



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

JÄÄTÄVÄ AMMATTITAITO

Case - LUMINITE

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2011
Heli Niemi

Lahden ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

NIEMI, HELI: Jääävä ammattitaito
Case - LUMINITE
Palveluliiketoiminnan johtamisen opinnäytetyö, 62 sivua, 12 liitesivua

Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata LUMINITE-palveluprosessin osa-alueet selkeästi ja havainnollisesti. Prosessikuvauksen avulla, työvälineitä kehittämällä, tavoitteena on saavuttaa euromääräisesti enemmän katetta asiakasta kohti. Lisäksi tavoitteena on tehostaa toimeksiantajayrityksen henkilöstön ajankäyttöä.

Teoriaosuudessa olen keskittynyt prosessien ja palveluprosessien avaamiseen ja sisältöön. LUMINITE-prosessi on kuvattu Service blueprint-menetelmää käyttäen. Menetelmän avulla on saatu näkyviin sekä yrityksen asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toimet palveluprosessin aikana sekä asiakkaan kokema prosessi ja siitä saadut todisteet.

Opinnäytteen tuloksena kehitin yrityksen viestinnän työvälineitä Internet-sivujen sisällöntuotannon, erilaisien myyntidokumenttien päivityksen ja palautteenkeräämisen muodossa. Näiden työvälineiden avulla yrityksen toimintaa saadaan tehokkaammaksi ja tuottavammaksi ajansäästön ja yhtenäisyyden kautta.

Avainsanat: palveluprosessi, Service blueprint, LUMINITE

Lahti University of Applied Sciences
Masters Degree in Service Management

NIEMI, HELI: Cool expertice
Case - LUMINITE
Master's Thesis in Hospitality Management, 62 pages, 12 appendices

Autumn 2011

ABSTRACT

Thesis main goal is to represent different sectors of LUMINATE- service process as clearly and illustrative as possible. Using process description thesis goal is to achieve more profit by customer by improving tools in use. Additionally one goal is to improve time management in target company.

Theory of thesis is concentrated in content of processes and service processes. LUMINITE – experience is described by using Service blueprint. Method opens employees *onstage* and *backstage* actions as well as customer's process and physical evidence gained.

As a result of this thesis I have improved target company's communication tools; pages for web site, upgrading sale documents and creating a feedback letter. By means of these tools target company's actions are more effective and profitable via consistency and time saved.

Key words: service process, Service blueprint, LUMINITE

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehityshankkeen tavoite	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	3
2	PROSESSIT	5
2.1	Prosessien kehittäminen	9
2.1.1	Prosessien mittaaminen	13
2.1.2	Toimintolaskenta	13
2.2	Palveluprosessit	15
2.3	Service Blueprinting	20
2.3.1	Service Blueprint -prosessikuva	22
3	TOIMIEKSIANTAJAN ESITTELY	25
3.1	SnowBrick Oy:n ydiosaaminen	26
3.2	SnowBrick Oy lukuina	28
3.3	Elämyspalvelut	28
3.4	Lumirakentaminen	31
3.4.1	Lumimatkailu	31
4	LUMINITE PROSESSIKUVAUS	33
4.1	LUMINATE-elämyksen Service Blueprint	34
4.2	LUMINITE- markkinointi ja elämyksen varaaminen	36
4.3	Viestintä ja markkinointi	37
4.4	Tiedonhallinta	40
4.5	Maine, imago, mielikuva	43
4.6	SnowBrick Oy:n mielikuvahaasteet	45
4.7	LUMINITE-palveluprosessi ennen kehitystoimia	46
4.7.1	Kehittämistoimet ennen ja jälkeen asiakaskontaktin	50
4.7.2	Kehittämistoimet asiakaskontaktin aikana	53
4.8	Ruokailu osana LUMINITE-elämystä	54
4.9	Sine Cabin & Catering	55
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	57
5.1	Tavoitteiden toteutuminen	57
5.2	Jatkokehittäminen	59
	LÄHTEET	62

1 JOHDANTO

Kehityshankkeen toimeksiantajana toimii rovaniemeläinen yritys Suunnittelu Teppo Oy. Yritys on vuonna 1984 perustettu, kahden sukupolven arkkitehtitoimisto. Yritykselle on vuonna 2003 rekisteröity aputoiminimeksi SnowBrick Oy, jonka toimialana on lumi- ja ympäristömuotoiluarkkitehtuurin kehittäminen, koulutus- ja välinemyynti sekä rakentaminen. Yrityksen tuotteet ovat sekä patentoituja että hyödyllisyysmallisuoja. Oulun ja Lapin yliopistot ovat vuosien varrella hankineet koulutuksiinsa SnowBrick välineitä. Oulun työterveyslaitos on ollut mukana kylmävarusteiden kehitystyössä. Yrityksen perustaja Jukka Teppo on myös kirjoittanut oppaita lumirakentamisesta. (Teppo, 2010; Suomen luontoyrittäjyysverkosto ry, 2005.)

Tämä opinnäyte on kirjoitettu Lahden ammattikorkeakoululle osana palveluliiketoiminnan opintoja. Olen aiemmin valmistunut samasta oppilaitoksesta matkailun restonomiksi vuonna 2005 sekä suorittanut erikoistumisopinnot yrittäjyyteen painottuen vuonna 2007. Työhistoriani on painottunut ravintola-alan monipuolisiin työtehtäviin noin neljäntoista vuoden ajalta. Urallani olen perehtynyt kotimaan matkailuun ja palvelukulttuuriin niin tunteiden talvisesongeissa kuin myös Hängon kesässä. Viime vuodet olen toiminut ravintola yrittäjänä. Tällä hetkellä en kuitenkaan enää ole yrityksen aktiivitoiminnassa mukana, vaan olen vihdoin, vuosikymmenen kiertämisen jälkeen, asettunut aloilleni kotiin Rovaniemelle.

LUMINITE on elämys, jonka palveluprosessin kehittämiseen tämä opinnäytetyö keskittyy. Opinnäytteessä LUMINITE- sanan yhteydessä käytän kielen elävöittämiseksi sanoja palvelutuote, tuote, elämys ja elämysuote samansisältöisinä. LUMINITE-elämys tarkoittaa käytännössä asiakkaan rakentamaa iGlua, jossa asiakas yöpyy. LUMINITE-elämykseen liittyvät myös ruoka ja sauna. Kehityshankkeen tarkoituksena on vahvistaa elämysuotetta lisäpalveluilla ja tätä kautta saada tarjotusta kokonaisuudesta entistä kattavampi ja houkuttavampi. Samalla tavoitellaan yrityksen imagon kehittymistä entistäkin positiivisemmaksi palvelutarjonnan monipuolistuessa.

Toimeksiantaja toivoo hankkeen myötä selkeätä ja helppokäyttöistä markkinointimateriaalia ja työvälineitä käytännön rutiinien helpottamiseen sekä tuotekokonaisuuksia, jotka on helppo liittää tarjouksen oheen. Lisäpalveluiden toteutuksen tulee olla vaivaton toimeksiantajalle, koska toiminnan henkilöstöresurssit eivät ole eriytettävissä. Opinnäytetyön tekijän pyrkimyksenä on kyetä ymmärtämään nykyisen palveluketjun puutteet ja kehittämistä vaativat osa-alueet, jotta tavoitellut lisäpalvelut ja myynnin apuvälineet kyetään suunnittelemaan ja toteuttamaan mahdollisimman käytännönläheisesti ja vaivattomasti. Tästä syystä kehityshankkeen pääasialliseksi kehitysmenetelmäksi olen valinnut service blueprint-prosessikuvauksen, jossa LUMINITE-elämys on nähtävissä kaikkien prosessiin osallistuvien tahojen näkökulmasta samanaikaisesti

1.1 Kehityshankkeen tavoite

Tavoite tarkoittaa tulevaisuudessa tietynä ajankohtana todettavissa olevaa haluttua tilaa, toimintatapaa tai suorituskyykyä. Jotta tavoite olisi mahdollisimman selkeä ja käyttökelpoinen, on sille parasta antaa selkeä numeerinen määre. Mikäli tämä ei ole mahdollista, joudutaan kuvaamaan ainoastaan haluttua tulevaisuuden tilaa tai suuntaa. (Laamanen, Tinnilä, 2009, 112–113.) Tavoitteiden asettaminen on olennainen osa kaikkea johdettua toimintaa. Käytettyinä kriteereinä ovat reaalisuus ja ajallinen raja. Tavoitteiden kautta kyetään arvioimaan tuloksia ja niiden laatua. Tavoitteiden tarkoituksena on saada kerättyä tietoa prosesseista niiden aikana ja jälkikäteen. Tavoitteet voidaan asettaa koskemaan koko toimintaa tai vain yhtä sen osaa, kulloisenkin tilanteen ja tarpeen mukaan. Yhtä hyvin tavoitteille voidaan asettaa välitavoitteita, joiden kautta tilanteen edistymistä saatetaan tarkastella ja toimintaa korjata, jotta varsinaisiin tavoitteisiin ylletään. (Juholin, 2010, 58–66.)

Päätavoitteena yrityksen näkökulmasta on kehityshankkeen kautta saatavan informaation ja työvälineiden avulla saavuttaa euromääräisesti enemmän katetta asiakasta kohti sekä tehostaa henkilökunnan ajankäyttöä. Lisäksi tavoitteena on saada LUMINITE-elämyksestä selkeä kokonaiskuva,

jotta nähdään eri toimijoiden roolit ja saadaan selkeämmin näkyviin myös tulevat kehittämisen kohteet. Käytännössä Teppo toivoi parannettavan jokapäiväisen ruutiinien toimivuutta yleisesti, esimerkiksi sähköisen kalenterin ja tarjouspohjan muodossa. Lopuksi toimeksiantaja haluaa tuoda Sine Cabin & Catering-toimintaa enemmän julki. Prosessin tutkiminen koetaan tärkeimmäksi tehtäväksi, joten Sine Cabin & Catering-toimintaan tehdään tässä kehityshankkeessa ainoastaan hieman yleistä markkinointimateriaalia.

Kehityshankkeen tekijänä tavoitteeni on oppia ymmärtämään palvelutuotteen kehittämistä ja siihen liittyviä osa-alueita käytännössä nykyistä paremmin. Tulevissa työtehtävissäni haluan kyetä käyttämään nyt oppimiani menetelmiä myös käytännössä ja ymmärtämään niiden merkityksen ja käytettävyyden. Osana tätä kehitystyötä luodaan yrityksen käyttöön käytännön työvälineitä muun muassa tarjouspohjat suomeksi ja englanniksi, sähköistä kalenterin päivitys ajan tasalle ja Internet-sivuston hinnaston päivitys ja kääntäminen englanniksi sekä ruokapalvelujen uudistaminen. Näiden toimien tavoitteena on turvata jokaiselle potentiaaliselle asiakkaalle samat tiedot yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista tehostaen samalla yrityksen henkilökunnan ajankäyttöä. Lisäksi luodaan yrityksen vuokraamalle mökille, Sine Cabinille, ja catering-palveluille uutta markkinointimateriaalia.

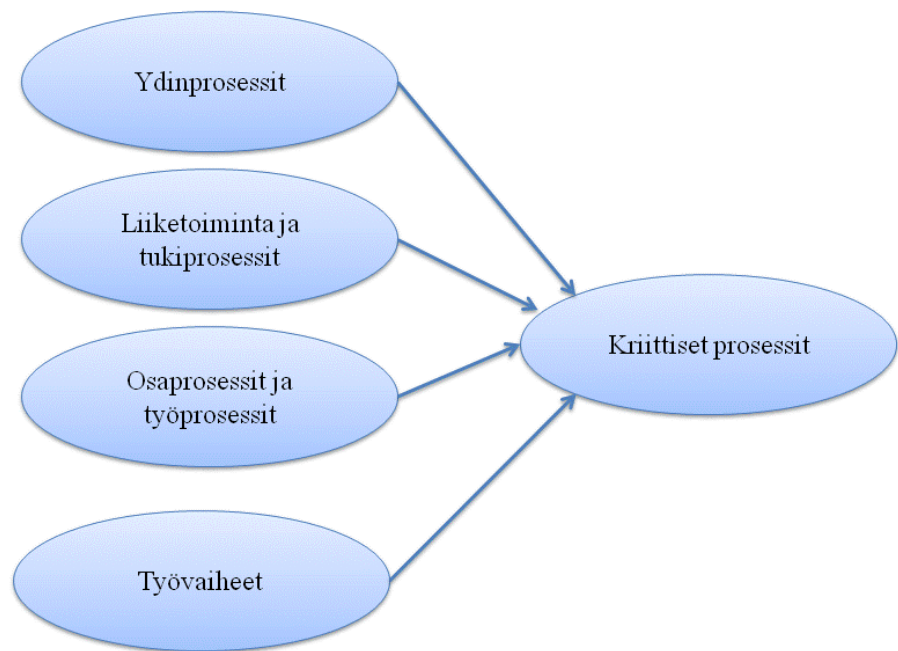
1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäyte rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku käsittää johdannon ja työlle asetetut tavoitteet. Toisessa luvussa keskitytään prosesseihin. Tarkemmin perehdytään prosessien kehittämiseen ja mittaamiseen. Lisäksi perehdytään palveluprosesseihin ja service blueprint prosessimalliin. Kolmannessa luvussa esittelen toimeksiantajan. Aluksi tarkastelen toimeksiantajan ydinosaa sekä kerron yrityksen elämispalveluista ja yrityksestä lukuina. Luvun lopuksi on pieni katsaus lumirakentamiseen.

Neljännessä luvussa kuvataan LUMINITE-palveluprosessia. Luvun aluksi kerron SnowBrick Oy:n markkinoinnista sekä viestinnästä. Viestinnässä kiinnitetään tässä kehityshankkeessa erityistä huomiota tiedonhallintaan ja työvälineisiin. Viestimisen ja viestimisen apuvälineet olen valinnut osaksi kehityshanketta, koska mielestäni tämä kokonaisuus antaa lukijalle ja yrittäjälle itselleen tärkeää informaatiota viestinnän osa-alueista ja merkityksestä yritystoiminnassa. Kappaleessa käsitellään viestintää rajatusti keskittyen tiedonhallintaan ja aineettomiin ominaisuuksiin – imagoon, maineeseen ja mielikuvaan. Tähän rajaukseen päädyin kahdesta syystä. Ensiksikin yhtenä kehityshankkeen tavoitteena on parantaa SnowBrick Oy:n käytännön rutiinien toimivuutta. Kirjallinen materiaali eli sähköpostiliikenne, tarjouskirjeet ja Internet-sivut, ovat osa yrityksen viestintää, ja niitä on kehityshankkeen myötä selkeytetty ja parannettu. Kyse on tiedonhallinnan tehostamisesta ja ymmärtämisestä. Toiseksi haluan tuoda esille aineettoman näkökulman merkityksen. Sekä lukijan, että toimeksiantajan on hyvin tärkeä ymmärtää, mikä merkitys yrityksen täsmällisellä ja ajantasaisella viestinnällä on sidosryhmille kun se arvottaa kilpailevia yrityksiä keskenään tehdäkseen ostopäätöksen. Tämän jälkeen kuvataan palveluprosessia käytännössä sekä ennen että jälkeen asiakaskontaktin. Luvun lopuksi on kuvattu ruokapalveluita osana LUMINITE- prosessia ja Sine Cabinin toiminta. Opinnäytteen luvussa viisi keskittyyään johtopäätöksiin, tavoitteiden toteutumiseen, ja aivan viimeiseksi esitän ajatuksiani jatkokehittämistä varten.

2 PROSESSIT

Prosessi on ketju tapahtumia, joiden tehtävänä on luoda arvoa asiakkaalle. Onnistuneiden prosessien myötä syntyy paitsi tyytyväisiä asiakkaita myös yrityksen operatiivinen tulos. (Laamanen & Tinnilä. 2004, 10.) Organisaation koosta ja johtamisjärjestelmästä riippuen prosessitasojen määrä vaihtelee. Ylimmällä tasolla ovat ydinprosessit, joiden johtamisesta vastaa yrityksen johto. Ydinprosessit jakautuvat pienempiin osiin, joita ovat liiketoimintaprosessit ja tukiprosessit. Tyypillisesti näitä ovat valmistaminen ja asiakashankinta. Prosessit puolestaan jakautuvat osaprosesseiksi ja työprosesseiksi, jotka ovat usein osastojen sisäisiä prosesseja. Osaprosessi voi olla esimerkiksi asiakasohjautuva tuotanto. Viimeisenä prosessihierarkiassa ovat työvaiheet, joita ovat esimerkiksi pakkaaminen tai kuljetus. Mikäli prosessien kehittäminen on ajankohtaista, ei kaikkia prosesseja ole mielekästä kehittää samanaikaisesti. Tulee valita niin kutsutut kriittiset prosessit, joita lähdetään viemään eteenpäin. Kriittisiä prosesseja voi olla millä tahansa prosessihierarkian tasolla. Etuna yhden tai muutaman prosessin kehittämisessä kerrallaan on yrityksen sisäisen muutosvastarinnan pienentyminen sekä helpommin nähtävät konkreettiset muutokset kehitystyöstä johtuen. Kehittämisen näkökulma voidaan valita usealla tavalla: kustannuslähtöisesti, asiakkaan näkökulmasta, suorituskyvyn muutoksen näkökulmasta tai esimerkiksi tietyn markkinaosuuden saavuttamisen näkökulmasta. (Kvist, Arhomaa, Järvelin, Räikkönen. 1995, 71–72.)

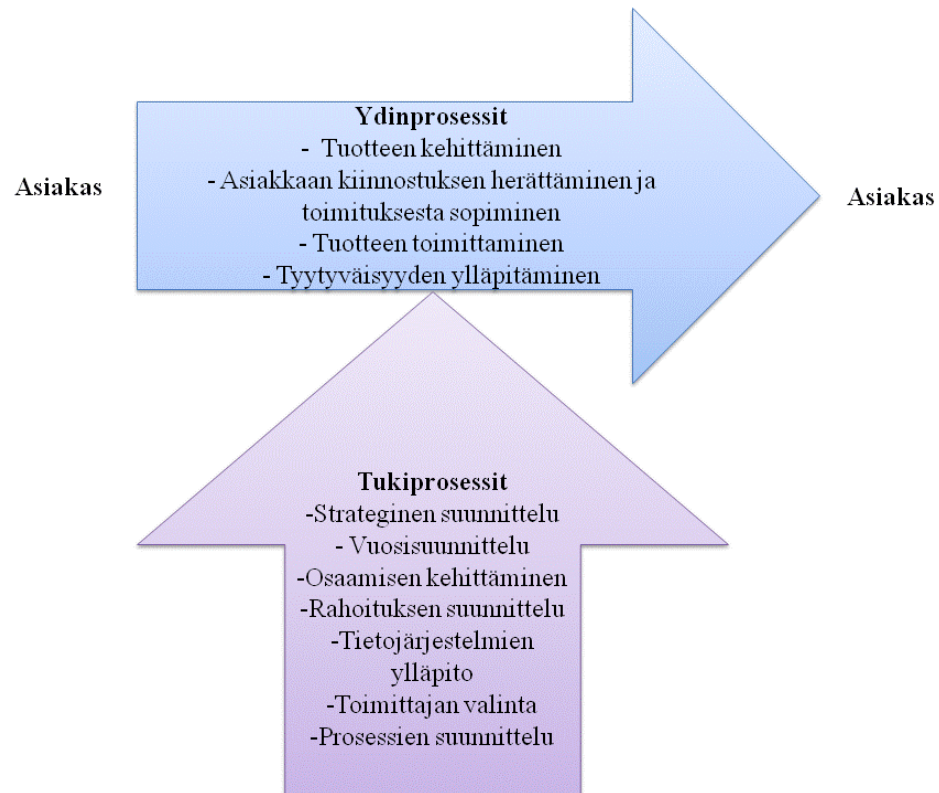


Kuvio 1. Prosessihierarkia (Kvist ym. 1995, 71).

Yksinkertaisesti voidaan ajatella jokaisen prosessin koostuvan kolmesta pääraaka-aineesta prosessi, prosessin tuotos ja prosessin asiakas. Tavoitteena ovat prosessin tyytyväiset asiakkaat joita saadaan asettamalla prosessille vaatimuksia, jotka toteutuessaan tuottavat odotetun tuotoksen ja johtavat lopulta tyytyväiseen asiakkaaseen. Prosessin suorituskyvystä puhuttaessa tarkoitetaan prosessin kykyä saada aikaan suunniteltuja ja toivottuja tuloksia. Toivottu lopputulema voi olla yhtä hyvin tuote tai palvelu tai niiden yhdistelmä. Jotta prosessin voidaan katsoa olevan olemassa ja toimiva, on olemassa kaksi perussääntöä. Prosessin lopputuloksena tulee syntyä jotakin konkreettista. Lisäksi jokaisella prosessilla on oltava asiakas eli joku, joka haluaa prosessin lopputuloksen. On huomioitavaa, että samalla prosessilla saattaa olla useita asiakkaita. (Pesonen 2007, 129–140.) Kaivattaessa pysyviä muutoksia on perehdyttävä reaaliprosesseihin eli todelliseen työhön.

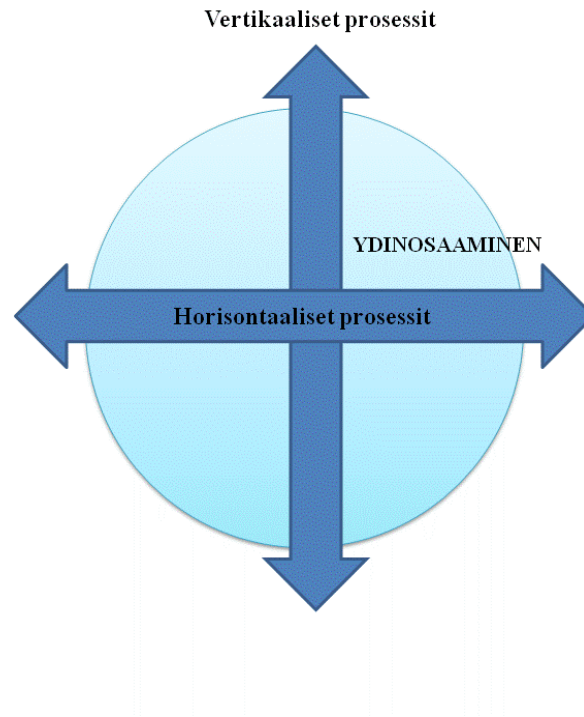
On tunnistettava asiakkaalle lisäarvoa tuottavat prosessien osat ja päästävä samalla eroon häiriötekijöistä, kuten aikavarkaista tai turhista kustannuksista (Kvist ym. 1995, 13).

Erityyppisiä prosesseja voidaan luokitella ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Prosessi, joka alkaa ja päättyy ulkoiseen asiakkaaseen, on arvoa luova ydinprosessi. Tukiprosessi puolestaan on organisaation sisäinen, edellytyksiä luova, tapahtumaketju, joka ei välttämättä näy asiakkaalle. Tukiprosessin tehtävänä on tehdä ydinprosessista toimivampi ja vahvempi. Yrityksen menestymisen kannalta kriittisistä prosesseista käytetään nimitystä liiketoimintaprosessit tai avainprosessit. Ne liikkuvat organisaatiossa läpi osastojen horisontaalisesti – asiakkaalta asiakkaalle. (Pesonen 2007; Laamanen & Tinnilä 2010.) Asiakas on kiinnostunut lähinnä omasta prosessistaan, esimerkiksi matkustamisesta Rovaniemelle. On yrityksen tehtävä tehdä omasta prosessistaan sellainen, että se kiinnostaa asiakasta ja vastaa hänen tarpeisiinsa. Yritys voi vastata asiakkaan tarpeeseen kahdella tavalla. Yksi tapa on tuottaa palveluita, joita asiakas tarvitsee prosessinsa toteuttamiseen, esimerkiksi matkatoimisto kirjoittaa matkaliput. Toinen vaihtoehto on auttaa asiakasta parantamaan prosessia esimerkiksi varaamalla ateriat matkustamisen ajaksi. Molemmat prosessit tuottavat asiakkaalle arvoa. Tukiprosessina tässä tapauksessa on matkatoimiston yhteistyö lentoyhtiön kanssa. Yhteistyö luo edellytykset matkavarauksien ja ruokailun varaamiseen asiakkaalle. (Laamanen ym. 2010, 121.)



Kuvio 2. Esimerkkejä organisaation prosesseista (Laamanen, Tinnilä. 2009, 123).

Prosessitarkastelun lähtökohtana pidetään yleensä yrityksen ydinosaamista. Ydinosaamisella ymmärretään jotakin erityistä taitoa, tietoa tai kykyä, joka on ylivoimainen muihin kilpailijoihin verrattuna. Ydinosaamisen näkökulmasta prosessit voidaan jakaa kahteen osaan, horisontaalisiin ja vertikaalisiin prosesseihin. Horisontaalisen prosessin tarkoituksena on pystyä muuttamaan ydinosaaminen arvoksi asiakkaalle, eli asiakkaan tulee saada jotakin sellaista, mistä hän on valmis maksamaan. Tässä prosessissa asiakkaana ovat yrityksen asiakkaat ja muut sidosryhmät. On huomioitava, että horisontaalisilla prosesseilla voi olla myös sisäisiä asiakkaita. Vertikaaliset prosessit puolestaan ovat yrityksen omia ylläpitäviä ja johtavia prosesseja. Kyseeseen tulee esimerkiksi strategian muuttaminen budjetiksi tai tavoitteiksi. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat esimerkiksi valmistus ja asiakashankinta. (Kvist ym. 1995, 10–12, 72.)



Kuvio 3. Ydinosaaminen ja prosessit (Kvist ym. 1995, 11.)

2.1 Prosessien kehittäminen

Laamanen ja Tinnilä (2010) toteavat ainoan pysyvän kilpailuedun olevan kyky oppia ja kehittyä nopeammin kuin kilpailijat. Sillä hetkellä, kun uusi tuote tuodaan markkinoille, kopioivat kilpailijat sen nopeasti itselleen. Tämä on yleinen ongelma etenkin palvelusektorilla. Patenttisuojat ja tavaramerkit eivät suojaa palveluntuottajaa samalla tavalla kuin teollisella puolella.

Yritysten prosessien kehittämisen kaari ja suhde asiakkaisiin eri toimintavaiheissa on mielenkiintoinen. Aluksi yrityksen toimintoprosessien kehittämisen peruste on ollut suoraviivainen, ja kehitystyö on ollut yrityksen omaa toimintaa. Palveluyritysten tarpeita tämä perinteinen ajattelumalli ei kuitenkaan tyydytä, vaan vaaditaan enemmän vuorovaikutusta ja kommunikointia asiakkaan kanssa. Toimintoprosessien suoraviivainen kehittäminen on johtanut yritysten ydinliiketoiminnan kehittämiseen, mikä puolestaan on johtanut usein muiden osa-alueiden ulkoistamiseen yrityksestä pois.

Massaräätlöinnin myötä on siirrytty tekemään enemmän asiakaskohtaisia ratkaisuja ja pyritty rakentamaan tuotteista pienempiä osasia, joita on helppo yhdistellä eri asiakkaiden tarpeisiin. Prosessien kehittäminen johtaa lopulta yhteiskehittämiseen ja innovointiin, jonka pyrkimyksenä on edistää asiakkaan arvonaluontiprosessien kehittämistä yhdessä asiakkaan kanssa. Toiminnan arviointikriteerit eri kehitysvaiheissa poikkeavat toisistaan suuresti. Suoraviivaisessa kehitysvaiheessa kriteerinä ovat tuottavuus ja laatu, ydinosaamisen kehittämisvaiheessa keskitytään tehokkuuteen ja nopeuteen, kun taas yhteiskehittämisen ja innovoinnin vaiheessa kriteerinä on kyky luoda ja organisoida tiedonaluontiprosesseja. (Hyötyläinen, Nuutinen. 2010, 58–60.)

Kehitysulottuvuudet	Toiminta-prosessien virtaviivaistaminen	Ydinosaamisen kehittäminen	Massaräätlöinti	Yhteiskehittäminen ja Innovointi
Ydintoiminta	Tuotanto	Liiketoiminta, yritysverkostot	Asiakasratkaisut	Tiedonaluonti ja yhdistäminen
Toiminnalliset prosessit	Tuotanto- ja Alihankinta prosessit	Toiminta- ja verkosto prosessit	Tuotekehitys-Prosessit, tuotteiden modularisointi	Arvonaluonti- ja asiakasprosessit
Asiakasmalli	Myyntitiedon hyödyntäminen	Asiakastiedon ja verkosto-osaamisen hyödyntäminen	Asiakas-Ymmärryksen laajentaminen	Asiakas yhteistoimija, vuorovaikutussuhteet
Kehitysmalli	Tuotanto- ja Tuote-orientaatio, Vähittäiset muutokset	Ydin-liiketoimintojen laajentaminen	Toimintojen laajentaminen, uudet tuote-palvelumallit	Asiakkaiden tulevaisuuden tarpeiden ennakkointi ja mallintaminen
Toiminnan arviointi kriteerit	Tuottavuus, laatu	Tehokkuus, nopeus	Kyky käyttää ja hyödyntää resursseja	Kyky luoda ja organisoida tiedonaluontiprosesseja

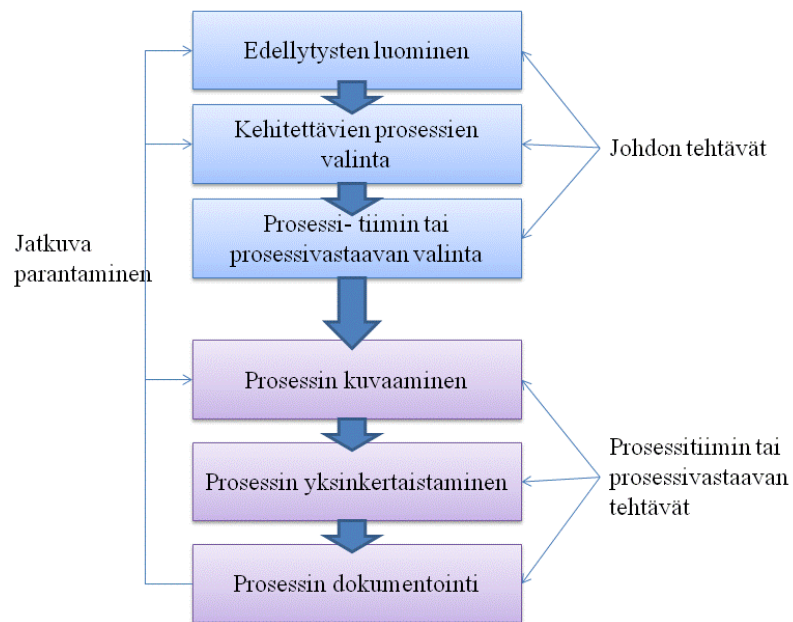
Kuvio 4. Yritysten kehitysvaiheet ja suhde asiakkaisiin edettäessä kohti yhteiskehittämistä (Hyötyläinen & Nuutinen. 2010, 59).

Nykytilan analyysiin perustuva prosessien kehittäminen tapahtuu yleensä työn ohessa organisaation säilyessä muuttumattomana (Kvist ym. 1995, 20). Jotta prosessien kehittäminen on ylipäänsä mahdollista, tulee jokaisen kehitystyöhön osallistujan tietää, mitä häneltä odotetaan ja mitä hän kehitystyön vuoksi saa tehdä.

Yleisesti vaikeinta on saada yrityksen johto uskomaan, että prosesseja ylipäänsä on mahdollista parantaa jatkuvasti. Sen sijaan uskotaan prosessien olevan jo niin toimivia, ettei niitä ole tarvetta parantaa tai ettei siihen ole taloudellisesti mahdollisuutta. Edellytys prosessien parantumiseen on organisaation johdon osoittama sitoumus asiaa kohtaan. Ennen prosessien kehittämistä on tärkeää selvittää, mitä prosesseja organisaatiolla on ja mihin osa-alueeseen halutaan keskittyä, samoin on tärkeää tunnistaa kehittämisen tavoitteet. Kuviossa 5 on oikealla prosessien kehittämisen malli, jossa on kuvattuna organisaation johdon kolme tärkeintä tehtävää sekä kehittävän prosessitiimin tärkeimmät tehtävät. (Kvist ym. 1995, 63–66.)

Edellytysten luomisella tarkoitetaan, että prosessin kehittämiseen osallistuvilla tahoilla tulee olla riittävät työvälineet ja aikaa kehitystyötä varten. Johdon tehtäviin kuuluu valita kehitettävä tai kehitettävät prosessit. Kehitettävän prosessin valinta pohjautuu organisaation strategiaan; kehittämiseen ohjataan varoja ja sitä seurataan. Jatkuvalla kehitystyöllä saavutetaan kilpailuetua muihin nähden. Kuitenkin prosessin kehittämisen näkökulma voidaan valita useista vaihtoehtoista. Kehittämistä voidaan lähteä tekemään laatonäkökulmasta, jolloin halutaan vastata tiettyyn standardiin. Toisaalta voidaan valita yrityksen oma näkökulma, esimerkiksi pankissa laina-asioiden hoitaminen tai asiakkaan näkökulmasta asuntolainan hankkiminen. Yrityksen johdon tehtäväksi kuuluu vielä nimetä prosessitiimi tai prosessivastaava. Tiimin tai prosessivastaavan tulisi tuntea hyvin koko prosessi alusta loppuun, jotta kehitystä voi tapahtua. Lisäksi olisi hyvä, että prosessitiimin jäsenet olisivat eri osastoilta, jotta näkökulma olisi kattava. On havaittu, että horisontaalisten organisaatioiden prosessivastaava on yleensä henkilö, joka on prosessin kanssa eniten tekemisissä, kun taas vertikaalisissa yrityksissä prosessivastaavana toimii linjajohtaja tai vastaava. Prosessitiimin tehtävänä on aluksi kuvata, mitata ja analysoida prosessi. Kuvaamisen kautta saadaan informaatiota prosessista, työnjako tarkentuu, ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen helpottuu ja tarpeettomien toimintojen karsiminen helpottuu. Mittareiden perusteella suoritetaan analysointi. Prosessia mitattaessa on huomioitava, että mittareiden tulee ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Mittarin tulee myös mitata haluttua asiaa tai toimenpidettä kattavasti. Lisäksi mittareiden tulisi olla helppokäyttöisiä. Analyysivaiheessa vastataan asetettuihin kysymyksiin ja tarkastellaan prosessia monelta taholta.

Kysymyksiä ovat esimerkiksi: ketkä ovat palvelun tai tuotteen asiakkaat, mitä työvaiheita prosessi sisältää sekä kuka vastaa prosessista ja sen vaiheista. Prosessiin seuraava vaihe on prosessin parantaminen asetettujen tavoitteiden mukaisesti, esimerkiksi prosessin läpimenoajan lyhentäminen, asiakastyytyväisyyden parantaminen tai kustannusten leikkaaminen. Käytännön tehtävänä on onnistua yksinkertaistamaan, parantamaan tai tehostamaan prosessia. Lopulta prosessi dokumentoidaan. Kehitystyön tulokset on tärkeää viestiä vähintään niille, jotka sen kanssa ovat tekemisissä. Kehitetystä prosessista riippuen saatetaan tarvita koulutusta tai muuta asiantuntija-apua. (Kvist ym. 1995, 64–104.)



Kuvio 5. Prosessin kehittämisen malli (Kvist ym. 1995, 64).

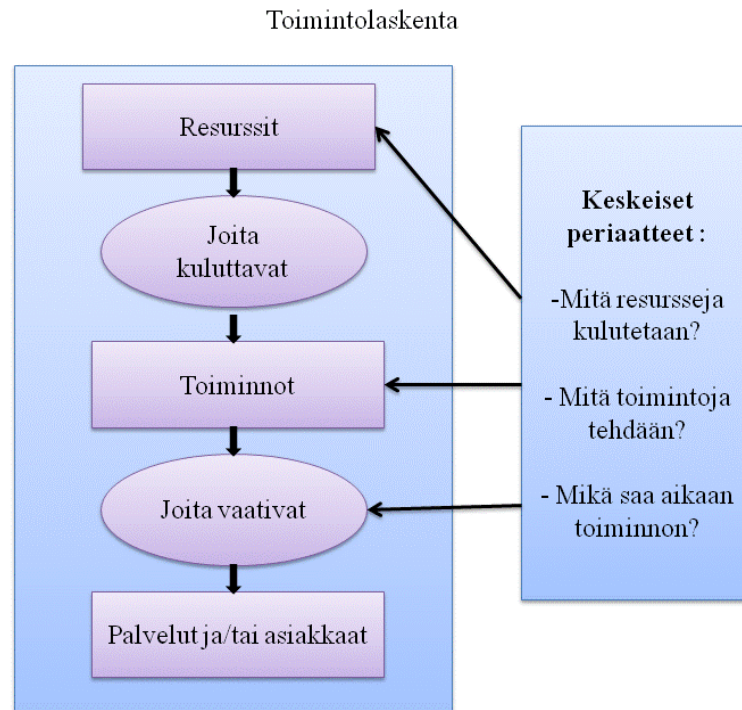
2.1.1 Prosessien mittaaminen

Palvelujen kehittämisprosessin olennainen osa on onnistumisen seuranta ja mittaaminen. Seuranta on tärkeä koko liiketoiminnan pitkän tähtäimen kehitystä ajatellen. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja helposti mitattavissa. Selkeät perusteet arvioinnille edesauttavat tuotteistamisen tavoitteiden viestimistä ja selkeyttämistä kaikille prosessissa mukana oleville sidosryhmille sisäisesti ja ulkoisesti. Esimerkiksi palvelun laadussa tapahtuvat vaihtelut, tuottavuus ja kannattavuus ovat asioita joiden avulla tuotteistamisprojektin onnistumista voidaan mitata yrityksen sisällä. Palvelun elinkaaren myötä mittareita voi muuttaa. Aluksi voidaan mitata esimerkiksi asiakassuhteen kehittymistä ja myöhemmin palvelun kannattavuutta. Tärkeintä kuitenkin on, että mittarit asetetaan yrityksen omasta näkökulmasta ja että niiden tuottamaa tietoa käytetään hyväksi. Myös palvelun viestinnän tulee olla samanlaista kaikilla tahoilla, joiden kanssa asiakas on tekemisissä. Mainosviestinnän, kirjallisen viestinnän ja henkilökohtaisen kontaktien tulisi olla samansisältöisiä palvelun osalta, jotta esimerkiksi asiakkaan tyytyväisyyttä itse palveluun voidaan luotettavasti mitata ja jotta asiakkaan odotukset olisivat oikealla tasolla. (Jaakkola ym. 2010, 33–36.)

2.1.2 Toimintolaskenta

Jotta prosessien tasoa voidaan tarkkailla kehitystyötä ennen, sen aikana ja sen päätyttyä, turvautuvat organisaatiot erilaisiin mittaamisen apuvälineisiin. Kehittämiseen haetaan ulkoista näkökulmaa vertaamalla omaa tasoa muihin yrityksiin, sekä omaksumalla toimintatapoja parhaiten menestyneiltä tahoilta. Perinteisen kannattavuuslaskennan ohella on mahdollista turvautua toimintolaskentaan (activity-based costing, ABC). Toimintolaskennassa tarkastellaan kustannuksia per toiminto, esimerkiksi tarjouksen laatiminen, laskutus tai tapahtuman järjestäminen. Toimintolaskentaa on helpompi soveltaa pieniin yksiköihin, joissa kustannukset on helppo kohdentaa suoraan asiakkaaseen tai palveluun. Toimintolaskenta on työlästä, mikäli muuttujia ja kustannuseriä on paljon, kuitenkin sillä on mahdollista saavuttaa päätöksentekoa tukevaa informaatiota.

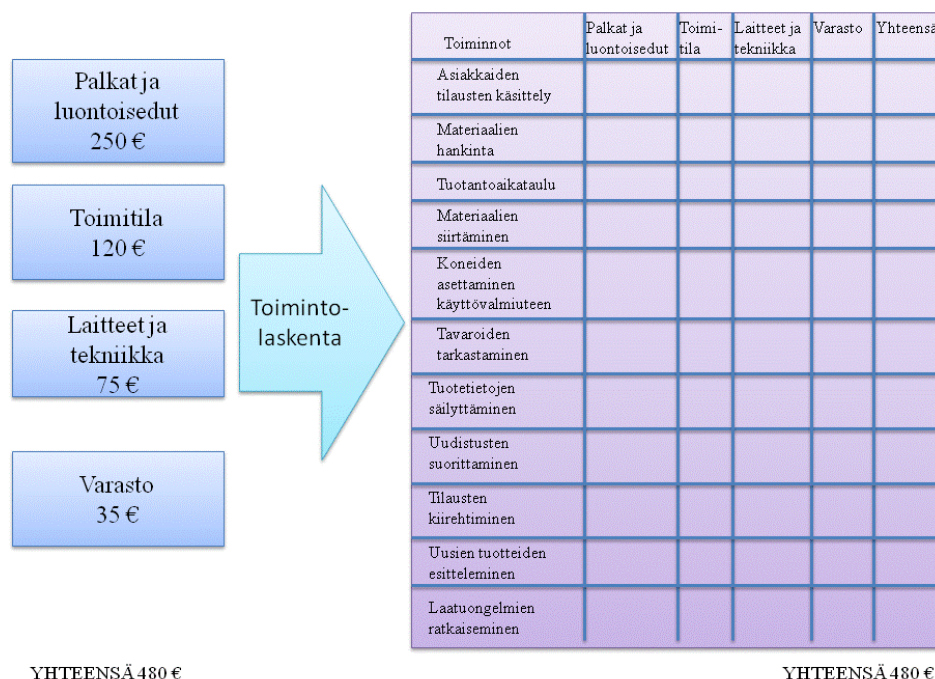
Toimintolaskennan avulla saatava informaatio antaa tietoa siitä onko hinnoittelu-periaate oikea, ovatko jakelukanavat oikeat tai voitaisiinko niitä tehostamalla saada lisätuloja tai supistettua kuluja sekä onko tuotteen tai palvelun hinta oikea vai tulisiko sitä nostaa tai laskea. Toimintolaskentaa ei tarvitse soveltaa kaikkeen yrityksen sisällä, laskenta voidaan suorittaa vain yhdelle prosessille. Analysoimalla saatua tietoa pystytään vaikuttamaan suoraan toimintoihin tehostamalla kustannuksiin eikä perinteisesti supistamaan kustannuksia ensin ja miettimään toimintoja sitten. (Martola, Santala. 1997, 112–121.)



Kuvio 6. Toimintolaskennan malli (Martela & Santala. 1997, 114)

Toimintolaskennan avulla yrityksen on mahdollista eriyttää eri toimijoilta hankitut palvelut ja tuottet sekä kokonaishankintakustannukset toisistaan (Kaplan, Norton. 2004. 89). Oikein laadittu laskentamalli on tärkeä osa yrityksen balanced score-card- järjestelmää. Toimintoperusteisessa johtamisessa (*Activity-based-management, ABM*) pyritään lisäämään kapasiteettia tai alentamaan kustannuksia

jotta saavutetaan vähäisempien resurssien käyttö. (Kaplan, S., Norton, D.P.2004. 106.) Toimintolaskennan perusajatus on hyvin kaukana perinteisestä kustannuslaskennasta ja se soveltuukin hyvin laaduntarkkailuun. Toimintolaskennan avulla on myös mahdollista laskea asiakaskohtaisia kustannuksia tai asiakkaiden tuottoisuutta. (Turney. 2002.65–73.)



Kuvio 7. Toimintolaskenta Kaplanin malli (Kaplan & Norton. 2004. 105).

2.2 Palveluprosessit

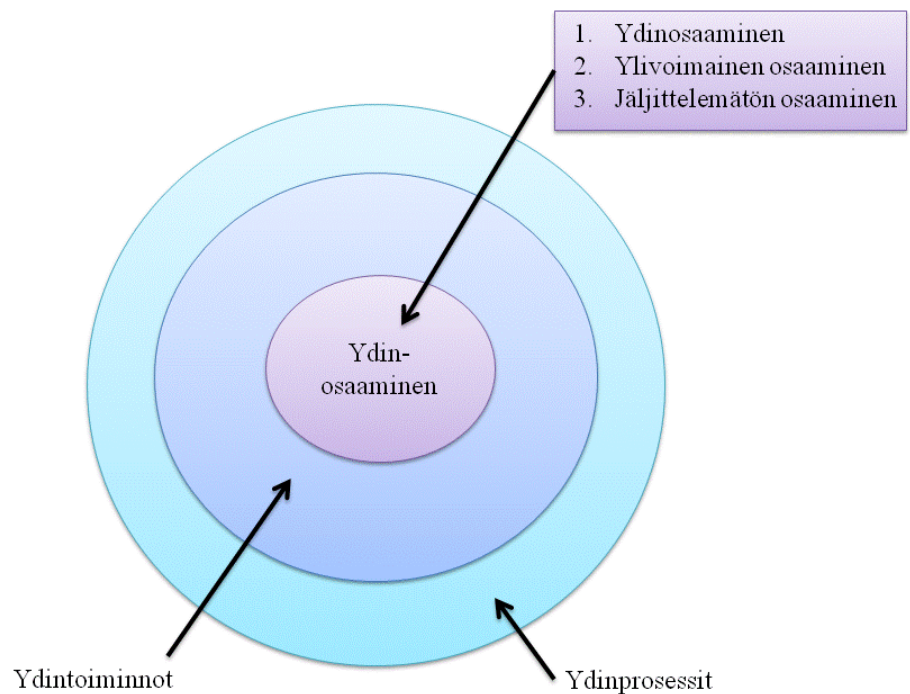
Palveluprosesseja kehitettäessä on tärkeätä tuntea kehitettävä palvelu läpikotaisin. Tarvitaan siis hyvin soveltuva malli, joka kertoo palvelun kehittämisestä, markkinoinnista ja käyttämisestä. Palvelut ovat prosesseja eikä niihin sisälly valmiiksi tehtyjä ja suunniteltuja tuotteita, vaan asiakas on mukana palvelua tuottamassa. (Grönroos. 2007. 183–184.) Palvelu itsessään voidaan jakaa ydinpalveluun ja sen lisäksi tarjottuihin lisä – ja tukipalveluihin. Ydinpalvelun muodostaa se osa, jonka vuoksi asiakas haluaa palvelun ostaa.

Tukipalvelut puolestaan ovat ydinpalvelun käytettävyydelle oleellisia tai välttämättömiä oheispalveluita. Lisäpalvelut puolestaan ovat asiakkaalle myytäviä osasia, jotka antavat asiakkaalle enemmän mahdollisuuksia valita. Ydinpalvelun yhdistämistä tuki- ja lisäpalveluihin kutsutaan palvelupaketiksi. Lisäpalveluita mietittäessä on tärkeätä muistaa, että ne saattavat olla juuri se seikka jotka antavat yritykselle kilpailuetua muihin yrityksiin verraten. Lisäpalvelut nostavat asiakkaan laatumielikuvaa palvelusta. Vaikka palvelun menekki olisi vähäinen se saattaa nostaa asiakkaan positiivista mielikuvaa yrityksen luotettavuudesta ja toiminnan laajuudesta. Vastaavasti jonkin pienenkin lisäpalvelun poistaminen saattaa aiheuttaa negatiivisia reaktioita. Tästä syystä lisäpalveluita kannattaa aina arvioida laajalti ja ottaa myös huomioon se seikka, ettei lisäpalveluiden aina tarvitse tuottaa katetta. (Jaakkola ym. 2010. 3-12.)

Yrityksen tärkein omaisuus on sen ydinsaaminen. Ydinsaamisen perustalle yritystoiminta rakentuu ja sitä kehittämällä kyetään luomaan asiakkaille myytäviä tuotteita ja palveluita, sekä yritykselle itselleen liikevaihtoa. Hamelin ja Prahaladin (2006, 255–259.) mukaan ydinsaamisen määrittämisessä on tärkeätä kyetä erottamaan ydinsaamista lähellä olevat toimenpiteet ja itse ydinsaaminen toisistaan. On ymmärrettävä, että ydinsaaminen on taito, ei omaisuutta tai tavaraa. Tästä syystä ydinsaaminen ei voi koskaan kulua loppuun, vaikka se saattaa ajan myötä menettää arvonsa. Yksi hyvä tapa on kysyä, mikä on se osaaminen joka meidän tapauksessamme nostaa merkittävästi asiakkaan kokemaa arvoa. Kuitenkin on huomioitava, että vaikka ydinsaaminen luo asiakkaalle merkittävää arvoa, ei asiakkaan tarvitse ydinsaamista silti välttämättä nähdä tai ymmärtää. (Hamel, Prahalad. 2006. 255–259.)

Honkola ja Jounela (2000, 52–55) kehottavat yrittäjiä kehittämään ydinsaamista jatkuvasti. Ydinsaaminen itsessään ei vielä takaa onnea, sama ydinsaaminen on useilla muillakin yrityksillä. Kehittämällä tätä ylivoimaiseksi osaamiseksi saavutetaan tila, joka vain harvoilla yrityksillä on. Kuitenkin on huomioitava että ylivoimainenkin osaaminen kiinnostaa asiakkaita vain sen ajan, jonka osaaminen todella on ylivoimaista. Sen sijaan jäljittelemätön osaaminen on jotakin sellaista, jota kilpailijoilla ei vielä ole. On kuitenkin huomioitava, että myös jäljittelemätön osaaminen edellyttää jatkuvaa kehitystyötä. Silloin tällöin voi lukea yrityksiensä luopuvan osasta liiketoimintojaan ja keskittyvän ydinsaamiseensa.

Hamel ja Prahalad (2006, 289 - 290) kiinnittävät myös huomiota ydinosaamisen varjelemiseen. Joissakin tapauksissa yritys voi jopa menettää ydinosaamisensa yrityskauppojen tai liiketoiminnan osista luopumisen yhteydessä, koska ei ole tiedostanut mikä yrityksen todellinen ydinosaaminen on. On suhteellisen helppoa tutkia myyntilukuja ja kannattavuuksia, mutta harva johtaja osaa suoralta kädeltä todeta mikä on ydinosaamisen tila tai arvo yrityksessä kulloisellakin hetkellä.



Kuvio 8. Ydinosaamisesta käytännön toiminnaksi (Honkola, Jounela. 2000. 53,55.)

Palveluiden kehittäminen on vanhojen tuotteiden ja palveluiden parantamista tai täysin uuden luomista. Asiakkaat eivät välttämättä itse tiedä mitä he haluavat, kukaan ei osannut kaivata Internetiä ennen sen syntymistä. Hyvät yritykset ja kehittäjät pyrkivätkin ymmärtämään asiakkaiden seuraavan tarpeen ennen sen syntymistä. (Kotler.2003. 30–31.)

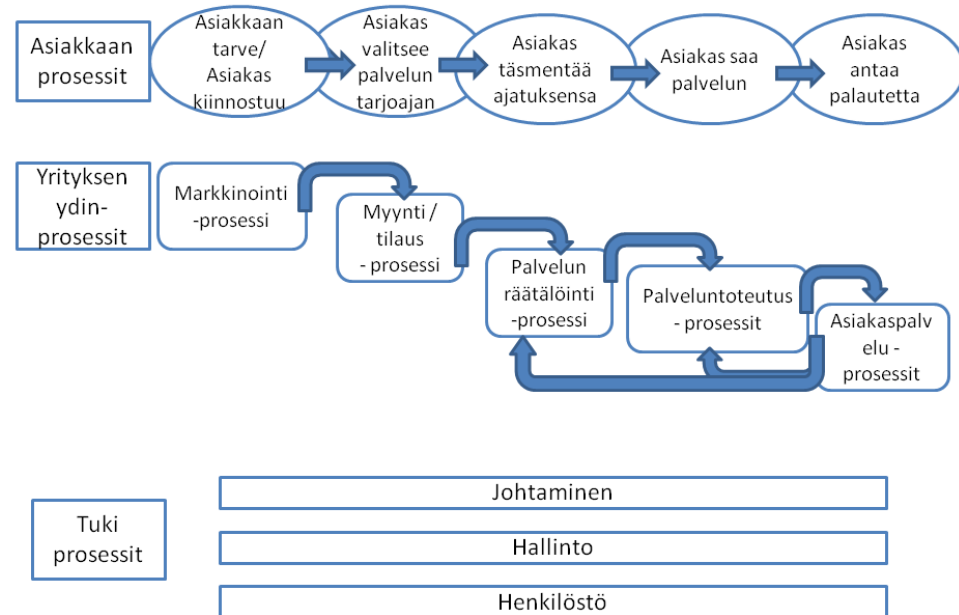
Palvelujaan kehittävän yrityksen menestymisen edellytyksenä on saada aikaan liiketoiminnan kasvua osaamisesta ja uusista ajatuksista. Toisaalta tarkoituksena on myös selvittää millaisista palveluista yrityksen liiketoiminta todella muodostuu. On tärkeää tietää mitä aineellista tai aineetonta hyötyä asiakkaat kokevat saavansa palvelun kautta. Tuotteistamisen syyt voivat olla erilaisia riippuen yrityksen tilanteesta. Palveluiden kehittämällä voidaan tavoitella erilaisia asioita. Uudistuksen kohteena voi olla esimerkiksi nykyisen palvelun muutos, parantaminen tai laajentaminen, uusi palvelu uuteen tarpeeseen tai uusi palvelu olemassa olevaan tarpeeseen. Kehittämistyötä ei tarvitse tehdä kerralla vaan sitä voidaan tehdä pikkuhiljaa työn ohessa tai erillisinä hankkeina. Palveluiden kehittäminen on tärkeää yrityksen tuottavuuden ja kilpailukyvyn kannalta. (Jaakkola ym. 2010. 3-5.) Erilaistuminen on merkittävä osa tuotteiden ja palveluiden kehittämistä, koska markkinoilla on monia samanlaisia tai samankaltaisia tuotteita. Erilaistuminen koostuu neljästä päätekijästä, tuotteesta itsestään; sen luotettavuudesta, ulkomuodosta ja kestävyyydestä. Toisaalta erilaistuminen on palvelun erilaisuutta, hyvässä tai pahassa. Kolmanneksi henkilökunnalla on merkittävä rooli; kuinka luotettavia he ovat ja millaiset sosiaaliset taidot heillä on, myös henkilöstön pätevyydellä on suuri merkitys. Viimeisenä yrityksen imagoon liittyvät seikat – suullinen ja kirjallinen viestintä, tapahtumat ja ilmapiiri.(Kotler. 2003. 51). Kaikilla palveluntuottajilla nämä osa- alueet ovat olemassa, kyse on siitä miten asiakas ne arvottaa ja minkä tuottajan hän valitsee.

Tuotteistamisen tarkoituksena on vakioida palvelun sisältö siten, ettei sitä jokaisen asiakkaan kohdalla tarvitse erikseen miettiä. Tuotteistaminen muodostaa alustan, johon asiakaskokemukset kiinnittyvät luoden yhteistä ymmärrystä palveluorganisaatiossa. Tuotteistamisen tarkoituksena ei ole mallintaa asioita liian pitkälle, eikä pois sulkea räätälöintiä asiakkaan tarpeisiin. Asiakaskohtainen vaihtelu tulee aina kuulumaan palvelun perusluonteeseen. Kun palvelua ryhdytään tuotteistamaan, sitä käydään systemaattisesti läpi jotta nähtäisiin kuinka sitä voidaan muuttaa tai mitä siihen voitaisiin lisätä. Usein syntyy kokonaan uusia palveluita tai vaihtoehtoisesti palvelun eri vaiheita ideoidaan tuotteistamisen aikana. Tuotteistamisesta on paljon hyötyä; palvelua on helpompi myydä ja esitellä eri organisaatioille ja yksittäisille asiakkaille.

Ostopäätös syntyy nopeammin, kun palvelun sisältö on selkeä ja helppo esitellä, asiakas näkee vaivatta mitä hyötyä hän saavuttaa palvelun ostaessaan ja lisäksi asiakas kykenee hahmottamaan lisäpalveluiden tarpeen. (Toivonen. 2010, 10- 25.)

Organisaatiotasolla prosesseja tutkitaan yleensä prosessikartan avulla, prosessikartta on kuvaus avainprosesseista ja niiden välisistä yhteyksistä. Prosessikarttaan merkitään yrityksen omat prosessit, esimerkiksi liiketoimintamalli tai ansaintalogiikka. Pienempänä kokonaisuutena on prosessikaavio, joita on erilaisia, mutta yhteistä niille on, että karttaan merkitään jokainen prosessin osa-alue. Tyypillisesti kuvataan erikseen asiakkaan prosessit, ydinprosessit ja tukiprosessit. (Laamanen ym. 2004, 126.)

On tärkeätä ymmärtää, että prosessien sisällä tapahtuu prosesseja. Yleensä ei ole järkevää prosessikaavioon avata aivan kaikkea mitä tuotteen valmistamisen tai palvelun aikana tapahtuu vaan voidaan merkitä ainoastaan pääprosessit esimerkiksi palvelun räätälöintiprosessi. Haluttaessa tarkemmin tietää mitä tämä sisältää, voidaan sitä tutkia tarkemmin ja havaitaan että prosessi käsittää esimerkiksi asiakkaan kontaktoinnin, hänen tarpeidensa kartoituksen, neuvottelun, palveluiden tarjoamisen, mahdolliset kompromissit ja palveluohjeen kirjoittamisen. Jatkettaessa samalla tavalla havaitaan, että myös jokainen näistä osa-alueista on purettavissa omaksi prosessikseen. (Pesonen 2007, 129–143.)



Kuvio 9. Prosessikartta (Pesonen. 2007,136.)

2.3 Service Blueprinting

Arizonan yliopistolle vuonna 2007 tehdyn tutkimuksen mukaan maailman bruttokansantuotteesta noin 80 % muodostuu palvelusektorista. Tästä seikasta huolimatta teollisuus ja teknologiasektoreilla uudistuksia ja kehitystä tapahtuu huomattavasti enemmän ja kurinalaisemmin kuin palvelusektorilla. Selitystä voidaan hakea osittain menneisyyteen jämähtämisestä, palvelulla ei vielä kukaan koeta olevan riittävästi konkreettista vaikutusta tai arvoa. Lukujen ja faktojen valossa tilanne kuitenkin on toinen. Service blueprintingin eduiksi kerrotaan sen yksinkertaisuus ja selkeys. Graafisesti se on helposti luettava, johdonmukainen ja muokattavissa pienemmällä vaivalla. Service blueprintingin muokattavuus avaa mahdollisuuden käyttää prosessikuvausta mihin tahansa vaiheeseen yrityksen kehitystyössä. Sen avulla voidaan kuvata kokonaista palvelua tai keskittyä yhteen pieneen palvelun osaan ja avata se kunnolla siten että kaikkien osapuolien toiminnot näkyvät. (Bitner ym. 2007.) Myös Saara Brax ja Paul Lillrank (2009) painottavat palveluiden tärkeyttä juuri merkittävien talousvaikutusten vuoksi.

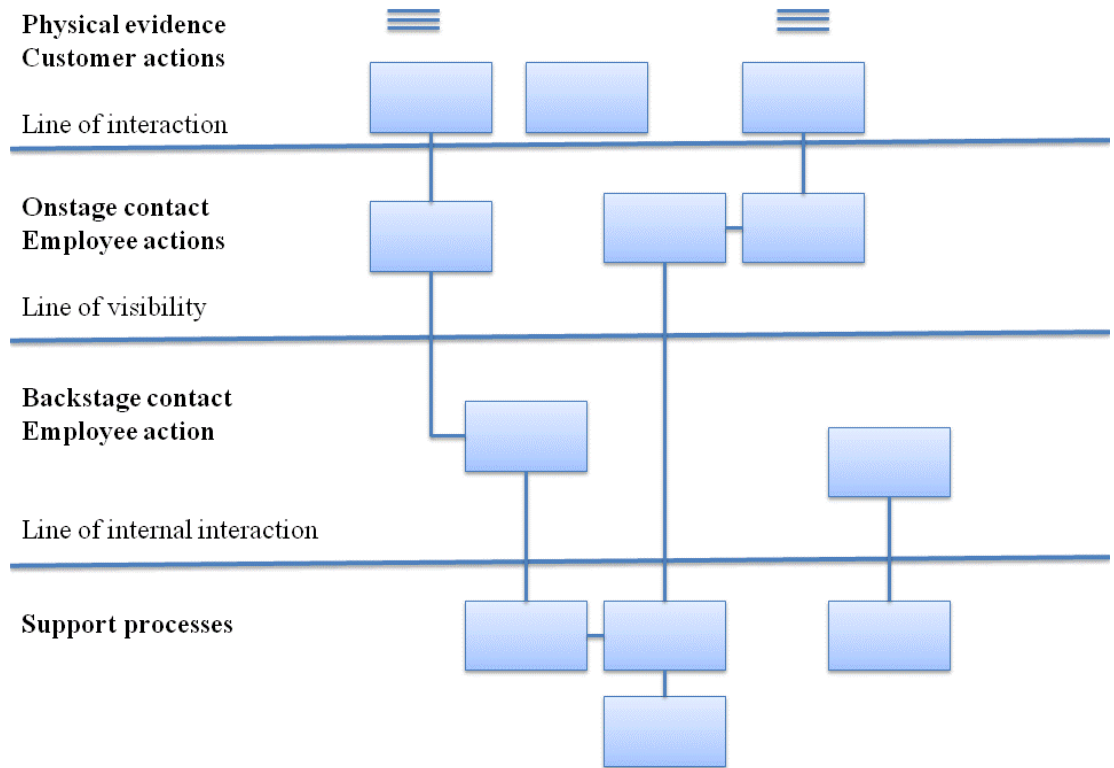
Heidän mielestään on tärkeätä kyetä analysoimaan ja kontrolloimaan palveluja monipuolisesti ja tehokkaasti. Palveluprosessi tulisi kyetä kuvaamaan niin hyvin ja kokonaisvaltaisesti, että kaikki siihen osallistuvat osapuolet voivat olla siitä samaa mieltä sen kulusta ja toteutuksesta; ei vain kerran vaan joka ainoa kerta. Palveluliiketoiminnan suurin haaste on onnistua luopumaan vanhoista toimintamalleista. Palveluliiketoiminnan prosesseja tulisi miettiä laaja-alaisesti käsittäen sekä itse palveluprosessin, että myös asiakkaan näkökulman. Tavoiteltavaa olisi saada yrityksistä todellisia asiakaskeskeisiä toimijoita. Service blueprinting auttaa palveluyrityksiä vertaamaan asiakasprosessejaan suhteessa sisäisiin prosesseihin. Service blueprintingia käyttämällä voidaan huomata keskitetäänkö johonkin palvelun osa-alueeseen liikaa voimavaroja tai vaatiiko vastaavasti jokin seikka enemmän resursseja. Yksityiskohtaisen prosessimallin avulla saatetaan myös havaita uusia palveluinnovaatioita piilevän pienissäkin yksityiskohdissa. (Helminen. 2010.)

Service blueprintint on prosessikuva, jolla tarkoitetaan palveluprosessin yksityiskohtaista kuvaamista huomioiden erityisesti asiakasnäkökulma. Erona perinteiseen prosessikuvaukseen on se, että service blueprinting huomioi myös asiakkaan tehtävät ja toimet prosessin aikana, ei ainoastaan palvelun vaiheita. Yhtenä tavoitteena on pyrkiä tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle, tarkastella prosessia hänen näkökulmastaan ja löytää sitä kautta parannettavaa sekä laajentaa toimintaa yleisten normien ulkopuolelle. Prosessin laatu on siis ensisijaisen tärkeä, onhan asiakas kokoajan osana prosessia, sen keskiössä. Suurimpana haasteena onkin prosessin tasalaatuisuus, jotta jokainen asiakas kokee prosessin samansisältöisenä vaikka asiakkaat ovat erilaisia, samaten siinä työskentelevät henkilöt. Service blueprinting tuo selkeästi näkyville sen tosiasian, että palveluprosessi on eri asiakkaalle ja palvelun tuottajalle. Prosessimallina service blueprinting on kerroksellinen. Toisiinsa liittyviä ja kytkeytyviä osa-alueita ovat tuottajan prosessi, asiakkaan prosessi ja mahdollisten kolmansien osapuolien prosessit. Parhaat tulokset mallin käyttämisestä saadaan, kun sitä rakennetaan organisaation sisällä yhteisenä ryhmätyönä. Tällöin prosessi tulee käytyä läpi huolellisesti ja samalla muodostuu yhteinen ymmärrys palvelusta. (Toivonen. 2010, 1-25.)

2.3.1 Service Blueprint -prosessikuva

Zeithaml, Bitner ja Gremler (2006) määrittävät service blueprint kuvauksen sisältävän asiakaskontaktin, asiakkaan ja työntekijöiden roolit palvelun aikana sekä palvelun näkyvät elementit. Kuvauksessa ilmenevät asiakkaan toimet esillä ollessa (*onstage*), työntekijöiden toimet taustalla (*backstage*), työntekijöiden aktiiviset toimet sekä tukiprosessit. Yleisesti ottaen tulee huomioida, ettei kuvaus aina ole täysin samanlainen, eikä mallinnusta tulisikaan käyttää kaikissa tapauksissa täysin suoraan. Kuvattavan palvelun luonteesta riippuen kuvio voi olla erilainen, kuitenkin peruselementit sisältäen. Ensimmäiselle tasolle kirjataan asiakkaan toimet käsittäen valinnat, aktiivitoimet sekä kanssakäyminen työntekijöiden kanssa liittyen kuvattun palvelun valintaan, käyttämiseen ja arviointiin. Kahdella seuraavalla tasolla kuvataan työntekijöiden toimia, asiakkaalle näkyvissä olevat toiminnot, sekä asiakkaalle näkymättömissä suoritettavat toiminnot.

Alimmalla tasolla kuvataan palvelun tukiprosessit, eli toimet jotka auttavat työntekijöitä suorittamaan palveluprosessin alusta loppuun. Aivan ylimmäisenä mainitaan palvelu fyysiset todisteet, eli asiat jotka asiakas näkee konkreettisesti jokaisen tapaamisen yhteydessä. Eri osa-alueita toisistaan erottavat kolme linjaa. Ensimmäinen, vuorovaikutus linja, kuvaa asiakkaan ja yrityksen kanssakäymistä. Joka kerta kun tämä linja ylittyy, on näiden kahden välinen kontakti tapahtunut. Toista linjaa kutsutaan näkyvyyden linjaksi joka erottaa asiakkaalle näkyvät toimet asiakkaalle näkymättömistä toimista. Samalla linja erottaa työntekijöiden onstage ja backstage – toimet. Kolmas linja, sisäisen vuorovaikutuksen toiminnot, kuvaa organisaation sisäisiä toimintoja palveluprosessin aikana. Joka kerta kolmannen linjan ylittyessä ylittyy myös raja työntekijöiden asiakkaalle näkymättömien toimintojen ja tukiprosessien välillä. Kuviossa näkyvät osa-alueet on jokainen purettavissa omaksi blueprint kuviokseen tarpeen tullen, mikäli esimerkiksi havaitaan tarvetta kehittää ainoastaan yhtä prosessin osasta. (Zeithaml ym. 2006, 267–270)

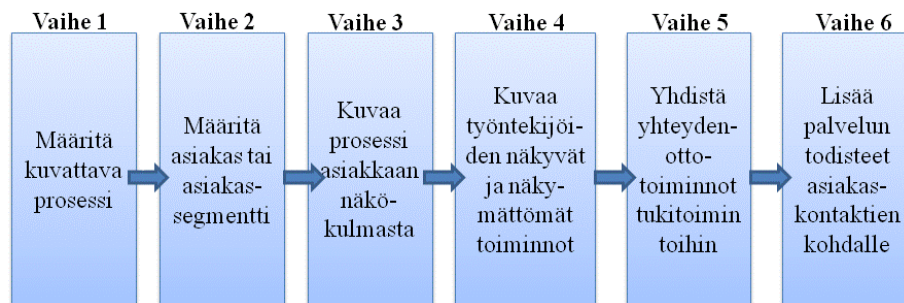


Kuvio 10. Service blueprint – komponentit (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 268).

Service blueprint kuvauksen rakentaminen muodostuu kuudesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa määritetään kuvattava prosessi. Tässä vaiheessa on päätettävä keskitytäänkö tiettyyn palveluun, palvelun osaan tai vaikka tiettyyn ajanjaksoon. On myös tärkeää määrittää mistä kuvattava prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Toisessa vaiheessa määritetään asiakas tai asiakassegmentti, jota kuvataan. Kuvattavaksi valitaan yksi segmentti, sillä eri segmenteillä saattaa olla toisistaan poikkeavat prosessit ja kuvaaminen ei tällöin luotettavasti onnistu. Kolmannessa vaiheessa aloitetaan prosessin kuvaaminen. Tätä työtä tehdään asiakasnäkökulmasta, jotta kuvauksen painopiste säilyy oikeana. Näin tehtäessä ei vahingossa keskitytä prosessin osa-alueisiin, joilla ei ole vaikutusta asiakkaaseen. Neljännessä vaiheessa kuvataan työntekijöiden asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toimet. Viidennessä vaiheessa yhteydenottoiminnot ja tukitoiminnot yhdistetään toisiinsa. Tässä vaiheessa suora ja epäsuora yhteys asiakkaaseen on tärkeä.

Mikäli tehdyt toiminnot eivät suoraan vaikuta asiakkaaseen tai vaadittuun tukipalveluun tulee miettiä niiden tärkeyttä ja tarkoitusta. Viimeisessä vaiheessa kuvioon lisätään todisteet, eli ne asiat jotka asiakas näkee ja vastaanottaa jokaisessa asiakaskontakti-vaiheessa. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 273–276; Ojasalo ym. 159–162.)

Service blueprint kuvaus auttaa näkemään kuinka eri työntekijät liittyvät palveluprosessiin. Sen avulla nähdään myös prosessissa olevat kriittiset ja heikot kohdat, sekä kehittämisen kohteet ja tarpeet. Vuorovaikutuksen linjan ylittävissä prosessin osa-alueissa on nähtävissä selkeästi ne seikat, jotka vaikuttavat suoran asiakastytytyvyyteen ja palvelun laatuun. Näkyvyyden rajapinta puolestaan pakottaa miettimään mitä prosessin osa-alueita asiakkaan halutaan näkevän ja mitä ei. Samalla ymmärretään ketkä ovat asiakkaan kanssa tekemisissä missäkin palveluprosessin vaiheessa. Service blueprinting auttaa paitsi ymmärtämään palveluprosessin osa-alueet, se on myös oiva apuväline eri osa-alueiden kustannusten, mahdollisten investointien ja sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin suunnittelussa. (Ojasalo ym. 162–163.)



Kuvio 11. Service blueprint kuvauksen vaiheet (Zeithaml, Bitner, Gremler 2006. 273).

3 TOIMIEKSIANTAJAN ESITTELY

Lumirakentamisen suosio on kasvanut kymmenen- viidentoista vuoden aikana. Alan kotimaisen pioneerin, Jukka Tepon, osallistuessa ensimmäiseen lumise-minaariinsa 1990- luvun puolivälissä hän ennakoi maamme lumialueilla työskentelevän kymmenen vuoden kuluttua yhtä paljon ihmisiä viherrakentamisen ja lumirakentamisen parissa. Vuonna 2011 antamassaan haastattelussa (Lehtola, J. 2011) Jukka Teppo toteaa ennakkointinsa olevan jo lähes todenmukainen.

Kehitystyötä tehdään Suunnittelu Teppo Oy:n aputoiminimelle, SnowBrick Oy:lle joka on rekisteröity vuonna 2003. Yritys toimii Rovaniemen talousalueella, 20 kilometrin päässä Rovaniemen kaupungista Sinetän kylässä. Hankkeen yhteyshenkilönä toimii Miikka Teppo. SnowBrick on erikoistunut lumirakentamiseen ja lumirakentamisen kouluttamiseen, toimialaksi on kirjattu lumi- ja ympäristömuotoiluarkkitehtuurin kehittäminen, koulutus- ja välinemyynti sekä rakentaminen. Asiakkaille tarjotaan palveluna muun muassa lumisomisteita ja kokonaisiasia lumiympäristöjä. Kaikki SnowBrick kokonaisuudet suunnitellaan ja mallinetaan, asiakas voi tarvittaessa perehtyä kokonaisuuteen ArchiCAD 3D- mallinnuksena, jolloin muodostuu selkeä kokonaiskuva tilatuista palveluista. Noin 70 % yrityksen asiakkaista on ulkomaisia matkailijoita, lähinnä perheitä ja pariskuntia. Loput 30 % asiakaskunnasta muodostavat yritysasiakkaat, tässä joukossa mukana on niin kotimaisia kuin ulkomaisiakin yrityksiä. (SnowBrick, 2005; Suunnittelu Teppo, 2010).

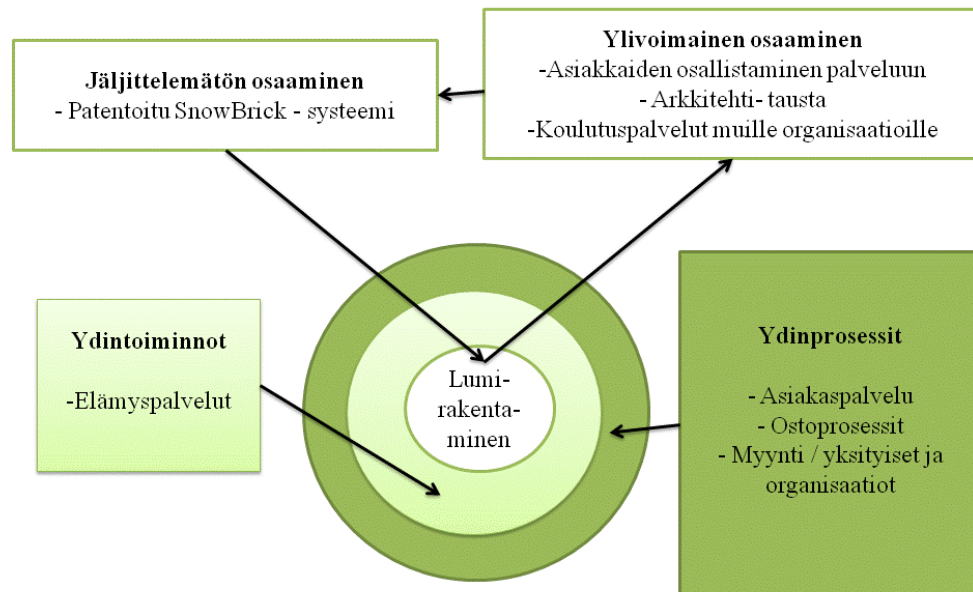
IGlu on SnowBrick Oy:n tuotenimi lumesta rakennetulle asumukselle, iglulle. iGlu rakennetaan patentoidulla SnowBrick-systeemillä. LUMINITE on SnowBrick Oy:n nimitys palvelukokonaisuudelle jota tässä työssä käsitellään. Kysyttäessä LUMINITE sanan alkuperäistä tarkoitusta en siihen saanut toimeksiantajalta selkeää, helposti kirjattavaa vastausta. LUMINITE on kokonaisuus, jonka ymmärtämiseen pyytäisin sinua lukemaan yöpymiskertomuksen (LIITE 1). Sine on saanut nimensä Sinetän kylästä, jossa se sijaitsee. Samalla Sine kuvastaa myös mielikuvaa rauhallisesta elosta sinertävän luonnon helmassa. (Teppo, 2011.)

3.1 SnowBrick Oy:n ydinosaaaminen

Ydinosaaaminen viedään käytäntöön ydintoimintojen ja ydinprosessien kautta (Honkola, J., Jounela, T. 2000. 52). SnowBrick Oy:n tapauksessa yrityksen ydinosaaamista on lumirakentaminen. Yrityksen ydinosaaaminen on ylivoimaisella tasolla, koska sama ydinosaaaminen on myös osalla muita kilpailijoita, mutta he eivät hyödynnä sitä samalla tavalla vaan keskittyvät toiminnassaan toisaalle esimerkiksi asiakkaiden majoituspalveluihin. Ylivoimaista osaamista turvaavat iGlujen rakentaminen yhdessä asiakkaiden kanssa, yrittäjien vahva ammattitaito, jonka vuoksi he pystyvät tarjoamaan arvostettuja koulutuspalveluita lumirakentamiseen liittyen muille organisaatioille. Lisäksi ylivoimaista osaamista tukee yrittäjän arkkitehti- tausta jonka avulla yrittäjä ymmärtää rakentamisen menetelmistä, tekniikoista ja kehittämisestä tavallista harrastajaa enemmän. Jäljittelemättömällä tasolla se on patentoidun SnowBrick – systeemin vuoksi.

SnowBrick Oy:n matka ydinosaaamisesta kohti käytäntöä alkaa ydintoiminnosta, elämyspalveluista. Jotta elämyspalveluiden tuottaminen olisi mahdollista, täytyy yrittäjillä olla monipuolista tietotaitoa alasta. Taustalta löytyviä tekijöitä ovat jatkuva tuotekehitys, kilpailutilanteen tunteminen ja ajantasaisen tiedon saanti siitä mitä palveluita kilpailijoilla on tarjottavana. Kilpailutilanteen tunteminen vaatii laajaa perehtyneisyyttä lumirakentamiseen ympäri maailman. Matkailijat, jotka haluavat lumirakentamiseen liittyviä palveluita osaksi lomaansa voivat valita yhtä hyvin matkakohteeseen Suomen sijaan Japanin tai Venäjän. Paikallisesti ajatellen kilpailutilanteen ymmärtäminen vaatii perehtymistä paitsi muihin lumeen liittyvien palveluntarjoajien tuotteista, myös kaikista aktiviteetteja tarjoavista palveluntarjoajista. Tuotekehitys on SnowBrick Oy:n välle tuttua toimintaa. Patentoidut SnowBrick – systeemit kehittyvät edelleen, samoin luodaan uusia työvälineitä ja perehdytään erilaisiin lumenkäyttötapoihin jatkuvasti. Tuotekehitys edellyttää myös käytännön perehtymistä, joten matkat eripuolille maailmaa ja tapaamiset eri maiden asiantuntijoiden kanssa ovat tarpeen (Teppo 2011). Lisäksi jatkuva kouluttautuminen ja uusien tekniikoiden ja työvälineiden opettelu ja tunteminen ovat suuressa roolissa, jotta ydintoiminto mahdollistuu. Opittuja taitoja tulee myös harjoitella käytännössä, jotta niistä kyetään jatkossa jalostamaan palvelutuotteita tai uusia osa-alueita olemassa oleviin palveluihin.

Yrityksen ydinprosesseja puolestaan ovat myyntiprosessit suoraan matkailijalle elämyspalveluiden muodossa, erilaisille organisaatioille esimerkiksi Rovaniemen kaupungille lumiukkoja keskustaa elävöittämään tai kokonaisen lumikirkon rakentaminen. Yritys myy myös lumirakentamisen koulutuspalveluita, asiakkaana voi olla oppilaitos, kaupunki tai yritys. Ydinprosesseihin kuuluvat myös ostoprosessit. Raaka-ainetta eli lunta ei tarvitse ostaa, mutta ostopalveluna toteutetaan muun muassa ruoka- ja siivouspalvelut. Samaten Internet- sivuston päivittäminen ja käännöspalvelut ovat ostopalveluita. Tärkein ydinprosesseista on kuitenkin asiakaspalveluprosessi.



Kuvio 12 . SnowBrick Oy:n ydinosaaaminen (Mukaillen - Honkola, J., Jounela, T. 2000. 53,55)

3.2 SnowBrick Oy lukuina

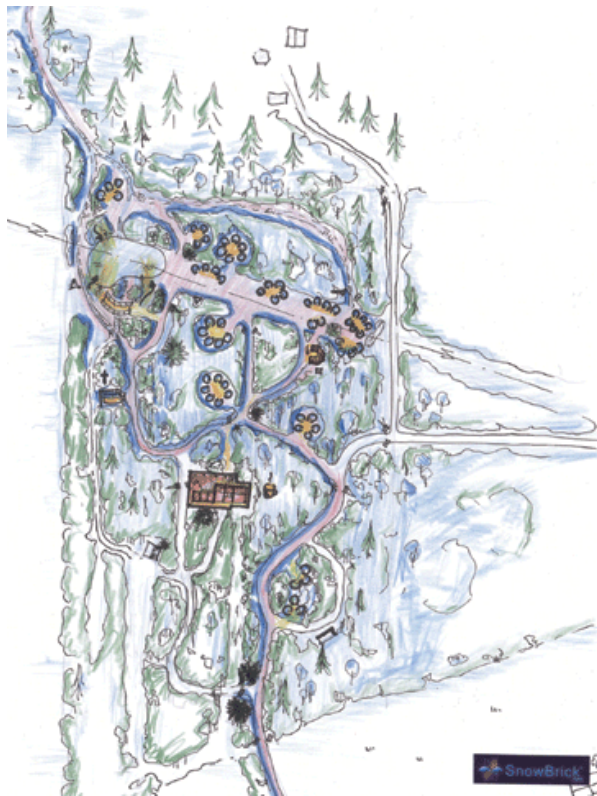
Talvikaudella 2009- 2010 lähetettiin noin 45 tarjousta, joista 12 hyväksyttiin. Hyväksytyistä tarjouksesta saavutettiin 150 majoitusvuorokautta, joista 60 muodostivat pelkät majoittuvat asiakkaat ja loput iGlua rakentavat ja niissä yöpyvät asiakkaat. Vastaavasti talvikaudella 2010- 2011 tarjouksia lähetettiin 90 kappaletta ja varaukseen johtaneita niistä oli ainoastaan 16 kappaletta. Kuitenkin toteutuneilla varauksilla saavutettiin 240 majoitusvuorokautta, joista 220 iGlun rakentavia ja majoittuvia asiakkaita. Vuodelle 2011–2012 on tehty tähän mennessä noin kymmenen tarjousta, jotka kaikki on hyväksytty. Majoitusvuorokausia on tähän mennessä vahvistettu noin 300, joista pelkkien yöpyvien matkailijoiden osuus on 60 majoitusvuorokautta. Lukuja tutkittaessa tulee huomioda, että jokaisessa iGlussa majoittuu yleensä kaksi henkilöä, jolloin saavutetaan myös kaksi majoitusvuorokautta per iGlu. (Teppo, 2011.)

Aamiaisen valitsee noin 80 % asiakkaista. Saunapalveluita puolestaan käyttää noin 60 % asiakaskunnasta. Kuljetuspalveluiden osuus on noin 30 % kaikista asiakkaista. LUMINITE- elämys sisältäen iGlun rakentamisen ja siinä majoittumisen maksaa 340 € per henkilö. Ruoka- ja saunapalvelut ostetaan aina erikseen. Pelkkä yöpyminen iGlussa maksaa 122 € henkilöltä, ainoastaan yhden henkilön majoittuessa peritään 28 €:n lisämaksu. iGlun rakentaminen on hinnoiteltu siten, että 1-5 henkilöä rakentaa yhden iGlun 480 €:n hintaan. Ryhmäkoon ollessa tätä suurempi, muodostuu hinta asiakasmäärän mukaisesti. Hinta suuremmille ryhmille on rakennettavien iGlujen määrästä ja henkilömäärästä riippuen 80 – 95 € per henkilö. (SnowBrick Oy. 2011)

3.3 Elämyspalvelut

LUMINITE- palvelu on tekemisen kautta muodostuva kokonaisuus, jossa asiakas itse, valvotusti oppaan kanssa, rakentaa iGlun LUMINITE iGlu-kylään ja yöpyy siinä (SnowBrick Oy. 2010). Valtaosa iGluista rakentuu Sinettään, mutta tarpeen mukaan rakennusvälineet ja oppaat siirtyvät sinne missä asiakkaat ovat. Sinettään iGlunsa rakentavat asiakkaat ovat pääosin yksityisiä matkailijoita,

muualle rakennettavien iGlujen asiakkaana on yleensä jokin matkanjärjestäjä, mutta loppukäyttäjänä matkailija joka on ostanut palvelun matkanjärjestäjältä. LUMINITE- elämyksen asiakas voi valita kolmen vaihtoehdon välillä. Päiväkävijä saapuu Sinettään rakentamaan iGlunsa ja palaa illaksi takaisin majapaikkaansa (*rakennetaan iGlu - tuote*), vieraillla on myös mahdollisuus yöpyä valmiiksi rakennetussa iGlussa (*Yöpyminen iGlussa- tuote*) Suositumpi vaihtoehto on iGlun rakentaminen ja siinä yöpyminen (*LUMINITE- elämys – tuote*). Tällöin asiakas rakentamisen lisäksi ruokailee, yöpyy iGlussa ja pääsee aamusaunaan ja aamiaiselle ennen poistumistaan majapaikkaansa. Majoittuvia asiakkaita palvelee samassa pihapiirissä LUMINITE- iGlukylän kanssa sijaitseva Sine Cabin. (Teppo. 2010.) Elämyspalvelut muodostavat noin 50 % yrityksen liikevaihdosta. Tästä määrästä noin 80 % muodostavat LUMINITE – palvelut. Loppu 20 % saavutetaan lisäpalveluilla, lähinnä ruokapalveluiden myymisellä. Tulevalle talvikaudelle tavoitteena on kasvattaa LUMINITE:n osuutta liikevaihdosta 70 %: in. Lisäksi uusien tuotteiden ja lisäpalveluiden odotetaan kasvattavan liikevaihtoa 10 %: lla.



Kuva 1. Sinettään iGlu-kylä. Piirroksessa näkyvä rakennus on Sine Cabin (Teppo. 2011).

Osana yrityksen toimintaa on Sinetässä sijaitseva Sine Cabin & Catering. Juhltilassa matkailijat voivat ruokailla, saunaan tai viettää kokoushetkeä. Tilaa vuokrataan myös erikseen yritys- ja yksityiskäyttöön. Sine Cabin on 1800 – luvulla rakennettu hirsipirtti, joka käsittää pirtin ja kamarin yhteensä 40 henkilölle, sekä 40 paikkaisen terassin joka on käytössä ympäri vuoden. Rakennusta on laajennettu modernin, 10 henkilön saunaosaston verran. Tilaa on toistaiseksi vuokrattu yksityiskäyttöön melko vähän. Paikan markkinointia on hieman arkailtu, pelätään kiinnostuneiden kyläläisten alkavan liikkua alueella enemmän. Kuitenkin potentiaalia vuokratyölle olisi, pelkästään saunatiloilla on Rovaniemen alueella kova kysyntä sekä yksityisellä että yrityspuolella. Sine Cabin soveltuu mainiosti myös pienten perhejuhlien järjestämispaikaksi. Catering- toimintaa ei käytännössä ole. Yrityksen palveluksessa ei ole henkilöä, joka tällaista toimintaa voisi hoitaa. Käytännössä ruokapalvelu ostetaan aina kolmannelta osapuolelta. (SnowBrick. 2011)



Kuva 2. Sine Cabin (Teppo. 2010).

3.4 Lumirakentaminen

Lumirakentamista voidaan toteuttaa joko luonnonlumesta tai tykkilumesta. Yleisesti suositetaan tykkilunta sen tiheyden ja rakenteen lujouden vuoksi. Käytettäessä luonnonlunta se tulee pakata tiiviiksi koneella tai polkemalla. Kuutio luonnonlunta voi painaa 400 -500 kiloa kun se tiivistetään, tykkilumi puolestaan on jopa painavampaa, riippuen siitä kuinka kosteaksi se jää tekovaiheessa. On hyvä huomioida että joissakin tapauksissa lumirakentaminen on luvanvaraista toimintaa, esimerkiksi Rovaniemen lumikirkko vuonna 2000 sai oman rakennusluvan. (Lapin yliopisto. 2011)

SnowBrick käyttää rakenteissaan pääsääntöisesti poljettua luonnonlunta. Lumi-muottien avulla saadaan aikaan erilaisia aihioita esimerkiksi LUMINITE-elämykseen tarvittavia harkkoja joista iGlu muotoutuu. Rakentaminen aloitetaan pystyttämällä puinen kehikko, jota vasten harkkoja asetellaan. Harkkojen saumat tiivistetään märällä lumella. IGlu valmistuttua puinen kehikko poistetaan ja iGlu on käyttövalmis. Rakentamisolosuhteisiin vaikuttaa eniten lämpötila. Kylmä lumi on kova materiaali, joten lumen työstäminen pakkasella on rankempaa kuin lauhalla säällä. Toisaalta viimeistelytyö, kuten lumen- ja jääveistossa käytetyt työvaiheet pinnan kiillottaminen ja yksityiskohdat on helpompaa tehdä kovassa pakkasessa. Lumesta voi kuitenkin täysin turvallisesti rakentaa jo muutaman asteen pakkasessa. (SnowBrick Oy, 2007; Teppo, 2011)

3.4.1 Lumimatkailu

Rovaniemen talousalueella on muitakin lumirakentamista tai lumielementtejä nähtävyytenä tarjoavia palveluyrittäjiä, joita voidaan pitää SnowBrick Oy:n suoriina kilpailijoina. Suomen kuuluisin lumirakennus lienee Kemissä, jonka lumilinnassa vieraili talvikaudella 2010–2011 83 200 asiakasta, yöpyjiä lumihotellissa oli 658 henkilöä. Kemin lumilinnan hotellissa yöpyminen maksaa 145 € per yö henkilöltä yhden hengen huoneessa ja 115 € henkilöltä kahden hengen huoneessa. Majoituskapasiteettia löytyy 50 innokkaalle. Kemin lumilinnan peritään myös 10 € pääsymaksua.

Kemin lumilinnassa on lumiravintola, joka tarjoaa asiakkaille kolmen ruokalajin lounas- ja illallispalveluita. Ateriakokonaisuudet maksavat 38 – 47 €:a. Tilaukset tulee tehdä ennakoon. (LumiLinna, 2011.)

Rovaniemellä lumisessa asumuksessa yöpymistä pääsee kokeilemaan Lehtojärvellä, 26 kilometrin päässä Rovaniemen keskustassa ja noin 6 kilometrin päässä Sinetästä. Arctic Snow Hotellin majoitushinta on 120 € per aikuinen ja 70 € per lapsi. Lumen työstämistä pääsee harjoittelemaan pienimuotoisesti veistoksien muodossa, varsinaista lumirakentamista ei tarjota. Ravintolapalveluja on tarjolla ennakoon tilattuna, hintatietoja ei ole julkisesti saatavilla. (Arctic Snow Hotel, 2011.) Vastaavia palveluita tarjoaa myös Rovaniemen Pöykkölässä sijaitseva lumimaa, joka toimii pääasiallisesti tilausravintolana ja tarjoaa majoituspalveluita lisäpalveluna, samaten lumenveistoa. (Lumimaa, 2009.)

Vaikka majoituspalveluita ja lumenveistoa tarjotaankin, ei lumirakentamista tarjota yhdenkään toimijan Internet- sivustolla, eikä eri matkanjärjestäjien sivuilla. SnowBrick Oy:n tarjoama LUMINATE palvelu on näin ollen ainutlaatuinen koko Rovaniemen alueella. Sinetässä on enemmän keskitytty yhden kokonaisuuden tekemiseen ja ryhmien yksityisyyteen, kun taas kilpailijoilla aktiviteetteja on alueella enemmän tavoitteena suurempi kävijämäärä.



Kuva 3. Valmis iGlu sisältä (SnowBrick 2011).

4 LUMINITE PROSESSIKUVAUS

Tässä luvussa kuvataan LUMINITE -elämys kaikkien palveluun osallisten tahojen näkökulmasta, ennen ja jälkeen kehitystoimenpiteiden. Prosessin kehittämisessä on keskitytty tarkastelemaan tilannetta etenkin ennen asiakkaan saapumista. Tämä siksi, että kehityshankkeen tavoitteiden mukaisesti tarkoitus on lisätä myyntiä, luoda lisäpalveluita ja tehostaa toimintoja. Kaikki nämä seikat tapahtuvat ennen varsinaista asiakastapaamista.

Luvun alussa pohdin syitä sille, miksi nämä ennen asiakkaan ensimmäistä yhteydenottoa olevat prosessit ovat keskeneräisiä ja sekavia, sekä esitän niihin mahdollisia ratkaisuja. Tämän jälkeen kerron LUMINITE- palveluprosessin kulun ennen tehtyjä kehitystoimenpiteitä ja lopuksi perehdyn tarkemmin palveluprosessin kuvaukseen kehitystoimenpiteiden jälkeen service blueprint mallia käyttäen.

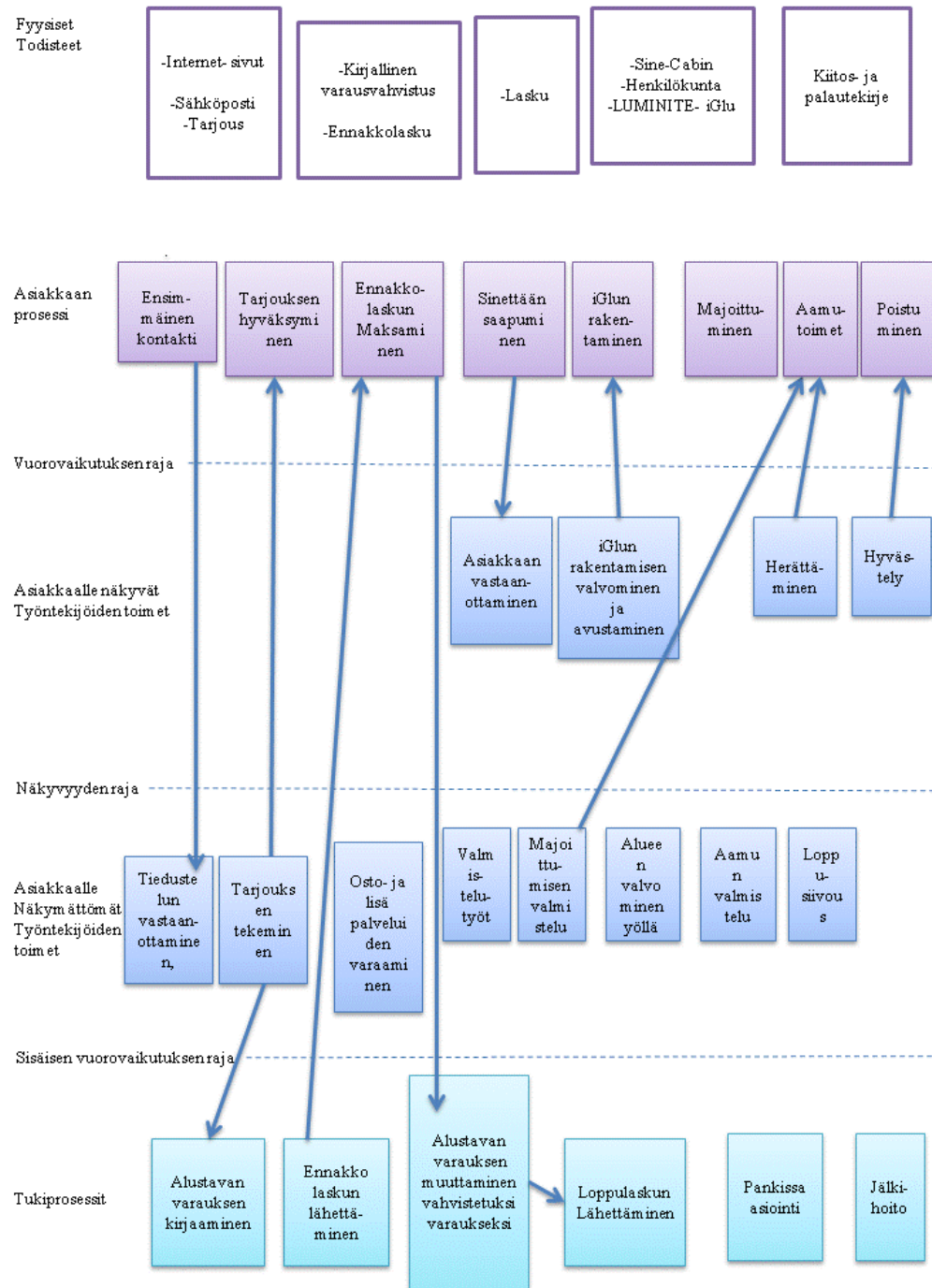
Service blueprint prosessikuvausta on mahdollista lukea monella tavalla, riippuen puhtaasti siitä, mitä osa-aluetta halutaan tutkia tarkemmin. Mikäli halutaan perehtyä pääosin asiakkaan prosessiin, keskitytään seuraamaan asiakkaan aktiivisia toimintoja ja niitä valintoja joita asiakas palveluprosessin aikana tekee ja kuinka niihin voidaan vaikuttaa. (Zeithaml ym. 2006, 272.) Tämän kehityshankkeen tavoitteena on saada LUMINITE- palvelusta kokonaiskuva, jonka avulla kyetään näkemään kehityskohteet jotta henkilökunnan ajankäyttöä voidaan tehostaa. Tästä syystä service blueprint prosessikuvausta tutkitaan kaikkien toimijoiden näkökulmasta yleisesti.

Service Blueprint malli valikoitui kehityshankkeessa sovellettavaksi malliksi hyvin nopeasti. Halusin valita kuvaustavan, josta on helposti nähtävissä kaikkien osapuolien toiminnot. Tämä siksi, että opinnäytettä tullaan hyödyntämään yrityksessä käytännön toimien parantamiseksi ja sen vuoksi on hyvä, että malli on selkeä ja helppotajuinen. Näin ollen sitä voidaan käyttää myös uusien työntekijöiden perehdyttämisen apuvälineenä tai kuvattaessa yhteisökumppaneille elämyspalvelun kulkua.

4.1 LUMINITE-elämyksen Service Blueprint

Asiakas saa LUMINITE- elämysprosessin aikana näkyviä fyysisiä todisteita viidessä vaiheessa. Aluksi hän vierailee yrityksen Internet- sivuilla ja lähettää kyselynsä tai tarjouspyyntönsä yritykseen. Vastaukseksi hän saa sähköpostin ja tarjouksen. Tarjouksen hyväksymisen myötä asiakas saa varausvahvistuksen sekä ennakkolaskun varaamistaan palveluista. Ennen seuraavaa fyysistä todistetta ovat vuorossa yrityksen sisäiset, asiakkaalle näkymättömät toimet joita ovat vahvistetun varauksen kirjaaminen sähköiseen kalenteriin ja osto- ja lisäpalveluiden varaaaminen. Yrityksestä lähetetään asiakkaalle loppulasku. Ennen asiakkaan ja yrityksen henkilökunnan kohtaamista on vuorovaikutuksen raja yllä mainittujen toimien vuoksi ylittynyt jo neljä kertaa.

Asiakkaan saapuessa Sinettään hän kohtaa yrityksen henkilökunnan, näkee Sine Cabinin ja alueen yleisesti, lisäksi hän näkee alueella valmiita LUMINITE- iGluja, jollaisen hänkin tulee rakentamaan. Asiakkaan valmistuessa majoittumiseen hoitaa yrityksen henkilökunta rakennetun iGlun nukkumiskuntoon. Yön aikana henkilökunta partioi alueella yleisen turvallisuuden ja asiakkaiden heräämisen varalta. Aamun myötä vieraat herätetään ja heidät ohjataan aamutoimiin, varatuista palveluista riippuen saunaan ja aamiaiselle. Tämän jälkeen on hyvästien aika. Asiakkaiden poistuttua yrityksen henkilökunta huolehtii loppusiivouksesta. Asiakas saa viimeisenä fyysisenä todisteena kotiinpaluunsa jälkeen kiitos- ja palautekirjeen.



Kuvio 14. LUMINITE Service blueprint (mukailtu Zeithaml ym. 2006. 268; Ojasalo ym. 2009. 159).

4.2 LUMINITE- markkinointi ja elämyksen varaaminen

LUMINITE – elämys on vastine, jonka asiakas rahalleen saa. Vastaavasti Snow-Brick Oy, sekä kolmas osapuoli eli ostopalveluja tuottavat tahot saavat konkreettisenä tuloksena liikevaihdon. Jotta koko prosessiketju voi tapahtua, on oltava palvelutuote ja sille jakelukanava.

Talvikaudella 2009–2010 LUMINITE majoitusvuorokausia myytiin 120 kappaletta, heistä pelkkiä yöpyviä matkailijoita oli 25 %. Ulkomaisien matkanjärjestäjien varaukset muodostivat 80 % kaikista SnowBrick Oy:n varauksista, talvikaudella 2010–2011 vastaava luku oli 50 %:a ja tulevalle talvikaudelle 2011–2012 sen odotetaan vajoavan edelleen, noin 30 %:in. Vastaavasti omatoimimatkailijoiden, jotka itse ottavat yhteyttä yritykseen, osuus on kasvanut merkittävästi. Talvikaudella 2009- 2010 heitä ei ollut lainkaan, viime vuonna 40 %:a kaikista majoituvista ja tulevalle kaudelle määrän odotetaan kasvavan 60 %:in kaikista varauksista. Loput asiakaskunnasta, noin 10 %:a muodostavat yritysasiakkaat, jotka käyttävät palveluja tyky- toimintaansa. He muodostavat suuren joukon, 80 %, rakennetaan iGlu palvelun käyttäjistä. He varaavat palvelunsa suoraan yritykseltä tai Rovaniemen matkailun kautta. Nämä asiakkaat ovat kotimaisia. Kotimaisien ja ulkomaisien asiakkaiden määrä on pysynyt samana läpi vuosien, ulkomaiset matkailijat muodostavat noin 70 % yrityksen asiakaskunnasta. Majoitusvuorokausien määrä kasvoi viime vuonna 220:neen vuorokauteen. Tulevalle kaudelle vahvistettuja varauksia on jo 300:sta majoitusvuorokaudesta ja tavoitteena on saavuttaa 500:n majoitusvuorokauden raja. (Teppo. 2011.)

Ennen vuotta 2009 yrityksen toiminta painottui lumisomisteisiin, sekä julkisiin lumirakennuksiin. SnowBrick Oy:n elämystoiminta käynnistyi toden teolla vuonna 2009 ulkomaisien matkanjärjestäjien kysynnän vuoksi. He olivat kuulleet yritystäjien osaamisesta ja valmiudesta rakentaa uudenlaisia elämyspalveluita asiakkaille Rovaniemen matkailun kautta. Ensimmäisenä elämysvuonna liiketoiminta koostui lähes kokonaan heidän ryhmistään. Tämän jälkeen ulkomaisten matkanjärjestäjien osuus asiakkaista on pienetynyt prosentuaalisesti, mutta liiketoiminta on kasvanut liikevaihdolla mitaten vuodesta 2009 tämän vuoden tavoitelukuihin 200 %.

Kasvu on syntynyt omatoimimatkailijoiden myötä ja koska kasvuvauhti on hyvä myös tällä hetkellä, voimme odottaa yritykselle valoisaa tulevaisuutta. (Teppo, 2011.)

Liiketoiminnan kasvu yllätti myös yrittäjät. Ensimmäisen vuoden jälkeen markkinointia ja viestintää parannettiin päivittämällä yrityksen Internet-sivuja ja rakennettiin uusia tuotekokonaisuuksia. Toisena vuonna havahduttiin kieliongelmiin ja siihen ettei asiakkaiden toiveisiin kyetä reagoimaan tarvittavan nopeasti tai kattavasti. Internet-sivut eivät ole ajan tasalla ja ulkomaiset matkailijat eivät löydä kaipaamaansa lisätietoa vaivatta, joka puolestaan kuormittaa yrityksen henkilökuntaa kyselyillä. Kaikki päivittäisrutiinien hoitamiseen tarvittavat dokumentit olivat tekemättä ja asiakkuuksia hoidettiin yksi kerrallaan. Kolmas kasvun elämysvuosi on alkamassa ja tarve saada toimintaa järjeistettyä on kova.

4.3 Viestintä ja markkinointi

Harmillisen usein viestintä sivuutetaan ei- tuottavana asiana. Viestintä on kuitenkin syytä ottaa tosissaan. Hyväkään tuote ei myy itse itseään jos kukaan ei siitä tiedä. Ihminen rakentaa yrityksestä mielikuvaa sen mukaisesti mitä tietoa se siitä saa. (Salin 2002, 15–17.) Viestintä on yrityksen tai yhteisön tapa kommunikoida. Perinteisesti viestinnän suhteen tehdään jakoa kahteen osa-alueeseen, sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Karkeasti viiva eri sidosryhmien välille voidaan vetää sen mukaan ovatko he yrityksen asiakkaita vai työntekijöitä. (Juholin 2001, 25- 29.)

Sisäisen viestinnän merkitys on korostunut uuden vuosituhannen myötä. Tietoa on saatavilla valtavasti, mutta oleelliseksi kysymykseksi nouseekin mistä sitä saa nopeimmin ja ajantasaisesti. Sisäisen tiedottamisen välineitä ovat esimerkiksi kokoukset ja palaverit, ilmoitustaulu, vapaamuotoinen viestintä työntekijöiden välillä, tiedotteet ja henkilöstölehdet sekä sisäisessä verkossa julkaistava materiaali, puhelinkeskustelut, tekstiviestit ja sähköpostit. Ulkoisella viestinnällä ymmärretään yrityksen tai yhteisön kommunikointia muihin kuin yrityksen työntekijöihin, eli yrityksen ulkopuolella oleviin tahoihin.

Ulkoinen viestintä on vahvasti sidoksissa yrityksen imagoon ja maineeseen eli siihen millaisia mielikuvia yritys luo. (Juholin 2001, 109–145)

Karkea jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään ei ole aina mielekäs, mutta tämän kehityshankkeen tapauksessa se toimii mainosti, ja on mielestäni varsin riittävä. Kehityshankkeen tarkoituksena on nimenomaan parantaa viestintää suoraan yritykseltä asiakkaalle, sekä työntekijöiden välillä yrityksen sisällä. Näin ollen ulkoisena sidosryhmänä ajatellaan tässä tapauksessa ainoastaan loppuasiakasta, matkailijaa. Tässä kehityshankkeessa ostopalveluita tuottavat tahot lasketaan kuuluviksi sisäisen viestinnän piiriin. Sisäistä viestintää pohdittaessa yhdessä yrittäjän kanssa tuli ilmi, että organisaatiossa on paljon hiljaista tietoa, eikä juuri mitään kirjallista materiaalia saatavana. Näin ollen kaikki sisäiset prosessit vaativat aina paljon aikaa ja vaivaa.

SnowBrick Oy:n tärkein viestintäkanava ulospäin ovat yrityksen Internet-sivut osoitteessa www.snowbrick.fi. Sivusto on suomenkielinen, englanniksi käännettyä on hyvin vähän materiaalista. Muita kieliversioita ei ole. Tietoa ulkomaisille vierailijoille löytyy perustietojen lisäksi ainoastaan lyhyt kuvaus LUMINITE tuotteesta sekä Sinetän iGlukylästä. Kuitenkin yrityksen asiakaskunnasta noin 70 % on ulkomaisia matkailijoita. He ovat yleensä perheitä ja pariskuntia jotka tekevät varauksensa suoraan. Yhteistyötä Rovaniemen matkailun kanssa on hieman, yrityksen perustiedot löytyvät heidän sivuiltaan ja henkilökunta osaa kertoa palveluista lisää kysyttäessä. Kuitenkaan aktiivisia myyntitoimia ei Rovaniemen matkailun kanssa ole. Yrityksellä ei myöskään ole painettua esitettä palveluistaan, joten myös esimerkiksi kaupungin hotellien, tai matkailun infopisteen kautta palveluita ei markkinoida lainkaan.

Ennen yhteydenottoaan yritykseen matkailijat ovat tehneet päätöksen matkustaa Suomeen ja Rovaniemelle ja ryhtyvät etsimään omatoimisesti Internetin välityksellä tai matkanjärjestäjän kautta aktiviteetteja lomansa ajaksi. Useimmiten he löytävät LUMINITE- palvelun Internetin välityksellä, todennäköisesti käyttämällä jotakin hakukonetta. Yrityksen suomenkielinen nimi on lumiharkko, joten se löytyy hakukoneen tuloksissa aina suhteellisen nopeasti haettaessa Rovaniemen kaupunkia ja jotakin lumeen ja majoitukseen liittyvää.

Hakutulokset ohjaavat kävijän joko yrityksen omille, tai Rovaniemen matkailun kotisivuille (Rovaniemen matkailu, 2011). Yhteydenotto tapahtuu useimmiten sähköpostitse, joissakin tapauksissa puhelimitse. Yrittäjän mukaan suurimmat haasteet ovatkin juuri Internet-sivuston tietojen vähyys, hinnaston puuttuminen, sekä yllättäen omistajien heikko englannin kielen taito. Kielitaidon puutteen vuoksi puhelinkeskusteluja potentiaalisten asiakkaiden kanssa ei voida juuri käydä ja sähköpostikyselyt joudutaan ensin käännättämään jollakulla englanniksi, samaten luonnollisesti tarjoukset. Nämä seikat hidastavat palveluprosessin kulkua huomattavasti ja oletettavasti vähentävät ainakin jonkin verran myyntiä, puhtaasti siitä syystä ettei informaatio kulje riittävän nopeasti, eikä haluttuja tuotteita ja palveluita voida myydä tehokkaasti. Internet-sivujen lisäksi ulospäin viestitään sähköpostitse. Kotimaisiin asiakkaisiin ollaan yhteydessä myös puhelimitse. Yrityksen sisäisesti viestintä tapahtuu pääasiallisesti puhelimitse. Yhteydenotot koskevat työvuoro-järjestelyitä asiakasryhmiä ajatellen, tarjousasioita ja käytännön toteutusta. Sähköpostitse siirretään tarjouksia ja erilaisia dokumentteja, muun muassa hinnastoja ja valokuvia. Yrityksen varauskalenteri on tällä hetkellä perinteinen pöytämalli, mutta pikkuhiljaa ollaan siirtymässä käyttämään sähköistä kalenteria. SnowBrick Oy ei mainosta palveluitaan näkyvästi esimerkiksi lehtimainonnan kautta. Erilaisia tuotteita, muun muassa tunnelmasomisteita ja lumiukkoja myydään suoraan b-to-b kauppana, sekä Internet-sivujen välityksellä. Viestintää sekä sisäisesti, että ulkoisesti tulisi kehittää toiminnan kasvaessa. Jo tällä hetkellä on paikoin hankala hallinnoida eri elementtejä ja pitää kaikki asianosaiset tietoisina sovituista kaupoista ja avoimista tarjouksista. (Teppo, 2011.)

Markkinointiponnistelut vaikuttavat kovin pieniltä ja näkymättömiltä, mutta yrittäjien oma näkemys saa ajattelemaan toisin. He haluavat, että kulloisellakin asiakasryhmällä on täysi rauha kokea LUMINITE- elämys. Tästä syystä alueelle pääsee vain yksi iGlua rakentava asiakasryhmä kerrallaan, oli kyseessä sitten pariskunta tai suurempi joukko kävijöitä. SnowBrick Oy:ssä halutaan turvata vieraille rauha ja hiljaisuus. Luonnon läsnäolon tuntemisen lisäksi halutaan tarjota tietoa siitä, että opas on läsnä vain heitä varten. Mistään massatuotannosta ei siis ole kyse, eikä sitä missään tapauksessa tavoitellakaan. Talvisesongissa on riittävästi päiviä kattamaan yrityksen tavoitteet. Pällekkäisiä kyselyitä tulee aina välillä, mutta yleensä LUMINITE- palvelut varataan todella hyvissä ajoin,

viimeistään kuukautta ennen matkaa. Tällöin asiakkaan kanssa voi vielä neuvotella sopivasta päivästä ja ajankohdasta. Pelkkää iglussa yöpymistä tavoittelevat asiakkaat saattavat soittaa muutaman päivän varoitusajalla ja majoittuvia alueelle otetaankin kerralla enemmän, vaikka ei heitäkään ruuhkaksi asti.

4.4 Tiedonhallinta

Kaario ja Peltola (2008) määrittävät tiedonhallinnan termin kaiken organisaatioon liittyvän tiedon hallintana, ottaen huomioon tiedon monimuotoisuuden ja monipuolisuuden. (engl. *Enterprise Content Management, ECM*) Tieto on organisaation voimavara; sen avulla organisaation toimintaa voidaan tehostaa ja kehittää, siitä on muodostunut yhä tärkeämpi yritysten kilpailutekijä ja voimavara. Tiedon muotoja on useita; data eli joukko lukuja tai sanoja joilla ei ole merkitystä ilman tulkintaa, informaatio eli viesti jolle vastaanottaja on antanut merkityksen, tietämys eli informaation tulkinta ja tieto eli tulkitusta ja sisäistetystä informaatiosta syntyvää tietoa. Näiden lisäksi on olemassa niin kutsuttu hiljainen tieto, joka on tallentamatonta – asiantuntemusta, kokemusta, osaamista tai muuta vastaavaa. Hiljainen tieto on aina subjektiivista ja sitä on hyvin hankala siirtää tai jakaa edelleen sellaisenaan, lisäksi se on aina sidottu ihmisen arvomaailmaan. Tiedossa ja sen hallinnassa on tärkeä ymmärtää, mikä tieto on organisaatiolle tärkeää ja kuinka sitä siirretään tehokkaasti ja virheettömästi tarvitsijalta toiselle. On myös tärkeää huomata että tiedolla on elinkaari. Mikäli tuote tai palvelu muuttuu tai uudistuu, ei tieto pysy samana vaan uusiutuu. Tiedonhallinnan ongelmat löytyvätkin juuri tiedon elinkaaren muutospiirteistä. Tiedonhallinnan tehostamisessa tulisikin löytää tehokas vastaus kysymyksiin mitä tietoa taltioidaan, missä sitä säilytetään, kuka sitä ylläpitää ja kuinka sitä jaetaan edelleen. (Kaario & Peltola 2008, 3- 11.) Hiljaisen tiedon (*tacit knowledge*) käsitteen loi alun perin unkarilainen tutkija Michael Polanyi (1968). Käsite kertoo yksinkertaisesti kuvattuna sen, että me tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa. Polanyin mukaan hiljainen tieto on henkilökohtaista, se muotoutuu aina kantajansa näköiseksi, olematta silti omahyväistä. Tiedon käsittelyyn vaikuttavat aina ihmisen omat tunteet ja sitoumukset. (Smith, 2003.)

SnowBrick Oy:n tapauksessa hiljaista tietoa on olemassa paljon, kuten on hyvin tyypillistä pienissä yrityksissä jotka toimivat yrittäjävetoisesti. Asioiden sujumisen kannalta olisi loistavaa palkata yritykselle yksi henkilö tekemään kaiken toimistotyön, jotta lumirakentamisen ammattilaiset voisivat keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja sen kehittämiseen. On kuitenkin haastavaa palkata ketään yritykseen, josta kukaan ei oikeastaan osaa sanoa, mitä siellä tapahtuu. Asiat kulkevat omalla painollaan ja ne tehdään niin kuin aina tähänkin saakka, mutta suoranaista järjestystä heidän täytyy miettiä pitkään tai kysymykseen miten jää selkeä vastaus usein saamatta. Tiedonhallinnan ongelmapiiste, tiedon muuttuminen on kaksisuuntainen ongelma. Toisaalta yrityksessä ei haluta muuttaa tietoa, koska se aiheuttaa kovasti vaivaa. Esimerkiksi hinnastot ovat suunnattuja yritysasiakkaille, ei kuluttaja-asiakkaille. Hinnat on ilmaistu euroa per palvelu ja lisäksi arvonlisävero joka ei kuulu palvelun tai tuotteen hintaan suoraan vaan se lasketaan siihen lisäksi. Lisäksi hinnastot ovat hyvin monitasoiset, selkeää hintaa per henkilö on hankala löytää kaikkein eri lukujen viidakosta. Tämä on haastavaa myös matkailijalle, jolle jää paljon tulkinnanvaraa ja arvattavaa, millaiseksi hinta lopulta muodostuu. Myös hintojen päivittäminen aiheuttaa työtä, joten samoilla hinnoilla jatketaan sesongista toiseen huomioimatta muun maailman muuttumista kalliimmaksi tai ostopalveluiden kallistumista. Toisaalta taas, miksi muuttaa tietoa koska kaikki yrityksen sisällä sen tietävät. Tietämys tosin on heidän päässään, ei paperilla.

Jokainen yritys tarvitsee toimintaansa varten erilaisia dokumentteja, hinnastoja, tarjouspohjia, laskutuskavakkeita ja toimintaohjeita. Haasteen muodostaa yleensä se, etteivät kaikki organisaation jäsenet tiedä näiden tarvittavien asiakirjojen olemassaoloa vaan tekevät ne kerta kerran jälkeen uudestaan. Organisaation toiminnassa tiedolla on aina jokin merkitys, se kiinnittyy johonkin kontekstiin. Esimerkiksi tarjouspohja, jotta saadaan dokumentti asiakkaalle lähetetyistä tuotteista ja palveluista. Tieto toimii siis osana prosessia, toimien polttoaineena. Tiedonhallinnan kehittämisessä toiminnan tehokkuuden tavoitteet nousevat esiin. Tavoitteena on ajansäästö, yhtenäisyys ja laatu. Tiedonhallinnan kehittäminen onkin pitkälti toiminnan kehittämistä parempaan suuntaan. Kehittäminen vaatii sitoutumista sekä organisaation johdolta että etenkin loppukäyttäjiltä. Jotta lopputulos olisi toimiva, vaatii tiedonhallinnan kehittäminen suunnitelmallisuutta.

Pyrkimyksenä on vähentää kiireestä johtuvaa jatkuvaa liiallista improvisointia (Kaario & Peltola. 18, 69–71, 128–129, 136).

Nykytilassa SnowBrick Oy:n tiedonhallinnan ongelmana on juuri kaiken yhtenäisen kirjallisen materiaalin puuttuminen. Yrityksen kannalta haastavin työvaihe alkaa siitä hetkestä kun asiakas ottaa yhteyttä. Koska mitään valmista materiaalia ei ole, SnowBrick Oy:n asiakkaan yhteydenottoon vastaamisessa saattaa hyvinkin kulua useita päiviä. Nykymaailmassa asiakas on tottunut saamaan tarjouksen tai vähintään yhteydenoton jo muutaman tunnin kuluessa sähköpostinsa lähettämisestä. Kielitaito- ongelman vuoksi asiakaskyselyihin ei yksinkertaisesti osata vastata tai mikäli otetaan riski ja vastataan, saattaa asiakkaan viestin sisältö jäädä tulkitsematta oikein ja näin ollen tarjotaan vääriä asioita. Yleensä asiakkaan kysely ohjataan kääntäjälle, joka puolestaan lähettää käännetyn kyselyn takaisin. Yrityksessä vastataan tarjouksella, jonka kääntäjä jälleen kääntää englanniksi ja lähettää sen takaisin yritykseen joka puolestaan välittää sen asiakkaalle. Liitteeksi toki laitetaan kertomus LUMINITE- yöpymisestä sekä mahdollisuus ruokailuihin ja muihin lisäpalveluihin. (Teppo 2010.) Vaikka asiakas saa vastauksen kysymyksiinsä on silti huomioitava, ettei kukaan varsinaisesti myy hänelle mitään. Kääntäjä kääntää pyydetyn tekstin eikä ajattele yrityksen liiketoiminnan edistämistä sitä tehdessään. Ymmärrettävää olisi, mikäli tämä työ tehtäisiin kerran tai kaksi, mutta koska sama tilanne toistuu aina asiakkaan yhteydenoton myötä, on kyse vakavasta tiedonhallinnan ongelmasta. Minulle ensimmäisenä mieleen noussut kysymys oli, eikö ole olemassa tarjouspohjaa jonka mukaan olisi helppo toimia, ja jonka myös lähes kielitaidottomat yrittäjät oppisivat ymmärtämään tai sitä varioimaan. Sellainen periaatteessa on, mutta ei ole ehditty sitä järkevään muotoon vielä saattaa ja toisaalta on ollut helpompi aina käännättää työ jollakin jotta se varmasti tulee oikein. Näin kyllä myös muutaman yrittäjän itsensä lähettämän nelirivisen tarjouksen asiakkaille ja totesin, että on ehkä kuitenkin parempi että joku kieltä taitava kääntää joka kerta tarjouksen uudestaan, rahanmenosta piittaamatta. Kysyin myös mitä tapahtuu jos asiasta kiinnostunut matkailija soittaa sähköpostin lähettämisen sijaan. Soittoja onneksi tulee hyvin vähän ja sen verran osataan sanoa, että lähetä sähköposti.

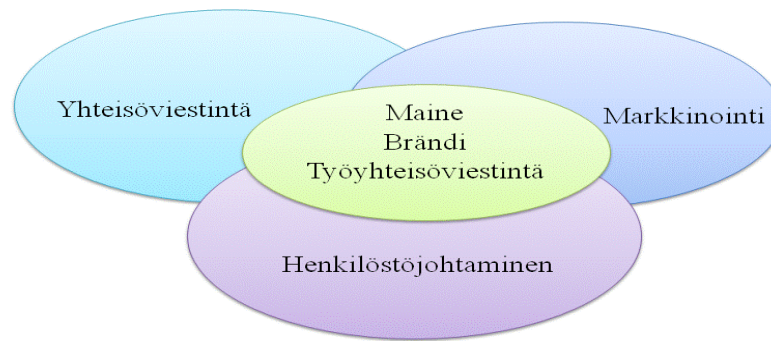
Kehityshankkeen yksi tavoite oli tehostaa paitsi käytännön rutiineja, myös ajankäyttöä. Näitä molempia tavoitteita toteuttamaan yritykselle tehtiin samansisältöiset tarjouspohjat suomeksi ja englanniksi kaikista yrityksen tarjoamista elämyspalveluista. (LIITE 2.). Tarkoituksena on onnistua vähentämään käännoispalveluiden tarvetta ja näin ollen nopeuttamaan reagointia yritykseltä asiakkaalle. Ehdotin asetettavaksi sähköpostiin automaattisen vastaajan, joka kertoo kaikille sähköpostin lähettäneille viestin tulleen perille ja että siihen vastataan esimerkiksi kolmen päivän kuluessa. Tällä tavalla asiakas saa varmuuden viestinsä perillemenosta ja selkeän aikataulun vastaukselle, yrittäjä puolestaan saa pelivaraa hoitaa ehdotuksensa kirjalliseen muotoon rauhassa ja yltiöpäiseltä improvisoinnilta välttyään jatkossa toivottavasti pysyvästi. Myös tuotteiden hinnoittelu muutettiin yksinkertaisemmaksi. Uudistettu elämystuotteiden hinnoittelu helpotti myös tätä työtä, koska tarjouksiin ei tullut muuta muutettavaa kuin päivämäärä ja henkilömäärä. Tarjouksissa on nyt näkyvillä itse kysytty tuote ja sen kuvaus tarkemmin, sekä tarjotut lisäpalvelut ja niiden hinnoittelu. Uudistetut tapahtumakuvaukset ja hinnoittelu vietiin myös yrityksen omille englanninkielisille Internet- sivuille.

4.5 Maine, imago, mielikuva

Aineettomien seikkojen merkitys yritystoiminnassa kasvaa päivä päivältä. Sanoja maine, mielikuva ja imago käytetään usein ristiin ja päällekkäin ja onkin hieman hankala hahmottaa niiden erillisiä merkityksiä ilman tarkempaa erittelyä. Mielikuvat ovat arvoperusteisia, eivätkä kuvaa mitään totuutta. Ne kuvaavat ihmisen omaa näkemystä eikä niiden todenperäisyydellä ole merkitystä. Negatiiviset mielikuvat ohjaavat tarkastelemaan ongelmia ja positiiviset vastaavasti hyviä asioita ja onnistumisia. Mielikuvien luominen onkin tärkeä tehtävä. Organisaatiossa tulisi olla perillä niistä mielikuvista joita asiakkailla siitä on, sekä pyrkiä tietynlaisilla mielikuvilla vaikuttamaan asiakkaisiin siten, että tavoiteltu vaikutus tapahtuu. Imagon vastine puolestaan on yrityskuva. Se kertoo siitä millaisena ulkopuoliset ihmiset yrityksen kokevat. Yrityskuvan rajat ovat selkeämmät kuin alati muuttuvien mielikuvien. On kuitenkin ymmärrettävä että yrityskuva perustuu mielikuviin ja yrityskuvalla vaikutetaan mielikuviin. Yrityksen maine syntyy ajan kuluessa ja perustuu annettuihin lausuntoihin päivittäisestä toiminnasta.

Se kertoo yrityksen kyvystä täyttää sidosryhmiensä vaatimukset. Maine voi olla hyvä tai huono, eikä sillä välttämättä ole tekemistä todellisuuden kanssa, mutta silti se on otettava huomioon. Yrityksen maineenhallinnassa on tarkoituksena ymmärtää ja oppia käyttämään hyväksi sitä tosiasiaa että mielikuvat ja tunne ajavat usein numeroiden ja faktojen ohitse. Yhteistä ilmaisuille on, että ne ratkaisevat menestyksen markkinoilla ja niihin on mahdollista vaikuttaa viestinnällä. (Salin 2002, 47–49 .)

Maine on organisaation aineetonta pääomaa, joka realisoituu asiakkaan tehdessä päätöksensä – ostaako tuotteen tai palvelun vai ei, luottaako asiakas yrityksen sanomaan tai hakeutuuko hän yritykseen työhön. Maine muodostuu kaiken organisaation toiminnan perusteella, viestinnän avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan tähän positiivisesti. Maineenhallinta on pitkäkestoista ja hidasta työtä. Maine kehittyy organisaation ja sidosryhmien kohtaamisissa joten keskeisiä kohtaamisia ovat sidosryhmädialogi ja sidosryhmäsuhteet. Jotta kehitystä voi tapahtua tulisi organisaation ensiksi tunnistaa millainen heidän maineensa on tällä hetkellä eri sidosryhmien arvoissa ja mitkä asiat siinä ovat tärkeitä verrattuna kilpailijoihin – Millaiset tiedot ja tietämys sidosryhmillä on organisaatiosta. Toiseksi tulisi miettiä millaiset seikat ovat vaikuttaneet maineeseen viimeaikoina, entäpä tulevaisuudessa - Kuinka lojaaleja ja sitoutuneita sidosryhmät organisaatiolle ovat. Kolmantena tulisi vielä pohtia mihin seikkoihin tulisi varautua omassa toiminnassa ja viestinnässä – Mitä seikkoja tulisi kehittää toiminnassa, tuotteissa ja palveluissa, entä kuinka sidosryhmät haluaisivat itse osallistua ja vaikuttavat, sekä millaista vuorovaikutusta sidosryhmät haluavat itse. (Juholin 2010, 105–110.)



Kuvio 13. Eri näkökulmien sulautuminen toisiinsa (Juholin, E. 2010, 21.)

4.6 SnowBrick Oy:n mielikuvahaasteet

Lähtökohtaisesti SnowBrick Oy:n suurin haaste on, ettei se oikeastaan tiedä, millaisia mielikuvia sen palvelut asiakkaissa tuottavat. Tämä johtuu kahdesta seikasta – minkäänlaista palautetta ei kerätä missään palveluprosessin vaiheessa, toiseksi englanninkieliset Internet-sivut sisältävät äärimmäisen vähän tietoa ja yrityksen henkilökunnan kielitaito on huono, joten palveluista ei osata kertoa juuri mitään eikä näin ollen saada tietoa siitä miten asiakas reagoi tarjottuihin palveluihin. Näihin faktoihin nojaten totuus on, että matkailija luo oman mielikuvansa yrityksestä ja sen palveluista käytettävissä olevan, noin puolikkaan A4- sivun tekstin, sekä kolmen valokuvan, perusteella. Tähän peilaten on suoranainen ihme, että yrityksellä on niinkin paljon asiakkaita. Toisaalta on loistavaa ymmärtää, että palvelun täytyy olla jotakin hyvin erityistä jotta se kehnosta viestinnästä huolimatta saa asiakkaita ympäri maailman. On mielenkiintoista ajatella palvelua toimivana ja haluttavana kokemuksena, löytyyhän kääntöpuolelta toisenlaiset faktat – on kylmä, pimeä, vaatteet kastuvat, palelee, öiset äänet pelottavat ja nukkuessa voi tulla kylmä, eikä tämä ole edes ilmaista. Kehityshankkeen myötä Internet-sivustolle tuotettiin lisää informaatiota englanninkielisille sivuille. Käytännössä kyse on hyvin pitkälti käännöstyöstä, suomenkielisiä sivuja käännettiin englanniksi, lisäksi sivuille tehtiin tarkemmat tapahtumakuvaukset ja julkinen hinnasto.(LIITE 3.)

Maineen ylläpitäminen on tärkeä osa yritystoimintaa. SnowBrick Oy:n ongelmana on, ettei se tiedä, miten mainetta ylläpidetään siten, että muutkin siitä tietävät. Joitain viitteitä antaa Sine Cabinissa oleva vieraskirja josta voi lukea vieraiden saapuneen suosittelujen perusteella paikalle ja olleen tyytyväisiä palveluihin. Maineen ylläpitäminen on tavattoman haastavaa, jolleivät yrittäjät tiedä keitä asiakkaat ovat. Toki perusfaktat ovat selvillä – 70 % asiakkaista on ulkomaisia ja heistä valtaosa on perheitä tai pariskuntia. Sinänsä vastaus kysymykseen, mutta lopulta meillä ei ole minkäänlaista tietoa siitä kuinka moni tulee Venäjältä, Australiasta, Japanista, Ruotsista tai Espanjasta. Asiakkaita siis on, mutta asiakaskunta on pieni ja hyvin hajanainen. Vaikka asiakastytyväisyys olisi 100 % ja jokainen kävijä suosittelisi SnowBrick Oy:n palveluita sadalle ystävälleen, on tilanne silti haastava. Ajatellaan näin. Espanjalainen suosittelee LUMINITE- palvelua sadalle ystävälleen, joista 90 % haluaa kokeilla palvelua itse. Se, että tämä toteutuu, vaatii monta päätöstä. Ensiksi espanjalaisen täytyy tehdä päätös lomasta, toiseksi täytyy päättää lähteä Suomeen, kolmanneksi täytyy tulla Rovaniemelle, neljänneksi tulisi olla talvi viidenneksi pitää olla lunta, kuudenneksi matkailijan täytyy päättää että todella käyttää LUMINITE- palvelua sen sijaan että tapaa joulupukin, ajaa poro-valjakkoa tai osallistuu husky-safarille, tutustuu Arktiseen museoon tai käy lumilinnassa tai jäänmurtajalla tai valitsee minkä tahansa muun palveluntuottajan, joka myös kilpailee matkailijan ajasta samalla tavalla. Lopuksi täytyisi vielä tavoittaa SnowBrick Oy:n henkilökunta, onnistua neuvottelemaan palveluista, tehdä ostopäätös eli varaus ja saapua paikalle. Vaikka maine on hyvä, on silti uskomattoman monen mutkan takana, että sen avulla saadaan asiakkaita paikalle.

4.7 LUMINITE-palveluprosessi ennen kehitystoimia

Ensimmäinen yhteydenotto tapahtuu asiakkaan toimesta, pääsääntöisesti sähköpostin kautta, mutta joskus myös puhelimitse. Sähköposti on yleensä kirjoitettu englanniksi, joten se lähetetään edelleen jollekulle käännettäväksi suomen kielelle. Suomenkielinen sähköposti päättyy takaisin yrittäjälle, joka vastaa siihen tarjouksella suomeksi, joka jälleen käännetään englanniksi ja vasta sitten lähetetään asiakkaalle.

Tarjouksessa asiakkaalle kerrotaan yrityksen tarjoamista palveluista, sekä myös tarjotaan mahdollisuutta valita lisäpalveluita, esimerkiksi ruokailu. Tarjous lähetetään asiakkaalle liitteenä, joskus tarjous on sähköpostin tekstikentässä ja lisäpalvelut kuten ruokailumahdollisuudet aina ovat liitteenä. Asiakkaan saatua pohjatiedot hän mahdollisesti hankkii tarvittavia lisätietoja ja vastaa esitettyihin kysymyksiin valintojensa kautta tai esittää lisäkysymyksiä. Joissakin tapauksissa ensimmäinen kontakti johtaa suoraan tarjouksen hyväksymiseen ja ostopäätöksen syntymiseen. Joissakin tapauksissa siirrytään ensin toiseen kontaktiin ja räätälöintiin. Snow-Brick Oy:n tapauksessa toinen kontaktin tekee useimmiten asiakas. Tällöin hän on jo tutustunut palvelutarjontaan ja tietää mitä haluaa, mutta hänellä saattaa olla toiveita tai lisäkysymyksiä esimerkiksi sääolosuhteisiin tai lapsien mukanaoloon liittyen. Asiakkaan kanssa yhteistyössä rakennetaan lopullinen palvelupaketti lisätuotteineen ja tehdään keskustelun tai kirjeenvaihdon perusteella lopullinen tarjous. Hyväksytty tarjous merkitsee toteutunutta kauppaa ja varaus kirjataan pöytäkalenteriin. Asiakkaalle lähetetään varausvahvistus, sisällöltään; kiitos varauksestanne, tervetuloa. Lisäksi asiakkaalle lähetetään varausmaksu- lasku. Seuraava kontakti yrityksen ja asiakkaan välillä on vasta tapahtumapaikalla. Ennen tätä SnowBrick Oy:n edustaja varaa asiakkaan toivomat lisäpalvelut. Lisäksi asiakkaalle lähetetään loppulasku ennen tapahtumapäivää, asiakas voi halutessaan maksaa laskun ennen tapahtumaa tai sen päätteeksi kuten yleensä tapahtuukin. Ostopalveluna toteutetaan pitopalvelu, tarjoilu, henkilöstöhankinnat, mahdolliset kuljetuspalvelut, sekä pesulapalvelut. Kaikki nämä tahot tekevät tilauksen mukaisesti omat toimensa, jotta palvelukokonaisuus toteutuu sovittuna ajankohtana. Ennako toimina he kirjaavat varaukset omiin järjestelmiinsä ylös, hankkivat mahdolliset raaka-aineet, esivalmistelevat tuotteensa ja järjestävät henkilökunnan. (Teppo, M. 2011.)

Ennen asiakkaan saapumista aloitetaan valmistelevat työt. Rekrytoidaan riittävä määrä ja riittävän kielitaidon omaavia oppaita. Pari päivää ennen vieraiden saapumista valmistellaan iGlu-aihiot jotta ne ehtivät kovettua. Asiakasryhmän aika- taulusta, ryhmäkoosta ja demografisista tekijöistä riippuen harkot sahataan valmiiksi tai asiakkaat sahaavat ne itse osana LUMINITE- ohjelmaa. Vielä ennen ryhmän saapumista paikalle tuodaan sahoja ja lapioita rakentamista varten, sekä pystytetään iGlu-kehikko, jota vasten rakentaminen tapahtuu. Sisätiloissa tarkaste-

taan makuupussien ja patjojen kunto ja vielä lopuksi sytytetään nuotiot, valonheittimet ja kynttilät. Asiakkaalle itsellään tulee olla päällään ulkotyöhön ja pakkasolosuhteisiin soveltuva vaatetus, samaten asiakas itse hankkii kuljetuksen Sinet-tään tai muuhun sovittuun rakennuspaikkaan.

Asiakkaat saapuvat ja lähtevät itse organisoimillaan kuljetuksilla, yleensä taksilla. Vieraiden saavuttua oppaat ohjaavat heidät iGlu-kylässä olevalle laavulle, jossa tarjotaan lämmintä mehua tai glögiä. Vieraiden nauttiessa lämpimästä juomasta heille kerrotaan iGlun rakentamisesta ja siihen käytettävistä työvälineistä perusinformaation, lisäksi kerrotaan yleistä tietoa alueesta, muun muassa wc- tilojen sijainti ja sisätilojen olemassaolo. Alkuinfo kestää 15- 30 minuuttia riippuen asiakasryhmän koosta. Laavulta siirrytään rakennuspaikalle ja työt aloitetaan. Itse rakentaminen kestää 2-4 tuntia sääolosuhteista ja ryhmän vauhdista riippuen. Mikäli asiakkaat sahaavat rakennusharkot itse on rakentaminenkin hitaampaa. Oppaat neuvovat ja ohjaavat tarvittaessa kädestä pitäen iGlun rakentamisessa. Samalla he kertovat rakennustekniikasta ja lumirakentamisen historiasta enemmän. Yksi tärkeä tehtävä rakentamisen kesken ollessa on varmistaa, ettei ketään palele ja että he muistavat juoda lämmintä välillä. Tarvittaessa vieraita voidaan ohjata tauolla nuotion ääreen tai sisätiloihin, josta löytyy ylimääräinen villasukkapari tai vaihtokintaat kastuneiden tilalle. Yleisesti ottaen lumirakentamisen parissa kuitenkin on enemmän kuuma kuin kylmä.

iGlun valmistuttua asiakkaat maksavat laskunsa (*Rakennetaan iGlu- asiakkaat*) ja lähtevät tai siirrytään sisätiloihin Sine Cabiniin (*LUMINITE- elämys asiakkaat*). Sine Cabinissa asiakkaille kerrotaan yöpymissäännöt, sekä demonstroidaan makuupussissa nukkuminen ja kerrotaan oppaan läsnäolosta koko ajan ja mahdollisuudesta majoittua sisätiloihin kesken yön kylmän yllättäessä tai mikäli kokemus on liian jännittävä. Miikka Teppo kertoo asiakkaiden usein turhaan pelkäävän hapen loppuvan iGluissa. Tästä syystä oppaat kertovat myös jättävänsä kynttilän palamaan iGluun – liekki kertoo happitasapainon olevan kunnossa. Opas poistuu ulos valmistelevaan iGlut yökuntoon, käytännössä hän vie taljat ja patjat paikalleen. Tämän jälkeen vieraat nauttivat mahdollisesti varaamansa illallisen.

Ennen nukkumaan menoa vieraat käyvät kevyellä iltapesulla, heitä opastetaan olemaan käymättä suihkussa, jotta ihon rasvapitoisuus säilyy korkeana ja heillä olisi lämmin nukkua. Sitten asiakkaat ottavat sisältä mukaan oman makuupussinsa ja vetäytyvät yöpuulle. Vielä ennen nukkumaanmenoa sovitaan mahdollisen aamusaunan saunavuorot ja aamiaisen ajankohta. Vieraiden poistuttua opas sijaa Sinessä vuoteet mahdollisia yövieraita varten, lisäksi opas käy yön aikana muuttaman kerran kuulostelemassa alueen rauhallisuutta ja tarvittaessa auttaa yöllä sisälle kömpiviä majoittumaan. Aamuvarhaisella alkavat aamiaisvalmistelut ja pikkuhiljaa vieraat herätetään iGluista saunomaan ja aamiaispöytään. Aamutoimien jälkeen vieraat maksavat loppulaskunsa ja lähtevät eteenpäin. Asiakkaiden poistuttua henkilökunta aloittaa siivoamisen. Mikäli asiakkaita on ollut yli kuusi ja he ovat syöneet aamiaista, hoitaa pitopalvelu Sine Cabinin siivoamisen ja aamiaisen valmistelu- ja tarjoilutyöt. SnowBrick henkilökunta siirtyy ulos keräämään iGluista makuupussit, taljat ja patjat pois. Sisätiloista liinavaatteet ja makuupussin sisäpussit lähtevät pesulaan. Rakennusvälineet huolletaan seuraavaa ryhmää varten ja iGlu-kehikot puhdistetaan irtolumesta. Parhaassa tapauksessa seuraavat vieraat saapuvat aivan pian, muussa tapauksessa vuorossa on päivä arkkitehtinä. Vielä lopuksi maksetaan kolmansille osapuolille laskut tapahtumasta; palkat työntekijöille, pitopalvelulle ruoasta ja pesulalle sen palveluista. Asiakkaaseen ei enää olla yhteydessä.



Kuva 4. LUMINITE- iGlun rakentaminen (SnowBrick Oy, 2011).

4.7.1 Kehittämistoimet ennen ja jälkeen asiakaskontaktin

SnowBrick Oy käyttää toiminnassaan runsaasti ostopalveluita. Yritysjohdon mielestä ostopalveluita ei ole kovinkaan montaa, mutta prosessia avatessa havaittiin niitä kuitenkin olevan yllättävän paljon. Kaikille ostopalveluille yhteistä on sama asiakas, SnowBrick Oy. Prosessia avattaessa havaittiin, että ostopalveluita käytetään paikoin turhaan. Palveluita käytetään helppouden vuoksi, samaten ajatellaan aikaa säästettävän kun ei itse tarvitse tehdä. Totuus kuitenkin on, että asiakas odottaa usein kauiten lopputulosta kun se kiertää useiden käsien kautta. Esimerkiksi useasti mainitut erilaiset käännöstyöt sekä ruokapalveluiden teettäminen pienimmillekin ryhmille aiheuttavat enemmän kustannuksia kuin tuloa. Karsimalla tarpeettomat ostopalvelut pois saadaan samalla tuloksella aikaan enemmän ka-
tetta.

Ennen asiakaskontaktia yritys ostaa palvelunsa Internet-sivuja ja niiden sisältöä tuottavalta taholta. Tämä siksi, että yrityksen sisällä ei ole tietotaitoa Internet-sivujen tekemiseen tai ylläpitoon. Sivustoa ylläpitävä taho on kiireinen, joten päivitykset siirtyvät Internetiin heidän aikataulunsa mukaisesti. Joskus aikaa kuluu päivä, joskus muutama viikko. Internet-sivuston ylläpitotaito olisi hyvä olla jollakulla yrityksen sisällä. Tämänhetkisen toimintamallin mukaisesti mahdolliset uudet sisällöt Internet-sivuille lähetetään valmiina tai lähes valmiina ylläpidosta huolehtivalle taholle, joka siirtää sisällön Internet-sivuille omien aikataulujensa mukaan. Siirtopyyntöä tehtäessä tulee olla erityisen tarkka siitä, että samalla kun sivuille lisätään informaatiota, sieltä myös poistetaan mahdollinen vanhentunut tieto. Luonnollisesti jokaisesta toimenpiteestä aiheutuu yritykselle lasku. Mikäli sivustojen ylläpito onnistuisi yrityksen sisällä, olisi sivujen päivittäminen mutkattomampaa ja edullisempaa. Tällöin sivustojen ajantasaisuus ja oikeellisuus olisi aina ainoastaan yrityksen omasta viitsimisestä kiinni. Itse päivittämällä sivuille tulisi lisättyä helpommin uusia valokuvia, uutisia tai tarjouksia sesongin tuotteista. Käännöspalveluita pyritään vähentämään valmiiden tarjouspohjien kautta. Samaten Internet- sivustoille vietävän englanninkielisen materiaalin odotetaan vähentävän käännettävän työn määrää. Kehitystyön myötä tehty materiaali käytiin yrittäjän kanssa tarkoin läpi, jotta kaikki ymmärtävät mitä tarjotaan kenellekin ja miten. Lisäksi tehtiin pieni sanakirja perinteisesti käytettävistä fraaseista.

Alun vaikeuksien jälkeen käy usein niin että asiakkaan ottaessa yhteyttä uudestaan (2.kontakti), halutaan kauppa saada nopeasti varmistettua eikä siirrytäkään räätälöintivaiheeseen niin kuin kuuluisi. Toisaalta syynä ovat jälleen kielivaikeudet. Näin ollen asiakas vahvistaa täysin itse haluamansa tuotteet ja palvelut ja niihin myyjä tyytyy. Esimerkiksi tieto siitä, että mukana olevat liitteet eivät avaudu asiakkaan koneella, saattaa jäädä saamatta. Sama lause sisältää tiedon siitä, ettei asiakas saanut nähtäväkseen ruokalistaa saunatarjouksesta tai aamiaisesta puhumattakaan. Näin ollen konkreettinen kate lisäpalveluista jää kokonaan saamatta.

Asiakkaan näkökulmasta suurin kehittämisen tarve on lisäpalveluiden tehostamisessa ja niiden tunnistamisessa. On tärkeä muistaa että lisäpalveluilla ei aina tarvitse tavoitella liiketoiminnallista tulosta vaan luoda lisäarvoa asiakkaalle ja samalla nostaa yrityksen imagoa ja mainetta asiakkaan silmissä palvelutarjonnan laajuuden kautta. Ymmärrettävästi tähän seikkaan ei ole juuri kiinnitetty huomiota henkilöstöresurssien vähyyden vuoksi. SnowBrick Oy:llä on paljon muutakin toimintaa LUMINITE tuotteen lisäksi, puhumattakaan emoyhtiön Arkkitehtitoimisto Tepon työmäärästä. Lisätuotteiden ja palveluiden ei kuitenkaan tarvitse olla monimutkaisia tai henkilöstöresursseja vaativia, yksinkertaisimmillaan kyse on kahden yrittäjän välisestä yhteistyösopimuksesta jonka myötä molemmat saavat keskenään kilpailemattomia tuotteita ja palveluita kaupaksi entistä enemmän ja vähemmällä työllä. Lisäpalveluiden myötä asiakkaalla on mahdollisuus saada useampia elämyksiä yhdessä paketissa.

Tällä hetkellä SnowBrick oy käyttää materiaalien säilytyspaikkana Google Documents- palvelua. Palveluun on vietynä kaikki asiakkaalle lähetettävä materiaali; tapahtumakuvaukset, LUMINITE- tarina, valokuvia ja ruokalista. Vanhat materiaalit korvattiin kehityshankkeen myötä tehdyillä uusilla materiaaleilla, materiaali-pankkiin vietiin myös tarjouspohjat. Uutena osa-alueena otettiin käyttöön myös Googlen kalenteri palvelu, joka toimii yhteydessä Googlen dokumenttipalvelun kanssa. Varauksien yhteyteen tallennetaan myös liitetiedostona asiakkaalle lähetetty tarjous ja oheismateriaalit. Kalenteriin on pääsy kaikilla yrityksen työntekijöillä. Tällä tavalla on helposti tarkastettavissa paikasta riippumatta yhdestä paikasta avoimet ja vahvistetut varaukset. Toimistokäytössä on order-kansio,

johon tulostetaan vahvistettujen varauksien sisältö oikean päivämäärän taakse, perinteisestä pöytäkalenterista luovutaan.

Asiakkaalla oletetaan itsellä olevan mukanaan riittävä ulkovaatetus iGlun rakentamista ja yöpymistä varten. Arktisissa oloissa asuvalle henkilölle tämä ei ole ongelma, mutta entäpä vaikka espanjalaiselle? SnowBrick Oy:llä on jonkin verran talvivarusteita Sine Cabinin tiloissa, mutta niitä ei markkinoida tai myydä asiakkaalle. Pienellä panostuksella talvivarusteita voisi hankkia hieman enemmän. Ryhmäkoot ovat kuitenkin pieniä, lähinnä perheitä. LUMINITE- elämyksen ohessa voitaisiin tarjota myös vaatetuspalvelua, jolloin ainakaan se ei olisi ostopäätöksen tiellä. Isommat asiakasryhmät ovat yleensä jonkun safarifirman vaatettamia heti lentokentältä saakka, joten vaatetuspalvelun tulisi olla optiona. Matkaa Rovaniemeltä Sinettään kertyy noin 20 kilometriä. Asiakkaat saapuvat Sinettään LUMINITE- elämystä varten itse järjestämällään kuljetuksella. Muutamia linja-autoja kaupungista Sinettään tulee päivän aikana, mutta pääasiassa asiakkaat saapuvat paikalle taksilla. Linja-auton kustannus on 8,80 € per aikuinen ja 4,40 € per lapsi (Matkahuolto 2011). Taksi yhteen suuntaan maksaa 35–40 € kellonajasta riippuen (Rovaniemen aluetaksi 2011). Joissakin tapauksissa asiakkaat noudetaan hotellista ilman lisämaksua, mutta tätä tapahtuu harvoin. Lisäpalveluiden joukossa voitaisiin tarjota myös kuljetuspalvelua, mutta tätä ei katsota järkeväksi koska taksin soittaminen on yksinkertaista.

Matkan varrella asiakkailla olisi mahdollisuus esimerkiksi pysähtyä poro- tai huskyfarmille. Noin 5 kilometrin päässä Sine Cabinista sijaitseva huskypoint tarjoaa asiakkaille koiravaljakkoajelua kuljetuksineen noin 100 €:n hintaan per aikuinen (Huskypoint 2011). Heidän kanssaan on sovittavissa safari-matkaksi Huskypointista Sineen ja seuraavana päivänä tai myöhemmin samana päivänä sama matka takaisin, riippuen asiakkaan valitsemasta palvelukokonaisuudesta. Napapiirin porofarmi sijaitsee 8 kilometriä kaupungin keskustasta Sinetän suuntaan. Asiakas voi valita porotilaan tutustumisen ja safarin menomatkalle tai samaan tapaan huskyen kanssa, menen tullen. Safarin hinta vaihtelee 70 € - 100 € välillä per henkilö. (Napapiirin Porofarmi 2011). Poro- ja Huskyajelut kuuluvat usein matkailijoiden ohjelmaan Lapin vierailun yhteydessä. Tällä tavalla he saisivat useamman palvelun yhdellä kertaa ja säästäisivät myös kuljetusmaksuissa.

Asiakkaan jälkihoitoa ei tehdä millään tasolla. Miikka Teppo pyysikin minua kirjoittamaan vieraille kiitos- ja palautteenkeräämiskirjeen, joka voidaan lähettää heille sähköisesti jonkin aikaa tapahtuman jälkeen heidän palattuaan takaisin kotimaahansa. Kiitoskirjeessä pyydetään myös palautetta LUMINITE- elämyksestä. Kiitoskirje (Liite 4.) otetaan käyttöön tulevilla kaudella. Tällä hetkellä ainoa palaute kanava on Sine Cabinissa oleva vieraskirja, johon asiakkaat ahkerasti kirjoittavat. Palautuneet kirjeet kerätään ja informaatio siirretään vuosittain talteen; alkuvaiheessa Excel tiedostoon, myöhemmin toivottavasti asiakasrekisteriin.

4.7.2 Kehittämistoimet asiakaskontaktin aikana

Itse elämyspalvelun läpivienti sujuu mainiosti. Edes kieliongelmat asiakaspalvelutilanteessa eivät ole yrittäjän mukaan kovin suuri ongelma. Esimerkiksi venäjän- tai ranskankielisten asiakkaiden kanssa ei todennäköisesti yhteistä kieltä löytyisi vaikka englantia onnistuisi ja muutoinkin vieraat pitävät eksoottisena sitä ettei kielitaito ole niin sujuvaa. iGluun rakentaminen pitää aina näyttää asiakkaalle kädestä pitäen, joten sekin seikka helpottaa asiaa. Toki paikalla on joku, joka osaa kertoa turvallisuusasiat ja muutakin asiakkaille joka tapauksessa. Aina pyritään siihen, että oppaiden joukossa olisi joku, joka hallitsee vieraiden äidinkielen. Aina tähän ei pystytä, mutta vähintään englanniksi kommunikointi onnistuu aina.

Yksi mielestäni tärkeä kehittämisen asia on laskuttaminen. Asiakkaalle lähetetään varausvahvistuksen yhteydessä ennakkolasku. Loppuosan laskusta asiakas voi maksaa valintansa mukaan ennakkoon, tai tapahtuman jälkeen ennen poistumistaan alueelta käteisellä. Korttimaksut eivät onnistu. 80 % asiakkaista maksaa laskunsa tapahtuman jälkeen paikan päällä. SnowBrick Oy:lle olisi parempi, jos asiakas maksaisi laskunsa kokonaan ennakkoon. Paikan päällä vieraat voivat halutessaan ostaa pieniä matkamuistoja, mutta muita rahaa vaativia palveluja ei ole tarjolla. Ennakkoon maksamalla raha tulisi suoraan yrityksen tilille, eikä ylimääräistä pankkikäyntiä tarvittaisi. Tämä säästäisi yritykseltä aikaa ja helpottaisi kirjanpitoa. Toinen näkökanta asiaan on se, että hienon elämyspäivän ja yön jälkeen ei tarvitse käsitellä rahaa, jolloin kokonaisvaikutelma on parempi.

4.7.3 Ruokailu osana LUMINITE-elämystä

SnowBrick Oy:n asiakkaille on aiemminkin tarjottu ruokailupalveluja tarjouksen yhteydessä. Tarjotut tuotteet ovat olleet liitteenä PDF- muodossa, mutta niitä ei ole erikseen mainittu itse tarjouksessa. Ruokapalvelut tuottaa lähikylässä oleva pitopalvelu- yrittäjä. Toimeksiantajan pyynnöstä palvelusopimus samaisen pitopalveluyrittäjän kanssa jatkuu myös kehityshankkeen jälkeen. Ruokatuote tuodaan esivalmisteltuna Sine Cabiniin ja se viimeistellään ja tarjoillaan paikan päällä asiakkaalle. Ruokien hinnoittelu oli toteutettu hieman hankalasti, lähinnä yritysmaailmaa ajatellen. Ruokien hinnat on ilmoitettu euroa per henkilö ja lisäksi arvonnäkövero. Hinnoittelua tarkastettiin ja päädyttiin ilmoittamaan hinnat suoraan kaikki kulut sisältävinä euroa per henkilö- hintoina. Ruokailun hintaan kuuluu aina kokin palvelut, ruoan tarjoilu pöytiin, valitut ruokatuotteet, leipä, levite ja alkoholittomat ruokajuomat. Uusi ruokalista on saatavilla suomen ja englannin kielillä. (Liite 5.) Majoittuville asiakkaille tarjotaan lisämaksusta aamiainen. Toistaiseksi alle kuuden henkilön ryhmille opas valmistaa aamiaisen, suuremmalle joukolle pitopalvelu hoitaa aamiaistarjoilun. Jatkossa pyritään siihen, että opas pystyisi tekemään aamiaisen myös suuremmalle joukolle omin voimin. Aamiaiseen sisältyy; murot, mysli, puujogurttia, puuro, leipävalikoima, leikkelettä, juusto, kasviksia, mehua ja kahvia. Pitopalvelun tehdessä aamiaisen hintaan sisältyvät myös pekoni, nakit ja keitetyt kananmunat. Aamiaisen hinnoittelu haluttiin pitää jatkossakin erillisenä. Aamiaiseen sisällytettiin kuuluvaksi aina keitetyt kananmunat sekä marmeladi.

Ruokalistaa uudistettiin enemmän talveen ja lappilaisuuteen sopivaksi. Vihersaalaan lisäksi alkuruokiin nostettiin poro- ja lihakeittoa, samaten pääruokiin tuotiin keitot ja osa pääruokavaihtoehtoista karsittiin pois. Kasvisruokailijoille tarjolla on hunajassa haudutettua juurespataa. Jälkiruokalistalle lisättiin marjapiiras kiisselin ohkeen. Näin ruokalista saatiin edelleen pidettyä melko suppeana, mutta nyt se soveltuu entistä paremmin myös lounasasiakkaiden käyttöön.

Tällä halutaan tavoitella myös niitä LUMINITE- asiakkaita, jotka eivät yövy iG-lussa tai Sinessä. Ruokatuotteet hinnoiteltiin siten, että asiakas saa valita mieleisensä kolmen ruokalajin kokonaisuuden itse, alku-, pää- ja jälkiruokan yhdistäen, hinta määräytyy valitun pääruokan mukaisesti.

Kehityshankkeen myötä toimintatapoja muutettiin seuraavasti. Asiakkaalta kysytään jo ensimmäisen kontaktin myötä halukkuutta ruokapalveluihin. Asiakkaalle kerrotaan, että LUMINITE – kokonaisuus on kestoaltaan useita tunteja ja työ tehdään ulkoilmassa, jonka jälkeen ruokailu on luonnollinen jatkumo. Vaikka asiakas nousisi aamiaispöydästä lähtiessään iGlun rakentamiseen, on nälkä jo yllättänyt muutaman työntäyteisen tunnin jälkeen. Tarjousta lähetettäessä otetaan ruokapalvelut näkyvämmiin osaksi itse tarjousta, eli ne mainitaan siinä suoraan, eikä enää lisätä ruokapalveluita tarjouksen liitteeksi kuten aikaisemmin. Ruokalistassa olevat, lähinnä kokousasiakkaille suunnattuja kahvituspalveluja voi hyödyntää myös LUMINITE- asiakkaiden kanssa ja ne ovat yhtenä keinona saada aikaan lisämyyntiä. Kahvi ja suolainen tai makea kahvileipä soveltuu mainiosti iltapalaksi tai tervetulokahvien yhteyteen. Tuotekategoriaan lisättiin kokonaan uusi tuote, johon sisällytettiin myös lisä tuotteita. Täydellinen LUMINITE- elämys sisältää tervetulokahvituksen, turvallisuuskoulutuksen, iGlun rakentamisen oppaan johdolla, lumenveistovälineet käyttöön päivän ajaksi, lämmintä mehua avotulen ääressä ulkoilun aikana, illallisen, majoituksen, aamusaunan ja aamiaisen.

4.8 Sine Cabin & Catering

Catering- toimintaa yrityksellä ei käytännössä ole olemassa. Tämä johtuu siitä, ettei yrityksen henkilöstössä ole ketään, jolla olisi ammattitaito asiaa hoitaa. Talvella tilan käyttöä rajoittavat yrityksen elämyspalvelut. Yrityksen periaatteen mukaisesti tilaa ei voida vuokrata tuolloin, koska alueelle otetaan vain yksi asiakasryhmä kerrallaan ja toisaalta tilaa tarvitaan LUMINITE- elämyksen läpiviemisessä. Sine Cabin toimiikin tällä hetkellä pääsääntöisesti elämyspalveluiden yhtenä näyttämönä. Ruokailut, majoitusinfo, sekä sisälle majoittuminen on järjestetty Sine Cabinin tiloissa.

Vuonna 2009 tilaa vuokrattiin ulkopuolisille kymmenen vuorokautta, seuraavana vuonna määrä oli noin 25 vuorokautta. Kasvu johtuu yritysmaailman kiinnostuksesta tilaa kohtaan. Erilaiset kokoukset yhdistettynä sauna-iltaan ovat olleet pääsääntöinen käyttötarkoitus. Tulevalle vuodelle varauksien määrän odotetaan nousevan

viiteenkymmeneen. Tähän tavoitteeseen pyritään pääsemään tulevan kesän ja syksyn varauksien myötä. Tähän asti tilaa ei ole kesäaikaan vuokrattu lainkaan. Kiinnostavaa on, että kaikki tarjoukset joita asiakkaat ovat tilasta pyytäneet, ovat toteutuneet. Toki tarjouksien määrä tällä hetkellä on pieni, mutta tilalle kuitenkin on kysyntää ja mahdollisuuksia kasvuun on olemassa. Kotimaisille kokousasiakkaille on tarjolla samat ruoka- ja saunapalvelut kuin muillekin asiakkaille. (LIITE 6.)

Tilaa vuokrataan vuorokausi kerrallaan, hintana 320 € per vuorokausi. Jatkossa tilaa vuokrataan myös lyhyemmäksi ajaksi kokousasiakkaita ajatellen. Neljän tunnin tilavuokra on 120 €. Lisäksi asiakkaille tarjotaan kokouskahvitusta ruokailuhinnaston mukaisesti. Kahvi ja suolainen tai makea kahvileipä maksaa 8,50 euroa asiakasta kohden ja kahvi ja suolainen sekä makea kahvileipä 12 euroa asiakasta kohden. Saunapalveluita tarjotaan myös, alle kymmenen hengen seurueelta kustannus on 15 euroa per henkilö ja yli kymmenen hengen seurueelta 12 € per henkilö.

Lumettoman ajan vuokraustilannetta pyritään aktivoimaan. Aiemmin on jo mainittu, että yrittäjät ovat hieman varoneet kertomasta Sine Cabinin olemassaolosta alueen asukkaille jotta alue säilyy rauhallisena. Kuitenkin kylän ja lähialueen asukkaat ovat hyvin potentiaalinen käyttäjäkunta sekä Sine Cabinille itsessään, että sen saunaosastolle ympäri vuoden. Syntymäpäivät, ystävien illanvietot, ja perhejuhlat halutaan usein järjestää jossain muualla kuin kotona. Rovaniemen kaupunkiin matka on lyhyt, joten asiakkaita voidaan jatkossa tavoitella myös sieltä.

Ensivaiheessa päädyttiin ottamaan tilasta uusia valokuvia ja viemään ne Internetiin. Internettiin lisättiin myös sivu, jossa tilan käyttö-mahdollisuuksista kerrotaan enemmän. Keväällä 2012 Sine Cabinin olemassaolosta tiedotetaan pienellä lehti-mainoksella paikallislehdessä. Lisäksi lähialueiden kauppoihin ja ilmoitustaululle viedään A4 mainokset juuri perhejuhlia ajatellen. Tulevaisuudessa, mikäli yritystoiminta edelleen kasvaa hyvin, olisi järkevää palkata yksi ihminen hoitamaan kaikki yrityksen ruokapalvelut. Tällä tavalla välttyttäisiin ostopalveluiden jatkuvalta tarpeelta, lisäksi myös catering- toimintaa voitaisiin kehittää.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Toimivan yritystoiminnan kehittäminen on usein haastavaa. Tietoa ja taitoa käytännön työstä löytyy runsaasti, mutta yrityksen sisällä kehittäminen koetaan usein haasteeksi ja reviirille tunkeutumiseksi. Tämä sama ongelma on havaittavissa niin pienissä kuin suurissakin organisaatioissa. Mielestäni etenkin pienen yrityksen toiminnan kehittäminen on arka asia, koetaanhan oma yritys usein henkilökohtaisena asiana, ei niinkään työpaikkana. Tämän seikan hyvin itsekin yrittäjänä toimineena tiedän ja sen tahdoin pitää mielessäni alusta lähtien. Yrityksen henkilökunta tiesi tarkalleen, mitä he haluavat kehitettävän joten siinä suhteessa tehtäväni oli helppo.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan soveltaa myös muihin pieniin palveluyrityksiin siinä suhteessa, että helppokäyttöisten työvälineiden olemassaolo ja toimivuus edesauttavat yrityksen käytännön toimintaa ja tehokkuutta. Työhön on avattu yritysten prosessien syntyä ja koostumusta usealta kannalta, lisäksi olen halunnut tuoda esille viestinnän aineettomien osa-alueiden merkityksen. Näitä seikkoja pohtimalla muillakin yrityksillä on mahdollisuus ajatella toimintansa kehittymistä hieman erilaisesta näkökulmasta kuin tavallisesti.

Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja käytännön merkitys toimeksiantajayritykselle on suuri. He saavat käyttöönsä paljon uutta materiaalia ja ohjeita nykyisen toiminnan jatkamiselle. Halusin ehdottomasti luoda työvälineistä sellaisia, että ne voidaan ottaa käyttöön kesken toiminnan ja että ne eivät poikkea aiemmin olemassa olleista työvälineistä valtavasti. Tämä siksi, että toiminnan tulee olla jatkuvaa ja siirtyminen uusiin ja parannettuihin toimintoihin tulee voida tapahtua sujuvasti. Työvälineiden on tarkoitus helpottaa ja nopeuttaa työtä, ei päinvastoin.

5.1 Tavoitteiden toteutuminen

LUMINITE- kehitystyö onnistui mielestäni tavoitteiden mukaisesti. Henkilökunnan ajankäyttöä ja tiedonhallintaa tehostamaan on luotu erilaisia käytännön apuvä-

lineitä. Kirjalliset tarjouspohjat suomeksi ja englanniksi nopeuttavat työntekijöiden toimia. Sähköisen kalenterin päivittäminen ja käyttöönotto luovat edellytyksen dokumenttien säilymiselle oikeassa paikassa, joka omalta osaltaan tehostaa ajankäyttöä. Rahallisesti dokumenttien olemassaolo auttaa yritystä karsimaan turhia kääntämispalveluita ja tämä puolestaan johtaa edelleen asiakaskohtaisen kateen kasvamiseen. Luonnollisestikaan kaikkiin tapauksiin samat dokumentit eivät sovellu, mutta tähän saakka ostopalveluiden käyttäminen käännöstyön osalta on vähentynyt huomattavasti.

Internet- sivujen päivittämiseen tarkoitettu materiaali on tehty, mutta sitä ei vielä ole saatettu yrityksen sivustolle. Päivityksen on määrä tapahtua ennen vuoden vaihdetta 2012. Käännetyn materiaalin myötä ulkomaisilla matkailijoilla on mahdollisuus saada enemmän tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista itse tutustumalla ja näin ollen voimme olettaa myös kyselyiden ja tarjouspyyntöjen määrän vähentyvän radikaalisti. Tällä saavutetaan sekä kustannusten, että ajankäytön tehostamista, koska aikaa ei enää kulu lukuisiin kyselyihin vastaamiseen vaan voimme olettaa tarjouspyyntöjen olevan todella kiinnostuneilta matkailijoilta. Samalla voimme olettaa hyväksytyjen tarjouksien määrän kasvavan reilusti suhteessa lähetettyihin tarjouksiin.

Service blueprint kuvauksen avulla LUMINITE- elämyksestä muodostui selkeä ja helppotajuinen ja avoin kokonaiskuva, jota yritys voi jatkossa hyödyntää monella tavalla esimerkiksi henkilökunnan kouluttamisessa, elämyspalveluiden jatkokehittämistilanteissa tai yhteistyökumppaneiden kanssa neuvottelutilanteissa. Kehittämisen kohteet nousivat kuvauksen rakentamisen vaiheessa selkeästi esille ja niihin onnistuttiin löytämään käytännönläheisiä ja helposti toteutettavia ratkaisuja, jotka eivät vaadi yritykseltä uusia henkilöstöresursseja.

Sine Cabin & Cateringin osuus jää opinnäytteessä pieneksi toimeksiantajan pyynnöstä. Kuitenkin Internet- sivuille tehty palvelukuvaus ja uusittu hinnasto auttavat yritystä jatkossa. Yleisesti yrityksen elämys tuotteita haluttiin vahvistaa. Tätä tavoitetta tukemaan olen lisännyt LUMINITE- tuoteperheeseen täysin uuden tuotteen, täydellisen LUMINITE – elämyksen, jossa kaikki asiakkaan valittavissa olevat lisäpalvelut on saatavilla yhteen hintaan osana itse elämyspalvelua.

Uutta tuotetta on jo varattu tulevalle talvelle, ja toivon sen olevan suosittu myös jatkossa. Uusi tuote lisää yrityksen tarjonnan monipuolisuutta tavoitteiden mukaisesti.

Yrityksen imagoa pyrin kehittämään positiivisemmaksi tuomalla palvelukuvaukset ja hinnastot lähemmäksi kuluttaja-asiakasta ja irti yrityshinnoittelusta. Internet-sivujen uusi materiaali on enemmän markkinointi- henkeen kirjoitettu ja tarkoitettu luomaan matkailijalle positiivisia odotuksia palveluista, sekä herättämään mielenkiinnon.

Henkilökohtaisesti voin todeta saaneeni runsaasti lisätietoa palvelutuotteiden kehittamisestä ja prosessien ymmärryksestä yleisesti. Osaa oppimaani voin soveltaa jo nyt käytännön työssäni, osalle varmasti tulee olemaan käyttöä tulevaisuudessa.

5.2 Jatkokehittäminen

Suosittelin lämpimästi yritystä palkkaamaan syystalven tarjousvaiheen ja keski-talven toteutusvaiheen ajaksi itselleen yhden työntekijän, joka kykenee hoitamaan asiakaskontaktoinnin, tarjouksien teon, sekä oppaana olemisen. Mahdollinen taito tehdä ruokaa ja siivota ovat loistava lisä, eikä Internet-sivujen sisällöntuotantokaan olisi pahitteeksi. Tätä luvattiin harkita ainakin seuraaville kausille. Yrityksellä on olemassa lämpimät välit eri oppilaitoksiin jo valmiina, joten tätä kanavaa voisi myös hyödyntää. Esimerkiksi Rovaniemen ammattikorkeakoulusta löytyy varmasti kiinnostuneita suorittamaan yllä mainitun sisältöisen työharjoittelujakson yrityksen palveluksessa. Toinen vaihtoehto on yhdistää voimat työvoimatoimiston kautta, jolloin työttömän työnhakijan työllistämiseen saisi myös tukea.

Yritys on lähes täysin jättänyt hyödyntämättä sosiaalisen median mahdollisuudet. Havaitsin facebookiin perustetun sivuston SnowBrick Oy:lle vasta marraskuussa 2011. Tällä hetkellä siellä ei juuri materiaalia vielä ole ja sivu on suomenkielinen. Sosiaalisen median hyödyntäminen kannattaa joko ottaa osaksi tulevaa opiskelija-projektia tai yrittäjien omalla vapaa-ajalla käyttää enemmän aikaa yrityksen näkyvyyteen tässä kanavassa. Yhtenä kehityssajatuksena on pyytää sivuston kaverieiksi

kaikki ne henkilöt, jotka ovat Sine Cabinissa vierailleet tai LUMINITE- palvelua käyttäneet. Tällä tavalla saataisiin kerättyä kommentteja palveluista ympäri maailmaa kaikkien ihmisten saataville helposti ja nopeasti, yritys voisi myös käyttää facebook- sivustoansa referenssi- listan tapaan.

Asiakasrekisterin puuttuminen luo omat haasteensa. Kukaan ei osaa sanoa ovatko vieraat käyneet paikalla aiemmin tai jos ovat, kuinka heidän edellinen vierailunsa on sujunut. Samaten tieto siitä, minkä maalaisia matkailijoita on käynyt jää hämärän peittoon. Kaikki tämä tieto on olemassa hiljaisena tietona yrityksen sisällä. Kirjallista tietoa löytyisi sähköposteista ja vanhoista varauskalentereista, mutta tämä tieto pitäisi ehtiä poimia talteen ja järjestää järkevään muotoon. Tähän työhön SnowBrick oy:n sisällä ei löydy taitoa tai henkilöstöresursseja. Ehdotin tämän hankkeen tarjoamista jollekin ammattikorkeakoulun oppilaalle projektityönä tai opinnäytteenä.

Internet- sivujen sisällöntuotanto ja päivittäminen olisi tärkeä saada osaksi yrityksen jatkuvaa kehitystä. Internet- sivut lepäävät siinä tilassa, johon ne on aikanaan luotu, viimeiset päivitykset on tehty vuonna 2007. Kehityshankkeen myötä Internet-sivuille lisättiin muutamia englanninkielisiä sivuja lisää, sekä hinnastot ja uudet tapahtumakuvaukset LUMINITE- palveluista. Uudet valokuvat esimerkiksi elävöittäisivät sivuja paljon. Samaten yhteydenottolomake helpottaisi viestien käsittelemistä.

Materiaalipankin kehittäminen ja päivittäminen edelleen olisi helppo ja tarjousvaiheessa aikaa säästävä asia. Päivittäminen helpoimmillaan vaatii ennen uutta sesonkia hinnastojen tarkastamisen ja vaihtamisen uusiin, sekä ruokalistojen uusimisen ajoittain. Samaten, mikäli lisätuotteita vuosien varrella rakentuu, myös ne olisi hyvä viedä materiaalipankkiin. Jotta kaikki tämä olisi mahdollista, on yrityksen henkilökunnalle tehty suomenkielinen nappi-napilta ohjeistus siitä, kuinka materiaalia voidaan lisätä palveluun. Mahdollisen asiakasrekisterin myötä materiaalit voidaan siirtää myöhemmin myös sen alle, valitun ohjelman ominaisuuksista riippuen.

SnowBrick oy käyttää Sinessä ja iGluissa paljon matkamuistoiksi soveltuvia esineitä, esimerkiksi porontaljoja ja kuksia. Näitä tuotteita toki saa monesta muustakin paikasta, mutta tässä olisi yksi mahdollisuus tehdä lisämyyntiä. Asiakkaat saattavat haluta ostaa porontaljansa juuri täältä, paikasta jossa ovat viettäneet unohtumattoman yön taljan päällä nukkuen. Matkamuistoja ei kannata ottaa myyntiin kovin montaa sorttia, mutta muutama laadukas ja paikkaan sopiva tuote olisi paikallaan. Mikäli Sine Cabinissa jatkossakin kelpaa maksuvälineeksi ainoastaan käteinen tulee tuotteet hinnoitella siten että mielekäs vastaraha on aina tarjolla.

Tulevan sesongin jälkeen suosittelen yrittäjää olemaan yhteydessä poro- ja huskytilallisiin erilaisia kuljetuspalveluita ajatellen. Olisi hyvä saada palvelutarjotinta laajennettua ja samalla omaa mainetta ja imagoa kohotettua monipuolisena toimijana. Kuitenkin suosittelen ensin keskittymään perusasioiden kuntoon saattamiseen.

LÄHTEET

Kirjat

Grönroos, C. 2007. SERVICE MANAGEMENT and MARKETING. Customer Management in Service Competition. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex.

Hamel, G., Prahalad, C.K. 2006. Kilpajuoksu tulevasta. Talouselämän klassikot. Hämeenlinna, Karisto Oy.

Honkola, J., Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Haaga-sarja n:o 1. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Hyötyläinen, R., Nuutinen, M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tammerprint Oy. Tampere.

Juholin, E. 2001. communicate!. 2. painos. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa. Hansaprint Oy.

Kaario, K., Peltola, T. 2008. TIEDONHALLINTA – avain tietotyön tuottavuuteen. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Kaplan, R., Norton, D. 2004. Strategia-kartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kotler, P. 2003. Marketing insights from A to Z. 80 Concepts every manager needs to know. John Wiley & Sons Inc. New Jersey.

Kvist, H., Arhoma, S., Järvelin, K., Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit – miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? SEDECON Oy Service Development Consultants. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Laamanen, K., Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Espoo. Redfina Oy.

Martola, U., Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. Ekonomia. Porvoo. WSOY.
Näsi, J., Neilimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Juva. WS Bookwell Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. WSOYpro. Helsinki.

Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva. WS Bookwell Oy.

Salin, V. 2002. PK- yrittäjän opas kokonaisviestintään. Juva. WS Bookwell Oy.
Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D. D. 2006. Services marketing. Integrating customer focus across the firm. 4. Edition. McGraw- Hill. Singapore.

Turney, P. 2002. Toimintolaskenta. Avain tuottavampaan toimintaan. WS Bookwell Oy. Helsinki.

Elektroniset julkaisut

Arctic Snow Hotel. 2011. Lehtojärven lumihotelli. Viitattu 18.9.2011.

<http://www.arcticsnowhotel.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=103>

Bitner, M., Ostrom, A., Morgan, F. 2007. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. Viitattu 12.10.2011.

<http://people.ischool.berkeley.edu/~glushko/IS243Readings/ServiceBlueprinting.pdf>

Helminen, S. 2010. Yritykset heräsivät palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Viitattu 11.10.2011. <http://www.tekes.fi/fi/community/a/404/b>

[/1325?name=Yritykset+herasivat+palveluliiketoiminnan+kehittamiseen](http://www.tekes.fi/fi/community/a/404/b/1325?name=Yritykset+herasivat+palveluliiketoiminnan+kehittamiseen)

Huskypoint Oy. 2011. Koiravaljakkoajelu. Viitattu 24.10.2011.

<http://www.huskypoint.fi/fi/index.php?link1=15>

Jaakkola, E., Orava, M. Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. 4.painos. Helsinki. Libris Oy. Viitattu 11.10.2011.

http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut_ja_uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367.

Tekes

Lapin yliopisto.2011. Oppimateriaali – Lumi rakennusmateriaalina. Viitattu

18.9.2011. http://ace.ulapland.fi/talvitaide/oppimateriaalia/lumi_materiaalina.html

LumiLinna. 2011. Kemin lumilinna. Viitattu 18.9.2011.

<http://www.snowcastle.net/fi/etusivu/>

Lumimaa. 2009. Lumimaa Pöykkölässä. Viitattu 18.9.2011.

<http://www.snowland.fi/Lumimaa>

Matkahuolto Oy. 2011. Matkalippujen hinnat. Viitattu 24.10.2011.

<http://www.matkahuolto.fi/fi/index.html>.

Napapiirin Porofarmi. 2011. Porosafari. Viitattu 24.10.2011.

http://www.porofarmi.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=2&lang=fi

Rovaniemen aluetaksi Oy. 2011. Taksimatkan hinta. Viitattu 24.10.2011.

<http://www.rovaniemenaluetaksi.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=127&menu=75>.

Rovaniemen matkailu. 2011. Lumimajoitukset. Viitattu 20.9.2011.

http://www.visitrovaniemi.fi/In_English/Accommodation/Snow_Accommodation.iw3

SnowBrick Oy.2005. Etusivu. Viitattu 1.3.2011. <http://www.snowbrick.fi/>

SnowBrickOy. 2007. Sine Cabin. Viitattu 24.10.2011. <http://www.snowbrick.fi/48>

Suomen luontoyrittäjyysverkosto ry. 2005. Lumirakentaminen. Viitattu 24.9.2011. <http://www.luontoyrittaja.net/242.html>

Suunnittelu Teppo Oy.2010. Yritysesittely. Viitattu 17.8.2011. <http://www.suunnitteluteppo.fi/yritysesittely.php>

Toivonen, M. 2010. Service Blueprinting palveluliiketoiminnan kehittäjän työkaluna. Viitattu 11.10.2011. http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekesli1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/serve/documents/seminaariaineistot/marjatoivonen.pdf. Aalto-yliopisto.

Haastattelut

Teppo, M. 2011. Yrittäjä. SnowBrick Oy. Haastattelut 15.5.2011, 22.8.2011, 15, 11, 2011.

Artikkelit

Smith, M. 2003. Michael Polanyi and tacit knowledge. The encyclopedia of informal education. YMCA George Williams College. <http://www.infed.org/thinkers/polanyi.htm>. Viitattu 12.11.2011

Brax, S., Lillrank, P. 2009. Increasing Awareness of the Co-Productive Nature of Professional Services through Blueprinting. Teoksessa Proceedings First International Symposium on Services Science ISSS'09. Alt, R., Fähnrich, K-P., Franczyk, B. (Eds.). Berlin. Logos-verlag.

Lehtola, J. 2011. Lumi on linnani. Apu 06/2011. Helsinki. A-lehdet.

LIITTEET

Liite 1: LUMINITE yöpymiskertomus

Liite 2: LUMINITE elämyspalvelut

Liite 3: Internet- sivujen päivitykset

Liite 4: Kiitoskirje

Liite 5: Ruokalista

Liite 6: Kokousasiakkaiden hinnasto

