä ja vähän uskalias. Uskaltaisiko yritys luvata ”Viat korjattuna vuorokaudessa” tai ”Soitamme tunnissa takaisin”? Jos lupauksen antaa, täytyy toki huolehtia, että siinä pysyy tai jos ei pysytä, kompensatioprosessi on valmiiksi mietitty. Hyvin hyvitetty asiakas on seuraavalla kerralla joustava ja parhaassa tapauksessa uskollisuus lisääntyy (Parantainen 2010, 76).

Palveluyrityksen menestyksen kannalta ei ole olennaista vain se, että palvelun lopputulos eli tässä tapauksessa laitteen asennus tai korjaus on onnistunut. Prosessi, joka johtaa lopputulokseen, on yhtä tärkeä, jollei jopa tärkein osa palvelua. Grönroos (2009, 94–95) esittelee tapauksen, jossa yritys selvitti asiakaskadon syitä. Ensimmäisissä tutkimustuloksissa selvisi, että asiakkaat pitivät palvelun laatua huonona, mikä hämmästytti yritystä, koska mielestään heillä oli kaikki palvelun laadun osaset parasta luokkaa. Uuden, laadullisen tutkimuksen jälkeen selvisi, että asiakkaat eivät olleet tyytyväisiä siihen, miten lopputulokseen päästiin, vaan prosessin ongelmat nousivat tärkeämmiksi kuin sinänsä on-

nistunut lopputulos. Näitä ongelmia olivat tiedottamiseen ja aikataulujen pitämiseen liittyvät ongelmat, ihmisten ohittaminen palvelutilanteessa ja heidän tiedottamisensa laiminlyöminen, töiden kesken jättäminen ja loppuun saattamisen aikataulusta tiedottamatta jättäminen. Toisin sanoen asiakkaat eivät pitäneet palvelua luotettavana, ja siksi kokivat sen huonolaatuisena. Näitä samoja löydöksiä on tehty myös case-yrityksessä. Grönroosin (2009, 430–431) esittelemässä tapauksessa yritys ratkaisi ongelman jakamalla teknikoille omat vastuuasukkaat, jotta asiakas ja teknikko tutustuvat ja vastuunotto lisääntyy, paransivat asiakastietojärjestelmän tietoja korjauksen kannalta aiempaa relevantimpaan suuntaan, ja lisäsivät varaosavaraston kokoa, jotta entistä suurempi osa korjauksista voitiin saattaa loppuun ensimmäisellä kerralla ilman katkoksia. Lisäksi työntekijöitä koulutettiin niin, että he paremmin ymmärsivät lopputuloksen olevan vain osa palvelun laatua. Case-yrityksellä on vähän teknikoita, joten vaihtelua ei ole paljon, mutta myös pääkaupunkiseudulla voisi olla järkevää pyrkiä siihen, että sama teknikko käy aina mahdollisuuksien mukaan samalla asiakkaalla. Varaosien hallintaa on jo kehitetty, mutta todennäköisesti paras tulos saavutetaan edellä kuvatulla, melko kattavan autovaraston taktiikalla.

Reklamaatioiden käsittely ja palvelun normalisointi ovat yritykselle kullannarvoisia mahdollisuuksia sitouttaa asiakasta yritykseen (Grönroos 2009, 169). Onpa kuultu tarinoita yrityksistä, jotka tahallaan tekevät virheitä päästäkseen hyvittelemään asiakasta, ja näin saavat ikuisen uskollisuuden (Parantainen 2010, 75). Lisäksi huoltotiimin ryhmähaastattelussa useimmat esiin nostetut onnistumiset koskivat tilanteita, jotka johtuivat laatu-poikkeamista. Tähän asti case-yrityksessä reklamaatiot on käsitelty tapauskohtaisesti jokaisen parhaaksi katsomalla tavalla. Tulokset ovat vaihtelevia. Palvelun normalisointiin tulee luoda prosessi, joka käydään samanlaisena läpi joka kerralla, kun poikkeama ilmenee. Prosessin osia voivat olla esimerkiksi asiakkaan kuuntelu, asian kirjaaminen tietokantaan, pienessä asiassa hyvityksen lupaaminen heti puhelimesta ja isossa asiassa esimiehen yhteydenotto, ja lopuksi jokin konkreettinen hyvitys koetusta harmista, esimerkiksi elokuvalippu tai suklaata henkilökohtaisen viestin kera postitse parin päivän kuluessa. Järjestelmäkirjaukseen on syytä lisätä muistutusmekanismi, jotta asia ei veny turhaan. Reklamaatioiden käsittely tulee priorisoida mahdollisimman korkealle asiakassuhteen ylläpitämiseksi.

5.2.2 Konkreettisia tulojen lisäys- ja säästötoimenpide-ehdotuksia

Edellisessä kappaleessa esitettiin toimintatapojen muutoksia, jotka vaikuttavat tehokkuuteen lähinnä välillisesti. Tässä kappaleessa esitetään kehitysehdotuksia, joiden vaikutuksia on helpompi mitata suoraan budjetissa ja näin ollen ne sopivat paremmin lyhyen tähtäimen kehityskaareen. Onnistunut käyttöönotto toki vaikuttaa tulokseen positiivisesti myös pitkällä aikavälillä.

Huoltoteknikoiden asiantuntemus tulee valjastaa paremmin käyttöön. Askeleita tähän suuntaan on otettu jo parin vuoden ajan asiakaspalvelukoulutuksen muodossa ja tekniikoita kannustetaan keskustelemaan asiakkaiden kanssa nykyistä enemmän. Asennemuutos vie aikaa, joten on hyvä, että teknikot ovat ehtineet totutella ajatukseen. Toisille myynnillinen ote on luontaisempaa kuin toisille, mutta suurimmat esteet viimeistenkin aktivoimiseksi löytämään uusia myyntimahdollisuuksia ovat epäilemättä vanha tapa sekä prosessien toimimattomuus. Jos teknikko ei saa palautetta myynnille annetusta vinkistä tai luvattua palkkiota ei kuulu, loppuu motivaatio vinkkien antamiseen pian. Lupausten pitäminen on ensisijaisen tärkeää. Yksi ainakin näennäisesti helppo tapa lisätä kommunikaatiota ja varmistaa palaute on tapa, jossa myyjä velvoitetaan soittamaan vinkin antaneelle teknikolle ennen yhteydenottoa asiakkaaseen. Näin teknikko tietää, että asia etenee, ja myyjä saa ensi käden tietoa asiakkaan tilanteesta. Myös asiakkaalle jää kuva siitä, että yritys palvelee häntä kokonaisuutena ja tieto liikkuu. Palkkioiden maksamista on välttämätöntä seurata kuukausitasolla ja tarttua heti ongelmiin, vinkkien tilannetta voi olla aluksi tarpeen seurata viikoittain. Lisäksi vinkkipalkkiojärjestelmä tulee tehdä tasa-puoliseksi eri osastojen välillä, myös asiakaspalvelun.

Asiakassegmentit tulee ottaa paremmin huomioon palvelujen myynnissä. Myyntipuolella asiakassegmentit ovat tarkassa tiedossa, mutta huolto-osastolla asiaa ei ole tarkasteltu samalla intensiteetillä. Asiakkaat on mahdollista eritellä postitusmäärien, konetyyppien ja laskutusmäärien mukaan, ja priorisoida suurivolyymisia asiakkaita. Toisaalta on hyvä tunnistaa pienten asiakkaiden kasvupotentiaali. Koska toimiala on valtavassa murroksessa ja asiakasmäärät laskevat, on tärkeää etsiä ne kannattavat ja kasvavat asiakkaat, jotka hyötyvät murroksesta löytämällä uusia markkinoita, kuten suuret toimistopalveluja tarjoavat yritykset ja postimyyntiyritykset. Postimaksujen käyttömääriä pystytään seuraamaan digitaalisesti ja tätä tietoa on tulevaisuudessa pystyttävä paremmin hyödyntämään myös palvelumyynnissä. Suuret ja keskisuuret asiakkaat on saatava sopimusten piiriin ja

erityisesti heidän kanssaan on keskusteltava postinkäsittelyprosesseista, jotta löydetään tapoja auttaa heitä hallitsemaan työkuormaa.

Myyntiosastoa tulee kouluttaa näkemään myös huollon palvelutuotteiden arvo ja myyntipalkkioita on kehitettävä niiden myyntiä tukeviksi, jotta myynti on myös motivoitunut niiden markkinointiin. Nykyisellään erityisesti inside sales -osastolla on suuri kiusaus tarjota palveluita kaupan päälle kannustusjärjestelmän puutteiden vuoksi. Huolto-osaston on vaikea luoda uusia, kannattavia palvelutuotteita, jolleivät asiakaskontaktissa olevat myyjät niistä puhu. Myyjien tulisi olla yhteydessä huoltoteknikkoon ennen soittoa erityisesti tapauksissa, joissa huoltoteknikolta on tullut vinkki asiakastarpeesta, jotta vinkin antajan ja myyjän kommunikaatio on saman sisältöistä ja myyjällä kaikki tarvittava tieto käytävissään.

Internetin mahdollisuudet tulee hyödyntää entistä paremmin. Yrityksellä on jo sisäinen asiakasportaali, jossa on mahdollista tarkastella ja päivittää asiakastietoja ja tilata esimerkiksi mainosleima. My Account -extranet-sivusto on kuitenkin joiltakin osin kankea ja rekisteröityminen vaikeaa. Lisäksi tarviketilaukset tehdään erillisten sivujen kautta. Mikäli asiakkaiden toivotaan käyttävän sähköisiä palveluita, tulee tarjottavan sivuston olla nopea sekä helppo- ja varmakäyttöinen, ja teknisen tuen tulee olla helposti saatavilla. Mainosleimojen teko on jo osittain siirretty internetiin, ja ne voitaisiin helposti siirtää sinne kokonaan, kunhan käyttöliittymä toimii ja valmiita vaihtoehtoja on riittävästi. Koska leimoista ei tähänkään asti ole käytännössä laskutettu, on viisasta siirtää tilausprosessi kokonaan automaattiseksi, kunhan toimivuus varmistetaan. Tarvikemyynti olisi suotavaa hoitua saman sivuston kautta, mikäli mahdollista, sillä asiakas turhautuu helposti linkkien seuraamiseen ja useisiin sisäänkirjautumisiin. Kun extranet on saatu toimivaksi ja helppokäyttöiseksi, voi sinne lisätä palvelukuvauksia ja hyödyntää suljettua tilaa asiakasviestinnässä.

Piilopalvelut on tuotava esiin ja laskutukseen. Toimialan tilanne on haastava ja moni asiakas kokee ylimääräiset kulut rasitteena. Asiakaspalvelu puolestaan työllistyy ja osin turhautuu selvitellessään linjaongelmia ja muita tehtäviä, jotka oikeastaan kuuluisivat esimerkiksi internetpalveluntarjoajan huolehdittavaksi. My Account -sivustoa voi hyödyntää lisäämällä sinne vikakuvauksia ja ratkaisuja niihin. Lisäksi sivustolla voidaan kertoa, minkä tyyppiset työt ovat laskutettavia ja lisätä sinne sähköinen yhteydenotto pyyntö suoraan asiakaspalveluun, jolloin asiakas on jo tietoinen mahdollisista lisäkuluista. Samaan

tapaan toisen asteen teknikon tuki voidaan siirtää laskutettavaksi, jos asiakaspalvelu ei pysty korjaamaan vikaa. Teknikot tulee kouluttaa käyttämään asiakastietojärjestelmän puhelintyömäärinjärjestelmää niin, että puhelusta muodostuvat oikeanlaiset laskut kussakin tilanteessa. Toinen vaihtoehto on lanseerata laskutettava puhelinnumero, jonne puhelut siirretään esimerkiksi silloin, kun asia koskee kolmannen osapuolen virhettä, jota case-yritys selvittää. Asiakkaalle tulee mainita maksullisuuden siirtymisestä, jotta lasku ei tule yllätyksenä.

Toimintakuluja on mahdollista vähentää vikakuvausten tarkalla selvittämisellä ja niiden kiireellisyysasteen huolellisella analysoinnilla. Pitkien matkojen takana olevien asiakkaiden kiireettömät viat voidaan siirtää hetkeen, jossa samalla suunnalla on useampi asiakas odottamassa käyntiä. Samoin analysoinnilla voidaan varmistaa, että tarvittavat varaosat ovat mukana jo ensimmäisellä kerralla asiakkaan luo mennessä. Analysointiin ja korjauskeikkojen yhdistämiseen on jo keskitytty, mutta erityisesti kerralla korjattujen osuutta voi olla mahdollista parantaa varaosatarpeen huolellisella selvittämisellä tapauskohtaisesti joka kerran. Asiakastyytyväisyys voidaan pitää hyvällä tasolla, vaikka ensimmäinen paikalle meno viivästyy, jos ensimmäinen teknikon kontakti on varhain huoltokutsun tultua ja annetaan mahdollisimman tarkka arvio saapumisajasta. Muutoksista ilmoittaminen on ensisijaisen tärkeää: jos on kerrottu esimerkiksi, että varaosan tulemisessa kestää kolme päivää, on kolmantena päivänä soitettava asiakkaalle, mikäli osa ei vielä ole saapunut. Varaosatoimituksiin on saatavissa lähetystiedot, joiden seuraamista voi tehostaa ja harvita tietojen antamista asiakkaalle, jolloin hän näkee itse reaaliajassa lähetyksen liikkeet. Tällöin toki teknikolta vaaditaan myös tarkkana olemista ja lähetyksen seuraamista, jottei käy niin, että osa on asiakkaalla useita päiviä, ennen kuin teknikko huomaa saapua paikalle. Järjestelmämuistutuksia voi hyödyntää muistin virkistämiseksi kiireen keskellä.

Palvelukuvaukset auttavat vakuuttamaan asiakkaan siitä, miten ongelma hoidetaan ja helpottaa hinnan oikeuttamista. Hinnoittelu on myös helpompaa osina ja asiakas voi ostaa haluamansa palvelun osat eli moduulit tietoisesti. Hinnoittelua ei tarvitse laittaa julkisesti saataville, sillä jo moduulien osien olemassaolo auttaa myyjiä ja asiakaspalvelijoita kommunikoimaan palvelun asiakkaalle ymmärrettävässä ja selkeässä muodossa. Tarvittaessa kuvauksen voi myös lähettää asiakkaalle. Kuvausten perusteella on mahdollista lähteä kampanjoimaan ja markkinoimaan tuotteita asiakkaille, joilla niitä ei vielä ole. Kuvaukseen on hyvä kirjata auki myös niin sanotut piilopalvelut, jotka liittyvät palvelun toimintaan, mutta jotka eivät suoraan näy asiakkaalle. Näin sekä yritys että asiakas saavat

kokonaiskuvan palveluun käytettävästä työstä ja resursseista ja hinnoittelun perustelu käy helpommaksi.

Ehdotusten lopullinen arviointi ja toimeenpanoa varten valitseminen jäävät case-yrityksen tehtäväksi lähitulevaisuudessa tai mahdollisesti myöhemmin, kun tekniset ratkaisut mahdollistavat toteutuksen.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten arviointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää huoltotoiminnan parhaita käytänteitä ja soveltaa niitä case-yrityksen kontekstissa. Työn tarkoituksena oli löytää konkreettisia keinoja case-yrityksen huolto-osaston toiminnan tehostamiseksi ja kannattavuuden lisäämiseksi. Tutkimushaastattelujen aikana löytyi yhteisiä tekijöitä ja lisäksi erottui käytänteitä, jotka näyttivät nostavan toiminnan tason keskimääräistä paremmaksi. Näitä tekijöitä analysoitiin ja verrattiin kirjallisuuteen, ja lopuksi niiden pohjalta tehtiin sovelluksia case-yrityksen tarpeisiin.

Tutkimuksen kuluessa kävi ilmi, että case-yrityksessä oli jo valmiiksi otettu huomioon suurin osa muissakin yrityksissä käytössä olleista käytänteistä, joten uusien ja hyödyllisten kehittämis ehdotusten löytäminen osoittautui haastavaksi. Toimialojen erilaisten toimintaympäristöjen vuoksi joitakin hyviä periaatteita ei ollut mielekästä soveltaa case-yritykseen ja toiset havaitut käytännöt taas vaativat muokkaamista, jotta niitä voitiin mielekkäästi ajatella toteuttavaksi case-yrityksen toimintaympäristössä.

Opinnäytetyöprosessi kesti arvioitua kauemmin, sillä tekijän työsuhte case-yrityksessä päättyi kesken tutkimuksen. Päivittäisestä toiminnasta irtaantuminen vaikutti työn tekemiseen kahtalaisesti. Toisaalta tekijä sai etäisyyttä case-yritykseen ja pystyi siten katsomaan organisaatiota aloitustilannetta objektiivisimmin sekä rohkeammin ehdottamaan uusia toimintatapoja. Toisaalta päivittäisen kontaktin puuttuessa kiireen tuntu väheni ja tiedot muutoksista työyhteisössä jäivät saamatta. Lopulta kuitenkin löytyi ehdotuksia, joiden toteuttamisella on mahdollista saada aikaan myönteistä kehitystä. Case-yrityksen pohdittavaksi jää ehdotusten viime käden arviointi ja toteutukseen valitseminen.

6.2 Johtopäätökset

Kehittämistehtävässä päästiin tutkimuskysymyksissä asetettuihin tavoitteisiin ja löydettiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin ”mitkä ovat parhaita tapoja järjestää

huoltotoimintaa” ja ”miten case-yrityksen huollon toimintaa voidaan kehittää”. Tavoitteen mukaisia parhaita käytänteitä tuntui löytyvän. On huomionarvoista, että monet haastateltujen yritysten toimintatavoista olivat samankaltaisia ja arkiset rutiinit toimivat tutulla kaavalla vuodesta toiseen. Samalla lailla toimimalla voidaan saavuttaa hyviä tuloksia, mutta kilpailijoista erottumiseen tarvitaan lisäksi jotain, minkä organisaatio tekee eri tavoin kuin muut.

Muista erottautumiseen tarvitaan käytänteitä, jotka ovat muita parempia. Niitä voidaan saavuttaa tekemällä samat asiat paremmin kuin muut, mutta tilanteessa, jossa perustoiminnot ovat suurin piirtein samalla tasolla, voi olla viisainta etsiä erottautumiskeinoja kokonaan uusista toimintatavoista. Tästä on myös se etu, että aivan uutta tekemällä on helpompi osoittaa asiakkaalle, mitä etua hän saa verrattuna toisiin ja ehkä yllättää asiakas iloisesti. Toimintatapojen muuttaminen ja uudistaminen voi olla työlästä, mutta välttämättömyys on hyvä motivaattori ja oikein johdettuna muutos on paitsi mahdollinen, myös kasvun mahdollistaja.

6.3 Kriittinen tarkastelu ja yleistettävyys

Ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ensisijainen tavoite on palvella käytännön työelämää. Tutkimuksen aikana löydettiin sekä yleisesti käytössä olevia toimintatapoja että yhteneväisiä käsityksiä siitä, mihin suuntaan huoltotoimintaa tulee kehittää.

Benchmarking-haastatteluja tehtiin viidessä yrityksessä ja lisäksi käytettiin dokumenttianalyysiä parhaiden käytäntöjen löytämiseen. Otosta voidaan kritisoida pienenalaiseksi, mutta jo tässä otoksessa alkoi näkyä säännönmukaisuuksia ja samat ajatukset toistua haastatteluissa. Otos oli myös perusteltu siksi, että valittujen yritysten toiminta oli suurimmassa osassa tapauksista jossain määrin lähellä case-yritystä ja siksi oli toiveissa löytää yhteisiä hyötyjä vertaamalla toimintoja. Kävi kuitenkin ilmi, että eniten ja pisimmälle vietyjä parhaita käytäntöjä löytyi yrityksestä, joka oli kaikista kauimpana case-yrityksen toimialasta. Tästä näkökulmasta olisi voinut olla perusteltua haastatella vielä jotakin tai joitakin yrityksiä toisilta toimialoilta siinä toivossa, että näköalat olisivat olleet vielä laajemmat. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tuntui kuitenkin epärelevantilta haastatella toimijoita useilta eri toimialoilta, ja myöhemmin tulosten valossa esiin tulleet käytännöt tuntuivat riittävilä tämän tutkimuksen tarkoituksiin.

Tutkimuksellisessa mielessä tulokset eivät olleet varsinaisesti uusia, vaan todensivat yritysten uskovan myös käytännössä teorioihin palvelujen johtamisen käytänteistä. Tutkimuksessa löydettiin kuitenkin aidosti joitakin toimintatapoja, joita voidaan kutsua parhaiksi käytänteiksi huoltotoiminnassa ja nähtiin teorioiden saaneen erilaisia ilmenemismuotoja yrityksissä. Näitä voivat yritykset toimialasta riippumatta soveltaa omassa toiminnassaan kulloistenkin resurssien sallimissa rajoissa ja löytää toimenpiteitä, joilla voivat tehostaa omaa toimintaansa.

6.4 Lopuksi

Opinnäytetyöprosessi on kokonaisuudessaan ollut opettavainen ja kasvattava. On palkitsevaa huomata itsessään ammatillista kasvua ja muutosta ajattelussa ratkaisukeskeiseen suuntaan. Pitkään työstämisprosessiin on kuulunut monenlaisia tunnetiloja toiveikkudesta epätoivoon, itkusta nauruun ja lennokkaasta kirjoittamisinnosta lopulta epäuskoihin huomioon siitä, että työ toden totta on valmis palautettavaksi.

Tuntuu haikealta päästää irti opinnäytetyöstä, jonka parissa on viettänyt loputtomia tunteja, nähnyt sen kasvavan ja jonka mukana on kasvanut itsekin. Niin – ehkä pieni haikeus onkin vain luonnollista, olemmehan kulkeneet yhdessä pitkän matkan ja selvinneet monenlaisista vaikeuksista. On kuitenkin tullut aika päästää irti rakkaaksi käyneestä lapsesta, ottaa opittu mukaan matkalle ja heittäytyä uusien tuulien vietäväksi elämän seikkailuun.

LÄHTEET

- Albanese, P. 20.3.2015. Henkilökohtainen tiedonanto. Palvelujen suunnittelu ja kehittäminen. Luentomuistiinpanot. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.
- Andersen, B. ja Pettersen, P-G. 1996. *The Benchmarking Handbook. Step-by-step Instructions*. Lontoo: Chapman & Hall.
- Blythe, J. 2012. *Essentials of Marketing*. 5. painos. Essex: Pearson Education Limited.
- Churchill, G.A. Jr., Ford, N.M., Walker, O.C. Jr., Johnston, M.W. ja Tanner, J.F.Jr. 2000. *Salesforce Management. International Editions*. 6. painos. Homewood: Irwin.
- Grönroos, C. 1984. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. 18 (4), 36–44.
- Grönroos, C. 2000. *Service Management and Marketing. A customer relationship management approach*. 2. painos. Wiltshire: John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Suom. Maarit Tillman. 4. painos. Helsinki: WSOYpro Oy. Alkuperäinen teos 2007.
- Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – opas yrityksille*. Helsinki: Tekes.
- Jukkola, K. Global Services Country Manager. 2016a. Haastattelu 30.5.2016. Haastattelija Suutari, S. Litteroitu.
- Jukkola, K. Global Services Country Manager. 2016b. Henkilökohtainen tiedonanto. 21.10.2016.
- Lovelock, C.H. 1983. Classifying Services to gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing*, 47 (3), 9–20.
- Lovelock, C., Wirtz, J. & Chew, P. 2009. *Essentials of Services Marketing*. Singapore: Prentice Hall.
- Mitran, P. C. ja Bebeselea, M. 2012. About The Crisis Marketing And The Crisis Of Marketing. *Economics, Management and Financial Markets* 7 (4) , 660–665.
- Niva, M. ja Tuominen, K. 2005. *Benchmarking käytännössä – Itsearviointin työkirja – Hyviä kysymyksiä ja benchmarking-tutkimuksia*. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Ojasalo, K., Moilanen T. ja Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ojasalo, J. ja Ojasalo, K. 2010. *B-to-B-palvelujen markkinointi*. Helsinki: WSOYpro.
- Parantainen, J. 2010. *Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä*. 4. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

- Parasuraman, A, Zeithaml, V. A. ja Berry, L.L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, (4), 41–50.
- Parasuraman, A, Zeithaml, V.A. ja Berry, L.L. 1988. SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 64 (1), 12–40.
- Parasuraman, A, Berry, L. ja Zeithaml, V. 1991. Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*. 67 (4), 420–450.
- Perttilä, H. Country Sales Manager. 2016. Työntekijäseminaari 5.2.2016.
- Ruskin-Brown, I. 2005. *Marketing your service business*. Lontoo: Thorogood Publishing Ltd.
- Ruusuvuori, J ja Tiittula, L. (toim.) 2009. *Haastattelu – Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. 2. painos. Jyväskylä: Vastapaino.
- Seth N, ja Deshmukh S.G. 2005. Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 22 (9), 913–949.
- Talouselämä. 2016. Nyt putosi yt-pommi: Posti antaa potkut 860:lle - jakelumäärät "putosivat 1960-luvun tasolle". Luettu 4.7.2016. <http://www.talouselama.fi/uutiset/nyt-putosi-yt-pommi-posti-antaa-potkut-860-lle-jakelumaarat-putosivat-1960-luvun-tasolle-6247870>
- Tuomi, J. ja Sarajärvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, T, Järvi, K, Lehtonen, M.H, Valtanen, J. ja Martinsuo, M. 2015. *Palvelujen tuotteistamisen käsikirja – Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen*. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA. Helsinki: Perustieteiden korkeakoulu.
- Universal Postal Union. 2015. Development of postal services in 2014. Luettu 4.7.2016. <http://www.upu.int/en/resources/postal-statistics/2014-results.html>
- Webster, F.E. & Wind, Y. 1972. A General Model for Understanding Organizational Behavior. *Journal of Marketing*, 36 (2), 12–19.
- Wiio, O. (1976–78) *Wiion lait inhimillisestä viestinnästä (1976–78)*. Luettu 19.7.2016. <http://osmo.wiio.net/wiion-lait/>
- Wilson, A, Zeithaml, V.A, Bitner, M.J. ja Gremler, D.D. 2012. *Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*, Second European Edition. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Zeithaml, V.A, Bitner, M.J. ja Gremler, D.D. 2013. *Services Marketing – Integrating Customer Focus Accross the Firm*. 6. Painos. New York: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A, Parasuraman, A ja Berry, L.L. 1990. *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

LIITTEET

Liite 1. Benchmarking-haastattelujen runko

Kysymykset:

1. Miten huoltotoiminnot on järjestetty?
 - a. Huolto-organisaation koko ja laajuus maantieteellisesti
 - b. Millaisia palveluja tarjotaan?
 - c. Huoltokutsutapa/tavat
 - d. Reagointitapa ja nopeus
 - e. Millainen tuloutusrakenne teillä on? (sopimukset, erillislaskutus per käynti, muu?)
 - f. Mikä on palvelulupauksenne asiakkaalle?

2. Miten teillä on tehostettu toimintaa?
 - a. Mitkä asiat näette vahvuuksinanne?
 - b. Entä missä on vielä kehitettävää?
 - c. Millaisia keinoja teillä on käytetty tulojen lisäämiseen?
 - d. Miten olette pyrkineet vähentämään kuluja/hakemaan säästöjä?

3. Miten teillä mitataan toimintaa?
 - a. Oletteko tyytyväisiä mittausten tuloksiin?
 - b. Miten niiden pohjalta kehitetään toimintaa?

4. Mitä muuta haluatte sanoa?

Liite 2. Ryhmähaastattelun runko

Kysymykset:

1. Millaisissa tilanteissa olette ylittäneet asiakkaan odotukset?
Kertokaa tilanteista, jossa on ollut vaara asiakkaan tyytymättömyydestä.
 - a. Mitä asiakkaan luona tapahtui?
 - b. Mitä sanoit ja teit? Miten asia kääntyi hyväksi?
 - c. Kuka tai ketkä informoivat asiakasta?
 - d. Miten tällaisen tilanteen olisi voinut välttää?

2. Mitä tapahtuu tyypillisellä korjauskeikalla?
 - a. Kenet tai keitä teknikko siellä tapaa?
 - b. Mitä tapahtuu?
 - c. Onko asiakkailla yleensä yksi vai useampia after print -koneita?

3. Jos asiakkaalta lähtiessä on mukava olo, mitä on tapahtunut?

4. Ovatko asiakkaat mielestänne tyytyväisempiä silloin, jos heidän kanssaan syntyy keskustelua, vai koetaanko se häiriöksi?

5. Mitä voisi tehdä paremmin tai kehittää?