



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Securitaksen Palvelukeskuksen palveluprosessien ja niiden hinnoittelun kehittäminen

Viuhko Jussi

2018 Hyvinkää



Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Securitaksen Palvelukeskuksen palveluprosessien ja niiden hinnoittelun kehittäminen

Jussi Viuhko
Liiketalous
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2018

Viuhko Jussi

Securitaksen Palvelukeskuksen palveluprosessien ja niiden hinnoittelun kehittäminen

Vuosi 2018 Sivumäärä 66

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi turvallisuuspalveluyritys Securitas Oy:n teknologiayksikön osana toimiva Helsingin palvelukeskus, jonka ydinosamisaluetta on toteuttaa erityyppisiä palveluratkaisuja ja -kokonaisuuksia kiinteistöille, yrityksille ja yhteisöille hyödyntämällä olemassa olevia verkkosovelluksia ja -ratkaisuja sekä teknisiä järjestelmiä.

Työn tavoitteena oli etsiä uusia ideoita myytävien palveluiden hinnoitteluun tulevaisuudessa ja selvittää onko olemassa olevien asiakkuuksien hinnoittelu oikeanlainen suhteessa siihen, kuinka paljon henkilöstöresursseja kyseisen asiakkuuden yksittäinen palveluprosessi ajallisesti kuluttaa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, onko yksiköllä asianmukaisesti henkilöstöresursseja olemassa olevien ja tulevien asiakkuuksien tehokkaaseen ja asiakkaalle annettun palvelulu-pauksen mukaiseen hoitamiseen. Opinnäytetyö liittyy yhtenä osana keväällä 2018 käynnistet-tyyn Securitaksen palvelukeskusten toiminnan kehittämissuunnitelmaan.

Opinnäytetyön teoreettisessa tietoperustassa käsiteltiin palveluprosesseja ja niiden kehittä-mistä, hinnoittelumalleja sekä henkilöstön resursointia.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tapaustutkimuksena, jossa en-nalta määritellyt henkilöt mittasivat kokonaispalveluprosessien ajallista kestoa rajatulla ajan-jaksolla ja kirjasivat saamansa mittaustulokset erilliseen taulukkoon. Näiden tulosten perus-teella laskettiin eri asiakkuuksien palveluprosessien ajallisia keskiarvoja ja verrattiin niitä saatavilla oleviin puhelutilastoihin ja mittauksen kohteena olevien asiakkuuksien hinnoittelu-perusteisiin.

Saatujen mittaustulosten voidaan katsoa olevan hyödyllisiä jo pelkästään siitä näkökulmasta, että vastaavaa tutkimusta aiheesta ei aiemmin ole tehty, vaan henkilöstön resursointi on tehty pääosin jälkireagointina puheluiden lukumäärän ja vastausviiveiden perusteella. Työstä saadut havainnot olivat hyödyllisiä ja niiden perusteella oli mahdollista tehdä useita kehittä-misehdotuksia. Merkittävimpänä kehittämissuunnitelmana on syytä mainita opinnäytetyön ai-kanä tehty johtopäätös, että työssä toteutettu kokonaispalveluprosessien ajallisen keston mittaaminen ja seuranta on syytä ottaa työyksikössä vakiintuneeksi käytännöksi puheluiden vastausviiveiden ja puheluiden lukumäärien seurannan rinnalle.

Asiasanat: Palvelukeskuspalvelut, Asiakaspalvelu, Palveluprosessi, Hinnoittelu, Henkilöstön resursointi, Mittaaminen

Viuhko Jussi

Developing service processes and pricing in Securitas Remote Services Contact Center

Year	2018	Pages	66
------	------	-------	----

The thesis was created in a co-operation with a private security company Securitas and precisely with its Remote Services Contact Center which is a one part of company's Technology Unit. Remote Services Contact Center's core business is to create and develop different kind of service solutions and packages for private properties, companies and organizations by using existing it-solutions and applications and technical systems.

The main goal of the thesis was to find new ideas for pricing that can be taken into consideration in upcoming sales processes and also to find some answers if the pricing models of the current clients are appropriate when you compare them to the amount of time how much one single service process as a whole consumes human resources. Another goal of the thesis was to find answers if the working unit have appropriate human resources in use to handle efficiently current and upcoming customerships and also to handle the promised service in a way it was agreed in a service contract with the client. The thesis is one part of Securitas Remote Services Contact Center's development plan which was launched in spring 2018.

The theoretical framework of this thesis handles service processes and their development, different kind of pricing models and how to resource existing human resources effectively.

The thesis was executed as a quantitative case study where predefined persons measured temporal duration of the single service processes within a predefined time frame and marked their measurements to a specific excel table. Based on these measurements it was possible to count average durations of single clients single service processes and those results were compared to remote services contact center's available phone call statistics and pricing models of those clients which were part of measurement process.

The results of the measurement process and this thesis can be seen very useful already from that point of view that this kind of measurements or projects has not been done previously in Securitas Remote Services Contact Center. Resourcing of the workforce has been done previously by reacting afterwards to amount and delay time of phone calls according to statistics. The thesis gave also plenty of other useful information which can be utilized in future. The most important improvement proposal is to continue the measurement of service processes which was started in this thesis by daily basis.

Keywords: Remote services, Customer service, Service process, Pricing, Resourcing human resources, Measurement

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Kohdeyrityksen ja yksikön esittely.....	9
	2.1 Palvelukeskuspäivystäjän työtehtävän esittely.....	10
	2.2 Työhön perehdyttäminen.....	11
	2.3 Palvelukeskuspäivystäjän työnkuva.....	12
	2.4 Tyypillisimmät työtehtävät palvelukeskuksissa.....	13
3	Palveluprosessin kehittäminen.....	15
	3.1 Palveluprosessi.....	16
	3.2 Hyvä palvelu ja sen asiakkaalle tuottama lisäarvo.....	18
	3.3 Kuinka kehittää palveluprosessia?.....	20
4	Hinnoittelumallit.....	25
	4.1 Aikaperusteinen eli resurssien käyttöön perustuva hinnoittelu.....	26
	4.2 Urakka- ja suoriteperusteinen hinnoittelu sekä palvelutasohinnoittelu.....	27
	4.3 Ominaisuus ja liitännäishinnoittelu sekä nippuhinnoittelu.....	28
	4.4 Kysyntäperusteinen kapasiteettihinnoittelu ja saatavuushinnoittelu.....	29
	4.5 Arvoperusteinen hinnoittelu.....	30
5	Henkilöstön resursointi.....	31
	5.1 Henkilöstösuunnittelu.....	32
	5.2 Henkilöstön rekrytointi ja perehdyttäminen.....	33
	5.3 Henkilöstöressurssien optimaalinen käyttö ja kehittäminen.....	36
6	Työn toteutus.....	38
	6.1 Palveluprosessit ja niiden mittaaminen.....	39
	6.2 Tutkimusmenetelmät.....	41
	6.3 Mittaustulokset, puheluiden lukumäärät ja hinnoittelumallit.....	43
	6.3.1 Epäluotettavat tulokset ja niiden analysointi.....	43
	6.3.2 Suuntaa-antavat tulokset.....	50
	6.3.3 Luotettavat tulokset.....	53
	6.3.4 Kaikki asiakkuudet ja tulosten analysointi.....	61
7	Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset.....	62
8	Oman työn ja työskentelyn arviointi.....	64
	Lähteet.....	67
	Kuviot.....	71

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja tehostaa Securitaksen palvelukeskuksen olemassa olevia palveluprosesseja sekä hinnoittelua vertailemalla yksittäisen asiakkuuden palveluprosessiin käytettyä työaikaa ja työmenetelmiä yksikön eri asiakkuuksien olemassa oleviin hinnoittelu- ja sopimusperusteisiin sekä vertailemalla näitä työn tietoperustassa käsiteltyihin yleisiin palvelu- ja hinnoittelumalleihin sekä käsitteistöön.

Opinnäytetyön toimeksiantaja, turvallisuuspalveluyhtiö Securitas Oy:n palvelukeskus, on muutamana viime vuoden aikana päässyt hyvään kasvuvauhtiin ja osaltaan työn tavoitteena on toisaalta antaa uusia ideoita myytävien palveluiden tulevaan hinnoitteluun, mutta toisaalta myös etsiä vastauksia onko olemassa olevien asiakkuuksien palveluhinnoittelu oikeanlainen suhteessa yhden asiakkuuden palveluprosessin vaatimaan ajalliseen työmäärään. Yhden asiakkuuden yksittäisen palveluprosessin kesto on myös henkilöstöresurssikysymys eli onko yksiköllä riittävästi henkilöstöresursseja olemassa olevien ja mahdollisten uusien asiakkuuksien tehokkaaseen ja asiakkaalle annetun palvelulupauksen mukaiseen hoitamiseen. Myös tähän kysymykseen olisi työssä tarkoitus ainakin jollain tapaa ottaa kantaa.

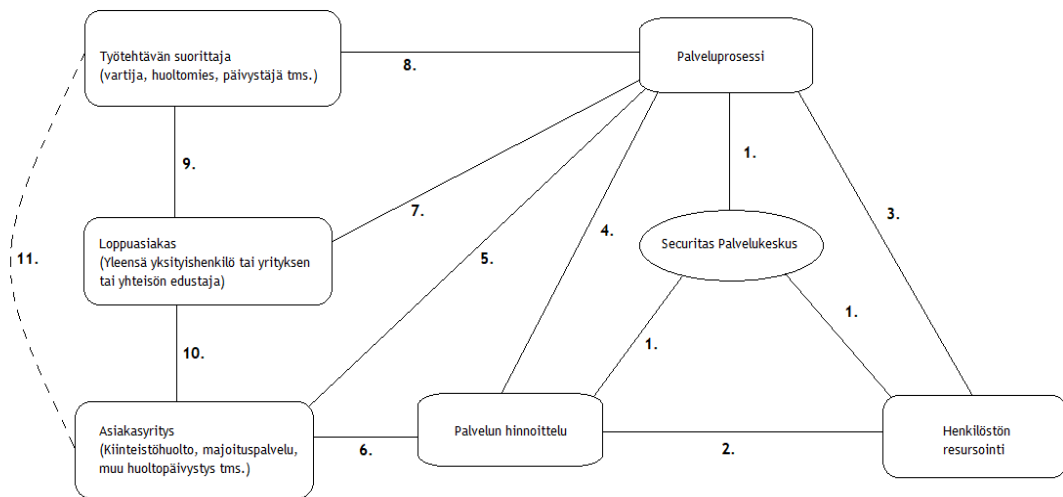
Opinnäytetyö liittyy osaltaan Securitaksen Palvelukeskuksen toiminnan kehityssuunnitelmaan, jota lähdettiin laatimaan keväällä 2018 saatujen henkilöstökyselyn tulosten ja palautteen perusteella. Kehityssuunnitelman laatimista johtaa yksikön päällikkö Antti Leppänen apunaan palvelupäällikkö Kari Kangas ja työvuorosuunnittelijana toimiva palveluesimies Markku Markkola sekä Helsingin palvelukeskuksen vuoro-esimiehet.

Työn tarkoituksena on Securitaksen Palvelukeskuksen palveluliiketoiminnan kehittäminen. Tutkimus on kaksiosainen ja se sisältää julkisen tutkimusraportin, jossa kuvataan, dokumentoidaan ja arvioidaan tutkimusprosessi, sekä luottamukselliset liitteet jossa käsiteltävät eri asiakasyritykset kuvataan niiden virallisilla nimillä. Luottamukselliset liitteet välitetään ainoastaan toimeksiantajayrityksen eli Securitas Oy:n nähtäväksi.

Tutkimustyö on rajattu käsittämään vain toimeksiantajan yleisimpiä asiakkuuksia (ovenavaukset, kiinteistöhuolto, päivystyspalvelut ja tietyt majoituspalveluiden tarjoajat), koska osa asiakkuuksista on sen kaltaisia, että vaativat yksittäisen palvelukeskuspäivystäjän työpanosta ainoastaan mahdollisesti vain muutaman kerran kuukaudessa tai harvemmin. Aiemmin mainitut yleisemmät asiakkuudet ovat taas sen kaltaisia, että niiden kanssa yksittäinen palvelukeskuspäivystäjä joutuu olemaan tekemisissä enimmillään useita kertoja päivässä ja vähimmilläänkin useamman kerran viikossa.

Toisaalta pois on rajattu myös sesonkiloontoisia asiakkuuksia, kuten esimerkiksi tietyt Lapin hiihtokeskusten hotellit, joissa palvelupyynnöt ovat erityyppisiä vuorokauden ja vuodenajasta riippuen. Lapissa sijaitsevien hotelliasiakkuuksien palvelupyyntöjen määrällinen vaihtelu on myös merkittävää vuodenajasta riippuen. Työstä on rajattu pois myös sinällään yleisiä asiakkuuksia eli erilaisten parkkihallien ja pysäköintilaitosten palvelupyynnöt, koska kyseiset pyynnöt tulevat monesti aikakatkaisulla toimivaa puomi- tai porttipuhelinlinjaa pitkin ja ovat siksi hankalia mitata. Työstä on rajattu pois myös hälytysjärjestelmän kautta tulevat työ- / palvelupyynnöt, koska niissä kokonaisprosessi on hiukan erilainen puhelimitse tulleeseen pyyntöön verrattuna.

Opinnäytetyön tietoperustana käsitellään palveluprosesseja ja niiden kehittämistä, hinnoittelumalleja sekä henkilöstön resursointia, koska Securitaksen palvelukeskus toimii 24/7 -periaatteella ja palveluprosessien ajallinen kesto sekä palveluiden hinnoittelu ovat olennaisesti kytköksissä vuorossa olevien palvelukeskuspäivystäjien lukumäärään. Tämän lisäksi opinnäytetyössä avataan yleisellä tasolla Securitaksen toimintaa yrityksensä, Securitaksen palvelukeskusta yksikkönä sekä yksittäisen palvelukeskuspäivystäjän toimintaa määrittävää vartiointialan työehtosopimusta. Työn tietoperustan kytkeytyminen tutkittavaan aiheeseen käy ilmi alla olevasta vuokaaviosta:



Kuvio 1. Tutkittavaa ainetta kuvaava vuokaavio.

Vuokaaviossa näkyvillä numeroilla tarkoitetaan seuraavia asioita:

1. Securitaksen palvelukeskus hinnoittelee ja laatii sopimuksen asiakkaalle myytävästä palvelusta, ohjeistaa ja valvoo kunkin asiakkaan haluaman palveluprosessin sekä resursoi riittävän määrän henkilöstöä jotta olemassa olevien asiakkuuksien hoitamisesta selvittää.

2. Asiakkaalle myytävän palvelun Securitakselta vaatima henkilöstöresurssi vaikuttaa palvelun hinnoitteluun.
3. Palveluprosessin vaativuus joko lukumäärällisesti tai ajallisesti vaikuttaa Palvelukeskuksen kokonaishenkilöstömäärään ja työvuorossa olevan henkilöstön lukumäärään.
4. Palveluprosessin vaativuus joko lukumäärällisesti tai ajallisesti vaikuttaa palvelun hinnoitteluun
5. Asiakasyrityksen kanssa sovittu palveluprosessi eli lähinnä palvelukokonaisuus, toteutustapa ja raportointi.
6. Asiakasyrityksen kanssa sovittu hinnoittelumalli Palvelukeskuksen tuottamasta palvelusta.
7. Loppuasiakkaan Palvelukeskukselta tilaama ja hänelle toteutettavaksi luvattu palvelutapahtuma eli esimerkiksi ovenavaus, huolto- tai korjaustyö, majoituspalvelu tai viestin välittäminen eteenpäin.
8. Loppuasiakkaan tilaaman palvelutapahtuman välittäminen työsuorittajalle eli kiinteistöhuoltomiehelle, päivystäjälle, muulle sovitulle asiakasyrityksen edustajalle tai vartijalle. Huomionarvoinen seikka on se, että Securitaksen vartijat käsitellään tässä ”asiakasyrityksen edustajina”, koska Securitaksen omissa ovenavaustehtävissä suorittavat työn eri työyksikön ja kustannuspaikan edustajina.
9. Työtehtävän suorittaja suorittaa loppuasiakkaan Palvelukeskukselta tilaaman palvelutapahtuman.
10. Loppuasiakkaan ja asiakasyrityksen välinen suhde eli mahdollisuus reklamointiin toteutuneesta palvelusta tai monessa tapauksessa niin sanottuun toimistoaikaan loppuasiakkaan tilaaman palvelutapahtuman vastaanottaja.
11. Työtehtävän suorittaja on monessa tapauksessa asiakasyrityksen työntekijä / edustaja, vaikka itse asiakasyritys on sulkenut jo kuluvalta päivältä tai viikonlopulta ovensa. Epäselvissä Palvelukeskukselle tulleissa palvelupyynnöissä työtehtävän suorittaja tekee viimeisen päätöksen suoritetaanko tehtävä heti vai vaatiiko se jatkoselvittelyjä (esimerkiksi viranomainen) tai hoidetaanko tehtävä vasta asiakasyrityksen toimiston aukioloaikoina.

Tutkimustyöhön liittyen opinnäytetyön tekijä saa nähtäväkseen ja käyttöönsä Securitaksen Palvelukeskuksen ja tämän asiakkaiden välisiä sopimuksia koskevia liikesalaisuuksiksi luokiteltavaa aineistoa, joita sellaisenaan ei saa julkaista ja käsitellä tutkimustyön yhteydessä. Myöskään Palvelukeskuksen asiakkaiden nimiä ei julkaista tutkimustyössä sellaisenaan vaan näistä käytetään peitenimiä kuten esimerkiksi Yritys X, Hotelliketju Y, Huoltoyhtiö A ja niin edelleen. Todellisiin asiakkuuksiin viitataan ainoastaan työn tilaajalle toimitettavissa luottamuksellisissa liitteissä. Luottamuksellisiin liitteisiin liitetään myös erillinen taulukko, josta käy ilmi mihin asiakasyritykseen viitataan milläkin peitenimellä. Se aineisto mikä taas ei ole luoki-

teltavissa liikesalaisuuksiksi on opinnäytetyön tekijän vapaassa käytössä ja julkisesti viitattavissa, kuten esimerkiksi Securitaksen julkiset yritystiedot, Securitaksen verkkosivuilta löytyvä informaatio, markkinointimateriaali, vartiointialaa koskevat yleiset säännökset ja niin edelleen.

Tutkimustyöhön liittyen ei ole tarpeen laatia erillistä salassapitosopimusta, sillä opinnäytetyön tekijä työskentelee itse Securitaksen Palvelukeskuksessa ja näin ollen tätä koskevat työ-sopimuksen yhteydessä allekirjoitetut salassapitovelvoitteet. Tutkimus laaditaan eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Pohjana tälle toimii Laurean Eettinen toimintaohjeisto.

2 Kohdeyrityksen ja yksikön esittely

Securitas on kansainvälisesti toimiva turvallisuuspalveluja tarjoava yritys, jolla on toimintaa 53 maassa työllistäen yli 335 000 ihmistä. Securitas kertoo toteuttavansa turvallisuuspalveluita useille erityyppisille asiakkaille näiden omien tarpeiden ja toimintaympäristön perusteella. Omilla verkkosivuillaan Securitas kertoo yrityksen ydinliiketoimintaa olevan erilaiset turvallisuuspalvelut, joiden kerrotaan muodostuvan tavallisimmin seuraavista palveluista:

- Rääätälöidyt turvallisuuspalvelut
- Konseptoidut turvallisuuspalvelut
- Hälytyskeskuspalvelut
- Tekniset ratkaisut
- Koulutus- ja konsultointi -palvelut

(Securitas 2018a.)

Securitas konsernin tarina on saanut alkunsa vuonna 1934 Ruotsista, jolloin Erik Philip-Sörensen perusti Hälsingborgs Nattvakt -nimisen yrityksen Helsingborgissa. Vuonna 1949 Ruotsissa perustetaan Securitas Alarm -niminen yritys hälytysjärjestelmien tarpeen kasvaessa täydentämään vartiointipalveluita. Vuonna 1972 kaikki Erik Philip-Sörensenin omistamat turvallisuusyritykset kootaan Securitas -nimen alle ja tuolloin otetaan myös käyttöön Securitaksen nykypäivänäkin tunnettu logo, jossa on kuvattuna kolme pyöreää punaista palloa joista kukin merkitsee yhtä Securitaksen kolmea perusarvoa, jotka ovat rehellisyys, valppaus ja avuliaisuus. Securitas -konsernin pääpaikka on edelleen Tukholmassa ja vuodesta 1991 lähtien yritys on ollut listattuna Tukholman pörssiin. Securitaksen pääjohtaja on kirjoitushetkellä ruotsalainen Magnus Ahlqvist. (Securitas 2018b.)

Suomen Securitas on saanut alkunsa vuonna 1959, jolloin Suomen johtavien vakuutusyhtiöiden toimesta perustettiin Suomen Teollisuuden Vartiointi Oy (STV) ehkäisemään sotien jälkeisenä

aikana Suomen teollisuudessa syttyneitä useita merkittäviä menetyksiä aiheuttaneita tulipaloja. Siirryttäessä 70-luvulle kasvoi STV Oy Suomen suurimmaksi vartiointipalveluita tuottavaksi yritykseksi. Tuolloin vartiointipalveluiden tueksi tulivat ensimmäiset tekniset hälytys- ja valvontajärjestelmät monipuolistaen perinteistä vartiointityötä. Teknisten järjestelmien yleistyessä perusti STV Oy Suomeen myös ensimmäiset hälytyskeskuksensa, joiden sijaintipaikkoina olivat Helsinki, Tampere ja Oulu. Näiden hälytyskeskusten voidaan katsoa olevan eräänlainen esiaste myös Securitaksen palvelukeskuksille, sillä yhdessä Securitaksen nykyisen hälytyskeskuksen kanssa Helsingin, Tampereen ja Turun palvelukeskukset tukitoimintoinen muodostavat Suomen Securitaksen teknologiayksikön. Vuonna 1993 STV Oy liittyi osaksi Securitas -konsernia ja yhtiön nimeksi Suomessa tuli Securitas Oy. Suomen Securitaksen tämänhetkinen toimitusjohtaja on Jarmo Mikkonen. (Securitas 2018d.)

2.1 Palvelukeskuspäivystäjän työtehtävän esittely

Palvelukeskuspalveluista käytetään englanninkielistä termiä *Remote Services* ja palvelukeskuspäivystäjän yleisimmin käytetty englanninkielinen nimitys *Remote Services Operator*. Palvelukeskuspalvelut ovat palveluratkaisuja, joissa erilaisia verkkosovelluksia- ja ratkaisuja sekä teknisiä järjestelmiä hyödyntäen tuotetaan etäkäyttöisiä palvelukokonaisuuksia kiinteistöille, yrityksille ja yhteisöille (Leppänen, 2). Esimerkkejä palvelukeskuspalveluista ovat esimerkiksi

- Kameravalvontapalvelut
- Hälytyskuvavalvontapalvelut
- Työturvallisuusvalvontapalvelut
- Kriisiviestintäpalvelut
- Paikantamispalvelut
- Etäohjauspalvelut
- Puhelinvaihdepalvelut
- Huolto- ja vikapäivystyspalvelut
- Oven avauspalvelut
- Help Desk -palvelut
- Kulunvalvonnan pääkäyttöpalvelut
- Avainhallinnan pääkäyttöpalvelut

(Leppänen, 4).

Securitaksen palvelukeskukset toimivat osana Securitaksen teknologiayksikköä, johon kuuluu palvelukeskusten lisäksi myös Securitaksen hälytyskeskus. Alapuolella kuvattuna Securitaksen palvelukeskusorganisaatio:

Projektointi Projektipäälliköt			
Etäpalvelut HKI - Etävalvonta - Call Center - Help Desk - Kulunvalvonta- ja avainpalvelut	Etäpalvelut TRE - Etävalvonta - ID-Kortit - Kulunvalvonta- palvelut	Etäpalvelut TKU - Etävalvonta - ID-Kortit	ID-Kortit (HKI)
Myynnin ja liiketoiminnan kehitys Yksikön päällikkö Antti Leppänen			

Kuvio 2. Palvelukeskuspalveluiden organisaatio 2018 (Leppänen 2018, 3).

Vaikkakin yksittäisen palvelukeskuspäivystäjän työnkuva alkaa nykypäivänä olemaan jo melko kaukana perinteisistä vartijan työtehtävistä ainakin siitä näkökulmasta katsottuna miten vartioiden työ ihmisten silmissä yleisesti mielletään, niin tästä huolimatta uutena yksikössä aloitavalta työntekijältä vaaditaan lakisääteisesti hyväksytysti suoritettua vartijakurssit (2 kpl) ja sitä kautta poliisin myöntämä vartijakortti. Käytäntönä on, että yksikössä aloittava työntekijä menee ennen ensimmäistä työpäivää 40 tuntia kestäväälle *Vartijan työn perusteet* -kurssille ja suoriuduttuaan kurssista hyväksytysti saa tämän jälkeen käteensä neljä kuukautta voimassa olevan määräaikaisen vartijakortin. Mikäli kyseinen työntekijä jatkaa tehtävässä neljän kuukauden (esimerkiksi koeajan tai kesätöiden) jälkeen, osallistuu tämä 60 tuntia kestäväälle *Vartijan peruskurssi* -nimiselle opintokokonaisuudelle. Suoritettuaan *Vartijan peruskurssin* hyväksytysti, myönnetään kyseiselle työntekijälle oikeus hakea poliisilta pysyvästi voimassaolevaa vartijakorttia, joka tosin tulee käydä uusimassa aina viiden vuoden välein poliisilaitoksen lupapalveluissa.

2.2 Työhön perehdyttäminen

Uusi palvelukeskuspäivystäjä perehdytetään työtehtäviinsä vartiointialan työehtosopimuksen määrittämällä sekä palvelukeskuksessa määritetyllä työtehtävän vaatimukset täyttävällä tavalla. Vartiointialan työehtosopimus ei määritä kuinka monta tuntia perehdytystä uudella työntekijällä tulee olla, mutta Securitaksen palvelukeskuksissa yleisimmin määrä on vaihdellut 120-160 tunnin välillä työntekijästä riippuen. Yleisesti vartijakurssia seuraava työhön perehdyttämisjakso kestää viisi viikkoa ja tämän jälkeen mikäli työntekijä itse tai palvelukes-

kuksen esimiehet näin katsovat niin tuoreelle päivystäjälle lisää perehdytysvuoroja tai johonkin tiettyyn asiakkuuteen liittyviä perehdytyksiä. Vartijakurssien ja perehdytysjakson lisäksi palvelukeskuksen henkilöstölle järjestetään säännöllisesti eri asiakkuuksiin liittyviä koulutustilaisuuksia.

Palvelukeskuksessa työskentelyä määrittävässä vartiointialan työehtosopimuksessa perehdyttämisestä sanotaan momentissa 5 ”Työhön perehdyttäminen” ainoastaan seuraavaa: ”Uusi työntekijä perehdytetään työpaikan olosuhteisiin ja työtehtäviin. Perehdyttäjän tulee olla pätevä ja ennalta määrätty” (Vartiointialan TES 2016, 9). Palvelukeskuksessa työehtosopimuksen määrittämä pätevä ja ennaltamäärätty perehdyttäjä on useimmiten vuorossa oleva vuoro esimies tai pitempään yksikössä työskennellyt päivystäjä. Vartiointialan työehtosopimus määrittää perehdyttäjälle maksettavaksi euron normaalia suurempaa tuntipalkkaa koko sen vuoron ajalta jolloin perehdytystä tehdään (Vartiointialan TES 2016, 24).

2.3 Palvelukeskuspäivystäjän työnkuva

Securitaksen kaikki palvelukeskukset (Helsinki, Tampere ja Turku) toimivat 24/7 -periaatteella läpi vuoden ja päivystyspisteet, eli päivystäjien työpöydät, ovat miehitettyinä aina vuorokausikohtaisen tarpeen perusteella. Tampereen ja Turun pienemmissä palvelukeskuksissa päivittäinen miehitys ei ole asiakkuuksien vähäisemmän määrän takia niin suuri kuin Helsingissä, jossa kiireisimpinä viikonpäivinä ja vuorokaudenaikoina saattaa parhaimmillaan olla 7-8 päivystäjää yhtäaikaaisesti töissä. Keskimääräinen henkilöstötilanne kirjoitushetkellä Helsingin palvelukeskuksessa on sellainen, että arkisin päivävuorossa on töissä 5-6 päivystäjää sekä kulunvalvonnasta (kv) ja avainhallinnasta vastaava henkilöstö. Iltaisin ja viikonloppuisin, eli niin sanottuun päivystysaikaan, päivystäjiä on hiukan enemmän päiväkohtaisesta tarpeesta riippuen, mutta kulunvalvonnasta ja avainhallinnasta vastaava henkilöstö ei tuolloin enää työskentele muutoin kuin poikkeustapauksissa. Yövuorossa (12 h) työskentelee kaikkina viikonpäivinä kaksi henkilöä. Päivystäjien työvuorot ovat 5 - 12 h pituisia ja vuorot alkavat ja päättyvät ajallisesti porrastettuina siten, että päivystyspisteet pysyvät läpi vuorokauden jatkuvasti miehitettyinä. Päivä- ja tuntikohtaista työntekijätarvetta seurataan jatkuvasti yksikön palvelupäällikön ja yksikön teknisten asiantuntijoiden toimesta mm. vastattujen puheluiden, puheluiden vastausviiveiden ja suoritettujen tehtävien perusteella. Edellä mainitun tiedon arvioinnin perusteella kokonaisia työvuoroja tai niiden ajallisia kestoja lisätään tai vastaavasti jo olemassa olevia työvuoroja muutoin muokataan.

Merkittävä osa yksittäisen palvelukeskuspäivystäjän työskentelystä tapahtuu puhelimitse, mutta mikäli yksittäinen päivystäjä kertoisi jollekin ulkopuoliselle työskentelyn olevan ”puhelimessa puhumista”, niin tämä antaisi työstä virheellisen kuvan. Yksinkertaisesti kuvattuna yk-

sittäinen päivystäjä saattaa kymmenen minuutin aikana toimia niin palohälytyksen käsittelijänä, kiireellisen vesivahingon tai hissiyhtiön pelastuskeikan välittäjänä kuin itsepalveluhotellin receptionistina. Kuten eräs palvelukeskuksessa aikanaan työskennellyt henkilö Securitaksen nettisivuilta löytyvästä työntekijöiden Näköalapaikalla -blogissaan kirjoittaa: ”Parhaimmillaan päivääni kuuluu yhdeksän tietokonenäyttöä, kolme näppäimistöä ja hiirtä, kymmeniä raportointijärjestelmiä, kameraohjelmia ja asiakaslinjoja”. Palvelukeskuspäivystäjän työssä oleellimmat asiat yksittäiselle työntekijälle ovat kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä, kyky keskittyä moneen asiaan yhtäaikaisesti sekä paineensietokyky. (Securitas 2018c.)

Vartiointialan työehtosopimus (TES) määrittää palvelukeskuspäivystäjän tehtävän kuuluvaksi tason IV palkkaluokkaan, jollaisiksi määritellään *erityisen vaativat tehtävät*. Tällaisia ovat työehtosopimuksen mukaan ”erityistä taitoa, kokemusta tai koulutusta taikka perustehtävää vaativampaa tehtävää pidemmän harjaantumisen” vaativat tehtävät. Tason IV peruspalkkaa kartuttaa kahden ja seitsemän vuoden palveluksen jälkeen maksettava palvelusaikaisä sekä mahdollinen koulutuskorvaus, mikäli työntekijä hankkii itselleen työehtosopimuksessa määritellyn turvallisuusalaan liittyvän ammattitutkinnon (Vartiointialan TES 2016, 21-24). Näiden lisäksi päivystäjälle maksetaan työehtosopimuksen määrittämät haittatyökorvaukset ilta-, yö-, viikonloppu-, pyhä- ja muista poikkeavista työvuoroista.

2.4 Tyypillisimmät työtehtävät palvelukeskuksissa

Securitaksen palvelukeskusten työtehtävät koostuvat mm. kameravalvonnasta, hälytyskuvalvonnasta, etäohjauspalveluista, kulunvalvonnan pääkäyttäjäpalveluista, avainhallintapalveluista, puhelinvaihdepalveluista, huolto- ja vikapäivystyspalveluista, Help Desk -palveluista, oven avauspalveluista, kriisi- ja poikkeustilannepalveluista sekä paikantamispalveluista. Palvelukeskuksen vastaanottamiin puheluihin vastataan aina asiakkaan haluamalla tavalla ja kaikki puhelut tallennetaan.

Kameravalvonnassa asiakkaan kameratallennin tai tallentimet ovat suojatulla yhteydellä liitettyinä Securitaksen verkkoon. Palvelukeskuksen tehtävänä voi olla esimerkiksi kamerakierrosten tekeminen asiakkaan kanssa sovittuna ajankohtana sekä reagoiminen kamerakuviin havaittuihin poikkeamiin. Oleellinen osa kamerakierroksia on myös valvontayhteyden toiminnan tarkastaminen, jotta kameran tallentamat kamerakierrosten ulkopuoliset poikkeamat tai mahdolliset rikokset voitaisiin havaita jälkikäteen.

Hälytyskuvavalvonnassa asiakkaan kameratallentimet liitetään suojatulla yhteydellä Securitaksen verkkoon ja hälytyksen sattuessa palvelukeskuksen henkilöstö tarkistaa hälytyksen ai-

heuttajan asiakaskohteen kameroista. Kuvayhteyden kautta saadun tiedon perusteella palvelukeskus lähettää harkintansa perusteella paikalle piirivartijan tai tarvittaessa ilmoittaa poliisille.

Etäohjauspalveluissa ohjataan etäyhteydellä portteja, kameroita, tehdään kuulutuksia, laukaistaan palosammuttimia yms. Tyypillisimpiä etäohjausasiakkaita ovat pysäköintilaitokset tai teollisuusalueiden portit niinä vuorokauden aikoina, kun kohteella ei ole omaa henkilökuntaa tai vartijaa paikalla.

Kulunvalvonnan (kv) pääkäyttäjäpalveluissa asiakasyrityksen kulunvalvontapalvelin yhdistetään suojatulla yhteydellä Securitaksen verkkoon. Palvelukeskus tarjoaa asiakkaille myös yleisimpiin kulunvalvontajärjestelmiin niin sanottua ASP -palvelua, jolloin asiakaskohteella ei tarvitse olla omaa palvelinta. Kulunvalvonnan ja työajanseurannan pääkäyttäjäpalvelu sisältää joko kokonaan tai osittain seuraavia tehtäviä:

- Kulkutunnisteiden lisääminen järjestelmään ja niiden ylläpito sekä kulkuoikeuksien ja työaikaryhmien määrittäminen
- Oviryhmien ylläpito sekä ovien ja hissikerrosten ohjaukset
- Erilaisten raporttien laatiminen ja ”ajot” sekä työaikaleimauksien korjaukset
- Vikailmoitusten vastaanotto ja ilmoituksen välittäminen eteenpäin huollolle
- Kulkutunnisteiden säilytys ja lisätunnisteiden tilaaminen
- Kiireelliset toimenpiteet 24/7 eli esimerkiksi kulkutunnisteen kadotessa tunnisten kuoleetus

Kulunvalvonnan pääkäyttäjäpalveluihin liittyvät tehtävät ovat suurimmalta osin palvelukeskuksen teknisten asiantuntijoiden työtehtäviä, mutta pientä osaa tehtävistä hoitavat myös yksittäiset päivystäjät.

Avainhallintapalveluissa Securitas vastaanottaa asiakkaana toimivien kiinteistöjen mekaaniset avaimet ja ohjelmoi ne sarjoitustietoineen kiinteistökohtaisesti Securitaksen omistamaan ja ylläpitämään avainhallinta järjestelmään. Avainhallinnan pääkäyttäjäpalvelut pitävät sisällään joko kokonaan tai osittain seuraavat tehtävät: Avainten säilytys ja luovutus, lukostotietojen päivitys sekä uusien avainten ja mahdolliset lukkojen sarjoitusten tilaukset. Avainhallintaa palvelukeskuksissa hoitaa siihen erikseen perehdytetty henkilöstö.

Puhelinvaihd palveluissa palvelukeskus ottaa hoitaakseen asiakasyrityksen puhelinvaihteen.

Huolto- ja vikapäivystyspuheluissa palvelukeskus vastaa asiakasyrityksen huolto- tai vikapäivystyspuheluihin joko ennalta sovitun ajan tai 24/7 ja työpyynnön vastaanottamisen jäl-

keen käynnistää asiakkaan kanssa ennalta sovitun prosessin esimerkiksi kirjaamalla työn asiakkaan toivomaan järjestelmään ja / tai soittamalla huoltomiehelle tai päivystyksestä vastaavalle henkilölle.

Help Desk -palveluissa palvelukeskus hoitaa asiakkaan help desk -tehtävät. Esimerkkejä tällaisista asiakkaista ovat esimerkiksi itsepalveluperiaatteella toimivat hotellit, hotelliasiakkuudet näiden receptionin sulkeutumisen tai muun henkilökunnan kohteelta poistumisen jälkeen sekä muut asiakkaan kanssa sovittavat asiakaspalvelutehtävät.

Ovenavauspalveluissa loppuasiakas eli esimerkiksi kiinteistön asukas soittaa palvelukeskukseen ja tilaa ovenavauksen. Palvelukeskuspäivystäjä tarkastaa, että tilaajan tiedot löytyvät asukasluettelosta tai sosiaaliturvatunnuksen perusteella väestökisteristä ja mikäli tiedot ovat kunnossa, lähettää paikanpäälle piirivartijan suorittamaan ovenavauksen. Monessa asiakkuudessa päivystäjän tehtäviin kuuluu tämän lisäksi vielä loppuasiakkaan laskuttaminen suoritusta ovenavaustehtävästä.

Kriisi- ja poikkeustilannepalveluissa palvelukeskus ottaa hoitaakseen asiakasyrityksen päivystys- ja välitystehtävät sekä mahdollisesti tarjoaa asiakkaalle erilaisia sovelluksia käyttöön millä voidaan nopeuttaa ja helpottaa viestintää poikkeustilanteiden sattuessa. Kriisi- ja poikkeustilannepalveluiden sovelluksia voidaan käyttää myös arkipäiväisessä viestinnässä, mikäli jokin tärkeä viesti halutaan välittää ennakkoon määritetyille ryhmälle.

Paikantamispalveluissa palvelukeskus toimittaa asiakkaalle henkilöiden, esineiden tai ajoneuvojen paikantamiseen soveltuvan laitteen ja vastaanottaa tämän jälkeen laitteen välittämät hälytys ja paikkatiedot. Saatujen hälytys- ja paikkatietojen perusteella palvelukeskus käynnistää asiakkaan kanssa ennalta sovitut prosessit.

(Leppänen 2018, 4-9)

3 Palveluprosessin kehittäminen

Terminä sana *palvelu* ei ole mitenkään yksinkertainen tai yksiselitteinen ilmiö. Termillä itsessään on useita eri merkityksiä alkaen henkilökohtaisesti vastaanotetusta palvelusta palveluun tuotteena tai tarjoomaan. Lähes mistä tahansa koneesta, laitteesta tai muusta myytävästä tuotteesta voi jalostaa ja luoda palvelun, mikäli tuotteen myyjä pyrkii muokkaamaan myymäänsä ratkaisua asiakasyrityksen yksityiskohtaisimpien tarpeiden mukaiseksi (Grönroos 2009, 76). Asiakasyritykset eivät kuitenkaan juuri koskaan käytä tai kuluta heille myytyä tuotetta tai ydinpalvelua itse tuotteen tai ydinpalvelun vuoksi, vaan sen takia että kyseinen myyty tuote tai ydinpalvelu voi tuoda jotain lisäarvoa heidän omiin prosesseihinsa tai jokapäiväisiin

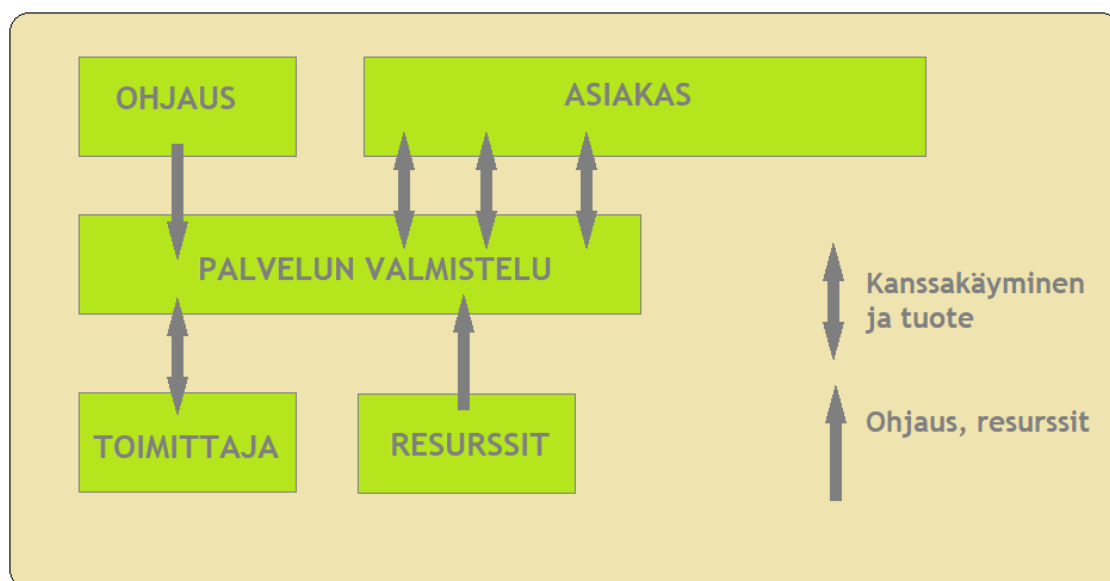
toimintoihinsa. (Grönroos 2009, 15). Jotta palveluiden myyntiin ja palveluiden tuotantoon liittyviä prosesseja halutaan kehittää, on oleellista tunnistaa nämä prosessit. Tunnistaminen muuttuu haasteelliseksi, mikäli palvelun tuottajalla ei ole erillistä tahoja vastaamassa tuotteiden ja palveluiden kehityksestä. Helpoiten toteutettavissa oleva ja todennäköisesti kohtalaisen hyvään lopputulokseen johtava tapa prosessien tunnistamisessa on pyrkiä tunnistamaan ja analysoida asiakkaan prosessit mahdollisimman hyvin. Parhaassa tapauksessa tällä tavoin saavutetaan tilanne, jossa palveluntarjoajan ja asiakkaan prosessit nivoutuvat saumattomasti yhteen (Rintanen 2009, 44-45).

Vielä merkittävämpää lisäarvoa asiakasyritykselle pystytään luomaan, mikäli palvelun myyjä on kykenevä yhdistelemään erilaisia fyysisiä tuotteita tai laitteita, palveluja ja tukea yhdeksi asiakkaalle tarjottavaksi palvelukokonaisuudeksi tai palvelutarjoomaksi. Palvelun myyjän on pyrittävä siihen, että tarjottava palvelukokonaisuus tai palvelutarjooma tukee asiakasyrityksen omia toimintoja ja prosesseja, ja vielä niin, että tekee sen paremmin kuin kilpailijayritysten tarjoamat (Grönroos 2009, 15). Securitaksen Palvelukeskuksen osalta edellä mainitun kaltaisina kilpailijoina voidaan pitää muiden turvallisuusyritysten palvelukeskuksia, eri yritysten asiakaspalvelukeskuksia yleisesti sekä erilaisia call center -palveluita tarjoavia yrityksiä. Securitaksen palvelukeskuksen kohdalla kilpailijaksi voidaan katsoa myös joissain tapauksissa asiakasyrityksen oma asiakaspalvelu, sillä palvelun ulkoistamisella sekä mahdollisten mukana tulevien Securitaksen Palvelukeskuksen tuottamien sovittujen lisäpalvelujen tarjoamisella voidaan luoda asiakkaalle merkittävää lisäarvoa.

3.1 Palveluprosessi

Monesti prosessia, jossa luodaan palvelu asiakkaalle, on kutsuttu *palvelun tuottamiseksi* tai *palvelun tuottamiseksi ja toimittamiseksi*. Tämä terminologia jossa puhutaan tuottamisesta ja toimittamisesta on alkujaan peräisin teollisuudesta eikä sen vuoksi sovi mitenkään erityisen hyvin palvelujen yhteyteen, koska sanalla *tuotanto* tarkoitetaan jonkin tietyn tuotteen tuottamisprosessia ja sanalla *toimitus* tarkoitetaan, että tuotantoprosessin fyysinen lopputulos siirretään tuotantolaitoksesta tai varastosta käyttöön tai myyntiin. Palvelu itsessään on kokonaisprosessi, jonka lopputuloksena ei synny mitään fyysisiä tuotteita vaan palvelun lopputulos eikä syntynyttä palvelun lopputulosta siinä mielessä toimiteta mihinkään, kuten aiemmin mainittu tuotantoprosessin lopputuote toimitetaan. Sanalla *palveluprosessi* kuvataan prosessia jossa asiakas vastaanottaa palvelun sen toteutumishetkellä ja monessa tapauksessa vielä vuorovaikutuksessa tai yhteistyössä tämän kanssa (Grönroos 2009, 39). Matti Multimäki kuvaa väitöskirjassaan (2009) palveluprosessin jakautuvan palvelun valmisteluun ja kanssakäymiseen. Prosessin keskiössä oleva tuote, tavara tai tieto luodaan palvelun valmistelussa ja kanssakäymisen yhteydessä tämä toimitetaan tai suoritetaan sen vastaanottajalle eli ulkoiselle tai sisä-

selle asiakkaalle (Multimäki 2009, 52). Alapuolella kuvattuna palveluprosessi Multimäen väitöskirjan mukaan:



Kuvio 3. Palveluprosessi (Multimäki 2009, 52).

Palveluprosessin tavoitteena on johtaa palveluntarjoajan ja asiakkaan väliseen asiakassuhteeseen, jossa asiakkaan ostaman palvelun vaihto rahaksi lakkaa mikäli luotu asiakassuhde ei toimi sovitulla ja asiakasta tyydyttävällä tavalla. Seurauksena tästä on se, että asiakas vaihtaa palveluntarjoajaa (Grönroos 2009, 49).

Securitaksen palvelukeskuksessa edelläkuvattun kaltainen palveluprosessi syntyy niin Securitaksen Palvelukeskuksen ja palvelukeskuspalveluita ostavan asiakasyrityksen välille kuin loppuasiakkaan ja yksittäisen palvelukeskuspäivystäjän välille. Securitaksen ja asiakasyrityksen välinen palveluprosessi on selkeä, asiakasyritys ostaa sopimuksessa määritettyjä palvelukeskuspalveluita Securitaksen palvelukeskukselta ja mikäli kaikki menee asiakkaan kannalta sovitulla ja positiivisella tavalla niin prosessi johtaa mahdollisesti pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen ja mahdolliseen lisäpalvelujen ostoon Securitakselta. Jos taas prosessi ei toimi asiakkaan kanssa sovitulla tavalla lienee seurauksena ennemmin tai myöhemmin sopimusehtojen tarkastus tai Securitaksen kannalta negatiivisin vaihtoehto, palvelusopimuksen päättäminen. Loppuasiakkaan ja palvelukeskuspäivystäjän välinen asiakassuhde on monitahoisempi, sillä siinä ei suoranaisesti pystytä vaikuttamaan sopimustekniisiin asioihin eikä palvelun rahalliseen vaihtoon muuten kuin oikeastaan ovenauspyynnöissä ja tietyissä päivystystehtävissä esimerkiksi erillisen asiakasyrityksen määrittämän päivystysajan hinnoittelun perusteella. Tämä ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, että mikäli palvelu ei toimi sovitulla tavalla niin ennemmin tai myöhemmin lopputuloksena pahimmillaan voi olla asiakassuhteen purku asiakasyrityksen ja Secu-

ritaksen palvelukeskuksen väliltä tai asiakasyrityksen palvelukeskukselle osoittama vahingonkorvausvaatimus. Esimerkkinä voidaan kuvata vaikka tilanne, jossa palvelukeskuspäivystäjä laiminlyö tai hoitaa huolimattomasti tehtävänsä ja loppuasiakkaalle syntyy taloudellista tai aineellista vahinkoa. Tämän seurauksena loppuasiakas reklamoi asiakasyritykselle (esimerkiksi kiinteistöhuoltoyhtiö tai hissiyhtiö) ja reklamaation perusteella asiakasyritys ottaa yhteyttä Securitaksen palvelukeskuksen sopimusyhteyshenkilöön esittäen joko selvityspyynnön tai vahingonkorvausvaatimuksen tai mikäli laiminlyönti on riittävän vakava, sopimuksen purkoa.

3.2 Hyvä palvelu ja sen asiakkaalle tuottama lisäarvo

Päivi Nurminen kuvaa Pro Gradu -tutkielmassaan (2001, 31-32) hyvän palvelun koostuvan useista eri osatekijöistä, kuten itse palvelutuotteesta, ympäristöstä jossa palvelutuotanto toteutetaan, muista asiakkaista sekä asiakkaiden luomista mielikuvista. Kaikista merkityksellisimpänä voidaan kuitenkin pitää asiakaspalvelutyötä suorittavia henkilöitä ja näiden ominaisuuksia. Nurmisen mukaan asiakaspalvelutyötä tekevän henkilökunnan vastuulla on vastata asiakkaan toiveisiin ja odotuksiin, ja näin ollen heillä on myös suurin vastuu palvelun onnistumisesta. Tämä ei aina ole helppoa, sillä asiakkaat ovat yksilöitä ja kaikilla heillä on yksilöllisiä toiveita, vaatimuksia ja odotuksia kuinka palvelutilanteen tulisi edetä (Nurminen 2001, 31-32).

Grönroos kuvailee kirjassaan (2009, 121-122), kuinka ympäri maailman on tehty erilaisia palvelun laatua mittaavia tutkimuksia ja niiden perusteella on pystytty laatimaan luetteloita mitä laadultaan hyvä palvelu pitää sisällään. Jotta tämänkaltaiset listaukset olisivat käyttökelpoisia esimerkiksi johtamistarkoituksiin, tulee niiden olla lyhyitä ja ytimekkäitä, mutta kuitenkin sellaisia että nämä antavat riittävän kattavan kuvan hyvän palvelun ominaisuuksista. Yksi edellä mainitun kaltainen listaus on Grönroosin kirjasta löytyvä eri tutkintojen ja teorioiden pohjalta laadittu *hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä*:

1.	AMMATTIMAIJUUS- JA TAIDOT Asiakkaalla on ymmärrys, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sen kaltaiset tiedot, taidot, osaaminen, tehtävässä vaadittavat järjestelmät sekä fyysiset resurssit, että kykenevät ongelmien ammattitaitoiseen ratkaisemiseen.
2.	Asenteet ja käyttäytyminen Asiakkaalla tulee olla tuntemus, että palveluntarjoajan asiakaspalvelijat ja muut kontaktihenkilöt kiinnittävät tähän huomiota ja samalla pyrkivät asiakkaan ongelmien ystävälliseen ja spontaaniin ratkaisemiseen.
3.	Lähestyttävyys ja joustavuus Asiakkaalle tulee tuntee, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja käyttämänsä järjestelmät ovat suunniteltu ja toimii siten, että palvelu on helposti saatavilla ja samalla valmis sopeutumaan asiakkaan toiveisiin ja vaatimuksiin joustavasti.
4.	Luotettavuus Asiakkaan tulee tietää, että tapahtui mitä hyvänsä tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin sekä siihen, että palveluntarjoajan toiminta on asiakkaan etujen mukaista.
5.	Palvelun normalisointi Asiakkaalla tulee olla ymmärrys, että mikäli jotain menee pieleen tai tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy välittömiin toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen tarvittaessa hyväksyttävän korvaavan ratkaisun.
6.	Palvelumaisema Asiakkaan tulee tuntee, että fyysinen ympäristö sekä muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät ovat tukemassa myönteistä asiakaskokemusta.
7.	Maine ja uskottavuus Asiakkaan tulee uskoa, että palveluntarjoajan toiminta on luotettavaa ja asiakas saa ostetusta palvelusta rahoilleen vastinetta. Palveluntarjoajalla tulee olla myös sellaiset suorituskriteerit ja arvot, mitkä asiakaskin voi hyväksyä.

Taulukko 1. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 122).

Grönroosin kirjassaan listaamasta seitsemästä kriteeristä selvästi palveluprosessia ja sen kehittämistä koskevat *asenteet ja käyttäytyminen*, *saavutettavuus ja joustavuus*, *luotettavuus* sekä *palvelun normalisointi* edustaa palveluprosessin toiminnallisen laadun ulottuvuutta. Kriteereistä *palvelumaisema* liittyy myös palveluprosessiin, mutta on enemmänkin prosessin toiminnallista laatua kuvaava kriteeri. Toinen jäljellejääneistä kahdesta kriteeristä, *ammatti-*

maisuus- ja taidot, liittyy enemmänkin palvelun lopputulokseen, kun taas *maine- ja uskottavuus*, liittyy imagoon. Tosin voidaan myös sanoa näiden kahden viimeksi mainitun olevan myös osa palveluprosessia, sillä palveluprosessin aikana epäammattimaisella tai osaamattomalla toiminnalla voi syntyä huono palvelun lopputulos siinä missä huonosti toteutunut palveluprosessi voi aiheuttaa maine- ja uskottavuusongelmia (Grönroos 2009, 121).

Suunniteltaessa potentiaaliselle asiakasyritykselle tarjottavaa palvelua tai palvelukokonaisuutta, tulee asiaa lähestyä asiakkaan näkökulmasta eli miettiä mitä lisäarvoa oma tarjottu palvelu toisi asiakkaalle. Palvelun asiakasyritykselle tuottaman arvon pystyy Fitzsimmonsin, Fitzsimmonsin ja Bordoloin mukaan (2014, 70) tulkitsemaan alla olevan yhtälön avulla:

$$\text{Arvo} = \frac{\text{Palveluprosessin lopputulos} + \text{palveluprosessin laatu}}{\text{Asiakkaan maksama hinta} + \text{palvelun hankinnasta aiheutuneet kulut}}$$

Palveluprosessin lopputulos tarkoittaa, että asiakasyritykset eivät osta palveluita ilman syytä. Asiakasyritykselle myytävän palvelun pitää kohdata olemassa olevan tarpeen kanssa.

Palveluprosessin laatu näyttelee monesti yhtä merkittävää osaa palveluprosessin lopputuloksen kanssa. Heikosti toteutunut kokonaisprosessi voi olla asiakassuhteelle yhtä vahingollinen kuin heikko lopputulos, siinä missä hyvin toimiva palveluprosessi voi johtaa pitkäaikaisiin kumppanuuksiin ja lisämyyntiin.

Asiakkaan maksama hinta tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että on virheellistä olettaa vaihtokauppaa käytävän hinnan ja laadun välillä. Asiakasyritys ei maksa laadusta, vaan siitä, että hankkimallaan palvelulla saa johdonmukaisuutta palvelun laatuun ja omia kokonaiskustannuksiaan alaspäin tai omaa toimintaansa muutoin tuottavammaksi.

Palvelun hankinnasta aiheutuneet kulut ovat usein yhtä suuressa roolissa palvelusta maksettavan hinnan kanssa. Siihen, miten asiakasyritys saa palvelun hankinnasta aiheutuvia kuluja alaspäin, pitäisi palvelua myyvän yrityksen suhtautua kilpailustrategisesta näkökulmasta (Fitzsimmons ym. 2014, 70-71)

3.3 Kuinka kehittää palveluprosessia?

Hanna Harjunheimo kuvaa YAMK -opinnäytetyössään *Asiakaspalveluprosessin kehittäminen* (2018, 24) kuinka palveluprosessin kehittämistyön lähtökohtana tulee olla asiakkaan omat joko tiedostetut tai tiedostamattomat tarpeet. Yhtenä menetelmänä käyttäjistä lähtöisin olevan lopputuloksen saavuttamiseksi Harjunheimo mainitsee palvelumuotoilun, jossa usein

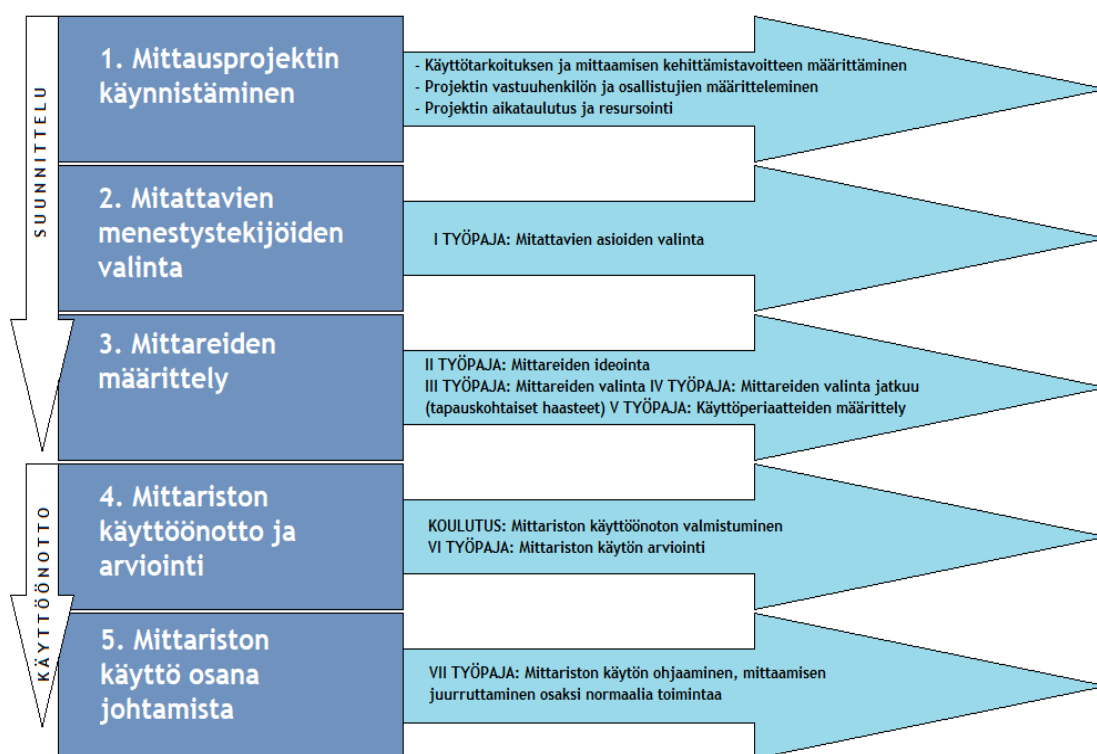
toimitaan yhteistoiminnassa asiakkaan kanssa (Harjunheimo 2018, 24). Palvelumuotoilussa ajattelun lähtökohtana on, että antropologiasta, tuotesuunnittelusta ja arkkitehtuurista tunnettuja muotoiluun perustuvia työtapoja ja menetelmiä sovelletaan liiketoiminnassa ilmentyvien ongelmien ratkaisemiseen. Tämä tarkoittaa sitä, asiakkaan esittämiin ongelmiin pyritään etsimään luovia ja käytännönläheisiä ratkaisuja lähestymistavan tällöin ollessa yhtä aikaa niin intuitiivinen kuin analyttinen. Tällä tavoin palvelumuotoilussa pyritään yhdistämään uudet innovaatiot ja näkemykset jo olemassa olevan tiedon analysointiin ja loogiseen päättelyyn (Ketomäki 2017, 39-40). Mikko Koskinen määrittää Taiteen maisterin lopputyössään (2007, 65) palvelumuotoilun olevan *”elämyksellisten, haluttavien ja käytettävien palvelujen kehittämistä ja johtamista, jossa suunnitellaan palvelun aineellisista ja aineettomista tekijöistä johdonmukainen yli kanavarajojen kulkeva kokonaisuus”* (Koskinen 2007, 65). Yleisimpiä menetelmiä joita palvelumuotoilussa käytetään ovat mm. palvelupolun määrittäminen sekä haastattelut ja havainnot, työpajatyöskentely yhdessä asiakkaan kanssa, käyttäjäprofilointi ja skenaarioiden luominen. Viimeksi mainittujen voidaan katsoa olevan osa tai ainakin tukevat palvelupolun määrittämistyötä (Harjunheimo 2018, 24).

Yksi palvelumuotoilun merkittävimpiä menetelmiä on palvelupolun määrittäminen, jossa havainnoidaan tilannetta käyttäjän silmin ja jaetaan palveluprosessi eri osiin. Tämä on hyvä menetelmä sekä vanhan kehittämisessä kuin uuden palvelun konseptoinnissa ja siinä saadaan myös palveluprosessi kokonaisuutena ymmärrettäväksi (Harjunheimo 2018, 25). Palvelupolku on prosessi, joka pitää sisällään toisiaan palvelutuokioita, eli yksittäisen asiakkaan kokemia palvelutapahtumia, sekä kontaktipisteitä jotka useimmiten ovat konkreettisia ja fyysisiä asioita joiden kautta palvelu koetaan: tilat, alueet, järjestelmät, esineet, virtuaalinen maailma (esimerkiksi käyttöliittymät), kohtaamiset, ihmiset ja vuorovaikutusprosessit. Vaikka palveluun on ennakkoon suunniteltuna ja määriteltyä tietyntyylinen tuotantoprosessi, niin asiakkaat kulkevat aina tämän prosessin läpi omaa yksilöllistä reittiään (Koskinen 2007, 67). Kontaktipisteiden perusteella asiakkaan kokemia palvelutuokioita voidaan muotoilla halutunlaisiksi. Hyvin suunnitelluista kontaktipisteistä muodostuu asiakkaalle kokonaiskuva hyvästä ja johdonmukaisesta palveluprosessista (Harjunheimo 2018, 25).

Yhtenä palveluprosessin kehittämismenetelmänä Harjunheimo kuvaa (2018, 26) palveluketjuanalyysin, jolla tarkoitetaan prosessin kuvaamista vahvasta asiakasnäkökulmasta palveluntarjoajan näkökulmaa unohtamatta. Palveluketjuanalyysissa prosessia tarkastellaan virheiden sijaan asiakasnäkökulmaa analysoiden ja tavoitteena on asiakasnäkökulman kautta mahdollisesti kehittää uusia palveluita. Tämä menetelmä vaatii prosessikaavion laatimisen ja palvelun yksityiskohtaisen mallintamisen, josta käy ilmi miten palvelun eri osa-alueet kytkeytyvät toisiinsa. Samassa yhteydessä Harjunheimo viittaa myös Service blueprint -menetelmään, jossa analysoidaan palveluprosessin eri vaiheita prosessikaavion avulla. Tämän menetelmän Harjun-

heimo kertoo olevan tehokas sellaisissa tapauksissa, kun palveluprosessissa on useita toimijoita ja tapahtumia sekä vuorovaikutustilanteita eri toimijoiden välillä. Menetelmässä kuvataan lukuisia toimintoja, jonka tavoitteena on tehdä palveluprosessin eri osapuolten näkyvät ja näkymättömät tapahtumat kaikkien osapuolten tietoon. Tämä sen vuoksi, koska palveluprosessi on erilainen asiakkaan ja palveluntarjoajan näkökulmasta katsottuna (Harjunheimo 2018, 26).

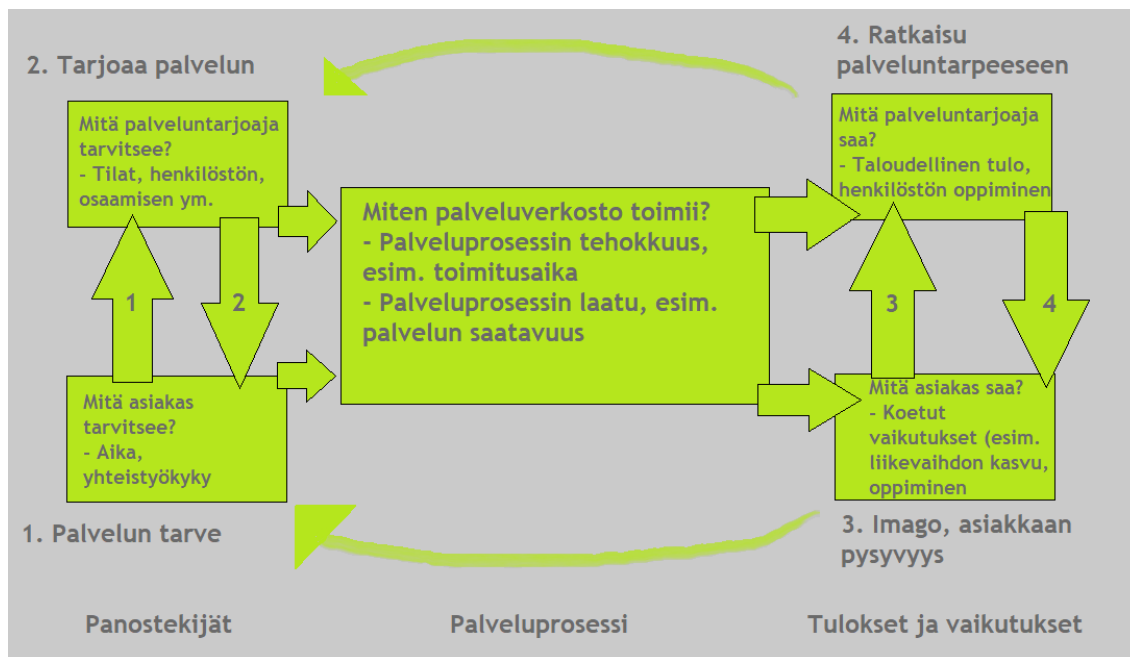
Tampereen Teknillisen Yliopiston Mittaritiimi -tutkimusryhmä (Jääskeläinen, Laihonen, Lönnqvist, Pekkola, Sillanpää & Ukko) esittää Tekesille laatimassaan oppaassa ”Arvoa palvelutuotannon mittareista” (2013) yhtenä palveluprosessin kehittämismenetelmänä palveluiden mittaamista. Mittaritiimi kuvaa oppaassaan prosessimallin palvelutuotannon kehittämiseksi käynnistetyn mittaristoprojektin suunnittelun ja läpiviennin tueksi. Prosessimalli on viisivaiheinen, jossa vaiheet 1-3 viittaavat mittariston suunnitteluun ja vaiheet 4-5 järjestelmän käyttöönottoon:



Kuvio 4. Mittausjärjestelmän kehitysprosessi ja esimerkitoteutus (Jääskeläinen ym. 2013, 25).

Mikäli kuvatus kaltaista mittausprojektia ollaan käynnistämässä, on ensiarvoisen tärkeää pohdita miksi mittaristoa ollaan rakentamassa ja mikä projektilla on lopputavoitteena. Määriteltäessä projektin lopputavoitetta, voidaan apuna käyttää alla olevan kuvan (kuvio 5.) kaltaista jäsentelyä palvelutuotannosta. Toimintaan keskeisenä liittyvien elementtien avulla voidaan

tunnistaa ja arvioida ollaanko mittaamassa itse palveluprosessia vai keskitytäänkö esimerkiksi lähtötilanteeseen tai lopputulokseen asiakkaan tai palveluntarjoajan näkökulmasta, vai ollaanko mittaamassa asiakkaan palvelutarvetta suhteessa palveluntarjoajaan. Kokonaan oma kysymyksensä on, mitataanko yhdellä kertaa kaikkia palvelutuotannon osia (Jääskeläinen ym. 2013, 26):



Kuvio 5. Palvelutuotannon elementit (Jääskeläinen ym. 2013, 26).

Tässä opinnäytetyössä on käytetty palveluprosessin ja sen ajallisen keston mittaamista yhtenä tutkimusmenetelmänä liittyen Securitaksen palvelukeskuksen palveluprosessin ja palveluiden hinnoittelun kehittämiseen.

Grönroos esittää kirjassaan (2009, 529) kuusi sääntöä palveluprosessien kehittämiseksi johtamisen näkökulmasta. Kirjassa listataan (2009, 529-536) seuraavat palvelun kuusi sääntöä:

1. Lähestymistapa
2. Tarveanalyysi
3. Laadunvalvonta
4. Markkinointi
5. Tekniikka
6. Organisatorinen tuki

Lähestymistavalla korostetaan ihmisten panosta asiakassuhteiden hyvässä ylläpidossa. Palveluntarjoajan työntekijöiden tulisi olla eräänlaisia ”konsultteja”, jotka ovat valmiita, halukkaita ja kyvykkäitä tekemään työnsä kuten asiakasyritys haluaa. Tässä parhaiten onnistuva yritys saavuttaa parhaan kannattavuuden (Grönroos 2009, 529-530).

Tarveanalyysissa asiakkaan suuntaan toimivien palveluntarjoajan kontaktihenkilöiden on analysoitava jatkuvasti asiakkaan tarpeita, toimintoja, toiveita sekä prosesseja ja samalla oltava valmis lyhyelläkin varoitusajalla reagoimaan asiakkaan tarpeiden ja toiveiden odottamattomaankin muutokseen (Grönroos 2009, 530-531).

Laadunvalvonnan palveluprosesseissa voi kiteyttää seuraavalla tavalla: Asiakkaan suuntaan toimivan kontaktihenkilön on valvottava palvelun laatua samanaikaisesti kuin tuottaa sitä, sillä palvelu tuotteena syntyy suurelta osin palveluntuottajan ja asiakkaan välisestä yhteistyöstä tai vuorovaikutuksesta (Grönroos 2009, 531-532).

Markkinointi on neljäs Grönroosin kirjassaan (2009, 532) listaamista säännöistä. Tiivistetysti tämä tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajan kontaktihenkilön on samalla kyettävä markkinoimaan palvelua, jota on tuottamassa. Tällä ei tarkoiteta sitä, että kontaktihenkilön tulee aktiivisesti myydä tai tarjoaa palvelua, vaikka joskus myös näinkin voi olla vaan sitä, että työ tehdään palvelutuotannon yhteydessä joustavasti, palveluhenkisesti ja ilman tarpeetonta viivyttelyä.

Tekniikka on osa-alue, jonka merkitys kasvaa jatkavasti yhä useammassa palveluprosesseissa. Tietotekniikan tulisi lisätä asiakaspalvelijoiden mahdollisuuksia saada luotettavaa tietoa asiakkaistaan. Jos näin ei ole, niin monesti vuorovaikutus vaikeutuu ja asiakkaiden kokemus palvelusta muuttuu kielteiseksi. Tässä pitää myös huomioida se seikka, että mikäli käytössä on tekniikkaa jota palveluntarjoajan työntekijät eivät ymmärrä tai halua käyttää, heikentää tämä sekä oman organisaation sisäisiä kuin ulkopuolisia suhteita, joilla tässä tapauksessa tarkoitetaan asiakassuhteita. Tämän vuoksi, kun päätetään teknisiin järjestelmiin sijoittamisesta, tulee huomioida niin asiakkaan kuin oman organisaation valmiudet käyttää uutta tekniikkaa ja järjestelmiä. Muutoin palvelun laatu saattaa heiketä (Grönroos 2009, 533-534).

Organisatorinen tuki on kuudes Grönroosin kirjassaan (2009, 534-536) listaamista säännöistä. Monesti yritysten organisatorinen rakenne ei tue laadukkaita palveluprosesseja, koska kontaktihenkilöt ja palvelua tuottavat osastot, joiden tulisi olla palveluprosessissa keskenään tekemisissä ovat hajallaan eri puolilla palveluorganisaatiota. Jotta palveluista saataisiin tehokas kilpailukeino, tulisi organisaatorakennetta muokata sellaiseksi, että se tukee työntekijöitä ja heidän pyrkimyksiään hyvän palvelun tarjoamiseen. Organisaatorakenteen lisäksi käytössä olevan tekniikan tulisi tukea palvelutehtävää suorittavia työntekijöitä. Tämän lisäksi johdon

tuki niin päällikkö- kuin työnjohtotasolta asiakkaiden kanssa työskenteleville on tärkeää ja heidän on kyettävä motivoimaan alaistensa palveluhenkisyttä ja asiakaskeskeisyyttä omalla johtamis-, tiedottamis- ja palautteenantotavallaan. Palveluntarjoajan näkemysten asiakaspalvelusta ja palveluajatusten yleisesti tulee olla selkeitä, jotta työntekijöille on selvää, miten saavutetaan asetetut tavoitteet ja mikä taas on palveluorganisaation asettamien tavoitteiden vastaista toimintaa (Grönroos 2009, 529-536).

4 Hinnoittelumallit

Kun ollaan myymässä palvelua, tuotetta tai niiden yhdistelmää on myytävän kokonaisuuden hinnoittelulla myyjälle kaksi tarkoitusta:

1. Saada tarjottu palvelukokonaisuus myytyä, jolloin hinnan tulee olla sellainen että se vaikuttaa asiakkaasta houkuttelevalta. Palvelun hinnan tulee olla asiakkaan maksukykyyn ja kilpailijoiden tarjouksiin verraten hankintapäätöstä eteenpäin vievä tekijä. Toisin sanoen, tämä pääsääntöisesti tarkoittaa ettei asiakas saa kokea hintaa liian korkeaksi.
2. Tuottaa palvelun myyjälle palvelun tuottamisesta aiheutuvia kustannuksia suurempi rahavirta sisäänpäin. Toisin sanoen, palvelutuotannon tulee olla kannattavaa eikä siitä saa pitkällä aikavälillä aiheutua tappioita. Hintaa ei siis pidä painaa myyjän näkökulmasta katsottuna liian alas (Kulmala 2006, 1).

Markkinatalouteen pohjautuvissa yhteiskunnissa hinnoittelu määrittää *mitä* tuotteita ja palveluita tarvitsee tuottaa ja missä määrin. Hinnoittelu määrittää myös *kuinka* edellä mainitut tuotteet ja palvelut pitäisi tuottaa. Samaten hinnoittelu määrittää *kenelle* kyseiset tuotteet ja palvelut pitäisi tuottaa (Monroe 2003, 4). Parantainen kuvaa kirjassaan (2017, 52-55) *Hinnoittelu on halpaa ja helppoa*, että oleellista palvelun tai tuotteen hinnoittelupäätöstä tehtäessä on tietää mitä itse on myymässä ja samalla pyrkiä ymmärtämään mikä on asiakkaan todellinen tavoite. Vaikkakin nopeita kertavoittoja palvelumyynnissä voi olla niillä keinoin saavutettavissa, että hinnoittelu laaditaan siten, ettei asiakas tiedä mitä on ostamassa, niin harvoin kuvatusin kaltaisilla keinoin pitkäaikaisia asiakassuhteita on kyetty luomaan. Parantaisen mukaan hedelmällisin lopputulos saadaan aikaan niin, että sekä myyjä että asiakas tietävät mihin hinnoittelu perustuu, mistä se koostuu ja samalla ostaja ymmärtää hankkimansa palvelun arvon. Tämänkaltaisessa tilanteessa on kyetty luomaan vuosikymmeniä kestäviä ja luottamuksellisia asiakassuhteita, jotka kestävät myös pieniä kolhuja ja muutoksia.

Asiakkaan näkökulmasta oleellista on, että palvelusopimukseen sisältyvä hinnoittelumalli on mahdollisimman selkeä. Selkeä hinnoittelumalli toisaalta mahdollistaa vertailun kilpailijoiden palveluiden kanssa, mahdollistaa palvelun tuottaman lisäarvon arvioinnin sekä samalla antaa

kuvan sopimuksesta aiheutuvista kokonaiskustannuksista. Mikäli hinnoittelumalli on asiakkaan näkökulmasta liian epäselvä tai sekava, niin tämä saattaa estää palvelusopimuksen syntymisen vaikka tarjotulle palvelulle muuten olisikin tilausta (TIEKE 2005, 15).

Kilpailun kiristyessä oikeat hinnoittelupäätökset ovat muuttuneet nykyaikana vielä aiempaa-kin tärkeämmiksi. Teknologisen kehityksen nopeus yhdistettynä keksintöjen ja kaupallisten innovaatioiden välisen aikaviiveen lyhenemiseen on lyhentänyt uusien palvelujen ja tuotteiden keskimääräistä elinikää ja samalla rohkaissut kilpailijoita nopeampiin kaupallisiin imitatioihin eli vastaavantyyppisen tai korvaavan tuotteen tai palvelun lailliseen markkinoille tuontiin. Tämän vuoksi oikeiden hinnoittelupäätösten teko on muuttunut nykyaikana aiempaa haasteellisemmaksi, herkemmäksi ja samalla tärkeämmäksi (Monroe 2003, 11).

Teollisten tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun käytetään erilaisia hinnoittelumalleja. Teollisuudessa yleisimmät neljä hinnoittelutapaa ovat *kustannusperusteinen hinnoittelu*, *markkinaperusteinen hinnoittelu*, *aiempiin tuotteisiin tai palveluihin perustuva hinnoittelu sekä lyhyen aikavälin myynti-/tuottotavoitteet turvaava hinnoittelu* (Kulmala 2006, 4-5). Palvelutuotteiden hinnoittelussa käytetään hiukan erilaisia hinnoittelumalleja ja näihin paneudutaan seuraavaksi tarkemmin, koska tutkimustyön kohde, eli Securitaksen palvelukeskus, toimii palvelualalla toteuttaen erilaisia palveluratkaisuja asiakkaidensa tarpeisiin.

4.1 Aikaperusteinen eli resurssien käyttöön perustuva hinnoittelu

Tätä hinnoittelumallia käytetään tyypillisimmin silloin, kun palvelusuoritus on resurssivaatimuksiltaan vaikeasti ennustettava tai laadultaan suhteellisen standardisoitunut. Asiakas on tässä mallissa perillä siitä, kuinka paljon päivä-, tunti- tai muu yksikkö maksaa ja voi sillä perusteella verrata eri palveluntarjoajia. Tässä hinnoittelumallissa asiakas vastaa lähes täysin mukana tulevasta tehottomuus-/tehokkuusriskistä, sillä asiakas ei voi täysin tietää kauan tietty työ kestää ellei tästä erikseen sovita. Jari Parantainen ottaa kirjassaan (2017, 156) tähän ongelmaan kantaa kehottaen palveluntarjoajia ”rikkomaan - tai edes hämärtämään” työhön käytetyn ajan ja hinnan välistä kytköstä, sillä muutoin hänen tulkintansa mukaan asiakas palkitsee työnsuorittajan hitaasti tehdystä työstä.

Yleensä kun perusteena on aikaperusteinen hinnoittelu, niin palveluntarjoaja ja asiakas sopivat erikseen jonkin työmäärän ylärajan ja tämän jälkeen asiakkaalta tulee kysyä, jatketaanko työtä vaikka se ei olisi vielä edes valmis. Ammattitaitoinen palveluntarjoaja toki kykenee jo etukäteen antamaan jonkun arvion työn mahdollisesta kestosta (Kulmala 2006, 5). Tätä hinnoittelumallia käytetään useimmiten asiantuntijapalveluissa, jossa sovittujen yksikköjen (esi-

merkiksi päivä tai tunti) määrä kerrotaan toteutuneiden yksikköjen määrällä. Aikaan perustuvan hinnan voidaan sanoa olevan sidoksissa kustannusten muodostumiseen, sillä asiantuntijatyön resurssien tuotot ja kustannukset syntyvät pääosin käytetyn työajan perusteella (TIEKE 2005, 47). Periaatteessa myös osa urakka- ja suoriteperusteisesti hinnoitelluista työsuorituksista voidaan laskea kuuluvaksi tähän kategoriaan, sillä useimmiten ammattilaiset, jotka laskuttavat asiakasta jostain tietystä projektista tai urakasta arvioivat laskutettavan hinnan siihen kulutettavien työtuntien, päivien ja tarvittavan henkilöstön lukumäärän perusteella (Monroe 2003, 574).

4.2 Urakka- ja suoriteperusteinen hinnoittelu sekä palvelutasohinnoittelu

Urakka- ja suoriteperusteinen hinnoittelumalli on yleinen selkeästi määriteltävissä olevien kokonaisuuksien hinnoittelussa, kuten esimerkiksi auton peseminen, kylpyhuoneen laatoitus, tietynlaisen savupiipun muuraaminen tai suunnitelman mukaisen talon rakentaminen. Tässä mallissa palvelun tuottajalla on näiden toteuttamisesta jo aiempaa kokemusta ja työn tilaaja on saanut selkeät ennalta määritellyt ehdot hyväksytysti toteutetusta palvelun lopputuloksesta. Tässä mallissa työn toteutumiseen liittyvä riski tehokkuudesta / tehottomuudesta on yksinomaan palveluntarjoajalla. Tämä hinnoittelumalli ei ole kovin hyvin sovellettavissa sellaisiin töihin, joiden alkaessa lopputulosta ei ole vielä määriteltä ja miten sen toteutumista mitataan työsuorituksen aikana. Tähän hinnoittelumalliin kuuluu usein osana aikataulusta sopiminen, eli urakan hinta voi olla sen perusteella korkeampi tai matalampi kuinka nopeasti työn lopputulos on valmis (Kulmala 2006, 6).

Palvelutasohinnoittelulla tarkoitetaan sitä, että asiakas maksaa tietystä peruspalvelusta sen mukaan, miten standardien mukaisesti ja / tai korkealuokkaisesti palvelu hänelle tuotetaan. Esimerkkinä voidaan käyttää vaikka kiinteistöhuoltoyhtiötä, joka laskuttaa normaalin työajan puitteissa tapahtuneista huoltokäynneistä taloyhtiötä perushinnaston mukaisesti (esimerkiksi kuukausiveloitus) ja normaalin työajan ulkopuolella tapahtuneista huoltokäynneistä eli ilt-, viikonloppu- ja pyhätyöistä erillisen ja erikseen sovitun päivystyshinnaston mukaisesti. Tälle hinnoittelumuodolle on palveluntarjoajan näkökulmasta tarpeellista sen toteuman jatkuva mittaaminen ja valvonta, sillä erillislaskutuksella tehtävistä töistä saattaa tulla helposti erimielisyyksiä palveluntarjoajan ja asiakkaan välille esimerkiksi tapauksissa, jossa jokin kiireellinen työ on luvattu suorittaa perushinnoitteluun kuuluvan työajan puitteissa, mutta tätä ei ole ehditty tai muuten kyetty tekemään. Tai vastaavasti tilanteissa, joissa palvelun toteutumiseen on kulunut huomattavasti kauemmin aikaa mitä asiakkaalle on luvattu (Kulmala 2006, 6). Joissain yhteyksissä käytetään myös termiä *kapasiteettipohjainen veloitus*, jossa asiakas varaa resursseja käyttöönsä maksamalla perusmaksun tai maksaa tietystä sovitusta määräajasta kiinteän summan, johon kuuluu tietty tuntien maksimimäärä. Tuntien maksimimäärän ylittävistä tunneista veloitetaan asiakkaalta lisämaksu (TIEKE 2005, 47).

Securitaksen palvelukeskuksen asiakkailleen tarjoamat palvelut kuuluvat monessa tapauksessa osana asiakasyrityksen omille asiakkailleen palvelutasohinnoittelun puitteissa tarjoamia erillislaskutettavia palveluita: Kun asiakasyrityksen oma asiakaspalvelu sulkeutuu, kääntyvät puhelut Securitaksen palvelukeskukseen ja siellä tehdään yritykselle tulleista palvelupyynnöistä ensimmäinen arviointi voiko työpyyntö odottaa seuraavaan arkipäivään (perushinnaston mukainen palvelu) vai välitetäänkö palvelupyyntö välittömästi työnsuorittajalle (erillislaskutettava palvelu). Aina silloin tällöin näistä palvelukeskukselle saapuneista palvelupyynnöistä tulee asiakasyritykseltä selvityspyynnöjä erillislaskutettuihin lisäpalveluihin liittyen, johtuen juuri edellisessä kappaleessa mainituista seikoista, kuten esimerkiksi että työ oli luvattu hoitaa normaaliin työaikaan tai että työn suorittamisessa oli kulunut kauemmin aikaa kuin asiakasyrityksen tai loppuasiakkaan näkökulmasta on hyväksyttävää.

4.3 Ominaisuus ja liitännäishinnoittelu sekä nippuhinnoittelu

Ominaisuus- ja liitännäishinnoittelulle tyypillistä on se, että asiakas itse voi koota haluamansa palvelukokonaisuuden eri osista, joille kaikille on määrätty erillinen hinta. Tämän tyyppinen hinnoittelu on melko tyypillistä myös erilaisten turvallisuusratkaisujen hinnoittelussa siten, että pohjalla on perushinta, joka koostuu esimerkiksi liittymän avausmaksusta ja kuukausiveloituksesta, joihin sisältyy tietyt peruspalvelut ja ominaisuudet kuten esimerkiksi laitteiden asennukset, rikosilmaisimet ja näiden valvonnan. Lisämaksusta asiakas voi halutessaan lisätä palveluita, kuten kameravalvonnan, hälytyskuva- ja hälytysjärjestelmään kytkeytyvät palovaroittimet ja vesivuotoilmaisimet sekä ovenavauspalvelun. Saman tyyppistä hinnoittelua käytetään esimerkiksi vakuutuksissa, joissa lisämaksusta saa hankittua omaan vakuutuksensa laajemman ja kattavamman vakuutusturvan (Kulmala 2006, 6).

Tässä hinnoittelumallissa on oleellista ymmärtää palvelun koostuminen useista eri osista ja se, mikä on näiden osien merkitys toiminnallisesti suhteessa toisiinsa. Liitännäishinnoittelua käytetään perinteisesti kahdesta syystä: Alhaisella perushinnalla pyritään houkuttelemaan mukaan suurta massaa asiakkaita ja toisaalta edullisten lisäominaisuuksien avulla pyritään asiakaskohtaisen myynnin lisäämiseen (Kulmala 2006, 6).

Yksi ominaisuus- ja liitännäishinnoittelun yhteydessä käytetty termi on myös nippuhinnoittelu. Tämä nimitys juontaa juurensa siitä, että yritys myy asiakkailleen palveluita erikseen tai niin sanotusti nipussa eli useamman kuin yhden kerrallaan. Tässä hinnoittelumallissa yhden palvelun keskimääräinen yksikköhinta on erikseen myytyinä korkeampi kuin myytäessä useampi palvelu yhdessä nipussa eli palvelukokonaisuutena. Tämä hinnoittelumalli sopii erityisen hyvin kokonaispalveluratkaisujen myyntiin, jollaisia Securitaksen palvelukeskuksen asiakkailleen

tarjoamien palvelujen voidaan katsoa olevan. Sukua edellä kuvatulle *nippuhinnoittelulle* ovat *räätälöidyt tarjoukset*, joiden lähtökohtana monimutkaisten palveluratkaisujen tarjoaminen asiakkaan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta ja tässä mallissa yleisesti on pohjalla kiinteä hinta jollekin palvelukokonaisuudelle ja erilliset veloitusperusteet lisäpalveluille. Myös edellä kuvattujen räätälöityjen tarjousten voidaan sanoa olevan Securitaksen palvelukeskuspalvelujen myynnin ydinaluetta (TIEKE 2005, 48).

Tietotuotteissa käytetään myös termejä, kuten tuotepakettikohtainen hinnoittelumalli ja pisteperusteinen hinnoittelumalli, joiden voidaan katsoa olevan ominaisuus- ja liitännäishinnoittelun muotoja. Tuotepakettikohtaisessa mallissa hankkii tietyn tuotepaketin, joka sisältää luvattun määrän tuotteita. Ostamalla tuotepaketin hinta on halvempi kuin ostamalla ko. tuotteet erikseen ja lisämaksusta pakettiin asiakas voi lisätä tuotteita. Pisteperusteisessa mallissa jokainen tuote on saanut oman pistearvonsa. Pisteillä määritetään sopimustaso ja mitä enemmän pisteitä asiakas hankkii ostamalla tuotteita, sitä paremman pistetason tämä saavuttaa. Monesti pisteet kumuloituvat yhden sopimuskauden ajan (esimerkiksi 1 vuosi) ja samalla määrittelevät seuraavan sopimuskauden lähtötason (TIEKE 2005, 44).

4.4 Kysyntäperusteinen kapasiteettihinnoittelu ja saatavuushinnoittelu

Kysyntäperusteinen hinnoittelumalli perustuu siihen, että palveluntarjoaja säättää samalle palvelulle eri hinnan riippuen ajankohdasta ja palvelun kysynnästä. Tyypillisimpiä esimerkkejä kysyntäperusteisesta kapasiteettihinnoittelusta ovat erilaiset *early bird* -tarjoukset, joissa palvelua tarjotaan halvemmalla mitä aiemmin suhteessa palvelun käyttöpäivään palvelu ostetaan. Toinen hyvä esimerkki kysyntäperusteisesta kapasiteettihinnoittelusta ovat erilaiset julkisen liikenteen ja hotelliketjujen kampanjatarjoukset, joissa niin sanottuna hiljaisena vuorokauden aikana tai viikonpäivänä, jolloin myytävän palvelun kysyntä on vähäisempää, palvelua tarjotaan merkittävästi normaalia halvemmalla. Näillä tarjouksilla pyritään lisäämään palvelun (esimerkiksi linja-auto, juna, autolautta, hotelli) käyttöastetta hiljaisempina aikoina ja samalla ohjaamaan kuluttajia käyttämään palveluita tasaisemmin eri ajankohtina ympäri vuoden (Kulmala 2006, 7).

Sukua kysyntäperusteiselle kapasiteettihinnoittelulle on termi *markkinapohjainen hinnoittelu*, johon Mikko Saarinen diplomityössään (2015, 29) viittaa. Markkinapohjainen hinnoittelu Saarisen mukaan nojaa markkinahintaan, joka on syntynyt kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksesta. Markkinapohjaisessa hinnoittelussa pohjahinnan muodostavat palvelun tuotantokustannukset hinnan maksimin muodostuessa markkinoista ja kysynnästä. Tätä samaa kuvaa myös aiemmin viitattu Parantainen kirjassaan (2017, 225) käyttäen esimerkkiä lehtoyhtiö Finnairista, jolle lennosta aiheutuvat kustannukset (tuotantokustannukset) ovat käytännössä samat oli lentokoneessa sitten 99 tai 100 matkustajaa. Tämän vuoksi sadas matkustaja kannattaa

houkutella mukaan lennolle vaikka ”puoli-ilmaiseksi”, koska oletettavasti kyseinen halpalipun ostanut asiakas lentolipun lisäksi kuluttaa myös jotain lennon aikana myytäviä palveluita (saatavilla oleva maksimi).

Saatavuushinnoittelulla tarkoitetaan sitä, että palvelun hinnoitteluperusteena on asiakkaan mahdollisuus käyttää jotain ennalta sovittua palvelua. Esimerkiksi Securitaksen palvelukeskuksen kanssa asiakas voi tehdä palvelusopimuksen, jossa hankittuun palveluun sisältyy puhelintuki jota saa sovitun prosessin mukaisesti palvelukeskuksesta. Esimerkkipalveluna voidaan mainita vaikka kulunvalvontajärjestelmien ylläpitoon liittyvät palvelut tai jonkin liikeketjun kanssa tehty sopimus Helpdesk -palveluista. Tämä hinnoittelumalli antaa palveluntarjoajalle mahdollisuuden kohdentaa palvelun toteutuksesta aiheutuvat kulut palvelun ostajan maksettaviksi ja samalla mitoittaa henkilöstöresurssit palvelun tosiasiallisten käyttäjien perusteella (Kulmala 2006, 6).

Tämä hinnoittelumalli on mahdollista yhdistää aiemmin kuvattuun palvelutasohinnoitteluun, jolloin asiakas pystyy itse päättämään milloin käyttää palvelua ja mikä on käyttämänsä palvelun taso. Pankkimaailmassa saatavuushinnoittelu on monesti kytköksissä kanta-asiakassopimuksiin tai siihen kuinka paljon käyttää pankkipalveluita henkilökohtaisten pankkineuvojien muodossa, kun asiakkaan pankkiin sisään tuoma kassavirta ylittää ennalta määritellyn summan (saatavuus). Monesti edellä mainitun kaltaisilla asiakkailla on lisämaksua vastaan mahdollisuus vaikuttaa siihen kuinka nopeasti saa järjestettyä tapaamisen oman pankkineuvojansa kanssa (palvelutaso) (Kulmala 2006, 6-7).

4.5 Arvoperusteinen hinnoittelu

Arvoperusteisessa hinnoittelumallissa palvelun hinnoittelu perustuu siihen, että palveluntuottaja pyrkii etukäteen saamaan selville minkä arvoiseksi potentiaalinen asiakas tarjotun palvelun kokee ja tämän tiedon pohjalta hinnoittelee palvelun. Eroavaisuus markkinaperusteiseen hinnoitteluun syntyy siitä, että tarjotulle palvelulle ei löydy välttämättä markkinoilta verrokkeja eli vastaavanlaisia kilpailijoiden palveluita eikä näin ollen ole selvää mikä tuotetun palvelun markkinahinta sillä hetkellä on. Kuvattua hinnoittelumallia voidaan käyttää esimerkiksi silloin, jos asiakkaalle ei ole täysin selvillä mikä toteutettavan projektin lopputulos täsmällisesti on, mutta pystyy kuitenkin arvioimaan, millaisen tiedossa olevan ongelman odotettu projektin lopputulos tulee ratkaisemaan. Tällaisissa tilanteissa arvoperustainen hinnoittelu voisi olla asiakkaan kannalta oikeudenmukaiselta tuntuva ja palveluntarjoajan näkökulmasta parhaiten kannattava hinnoittelumalli. Tällaisena voidaan kuvata esimerkiksi jossain yrityksessä käynnistettävää ohjelmistoprojektia, jossa asiakas antaa reunaehdot, aikaraamit ja budjetin sekä kertoo ongelman mikä tulee ratkaista. Palveluntarjoajan vastuulle jää tässä vaiheessa

projektin toteutus ja asiakkaan ongelman ratkaisuksi projektin aikana kehitetyn valmiin lopputuotteen esittely asiakkaalle (Kulmala 2006, 7).

Mikko Saarinen kuvaa diplomityössään arvoperusteista hinnoittelua siten, että malli sopii parhaiten niin sanottu win - win -tilanteisiin, joissa sekä palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteinen arvo kasvaa niin paljon, että tästä riittää jaettavaa molemmille. Suurimpana ongelmana arvoperusteisessa hinnoittelussa Saarinen näkee, että monessa tapauksessa hinnoittelun perusteena oleva arvo on vaikeaa määrittää ja tämän seurauksena palveluntarjoajan ja asiakkaan välisestä hyödynjaosta sopiminen hankaloituu (Saarinen 2015, 33). Tästä voidaankin vetää johtopäätös, että arvoperusteisessa hinnoittelumallissa oleellista on palveluntarjoajan poikkeuksellisen hyvä asiakastuntemus tai vastaavasti merkittävä avoimuus asiakkaan puolelta palveluntarjoajaa kohtaan (Kulmala 2006, 9).

5 Henkilöstön resursointi

Henkilöstöresursseilla tarkoitetaan yrityksen henkilövoimavaroja taloustieteellisestä näkökulmasta katsottuna. Työntekijöiden lukumäärän lisäksi henkilöstöresursseiksi luetaan kunkin työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia kuten koulutustausta, yleiset tiedot ja taidot, oma-aloitteisuus sekä muu kulloiseenkin työtehtävään liittyvä kyvykkyys. Viimeksi mainittuja henkilökohtaisia ominaisuuksia eli aineettomia kompetensseja kutsutaan myös inhimilliseksi pääomaksi. Paras tapa saada henkilöstöresurssit tuottaviksi on kehittää pitkäjänteisesti yrityksen henkilöstön työhyvinvointia, rohkaista työntekijöitä innovatiivisuuteen ja samalla pyrkiä sitouttamaan yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin (Kesti 2014, 8).

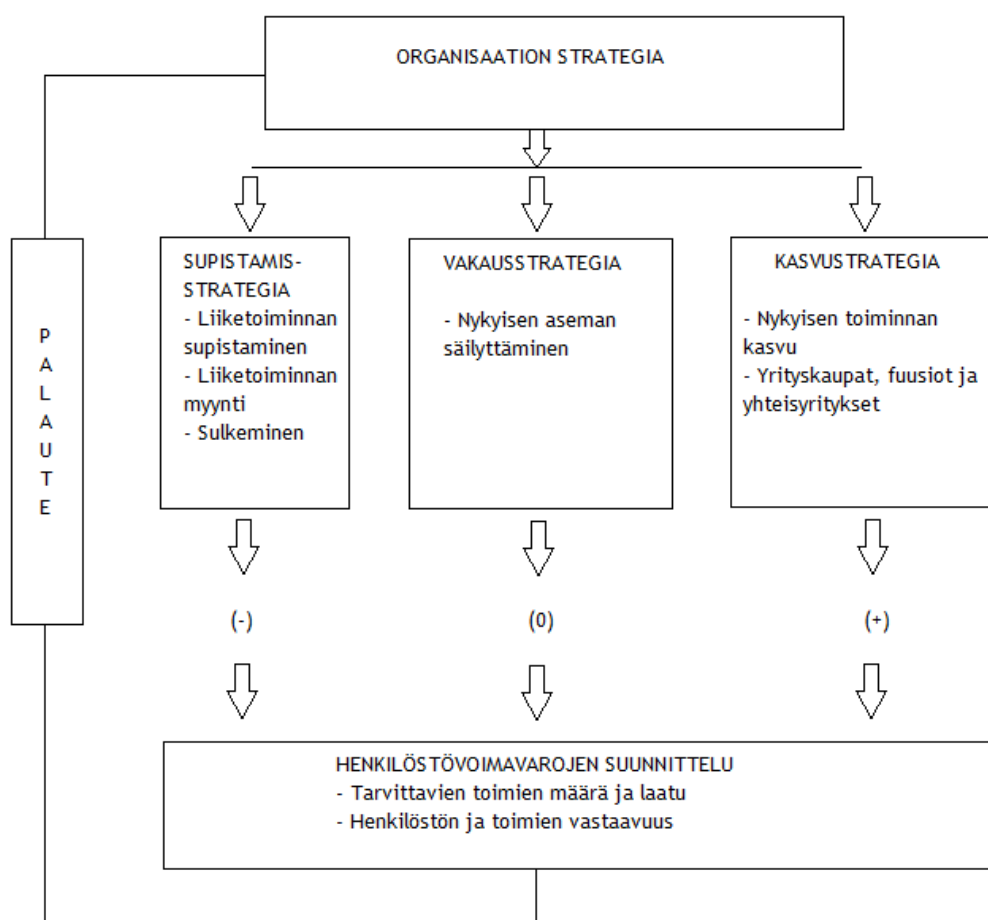
Hanna Huppunen kuvaa Pro Gradu -tutkielmassaan (2014, 21-22) henkilöstön resursoinnin tärkeyttä yrityksen kilpailukyvyille. Huppusen mukaan sisäiset resurssit, joihin myös henkilöstöresurssit kuuluvat, ovat yritykselle sen strateginen suunnannäyttävä sekä ensisijainen tulonlähde. Henkilöstön resursointi terminä pitää sisällään uuden henkilön rekrytoinnin sekä tarvittaessa henkilöstön vähentämisen tai siirtämisen toisiin tehtäviin. Sen lisäksi myös työnjohtaminen sekä yrityksen henkilöstön potentiaalinen johtaminen on osa henkilöstön resursointia, sillä yritykselle on oleellista saada ihmiset tekemään kyvykkyyttään vastaavaa työtä mahdollisimman tehokkaasti ja sitä kautta pyrkiä saavuttamaan yritykselle / työyksikölle asetetut tavoitteet (Huppunen 2014, 22).

Yrityksessä sitä tehtäväkokonaisuutta jonka vastuulla on, että palkkalistoilla on riittävästi osaavaa ja oikeanlaista henkilökuntaa sekä työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat kunnossa, kutsutaan henkilöstöjohtamiseksi. Muita nimityksiä henkilöstöjohtamiselle ovat henkilöstöresursien- sekä henkilöstövoimavarojen johtaminen (Viitala ym. 2013, 182).

5.1 Henkilöstösuunnittelu

Yrityksen henkilöstövoimavarojen eli henkilöstöressurssien käytön toteuttaminen tapahtuu yrityksen henkilöstrategiaan nojaavien sekä niitä käytäntöön vievien henkilöstösuunnitelmien perusteella. Koko yrityksen henkilöstösuunnitelmaksi voidaan kutsua eri osa-alueisiin (esimerkiksi työyksiköihin) pilkottua useamman henkilöstösuunnitelman kokonaisuutta, jossa on ennakoitu yrityksen henkilöstöressurssien johtaminen lyhyellä aikavälillä. Henkilöstösuunnittelun tärkein tehtävä on systemaattisesti ennakoida tulevaisuutta ja edesauttaa siihen varautumista siten, että yrityksellä on osaamistasoltaan ja lukumääräisesti oikea määrä työntekijöitä suorittamassa heille sopivia tehtäviä. Henkilöstösuunnitteluun olennaisena osana kuuluu myös toimenpiteet, joilla kehitetään ja ylläpidetään olemassa olevaa osaamista, parannetaan työhyvinvointia sekä tämän lisäksi lisätään työntekijöiden ymmärrystä organisaation tavoitteista, sillä kaikki suunnitelmat organisaatiota koskevista muutoksista, oli kyseessä sitten toiminnan laajentaminen, supistaminen tai kehittäminen koskettaa tavalla tai toisella henkilöstöä (Viitala 2013, 57-58).

Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on myös kartoittaa henkilöstön kysyntää ja tarjontaa organisaation näkökulmasta tarkasteltuna, sillä yleensä yrityksille on helpompi ennakoida ja määrittää koneiden, laitteiden, materiaalin ja pääoman tarpeensa kuin osaavan henkilökunnan (Kauhanen 2010, 62). Henkilöstösuunnittelulla tulee ennakoida ja säädellä henkilöstökustannuksia, sillä onnistuneen henkilöstösuunnittelun pitäisi tuottaa organisaatiolle tietoa työvoiman lisäämistarpeista, joihin kuuluvat mm. rekrytointi ja sisäiset siirrot sekä vähennystarpeista, eli irtisanomisista, lomautuksista ja uudelleen kohdentamisista (Viitala 2013, 59). Työvoiman vaihtuvuus, eläköitymiset ja sairauspoissaolot ovat esimerkkejä vaikeasti ennakoitavista muutoksista, koska nämä tekijät voivat muuttua hyvinkin nopealla aikataululla suuntaan tai toiseen organisaatiosta johtuvien tai johtumattomien syiden seurauksena. Alapuolella esitettyä organisaation valitseman strategian ja henkilöstösuunnittelun välistä yhteyttä kuvaava kuvio (Kauhanen 2010, 62):



Kuvio 6. Organisaation strategia ja henkilöstösuunnittelu (Kauhanen 2010, 62).

Riitta Viitala kuvaa kirjassaan (2013, 58), että henkilöstösuunnittelussa voidaan erottaa toisistaan terminologisesti niin sanotut kova ja pehmeä henkilöstösuunnittelu. Viitalan mukaan *kova henkilöstösuunnittelu* on lähtökohdiltaan rationaalista ja siinä henkilöstö huomioidaan lähinnä kustannuseränä. Tässä mallissa henkilöstösuunnittelua valvotaan ja johdetaan ylhäältä ja on luonteeltaan lähinnä teknistä. Lähtökohtana kovalle henkilöstösuunnittelulle on liiketoiminnan strategia ja suunnitelmat. *Pehmeä henkilöstösuunnittelu* lähtee taas siitä näkökulmasta, että osaava henkilöstö on organisaation pääomaa ja suunnitteluprosessi on joustava ja yhteistoiminnallinen. Tässäkin pohjalla on liiketoiminnan strategia ja suunnitelmat, mutta henkilöstö sopeutetaan niihin jatkuvat muutokset huomioiden. Pehmeässä mallissa organisaatio määrittää päälinjaukset, mutta samalla antaa alaorganisaatioille mahdollisuuden itse etsiä eri tilanteisiin soveltuvia ratkaisuja (Viitala 2013, 58).

5.2 Henkilöstön rekrytointi ja perehdyttäminen

Henkilöstön resursointiin olennaisena osana liittyy uuden henkilöstön rekrytointi sekä näiden perehdyttäminen vaadittaviin työtehtäviin. Tähän aiheeseen tulee myös aiemmin käsitellyssä

henkilöstösuunnittelussa ottaa kantaa siitä näkökulmasta, että organisaatiolla on tulevaisuudessaakin riittävä määrä riittävän osaavia henkilöitä vaadituissa tehtävissä. Tämän vuoksi organisaation on kyettävä laatimaan kolmenlaisia ennusteita / arvioita tulevaisuuden henkilöstöresurssitarpeista:

- Arvio potentiaalisen työvoiman ulkoisesta tarjonnasta
- Arvio työvoimatarpeesta yksiköittäin, työpisteittäin ja niin edelleen
- Arvio työvoiman sisäisestä tarjonnasta

(Kauhanen 2010, 63).

Aino Romo kirjoittaa maisterin tutkinnon tutkielmassaan (2010, 15-16), että henkilöstön rekrytointi monesti mielletään hyvin yksinkertaiseksi ja suoraviivaiseksi prosessiksi vaikka todellisuudessa kyseessä on melko monimuotoinen kokonaisuus: Rekrytointiprosessiin liittyy niin psykologisia kuin organisatorisia ja yleistaloudellisia muuttujia, jotka vaikuttavat koko organisaatioon. Rekrytointi on henkilöstöjohtamisen yksi strategisimmista prosesseista, sillä tehdyllä rekrytointipäätöksellä vaikutetaan niin yrityskulttuuriin kuin asetettuihin tavoitteisiin, ja sitä kautta tehdyillä päätöksillä on pitkäkestoisia seurauksia (Romo 2010, 15-16). Riitta Viitala sivuaa samaa asiaa kirjassaan (2013, 100) toteamalla, että uuden työntekijän rekrytointia voidaan verrata pitkävaikutteiseen investointiin, sillä lyhyistä ja määräaikaista rekrytoinneista-kin voi koitua merkittäviä taloudellisia kustannuksia, kun huomioidaan hankinnan, perehdytyksen ja mahdollisen työn matalamman laadun mukana tulevat kulut yritykselle (Viitala 2013, 100).

Aino Romo kuvailee myös työssään (2010, 16), että rekrytointitarve yrityksessä syntyy yleisimmin henkilöstöpoistuman tai liiketoiminnan laajenemisen myötä ja havainnon tästä yleisimmin tekee yrityksen johto henkilöstösuunnittelun tai vastaavasti työnjohdolliset esimiehet operatiivisen toiminnan yhteydessä. Rekrytoinnin perusteena on useimmiten jompikumpi seuraavista syistä:

- **Aukon paikkaaminen** eli yritys ennakkoinnin tai suunnitelman sijaan reagoi johonkin, mikä on jo tapahtunut tai tulee tapahtumaan.
- **Resurssien hankinta** eli yritys pyrkii hankkimaan palvelukseensa sellaista osaamista mitä ei vielä ole tai mistä on puutetta (Romo 2010, 16).

Rekrytoinnin lähtökohtana on liiketoiminnalliset tavoitteet ja niistä riippuu myös se, minkätyyppistä henkilöstöä ja minkä verran tarvitaan. Jokaisen rekrytointiprosessin yhteydessä organisaation johto käy seuraavan pohdinnan: Onko työtehtävä johon uutta henkilöstöä haetaan välttämätön vai voisiko sen organisoida jo palkkalistoilla olevan henkilöstön hoidettavaksi laa-

jentamalla, vähentämällä ja muutoin muokkaamalla näiden tehtäväkuvia? Samalla myös todennäköisesti pohditaan voisiko työtehtävän tai edes osan siitä automatisoida, voitaisiinko työ ostaa ulkopuolelta tai teettää osa-aika työnä? Jos organisaation johto edelleen jää siihen johdopäätökseen, että uusi työntekijä tarvitsee rekrytoida, ryhtyvät nämä määrittämään valintakriteerejä (Viitala 2013, 99).

Viitala jakaa kirjassaan (2013, 99) vaadittavat kriteerit kolmeen pääkriteeriin:

Organisaatiotason kriteerit eli mitkä ovat yrityksen strategiset päämäärät, toiminnan luonne, yrityskulttuuri sekä yleinen ilmapiiri. Esimerkkinä tässä voidaan käyttää tutkimuksen kohdeyritys Securitasta, joka toimii turvallisuusalalla ja sitä kautta Suomen laki takaa sille oikeuksia toiminnan toteuttamiseen, mutta samalla myös velvoittaa sitä tiettyihin asioihin. Tätä taustaa vasten Securitaksella yksi edellä mainittu organisaatiotason kriteeri on rekrytoitavan henkilön nuhteeton tausta.

Yksikön kriteerit eli määritellään millaiseen työyksikköön ja työtehtävään rekrytoitava henkilö tulee sijoittumaan ja millaista työyhteisöä tämä tulee panoksellaan täydentämään. Tässä voidaan myös käyttää esimerkkinä tutkimuksen kohdeyritystä ja tarkemmin yksikköä, eli Securitaksen palvelukeskusta, missä on monenlaisia eri tehtäviä ja näissä ei välttämättä tarvita samanlaista osaamista kuin esimerkiksi turva-alalla arvokuljettajalla tai myymälävalvotilla.

Tehtäväkohtaiset kriteerit eli määritellään, millaisia ominaisuuksia juuri siinä työtehtävässä tarvitaan, johon henkilöä ollaan rekrytoimassa. Edelleen voidaan käyttää esimerkkinä Securitaksen palvelukeskusta, jossa esimerkiksi avainpalveluista vastaavalta henkilöltä tai tekniseltä asiantuntijalta vaaditaan erilaista osaamista tai ainakin erilainen osaaminen korostuu verrattuna vaikka keskimääräiseen palvelukeskuspäivystäjään.

Kun rekrytointipäätös on tehty ja uusi työntekijä allekirjoittanut työsopimuksen, tulee tämä perehdyttää uuteen työtehtäväänsä. Pääsääntöisesti perehdyttämisjaksot ovat useiden viikkojen pituisia, mikäli kyseessä on vähääkään haastavampi työtehtävä ja näin on myös Securitaksen Palvelukeskuksessa. Uuden työntekijän perehdytys ei sido mukanaan vain uuden työntekijän mukanaan tuomia lisäresursseja vaan myös ainakin osan tehtävään määrätyn perehdyttäjän resursseista ja tästä kokonaisuudesta aiheutuu yritykselle merkittävästi lisäkustannuksia. Etenkin alkuvaiheessa perehdytykseen joutuu sitoutumaan perehdytettävän lisäksi kattavasti myös perehdyttäjä. Moneen työtehtävään pätevytyminen kestää pitkään ja tämä pätee myös Securitaksen palvelukeskuksen kohdalla, jossa voidaan puhua ammattitaitoisesta palvelukeskuspäivystäjistä noin 1,5 - 2 vuoden yksikössä työskentelyn jälkeen henkilöstä riippuen (Viitala 2013, 101).

5.3 Henkilöstöressurssien optimaalinen käyttö ja kehittäminen

Henkilöstöressurssien optimaalista käyttöä voidaan arvioida ja mitata eri tavoin työpaikan ominaispiirteistä riippuen. Paula Liukkonen kuitenkin käyttää kirjassaan Henkilöstön arvon mittaaminen (2018, 188-189) muutamia yleisluontoisia termejä ja käsitteitä, joiden voidaan katsoa pätevän lähes kaikissa yrityksissä ja voitaisiin myös käyttää henkilöstöressurssien optimaalisen käytön ja sen mittaamisen pohjana. Liukkonen jakaa käytetyn työajan seuraavaan kolmeen luokkaan:

1. **Arvoa antava aika** - Niin sanottu välitön ja suoranainen työaika, joka käytetään palvelun tuottamiseen tai läpivientiin.
2. **Työprosessia tukeva aika** - Tässä mallissa sellainen työaika, joka sinällään on välitöntä työaikaa, mutta käytetään erilaisiin tukitoimiin kuten perehdytys, työsuojelutyö, virheiden korjaaminen, koulutus ja niin edelleen.
3. **Hukattu työaika** - Se työaika joka häviää varsinaisesta palveluprosessista muualle kuin työprosessia tukeviin tehtäviin. Monessa yrityksessä tätä aikaa ei haluta edes huomioida, koska pelätään tietää kuinka paljon ja mistä syystä sitä on.

Työntekijöiden ajankäytön seurannassa hukka-aika pitäisi kuitenkin ottaa huomioon. Alapuolella esimerkkinä erään yrityksen laatima taulukko, jonka avulla hukka-aikaa ko. yrityksessä on pyritty vähentämään:

Välitön työaika	Välillinen työaika	Hukka-aika
<ul style="list-style-type: none"> • Perustyöskentelyyn ja prosesseihin käytetty aika • Valmisteluaika • Työn läpivienti- ja lopettelu-aika 	<ul style="list-style-type: none"> • Perustehtävän mahdollistava aika • Opastus, ohjaus ja perehdytys • Koulutus • Kuljetusaika • Virheiden korjaaminen • Suunnittelu-aika • Huoltotyöt • Työterveys-työ • Työsuojelutyö • Ammattiyhdistystoiminta 	<ul style="list-style-type: none"> • Tekemätön työ • Odotusaika • Turhien ja päällekkäisten töiden tekeminen • Toimintaa haittaavat konfliktit • Yli- tai alimiehitys • Ylipitkät tauot • Juoruilu, riitely ja kiusaaminen • Pinnaaminen • Henkilökohtaisten asioiden hoitaminen työajalla

Taulukko 2. Malliyrityksen välitön työaika, välillinen työaika ja hukka-aika (Liukkosen 2008, 189).

Riitta Viitala kirjoittaa kirjassaan (2013, 170), että merkittävin tekijä yrityksen kilpailukyvyllä on sen osaaminen, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti yritys oppii uutta. Termillä *Osaamisen johtaminen* kuvataan kaikkea, jonka avulla yritys vaalii, kehittää, uudistaa ja hankkii sitä osaamista mitä yrityksen strategia vaatii. Osaamisen johtamisen tavoitteena on luoda kehittyneempiä toimintatapoja, tuotteita ja palveluita sitä kautta, että kehitetään yrityksessä työskentelevien henkilökohtaista osaamistasoa ja samalla vaalitaan olemassa olevaa osaamista. Yksilöiden henkilökohtainen kyvykkyys on koko yrityksen osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä.

Kun peilataan Viitalan kuvaamaa *osaamisen johtamista* aiemmin kuvattuun Paula Liukkosen työajan kolmen kohdan jaotteluun, niin voidaan tulla siihen johtopäätökseen, että osaamisen johtamisella vaikutetaan *välillisen työajan* ja investointien kautta *välittömän työajan tehokkuuteen* ja henkilöresurssit saadaan kaikista tehokkaimpaan käyttöön, kun samalla pyritään

minimoimaan työskentelyn *hukka-aikaa*. Liukkonen käyttää kirjassaan (2008, 190) hukka-ajasta myös termiä *lumepuuha* ja tarkoittaa sillä yksinkertaistetusti työtä ja vaivaa, joka ei vie eteenpäin.

Vaikka aiemmin esitetty taulukko antaa ehkä hiukan yksipuolisen kuvan, että hukka-aika olisi vain työntekijöistä johtuvaa niin näin ei ole, sillä Liukkonen kuvaa kirjassaan (2008, 190) tilannetta jossa hukka-aika on itse organisaatiosta johtuvaa: ”Työtä koskeva suunnittelu-, seminaari- ja raporttipuhe ovat vain jonkinlaista höyryä, jossa ei ulkopuolelta katsottuna ole mitään järkeä. Höyryn suosio perustuu median tukemaan toistoon. Ihmisen toinen puoli näkee, että työelämä pyörii outojen rituaalien ja pakkomielteiden ympärillä. Ei kukaan valittanut itse työstä, vaan organisaatiopörinästä, joka vie 80 prosenttia ajasta”. Kuvatun kaltaisesta tilanteesta voi seurata se, että työntekijät aikaistavat työpäiviensä alkua tai vastaavasti vievät töitä kotiin, jotta voisivat työskennellä edellä mainitusta pörinästä vapaassa ilmapiirissä (Liukkonen 2008, 190). Viitalan kirjassaan kuvaamaan (2013, 170) osaamisen johtamiseen olennaisena osana liittyvän työntekijöiden kouluttamisen ja kehittämisen kanssa on myös oltava tarkkana. Koulutuksen tulee olla järkevää, oleellista ja omaksuttavaa, jotta uuden osaamisen oppimiseen käytetty työaika ja muut resurssit eivät muuttuisi hukka-ajaksi. Kuitenkin sellainen yritys, joka pystyy tunnistamaan omat kehittymistarpeensa, uudistumaan ja hyödyntämään oppimistaan on niin sanottu *oppiva organisaatio* (Viitala 2013, 171).

6 Työn toteutus

Tutkimusaiheena oli *Securitaksen Palvelukeskuksen palveluprosessien ja niiden hinnoittelun kehittäminen*. Tutkimus toteutettiin tutustumalla lähdemateriaaliin, tutustumalla toimeksiantajayritykseen (Securitas Oy) ja yksikköön (palvelukeskus), tutustumalla alaa koskevaan työehtosopimukseen sekä mittaamalla palveluprosessien kestoa ja vertailemalla näitä saatavilla olevaan puheludataan ja olemassa oleviin hinnoittelumalleihin ja -perusteisiin.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä opinnäytetyönä ja tarkasti ottaen kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus, koska tutkittavat ilmiöt ja niihin liittyvät muuttujat itsessään ovat opinnäytetyön tekijälle oman päivätyön kautta tuttuja. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on pitkälti erilaisten muuttujien mittaamista sekä niiden suhteiden välisten vuorovaikutusten ja esiintyvien tekijöiden määrällistä laskemista (Kananen 2011, 12-13).

Kyseessä oli tapaustutkimus ja tutkimusprosessissa arvioitiin Securitaksen Helsingin palvelukeskuksessa työskentelevän yksittäisen päivystäjän suorittaman kokonaispalveluprosessin kestoa siten, että opinnäytetyön tekijä itse sekä hänen ennalta valitut kollegansa mittasivat 10.9 - 30.9.2018 välisellä ajanjaksolla yksittäisten työpyyntöjen ajallista kestoa alkaen puheluun

vastaamisesta ja päättyen työpöydän välittämiseen eteenpäin työn suorittajalle, tai mikäli tehtävää ei välitetty eteenpäin, päättyen työn kirjaamiseen määrättyyn ohjelmistoon tai sovellukseen. Tavoitteena oli kerätä laajaa massaa tietoa eri asiakkuuksista ja vertailla tätä kerättyä tietomäärää keskenään sekä eri asiakkuuksien hinnoitteluperusteisiin sekä selvittää mahdollisuuksia uusiin potentiaalsiin palvelu- ja hinnoittelumalleihin.

Tutkimustyön mittaussosiuudessa käytettiin erillistä mittaustaulukkoa, josta käy ilmi asiakkuus, mihin eri järjestelmiin palvelupyyntö on kirjattu, kuinka kauan aikaa palvelupyynnön suorittamiseen on käytetty ja tehtävän mittaajan nimikirjaimet. Alapuoella kuva mittaamista varten laaditusta taulukosta:

ASIAKAS	KIRJAAMINEN	Asiakkaan oma ohjelmisto, esim. AVUX, Slap, Tampuuri tms	Lasku	IVA	Joku muu (esim. Excel)	AIKA	KIRJAAJA
	Servus					Käytetty aika (minuutit ja sekunnit)	(esim. Jussi Viuhko = JVI)
Esim. [redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 min 40 s.	JVI
[redacted]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	29 sek.	JVI
[redacted]	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 min 2 sek.	JVI
[redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	20 sek.	JVI
[redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 min 31 sek	JVI
[redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 min 3 sek.	JVI
[redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 min 30 sek.	JVI
[redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 min 25 sek.	JVI
[redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	44 sek.	JVI
[redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7 min 57 sek.	JVI
[redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7 min 33 sek.	JVI
[redacted]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1min 39 sek	Hsa
[redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3min	Hsa
[redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	55sek	Hsa
[redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2min 21sek	Hsa
[redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	3min 35sek	Hsa
[redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 min 37 sek.	JVI
[redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1min 15sek	Hsa
[redacted]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	6min 56sek	Hsa
[redacted]	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	4min 40sek	Hsa

Taulukko 3. Työssä käytetty mittaustaulukko.

6.1 Palveluprosessit ja niiden mittaaminen

Tutkimustyössä suoritettu palveluprosessien keston mittaaminen toteutettiin siten, että vastatessaan puheluun mittauksen suorittaja laittoi sekuntikellon päälle ja pysäytti sekuntikellon siinä vaiheessa, kun puhelimitse vastaanotettu palvelupyyntö oli kirjattu kaikkiin vaadittuihin järjestelmiin sekä välitetty työsuorittajalle. Tästä suorituksesta saatiin mitattua kokonaisprosessin ajallinen kesto, joka kirjattiin minuuttien (min.) ja kymmenien sekuntien (10 s.) tarkkuudella erilliseen mittaustaulukkoon. Mitattavan palveluprosessin ulkopuolelle rajattiin myöhemmin kyseistä prosessia koskevat muutos- ja kirjauspyynnöt, kuten esimerkiksi laskutustietojen muutokset, vartijoiden ilmoittamat tiedot työtehtävän suorittamisesta yms. Tämä sen vuoksi, koska nämä tapahtumat ovat luonteeltaan niin epäsäännöllisesti tapahtuvia, että niiden mittaaminen ja saadun tiedon liittäminen aiemmin mitattuihin palveluprosessien kes-

toihin olisi ollut lähestulkoon mahdotonta. Esimerkkinä tällaisesta voidaan mainita, vaikka tilanne, jossa ovenavaustehtävän suorittanut vartija ilmoittaa illan ja yön aikana suorittamat ovenavaukset suoritetuiksi vasta aamulla.

Palveluprosessien keston mittaus suoritettiin 10.9 - 30.9.2018 välisellä kolmen viikon ajanjaksolla. Mittauksen ulkopuolelle Mittaus rajattiin koskemaan Securitaksen Helsingin palvelukeskusta ja sen yleisimpiä asiakkuuksia. Hyväksytyjä mittaustuloksia työssä saatiin 388 kpl ja hylättiin 5 kpl. Mittauksesta rajattiin jo ennen mittaamisen aloittamista pois tiettyjä sinällään yleisiä asiakkuuksia, kuten pysäköintilaitokset, teollisuuslaitosten porttipuhelut, Lapin hotellit ja muutamat muut, johtuen lähinnä näiden sesonkiluontoisuudesta (Lapin hotellit) tai hankalasta mitattavuudesta. Esimerkkinä hankalasta mitattavuudesta voidaan pitää esimerkiksi pysäköintilaitoksista ja teollisuuslaitosten porteilta palvelukeskukseen tulevia puheluita, joissa monesti on aikakatkaisu tai vastaavasti puheyhteys on sen verran heikompi, että pelkästään kommunikaatio-ongelmiin asiakkaan kanssa saattaa kulua ylimääräistä aikaa. Vaikka sinällään kommunikaatio-ongelmat asiakkaan kanssa ovat yksi työssä tutkittavan ja käsiteltävän palveluprosessin haaste, niin nämä haasteet ovat jo toimeksiantajan tiedossa ja niiden eteen tehdään jatkuvasti töitä.

Edellä mainittujen lisäksi työn ulkopuolelle on rajattu hälytysjärjestelmä InterView:n kautta tulevat palvelupyynnöt, sillä kokonaisprosessi näissä on erilainen ja monesti huomattavasti nopeampi kuin puhelimitse tulleissa palvelupyynnöissä. Yleisluontoisena huomiona on myös syytä mainita, että InterView:n kautta tulleiden palvelupyyntöjen käsittelyaikaa ei senkään vuoksi ole tarpeellista erikseen sekuntikellolla mitata, koska järjestelmä itsessään tallentaa ajan jolloin työ (hälytys) on otettu käsittelyyn ja ajan jolloin se on välitetty eteenpäin työn suorittajalle.

Tutkimustyöhön palveluprosessien mittaajiksi pyrittiin saamaan opinnäytetyön tekijän itsensä lisäksi mukaan tämän Securitaksen Palvelukeskuksessa työskenteleviä kollegoita sillä periaatteella, että mukana olisi monipuolisella työkokemustaustalla palveluprosesseja käsitteleviä palvelukeskuspäivystäjiä. Tämän perusteena oli se, että harjaantuminen niin sanotusti täysin oppineeksi palvelukeskuspäivystäjäksi kestää henkilöstä riippuen noin 1,5 - 2 vuotta ja tämän vuoksi oli oleellista, että mittaustyöhön saataisiin mukaan niin puoli vuotta kuin useamman vuoden yksikössä työskennelleitä henkilöitä.

Tutkimustyössä muutama isompi asiakas (*Majoituspalvelu A*, *Huoltoyhtiö A* ja *Kiinteistöjen Huoltopäivystys A / Ovenavauspalvelu B*) on pilkottu useampaan mitattavaan kokonaisuuteen, johtuen työyksikössä tehdyistä havainnoista, että jokin toinen osakokonaisuus yhdessä asiakkuudessa olisi toista selkeästi kuormittavampi. *Majoituspalvelu A* käsitellään kolmessa kokonaisuudessa, jotka ovat *Majoituspalvelu A*, *Majoituspalvelu A Ulkomaat* ja *Majoituspalvelu A*

Ylivuoto. Huoltoyhtiö A käsitellään kahdessa kokonaisuudessa, jotka ovat *Huoltoyhtiö A Etelä-Suomi* ja *Huoltoyhtiö A Muu Suomi*, jälkimmäisen käsittäessä karkeasti arvioituna Uudenmaan maakunnan ulkopuoliset aluetoimistot. *Huoltopäivystys A* ja *Ovenavauspalvelu B* ovat saman asiakkuuden kaksi isoa osakokonaisuutta ja näissä palveluprosessit ja niiden ohjeistukset eroavat niin merkittävästi toisistaan, että ne on aiheellista käsitellä myös erillisinä kokonaisuuksina.

Erillisten yksittäisten asiakkuuksien lisäksi työssä arvioidaan ovenavauspyyntöjen palveluprosesseja yhtenä kokonaisuutena ja sitä, mitkä tekijät näihin vaikuttavat, sillä monet huoltoyhtiöiden palvelupyynnot ovat ovenavauksia, jotka Securitaksen paikallinen yksikkö suorittaa.

6.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on tapaustutkimus, jossa tutkimuksen case on *Securitaksen Palvelukeskuksen palveluprosessien ja niiden hinnoittelun kehittäminen*. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, jossa useampi henkilö mittasi Securitaksen Helsingin Palvelukeskuksen rajattujen asiakkuuksien kokonaispalveluprosessien ajallista kestoa ennalta määritetyllä ajanjaksolla ja kirjasi tekemänsä havainnot erilliseen taulukkoon. Tehtyjen havaintojen perusteella pystytään laskemaan ajallisia keskiarvoja ja vertamaan tehtyjä havaintoja palvelukeskuksen puhelutilastoihin ja mitattujen asiakkuuksien hinnoitteluperusteisiin. Seuraavassa lyhyesti tiivistettynä mitä tarkoitetaan termillä *tapaustutkimus* ja mitä tarkoitetaan *kvantitatiivisella tutkimuksella*.

Tapaustutkimus eli niin sanottu case study on liiketaloustieteissä usein käytetty tutkimusstrategia, jonka lähtökohdat ovat tieteellisen tutkimuksen traditiossa. Tapaustutkimus on hyvin soveltuva tutkimusstrategia, kun työn tavoitteena on tuottaa kehittämis ehdotuksia ja uusia ideoita. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohde eli niin sanottu *case* on yleisimmin jokin yritys tai osa siitä, tuotettu tuote, palvelu, toiminto tai prosessi, kuten esimerkiksi tämän työn *case* on *Securitaksen Palvelukeskuksen palveluprosessien ja niiden hinnoittelun kehittäminen*. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa nykyaikaisesta ja todellisesta ilmiöstä reaaliajassa (Ojasalo ym. 2014, 52).

Tapaustutkimuksissa tutkittava *case* voi olla hyvin monentyyppinen, mutta monesti tämä käsitetään kuitenkin jollain tapaa rajatuksi kokonaisuudeksi tai yksiköksi, josta pyritään tuottamaan yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa. Tapaustutkimuksissa haetaan tietoa tutkittavaa ilmiötä koskevista lainalaisuuksista, mekanismeista ja prosesseista sellaisella tavalla, että saaduista tuloksista voidaan tulkita laajempia merkityksiä ja yleistyksiä, joita tarvittaessa voidaan myöhemmin siirtää ja soveltaa käytäntöön (Koppa Jyväskylän Yliopisto 2015a).

Yleensä tapaustutkimus aloitetaan tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisten teorioiden tutkimisesta. Useimmiten tapauksen opinnäytetyön tekijällä on jo jonkinlaista aiempaa tietoa ja kiinnostusta tutkittavaan aiheeseen ja tämä mahdollistaa kehittämistehtävän alustavan määrittelyn. Tarkka tutkimuskohteen valinta ei kuitenkaan ole tapaustutkimuksissa tutkimuksen ensimmäinen vaihe, vaan monesti aihe tarkentuu ja täsmentyy sitä mukaa kuin työ edistyy. Välillä saattaa jopa käydä niin, että työn edetessä alkuperäinen tutkittava tapaus muuttuu vähemmän tärkeäksi ja tuolloin työtä joudutaan muokkaamaan. Kuvatun kaltainen muutos ei ole mitenkään väärin vaan osa tutkimustyöhön kuuluvaa kehittämisprosessia. Useimmiten tapaustutkimus yhdistetään laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen, mutta mikään ei estä opinnäytetyön tekijää käyttämästä myös kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä. Monesti tapaustutkimuksissa yhdistellään sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä (Ojasalo ym. 2014, 54-55).

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusmenetelmää, jossa tutkimuksen kohdetta kuvataan, arvioidaan ja tulkitaan tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään selittämään tutkittavaa ilmiötä sekä erilaisia syy- ja seuraussuhteita numeraalisia tuloksia ja tilastoja vertailemalla. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta pidetään määrällisen tutkimuksen parina ja siinä taas pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta laadullisesti, ominaisuuksiltaan ja merkityksiltään kokonaisvaltaisesti. Monesti laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän eroa tarpeettomasti korostetaan vaikka ei ole mitään estettä käyttää molempia edellä mainittuja menetelmiä samassa tutkimuksessa. Molemmilla menetelmillä voidaan myös selittää ja tutkia samoja ilmiöitä, joskin eri tavalla ja eri näkökulmasta katsoen (Koppa Jyväskylän Yliopisto 2015b).

Professori Paavo Ritala Lappeenrannan Yliopistosta kuvaa näyttöesityksessään (2013, 20-21) kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keruun seuraavasti:

- Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto pohjautuu numeerisesta aineistosta tehtäviin tulkintoihin
- Aineiston keruun lopputuloksena saavutetaan numeerista ja standardoitua tietoa
- Vaihe, jolloin aineistoa kerätään, on melko pitkä verrattuna vaiheeseen, jolloin aineistoa analysoidaan
- Aineiston keruu on systemaattista ja perustuu vakiintuneisiin menetelmiin
- Aineiston keruun tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman laaja määrä materiaalia
- Aineiston analysoinnin pohjana on kerätyn materiaalin numeerinen tarkastelu
- Analyysin tuloksena yleisesti syntyy taulukoita, diagrammeja tai kaavoja
- Analyysin tuloksena syntyy erilaisia matemaattisia ja tilastollisia tulkintoja

Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla vaikuttaa niin sanottu realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuuden katsotaan rakentuvan objektiivisesti todennettavista tosiasioista. Tämä ajattelumalli on syntynyt *loogiseksi positivismiksi* kutsutun filosofisen suuntauksen toimesta, jossa korostettiin kaiken tiedon olevan peräisin suorista aistihavainnoista ja näihin havaintoihin perustuvasta loogisesta päättelystä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisessä roolissa ovat aiemmin laaditut teoriat ja tehdyt johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, erilaisten hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely, suunnitelmat miten aineisto kerätään niin että se sopii määrälliseen tutkimukseen, tutkimukseen osallistuvien henkilöiden valinta ja otos tästä joukosta sekä muuttujien muodostaminen tilastollisesti käsiteltäväksi ja taulukkomuotoon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa havainnot ja johtopäätökset tehdään aineiston tilastolliseen analysointiin perustuen (Hirsjärvi ym. 2009, 139-140).

6.3 Mittaustulokset, puheluiden lukumäärät ja hinnoittelumallit

Kuten useammassa yhteydessä työssä aiemmin on jo mainittu, niin opinnäytetyöhön liittyvä palveluprosessien mittaustyö suoritettiin 10.9 - 30.9.2018 välisellä ajanjaksolla. Käytännön mittaustuloksia saatiin 388 kappaletta yhden mittaus suorituksen alkaessa puheluun vastaamisesta ja päättyen työn välittämiseen eteenpäin työnsuorittajalle. Mittaustulokset on luokiteltu epäluotettaviksi, suuntaa-antaviksi ja luotettaviksi yksittäistä mitattavaa kohdetta koskevien suoritusten lukumäärän perusteella siten, että alle viisi (5) suoritusta antaa *epäluotettavan tuloksen*, viidestä kymmeneen (5-10) suoritusta antaa *suuntaa-antavan tuloksen* ja yli kymmenen (10) suoritusta katsotaan *luotettavaksi tulokseksi*. Nämä tulokset käsitellään kukin omissa alaluvuissaan. Puheluita mittausjaksolla koskien mitattavia asiakkuuksia Securitaksen palvelukeskuksessa vastaanotettiin tuhansia.

Mittaamisen kohteena olevien asiakkuuksien hinnoittelumalleina on Securitaksen palvelukeskuksessa käytetty *urakkaperusteista hinnoittelumallia* (kiinteä kuukausihinta), *suoriteperusteista hinnoittelumallia* (suhteellisen matala kuukausimaksu sekä hinnoittelu per vastattu puhelu) sekä *palvelutasohinnoittelua*, josta voidaan käyttää myös termiä *kapasiteettipohjainen veloitus* (kiinteä kuukausihinta, jos puheluiden lukumäärä ei ylitä sovittua).

6.3.1 Epäluotettavat tulokset ja niiden analysointi

Epäluotettavia tuloksia 38 mittaamisen kohteesta saatiin 18 kappaletta. Epäluotettavia tuloksia ovat kaikki ne, joista saatiin 10.9 - 30.9 välisellä ajanjaksolla kerättyä alle viisi (5) tulosta. Näistä mittauskohteista yhdeksän (9) on vielä sellaisia, joista ei saatu mitattua yhdenkään palveluprosessin ajallista kestoja. Alapuolella esiteltynä epäluotettavat mittaustulokset numeraalisesti pienimmästä suurimpaan:

Ei lainkaan mitattuja palveluprosesseja:

<u>Asiakas</u>	<u>Huoltoyhtiö G</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	0 kpl
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	0 min
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	15 kpl
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	9 kpl
<u>Hinnoittelumalli</u>	Kiinteä kuukausihinta

Taulukko 4. Huoltoyhtiö G mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Huoltoyhtiö I</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	0 kpl
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	0 min
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	78 kpl
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	49 kpl
<u>Hinnoittelumalli</u>	Kiinteä kuukausihinta jos puheluiden sovittu lukumäärä ei ylity

Taulukko 5. Huoltoyhtiö J mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Huoltoyhtiö K</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	0 kpl
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	0 min
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	3 kpl
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	3 kpl
<u>Hinnoittelumalli</u>	Pieni kuukausimaksu + puhelukohtainen hinta

Taulukko 6. Huoltoyhtiö K mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Päivystyspalvelu A</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>0 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>0 min</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>41 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>31 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelu-</u> <u>kohtainen hinta</u>

Taulukko 7. Päivystyspalvelu A mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Päivystyspalvelu D</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>0 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>0 min</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>58 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>48 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelu-</u> <u>kohtainen hinta</u>

Taulukko 8. Päivystyspalvelu D mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Kaupungin päivystys A</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>0 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>0 min</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>26 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>21 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Kiinteä kuukausihinta</u>

Taulukko 9. Kaupungin päivystys A mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Kaupungin päivystys B</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>0 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>0 min</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>38 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>32 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Kiinteä kuukausihinta</u>

Taulukko 10. Kaupungin päivystys B mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Vesilaitos A</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>0 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>0 min</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>25 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>22 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Kiinteä kuukausihinta jos puheluiden sovittu lukumäärä ei ylity</u>

Taulukko 11. Vesilaitos A mitaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Vesilaitos B</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>0 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>0 min</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>19 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>11 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelukohtainen hinta</u>

Taulukko 12. Vesilaitos B mitaustulokset.

Näistä mitaustuloksista ei muita päätelmiä oikeastaan pysty tekemään kuin sen, että tarkempaa analyysia varten mitaustyö tulisi kohdistaa pidemmälle ajanjaksolle ja niin, että se kohdennetaan tarkoituksella juuri näihin asiakkuuksiin, joiden puheluita vastaanotetaan harvemmin. Osa asiakkuuksista on myös sellaisia, joista voidaan vetää johtopäätös, että mitaustuloksia ei sen vuoksi ole saatu, koska puheluiden lukumäärä on mittausjaksolla ollut huomattavan vähäinen. Esimerkiksi *Huoltoyhtiö K*:lta on 21 päivän mittausjaksolla vastattu kokonaisuudessaan kolmeen puheluun ja *Vesilaitos B*:lta 11 puheluun. Hinnoittelun näkökulmasta on mielenkiintoista, että saman tyyppiset asiakkuudet ja suurin piirtein saman verran puheluiden lukumäärällä mitattuna henkilöstöresursseja kuluttavat *Vesilaitos A* ja *Vesilaitos B* omaavat erilaiset hinnoittelumallit.

1-4 mitattua palveluprosessia:

<u>Asiakas</u>	<u>Huoltoyhtiö D</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	3 kpl
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	4 min 20 sek.
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	257 kpl
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	172 kpl
<u>Hinnoittelumalli</u>	Pieni kuukausimaksu + puhelu- kohtainen hinta

Taulukko 13. Huoltoyhtiö D mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Huoltoyhtiö F</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	4 kpl
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	1 min 40 sek.
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	81 kpl
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	60 kpl
<u>Hinnoittelumalli</u>	Pieni kuukausimaksu + puhelu- kohtainen hinta

Taulukko 14. Huoltoyhtiö F mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Huoltoyhtiö L</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	2 kpl
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	3 min 50 sek.
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	156 kpl
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	115 kpl
<u>Hinnoittelumalli</u>	Pieni kuukausimaksu + puhelu- kohtainen hinta

Taulukko 15. Huoltoyhtiö L mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Turvalaite- ja lukkopäivystys A</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>3 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>3 min 30 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>73 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>57 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelu- kohtainen hinta</u>

Taulukko 16. Turvalaite- ja lukkopäivystys A mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Kylmälaitepäivystys A</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>3 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>2 min 20 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>168 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>157 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelu- kohtainen hinta</u>

Taulukko 17. Kylmälaitepäivystys A mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Päivystyspalvelu C</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>4 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>6 min 30 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>33 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>24 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Kiinteä kuukausihinta</u>

Taulukko 18. Päivystyspalvelu C mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Päivystyspalvelu E</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>3 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>2 min 30 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>11 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>11 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelu-</u> <u>kohtainen hinta</u>

Taulukko 19. Päivystyspalvelu E mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Päivystyspalvelu F</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>1 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>12 min 20 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>13 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>8 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelu-</u> <u>kohtainen hinta</u>

Taulukko 20. Päivystyspalvelu F mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Ovenavauspalvelu C</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>1 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>6 min 40 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>22 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>22 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelu-</u> <u>kohtainen hinta</u>

Taulukko 21. Ovenavauspalvelu C mittaustulokset.

Näiden mittaustulosten merkittävin anti lienee toimia virikkeenä mahdollisille jatkomittauksille. Esimerkiksi *Huoltoyhtiöt D, F ja L sekä Turvalaite- ja lukkopäivystys A ja Kylmälaitepäivystys A* ovat puhelutilastojen perusteella melko paljon resursseja kuormittavia asiakkaita ja näin ollen voisin olla hyödyllistä selvittää ovatko nyt saadut mittaustulokset millään tapaa samansuuntaisia mitä esimerkiksi kahdenkymmenen palveluprosessin mittaamisella saataisiin. *Päivystyspalvelu C:n* osalta saatu yksittäisen palveluprosessin ajallinen kesto on neljän mittauksen keskiarvoltaan melko korkea ja sen vuoksi tätä kannattaisi ehkä tutkia lisää onko tämä todella näin henkilöstöresursseja kuormittava asiakas. *Päivystyspalvelu E:n* osalta taas

tulokset voidaan tulkita päinvastoin kuin *Päivystyspalvelu C*:lla, eli lisäselvitys kannattaisi tehdä siitä onko kyseessä ajallisesti näin vähän henkilöstöresursseja kuormittava asiakas. Toisaalta tämänkaltainen selvitystyö itsessään voi *Päivystyspalvelu E*:n osalta muuttua ajan haaskaamiseksi, sillä puhelutilastojen perusteella kyseessä on hyvin vähän henkilöstöresursseja kuormittava asiakas. Mittausjaksolla (10.9 - 30.9.2018) *päivystyspalvelu E*:lle varattua puhelulinjaa pitkin soitettiin vain yksitoista kertaa ja kaikkiin näihin puheluihin ehdittiin palvelukeskuspäivystäjien toimesta vastaamaan. *Päivystyspalvelu F*:lta saadulla mittaustuloksella ei voida katsoa olevan minkäänlaista yksittäiseen asiakkaaseen liittyvää tutkimuksellista arvoa, sillä mitattuna on vain yksi palveluprosessin kokonaiskesto ja tästä saatu mittaustulos on ajallisesti poikkeuksellisen pitkä huomioiden, että kyseessä on perusmuotoinen päivystysasiakas, jolla tehtävät kirjataan vain yhteen järjestelmään (huolto-sovellus Servus) ja välitetään päivystäjälle. *Ovenavauspalvelu C*:n osalta yksittäinen mittaustulos ei anna luotettavaa kuvaa, kuinka paljon kyseinen asiakkuus resursseja kuluttaa, mutta yksittäisestä palveluprosessista saatu tulos on kuitenkin ajallisesti linjassa muiden ovenavaustehtävien kanssa, joissa asiakkaan laskuttaminen on osa prosessia.

6.3.2 Suuntaa-antavat tulokset

Suuntaa-antavia tuloksia 38 mittaamisen kohteesta saatiin kuusi (6) kappaletta. Näistä vahvasti suuntaa-antavia tuloksia voidaan katsoa olevan kolme (3) mittaamisen kohteena ollutta asiakkuutta, sillä näistä saatiin mitattua ajallinen kesto kahdeksasta (8) tai yhdeksästä (9) erillisestä palveluprosessista. Alapuolella on esiteltyinä palveluprosesseista saadut suuntaa-antavat mittaustulokset eriteltyinä *suuntaa-antaviin* ja *vahvasti suuntaa-antaviin* mittaustuloksiin:

5-6 mitattua palveluprosessia (suuntaa-antavat tulokset)

<u>Asiakas</u>	<u>Kuluttajapalvelu A</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>6 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>5 min 30 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>24 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>19 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelukohtainen hinta</u>

Taulukko 22. Kuluttajapalvelu A mittaustulokset.

Tämä mittaustulos voidaan siinä mielessä arvioida kohtuullisen luotettavaksi, sillä kaikki mitatut prosessit pitävät sisällään kyseessä olevan asiakkuuden peruspalveluprosessin eli puheluun

vastaamisen ja kuluttajapalvelulomakkeen (excel) täyttämisen puhelun aikana annetun asiakkaan antaman ohjeistuksen mukaan. Jonkun verran prosessin ajallista keskiarvoa voisivat laskea tälle puhelinlinjalle silloin tällöin tulevat puhelut, joissa ei tarvitse täyttää kuluttajapalvelulomaketta vaan puhelu joko siirretään saattaen eteenpäin asiakkaan yhteyshenkilölle tai päivystäjän puhelimitse antama ohjeistus asiakkaalle riittää.

<u>Asiakas</u>	<u>Nostolaitepäivystys B</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>5 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>5 min 50 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>208 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>166 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelu-</u> <u>kohtainen hinta</u>

Taulukko 23. Nostolaitepäivystys B mittaustulokset.

Tätä mittaustulosta ei voida pitää kovinkaan luotettavana, sillä yksi mitatuista palveluprosesseista on kestoaltaan yli 15 minuuttia ja näin ollen tämä yksittäinen tulos vääristää viiden mitatun prosessin keskiarvoa huomattavasti. Yleisesti ottaen yli 15 minuuttia kestävät palveluprosessit ovat harvinaisia lähes minkä tahansa asiakkuuden yhteydessä, mutta tämän asiakkuuden kohdalla prosessin kestosta tekee vielä poikkeuksellisen se, että asiakkaan kanssa sovittu perusmuotoinen palveluprosessi pitää sisällään ainoastaan puheluun vastaamisen, kirjaamisen huoltosovellukseen (Servus) ja vastaanotettujen tietojen välittämisen hissipäivystäjälle.

<u>Asiakas</u>	<u>Päivystyspalvelu B</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>6 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>4 min 10 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>120 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>91 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelu-</u> <u>kohtainen hinta</u>

Taulukko 24. Päivystyspalvelu B mittaustulokset.

Päivystyspalvelu B:n palveluprosessi on hyvin samankaltainen kuin *nostolaitepäivystys B:lla* pitäen sisällään puhelun vastaanottamisen, kirjaamisen huoltosovellukseen sekä tietojen välittämisen työn suorittajalle. Tätä taustaa vasten voidaan tehdä näiden asiakkaiden välillä

vertailua ja arvioida *päivystyspalvelu B*:n palveluprosessin ajallisen keskiarvon olevan lähempänä todellisuutta huomioiden, että siinä ei ole mukana huomattavan ylipitkää yksittäistä prosessia vääristämässä ajallista keskiarvoa.

8-9 mitattua palveluprosessia (vahvasti suuntaa-antavat tulokset)

<u>Asiakas</u>	<u>Huoltoyhtiö I</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>9 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>4 min 20 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>131 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>102 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelukohtainen hinta</u>

Taulukko 25. Huoltoyhtiö I mittaustulokset.

Huoltoyhtiö I:n palveluprosessi on samantyyppinen kuin aiemmin kuvatulla *päivystyspalvelu B*:lla eli puhelun vastaanottaminen, tietojen kirjaaminen huoltosovellukseen ja välittäminen työsuorittajille. Tätä taustaa vasten molempien tuloksia voidaan pitää melko paikkansa pitävinä, sillä molemmissa on saatu samantyyppisen prosessin ajalliseksi keskiarvoksi vähän yli neljä minuuttia (4 minuuttia 10 sekuntia ja 4 minuuttia 20 sekuntia).

<u>Asiakas</u>	<u>Nostolaitepäivystys A</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>8 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>3 min 50 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>271 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>187 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Kiinteä kuukausihinta jos puheluiden sovittu lukumäärä ei ylity</u>

Taulukko 26. Nostolaitepäivystys A mittaustulokset.

Mittaustulos tässä pitää oletettavasti varsin hyvin paikkansa, sillä kyseessä on samantyyppinen palveluprosessi kuin *Huoltoyhtiö I*:lla eli puhelun vastaanottamisen ja työpyynnön eteenpäin välittämisen lisäksi kirjataan tiedot ainoastaan huoltosovellukseen. Ajallinen keskiarvo ei kovin merkittävästi poikkea *Huoltoyhtiö I*:n vastaavasta. *Huoltoyhtiö I*:lla ja *nostolaitepäivystys A*:lla on eri hinnoittelumalli, joten siinä voisi mahdollinen jatkoselvitys olla paikallaan

siitä näkökulmasta, että onko käytetty hinnoittelumalli tarkoituksenmukainen ja tuottava verrattuna muihin asiakkaisiin ja siihen paljon asiakkuus kuluttaa resursseja.

<u>Asiakas</u>	<u>Kiinteistöjen huoltopäivystys A</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>9 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>3 min</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>205 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>170 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Kiinteä kuukausihinta</u>

Taulukko 27. Kiinteistöjen huoltopäivystys A mittaustulokset.

Vaikka tämä mittaustulos on suuntaa antava, niin se on selkeä ja ehkä kannattavuuden näkökulmasta helpoiten arvioitavissa, koska hinnoittelumallina on kiinteä kuukausihinta. Mittauksista saatu kolmen minuutin palveluprosessin keskiarvo ei vaikuta kovin korkealta, mikäli sitä verrataan muiden asiakkaiden palveluprosesseihin. Keskiarvo kuitenkin pitää paikkansa, sillä tällä asiakkaalla palveluprosessi eroaa toimisto- ja ilta-aikaan toisistaan siten, että toimiston aukioloaikoina puhelut vain käännetään eteenpäin.

6.3.3 Luotettavat tulokset

Luotettavaksi laskettuja mittaustuloksia saatiin kerättyä 14 kappaletta. Luotettaviksi mittaustuloksiksi laskettiin kaikki ne asiakkuudet, joilta saatiin mitattua yli kymmenen palveluprosessia mittausjaksolla. Huomionarvioista näissä luotettaviksi arvioiduissa mittaustuloksissa on se, että niissä asiakkuus *majoituspalvelu A* on jaoteltu kolmeen osaan johtuen siitä, että kyseessä ensinnäkin on kooltaan palvelukeskuksen suurin asiakas ja toisekseen asiakkuuden palvelupyynnöitä vastaanotetaan palvelukeskuksessa useammalta eri puhelinlinjalta. Asiakkuus on jaoteltu kolmeen osaan seuraavilla nimikkeillä: *majoituspalvelu A*, *majoituspalvelu A ylivuoto* ja *majoituspalvelu A ulkomaat*. Tämä asiakkuus tullaan käsittelemään yhtenä kokonaisuutena.

Toinen asiakkuus, joka myös on jaettu useampaan osaan, on *Huoltoyhtiö A*. Tämä asiakkuus on jaoteltu kahteen osaan ja näistä käytetään nimikkeitä *Huoltoyhtiö A Etelä-Suomi* ja *Huoltoyhtiö A Muu Suomi*. Tämän asiakkuuden kohdalla jaottelu on tehty siitä syystä, että päivystäjien toimesta on tehty havaintoja eroista palveluprosessien ajallisissa kestoissa Etelä-Suomen ja muun Suomen välillä vaikka asiakkuuden sinällään pitäisi olla henkilöstöresursseille yhtä kuormittava riippumatta siitä mistä päin Suomea palvelupyyntö tulee. Tämän lisäksi muuta Suomea koskeva osa asiakkuudesta on tullut Securitaksen Helsingin palvelukeskuksen

hoidettavaksi vasta kuluvan vuoden (2018) aikana ja näin ollen vertailu Etelä-Suomen osan ja muun Suomen välillä on siinäkin mielessä aiheellinen. *Kiinteistöhuoltoyhtiö A Etelä-Suomi* on Securitaksen Helsingin palvelukeskuksen pitkäaikainen asiakas, jolla on vakiintunut palveluprosessi. Useampaan osaan jaetun *Majoituspalvelu A*:n tavoin *Huoltoyhtiö A* tullaan käsittelemään yhtenä kokonaisuutena.

Ovenavauspalveluita ostaviin asiakkaisiin kuuluvat *Ovenavauspalvelu A* ja *Ovenavauspalvelu B* tullaan käsittelemään yhtenä kokonaisuutena johtuen näiden palveluprosessien samankaltaisuudesta.

Majoituspalvelu A

<u>Asiakas</u>	<u>Majoituspalvelu A</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>24 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>1 min 50 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>922 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>710 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelu-</u> <u>kohtainen hinta</u>

Taulukko 28. Majoituspalvelu A mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Majoituspalvelu A Ylivuoto</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>30 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>3 min 20 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>887 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>638 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelu-</u> <u>kohtainen hinta</u>

Taulukko 29. Majoituspalvelu A Ylivuoto mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Majoituspalvelu A Ulkomaat</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>33 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>6 min 20 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>981 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>749 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelu-</u> <u>kohtainen hinta</u>

Taulukko 30. Majoituspalvelu A Ulkomaat mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Majoituspalvelu A Kaikki</u> <u>yhdessä</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>87 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>4 min</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>2790 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>2097 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelu-</u> <u>kohtainen hinta</u>

Taulukko 31. Majoituspalvelu A Kaikki yhdessä mittaustulokset.

Majoituspalvelu A:n mittaustuloksia tutkittaessa näkyvin havainto saadaan *Majoituspalvelu A ulkomaiden* selkeästi pitempiketoisesta kokonaispalveluprosessista verrattuna kotimaassa tapahtuvaan peruspalveluprosessiin tai ylivuotopuheluiden palveluprosessiin. Perusmuotoisen palveluprosessin keston ajallista keskiarvoa laskee se, että iso osa mitatuista palveluprosesseista oli vähän ennen toimiston aukioloaikaasi asiakkaalle annettuja kehotuksia soittaa hetken päästä uudestaan. Ylivuotopuheluissa palveluprosessi on vakiintunut, eli kun *Majoituspalvelu A:n* toimistolla on ruuhkaa, kääntyvät puhelut palvelukeskukseen ja ohjeistuksena on kirjata tiedot huoltosovellukseen sekä välittää soittopyyntö sähköpostitse toimistolle. Johtuen tämän palveluprosessin johdonmukaisuudesta voidaan saatua ajallista keskiarvoa pitää luotettavana. *Majoituspalvelu A ulkomaiden* merkittävimiksi palveluprosessia hidastaviksi tekijöiksi voidaan arvioida englanniksi tapahtuvan kommunikoinnin, asiakkaan ja asiakaspalvelijan fyysisen etäisyyden, monitulkintaisemmat työohjeet sekä jossain määrin kulttuurierot. Osa *Majoituspalvelu A ulkomaiden* mitatuista palveluprosesseista oli muutaman minuutin mittaisia, osan taas kestäessä yli 20 minuuttia. *Majoituspalvelu A ulkomaiden* vaikutus *Majoituspalvelu A:n* kaikkien yhteenlaskettuun palveluprosessien keskiarvoon on merkittävä.

Huoltoyhtiö A

<u>Asiakas</u>	<u>Huoltoyhtiö A</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	49 kpl
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	4 min 50 sek.
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	1797 kpl
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	1343 kpl
<u>Hinnoittelumalli</u>	Kiinteä kuukausihinta

Taulukko 32. Huoltoyhtiö A mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Huoltoyhtiö A Etelä-Suomi</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	13 kpl
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	3 min 20 sek.
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	Ei eriteltyinä
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	Ei eriteltyinä
<u>Hinnoittelumalli</u>	Kiinteä kuukausihinta

Taulukko 33. Huoltoyhtiö A Etelä-Suomi mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Huoltoyhtiö A muu Suomi</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	36 kpl
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	5 min 20 sek.
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	Ei eriteltyinä
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	Ei eriteltyinä
<u>Hinnoittelumalli</u>	Kiinteä kuukausihinta

Taulukko 34. Huoltoyhtiö A muu Suomi mittaustulokset.

Ensimmäinen havainto mittaustuloksista on se, että mittaustulokset antavat tukea palvelukeskuksessa työskentelevien päivystäjien havainnoille *Huoltoyhtiö A muun Suomen* palveluprosessien kuormittavuudesta verrattuna *Huoltoyhtiö A Etelä Suomen* palveluprosesseihin. Palveluprosessit ovat ajalliselta kestoltaan muualla Suomessa keskimäärin kaksi minuuttia pitempiä kuin Etelä-Suomessa ja sitä kautta myös nostavat kaikkien yhteenlaskettua keskiarvoa huomattavasti. Koska asiakkuuden hinnoittelumallina on kiinteä kuukausihinta, antavat mittaustulokset hyvää tukea arvioinnille, onko palvelun hinnoittelu kohdallaan suhteessa siihen, kuinka paljon asiakkuus kuluttaa henkilöstöresursseja.

Ovenavaukset

<u>Asiakas</u>	<u>Ovenavauspalvelu B</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>29 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>8 min</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>592 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>479 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Kiinteä kuukausihinta</u>

Taulukko 35. Ovenavauspalvelu B mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Ovenavauspalvelu A</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>10 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>4 min</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>109 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>97 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Kiinteä kuukausihinta</u>

Taulukko 36. Ovenavauspalvelu A mittaustulokset.

Näitä kahta ovenavausasiakkuutta vertailtaessa huomionarvoista on se, että *Ovenavauspalvelu B*:n palveluprosessi on ajalliselta keskiarvoltaan puolet pidempi verrattuna *Ovenavauspalvelu A*:han. Tämän voidaan katsoa suoraan johtuvan siitä, että *Ovenavauspalvelu B*:n palveluprosessi pitää sisällään asukastietojen tarkastamisen, kirjaamisen huoltosovellukseen, kirjaamisen asiakkaan omaan järjestelmään, työpyynnön välittämisen työn suorittajalle sekä laskun laatimisen. *Ovenavauspalvelu A*:n palveluprosessi taas pitää useimmiten sisällään vain asukastietojen tarkastamisen, kirjaamisen huoltosovellukseen, työpyynnön välittämisen työn suorittajalle ja laskun laatimisen. Joissain tapauksissa *Ovenavauspalvelu A*:n palveluprosessissa ei tarvitse edes tarkastaa asukastietoja ja laatia laskua, vaan ainoastaan työpyynnön välittäminen eteenpäin ja kirjaaminen hälytysjärjestelmään riittää.

Huomionarvoinen seikka on myös se, että aiemmin käsitellyllä *Huoltoyhtiö A*:lla suurin osa ovenavauksista on Securitaksen suorittamia alihankintana ja tutkittaessa tämän asiakkaan mitattuja palveluprosesseja tarkemmin, voidaan havaita että ajalliselta kestoltaan nämä ovat keskimäärin samaa luokkaa kuin *Ovenavauspalvelu B*:lla ja yhdistävänä tekijänä palveluprosessin samankaltaisuus eli asukastietojen tarkastaminen, huoltosovellukseen kirjaaminen, asiakkaan omaan järjestelmään kirjaaminen, työn välittäminen työn suorittajalle ja laskun laatiminen. Näistä voidaan tehdä yleisellä tasolla johtopäätös, että mitä useampaan järjestelmään

päivystäjä joutuu tekemään kirjauksia, sitä enemmän se syö henkilöstöresursseja ja tämä tulisi huomioida palveluiden hinnoittelussa.

Muut luotettaviksi arvioidut mittaustulokset

<u>Asiakas</u>	<u>Majoituspalvelu B Ylivuoto</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>30 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>3 min 20 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>773 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>565 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelu- kohtainen hinta</u>

Taulukko 37. Majoituspalvelu B Ylivuoto mittaustulokset.

Tätä tulosta voidaan pitää varsin luotettavana huomioiden, että asiakkuuden peruspalveluprosessi on varsin selkeä. Ylivuoto-termillä tarkoitetaan tässä tapauksessa niin sanottuja ylivuotopuheluita joihin varsinainen asiakaspalvelu ei pysty tai ehdi vastaamaan. Kyseessä on majoituspalvelun asiakaspalvelutehtävä, jossa tukena ovat asiakkaan omat ohjelmistot ja sovellukset. Palvelupyyntöjen ja työtehtävien kirjaaminen tapahtuu yhteen sovellukseen. Havaintona voidaan mainita, että *Majoituspalvelu A*:n Ylivuotona tulevat palveluprosessit ovat ajalliselta keskiarvoltaan samanmittaisia kuin *Majoituspalvelu B*:lla.

<u>Asiakas</u>	<u>Huoltoyhtiö B</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>31 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>4 min 20 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>1359 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>1056 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelu- kohtainen hinta</u>

Taulukko 38. Huoltoyhtiö B mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Huoltoyhtiö E</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>12 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>5 min</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>457 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>364 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelu-</u> <u>kohtainen hinta</u>

Taulukko 39. Huoltoyhtiö E mittaustulokset.

<u>Asiakas</u>	<u>Huoltoyhtiö H</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>22 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>3 min</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>579 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>470 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelu-</u> <u>kohtainen hinta</u>

Taulukko 40. Huoltoyhtiö H mittaustulokset.

Näillä huoltoyhtiöillä kaikilla on hyvin tyypillinen ja suoraviivainen palveluprosessi: Palvelukeskuspäivystäjä ottaa palvelupyynnön vastaan, kirjaa tiedot sovittuun järjestelmään ja välittää tiedot työnsuorittajalle. Eroavaisuuksia asiakkailta tulee lähinnä siinä mihin järjestelmään ja millä tavoin palvelupyynnön tiedot kirjataan. Nämä seikat varmaankin osaltaan selittävät asiakkaiden palveluprosessien eri mittaisia ajallisia keskiarvoja. *Huoltoyhtiö H:n* merkittävästi matalampi keskiarvo selittyy osin myös sillä, että heidän palvelupyöntöjä tulee kaikkina vuorokauden aikoina ja näin ollen osa pyynnöistä ratkeaa hyvinkin nopeasti joko kääntämällä puhelu asiakkaan toimistolle tai puhelimitse annettavan neuvonnan avulla. *Huoltoyhtiöt B ja E* ovat taas päivystysasiakkaita ja heidän puhelunsa tulevat palvelukeskukseen ainoastaan toimistoaikojen ulkopuolella. Tämä taas tarkoittaa sitä, että palvelukeskuspäivystäjän tulee kyetä tekemään palveluprosessia koskevat päätökset alusta loppuun itsenäisesti. Kaikilla kolmella edellä mainitulla huoltoyhtiöllä on sama hinnoittelumalli.

<u>Asiakas</u>	<u>Huoltoyhtiö C</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>19 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>3 min 20 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>614 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>419 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Kiinteä kuukausihinta jos puheluiden sovittu lukumäärä ei ylitä</u>

Taulukko 41. Huoltoyhtiö C mittaustulokset.

Huoltoyhtiö C:n osalta mittaustuloksissa ei ole havaittavissa mitään poikkeuksellista ja ajallisen keskiarvon voidaan arvioida olevan hyvinkin realistisen. Palveluprosessi pitää sisällään puhelun vastaamisen, tapauksesta riippuen kirjaamisen yhteen tai kahteen järjestelmään ja tämän jälkeen työn eteenpäin välittämisen työsuorittajalle. Huoltoyhtiö C:lla on erilainen hinnoittelumalli verrattuna aiemmin käsiteltyyn Huoltoyhtiö H:hon, jonka palveluprosessi ajalliselta kestoaltaan vain 20 sekuntia lyhyempi. Näitä kahta tarkemmin vertailemalla voisi tehdä jonkinlaisia johtopäätöksiä, kumman huoltoyhtiön hinnoittelumalli on kustannustehokkaampi Securitaksen näkökulmasta.

<u>Asiakas</u>	<u>Autopaikkavaraukset A</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>16 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>3 min 30 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>148 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>136 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Pieni kuukausimaksu + puhelukohtainen hinta</u>

Taulukko 42. Autopaikkavaraukset A mittaustulokset.

Autopaikkavaraukset A:n mittaustulokset ovat samassa linjassa muiden asiakkaiden kanssa, joilla palveluprosessissa suoritetaan joko yksin- tai kaksinkertainen kirjaaminen. Autopaikkavaraukset A:lla palvelupyyntö ensisijaisesti kirjataan asiakkaan omaan varaustaulukkoon (excel) sekä tämän lisäksi huoltosovellukseen (Servus). Jos asiakasta ainoastaan neuvotaan puhelimitse, niin tuolloin tehtävän kirjaaminen suoritetaan ainoastaan huoltosovellukseen.

<u>Asiakas</u>	<u>Sähköverkon vikapäivystys</u> A
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>16 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>4 min 30 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>178 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>165 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Kiinteä kuukausihinta jos puheluiden sovittu lukumäärä ei ylity</u>

Taulukko 43. Sähköverkon vikapäivystys A mittaustulokset.

Sähköverkon vikapäivystys A:lla palveluprosessi koostuu puheluun vastaamisesta, kirjaamisesta huoltosovellukseen, kirjaamisesta asiakkaan omaan järjestelmään sekä palvelupyynnön välittämisestä eteenpäin työnsuorittajalle. Mittaustulosta voidaan pitää luotettavana, sillä perusprosessi palvelulla on asiakkaan toimesta tarkkaan ohjeistettu ja samankaltainen riippumatta työpyynnön laadusta. Jotakuinkin kaikki palvelupyynnöt kirjataan asiakkaan edellyttämällä tavalla ja välitetään eteenpäin poikkeuksena oikeastaan vain ne pyynöt, jossa asiakas kysyy vikakeskeytyksen (sähkökatkon) ajallista pituutta ja tämä tieto on työnsuorittajalta välitetty Securitaksen palvelukeskukseen.

6.3.4 Kaikki asiakkuudet ja tulosten analysointi

Yksi oleellinen osa tutkimusta on mitattujen palveluprosessien kokonaislukumäärä ja niiden ajallinen keskiarvo. Tällä mittaustuloksella Securitaksen palvelukeskus saa käyttöönsä tarpeellista tietoa tulevaisuuden asiakasneuvotteluiden ja hinnoittelumallien tueksi. Alapuolella samankaltaisessa taulukossa yhteenlaskettuna kaikki mitatut palveluprosessit ja niiden ajallinen keskiarvo kymmenen sekunnin tarkkuudella:

<u>Asiakas</u>	<u>Kaikki mitatut asiakkaat</u>
<u>Mitattujen prosessien lukumäärä</u>	<u>388 kpl</u>
<u>Mitattujen prosessien ajallinen kesto (ka)</u>	<u>4 min 20 sek.</u>
<u>Puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>11472 kpl</u>
<u>Vastattujen puheluiden lukumäärä mittausjaksolla</u>	<u>8778 kpl</u>
<u>Hinnoittelumalli</u>	<u>Useita eri hinnoittelumalleja</u>

Taulukko 44. Kaikkien mitattujen asiakkuuksien mittaustulokset.

Ajallinen keskiarvo on mittaustulosten keskiarvojen keskiarvo. Kun mittaustulokset jaetaan asiakastyypin mukaan, niin päästään keskiarvoihin joissa majoituspalvelujen palveluprosessi kestää 3 minuuttia ja 50 sekuntia (117 mittausta), huoltoyhtiöiden 4 minuuttia (151 mittausta), päivystyspalvelujen 4 minuuttia 10 sekuntia (80 mittausta) ja ovenavausten 7 minuuttia (40 mittausta).

Selkeimpänä ja toistuvana havaintona voidaan tehdä se, että mitä useampaan ohjelmistoon tai sovellukseen työpyyntö joudutaan kirjaamaan ja mitä useammasta ohjelmistosta päivystäjä joutuu vaadittavia asioita varmentamaan, sitä kauemmin yksittäisessä palveluprosessissa kestää. Esimerkinä voidaan mainita 11 minuuttia ja 30 sekuntia kestänyt ovenavauspyynnön palveluprosessi, joka vaati periaatteessa viisinkertaisen kirjauksen eli kirjaamisen asiakkaan omaan järjestelmään, kirjaamisen huolto-sovellus Servukseen, laskun laatimisen, laskunumeron kirjaamisen Servukseen ja asiakkaan järjestelmään sekä työ välittämisen eteenpäin työntekijälle, kun samaan aikaan monessa yksin tai kaksinkertaisen kirjaamisen vaatimista palveluprosesseista on selvitty parhaimmillaan noin kahdessa minuutissa.

7 Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteeksi työtä aloitettaessa asetettiin Securitaksen palvelukeskuksen olemassa olevien asiakkuuksien palveluprosessien ja näiden hinnoittelun kehittäminen ja tehostaminen vertailemalla eri asiakkuuksia, niiden palveluprosesseihin käytettyä työaika ja menetelmiä sekä olemassa olevia hinnoittelumalleja toisiinsa sekä samalla vertailla näitä työssä käsiteltyihin yleisesti käytössä oleviin hinnoittelumalleihin.

Opinnäytetyössä käsitellyssä tietoperustassa käsiteltiin jonkin verran yleisellä tasolla minkä tyyppisiä hinnoittelumalleja palvelukeskuspalvelujen kokonaisratkaisumyynnissä on käytössä, mutta asiakaskohtaisissa hinnoittelumalleissa käsiteltyjen asiakkuuksien kohdalla käytössä on kolmea erityyppistä mallia. Hinnoittelumalleina käytetään *urakkaperusteista hinnoittelumallia* (kiinteä kuukausihinta), *suoriteperusteista hinnoittelumallia* (matalahko kuukausimaksu sekä hinnoittelu per vastattu puhelu) sekä *palvelutasohinnoittelua*, josta voidaan käyttää myös termiä *kapasiteettipohjainen veloitus* (kiinteä kuukausihinta, jos puheluiden lukumäärä ei ylitä ennalta sovittua lukumäärää). Nämä hinnoittelumallit kaikki varmasti ovat olleet sopimuskantokohdalla perusteltuja ja suuri osa on varmasti sitä myös edelleen, mutta opinnäytetyöstä saatujen havaintojen perusteella on syytä kriittisesti tarkastella, ovatko nykyiset sopimuskannassa olevat hinnoittelumallit enää linjassa sen kanssa, kuinka paljon yksittäinen asiakas mahdollisesti kuluttaa henkilöstöresursseja. Esimerkinä mainittakoon, vaikka yksittäiset ovenavaustehtävät, joiden kokonaispalveluprosessiin alusta loppuun aikaa saattaa kulua keskiyli kymmenen minuuttia. Se on 1/6 yksittäisen päivystäjän tunnin työajasta.

Toinen hinnoittelumalleihin liittyvä havainto on, että olemassa olevat hinnoittelumallit perustuvat joko kiinteään kuukausihintaan, puheluiden lukumäärään tai edellä mainittujen yhdistelmään. Vähintään selvittämisen arvoinen asia on, että olisiko yhtenä hinnoittelumallina tulevaisuudessa mahdollista käyttää *aikaperusteista eli resurssien käyttöön perustuva hinnoittelua*. Tämä sen vuoksi, että nyt työssä käsitellyillä hinnoittelumalleilla henkilöstön riittävään resursointiin voidaan reagoida vasta jälkikäteen vastattujen puheluiden lukumäärän, puheluiden vastausviiveiden ja negatiivisen asiakaspalautteen perusteella. Eli toisin sanoen, jos uusia sopimuksia pystyttäisiin solmimaan enemmän siten, että myydään asiakkaille esimerkiksi työntunteja voitaisiin tähän reagoida paremmin jo etukäteen.

Käytettiin aikaperusteista hinnoittelumallia tulevaisuudessa enemmän tai ei, niin siitä huolimatta palvelun laadun ja asiakkaalle annetun palvelulupauksen toteutumisen kannalta jatkossa olisi oleellista puheluiden lukumäärän, puheluiden vastausviiveiden ja niin sanottujen vuorokauden kiirepiikkien lisäksi seurata säännöllisesti, kuinka kauan kunkin asiakkaan yksittäiseen palveluprosessiin kuluu aikaa. Tämä hyödyttäisi palvelukeskuksen ja yksittäisen asiakasyrityksen välistä yhteistyösuhdetta sekä samalla antaisi yhden erittäin hyvän työkalun lisää henkilöstön resursointiin. Yksinkertaisimmillaan tämän seurannan voisi toteuttaa luomalla excel -taulukon, jossa on kullekin asiakkuudelle oma välilehti, jonne kirjataan palveluprosessiin käytetyt minuutit ja sekunnit taulukossa olevan kaavan laskiessa keskiarvon automaattisesti. Ohjeistamalla jokaisen päivystäjän mittaamaan esimerkiksi viiden palveluprosessin ajallisen keston työvuoronsa aikana voidaan muutamassa kuukaudessa saada jo hyviä havaintoja, kuinka paljon kukin asiakkuus kuormittaa resursseja. Toinen vaihtoehto on ohjeistaa yksikön vuoro-esimiehet mittaamaan säännöllisesti palveluprosessien ajallisia kestoja.

Helsingin palvelukeskuksessa on myös käyty palvelukeskusten kehittämissuunnitelmaan liittyen keskustelua, pitäisikö jotkin Helsingissä hoidettavat asiakkuudet siirtää Turun tai Tampereen palvelukeskuksen hoidettavaksi, jotta henkilöstön kuormitus Helsingissä kevenisi. Tämä työ antaa tuohon kysymykseen jo muutamia vastauksia, mutta mikäli palveluprosessien ajallista kokonaiskestoja päätetään ryhtyä jatkossa säännöllisesti mittaamaan, niin tämä olisi yhdessä puhelutilastojen kanssa hyvä työkalu sen määrittämiseen, mikä asiakkuus olisi siirrettävissä Helsingistä muualle ilman, että tästä toimenpiteestä aiheutuu merkittävää lisäkuormitusta Tampereen tai Turun palvelukeskuksille. Jos palveluprosessien ajallisen keston säännöllinen mittaus saadaan Helsingin palvelukeskuksessa onnistuneesti käyntiin ja tuloksista katsotaan olevan hyötyä, niin vastaava mittausprosessi kannattaa ottaa käyttöön myös Turussa ja Tampereella.

Yksittäisiä palveluprosesseja ja niiden ajallisia kestoja tutkiessa huomio kiinnittyi siihen, kuinka merkittävän paljon enemmän aikaa palvelukeskuksen laskuttamat ovenavaustehtävät ajallisesti kokonaisuudessaan kestävät verrattuna niihin palveluprosesseihin, joissa laskua ei

laadita. Tähän liittyen yksittäisenä kehitysehdotuksena esittäisin, että näitä ovenavausprosesseja voitaisiin muokata siten, että laskuttamiseen käyttäisi yksi henkilö esimerkiksi tunnin päivittäistä työaikaansa ja laskuttaisi samalla kertaa kaikki edellisen vuorokauden aikana tapahtuneet ovenavaukset. Tämä henkilö voisi olla esimerkiksi vuorossa oleva vuoro esimies tai erikseen työvuorolistassa muuten tähän tehtävään nimetty henkilö. Toinen vaihtoehto voisi olla laskuttaa kaksi kertaa vuorokaudessa eli kerran päivävuorossa ja kerran yövuorossa. Tähän käytäntöön siirtyminen vaatisi hieman kirjauskäytäntöjen muuttamista ja niihin totuttelua, mutta pidemmällä aikavälillä yksittäiset päivystäjien suorittamat kokonaispalveluprosessit nopeutuisivat ja laskutukseen liittyvien virheiden määrä vähenisi.

Työstä saatujen havaintojen perusteella huomionarvoinen seikka on myös se, että sinällään samankaltaisessa palveluprosessissa ulkomaille toteutettu asiakaspalvelu kestää ajallisesti selkeästi kauemmin. Tämä on syytä tulevaisuudessa huomioida palvelun hinnoittelussa, mikäli ollaan solmimassa asiakkaan kanssa sopimusta, jossa halutaan asiakaspalvelua toteutettavan toisessa maassa olevalle asiakkaalle.

Työssä käsitellyn *Huoltoyhtiö A:n* kokonaispalveluprosessin ajallinen keskiarvo on kaksi minuuttia pitempi, mikäli palvelupyyntö tulee Etelä-Suomen ulkopuolelta. Huomioiden, että asiakkaalla hinnoittelumallina on kiinteä kuukausihinta, niin on täysin perusteltua tuoda asiakkaalle tämä seikka ilmi ja yhdessä tämän kanssa selvittää, mistä näin merkittävä ajallinen ero johtuu.

8 Oman työn ja työskentelyn arviointi

Työ ja sen suunnittelu sai alkunsa keväällä 2018, kun nykyisessä työpaikassani Securitaksen palvelukeskuksessa käynnistettiin laajamittainen suunnittelu Securitaksen palvelukeskusten toiminnan kehittämiseksi. Tässä yhteydessä sain omalta osaltani idean tarjota Liiketalouden opinnoistani puuttuvaa opinnäytetyötäni osaksi tätä kehityssuunnitelmaa niillä reunaehdoilla, että haluan tutkittavaksi konkreettisen ja tarkasti rajatun aiheen, jotta työstä saadaan mahdollisimman suuri hyöty niin itselleni kuin työn tilaajalle tulevaisuutta silmällä pitäen.

Työnantajan puolelta alkuun ehdotettiin, että laatisin opinnäytetyönäni jonkinlaisen kokonaiskehityssuunnitelman Helsingin Palvelukeskukselle, mutta tarkempien keskustelujen myötä päädyimme siihen, että kehityssuunnitelma kannattaa viipaloida pienempiin osakokonaisuuksiin johtuen siitä, että palvelukeskuksen toiminnassa on sen verran monta erilaista isoa kokonaisuutta, jotka jo itsessään olisivat opinnäytetyön tai muun kehittämisprojektin arvoisia. Tässä yhteydessä työn aiheeksi ja samalla työnimeksi tarkentui *Palvelukeskuksen hinnoittelu ja palveluprosessien kehittäminen*. Kun työn aihealue oli selvillä, otin yhteyttä koululle, ilmoittauduin ONT -opintojaksolle ja koululta puolestaan määritettiin työlleni ohjaaja. Tämä

yhteydenotto tapahtui myöhään keväällä 2018 ja tästä seikasta johtuen ohjaajan kanssa sovimme, että käytän kesäkuun ja heinäkuun aiheen jatkojalostukseen sekä työn valmisteluun, ja että ensimmäisen kerran tapaisimme elokuussa ennen syyslukukauden alkua. Elokuun ohjaajatapaamiseen mennessä aihe oli jalostunut jo varsin pitkälle ja kyseisessä tapaamisessa sain opinnäytetyöskentelylleni tarkemmat suuntaviivat, miten työn kanssa kannattaisi jatkossa edetä. Elokuun loppuun mennessä olin ehtinyt laatimaan aiheanalyysin, alustavan sisällysluettelon, tutkimustyössä käytettävän mittaustaulukon ja mittaajille annettavan ohjeistuksen.

Työssä käytettävän tutkimussuunnitelman laatimisessa meni hiukan pidempään mitä alkuun olin ajatellut, mutta tästä ei sinällään aiheutunut haittaa itse tutkimustyölle, sillä tutkimukseen liittyvän mittaustyön sain käynnistettyä hyvissä ajoin syyskuun alkupuolella. Itse mittaustyö sujui muuten hyvin, mutta negatiivisena seikkana voidaan mainita joidenkin ammatillisten kollegoiden vähäinen kiinnostus konkreettisesti itse aihetta ja mittaustyötä kohtaan, vaikka yleisesti keskusteluissa oli pitempään ollut, että toimintatapoja- ja menetelmiä pitäisi pyrkiä kehittämään. Samanlainen kehittämistoive oli käynyt aiemmin jo ilmi myös Palvelukeskuksen henkilöstölle laaditun henkilöstökyselyn tuloksissa. Pohjimmaisena ajatuksena ja tavoitteena oli, että itse mittaustyöhön olisi osallistunut useampia eri työvuoroja tekeviä ja eri kokemuspohjalla olevia työntekijöitä. Nyt tähän tavoitteeseen ei itse mittaustyössä päästy, sillä merkittävin osa kerätystä mittaustuloksista oli opinnäytetyön tekijän itsensä, yhden kokeneen vuoro esimiehen sekä kahden yövuoroa tekevän kokeneen työntekijän keräämiä. Tämän lisäksi yksi lyhyemmän työkokemuksen omaava, mutta sinällään työkokemuspohjaan nähden osaava työntekijä osallistui mittaustyöhön. Tästä voidaan tehdä se johtopäätös, että vaikka määrällisesti päästiin ihan kelvolliseen mitattujen palveluprosessien kokonaislukumäärään, niin saadut tulokset saattavat olla jonkin verran todellisuutta mairittelevampia. Mittaustulokset ovat noin 90%:sti rutinoituneiden palvelukeskuspäivystäjien keräämiä, joten siihen työ ei kunnolla vastusta anna, miten kauan kokemattomampi työntekijä yksittäiseen palveluprosessiin käyttää aikaa.

Tutkimussuunnitelman palautin ohjaajalle lokakuun alkupuolella ja tutkimussuunnitelmaa käsittelevässä ohjaajatapaamisessa sisällysluettelo ja teoria-aiheet tarkentuivat nykyiseen muotoonsa. Mainittakoon, että tässä vaiheessa yksi teoria-aihe vaihtui paremmin työhön sopivaan aiheeseen. Tapaamisessa tehtyjen havaintojen ja muutosten pohjalta oli helppoa lähteä keräämään lisää lähdemateriaalia ja aloittaa itse kirjoitusprosessi. Kirjoitustyötä ja tulosten analysointia tein intensiivisesti lokakuun lopun ja marraskuun alun niin vapaapäivinä, työpäivien jälkeen kuin joitain kertoja työn ohessa. Työtä kirjoittaessa tutkimustyön nimi tarkentui lopulliseen muotoonsa kirjoitustyön aikana saadun johtopäätöksen seurauksena. Tämä johtopäätös on, että palveluprosessin ajallinen kesto ja se, mistä ajallinen kesto koostuu, on tärkein seikka, jonka mukaan asiakkaiden hinnoittelua tulee kehittää ja tarkastella.

Marraskuun loppupuoli kului työn viimeistelyssä sekä työn muokkaamisessa kirjoittamisen pa-joista ja ohjaajalta saadun palautteen perusteella. Näiltä osin voin katsoa onnistuneeni työssä hyvin ja pysyneeni suunnittelemani aikataulussa. Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta tutkittava aihe oli mielenkiintoinen, joka avasi monia uusia näkökulmia myös omaan päivätyöhön. Tutkimustyö positiivisessa mielessä pakotti tarkastelemaan omaa päivätyötään useamalta kantilta kuin vain suorittavan työn tai työntekijän näkökulmasta. Sitä kautta voin katsoa oman ammatillisen osaamiseni nykyisessä työtehtävässäni kehittyneen ja samalla myös oman ammatillisen kyvykkyyteni laaja-alaisemmin parantuneen. Positiivisena havaintona voi mainita myös sen, että työssä käsittelemäni teoria-aiheet osoittautuivat kirjoitustyön edetessä täysin oikeiksi eikä niitä mitenkään erityisen väkinäisesti tarvinnut yrittää yhdistää toisiinsa, vaan aiheet linkittyivät toisiinsa varsin johdonmukaisesti. Nämä havainnot myös tukevat aiemmin tekemääni havaintoa, että itselleni luontevin tapa tehdä tämänkaltaista tutkimusta ja kirjoittaa kattavaa raporttia on aiheeseen tutustumisen jälkeen luoda karkea sisällysluettelo tietyllä tapaa eräänlaiseksi tutkimusrungoksi ja tämän jälkeen alkaa kirjoittamaan tämän rungon ympärille tekstiä. Tarvittaessa tutkimusrunkoa on mahdollista muokata kirjoitustyön edetessä, kuten myös tätä työtä kirjoittaessa tapahtui.

Työhön oleellisesti liittyvä yhteistyö tutkimustyön tilaajan eli Securitaksen palvelukeskuksen sekä työn ohjaajan kanssa on sujunut hyvin ja joustavasti. Kaikkiin esittämiini kysymyksiin sain varsin nopeasti riittävän yksityiskohtaiset vastaukset. Työhön liittyvät mittaukset ja luottamukselliset liitteet pystytään toimittamaan Securitaksen palvelukeskukselle sovitussa määräaajoissa eikä myöskään mikään viittaisi tämän kappaleen kirjoitushetkellä siihen, etteikö työ valmistuisi tutkimussuunnitelmassa esitetyn aikataulun mukaisesti heti vuoden alussa 2019.

Näiden havaintojen perusteella voin katsoa pysyneeni tutkimustyölleni asetetuissa tavoitteissa sekä pitää työssäni tekemiäni havaintoja ja saatuja tuloksia tarkoituksenmukaisina ja hyödyllisinä.

Lähteet

Painetut

Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J. & Sanjeev, B. K. 2014. *Service Management. Operations, Strategy, Information Technology*. Eighth Edition. International Edition. New York: McGraw-Hill / Irwin

Grönroos, C. 2009. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. - 17. painos. Helsinki: Tammi.

Kananen, J. 2011. *Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun Julkaisuja. Tampere: Juvenes Print.

Liukkonen, P. 2008. *Henkilöstön arvon mittaaminen*. Helsinki: Talentum.

Monroe, K. B. 2003. *Pricing. Making profitable decisions*. Third Edition. International Edition. New York: McGraw-Hill / Irwin

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Parantainen, J. 2017. *Hinnoittelu on helppoa ja hauskaa. 55 Vinkkiä joiden avulla nostat takasi taivasiin*. Helsinki: Alma Talent.

Viitala, R. 2013. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing.

Sähköiset

Harjunheimo, H. 2018. Asiakaspalveluprosessien kehittäminen. Savonia Ammattikorkeakoulu. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Opinnäytetyö. Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto. Viitattu 16.10.2018.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149521/Harjunheimo_Hanna.pdf?sequence=1

Huppunen, H. 2014. Organisaation osaamiskartoituksella mitattavan strategisen osaamisen määrittäminen resursoinnin näkökulmasta. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Tietojohtamisen ja informaatioverkostojen maisteriohjelma. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 19.10.2018.

https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/100132/Pro_gradu_Huppunen_Hanna.pdf?sequence=2

Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V. & Ukko, J. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. PM. team. Mittaritimi -tutkimusryhmä. Tekes. Tampereen Teknillinen Yliopisto. LUT Lappeenranta University of Technology. Viitattu 16.10.2018.

https://www.lut.fi/documents/10633/30059/LSI_Arvoa_palvelutuotannon_mittareista/d644d35f-e0e3-4ad1-bf77-0163e969265e

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja: Helsinki: Talentum. Viitattu: 19.10.2018.

[https://verkkokirjahyllly.almatalent.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](https://verkkokirjahyllly.almatalent.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. E-kirja. Helsinki: FINVA. Viitattu 18.10.2018.

Ketomäki, S. 2017. Palvelumuotoilu asiantuntijapalveluiden asiakaslähtöisen toimintatavan kehittämisessä. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Johtamisen ja tietotekniikan tutkinto-ohjelma. Diplomityö. Viitattu 29.11.2018.

<https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/25484/Ketomaki.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koppa Jyväskylän Yliopisto. 2015a. Menetelmäpolku. Tapaustutkimus. Viitattu 26.10.2018.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Koppa Jyväskylän Yliopisto. 2015b. Menetelmäpolku. Tapaustutkimus. Viitattu 26.10.2018.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Koskinen, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Teollisen muotoilun koulutusohjelma. Taiteen maisterin lopputyö. Viitattu 29.11.2018

http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf

Kulmala, H. I. 2006. Hinnoittelu - mitä se on käytännössä. VTT. Helsinki. Viitattu 17.10.2018.

http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/hinnoittelu_stateoftheart.pdf

Multimäki, M. 2009. Standardin ISO 9001 Eräs tulkinta ”Miten osuudesta”: Miksi standardi ISO 9001 ei anna odotettua tulosta? Teknillinen korkeakoulu. Elektroniikan, tietoliikenteen ja automaation tiedekunta. Sähkötekniikan laitos. Väitöskirja. Viitattu 29.11.2018.

<http://lib.tkk.fi/Diss/2009/isbn9789512299980/isbn9789512299980.pdf>

Nurminen, P. 2001. ”Halu palvella on onnistumisen edellytys!”. Asiakaspalvelualan oppikirjojen vuorovaikutusta käsittelevän materiaalin tarkastelua. Jyväskylän Yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 29.11.2018.

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/11282/panurmi.pdf?sequence=1>

Palvelualojen ammattiliitto PAM ry. ja Palvelualojen työnantajat PALTA ry. 1.4.2016 - 30.4.2018. Vartiointialan työehtosopimus. Viitattu 10.10.2018.

https://www.finlex.fi/data/tes/4604/TT125var1604_0.pdf

Rintanen, J. 2009. Palveluprosessin käynnistäminen ja kehittäminen alihankkijaorganisaatioissa. Tampereen Teknillinen Yliopisto. Automaatiotekniikan koulutusohjelma. Diplomityö. Viitattu 29.11.2018-

<https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6700/rintanen.pdf>

Ritala, P. 2013. Johdatus tutkimusmetologiaan. Päivä 2: Keskeiset kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Lappeenranta University of Technology. Kauppatieteellinen tiedekunta. Näyttöesitys. Viitattu 26.10.2018.

https://developmentcentre.lut.fi/digi/Moodle_pohjat/Ritala_Johdatus%20tutkimusmetologiaan%202013.pdf

Romo, A. 2010. Rekrytointipäätöksenteko investointiviitekehityksessä: case-tutkimus. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Laskentatoimen ja rahoituksen laitos. Maisterin tutkinnon tutkielma. Viitattu 19.10.2018.

http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12250/hse_ethesis_12250.pdf

Saarinen, M. 2015. Edellytykset asiakaspalvelun muuttamiseksi maksulliseksi asiantuntijatyöksi. Lappeenranta Teknillinen Yliopisto. Tuotantotalouden tiedekunta. Toimitusketjun johtaminen. Diplomityö. Viitattu 18.10.2018.

https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103788/Diplomity%C3%B6_Saari-nen_Mikko_13032015.pdf?sequence=2

Securitas.com. 2018b. About Us. Brief Facts. Viitattu 9.10.2018.

<https://www.securitas.com/about-us/brief-facts/>

Securitas.com. 2018b. About Us. Our History. Viitattu 9.10.2018. <https://www.securitas.com/about-us/our-history/>

Securitas.fi. 2018c. Liity joukkoomme. Ura Securitaksella. Näköalapaikalla -blogi. Palvelukeskuspäivystäjä luurin päässä. Viitattu 10.10.2018.

<https://www.securitas.fi/tyopaikat/tyo-securitaksella/nakoalapaikallablogi/palvelukeskupaivystaja-luurin-paassa/>

Securitas.fi. 2018d. Yrityksemme. Arvomme. Viitattu 9.10.2018.

<https://www.securitas.fi/yrityksemme/arvomme/>

Securitas.fi. 2018d. Yrityksemme. Historia. Viitattu 9.10.2018.

<https://www.securitas.fi/yrityksemme/securitashistoria/>

Securitas.fi. 2018a. Yrityksemme. Securitas-konserni. Viitattu 9.10.2018.

<https://www.securitas.fi/yrityksemme/securitas-konserni/>

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. 2005. Hinnoittelun ABC. Opas tietotuotteiden ja palveluluiden hinnoitteluun. HIMA Hinnoittelumallit asiakassuhteessa -hanke (2004-2005). Helsinki. Viitattu 17.10.2018.

<http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/HinnoittelunABC-opas.pdf>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing. Viitattu 18.10.2018.

Julkaisemattomat lähteet

Leppänen, A. 2018. Remote Services. Palvelukeskuspalvelut - etäkäyttöisiä palveluratkaisuja. Powerpoint -esitys 10.7.2018. Viitattu 9.10.2018.

Kuviot

Kuvio 1: Tutkittavaa aihetta kuvaava vuokaavio.....	7
Kuvio 2: Palvelukeskuspalveluiden organisaatio 2018 (Leppänen 2018).	11
Kuvio 3: Palveluprosessi (Multimäki 2009).....	17
Kuvio 4: Mittausjärjestelmän kehitysprosessi ja esimerkkitoetus (Jääskeläinen ym. 2013)	22
Kuvio 5: Palvelutuotannon elementit (Jääskeläinen ym. 2013).	23
Kuvio 6: Organisaation strategia ja henkilöstösuunnittelu (Kauhanen 2010).....	33

Taulukot

Taulukko 1: Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009)	19
Taulukko 2: Malliyrityksen välitön työaika, välillinen työaika ja hukka-aika (Liukkonen 2008)	37
Taulukko 3: Työssä käytetty mittaustaulukko	39
Taulukko 4: Huoltoyhtiö G mittaustulokset	44
Taulukko 5: Huoltoyhtiö J mittaustulokset	44
Taulukko 6: Huoltoyhtiö K mittaustulokset	44
Taulukko 7: Päivystyspalvelu A mittaustulokset.....	45
Taulukko 8: Päivystyspalvelu D mittaustulokset	45
Taulukko 9: Kaupungin päivystys A mittaustulokset	45
Taulukko 10: Kaupungin päivystys B mittaustulokset.....	45
Taulukko 11: Vesilaitos A mittaustulokset.....	46
Taulukko 12: Vesilaitos B mittaustulokset.....	46
Taulukko 13: Huoltoyhtiö D mittaustulokset	47
Taulukko 14: Huoltoyhtiö F mittaustulokset	47
Taulukko 15: Huoltoyhtiö L mittaustulokset	47
Taulukko 16: Turvalaite- ja lukkopäivystys A mittaustulokset.....	48
Taulukko 17: Kylmälaitepäivystys A mittaustulokset	48
Taulukko 18: Päivystyspalvelu C mittaustulokset	48
Taulukko 19: Päivystyspalvelu E mittaustulokset	49
Taulukko 20: Päivystyspalvelu F mittaustulokset	49
Taulukko 21: Ovenavauspalvelu C mittaustulokset	49
Taulukko 22: Kuluttajapalvelu A mittaustulokset	50
Taulukko 23: Nostolaitepäivystys B mittaustulokset.....	51
Taulukko 24: Päivystyspalvelu B mittaustulokset	51

Taulukko 25: Huoltoyhtiö I mittaustulokset	52
Taulukko 26: Nostolaitapäivystys A mittaustulokset	52
Taulukko 27: Kiinteistöjen huoltopäivystys A mittaustulokset.....	53
Taulukko 28: Majoituspalvelu A mittaustulokset	54
Taulukko 29: Majoituspalvelu A Ylivuoto mittaustulokset	54
Taulukko 30: Majoituspalvelu A Ulkomaat mittaustulokset	55
Taulukko 31: Majoituspalvelu A Kaikki yhdessä mittaustulokset	55
Taulukko 32: Huoltoyhtiö A mittaustulokset	56
Taulukko 33: Huoltoyhtiö A Etelä-Suomi mittaustulokset	56
Taulukko 34: Huoltoyhtiö A muu Suomi mittaustulokset	56
Taulukko 35: Ovenavauspalvelu B mittaustulokset	57
Taulukko 36: Ovenavauspalvelu A mittaustulokset	57
Taulukko 37: Majoituspalvelu B Ylivuoto mittaustulokset	58
Taulukko 38: Huoltoyhtiö B mittaustulokset	58
Taulukko 39: Huoltoyhtiö E mittaustulokset	59
Taulukko 40: Huoltoyhtiö H mittaustulokset.....	59
Taulukko 41: Huoltoyhtiö C mittaustulokset	60
Taulukko 42: Autopaikkavaraukset A mittaustulokset.....	60
Taulukko 43: Sähköverkon vikapäivystys A mittaustulokset	61
Taulukko 44: Kaikkien mitattujen asiakkaiden mittaustulokset	61

Luottamukselliset liitteet

Liite 1: Mitattavat asiakkuudet sekä mittaustulosten lukumäärät	xx
Liite 2: Palveluprosessien asiakaskohtainen raaka-analyysi	xx
Liite 3: Asiakaskohtaisten mittaustulosten alkuperäinen taulukko	xx
Liite 4: Puheludata mittausajanjaksolla	xx

