HAAGA-HELIA
ammattikorkeakoulu

MJK-instituutin kokous- ja koulutustilat -palvelutuotteen kehittäminen ja myynnin kasvattaminen

Kaj Vilkko

Opinnäytetyö
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-osaamisen koulutusohjelma
2012

Tiivistelmä

23.03.2012

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä Kaj Vilkko	**Ryhmätunnus** YLI10
Opinnäytetyön nimi MJK-instituutin kokous- ja koulutustilat -palvelutuotteen kehittäminen ja myynnin kasvattaminen	**Sivu- ja liitesivumäärä** 96 + 13
Ohjaaja(t) Sanna Luotonen, Arja Häyrynen	

Kehittämistyön kohteena on MJK-koulutus Oy:n palvelutuote kokous- ja koulutustilat. Työssä analysoidaan kokous- ja koulutustilamyynnin nykytila ja selvitetään palvelutuotteen kehittämiskohteita. Työn tavoitteena on kehittää palvelutuote nykyistä vetovoimaisemmaksi, sitouttaa nykyiset asiakkaat entistä paremmin, lisätä heidän ostouskollisuuttaan, tavoittaa potentiaaliset uudet asiakkaat ja vakuuttaa heidät palvelutuotteen erinomaisuudella sekä kannattavasti kasvattaa myyntiä.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan palvelutuote, palveluodotukset, laatu, laadun ulottuvuudet, palvelun laatu, palvelun laaduntekijät sekä asiakastyytyväisyys. Teorian pohjalta luodaan malli asiakastyytyväisyyden, -lojaalisuuden sekä taloudellisen tuloksen muodostumisesta palveluyrityksessä.

Kehittämistyössä on sovellettu toimintatutkimusta. Työn empiirinen osa sisältää keväällä 2011 organisaation johdolle ja asiakasrajapinnassa työskenteleville tehdyn kvalitatiivinen teemahaastattelun sekä MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustila palvelutuotteen keväällä 2011 ostaneille asiakkaille tehdyn asiakastyytyväisyystutkimuksen.

Työn empiirisen selvityksen mukaan MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilat on laadukas palvelutuote. Ydinmenestystekijöitä ovat toimivat tilat ja korkealaatuinen asiakaspalvelu, mihin myös asiakkaiden sitouttaminen ja kilpailukyky perustuu.

Tehdyn työn seurauksena tämän palvelutuotteen konkreettisia kehittämistoimia ovat palveluntuottajan verkkosivuille luotu referenssisivu, jälkimarkkinointi kiitos vierailustanne -kortin muodossa sekä uudistukset kokoustekniikassa. Jatkokehittämiskohteita ovat Google -näkyvyyden lisääminen sekä kiinteistön julkisivuremontin toteuttaminen.

Asiasanat
Palvelutuote, myynnin kasvattaminen, asiakastyytyväisyys, kokoustila, koulutustila, asiakastyytyväisyystutkimus, asiakaslojaalisuus

HAAGA-HELIA
University of Applied Sciences

Abstract

23.03.2012

Master's Degree in Business Administration
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author Kaj Vilkko	**Group** YLI10
The title of thesis How to develop service-product and increase sales in MJK-institute	**Number of pages and appendices** 96 + 13
Supervisor(s) Sanna Luotonen, Arja Häyrynen	

This thesis is about improving the meeting facilities and services operated by MJK-koulutus Oy. The project is to analyze the present state of business within this organization and to find out how it should be improved. The objective of the study was to develop the attraction of this service-product, to better commit current customers and to improve their loyalty. Also reaching new potential customers and to convince them of the excellence of this service-product was aimed. The ultimate objective was to create more sales.

This study consists of a theory section and an empirical section. Action research was applied in this thesis. The theory section discusses the characteristics of service-product, service expectations, quality, service quality and customer satisfaction. Based on the frame of reference was created a model about how customer satisfaction, customer loyalty and financial profit are formed in a service-minded organization.

The empirical part involved both quantitative and qualitative methods. Qualitative theme interviews were first carried out with the management and the front line personnel of the organization to obtain views from the company's perspective. Then a quantitative customer satisfaction survey was conducted to determine the quality of this service-product from the customer's point of view. Both parts were performed during spring 2011.

According to these empirical investigations MJK-koulutus Oy offers conference facilities of good quality. Success in business as well as the commitment of customers is based on an excellent level of customer service and each of the customers was willing to recommend this service-product.

Concrete improvement results of this project were references on the web site of this organization, creating a *thank you for visiting us* -card as a way of marketing and purchase of new conference equipment.

Key words
Service-product, customer satisfaction, customer loyalty, conference facilities

Sisällys

1 Johdanto ... 1
1.1 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet ... 2
1.2 Kehittämistehtävän rajaus ja rakenne ... 5
2 Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio ... 7
2.1 Konteksti – aikuiskoulutus Suomessa ... 8
2.2 MJK-instituutin kokous- ja koulutustilat ... 9
2.3 Käyttöaste 2008–2010 ... 11
2.4 Vuokrausliiketoiminta 2008–2010 ... 12
2.5 Asiakasanalyysi ... 15
3 Tutkimusstrategia ... 17
4 Teoreettinen viitekehys ... 21
4.1 Palvelutuote ... 23
4.2 Asiakastyytyväisyyden kuuntelu ... 29
4.3 Palveluodotukset ... 32
4.3.1 Ennakko-odotukset ... 33
4.3.2 Ihanne- ja minimiodotukset ... 34
4.3.3 Hyväksyttävä palvelu ... 35
4.3.4 Odotustason merkitys ... 37
4.4 Palvelun laatu ... 38
4.5 Palvelun laaduntekijät ... 43
4.6 Asiakastyytyväisyys ... 47
5 Empiirinen selvitys ... 52
5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys ... 52
5.2 Kvalitatiivinen teemahaastattelu ... 55
5.3 Teemahaastattelun tulokset ... 56
5.4 Kvantitatiivinen kyselytutkimus ... 58
5.5 Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset ... 61
5.5.1 Taustakysymyksien tulokset ... 62
5.5.2 Varauskanavan toimivuus ja laatu ... 65
5.5.3 Kokous- ja koulutustilojen laatu ... 66

5.5.4 Asiakaspalvelun laatu ... 66
5.5.5 Tarjoiluiden laatu ... 67
5.5.6 Hinnoittelu ... 68
5.5.7 Hinta-laatusuhde ja yleisarvosana ... 69
5.5.8 Avoin palaute ja kehittämisehdotukset ... 70
6 Tulosten analysointi ... 71
7 Kokous- ja koulutustilamyynnin tulos 2011 ... 76
8 Palvelutuotteen kehittämistoimet ... 79
8.1 Konkreettisia kehittämistoimia vuonna 2011 ... 80
8.2 Referenssi ... 82
8.3 Kiitos vierailustanne kortti ... 84
8.4 Kokoustekniikan kehittäminen ... 85
8.5 Googlemainonta ... 86
9 Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset ... 87
Lähteet ... 92
Liitteet ... 97
Liite 1. MJK-instituutin kokous- ja koulutustilojen esite (1/4) ... 97
Liite 1. MJK-instituutin kokous- ja koulutustilojen esite (2/4) ... 98
Liite 1. MJK-instituutin kokous- ja koulutustilojen esite (3/4) ... 99
Liite 1. MJK-instituutin kokous- ja koulutustilojen esite (4/4) ... 100
Liite 2. Asiakastyytyväisyystutkimuksen lomake (1/3) ... 101
Liite 2. Asiakastyytyväisyystutkimuksen lomake (2/3) ... 102
Liite 2. Asiakastyytyväisyystutkimuksen lomake (3/3) ... 103
Liite 3. Asiakastyytyväisyystutkimuksen saatekirje ... 104
Liite 4. Tarjouspohja ... 105
Liite 5. Tarjouksen saatekirje ... 106
Liite 6. Referenssisivu ... 107
Liite 7. Referenssipyyntökirje ... 108
Liite 8. Kiitos vierailustanne -kortti ... 109

1 Johdanto

Tämän kehittämistehtävän tekijä toimii kokous- ja koulutustiloista sekä näissä toteutettavasta asiakaspalvelusta ja tarjoiluista vastaavana kokouspalvelupäällikkönä MJK-instituutissa. MJK-instituutti on MJK-koulutuskeskus ry:n alainen valtakunnallinen erityisoppilaitos Helsingin keskustassa, jonka ydintoiminta keskittyy liiketalouden ja hallinnon alan aikuisten näyttötutkintoihin.

MJK-koulutuskeskus ry:llä on koulutustensa toteuttamiseen vuonna 2007 hankitut ja koulutustoimintaa varten remontoidut kokous- ja koulutustilat Helsingin ytimessä. Kokous- ja koulutustilakapasiteetti käsittää lähes 1 000m² koostuen 14 erikokoisesta tilasta. Talon sisäisellä sopimuksella MJK-koulutuskeskus ry on kiinteää kuukausikorvausta sekä tilojen ulosvuokrauksen liikevaihtosidonnaista provisiota vastaan luovuttanut omistamiaan kokous- ja koulutustiloja tytäryhtiönsä MJK-koulutus Oy:n käyttöön sekä – siltä osin kun tilat eivät ole MJK-koulutuskeskus ry:n omassa käytössä – edelleen kolmannelle osapuolelle lyhytaikaiseen käyttöön vuokrattavaksi. MJK-koulutus Oy tekee ydintoimintansa ohella kannattavaa liiketoimintaa vuokraamalla kyseisiä kokous- ja koulutustiloja ulkopuolisille toimijoille.

Kyseisten kokous- ja koulutustilojen – MJK-instituutin omilta koulutuksilta ylijäävän tilakapasiteetin – lyhytaikainen ja tuloksekas vuokraaminen ulkopuolisille yrityksille kuuluu tämän kehittämistehtävän tekijän vastuualueisiin. Tilavuokraustoiminta tapahtuu MJK-koulutuskeskus ry:n alaisen MJK-koulutus Oy:n nimissä. Syksyllä 2008 alkanut tilavuokraus on kehittynyt palvelutuotteena varsin mallikkaaksi ja tilojen lisäpalveluna on vastattu kysyntään kehittämällä kokous- ja koulutustiloja vuokraaville asiakkaille mahdollisuuden myös kokoustarjoiluihin. Hyvää tuotetta ja laajenevaa kokous- ja koulutustilavuokrausliiketoimintaa voidaan kuitenkin edelleen kehittää ja kasvattaa tilojen käyttöastetta sekä myyntiä. Painettu tilaesite on tämän työn liitteenä. (Liite 1.)

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun liiketalouden ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kehittämistehtävänä laaditaan kyseisen palvelutuotteen kehittämis- ja myynnin kasvattamisprojekti, jolloin olemassa oleva ja hyvin toimiva tilakapasiteetti voidaan hyödyntää tehokkaammin. Kohdeorganisaatiolle asian tekee merkittäväksi vuokrauslii-

ketoiminnasta realisoitavissa olevat tulot kun ydintoiminnalta ylijäävät ja tyhjänä seisovat tilat rupeavat tuottamaan entistä enemmän. Asianmukaisesti asiakaslähtöisenä palvelutuotteena tilavuokraus toimii myös organisaation yrityskuvan sekä tunnettuuden markkinointikeinona. Tilavuokrausliiketoiminnan kautta on mahdollista saavuttaa potentiaalisia asiakkaita myös organisaation ydinliiketoimintaan.

1.1 Kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoitteet

Tämän kehittämistyön tehtävänä on selvittää MJK-koulutus Oy:n tilavuokrausliiketoiminnan nykytilan status quo, asettaa tilavuokrausliiketoiminnalle haasteelliset ja mitattavissa olevat tavoitteet vuodelle 2011, selvittää tilojen liiketoiminnan kasvattamisen kannalta olemassa olevat esteet sekä kehittämiskohteet, etsiä niihin sopivia ratkaisuja, soveltaa uusia ideoita ja ratkaisuja käytäntöön sekä arvioida toiminnan tulokset ja saavuttaa kehittämistehtävän tuloksena ennen kaikkea liiketaloudellista etua.

MJK-instituutin kokous- ja koulutustilat -palvelutuotteen kehittäminen ja myynnin kasvattaminen kehittämistyön tutkimusongelma on:

– Miten kehittää palvelutuotetta nimeltä MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilavuokrausliiketoiminta nykyistä vetovoimaisemmaksi ja kannattavasti kasvattaa myyntiä?

Edelleen alaongelmina:

– Miten sitouttaa nykyiset asiakkaat entistä paremmin sekä lisätä heidän ostouskollisuuttaan?
– Miten tavoittaa palvelutuotteen potentiaaliset uudet asiakkaat ja vakuuttaa heidät palvelutuotteen erinomaisuudella?

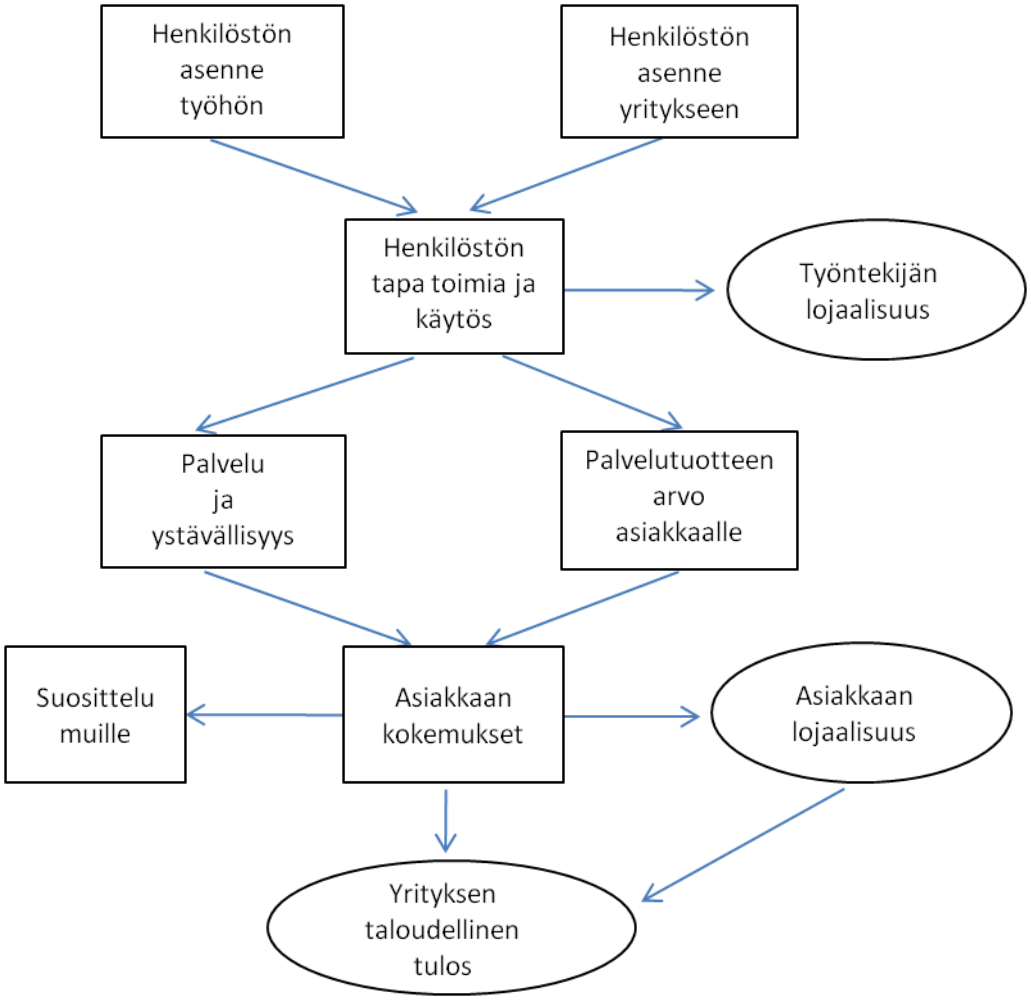
Kehittämistyön tavoitteena on kasvattaa myyntiä. Tämä edellyttää, että löydetään tilavuokrausliiketoiminnan kasvamisen esteenä olevat palvelutuotteen kehittämiskohteet ja lisätään MJK-koulutus Oy:n tunnettuutta laadukkaiden kokous- ja koulutustilapalveluiden tuottajana. Tässä kehittämistehtävässä kartoitetaan kyseisen palvelutuotteen vahvuuksia ja heikkouksia haastattelemalla organisaation johtohenkilöitä sekä asiakasrajapinnassa toimivia palvelutuotteen toteuttajia. Toiminnan laadun kokonaiskuvan hahmottamiseksi palvelutuotteen ostaneille asiakkaille tehdään kvantitatiivinen asiakastyytyväisyyskyselytutkimus. Toimintaa kehittämällä on tavoitteena vahvistaa MJK-koulutus Oy:n asemaa laadukkaiden ja kilpailukykyisten kokous- ja koulutustilojen tarjoajana.

Yrityksen johto määritti maltillisella noin 5 % kasvulla vuoden 2011 euromääräiseksi myyntitavoitteeksi 90 000 euroa. Kehittämistyön laatija asetti tämän lisäksi tavoitteeksi nostaa uusintaostoja tekevien asiakkaiden osuuden yli 50 %:iin kaikista palvelutuotetta ostaneista asiakkaista. Emoyhdistys MJK-koulutuskeskus ry:n kannalta intressit tilavuokrausliiketoiminnan kasvattamiseen ovat yrityskuvan sekä tunnettuuden markkinointikeinon lisäksi liiketoiminnasta saatavat tulot koulutustiloja rasittavien lainojen sekä kiinteiden kulujen kattamiseksi.

Vuokraustoimintaa maltillisesti sekä palvelukonseptiin sopivilla tilaisuuksilla kasvattamalla voidaan samalla lisätä myös asiakaspalveluhenkilökunnan työn haasteellisuutta ja mielekkyyttä. Tämä edellyttää tietysti työntekijöiden näkemysten ja ammattitaidon hyödyntämistä ja heidän mukaan ottamista palvelutuotteen kehittämistyössä, mikä edelleen lisää myös henkilökunnan sitoutumista sekä työtyytyväisyyttä. Molemmat tekijät korreloivat myös asiakastyytyväisyyden sekä -lojaalisuuden kanssa.

Laadukkaan palvelun tuottamiseksi ja loppupelissä taloudellisen tuloksen tekemiseksi palveluntuottajaorganisaation on panostettava asiakasrajapintaan (Niskakoski 2011; Parasuram 2011) ja menestyäkseen kilpailussa on organisaation johdon yhdessä asiakasrajapinnassa työskentelevien kanssa luotava organisaatioonsa palvelukeskeinen sisäinen asenne sekä organisaatiokulttuuri (Kaski 2011). Molemmat ovat avainasemassa palvelutuotteen toteuttamisessa, kehittämisessä sekä myynnin kasvattamisessa.

Myyjän on tuotteistettava palvelunsa ja tarjottava asiakkaalle tämän elämää helpottavia kokonaisuuksia. (Parantainen 2008, 38–39.) Palvelun tuottajan ja myyjän näkökulmasta tuotteistamista voidaan ajatella prosessina, jossa sopivasti tuotteita ja palveluita keskenään yhdistämällä samasta ydintuotteesta tai -palvelusta voidaan eri moduuleja lisäämällä tai poistamalla kustannustehokkaasti paketoida ratkaisuja useiden eri asiakkaiden tai asiakasryhmien tarpeisiin (Parantainen 2008, 105). Ostamisesta on syytä tehdä asiakkaalle mahdollisimman helppoa sekä tarjottava asiakkaalle konkreettisia eroja muihin palveluntuottajiin nähden, jotta asiakkaan on helppo valita juuri tämän palvelun tai tuotteen tarjoava toimittaja. Myyjän on myös poistettava – tai ainakin minimoitava – asiakkaan riskin tunne, joka estää häntä ostamasta.



Kuvio 1. Malli työtyytyväisyyden, asiakastyytyväisyyden ja taloudellisen tuloksellisuuden yhteyksistä (Lotti 2001, 80)

Lotin (2001, 80) mukaan asiakastyytyväisyyden, taloudellisen tuloksen sekä työtyytyväisyyden välillä on selkeä yhteys. (Kuvio 1.) Henkilöstön positiivinen suhde työhön ja yritykseen lisää työntekijäin sitoutuneisuutta sekä luo käyttäytymistapoja, jotka korreloivat korkean asiakastyytyväisyyden kanssa – edistävät työntekijöiden palveluhalua ja ystävällisyyttä sekä saavat asiakkaan tuntemaan palvelun tuottajalta hankkimiensa palvelujen ja tuotteiden arvon hyväksi. Asiakkaan myönteinen kokemus puolestaan nostaa hänen lojaalisuuttaan palvelun tuottajaa kohtaan ja lisää halua suositella sitä myös muille, milloin toteutuu myös yhteys palvelun tuottajan taloudelliseen tulokseen. (Lotti 2001, 80).

Asiakasrajapinnassa työskentelevien ammattilaisten mielipiteet ja näkemykset ovat mitä parhaimpia laadunvalvonta- ja kehitysmenetelmiä. Heillä on ensikäden tietoa oman palvelutuotteensa heikkouksista, jotka on yhteistyössä johdon kanssa oikaistava myönteisen asiakaskokemuksen sekä edelleen positiivisen taloudellisen tuloksen takaamiseksi. Ja käänteisesti: ellei organisaation johto ole aidosti kiinnostunut palvelun sujuvuudesta, niin kriittisinkin ja osaamisestaan ylpeä ammattilainen oppii nopeasti huolehtimaan omista asioistaan, tai äänestämään jaloillaan, jos kaikki hänen parannusehdotuksensa katoavat mustaan aukkoon. (Parantainen 2008, 256–257.)

1.2 Kehittämistehtävän rajaus ja rakenne

Tämä kehittämistehtävä on rajattu koskemaan MJK-koulutus Oy:n harjoittamaa kokous- ja koulutustilojen vuokrausliiketoimintaa. Vuokrauskohteena ovat MJK-koulutuskeskus ry:n omistamat ja yhdistyksen tytäryhtiölleen, MJK-koulutus Oy:lle, vuokraamat kokous- ja koulutustilat. Tilat koostuvat yhteensä 14 kokous- ja koulutustilasta ja ne sijaitsevat keskeisellä paikalla Iso Roobertinkadulla Helsingin Punavuoressa. MJK-koulutus Oy:n vuokraa kyseisiä kokous- ja koulutustiloja lyhytaikaiseen käyttöön kolmansille osapuolille. Tähän projektiin kuuluu myös vuokrausliiketoimintaan kiinteästi liittyvä kokoustarjoilutoiminta. MJK-koulutuskeskus ry:n, MJK-instituutin ja MJK-koulutus Oy:n muu liiketoiminta ei kuulu tämän työn piiriin. Myös organisaatiossa keskitetysti hoidettu markkinointi rajataan tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle, joskin kehittämisehdotuksia tilamarkkinoinnin osalta pyritään kehittämistyön aikana saamaan

aikaan. Ajallisesti kehittämistehtävä rajataan toteutettavaksi vuoden 2011 aikana ja se saatettaan päätökseen 29.2.2012.

Kehittämistehtävän luvussa kaksi esitellään työn kohteena oleva organisaatio sekä konteksti, johon se liittyy. Luvussa pureudutaan syvällisemmin kohdeorganisaation sisällä ja tämän kehittämistehtävän kohteena olevaan kokous- ja koulutustilojen myyntitoimintaan sekä analysoidaan sen toteutumista vuosina 2008–2010.
Työn kolmannessa luvussa esitetään kehittämistehtävässä käytettävä tutkimusstrategia – toimintatutkimus – sekä avataan toimintatutkimusta käsitteenä.

Neljäs luku muodostaa tämän kehittämistyön teoreettisen viitekehyksen. Työn lähtökohtana on hypoteesi siitä, että palvelutuotteen kehittäminen ja edelleen myynnin kasvattaminen tapahtuu korkean asiakastyytyväisyyden ja asiakaslojaalisuuden kautta. Kehittämistehtävän teoriaosuudessa käsitellään palvelutuote; asiakastyytyväisyyden kuuntelu; palveluodotukset; palvelun laatu ja laaduntekijät sekä asiakastyytyväisyys.

Kehittämistehtävän empiirinen osuus sijoittuu lukuun viisi. Siinä esitellään työssä käytetty kvalitatiivinen teemahaastattelu sekä kehittämistehtävää varten suunniteltu ja käytännössä toteutettu kvantitatiivinen asiakastyytyväisyystutkimus, sen taustat, toteutus sekä tulokset. Luvussa pohditaan myös suoritetun asiakastyytyväisyystutkimuksen reliabiliteettia sekä validiteettia.

Työn kuudennessa luvussa analysoidaan tehdyn empiirisen tutkimuksen tulokset. Työn seitsemäs luku summaa vuoden 2011 liiketoiminnan tulokset ja miten tuloksiin päästiin.

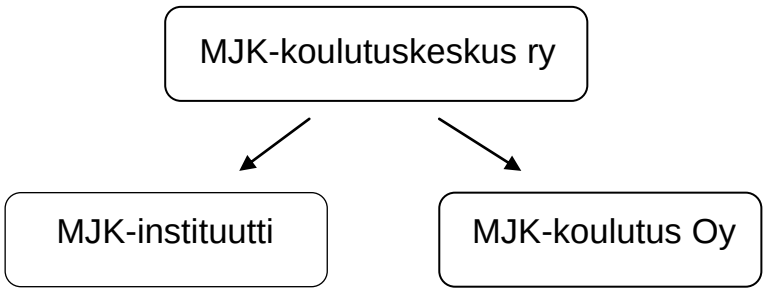
Kahdeksannessa luvussa kuvataan vuoden 2011 aikana toteutetut kehittämistoimet sekä empiiristen tutkimusten ja käytännön havainnoinnin perusteella havaitut jatkokehittämiskohteet kohdeorganisaation palvelutuotteen parantamiseksi.

Kehittämistehtävän yhdeksännessä luvussa kerrataan kehittämistyön johtopäätökset ja esitetään tehdylle työlle jatkotoimenpide-ehdotuksia, jolloin toteutuu toimintatutkimuksen syklisyyden seuraava vaihe.

2 Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio

Kehittämistehtävän kohdeorganisaatio on MJK-koulutuskeskus ry sekä sen alainen MJK-koulutus Oy. Kehittämistehtävän tekijä on työsuhteessa MJK-koulutuskeskus ry:hyn, mutta osa kuukausittaisesta työpanoksesta kohdistetaan sen tytäryhtiö MJK-koulutus Oy:lle. Tytäryhtiölle kohdistettavan työpanoksen määrä määrittyy kysynnän ja tarpeen mukaan aina kunkin kuukauden kohdalla erikseen.

MJK-koulutuskeskus ry on vuonna 1972 perustettu voittoa tavoittelematon aatteellinen yhdistys, joka järjestää liiketalouden ja hallinnon alan perus-, jatko- ja täydennyskoulutusta. Yhdistyksen jäseninä on 22 paikallista merkonomiyhdistystä sekä Liiketalouden liitto LTA ry, SLK-kilta ry ja Suomen Merkonomiyhdistysten liitto - SMYL ry. (MJK-koulutuskeskus ry 2010.)



Kuvio 2. MJK-koulutuskeskus ry:n organisaation

MJK-koulutuskeskus ry:n alla on kaksi koulutusalan toimijaa: MJK-instituutti ja MJK-koulutus Oy. (Kuvio 2.) Molempien palveluksessa työskenteli vuoden vaihteessa 2011–2012 yhteensä 20 henkilöä, mikä on 40 % vähemmän kuin tätä kehittämistyötä aloitettaessa syksyllä 2010. Molemmat toimijat ovat keskittyneet liiketoimintaosaamisen kehittämiseen ja tarjoavat sekä yksilöille että organisaatioille laajat koulutusmahdollisuudet: yhden päivän lyhytkoulutuksista 2–3 vuoden pituisiin, tutkintoon johtaviin koulutuksiin. (MJK-koulutuskeskus ry 2010.)

MJK-instituutti järjestää liiketalouden ja hallinnon alan aikuisten näyttötutkintoja ja on ylläpitävän yhdistyksensä tavoin voittoa tavoittelematon organisaatio. Sen missio on halu kehittää ja uudistaa asiakkaiden osaamista, edistää kokonaisvaltaista menestymistä sekä tukea elinikäistä oppimista. (MJK-koulutuskeskus ry 2010.)

MJK-koulutus Oy tarjoaa lyhytkestoisia taloushallinnon, esimiestyön, johtamisen, asiakaspalvelun ja myynnin koulutuksia sekä valmennuksia yksilöille ja yhteisöille. Sen tavoitteena on liiketoimintalähtöisesti vastata avoimen koulutuksen markkinoilla oleviin asiakastarpeisiin edellä mainituilla sektoreilla sekä kustannustehokkaasti ja joustavasti tuottaa yksilöllisiä ratkaisuja erilaisten asiakkaiden tarpeisiin. (MJK-koulutuskeskus ry 2010.)

2.1 Konteksti – aikuiskoulutus Suomessa

Valtakunnallisena toisen asteen aikuiskoulutusta tarjoavana erityisoppilaitoksena MJK-koulutuskeskus ry on osa Suomen virallista koulutusjärjestelmää. Aikuiskoulutusta järjestetään maassamme kaikilla koulutusjärjestelmän tasoilla yhteensä noin 800 oppilaitoksessa, joista tosin vain osa on keskittynyt ainoastaan aikuiskoulutussektoriin. Opetusta annetaan mm. aikuislukioissa, ammatillisissa oppilaitoksissa ja ammatillisissa aikuiskoulutuskeskuksissa, valtakunnallisissa ja ammatillisissa erikoisoppilaitoksissa sekä ammattikorkeakouluissa, yliopistoissa ja vapaan sivistystyön oppilaitoksissa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010.)

Aikuiskoulutuksen piiriin kuuluu perustutkinto-opetusta, tutkintoihin kuuluvia opintoja, näyttötutkintoihin valmentavaa koulutusta, oppisopimuskoulutusta, ammattitaitoa uudistavaa ja laajentavaa lisä- ja täydennyskoulutusta sekä kansalais- ja työelämätaitoihin valmentavia yhteiskunnallisia opintoja ja harrastusopintoja. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010.)

Ammatillista aikuiskoulutusta on Suomessa kehitetty voimakkaasti 1980-luvulta alkaen. Ammatillinen koulutus on – vastauksena työelämän kohonneille vaatimustasoille – suunniteltu työelämän tarpeisiin elinikäistä oppimista toteuttaen. (Jaakkola 2003.) Suomessa aikuiskoulutukseen osallistuu vuosittain yli 1,7 miljoona kansalaista, mikä on yli

puolet työikäisestä aikuisväestöstä ja kansainvälisestikin verrattuna runsasta. Koulutus voi olla joko opiskelijan itsensä kustantamaa tai valtion rahoittamaa oppisopimus-, työvoima- tai henkilöstökoulutusta. Opetusministeriön menoista noin 12 % kohdentuu aikuiskoulutukseen ja aikuiskoulutusmenoista noin 40 % käytetään ammatilliseen aikuiskoulutukseen ja oppisopimuskoulutukseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010.)

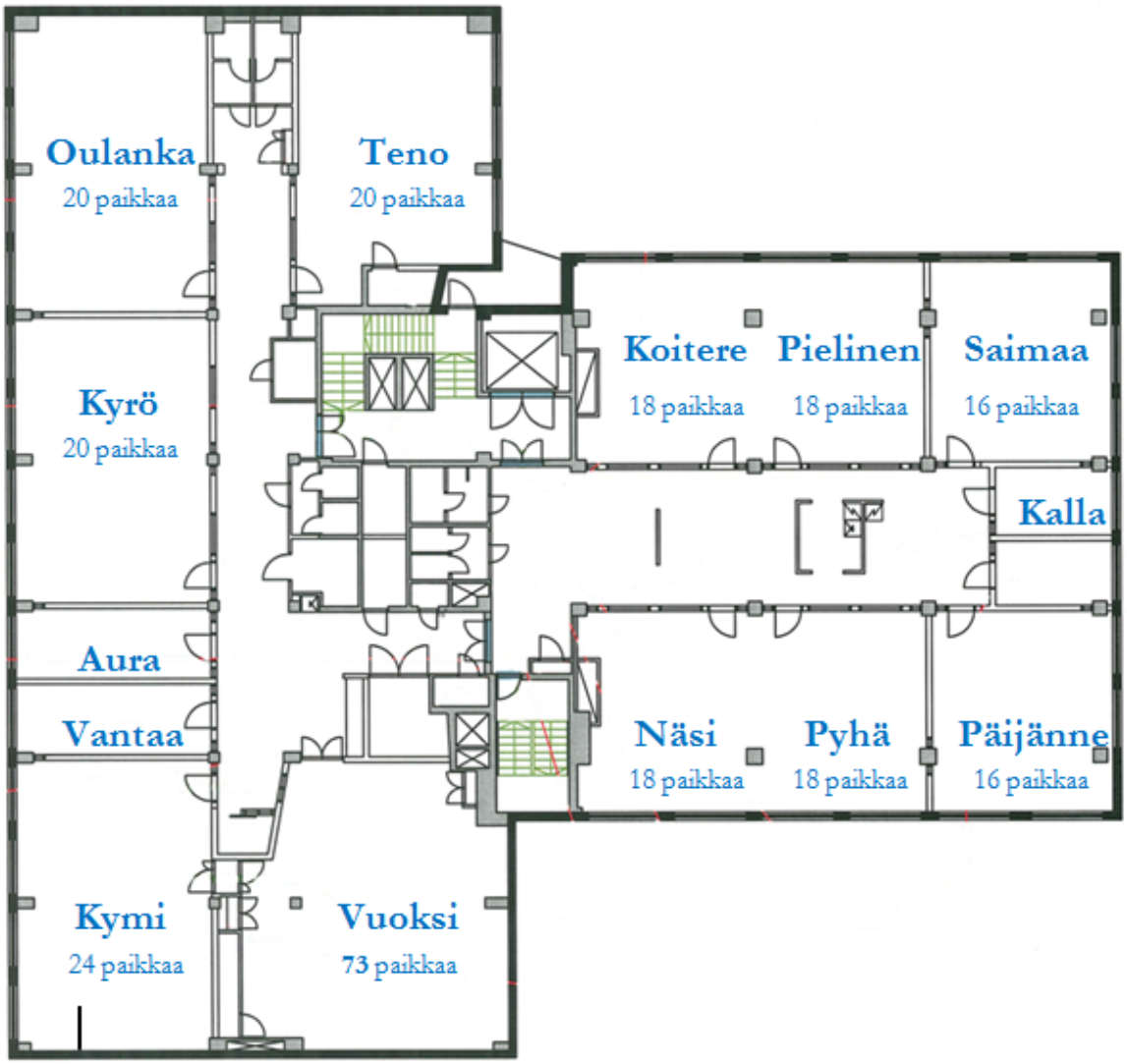
2.2 MJK-instituutin kokous- ja koulutustilat

MJK-koulutus Oy on vuokrannut MJK-koulutuskeskus ry:n omistamia kokous- ja koulutustiloja omaan koulutuskäyttöönsä sekä edelleen kolmannelle osapuolelle vuokrattavaksi. Tilat sijaitsevat keskeisellä paikalla ja hyvien kulkuyhteyksien varrella Helsingin Punavuoressa osoitteessa Iso Roobertinkatu 20–22. Yhteensä lähes 1 000 neliömetriä kattavat kokous- ja koulutustilat käsittävät koko kerrosalan kiinteistön neljännessä kerroksessa.

Taulukko 1. MJK-instituutin kokous- ja koulutustilakapasiteetti

tila	tilan nimi	asiakaspaikkoja
Auditorio	Vuoksi	73
Koulutustila	Kymi	24
Koulutustila	Kyrö	20
Koulutustila	Oulanka	20
ATK-koulutustila	Teno	20
Koulutustila	Koitere	18
Koulutustila	Pielinen	18
Koulutustila	Näsi	18
Koulutustila	Pyhä	18
Kokoustila	Päijänne	16
Kokoustila	Saimaa	16
Kokoustila	Vantaa	10
Kokoustila	Aura	10
Kokoustila	Kalla	6
yhteensä	**14**	**287**

Tilakapasiteetti koostuu 14 erikokoisesta tilasta. Suurin tiloista on 73-paikkainen auditorio ja pienin kuusipaikkainen neuvottelutila. Osa tiloista on yhdistettävissä suuremmiksi tiloiksi ja valtaosa tiloista on mitoitettu 16–24 henkilölle. (Taulukko 1.) Tilat on varustettu nykyaikaisella kokoustekniikalla. Pienintä neuvottelutilaa lukuun ottamatta jokaisessa tilassa on kiinteä datatykki, yhdessätoista tilassa äänentoistojärjestelmä ja yhdeksässä tilassa on myös ohjaajan tietokone verkkoyhteyksin. Auditorion varustukseen kuuluu lisäksi DVD-soitin, VHS-soitin sekä mikrofonijärjestelmä. Kaikkialla tiloissa on asiakkaiden käytössä ilmainen sekä kapasiteetiltaan kattava langaton verkkoyhteys.



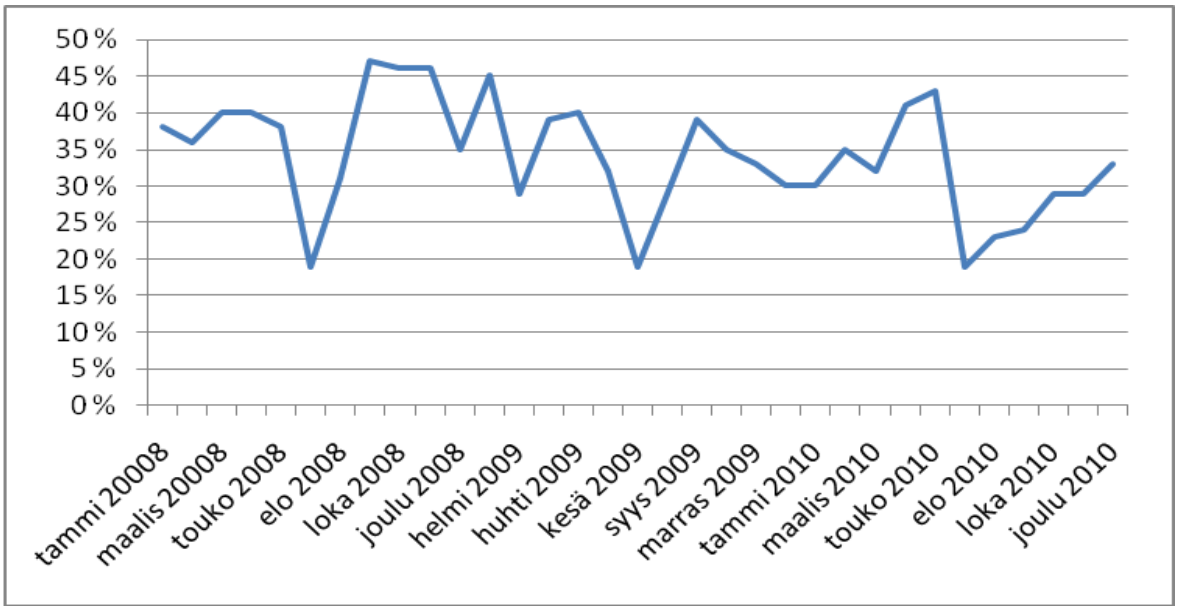
Aurassa sekä Vantaassa 10 paikkaa ja Kallassa 6 paikkaa.

Kuvio 3. MJK-instituutin kokous- ja koulutustilat

Kokous- ja koulutustilojen lisäksi toimipisteessä on aulatiloja. Tilakapasiteetti on havainnollistettu oheisessa pohjapiirustuksessa. (Kuvio 3.) Sisääntuloaulassa sijaitsee tilojen vastaanotto sekä kahvibuffet, missä on asiakkaille jatkuvasti tarjolla tuoretta kahvia, teetä sekä keksivalikoima. Tiloissa on myös kolme lähdevesiautomaattia sekä yksi kuumajuoma-automaatti – kaikki asiakkaiden vapaassa käytössä ilman erillistä maksua.

2.3 Käyttöaste 2008–2010

MJK-koulutuskeskus ry järjestää tiloissaan kahden toimijan voimin liiketalouden perus-, jatko- ja täydennyskoulutuksia. Ajanjaksolla 2008–2010 koulutustilojen kokonaiskäyttöaste – sisältäen kaiken kyseisissä tiloissa järjestetyn toiminnan – on ollut hieman reilun kolmanneksen verran ja hienoisessa muutaman prosenttiyksikön vuosittaisessa laskussa. Vuonna 2008 tilojen kokonaiskäyttöaste oli 38 %, vuonna 2009 vastaava luku oli 34 % ja vuonna 2010 puolestaan 31 %. Vuoden 2011 ensimmäisellä puolikkaalla tilojen kokonaiskäyttöaste oli myös 31 %.



Kuvio 4. Kokous- ja koulutustilojen kokonaiskäyttöaste MJK-instituutissa 2008–2010

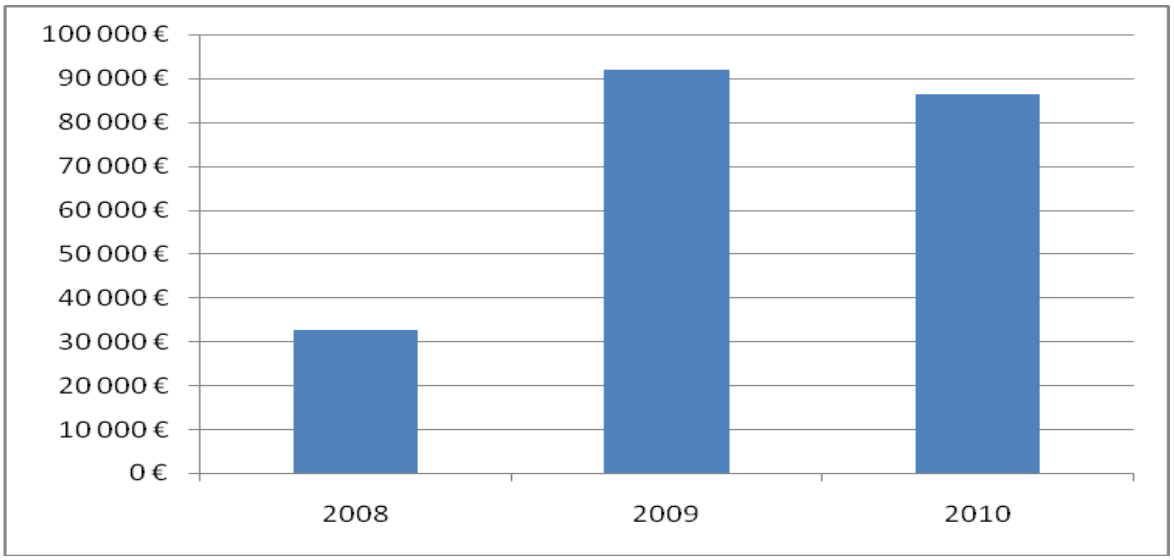
Kuukausitasolla tilojen kokonaiskäyttöaste on ajanjaksolla 2008–2010 ollut korkeimmillaan tammi-toukokuussa sekä syys-marraskuussa. Näinä kuukausina käyttöaste on ollut keskimäärin 37 %. Kokonaiskäyttöastepiikit vuonna 2008 sijoittuivat syys-marraskuulle: 46–47 % sekä maalis-hutikuulle: 40 %. Vuonna 2009 korkeimmat käyttöasteet osuivat

tammikuulle 45 %, maalis-huhtikuulle 39–40 % sekä syyskuulle 39 %. Vuoden 2010 vilkkaimmat kuukaudet olivat huhti–toukokuussa käyttöasteen ollessa tuolloin 41–43 %. (Kuvio 4.)

Heinäkuussa toiminta on ollut vuosilomien vuoksi seisahduksissa eikä heinäkuita ole siksi näissä tilastoissa mukana. Heikoimmat käyttöasteet vuositasolla ovat osuneet kesäkuille, jolloin käyttöasteet ovat olleet kolmena vuonna peräkkäin 19 % sekä elokuille: 23–31 % käyttöasteilla. Koulutustilojen käyttöaste on siis elokuusta 2008 joulukuuhun 2010 vaihdellut kuukausitasolla 19 % ja 47 % välillä.

2.4 Vuokrausliiketoiminta 2008–2010

MJK-koulutus Oy:n harjoittama kokous- ja koulutustilavuokraus kolmansille osapuolille aloitettiin elokuussa 2008. Elo–joulukuun aikana 2008 ulkopuolisille asiakkaille vuokrattiin tiloja 52 tapahtumaan yhteensä 69 kappaletta. Tilavuokrausasiakkaita oli yhteensä 23 ja vuokrausliiketoiminnan liikevaihto 32 473€.



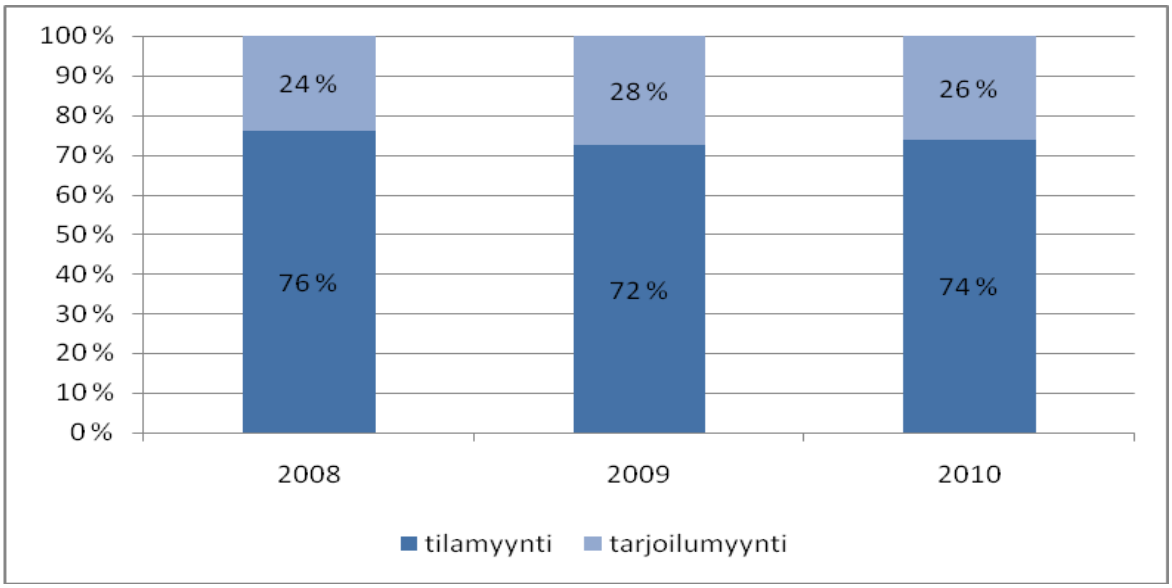
Kuvio 5. MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilamyynti euroina 2008–2010

Vuosi 2009 oli vuokrausliiketoiminnassa ensimmäinen kokonainen kalenterivuosi. Vuoden 2009 aikana ulkopuolisille asiakkaille vuokrattiin 156 tapahtumaan yhteensä 246 tilaa. Asiakkaita oli 62 ja koko vuoden tilavuokrausliiketoiminnan arvo yhteensä 91 815€. Suhteellinen muutos edellisvuoteen oli siis huomattava: 41 % ja 26 896€, kun

otetaan huomioon vuoden 2008 myynnin tapahtuneen puolen vuoden aikana ja kerrotaan se kahdella. Absoluuttinen myynnin kasvu vuodesta 2008 vuoteen 2009 oli 282 % ja 59 342€. (Kuvio 5.)

Vuonna 2010 tiloja vuokrattiin 241 tilaisuuteen yhteensä 315 kappaletta 53 eri asiakkaalle. Tilavuokraus- sekä kokoustarjoiluliiketoiminnan arvo vuonna 2010 oli 86 404€. Tulos oli 5 411€ ja hieman alle 6 % edellisvuotta vähemmän, vaikka tapahtumia oli 85 enemmän ja tiloja käytössä 69 kappaletta enemmän. Tämä selittyy lähinnä sillä, että keväällä 2010 vuokrattiin tiloja yhdelle asiakkaalle erittäin suurella volyymilla ja merkittävästi alhaisemmalla yksikköhinnalla.

MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilamyynti on alusta lähtien sisältänyt sekä tilaelementin että tarjoiluelementin. Syksyllä 2008 myynnistä 76 % muodostui tilamyynnistä ja 24 % tarjoilumyynnistä. Vuonna 2009 myynti muodostui 72 %:sti tilamyynnistä ja 28 %:sti tarjoilumyynnistä. Vuonna 2010 vastaavat osuudet tilamyynnin ja tarjoiluiden välillä ovat 74 % ja 26 %. (Kuvio 6.)

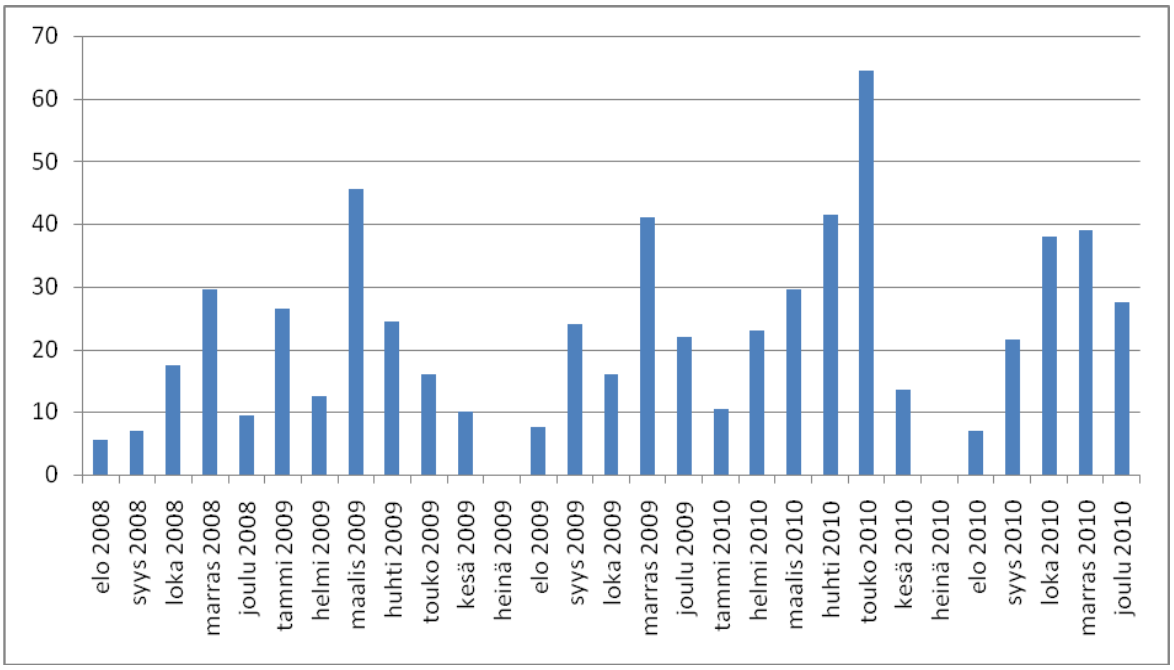


Kuvio 6. Myynnin jakauma tilamyynnin ja tarjoilumyynnin välillä 2008–2010

Syksyllä 2008 tiloja vuokrattiin keskimäärin 13,8 tilaa kuussa ja 68 % koko syksyn tilamyynnistä tapahtui loka-marraskuun aikana. Vuonna 2009 tilavuokrauksen kuukausikeskiarvo kasvoi 49 % edellisvuodesta ollen keskimäärin 20,5 tilaa kuukaudessa. Selvät

myyntipiikit vuonna 2009 ajoittuivat maaliskuulle sekä marraskuulle, jolloin vuokrattiin yhteensä 86,5 tilaa muodostaen 36 % koko vuoden tilaisuuksista.

Toisena kokonaisena kalenterivuonna 2010 tiloja vuokrattiin keskimäärin 26,3 kappaletta kuukaudessa ja positiivista muutosta edellisvuoteen oli 26 %. Tilamyyntimäärien kannalta merkittävimmät kuukaudet olivat huhti–toukokuu, jolloin vuokrattiin 33 % koko vuoden tilamyynnistä sekä loka-marraskuu, jolloin vuorattiin 24 % koko vuoden tilamyynnistä. Tilavuokrauksen kysyntä on siis tarkastelujaksolla elokuu 2008 – joulukuu 2010 ollut korkeimmillaan keväisin maalis-toukokuussa sekä syksyllä syys-marraskuussa. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. MJK-koulutus Oy:n vuokraamien tilojen määrä kuukausittain 2008–2010

Kysynnän vaihtelu on suurta myös eri viikonpäivien välillä: tarkastelujaksolla elokuu 2008 – joulukuu 2010 tilaisuuksista 70 % sijoittui tiistaille, keskiviikolle ja torstaille. Vuonna 2010 torstaisin vuokrattiin 25 % kaikista tiloista ja tiistaisin sekä keskiviikkoisin molempina 21 %.

2.5 Asiakasanalyysi

Kokous- ja koulutustiloja vuosina 2008–2010 MJK-koulutus Oy:ltä vuokranneet asiakkaat edustivat lukuisia eri toimialoja. Kokous- ja koulutustiloille on ollut runsaasti kysyntää eri järjestöjen, yhdistysten, säätiöiden sekä liittojen toimesta. Tämän alan toimijoita on tilavuokrausasiakkaina ollut 24 eri organisaatiota.

Tilojen suunnittelu koulutuskäyttöön on vahvasti havaittavissa myös asiakastoimialanäkökulmasta tarkasteltuna – merkittävä määrä tiloja vuokranneista asiakkaista toimii itsekin koulutusalalla. Tältä toimialalta MJK-koulutus Oy:n tilavuokra-asiakkaana on ollut aikuiskoulutusta, koulutusta tai koulutuspalveluita järjestäviä tahoja sekä ammattikorkeakouluja ja korkeakouluja – yhteensä 17 eri toimijaa.

Kolmas merkittävä asiakassegmentti on ollut IT-ala. IT-sovelluksia, -konsultointia, -ohjelmistoja, -verkkojärjestelmiä, tietoliikennejärjestelmiä ja internetpalveluita tuottavia yrityksiä on ollut MJK-koulutus Oy:n tilavuokra-asiakkaana 12 eri organisaatiota. Merkittävästi edustettuna ovat olleet myös kustantamoala, kiinteistö- ja isännöintiala, rahoitusala sekä konsultointipalveluja tuottavat yritykset.

MJK-koulutus Oy:n tilavuokrausasiakkaista 2008–2010 selvästi suurin osa – noin 85 % – oli fyysisesti Helsingissä toimivia organisaatioita. Asiakkaina oli toimijoita myös Tampereelta, Espoosta, Tallinasta sekä yksittäisiä ostajia myös Porvoosta, Raumalta, Turusta, Jyväskylästä, Kuopiosta ja Oulusta.

Taulukko 2. Palvelutuotteen ostokertojen jakaantuminen asiakkaiden kesken 2008–2010

ostokertoja	asiakkaita	osuus asiakkaista	summa %
yli 10	4	4 %	4 %
6 – 10	6	6 %	9 %
3 – 5	15	14 %	23 %
2	18	17 %	39 %
1	66	61 %	100 %
yhteensä	109	100 %	100 %

MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustila -palvelutuotetta toteutettiin elokuun 2008 ja joulukuun 2010 välisenä aikana yhteensä 283 tilaisuutena 109 eri asiakkaalle. Uusintaostoja tällä ajanjaksolla teki 39 % asiakkaista ja 23 % asiakkaista osti palvelutuotteen useammin kuin kahdesti. Huomattava osa asiakasta – 66 kappaletta – osti palvelutuotteen kuitenkin ainoastaan yhden kerran. (Taulukko 2.) Palveluntuottajan kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää tietää miksi 61 % asiakassuhteista päättyi ensimmäisen ostokerran jälkeen eikä johtanut uusintaostoihin. Palvelutuotteen kehittämisen kannalta arvokasta tietoa olisi myös tietää kuinka monen vain kertaostoksen tehneen asiakkaan kohdalla asiakkuuden jatkumon tulevaisuus olisi ollut palvelun tuottajan käsissä.

Kaikista asiakkaista 17 % (18 kpl) osti kokous- tai koulutustiloja toistamiseen ja 14 % (15 kpl) kanssa asiakassuhde jatkui kolmen–viiden tilaisuuden ajan. Tarkasteltavalla aikavälillä noin joka kymmenes asiakassuhteista jatkui useamman kuin viiden ostokerran ajan ja neljä aktiivisinta asiakasta käytti MJK-koulutus Oy:n tarjoamaa palvelutuotetta kyseisen kahden ja puolen vuoden aikana yhteensä 87 kertaa, mikä vastasi lähes kolmannesta tilaisuuksien kokonaismäärästä.

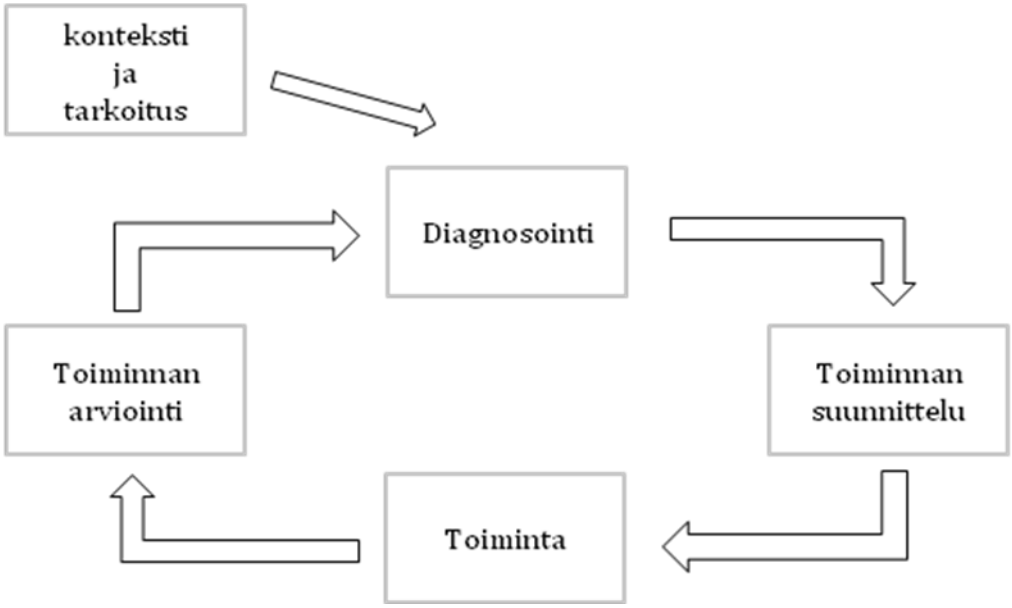
Taulukko 3. Palvelutuotteen myynnin jakaantuminen asiakkaiden kesken 2008–2010

myynti	asiakkaita	osuus asiakkaista	summa %
yli 8 000€	5	5 %	5 %
4 000 – 8 000€	5	5 %	9 %
2 000 – 3 999€	16	15 %	24 %
1 000 – 1 999€	24	22 %	46 %
alle 1 000€	59	54 %	100 %
yhteensä	109	100 %	100 %

Palvelutuotteen neljä aktiivisinta kanta-asiakasta tuottivat myös suurimman osan ajanjakson myynnistä – 69 212€, mikä oli 33 % koko kyseisen aikavälin myynnistä. Kymmenen parhaan asiakkaan kokous- ja koulutustila- sekä kokoustarjoilumyynnin tuotot MJK-koulutus Oy:lle olivat yhteensä 102 328€, mikä oli lähes puolet aikavälin elokuu 2008 – joulukuu 2010 myynnistä. 9 % asiakkaista tuotti siis 49 % myynnistä. Otettaessa mukaan kaikki yli 2 000€ edestä palvelutuotetta ostaneet 26 asiakasta on osuus kokonaismyynnistä jo noin 70 %. (Taulukko 3.)

3 Tutkimusstrategia

Kehittämistyöhön sovelletaan toimintatutkimusta. Projektin työvaiheet ja toimintasykli koostuvat seuraavista osista: kontekstin ja tarkoituksen ymmärtäminen ja määrittäminen, diagnosointi, toiminnan suunnittelu, toiminta, toiminnan arviointi ja mahdollinen seuraava diagnosointi (Coghlan & Brannick 2007, 22). (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Toimintatutkimussykli (esim. Coghlan & Brannick 2007, 22)

Toimintatutkimus soveltuu tämän kehittämistyön lähestymistavaksi, koska työn tavoitteena ei ole kokonaan uuden toimintatavan tai konstruktion luominen, vaan nykyisen toiminnan muokkaus ja kehittäminen. Kuten Kananen toteaa: ”Toimintatutkimusta voidaan parhaiten soveltaa, kun kohteena on oman työn tai työryhmän toiminnan kehittäminen” (Kananen 2009, 13). Linturin (2003) mukaan toimintatutkimus on käytännön ja teorian systemaattista vuoropuhelua tosielämän tilanteissa ja tutkimusprosessissa seuraavat syklisesti suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin vaiheet ja edelleen pyrkimyksenä on kehittää toimintaa joka kierroksella.

Tämä kehittämistehtävä koostuu teoriaosuudesta, teemahaastattelusta, kyselytutkimuksesta, implementoinnista, työn ja tulosten arvioinnista sekä jatkokehittämisehdotuksista. Projektissa on neljä tarkastuspistettä, joissa työn edistymisestä raportoidaan valvojalle,

MJK-instituutin rehtorille. Matalan projektiorganisaation etuna on, että valvojaa voidaan tiedottaa ja pitää ajan tasalla helposti myös tarkastuspisteiden välissä. Tämän projektin aikana havaittiin käytännössä toimivammaksi ratkaisuksi lyhyet raportoinnit ja ajatustenvaihdot useammassa kohtaa, kuin tiukasti tarkastuspisteaikataulun mukaan toiminta.

Toimintatutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa hankintaan ymmärrys sekä projektin sisäisestä että ulkoisesta kontekstista, määritellään haluttu tulevaisuuden tila sekä tarvittavat toteuttajaresurssit. Toisessa vaiheessa tehdään tutkijan ja osallistujien yhteistoiminnassa diagnoosi, nimetään ongelmat, ja hankitaan kokonaisuuden kannalta olennainen taustakirjallisuus. Ensimmäisen vaiheen projektin kontekstista ja tarkoituksesta tehty analyysi sekä toisen vaiheen diagnoosi ja kirjallisuusteoria luovat puitteet johdonmukaisen toiminnan suunnittelua varten. Kolmannessa työvaiheessa muutetaan käytännön toimintaa jalkauttamalla edellisten vaiheiden seurauksena suunnitellut kehittämistoimet. Työn neljäntenä vaiheena arvioidaan toteutunutta toimintaa sekä toiminnan tuloksia. Toiminnan arvioinnista saadaan lähtökohdat seuraavalle syklille. (Coghlan & Brannick 2007, 22.) Ylikerälän (2010) mukaan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kehittämistehtävän laajuus voi pitää sisällään yhden tai kaksi toimintatutkimussykliä. Tässä kehittämistehtävässä pidättäydytään yhdessä syklissä, joka toteutetaan vuoden 2011 aikana.

Eskola (1973, 184) kuvaa toimintatutkimuksen prosessia seuraavasti:

> Liikkeelle lähdetään tilanteen analyysista ja tosiasioiden havainnoinnista. Sitä seuraa ongelman käsitteellinen ja teoreettinen muotoilu sekä toimenpiteiden suunnittelu. Seuraavaksi suoritetaan nuo toimenpiteet ja arvioidaan niiden vaikutukset. Tämä ehkä aiheuttaa muutoksia teoriaan ja korjauksia toimenpiteisiin, eli spiraali alkaa toisen kierroksensa. (Kananen 2009, 12.)

Kuulan (2001, 10) mukaan:

> Käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin ovat ne piirteet, jotka yhdistävät eri toimintatutkimuksia.

Toimintatutkimus ei ole vakiintunut ja yhtenäinen tieteen tutkimusmenetelmä ja siksi siihen voidaan lukea useita erilaisia käytänteitä (Suojanen 1992, 16), eikä tarkkaa yksiselitteistä määritelmää toimintatutkimuksesta voida antaa, koska tutkimusmenetelmän sijaan se on paremminkin joukko tutkimusmenetelmiä tai tutkimusstrategia, jolla lähestytään ja saadaan tietoa tarkasteltavasta ilmiöstä (Kananen 2009, 11).

Kaikille toimintatutkimuksen koulukunnille on kuitenkin yhteistä liittyminen toimintaan, sen havainnointi, reflektointi sekä muuttaminen (Juuti 2006, 265). Toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista, jossa toteutuu samalla kertaa työelämän tutkimus sekä sen kehittäminen. Toimintatutkimus on voimakkaasti työelämäliitännäistä ja sen avulla pyritään tiedostamaan ja poistamaan työssä esiintyviä käytännön ongelmia sekä saamaan aikaa pysyviä muutoksia toiminnassa. (Kananen 2009, 7.) Toimintatutkimuksen keskeisimpiä piirteitä ovat ongelmakeskeisyys, käytäntöön suuntautuminen ja muutos, tai ainakin muutokseen pyrkiminen (Kuula 2001, 219).

Toimintatutkimus vie tutkimuksen itse toimintaan ja toimija itse on aktiivisesti mukana sekä tutkimuksessa että toiminnassa (Kananen 2009, 13.) Se ei siis kohdistu toisiin ihmisiin, vaan tutkija itse osallistuu aktiivisesti koko tutkimusprosessiin (Suojanen 1992, 55) ja pyrkii yhdessä kohteen jäsenten kanssa ratkomaan tutkimusongelmaa (Suojanen 1992, 13.) Toimintatutkimuksessa on aina mukana ihmisiä käytännön työelämästä – henkilöitä, joita tutkittava ongelma koskee ja jotka voivat yhdessä löytää ratkaisuja ja samalla sitoutua ratkaisujen edellyttämiin muutoksiin (Kananen 2009, 9). Siinä tutkija ja tutkittavat ovat itse asettamassa konkreettisia muutostavoitteita, joten muutos ja sitä koskevat tavoitteet ovat läsnä jo tavoitteenasettelussa ja määrittelyssä (Kuula 2001, 219).

> Oman työn ja sen muutosmahdollisuuksien tutkiminen käy mahdolliseksi vasta, kun tuotetaan reflektio sitä kautta, että murretaan tavalla tai toisella vanhat työn tekemisen rutiinit ja käytännöt. Eli toimintatutkimus tarjoaa ainakin periaatteessa menetelmänä mahdollisuuden kokeilla myös sellaisia vaihtoehtoja, joita arkipäivän käytännöt eivät välttämättä tuota. (Kuula 2001, 219.)

Toimintatutkimusta voidaan suorittaa organisaation kaikilla tasoilla, mutta arkipäivän luonnollisesta työnkehittämisestä se eroaa tutkimuskytkennällään (Kananen 2009, 9). Ilman tutkimusta toimintaan liittyvät muutokset ja parannukset ovat työpaikan arkipäivän parannuksia, kun taas toimintatutkimus on syklinen prosessi, jossa jatkuvasti kehitetään kohde-organisaation toimintaa (Kananen 2009, 11). Suojasen mukaan systemaattinen havainnointi on vaihe, joka erottaa toimintatutkimuksen käytännön työstä. Tietoa kerätään havainnoimalla tutkimuksen eri vaiheita, mitä sitten myöhemmässä vaiheessa analysoidaan ja reflektoidaan. (Suojanen 1992, 59.) Reflektoimalla todetaan miten toimintatutkimus on onnistunut kehittämään sekä tutkimuskohdetta että osallistujia ja tuloksena syntyy usein uusia suunnitelmia siitä, miten toimintaa pitäisi kehittää jatkossa (Suojanen 1992, 62).

Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaiseksi muutos. Toimintatutkimus koostuu sykleistä, joiden vaiheita ovat suunnittelu, toiminta ja seuranta. Toimintatutkimus kohdistuu yksittäiseen ja rajattuun tapaukseen eivätkä sen tulokset yleensä ole automaattisesti muihin ympäristöihin yleistettävissä. Muutoksen aikaan saaminen edellyttää toiminnan kohteena olevan ilmiön tai asian tuntemista sekä siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Käytännössä toimintatutkimuksen haasteeksi voi muodostua kehittämistyön jalkauttaminen käytännön toimintaan. Kuten Kananen kyseenalaistaa: ”Vaikka ilmiöön vaikuttavat tekijät tunnetaan, saadaanko muutos aikaan näillä tekijöillä?”. Muutos voidaan saada aikaan ainoastaan toiminnan kautta, mutta ”muutoksen aikaansaaminen voi olla käytännön työelämässä vaikeampi tehtävä kuin muutokseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen.” (Kananen 2009, 10).

4 Teoreettinen viitekehys

Hyvä palvelu on jälkiteollisessa palveluyhteiskunnassa keskeinen osa koko yhteiskunnan toimintaa ja palveluilla tuotetaan jo valtaosa liiketoiminnan tuotosta sekä kansantalouden lisäarvosta (Rissanen 2006, 15). Hyvä palvelu koetaan erittäin tavoiteltavaksi arvoksi ja se tehdään asiakasta varten. Tästä huolimatta hyvä palvelu on arjen todellisuudessa niukkuushyödyke ja sen onnistumisesta on palvelun tuottajalla usein eri näkemys kuin palvelun ostajalla. Asiakkaan arvioinnin perustana on palvelukokemus – tilanteessa syntynyt tunne, johon vaikuttavat hänen odotukset, käytännön havainnot ja kokemukset. Asiakkaan kokemusta palvelun laadun mittapuuna ei tulisi unohtaa. (Rissanen 2006, 17.) Asiakas voi näkökulmastaan kokea palvelun monin eri tavoin ja palvelun huonous tai hyvyys – toisin sanoen palvelun laatu – on viime kädessä juuri asiakkaan kokemus (Rissanen 2006, 15).

Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jolla asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan tai materiaalin säästönä (Rissanen 2006, 15.) Asiakas tarvitsee kyseessä olevia palveluita ja on valmis sijoittamaan niihin niukkoja taloudellisia resurssejaan. Hän haluaa palvelutuotteista kilpailukykyiseen hintaan hyötyä itselleen ja asiakkaan kannalta saatu palvelun käyttöarvo – todellisina laskelmina tai mielikuvin – on oltava siitä maksettua hintaa suurempi. (Rissanen 2006, 43.)

Asiakaspalvelutyötä tehdään mielikuvien, luottamuksen, tunnelman sekä ihmisten välisen vuorovaikutuksen kanssa ihmisten ja palvelun välissä, jossa mikään ei ole varmaa (Patrikainen 2010, 23). Asiakaspalvelun tuottaja on toimessaan asiakkaitaan varten ja hyvän palvelun edellytys on, että asiakaan kohtelu palvelutilanteessa on kunnioittavaa, ammattitaitoista sekä oikeudenmukaista ja että asiakas tuntee itsensä vähintäänkin tasavertaiseksi palvelu tarjoajan kanssa (Rissanen 2006, 15–16).

Asiakaspalvelun myyntityössä ei ole kyse myyjästä, vaan ostajasta. Asiakkaan kunnioituksen viestinnässä varmistaa katsekontakti, ymmärrettävä artikulointi ja asiakaslähtöi-

nen sisältö. Palveluntuottajan näkökulmasta asiakaspalvelu edellyttää tahtoa tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, sillä asiakasta kiinnostaa vain ja ainoastaan hänen ongelmansa ratkaisu. (Ahonen 2010, 5.)

Vaikka asiakkaat ovat tottuneet olemaan omatoimisia ja palvelemaan itse itseään kaikkein arkisimmissa toimissa, sitä enemmän halutaan olla palveltavina perusarjen ulkopuolella. Halutaan jakamatonta huomioita – edes hetken aikaa, ja rahaa vastaan. Nykyasiakas ei ole tyhmä. Hän tajuaa kyllä jos jokin palvelu on kallis, jopa liian kallis. Juju on Sipilän (2010) mukaan palvella asiakas pyörryksiin, niin että hinta-laatusuhde pyhittää kaiken ja asiakas ymmärtää että ylihinta on hinta palvelemisesta ja mahdollisuudesta olla hetken maailman keskipiste.

Tämän kehittämistyön tutkimusongelma on: *Miten kehittää MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilat -palvelutuotetta nykyistä vetovoimaisemmaksi ja kasvattaa myyntiä?* sekä edelleen alaongelmana: *Miten tavoittaa uudet potentiaaliset MJK-koulutus Oy:n palvelukonseptiin sopivat asiakkaat ja vakuuttaa heidät palvelutuotteen erinomaisuudella?*

Kehittämistehtävän hypoteesina ajatellaan, että kehittämällä palvelutuotetta oikealla tavalla saadaan lisättyä sen vetovoimaisuutta potentiaalisten ostajien keskuudessa. Vetovoimaisella ja kiinnostavalla palvelutuotteella voidaan puolestaan saavuttaa uusia asiakkuuksia sekä lisätä olemassa olevien asiakkuuksien uusintaostoja, ja molemmat johtavat asiakaslojaalisuuteen sekä liiketoiminnan kasvamiseen. Voidakseen kehittää palvelutuotetta on palveluntuottajan ensiksi selvitettävä palvelutuotteensa vahvuudet sekä kehityskohteet. Näiden tarpeiden selvittämiseksi tässä kehittämistehtävässä tehdään empiirisenä selvityksenä kvantitatiivinen asiakastyytyväisyystutkimus sekä organisaation sisällä kvalitatiivinen teemahaastattelu. Tässä luvussa pureudutaan asiakastyytyväisyyden teoriaan. Siinä käsitellään palvelutuote, asiakastyytyväisyyden kuuntelu, palveluodotukset, palvelun laatu, palvelun laaduntekijät sekä asiakastyytyväisyys. Näiden pohjalle laaditaan tämän kehittämistehtävän empiirinen osuus, joka esitellään luvussa viisi.

4.1 Palvelutuote

Palvelu tarkoittaa kaikkia liiketoiminnallisia tekoja, toimintoja ja suorituksia, joissa asiakkaalle yhdessä hänen kanssaan tuotetaan ja tarjotaan jotain aineetonta. Se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja sillä tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa. (Kaufman 2011; Zeithaml & Bitner 2000, 3.)

Grönroos (1990, 27) kuvaa palveluja näin:

> Palvelut ovat aktiviteetteja tai aktiviteettien sarjoja, jotka tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin, ja ne ovat luonteeltaan enemmän tai vähemmän aineettomia, ja tapahtuvat tavallisesti, joskaan eivät välttämättä aina asiakkaan ja palveluntarjoajan henkilöstön ja/tai fyysisten resurssien tai hyödykkeiden ja/tai järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.

Palvelut ovat aineettomia, mutta niihin liittyy kuitenkin usein jotain konkreettista tavaraa. Aineettomuuden lisäksi palvelujen erityispiirteitä ovat heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä katoavaisuus. Möller ja Sabine (2005, aineistossa Kaski 2011) ovat luonnehtineet palvelua: ”Services are immaterial, heterogenous, inseparable, perisherable.” ja Zeithaml ja Bitner (2009, aineistossa Kaski 2011) ”Services are experiences”. Grönroosin mukaan nykyaikaisessa palvelumarkkinoinnissa jako palveluyritysten ja muiden yritysten välillä on historiaa ja kaikki yritykset kilpailevat perinteisten tuotteiden sijaan palveluilla (Kokko 2001, 45).

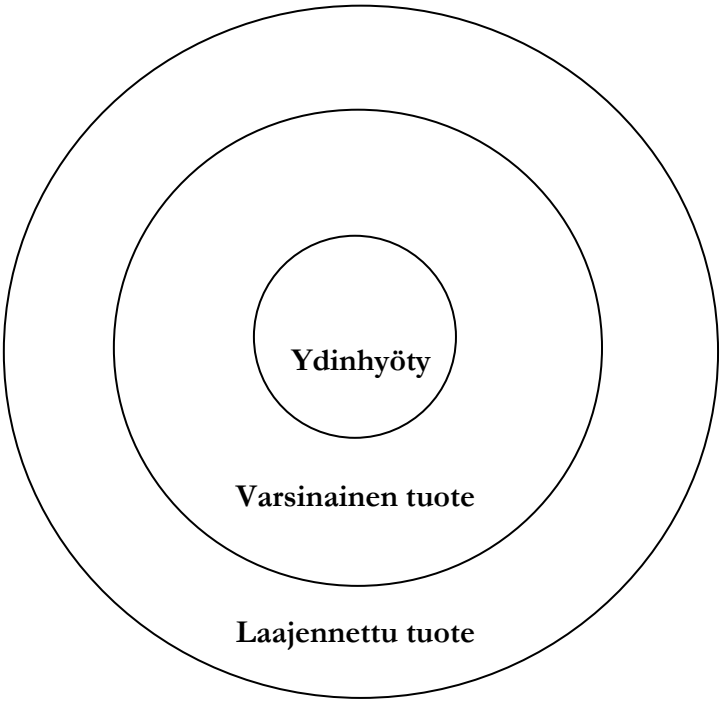
Useassa lähteessä palvelun luonteeseen liitetään myös jonkin asian tekeminen jonkun toisen puolesta, esim. Grönroos (2009, aineistossa Kaski 2011) "Application of skills and knowledge for the benefit of somebody else”, “Service is taking actions to create value for someone else” (Kaufman 2011) ja “Services are actions and processes done for and with customers to create value for them” (Vargo & Lusch, 2004).

Asiakkaan kannalta palvelun tai tuotteen käyttöarvo on se mitä asiakas lopulta vastineekseen rahoillensa saa. Konkreettista tavaraa myytäessä ja ostettaessa tuotteen arvo on syntynyt jo tuotteen tuotantoprosessissa – tuote on arvo itsessään. Ostaessaan palvelua asiakas ostaa odotusarvoa palvelusta, palveluntoimittajan tietoa ja taitoa. Tämä puolestaan myy lupauksen palvelusta tai sen tuottamasta arvosta asiakkaalle. Palveluja

ostettaessa ja myydessä arvo syntyy vasta asiakkaan käyttäessä palvelua. Olennaista on *mitä* arvoa asiakas saa ja *miten* hän sen saa. (Kaski 2011.)

Asiakkaan näkökulmasta palvelua ovat kaikki ne toiminnat tai reaktiot, joista hän kokee maksavansa. Tästä kokonaisuudesta käytetään myös nimitystä palvelutuote. Palvelutuote sisältää kolmenlaisia elementtejä: fyysisiä elementtejä ja tavaroita, aistein havaittuja hyötyjä sekä psykologisia hyötyjä (Määttä 1992, 17). Hankkiessaan tavaroita tai valitessaan sopivaa palveluntuottajaa asiakas tiedostaen tai tiedostamattaan miettii, mitä fyysisiä, abstrakteja ja psykologisia tarpeita hän sillä saa tyydytettyä sekä minkä hyödyn hän sillä saavuttaa. Palvelutuotteen ja palveluntuottajan on erotuttava kilpailijoista, lupaamalla jotain sellaista, jota muut eivät – eli tarjottava ainoana palveluntuottajana asiakkaalle tärkeää hyötyä, moduulia tai ominaisuutta (Parantainen 2008, 69). Yleisesti ottaen palvelun keskeinen hyöty on se, että joku tekee jotakin asiakkaan puolesta. (Ylikoski 1999, 19.)

Tuotteet ovat kerroksellisia ja moniulotteisia. Sekä tuotteet että palvelut koostuvat aineettomasta ydinhyödystä, konkreettisista ja abstrakteista osista sekä lisäpalveluista tai tavaroista. Nämä kaikki yhdessä muodostavat tuotteen: kokonaisuuden siitä, mitä konkreettista tai abstraktia asiakas ostotapahtuman seurauksena lopulta saa. Kuviossa yhdeksän on havainnollistettu tuotteen kerroksellisuus. Tuotteen kuvauksen keskipisteessä on tuotteen ydinhyöty: se tärkein syy miksi kyseinen tuote hankitaan. Tuotteen hyödyt saatetaan tuottajan toimesta konkreettisempaan muotoon, jolloin syntyy varsinainen, konkreettinen tuote. Laajennetulla kehällä tuotteeseen kuuluu usein myös lisäpalveluita ja tavaroita, jotka eivät ole välttämättömiä tuotteen hankkimisen tai käytön kannalta, mutta ne lisäävät asiakkaan kiinnostusta ostaa tuote. Varsinaisen tuotteen tasolla tuotteet voivat olla markkinoilla varsin heterogeenisia ja laajennetun tuotteen tasolla on mahdollista erottua kilpailijoista tuote- ja palveluratkaisuilla. (Ylikoski 2001, 222–223.)

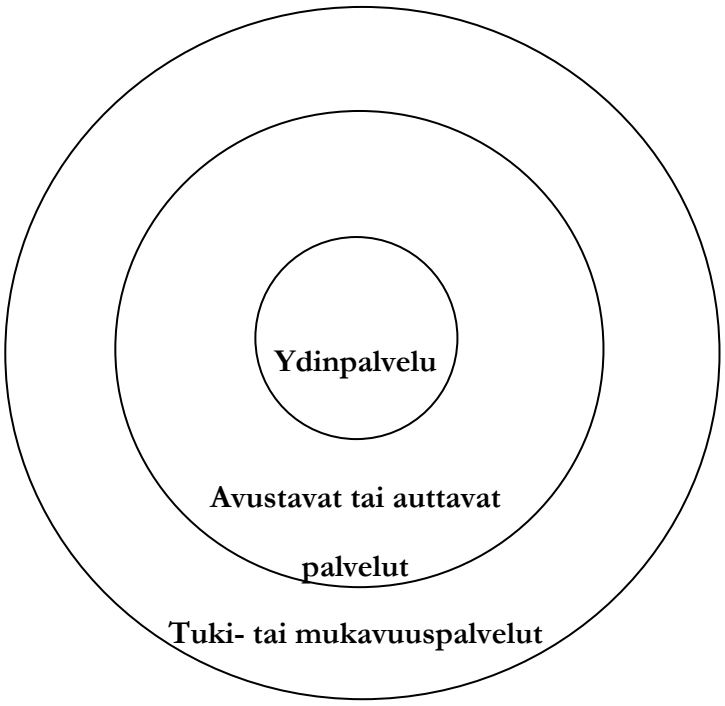


Kuvio 9. Tuotteen kerroksellisuus Kotlerin ja Armstrongin mukaan (Ylikoski 2001, 223).

Palvelut ja tuotteet erotellaan välistä liiankin mustavalkoisesti siten, että palvelut ovat jotain abstraktia ja tuotteet konkretiaa. Palveluntuottajan tärkein tuotannontekijä on ammattitaito ja osaaminen. Pelkkää osaamista ei kuitenkaan voida myydä, vaan osaamisesta pitää luoda tuotteita, joita myydään. Palveluosaaminen on siis tuotteistettava palvelutuotteiksi. Niistä luodaan formaatteja, joita voidaan monistaa ja ”paketoida” tuotteiksi. Tuotteistetusta palvelusta muodostuu ostajalle konkretiaa ostopäätöksen tueksi ja ostamisen esteiden poistamiseksi. (Rahkonen 2011.) Palvelun ostajan näkökulmasta palveluun liittyvät konkreettiset elementit muodostuvat osaksi palvelutuotetta ja palveluympäristö muodostaa puitteet palvelulle ollen kuin palvelutuotteen pakkaus (Ylikoski 2001, 224).

Vaikka palvelu on aina abstrakti ja usein myös vaikeasti kuvattava, niin Sääksvuoren (2008) mukaan maailman parhaat palveluja tuottavat yritykset ovat unohtaneet palveluiden perinteisen määrittelyn ja muuttaneet käsityksensä siitä, mitä palvelu on. Palvelu on niin kuin mikä tahansa tavara ja sen tuotteistamisen perusajatus on ajatella palvelua konkreettisen tuotteena. Palvelun tuotteistamisessa palvelu määritellään yksityiskohtai-

sesti ja tietyn ennalta sovitun metodologian mukaisesti. Palvelu = tuote! Palvelutuotteelle tulee määrittää, millä resursseilla kukin asiakkaalle toimitettava komponentti tuotetaan sekä miten palvelutuotteen toiminnot ja ominaisuudet asiakkaalle toimitetaan. (Sääksvuori 2008.) Palvelun tuotteistamisen tarkoituksena on tehdä palvelun tuottamisesta helppoa, kustannustehokasta ja monistettavaa (Kaski 2011) ja siinä on kyse palvelun saattamisesta käsin kosketeltavan tuotteen omaiseksi. Tämä muutos käsityksessä on mahdollistanut palvelujen kehittämisen, tuottamisen ja hallinnan uudella tavalla, jossa palvelut ovat kuin tuotteita – tarkasti määriteltyjä, hyvin muotoiltuja sekä helposti johdettavia. ”Palvelu on tuotteistettu, kun sama palvelu on mahdollista toistaa N kertaa määritellyllä sisällöllä, laatutasolla, määritellyssä ajassa, useiden toimijoiden yhteisenä prosessina.” (Sääksvuori 2008.)



Kuvio 10. Palvelutuotteen kerrokset (Ylikoski 2001, 224)

Kuvio tuotteen kerroksellisuudesta toimii myös palvelujen kohdalla. Kuviossa kymmenen on jaoteltu palvelutuote osiin tuotteen kerroksellisuuden kaavaa noudattaen. Palvelutuotteen käsitteellisen kuvaamisen lähtökohtana on ydinhyöty. Se tärkein syy miksi asiakas on valmis palvelun hankkimaan ja siihen niukkoja taloudellisia resurssejaan sijoittamaan. Ostaessaan palveluja asiakkaat tavoittelevat hyötyjä ja palvelun tuottajan on

muunnettava palvelun aineeton hyöty sellaiseksi, minkä asiakas voi kokea. Tavoiteltu hyöty muodostuu palvelusta, vaikka apuna jotain konkreettista tavaraa käytettäisiinkin.

Palvelutuote on tuotteistettu asiakkaalle maksua vastaan tarjottava hyöty tai hyötykimppu, jonka asiakas palveluja käyttäessään saa. Palvelun keskeinen hyöty on, että joku tekee jotakin asiakkaan puolesta. (Ylikoski 2001, 19 & 215.) Hyöty konkretisoidaan palvelutuotteeksi päättämällä palvelun ominaisuuksista ja määrittämällä tarjottavien palvelujen laatutaso (Ylikoski 2001, 223). Palvelut on rakennettava niin, että niiden hankkiminen on mahdollisimman helppoa ja palvelutuotteen on oltava sellainen, että asiakas kokee saavansa siitä enemmän hyötyä kuin siihen sijoittamansa euromäärä (Rahkonen 2011).

Ydinpalvelu tarvitsee tuekseen avustavia palveluja ja tukipalveluja. Palvelun ostamisen ja käyttämisen kannalta välttämättömiä palveluja kutsutaan avustaviksi tai auttaviksi palveluiksi. Ne mahdollistavat ydinpalvelun toteutumisen ja muodostavat yhdessä ydinpalvelun kanssa oleellisen osan palvelutuotteesta ja -kokonaisuudesta. Avustavia palveluja on muun muassa asiakkaan informointi, jonka tärkeys korostuu etenkin palvelua ensimmäistä kertaa käytettäessä. Myös palvelun varauskanavat ja tilaaminen ovat avustavia palveluita, samoin laskutus ja maksusuoritus kuuluvat oleellisesti palvelujen käyttämiseen. (Ylikoski 2001, 225–227.)

Tukipalvelut ovat palvelutuotteen laajennetun tason palveluja, joilla palvelutuote pyritään tekemään kiinnostavaksi. Tukipalvelut eivät ole palvelun käyttämisen kannalta välttämättömiä, mutta ne nostavat palvelun laatua ja niillä voidaan erottautua kilpailevista palveluista. Näitä ydinpalvelun käyttöä helpottavia ja asiakkaan mukavuutta lisääviä palveluja kutsutaan myös mukavuuspalveluiksi, mikä havainnollistaa hyvin näiden palveluiden luonnetta, joilla voidaan lisätä palvelun käyttäjän mukavuutta. (Ylikoski 2001, 225.) Tukipalveluita voivat olla asiakkaan konsultointi ylimääräisen neuvonnan tai palvelun käytön ohjauksen muodossa, asiakkaan hyvinvoinnista ja mukavuudesta huolehtiminen tai asiakkaan omaisuudesta huolehtiminen. Tukipalvelujen kohdalla palvelun tuottajan on myös harkittava missä määrin asiakkaat näitä ylimääräisiä palveluja arvostavat ja minkä verran ne asiakastyytyväisyyttä lisäävät. (Ylikoski 2001, 227–228.)

Asiakas voi näkökulmastaan kokea saavansa tilanteeseen ja tarpeisiinsa nähden liian korkealaatuista palvelua, ja että hän joutuu itsekin maksamaan ”turhista” tukipalveluista. Yrityksen näkökulmasta puolestaan tukipalveluiden määrä on liiallista ja laatu on liian tasokasta, kun se ylittää asiakkaan odotukset ja tarpeet eikä tätä ylitystä voida asiakkaalta laskuttaa.

Palvelun eri osia yhdistämällä palveluntuottaja voi tarjota asiakkailleen palvelupaketin: hyötykimpun, joka perustuu ydinpalveluun sekä sisältää kokonaisuuden kannalta sopivia ja olennaisia avustavia ja tukipalveluita. Palveluntuottaja pyrkii tietysti tavoitteidensa toteutumisen ja resurssien käytön kannalta tarkoituksenmukaisiin palveluratkaisuihin. Kaikkien ydinpalvelun ympärillä tarjottavien avustavien- ja tukipalveluiden tulee tukea tavoiteltavaa ydinhyötyä ja lisätä asiakkaan tyytyväisyyttä. Palvelutuotteen on oltava kokonaisuutena asiakkaalle enemmän kuin ainoastaan osiensa summa. (Ylikoski 2001, 228.)

Tämän kehittämistehtävän kohdeorganisaation tilavuokrausliiketoiminnan ydinhyöty asiakkaille on mahdollisuus kokoustaa ja kouluttaa asianmukaisissa tiloissa keskeisellä paikalla hyvien kulkuyhteyksien päässä kilpailukykyiseen hintaan. Tiloja vuokratessaan asiakas ostaa samalla tiettyjä palvelun ominaisuuksia ja tietyn palvelutason. Asiakkaan käyttöarvo MJK-koulutus Oy:n asiakkaana – se mitä asiakas lopulta rahalliselle sijoitukselleen vastineeksi saa – on kokoustamisen tai kouluttamisen helppous. Palveluntuottajan tarjouksen hyväksyttyään asiakkaan tarvitsee ainoastaan ilmestyä paikalle sovittuna ajankohtana ja palveluntuottaja huolehtii lopusta sovitun mukaisesti.

Ydinpalvelun ollessa hyvin samankaltainen kilpailijoiden kanssa on palveluympäristöllä merkitystä. Palveluympäristö on ikään kuin palvelutuotteen pakkaus ja sitä muutettaessa myös asiakkaan saama kokemus muuttuu. (Ylikoski 2000, 224.) Avustavia – palvelun käytön kannalta välttämättömiä – palveluita kohdeorganisaation liiketoiminnassa ovat palvelun varauskanavat ja tilausprosessi sekä laskutus.

MJK-koulutus Oy:n tilavuokrausliiketoiminnan tukipalveluita, joilla pyritään lisäämään toiminnan kiinnostusta asiakkaiden keskuudessa ja erottumaan muista samankaltaisista palveluntarjoajista ovat korkealaatuinen asiakaspalvelu, asianmukainen kokoustekniikka sekä maittavat kokoustarjoilut.

Kaufmanin (2007) mukaan menestyäkseen palveluyrityksellä tulee olla loistava tuote, loistavat jakelukanavat sekä loistava palveluasenne[1]. Näiden kolmen tekijän on kaikkien oltava kohdallaan, mutta tärkein yksittäinen osa, joka voi yksinään kaataa onnistumiset kahdessa muussa, tai jolla voi yksinään pelastaa epäonnistumiset kahdessa muussa tekijässä on juuri palvelukeskeinen sisäinen asenne.

Korkealaatuisen asiakaspalvelun varmistamiseksi kohdeorganisaation johto on rekrytoinut kokous- ja koulutustilojensa aulapalveluihin asiakaspalvelun ammattilaisia hotelli- ja ravintola-alalta. Tällä organisaation johto on varmistanut asiakas- ja aulapalvelussaan palvelukeskeisen sisäinen asenteen sekä antanut asiakasrajapinnassa toimiville vapaat kädet kehittää asiakaslähtöistä ja laadukasta organisaatiokulttuuria. MJK-koulutus Oy:n tilavuokraustoiminnan keskeisiä tukipalveluita ovat asiakaskeskeinen aulapalvelu, jatkuva ilmainen kahvibuffet sekä juoma-automaatit ilman asiakkaalta perittävää lisähintaa, ilmainen kattava WLAN-verkko, kokoustekniikan tekninen tuki ja asiakkaalle suotuisat muutos- ja peruutusehdot.

4.2 Asiakastyytyväisyyden kuuntelu

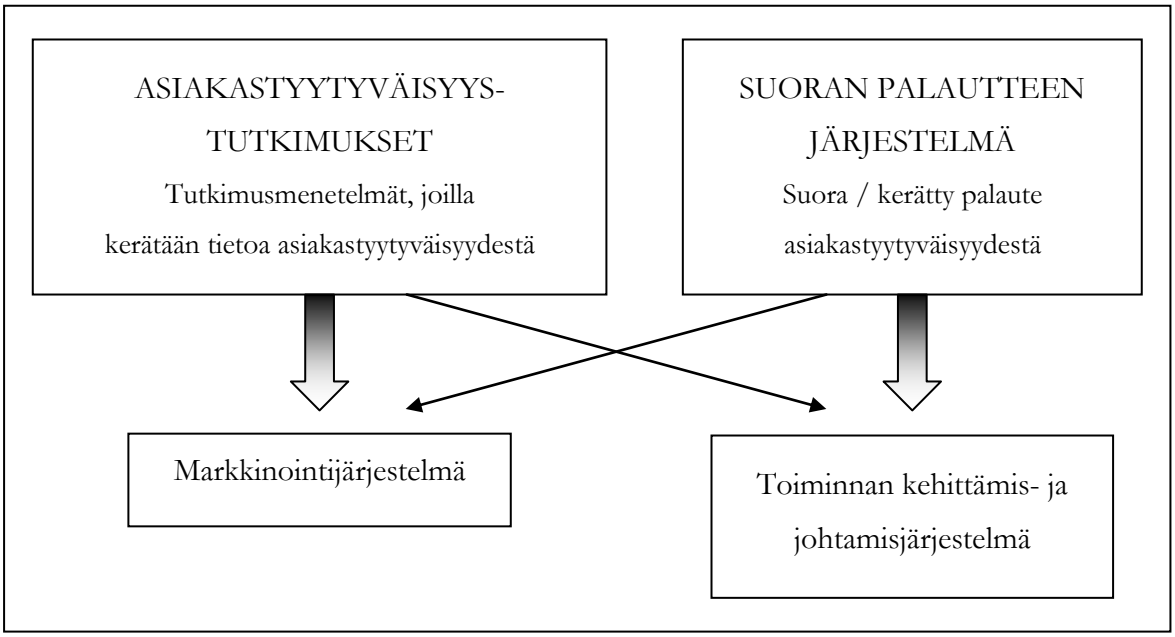
Menestyvä organisaatio kykenee tarkasti määrittämään asiakkaidensa käsitykset, tarpeet ja toiveet. Se pystyy kilpailukykyisellä ja elinvoimaisella liiketoiminnallaan tyydyttämään määrittämänsä asiakaslähtöiset tarpeet siten, että asiakkaan niukoille resursseille tuotetaan lisäarvoa, eli auttamaan asiakasta menestymään ja antamaan hänelle aihetta tuntea hyötyvänsä yhteistyöstä juuri kyseisen palveluntarjoajan kanssa.

---

[1] Alkuperäiset termit: Excellent product, excellent delivery system and excellent service mind-set (Kaufman 2007)

Menestyvä yritys on asiakkaidensa kanssa kaksisuuntaisessa vuorovaikutussuhteessa, mille pohjan muodostaa asiakastyytyväisyyden kuuntelu: asiakastyytyväisyysseuranta sekä palautteen keruu. Vuorovaikutus on tarpeitten tyydyttämisen edellytys ja se on edelleen asiakastyytyväisyyden, asiakaslojaalisuuden ja taloudellisen menestyksen edellytys.

Asiakastyytyväisyyden kuuntelu on yrityksen suorittamaa asiakastyytyväisyyspalautteen järjestelmällistä keruuta ja tallentamista. Asiakastyytyväisyydenkuuntelu koostuu kahdesta osasta: asiakastyytyväisyystutkimuksesta ja suorasta asiakaspalautteesta. (Kuvio 11.) Molemmat ovat olennaisia tekijöitä asiakastyytyväisyyden selvittämisessä. Suoran palautteen järjestelmästä saadaan kehitysideoita ensisijaisesti markkinointijärjestelmälle ja asiakastyytyväisyystutkimuksien tulokset kohdistuvat pikemminkin toiminnan ja sen johtamisen kehittämiseen. Kumpikaan osa ei yksinään riitä työvälineeksi yritykselle kattavaa ja hyödyllistä asiakaskuuntelujärjestelmää luotaessa. Tutkiminen ja suora asiakaspalaute eivät täten ole toisiaan korvaavia, vaan toisiaan tukevia ja täydentäviä asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmän elementtejä. (Rope & Pöllänen 1994, 56–57.)



Kuvio 11. Asiakastyytyväisyyden kuuntelujärjestelmän osatekijät (Rope & Pöllänen 1994, 57)

Asiakastyytyväisyyden kartoittaminen viestii asiakkaille yrityksen kiinnostuksesta heidän palvelemistaan kohtaan. Kuuntelemalla ja keräämällä asiakkaiden palautetta yritys saa seikkaperäistä tietoa tyytyväisyyden sekä tyytymättömyyden kohteista. Palaute antaa selkeän kuvan toiminnan kehittämisen päämääristä osoittaen samalla palveluntuottajalle oivan mahdollisuuden oppia omista tekemisistään sekä tekemättä jättämisistään. (Nurminen 1994, 21.)

MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustiloja ostaneille asiakkaille ei ole aikaisemmin suoritettu minkäänlaisia tyytyväisyystutkimuksia tai -kyselyitä. Suoran palautteen keräämiseksi on palveluntuottaja – niukalla menestyksellä – kokeillut perinteistä palautelaatikkoa. Palveluntuottaja on havainnut useiden tilaisuuksien järjestäjien keräävän omilta asiakkailtaan palautetta ja joistakin on tuloksia välitetty myös MJK-koulutus Oy:lle. Näiden kyselyiden kohteena on kuitenkin ollut ennemminkin tilaisuuden sisällön kuin tilojen tai asiakaspalvelun arviointi. MJK-koulutus Oy:ssä on kuitenkin tehty jälkimarkkinointia ja pyydetty asiakaspalautetta tilaisuuksien jälkeen sähköpostitse kunkin tilaisuuden tilaajalta.

Luonnollisesti pelkkä asiakastyytyväisyysselvitys tai -seuranta yksinään, tai yrityksen muusta toiminnasta erillisenä, on riittämätöntä ja siitä saavutettu hyöty vähäistä. Asiakkaiden tyytyväisyys ei kyselyjen tai tutkimusten määrällä lisäänny. Asiakastyytyväisyyden kuuntelemisella – tyytyväisyystutkimuksilla ja palautteen kartoittamisella – voi kuitenkin olla asiakkaiden odotuksia lisääviä vaikutuksia. Onhan heillä täysi oikeus uskoa ja luottaa annetun palautteen – positiivisen tai rakentavan – vaikuttavan palveluntuottajan toimiin myös käytännössä. Asiakastyytyväisyysseurannan tulokset onkin analysoitava ja ryhdyttävä niiden perusteella käytännön toimenpiteisiin: vahvistamaan tyytyväisyystekijöitä sekä korjaamaan ja hiomaan tyytymättömyystekijöitä. (Ylikoski 1999, 149–150.)

Oppimalla havainnoimaan ja tunnistamaan ne liiketoiminnan osa-alueet, jotka todennäköisimmin johtavat merkittävään positiiviseen tai negatiiviseen asiakaspalautteeseen, voi palveluntuottaja keskittyä vahvistamaan ja parantamaan juuri näitä olennaisia tekijöitä. Asiakastyytyväisyysselvityksestä on siis organisaatiolle monitahoista

hyötyä jos asiakkailta systemaattisesti kerättyjä tuloksia ja mielipiteitä toteutetaan myös käytännössä. Asiakkaan käyttäytymisen lähtökohtien ymmärtäminen sekä niihin sopeutuminen kun ei ole yrityksen liiketoiminnalle pelkästään vaihtoehto – se on elinehto. (Engel, Blackwell & Miniard 1995, 12.)

4.3 Palveluodotukset

Asiakkaalle syntyy ennen palveluun osallistumista sekä itse palveluprosessin aikana odotuksia siitä, millaista palvelu tulee olemaan. Asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet ovat ratkaisevia tekijöitä hänen muodostaessaan mielikuvaa toivotun palvelun tasosta ja laadusta. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat myös hänen henkilökohtaiset palvelufilosofiansa sekä tilannetekijät. Henkilökohtaiset tarpeet voivat olla fyysisiä, sosiaalisia, psykologisia tai toiminnallisia. Asiakkaiden heterogeenisuudesta johtuen toiset asiakkaat ovat muita vaativampia ja kriittisempiä; heillä on myös korkeammat odotukset palvelua kohtaan. (Zeithaml & Bitner 2000, 56.)

Palveluodotuksilla on siis itse palvelua ennakoiva luonne ja odotettuun palveluun vaikuttavat voimakkaasti myös asiakkaan vastaanottama mainonta ja markkinointi, suusta suuhun viestintä sekä asiakkaan senhetkinen mielikuva palveluntuottajasta eli imago. Odotukset ovat puhtaasti ennakoivia jos asiakas käyttää palvelua ensimmäistä kertaa. Palvelukertojen lisääntyessä odotukset muuttuvat ohjeellisiksi eli normatiivisiksi, jolloin muuttuneet odotukset muuttavat myös kuluttajan käyttäytymistä asiakkaana palvelutilanteessa. (Ylikoski 1999, 120.) Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat myös hänen aikaisemmat kokemuksensa kyseisestä palvelutuotteesta ja palveluyrityksestä. Myös kokemukset muista samantyyppisistä palveluista sekä muiden kilpailevien yritysten palveluista muokkaavat asiakkaan odotuksia. (Ahokas 1995, 19.)

Asiakkaan odotukset merkitsevät hänen laatukokemuksensa ja lopullisen tyytyväisyytensä kannalta paljon. Laatua arvioidessaan asiakas vertaa palvelukokemustaan odotuksiinsa. Tämän vertailun perusteella asiakkaalle muodostuu käsitys saamansa palvelun tasosta. Asiakkaan odotusten alittuessa hän kokee laadun heikoksi ja on tyytymätön. Kokemuksen täyttäessä tai ylittäessä odotukset laatu on hyvää, asiakas on tyytyväinen ja toistuvan oston todennäköisyys kasvaa. Odotukset

voidaan edelleen jakaa useaan alalajiin niiden tyypin suhteen. Yksi toimivimmista luokitteluista on kolmijako ennakko-odotuksiin, ihanneodotuksiin sekä minimi-odotuksiin. (Rope & Pöllänen 1994, 29–30.)

4.3.1 Ennakko-odotukset

Asiakkaan ennakko-odotukset kuvaavat sitä palvelun laatutasoa, jonka hän uskoo palvelutilanteessa saavansa. Nämä odotukset koostuvat puhtaasti mielikuvallisista ominaisuuksista. Käsitesisällöllisesti ennakko-odotukset ovat henkilön kokemusten, tietojen, asenteiden, tuntemusten sekä uskomusten summa tarkasteltavaa yritystä, tuotetta tai palvelua kohtaan. Ennakko-odotukset ovat siis verrattavissa imagoon eli asiakkaan mielikuvaan tarkasteltavasta asiasta. Asiakkaan muodostamia ennakko-odotuksia johdattelevat palveluyrityksen suorat ja epäsuorat palvelulupaukset. Epäsuorat palvelulupaukset käsittävät palveluntuottajan asiakkaalle antamat persoonalliset ja persoonattomat lausunnot ja kuvaukset sekä vaikutelmat tarjottavan palvelun luonteesta. Palveluun liittyvät konkreettiset puitteet sekä muut palvelua tukevat elementit, jotka antavat asiakkaan olettaa millaista palvelu tulee olemaan, ovat puolestaan palveluyrityksen suoria palvelulupauksia. (Zeithaml & Bitner 2000, 61–62.)

Asiakkaan ennakko-odotuksiin vaikuttavat voimakkaasti hänen oman aikaisemman kokemuksensa ja asiakassuhteensa pohjalta muodostuneet mielikuvat. Myös asiakkaan kohtaama suusta suuhun viestintä sekä yrityksen markkinoinnilliset peruselementit kuten yrityksen nimi, logo, liikemerkit, symbolit, iskulauseet ja värit muokkaavat hänen ennakko-odotuksiaan. Yrityksen toimiala, liikeidea sekä toteutunut markkinointi-viestintä luovat myös odotuksia sen toimintaa ja palveluja kohtaan. Oleellista kuitenkin on, että kaikki mielikuvaan ja ennakko-odotuksiin vaikuttavat tekijät ovat sekä välillisessä että välittömässä suhteessa toisiinsa, ja asiakas tarkastelee kaikki mielikuvaansa vaikuttavia tekijöitä oman arvomaailmansa ja käsitystensä kautta. Yrityksen kannalta ennakko-odotusten rakentamisessa keskeinen menestystekijä ei siis ole taso, jolle odotukset absoluuttisesti pystytään nostamaan, vaan kuinka nämä odotukset suhtautuvat asiakkaan mielikuvaan ja ennakko-odotustasoon. Ennakko-odotusten summasta muodostuu jokaiselle yksilölle persoonallinen mielikuva palvelusta, mikä on juuri hänelle se ainoa oikea totuus. (Rope & Pöllänen 1994, 32–33.)

4.3.2 Ihanne- ja minimiodotukset

Ihanneodotukset ovat asiakkaiden henkilökohtaisista tarpeista ja arvoista riippuvia odotuksia. Tarpeet johtavat ostomotiiveihin, jotka puolestaan konkretisoituvat toiveiksi eli ihanneodotuksiksi, joilla tarve saadaan tyydytettyä. Asiakkaalla on siis käsitys siitä, millaista palvelua hän haluaisi saada. (Rope & Pöllänen 1994, 30–31.) Kaufman (2011) kuvaa asiakkaan ihanneodotuksia termillä *desired level of service*.

Ihanneodotukset ovat asiakkaan oman arvo- ja käsitemaailman mukaisia toiveita juuri hänen mieltämästään optimaalisesta palvelusta. Koska taloudellista etua tavoittelevan palveluyrityksen on mahdotonta samanaikaisesti toteuttaa kaikkia asiakkaan ideaaliodotuksia, on sen tarkasteltava ja valittava juuri omaan toimintaansa parhaiten sopivat asiakkaiden ihanneodotukset ja luotava sekä toimintansa että kilpailuetunsa näiden perusteiden varaan. (Rope & Pöllänen 1994, 30–31.)

Koska ihanneodotusten täyttyminen on usein jopa epärealistista, asettaa realistinen asiakas havittelemiensa ihanneodotustensa ohella itsellensä tiedostettuja minimiodotuksia. Minimiodotukset ovat henkilö- ja tilannekohtaisia vähimmäistasoja, joita asiakas edellyttää tietyltä tuotteelta, palvelulta tai palveluntuottajalta. (Rope & Pöllänen 1994, 35.) Minimiodotukset ovat siis asiakkaan odotuksia hänelle riittävästä palvelun tasosta. Minimiodotukset rakentuvat yrityksen, tuotteen tai palvelun toiminnallisten ulottuvuuksien mukaisesti. Osatekijät ovat pääsääntöisesti lyhytaikaisia sekä ihanneodotusten tekijöihin verrattuna ailahtelevampia.

Minimiodotuksiin vaikuttavat lyhytkestoiset yksittäiset tekijät, jotka hetkellisesti lisäävät palvelun tarvetta. Tällaisia ovat esimerkiksi sairasauton kutsuminen hätätapauksessa. Tekijän vaikutuksesta asiakkaan minimiodotustaso yleensä nousee, eikä epäonnistumisia juuri sallita. Muiden palveluntuottajien samankaltainen tai vastaava palvelu, josta asiakas on saanut informaatiota tai ensi käden kokemusta nostaa myös hänen minimiodotuksensa vähintään kilpailevan tuotteen tasolle. Tietoinen asiakas kun tietää saavansa palvelun tarvittaessa myös muualta, jos hänen tarpeensa eivät tule tyydytetyiksi. Asiakkaan oma rooli, aktiivisuus ja panos palvelutilanteessa vaikuttavat palveluprosessin lopputulokseen, ja ne muokkaavat myös hänen odotuksiaan.

Asiakkaan minimiodotuksiin vaikuttaa siis se, miten hyvin hän itse suoriutuu osastaan palveluntuotannossa. Asiakas, joka ravintolassa painottaa pihvinsä paistoasteen tärkeyttä, on todennäköisesti tyytymättömämpi, jos pihvi tuodaan väärin kypsennettynä, kuin asiakas, joka ei pihvin kypsyysastetta erikseen määritä. Myös tilannetekijät muuttavat asiakkaan suhtautumista palveluun ja sen minimiodotuksiin. Asiakkaan aikataulun kireys, merkkipäivä tai loma voi huomattavasti muuttaa asiakkaan minimiodotuksia palvelua kohtaan. (Zeithaml & Bitner 2000, 57–63.) Minimiodotusten elementit ovat toisiinsa nähden vuorovaikutussuhteessa sekä toisistaan riippuvaisia. Olennaista on, ettei palveluyritys voi yhdessäkään keskeisessä toiminnallisessa ominaisuudessa alittaa asiakkaan minimiodotuksia, jos se haluaa luoda uusia asiakassuhteita ja ylläpitää vanhoja.

4.3.3 Hyväksyttävä palvelu

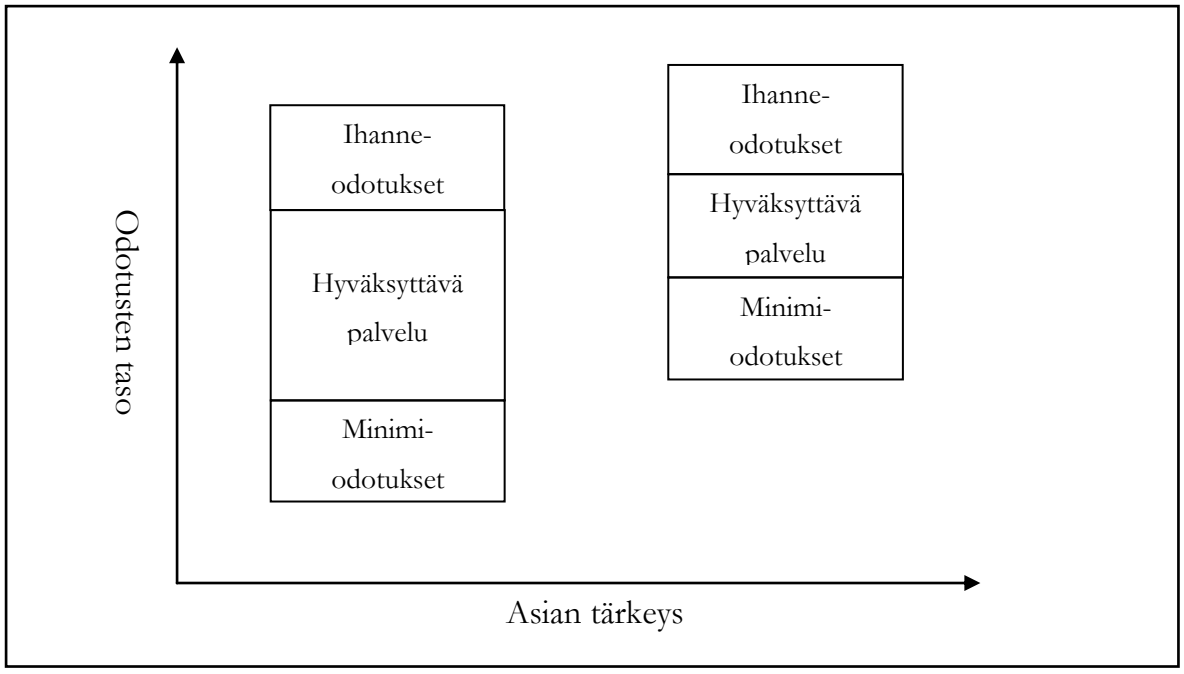
Asiakkaan ihanneodotusten ja minimiodotusten väliin jäävää toleranssivyöhykettä kutsutaan hyväksyttävän palvelun alueeksi. Hyväksyttävän palvelun alue muodostaa ja määrittää joustovaran asiakkaan sietämälle laadun tasolle. Asiakas ei juuri havaitse palvelun tasossa eroa niin kauan, kun palvelu pysyy tällä hyväksyttävän palvelun alueella. Vasta tämän vaihteluvälin ylittyminen tai alittuminen aiheuttaa asiakkaassa reaktion. (Ylikoski 1999, 121–122.)

Palvelun tason jäädessä minimiodotusten alle asiakas turhautuu ja hänen tarpeensa jäävät tyydyttämättä. Kokemusten ylittäessä hyväksyttävän palvelun toleranssi-vyöhykkeen asiakas on todennäköisesti hyvin tyytyväinen ja yleensä myös yllättynyt. (Zeithaml & Bitner 2000, 51–52.) Toisaalta erinomaista laatua saadessaan asiakkaan minimiodotukset nousevat ja hyväksyttävän palvelun alue kapenee, sillä hän haluaa myös jatkossa vähintään samantasoista palvelua ja laatua. Yrityksen näkökulmasta palvelun laatu on liian tasokasta, kun se ylittää asiakkaan odotukset ja tarpeet eikä tätä ylitystä voida asiakkaalta laskuttaa.

Palveluntuottajan kannalta hyväksyttävän palvelun alueella toimiminen on taloudellisesti kannattavampaa kuin asiakkaiden odotusten ylittäminen tai alittaminen. Tällöin asiakas on tyytyväinen palvelun laatuun, eikä yrityksen tarvitse ryhtyä resursseja

sitoviin korjaustoimenpiteisiin. Laatuvirheistä sekä niiden oikaisemisesta aiheutuu kustannuksia ja heikon tai epätasaisen laadun vuoksi asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus laskee. Asiakkaat myös tottuvat helposti hyvään laatuun ja odottavat seuraavalla kerralla jotain vielä parempaa. Palveluntuottajalle kasvavien odotusten täyttäminen tulee kerta kerralta hankalammaksi ja kalliimmaksi. (Ylikoski 1999, 122–123.)

Odotusten henkilökohtaisten erojen johdosta myös hyväksyttävän palvelun alue on yksilökohtainen ja riippuvainen eri tekijöistä. Asiakkaalle tärkeissä asioissa hänen odotustensa taso on korkeampi ja joustovara pienempi kuin vähäpätöisemmissä asioissa, ja mitä tärkeämmästä tekijästä on kyse, sitä kapeampi on myös hyväksyttävän palvelun toleranssivyöhyke. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Hyväksyttävän palvelun alueen muodostumien (Zeithaml & Bitner 2000, 54)

Palveluntarjoajan on tiedostettava, että myös eri tilannetekijät vaikuttavat asiakkaan kokemien asioiden tärkeyteen. Odotusten henkilökohtaisten erojen johdosta hyväksyttävän palvelun alue vaihtelee myös asiakkaan kokemuksen myötä. Usein palvelua käyttävän asiakkaan odotustaso on yleensä korkeampi ja hyväksyttävän palvelun joustovara kapeampi kuin ensikertaa palvelua käyttävällä. (Zeithaml & Bitner 2000, 51–54.)

4.3.4 Odotustason merkitys

Asiakastyytyväisyyttä odotusten ja kokemusten suhteena tarkastellaan usein kiinnittämättä ollenkaan huomiota vallinneeseen odotustasoon. Samantasoinen toiminta saattaa korkean odotustason vallitessa tuottaa pettymyksen ja matalan odotustason vallitessa positiivisen yllätyksen. Suhteessa asiakkaan omiin laatukriteereihin voidaan hänen odotustasonsa luokitella kolmeen luokkaan - matalaan, keskimääräiseen ja korkeaan odotustasoon. Nämä eri odotustasot ovat suoraan verrannollisia siihen, miten asiakas reagoi kulloiseenkin palvelukokemukseensa (Rope & Pöllänen 1994, 45.)

Useimmat asiakkaat eivät odota saavansa erityisen hyvää palvelua rautakaupassa, mutta viiden tähden hotellilta odotetaan vähintäänkin erinomaista palvelua. Näin rautakauppiaan on palveluntuottajana varsin helppo pienelläkin palvelua parantavalla muutoksella tuottaa asiakkaalle myönteinen yllätys. Viiden tähden hotellissa palveluhenkilöstön pienetkin virheet tai puutteet palvelussa voivat tuottaa asiakkaalle pettymyksen. Edelleen rautakaupan pieni parannus voisi hotellissa tapahtuessaan kuulua asiakkaan mielestä automaattisesti palveluun, ja toisaalta hotellin pieni puute rautakaupassa tapahtuessaan ei heikentäisi asiakkaan kokemusta, koska hänen odotustasonsa on jo valmiiksi matalalla.

Ensi kertaa MJK-koulutus Oy:n palvelutuotetta käyttävän asiakkaan odotukset lienevät edellä mainituista useimmiten lähempänä rautakauppaa kuin hotellia. Kohdeorganisaatiossa palveluntuottajalla on tämän vuoksi erinomainen mahdollisuus pienilläkin asioilla ylittää uuden asiakkaan odotustaso ja vakuuttaa tämä palvelutuotteen laadusta. Eräs runsaasti tiloja ostanut koulutusalan asiakas muotoili asian siten, että he ovat tottuneet lentämään halpalentoyhtiöllä ja MJK-koulutus Oy:n palvelutuote edustaa heille business -luokkaa kaikilta muilta ominaisuuksiltaan paitsi hinnaltaan.

Palveluntuottajan on eri odotustasot tunnistaen pyrittävä valmistelemaan asiakasta tulevaan yhteistyöhön palvelun tuottamisessa. Tehokkaalla ja täsmällisellä markkinoinnilla ja mainostamisella asiakkaan odotuksia voidaan ohjata tarjottavan palvelun suhteen oikeaan suuntaan. Tällöin kavennetaan asiakkaan odotusten ja

kokemusten välistä kuilua sekä lisätään asiakkaan tyytyväisyyttä. Palveluntuottajan on huomattava, että asiakkaan kokema palvelu ja palvelunlaatu on subjektiivista. Ne voivat siis kovastikin poiketa tuotteen tai palvelun objektiivisesta laadusta. Asiakkaan odotusten ollessa epärealistisen korkealla hän kokee laadun huonoksi, vaikkei laadussa objektiivisesti arvioiden mitään vikaa olisikaan.

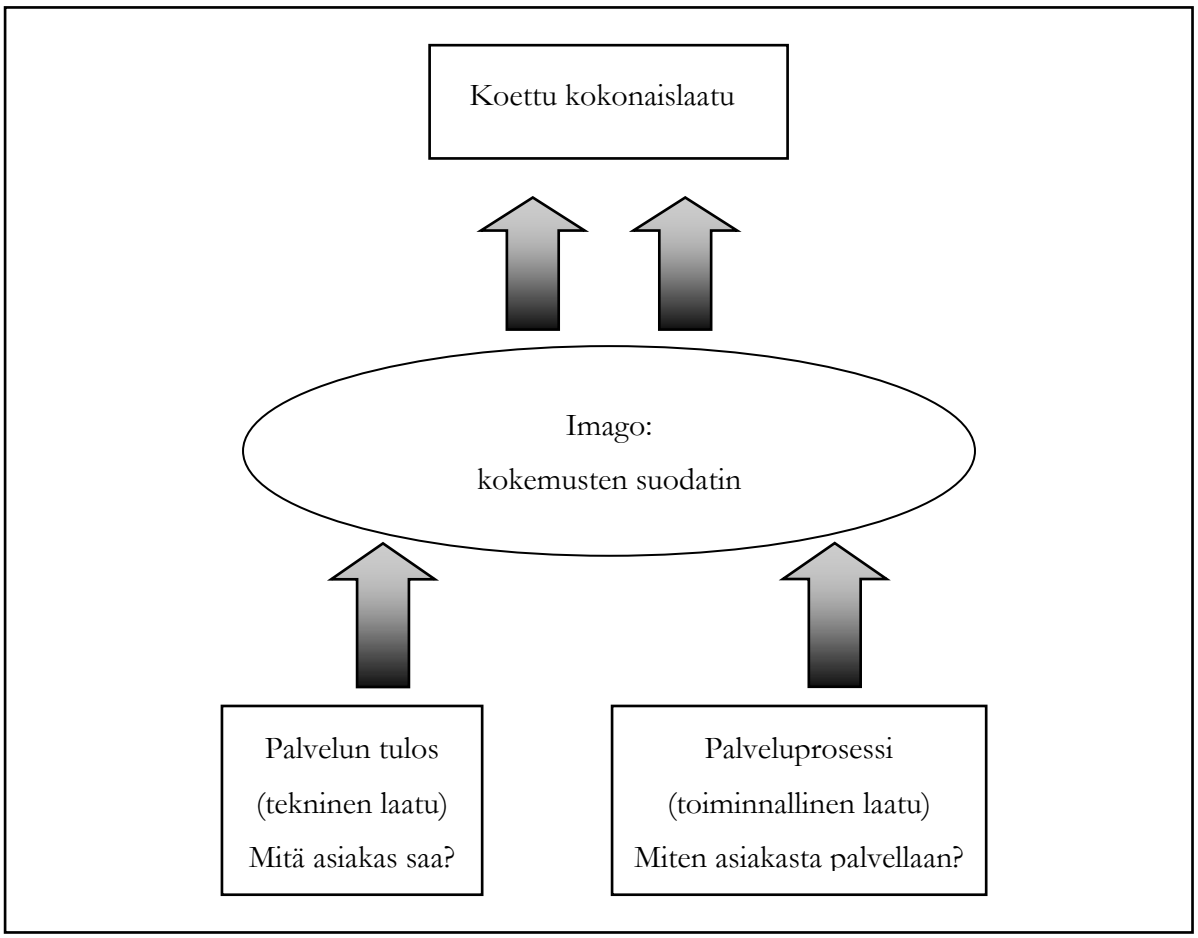
4.4 Palvelun laatu

Yleisesti ottaen palvelunlaatu tarkoittaa sitä, miten hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet tyydyttyvät, eli miten hyvin tuote, palvelu tai niiden yhdistelmä vastaa asiakkaan odotuksia. Laatu on siis asiakkaan näkemys tuotteen, palvelun tai niiden yhdistelmän onnistuneisuudesta. (Ylikoski 1999, 118.) Hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset sekä lisää asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat ovat usein uskollisia palvelua tuottavalle yritykselle, lisäävät ostojensa määrää sekä viestivät positiivisesti myös muille potentiaalisille asiakkaille. Laadun seurauksena yrityksen asema markkinoilla vahvistuu. (Lecklin 2002, 26).

Asiakas on laaduntulkitsija ja määrittäjä. Hänen arvionsa on ainoa pätevä laadunosoittaja ja tässä suhteessa asiakas on aina oikeassa. Asiakkaat ratkaisevat, mikä on hyvää laatua, mitkä tekijät ovat tärkeitä ja minkä tekijöiden merkitys on vähäinen tuotteen tai palvelun ominaisuuksissa ja tuotannossa. Laatu on todellakin sitä, mitä asiakas sanoo sen olevan. Asiakkaan kokemus laadusta muodostuu siitä, *mitä* asiakas palvelun tuloksena saa. Hän on myös yhtälailla kiinnostunut siitä, *miten* hän tämän palvelun saa eli kuinka varsinainen palveluprosessi sujuu. Näitä kahta palvelun laadun osatekijää kutsutaan Grönroosin palvelun laatumallin mukaan tekniseksi laaduksi ja toiminnalliseksi laaduksi. Asiakkaan näkökulmasta palvelun suorittamistapa saattaa olla jopa palvelun teknistä tulosta merkittävämpää. (Grönroos 1990, 61–62.)

Laadun kolmas ja molempiin edellisiin – etenkin toiminnalliseen laatuun – liittyvä ulottuvuus on asiakkaan mielikuva palveluntuottajasta eli imago. (Kuvio 13.) Imago eli yrityskuva toimii asiakkaalle laatukokemuksen suodattimena, joka värittää hänen todelliset kokemuksensa hänen senhetkisen imagokäsityksensä mukaisesti ja viimeistelee koetun kokonaislaadun hänen mielessään. (Grönroos 1990, 205–206.)

Asiakkaan arvioidessa kokonaislaatua imago toimii suodattavana tai vahvistavana elementtinä teknisen ja toiminnallisen laadun sekä koetun kokonaislaadun välissä. Jos yrityksellä X on asiakkaan mielestä hyvä imago, niin se voi suodattaa palvelutapahtuman teknisessä tai toiminnallisessa laadussa sattuneet pienet – joskus jopa suuremmatkin – virheet. Heikko imago päinvastoin vahvistaa asiakkaan mahdollisia huonoja kokemuksia ja palveluntuottajan virheitä entisestään. (Ylikoski 1999, 118.)



Kuvio 13. Palvelun laadun ulottuvuudet (Grönroos 1990, 38)

Palvelun laatu on monivivahteinen, useista palvelun laadun osatekijöistä ja niiden vaikutuksista koostuva ilmiö, jota arvioidaan hyvin pienten ja vaikeasti määriteltävien yksityiskohtien avulla (Määttä 1992, 14). Palvelun laatu tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa ja se käsittää kaiken sen, minkä asiakas voi eri aisteillaan havaita tai kokea olleessaan vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Lisäksi kaikki asiakkaan

vastaanottamat kyseiseen palvelutapahtumaan liittyvät tiedot – ennen tai jälkeen itse palvelutapahtuman – vaikuttavat hänen käsitykseensä palvelun laadusta.

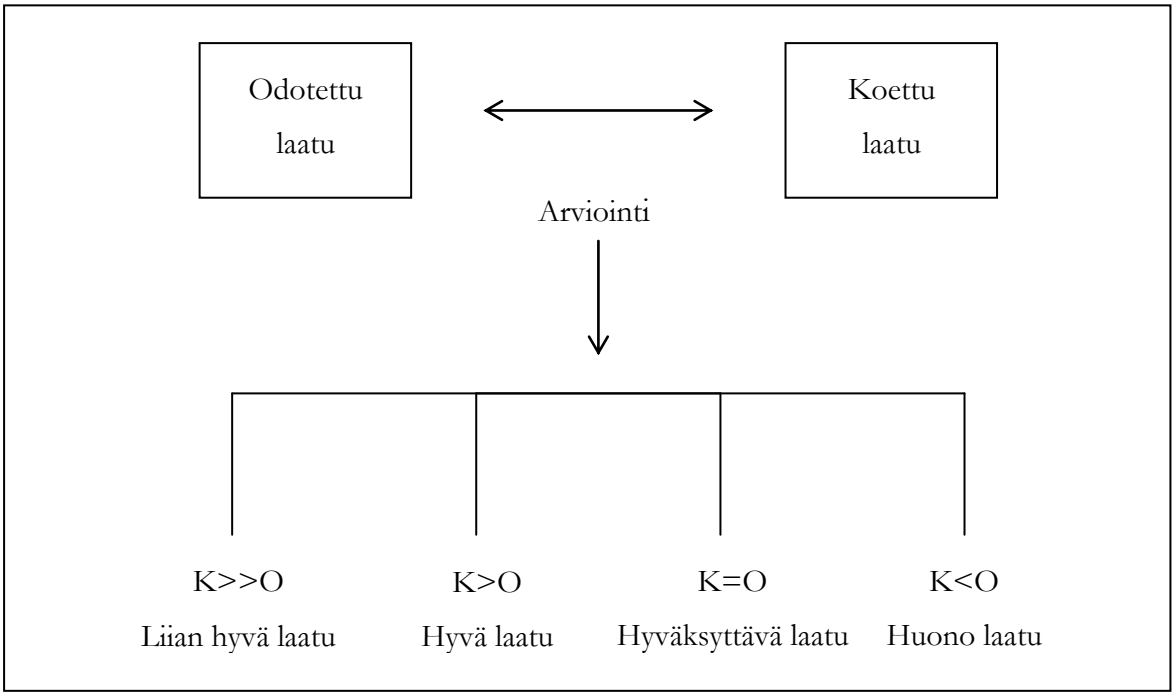
Palvelun laatua voidaan myös tarkastella asiakkaan näkökulmasta prosessin laatuna ja lopputuloksen laatuna. Prosessin laatu on asiakkaan osallistumistyylin ja palveluntuottajan palvelutyylin vuorovaikutuksen yhteensopivuutta. Prosessin laatua ei yleensä voi ulkopuolinen tulkita, vaan ainoastaan palveluprosessissa ollut asiakas. Lopputuloksen laatu toisaalta on usein myös ulkopuolisten havaittavissa. (Lehtinen 1983, 68.)

Asiakkaalla on tietty odotusarvo yrityksen palvelujen laadusta. Siihen vaikuttavat paitsi asiakkaan tarpeet, niin myös palvelun tuottajan oma markkinaviestintä sekä asiakkaan muualta saama informaatio. Palvelun teknisen ja toiminnallisen laadun yhteis-vaikutuksena syntyy koettu kokonaislaatu palvelusta, jota asiakas vertaa odotuksiinsa. Vaikka palvelu olisikin objektiivisesti katsoen kelvollista, voi asiakkaalle syntyä odotetun ja koetun laadun välinen kuilu esimerkiksi jos palvelu on ylisanoin mainostettu ja näin luotu asiakkaalle korkea odotusarvo. (Lecklin 2002, 105.)

Palvelun laatu on hyvin tärkeä elementti asiakkaan vertaillessa kokemuksiaan odotuksiinsa. Asiakkaalla on laadunarvioinnin kriteerit valmiina jo odotuksissaan (Ylikoski 1999, 126). Puhtaita palveluita arvioidessa palvelun laatu on kaikkein kriittisin asiakastyytyväisyyden osatekijä. Myös palvelun ja konkreettisen tuotteen yhdistelmää arvioitaessa palvelun laadun osuus on varsin merkittävä. (Zeithaml & Bitner 2000, 81.)

Palvelun laadun arvioimisen tekee hankalaksi palvelujen aineettomuus, sillä laatua on mahdoton konkretisoida helposti havainnoitaviksi asioiksi. Palvelun – toisin kuin tuotteiden – laatu muodostuu monista vaikeasti mitattavista tekijöistä. Konkreettisen tuotteen laatu on usein helpommin mitattavissa. Tuotteelle kun voidaan määrittää konkreettiset standardit, joihin tarkasteltavaa tuotetta verrataan. Palvelun laatu koostuu abstrakteista ominaisuuksista ja niiden mittaaminen sekä määrittely voi olla jopa mahdotonta. (Ahokas 1995, 15.)

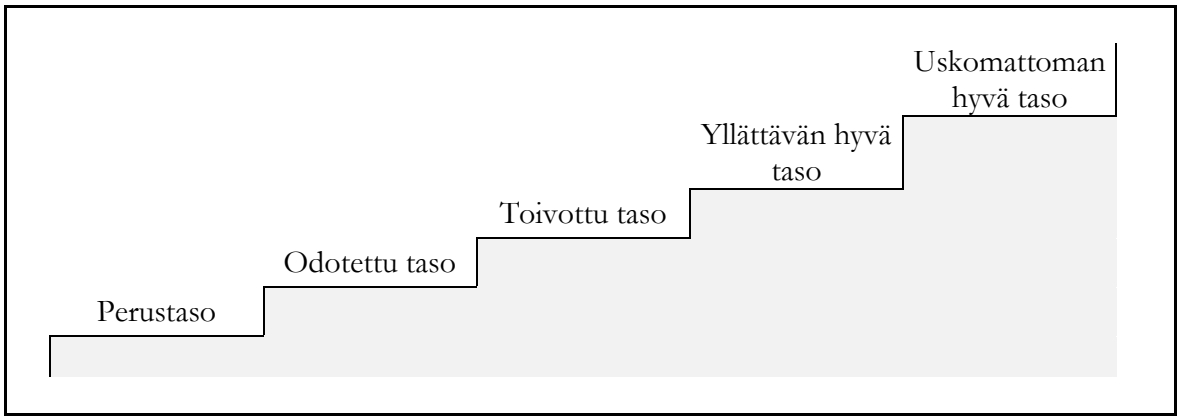
Palvelun laatua arvioidessaan asiakas muodostaa mielipiteen useasta palveluun vaikuttavasta seikasta. Itse palvelutapahtuman lisäksi palvelun laatuun vaikuttavat asiakkaan odotukset; aikaisemmat kokemukset palvelusta ja palveluntarjoajasta; viestintä sekä tilanne- ja yksilötekijät. Asiakas arvioi palvelua ja sen laatua vertaamalla odotuksiansa kokemuksiinsa koko palveluprosessin ajan sekä vielä sen jälkeenkin. Tämän vertailun perusteella hän ratkaisee saamansa palvelun laadun tason. (Kuvio 14.) Asiakkaan odotusten täyttyessä hän kokee palvelutilanteen myönteisenä ja silloin laatu on ollut hyvää, tai ainakin hyväksyttävää. Jos asiakkaan odotukset jäävät täyttymättä, kokee hän palvelutilanteen vastapainoisesti kielteisenä ja saaneensa huonoa laatua.



Kuvio 14. Laadun arviointi odotusten ja kokemusten vertailuna (Grönroos 1990, 56)

Vaikka esimerkiksi erään pikaruokaravintolan toimintaohje määrittää hyvän palvelun ”ei vain asiakkaan odotuksia täyttäväksi, vaan ne ylittäväksi”, niin odotusten ylittäminen saattaa tuottaa yritykselle myös hallaa. Asiakas voi kokea saavansa tilanteeseen ja tarpeisiinsa nähden liian korkealaatuista palvelua, ja että hän joutuu itsekin maksamaan tästä turhan korkeasta laadusta. Asiakas voi tällöin tuntea olonsa epämukavaksi ja tuntea, ettei osaa käyttäytyä palvelutason edellyttämällä tavalla. Edelleen asiakkaan kokiessa palvelun laadun liian hyväksi on olemassa vaara, että palvelun

tuotantokustannukset nousevat tarpeettoman korkeiksi. Tällöin hyöty-kustannussuhde laskee, eikä liian hyvä laatu ole siis enää taloudellisesti kannattavaa. Useimmat asiakkaat odottavatkin palveluilta perusasioita turhien hienouksien sijaan. (Grönroos 1990, 56.) Markkinoinnin kannalta onkin parempi luvata vähän, jotta voidaan varmistua siitä, että palveluntuottaja voi täyttää antamansa lupaukset: on aina parempi luvata asiakkaalle vähän ja tarjota enemmän kuin lupaa (Grönroos 2000, 16).



Kuvio 15. Asiakaspalvelun tasot (Kaufman 2011)

Kaufmanin (2011) mukaan palvelun laatutaso voidaan luokitella viisiportaisella asteikolla: perustaso, odotettu taso, toivottu taso, yllättävän hyvä taso, uskomattoman hyvä taso[2]. (Kuvio 15.) Alimmaisena – lähellä pohjaa – on peruspalvelu, minimistandardi, joka vastaa asiakkaan tarpeeseen juuri ja juuri. Esimerkin taksiasiakas edellyttää taksissa olevan neljä rengasta sekä pääsevänsä hengissä pisteestä A pisteeseen B. Toisella portaalla tavanomainen tai perinteinen normaali palvelun taso pitää sisällään taksin kuljettajan ammattitaidon – hän tietää kuinka toimittaa asiakkaansa pisteestä A pisteeseen B. Kolmas palvelun tason askelma vastaa siihen mitä asiakas toivoo palvelulta saavansa. Esimerkin taksimatkustaja toivoo saavansa hyvän kuljettajan ja uuden auton. Mallin neljäs taso pitää sisällään yllättävän hyvän palvelutason, kuten taksinkuljettajan, joka tarjoutuu kantamaan asiakkaan matkalaukut määränpäässä parkkipaikalta ovelle. Uskomaton palvelun tason koostuu puolestaan jostakin täysin odottamattomasta ja äärimmäisen laadukkaasta palvelusuorituksesta, jolla

[2] Alkuperäiset termit: Basic, Expected, Desired, Suprising ja Unbelievable (Kaufman 2011).

palveluntuottaja todella erottuu kilpailijoistaan ja tällä palveluntasolla tehdään asiakkaista myös pitkäaikaisia kanta-asiakkaita. (Kaufman 2011.)

4.5 Palvelun laaduntekijät

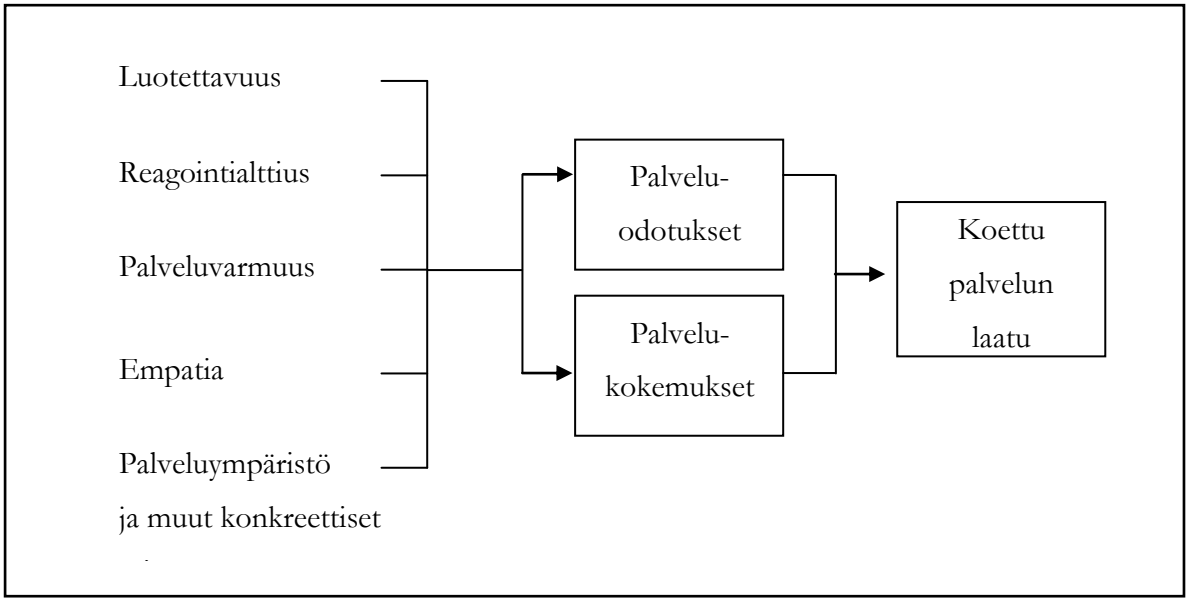
Palvelun laadun – sekä edelleen asiakastyytyväisyyden – mittaamiseksi palvelun laatu voidaan pilkkoa osiin palvelun laadun osatekijöiksi. Palveluprosessin aikana asiakas odottaa saavansa myönteisiä kokemuksia palvelun laadun osatekijöiden puitteissa. Palvelun laaduntekijöitä sekä palvelun laadun arviointia on tutkittu paljon. Ehkä tunnetuin sekä laajimmin kannatusta saanut on Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn (1985) laatima tutkimus, jossa he suorittamiensa haastattelujen pohjalta määrittelevät kymmenen palvelun laatutekijää eli laadun ulottuvuutta. Tutkimuksen mukaan asiakkaat arvioivat palvelun laatua tiettyjen kriteerien mukaan riippumatta siitä, millaisesta palvelusta on kyse. Nämä kymmenen palvelun laadun tekijää ovat: luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja palveluympäristö sekä muut konkreettiset asiat. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 41–50; Ylikoski 1999, 126; Ahokas 1995, 34.)

Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn myöhemmissä tutkimuksissa laadun ulottuvuudet on yhdistetty viideksi ryhmäksi. Nämä viisi laaduntekijäryhmää ovat: luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus, empatia sekä palveluympäristö ja muut konkreettiset asiat[3]. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1990, 15–33; Ylikoski 1999, 132–133.) Nämä viisi palvelun laadun ulottuvuutta kuvaavat, kuinka asiakkaat luokittelevat ja järjestelevät palvelun laatuelementtejä mielissään. Ne soveltuvat useimmille palvelualoille joskin jonkin verran eri osia painottaen. (Zeithaml & Bitner 2000, 82.) Asiakkaalla on näiden palvelun laaduntekijöiden suhteen tiedostettuja ja tiedostamattomia odotuksia, jotka kokemuksiin verrattaessa muodostavat koetun palvelun laadun. (Kuvio 16.)

---

[3] Alkuperäiset termit *Reliability, Responsiveness, Assurance, Empathy* sekä *Tangibles*

Luotettavuus on palvelun laadun tärkein ominaisuus. Luotettavuus muodostaa koko palvelun kivijalan. Se tarkoittaa kykyä tuottaa luvattua palvelua asianmukaisesti, täsmällisesti, tarkasti ja aina heti ensimmäisellä kerralla oikein. Luotettava palveluntuottaja pitää lupauksensa sekä tuottaa asiakkailleen johdonmukaista ja virheetöntä palvelua. Luotettavuuden suhteen asiakkaat eivät juurikaan ole valmiita joustamaan tai katsomaan virheitä sormien lävitse. (Zeithaml & Bitner 2000, 82–85; Ylikoski 1999, 126–129.)



Kuvio 16. Palvelun laatukokemuksen syntyminen (mukaillen Zeithaml & Bitner 2000, 75; Ylikoski 1999, 132)

Tämän kehittämistehtävän kohdeorganisaation kohdalla palvelun luotettavuus tarkoittaa, sitä että asiakas saa aina vähintään sen mitä hänelle on luvattu ja että palvelu tapahtuu sovittuna aikana. Avainasemassa on viestintä ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa, jotta kaikilla osapuolilla on sama käsitys siitä mitä palvelutuote sekä siitä maksettava hinta sisältävät. MJK-koulutus Oy:n palvelutuotteen kohdalla luotettavuus pitää sisällään myös sen, että laskutus suoritetaan täsmällisesti ja kerralla oikein.

Reagointialttius on palveluntuottajan valmiutta ja halukkuutta auttaa asiakkaita tarjoamalla heille asiantuntevaa palvelua. Reagointialttius välittyy asiakkaalle aikana, jonka hän joutuu odottamaan saadakseen apua; vastauksia kysymyksiinsä ja huomiota ongelmiinsa eli miten asiakkaan odotuksiin, tarpeisiin ja reklamaatioihin vastataan.

Reagointialttius sisältää myös palveluntarjoajan kyvyn joustaa asiakkaan muuttuvien ja yksilöllisten tarpeiden mukaan. (Zeithaml & Bitner 2000, 82–85; Ylikoski 1999, 126–129.)

MJK-koulutus Oy:ltä tiloja tiedustelevat asiakkaat ottavat palveluntuottajaan yhteyttä pääsääntöisesti sähköpostilla tai puhelimitse. Tämän palvelutuotteen yksi merkittävimmistä laaduntekijöistä on ripeä vastaaminen näihin asiakkaiden tiedusteluihin sekä tarjouspyyntöihin. Jokaiseen asiakasyhteydenottoon vastataan viimeistään vuorokauden kuluttua ja valtaosaan mahdollisimman nopeasti vielä samana päivänä. Asiakkaalta saadun palautteen mukaan tarjoukset ovat aina tulleet kuin ”Manulle illallinen”. Myös asiakasystävälliset tilaisuuksien muutos- ja peruutusehdot lyhyellä varoitusajalla kertovat palveluntuottajan reagointikyvystä.

Palveluvarmuus kuvastaa palvelutuottajan työntekijöiden tietotaitoa, huomaavaisuutta, asiakasta arvostavaa käytöstä ja kohteliaisuutta. Se on myös kyky osoittaa ja vakuuttaa asiakkaat palveluntuottajan rehellisyydestä ajaa asiakkaan etua ja varmuudesta hoitaa liiketoimintaansa asiakkaan kannalta turvallisesti. (Zeithaml & Bitner 2000, 82–85; Ylikoski 1999, 126–129.)

Palveluvarmuutta edustaa kohdeorganisaation asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden monivuotinen ja laaja-alainen asiakaspalvelukokemus. Asiakkaalle se välittyy rautaisena kohteliaisuutena, osaamisena, laadukkaana asiakaspalveluna, rauhallisuutena kiperissäkin tilanteissa sekä ystävällisyytenä ja aina asiakkaan edun etusijalle asettamisena. Asiakkaan omaisuudesta pidetään huolta ja asiakaspalveluhenkilöiden ulkoinen olemus sekä pukeutuminen viestivät asiakkaiden arvostamisesta. Palveluvarmuutta on myös asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen tämän vierailun aikana ja aina palvelun päätteeksi. Myös asiakaspalveluhenkilöstön persoonallisuus ja tapa toimia ovat keinoja, joilla asiakkaan luottamus on voitettavissa.

Empatia on asiakaslähtöistä välittämistä, pyrkimystä ymmärtää ja kiinnostusta tyydyttää asiakkaiden tarpeet, sekä kyky henkilökohtaisen huomion antamiseen asiakkaille. Palveluntuottaja on – ja osaa myös viestittää asiakkailleen olevansa – heistä aidosti

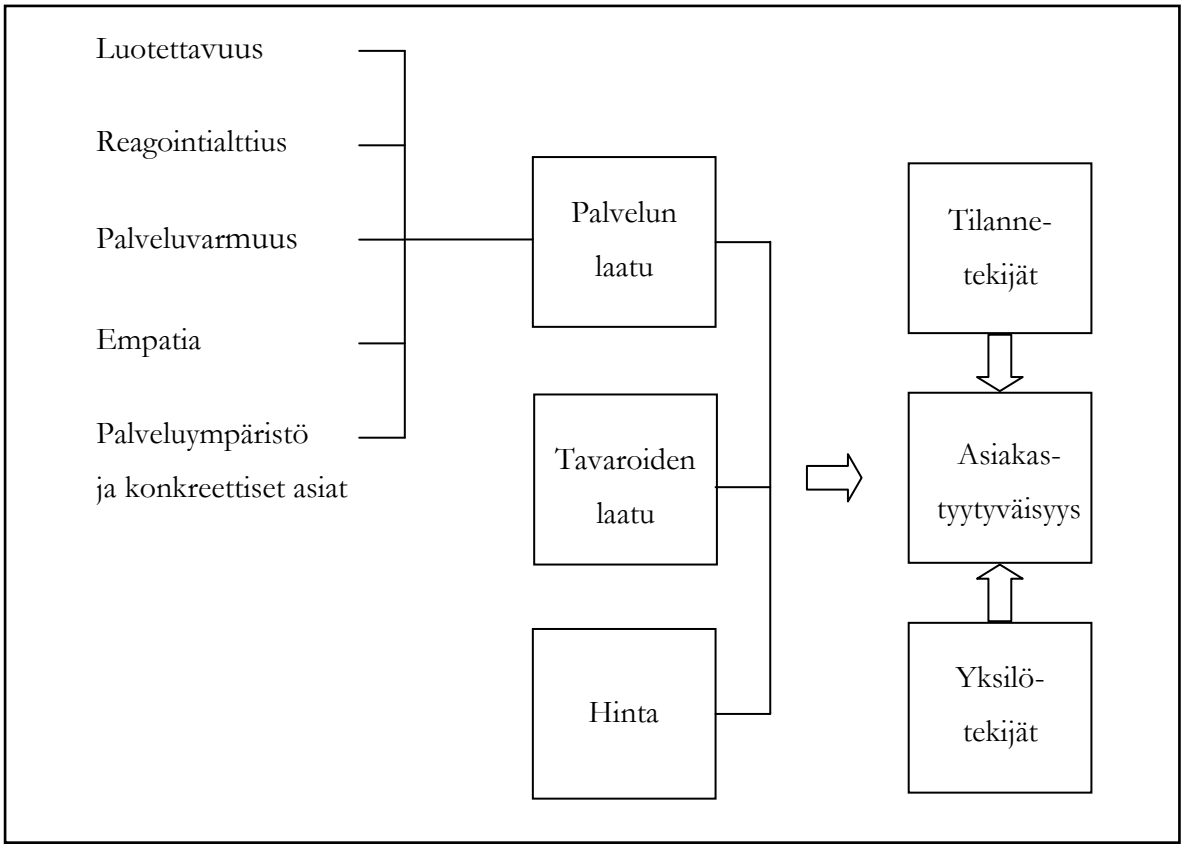
kiinnostunut. Palvelun-tuottajaan on helppo ottaa yhteyttä ja asiakkaat tuntevat olevansa tälle ainutlaatuisia ja tärkeitä. Empatia on myös palveluntuottajan kyky saada asiakkaat tuntemaan, että heidän tarpeitaan ymmärretään ja että heidät huomioidaan yksilöinä. (Zeithaml & Bitner 2000, 82–85; Ylikoski 1999, 126–129.)

Empatia ja asiakaspalveluosaaminen korostuvat asiakaskohtaamisen muutaman ensi sekunnin aikana. Empatiaa on se, että asiakas huomioidaan ja häntä tervehditään aina ystävällisesti ja ripeästi ennen kuin asiakas tervehtii palveluntarjoajaa. Tämä ei ole suomalaisessa palvelukulttuurissa mitenkään itsestään selvää, mutta MJK-koulutus Oy:n asiakasfilosofiaan se ehdottomasti kuuluu. Kohdeorganisaatiossa pyritään siihen, että palveluntuottaja on helposti saavutettavissa, asiakasta kuunnellaan ja asiat hoidetaan pikaisesti kuntoon. Asianmukaisella viestinnällä vakuutetaan asiakas siitä, että hänen tarpeensa ja asiansa tulee hoidetuksi.

Palveluympäristö koostuu kaikista palveluntuottajan fyysistä elementeistä ja palvelun näkyvistä todisteista. Palveluntuotantolaitteisto, henkilöstön olemus, muut palveluympäristössä olevat asiakkaat ja kommunikointi antavat kaikki asiakkaalle viitteitä palvelun tuottajasta ja tämän tavasta toimia asiakkaan arvioidessa palvelun laatua. (Ylikoski 1999, 126–129; Zeithaml & Bitner 2000, 82–85.)

Menestyvällä palveluyrityksellä tulee olla loistava tuote, loistavat jakelukanavat sekä loistava palveluasenne. Näiden kaikkien kolmen tekijän on oltava kohdallaan ja tärkeimpänä yksittäisenä osana on juuri laadukas palvelu. Palvelukeskeinen sisäinen asenne voi yksinään kaataa onnistumiset kahdessa muussa tai pelastaa epäonnistumiset kahdessa muussa tekijässä. (Kaufman 2007.) Asiakkaan arviointiprosessissa palvelun laatuun ja edelleen asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tilannetekijät ja hänen persoonalliset preferenssinsä. Nämä yksilötekijät muodostuvat asiakkaan henkilökohtaisista tarpeista ja motiiveista. (Kuvio 17.) Viime kädessä juuri nämä määrittävät mille palvelun laadun osatekijöille ja mille asiakastyytyväisyyden osatekijöille asiakas antaa painoarvoa palvelun kokonaislaatua ja tyytyväisyyttään arvioidessaan. Palveluorganisaation on siis pyrittävä vaikuttamaan näihin palvelun laatutekijöihin, koska juuri ne tuottavat palvelun laatua sekä edelleen asiakastyytyväisyyttä. Palvelun laadun tekijöihin liittyviä odotuksia

ja kokemuksia voidaan kartoittaa asiakkaan tyytyväisyyden kuuntelujärjestelmällä: asiakastyytyväisyystutkimuksilla sekä suoran asiakaspalautteen keruulla.

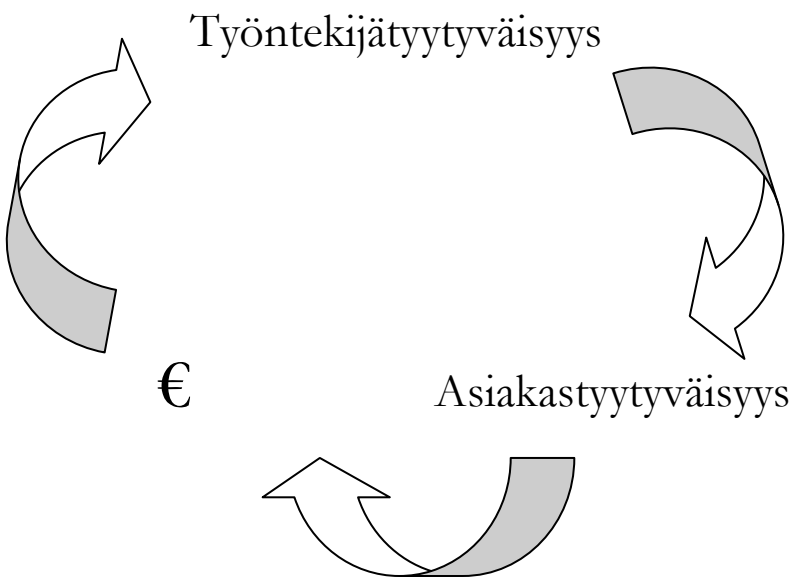


Kuvio 17. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Zeithaml & Bitner 2000, 75)

4.6 Asiakastyytyväisyys

Yleisellä tasolla asiakastyytyväisyys on asiakkaan odotusten ja kokemusten välinen suhde. Koska tyytyväisyys on täysin subjektiivinen ja suhteellinen käsite on odotustasoa pidettävä tyytyväisyyden lähtökohtana. Joka kerta, kun asiakas on kontaktissa jonkin palveluntuottajayrityksen osan kanssa, on tuloksena palvelun laadun sekä asiakastyytyväisyyden edellyttämä kontaktipinta yrityksen ja asiakkaan välillä. Siitä miten palveluntuottajan vaikutuspiiriin tullut asiakas kokee tämän kontaktipinnan, syntyy tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä asiakkaan verratessa näitä kokemuksia etukäteisodotuksiinsa. Tyytyväisyys ei kuitenkaan ole absoluuttista, vaan viittaa tosiasiallisesti tyytyväisyysasteeseen. Tyytyväinen–tyytymätön ulottuvuudella tyytyväisyyden vastinparina ovat asiakkaan odotukset ja kokemukset. (Rope & Pöllänen 1994, 28–29.)

Henkilöstön tyytyväisyys, positiivinen suhde työhön ja yritykseen lisää työntekijäin sitoutuneisuutta sekä luo käyttäytymistapoja, jotka korreloivat korkean asiakastyytyväisyyden kanssa, mikä puolestaan edistää palveluyrityksen liiketoimintaa ja tuloksentekokykyä. Kaufmanin (2011) mukaan jokainen kohtaaminen asiakasrajapinnassa on totuuden hetki. Asiakkaan kokema palvelun laatu kulminoituu näihin totuuden hetkiin ja asiakkaan mielestä tärkeisiin osiin palvelun tuotannossa. Asiakkaan näkökulmasta yhdenkin tärkeän tekijän jäädessä hänen minimiodotustensa alle, hän saattaa mieltää koko yrityksen ja kaikki sen palvelut huonoiksi. Näinä totuuden hetkinä yksittäisen työntekijän osuus on ratkaiseva. Investointi etulinjan asiakasrajapintaan todellakin kannattaa. (Kuvio 18.)



Kuvio 18. Työntekijätyytyväisyyden, asiakastyytyväisyyden ja taloudellisen tuloksen yhteys

Yksittäisten palvelutilanteiden onnistuminen ratkaisee asiakkaan tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden palveluntuottajan toimintaan kokonaisuutena. Koska tyytyväisyys muodostuu asiakkaan subjektiivisista kokemuksista yrityksen kontaktipinnalla, on asiakastyytyväisyys sidottu aina tiettyyn hetkeen ja palvelutilanteeseen. Hyvä laatu tulisikin saada aikaan jokaisessa palvelutilanteessa ja asiakkaan tyytyväisyys on lunastettava yhä uudelleen päivittäisissä vuorovaikutuskontakteissa. (Rope & Pöllänen 1994, 59.)

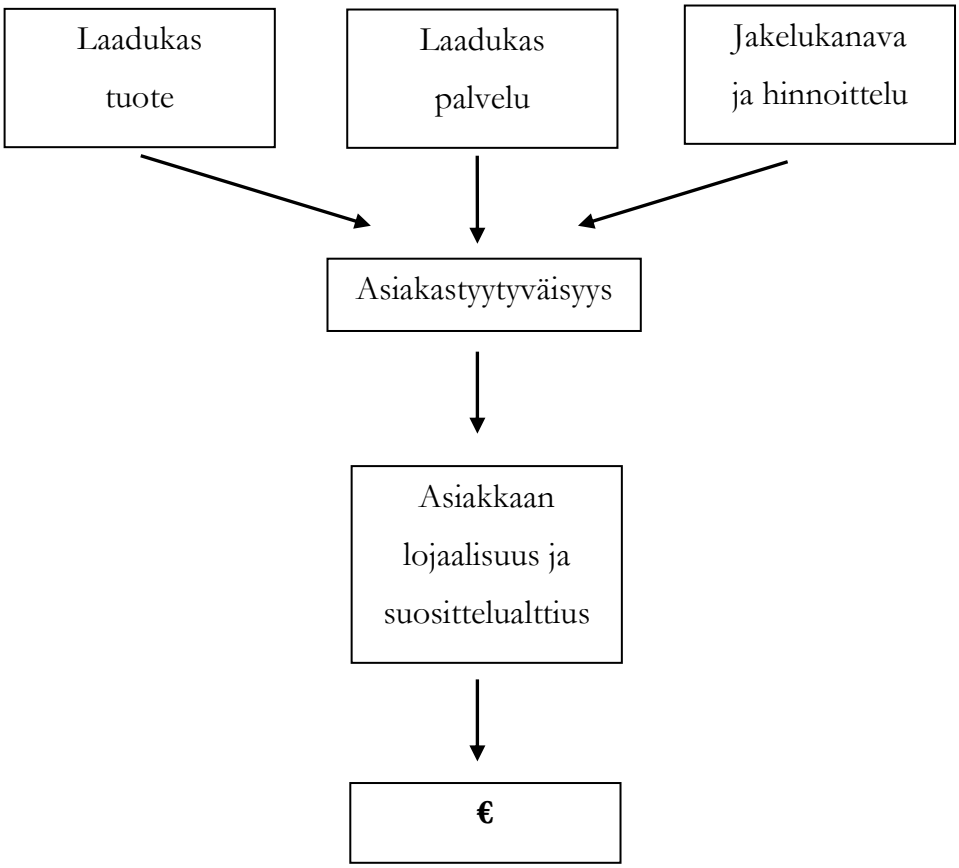
SAS-lentoyhtiön toimintafilosofiassa yksittäisen vuorovaikutustilanteen merkitys asiakkaan kokeman laadun, asiakastyytyväisyyden ja koko yhtiön menestyksen kannalta määriteltiin seuraavasti:

> SAS is not a collection of material assets, but the quality of the contact between an individual customer and the SAS employees who serve the customer directly. Last year, each of our ten million customers came in contact with approximately five SAS employees and this contact lasted for an average of fifteen seconds at a time. Thus SAS is created fifty million times a year, fifteen seconds at a time. These fifty million moments of truth are the moments that ultimately determine whether SAS will succeed or fail as a company. They are the moments when we must prove to our customers that SAS is their best alternative (Carlzon 1987, 3).

Asiakas ostaa ja kuluttaa palvelun tyydyttääkseen jonkin tarpeensa. Asiakkaan näkökulmasta optimaalisin palveluntuottaja on se, joka tuottaa hänen yksilöllisten ja tilannekohtaisten tekijöiden suhteen edullisimman ratkaisun hänen tarpeisiinsa. Olivatpa nämä tarpeet tiedostettuja tai tiedostamattomia, niin kuluttajan mielessä tyytyväisyyden kokemus on suoraan verrannollista siihen kokonaishyötyyn, jonka hän palvelun ostaessaan ja kuluttaessaan saa. Tyytyväisyyttä tuottavat palvelun abstraktit ja konkreettiset ominaisuudet sekä palvelun käytön toiminnalliset ja psykologiset seuraukset.

Selvittämällä asiakkaiden palveluntuottajaa kohtaan asettamat odotukset sekä intensiivisesti paneutumalla ongelmakohtiin ja kuiluihin tuottajan ja asiakkaan käsitysten välissä, on mahdollista löytää ja selvittää ne syyt, jotka heikentävät koetun palvelun laatua sekä edelleen asiakastyytyväisyyttä. Samalla voidaan myös havaita mahdollisuudet sekä kehityskelpoiset vahvuudet toiminnassa. Palveluntuottajan on siis selvitettävä ja ymmärrettävä eri palvelun laadun osatekijöiden painoarvot asiakkaiden arvomaailmassa. Toisin sanoen palveluntuottajan on havaittava ja ymmärrettävä hyvän laadun ja asiakastyytyväisyyden osatekijät juuri asiakkaidensa näkökulmasta. (Määttä 1992, 86–87.)

Halutessaan vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen on palveluntuottajan etsittävä sellaisia palvelun konkreettisia ja abstrakteja ominaisuuksia, jotka tuottavat asiakkaalle tyytyväisyyden kokemuksia. Edelleen mainonnassa ja markkinoinnissa tulisi keskittyä palvelun käytön tuomiin toiminnallisiin ja psykologisiin seurauksiin. (Ylikoski, 1999, 152.)



Kuvio 19. Asiakastyytyväisyyden, -lojaalisuuden sekä taloudellisen tuloksen muodostuminen (mukaillen Zeithaml & Bitner 2000, 75; Lotti 2001, 80 & Kaufman 2011)

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää: miten MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilat -palvelutuotetta voidaan kehittää vetovoimaisemmaksi; miten uusia potentiaalisia asiakkaita voidaan paremmin tavoittaa ja vakuuttaa heidät palvelutuotteen ylivertaisuudesta sekä tarjota heille arvoa ja ratkaisuja. Kaufmanin (2011) mukaan palveluorganisaation menestyksen ydin on tuottaa asiakkaalle arvoa. Sen mahdollistavat hyvä tuote, toimivat jakelukanavat sekä ennen kaikkea laadukas palveluasenne. Lotin (2001, 80) mukaan henkilöstön asenne ja työtyytyväisyys korreloivat korkean asiakastyytyväisyyden kanssa, mikä lisää asiakkaiden lojaalisuutta sekä suosittelualttiutta ja edelleen taloudellista menestystä. Zeithamlin ja Bitnerin (2000, 75) mukaan asiakastyytyväisyys

muodostuu laadukkaasta tuotteesta, laadukkaasta palvelusta sekä oikeasta hinnoittelusta. Näihin kolmeen teoriaan pohjautuen ja niitä yhdistäen on tässä kehittämistyössä luotu malli asiakastyytyväisyyden, -lojaalisuuden sekä organisaation taloudellisen tuloksen muodostumisesta sekä näiden yhteyksistä. (Kuvio 19.) Työn empiirisessä selvityksessä – teemahaastatteluissa sekä kvantitatiivisessa asiakastyytyväisyystutkimuksessa – sovelletaan kaikkia kolmea teoriaa sekä niiden yhdistelmää.

5 Empiirinen selvitys

Tämän kehittämistehtävän lähtötason empiirinen selvitys koostui kehittämistehtävän tekijän omasta havainnoinnista sekä organisaation sisältä laadullisesti haastattelemalla hankitusta tiedosta että määrällisestä ulkopuolisille asiakkaille suunnatusta kyselytutkimuksesta. Laadullinen tutkimus toteutettiin kehittämistehtävän tekijän toimesta teemahaastatteluna ja määrällinen tutkimus webropol -pohjaisena survey-tutkimuksena.

Laadullisen tutkimuksen näytteeksi valittiin vastaajiksi kohdeorganisaation johto sekä kehittämistyön tekijän ohella palvelutuotetta asiakasrajapinnassa yhdessä asiakkaiden kanssa tuottava toinen henkilö. Näin rajatun näytteen uskottiin pystyvän antamaan hyödyllistä tietoa sekä käyttökelpoisia näkemyksiä tutkittavan asian suhteen asian eri näkökulmista organisaation sisältä.

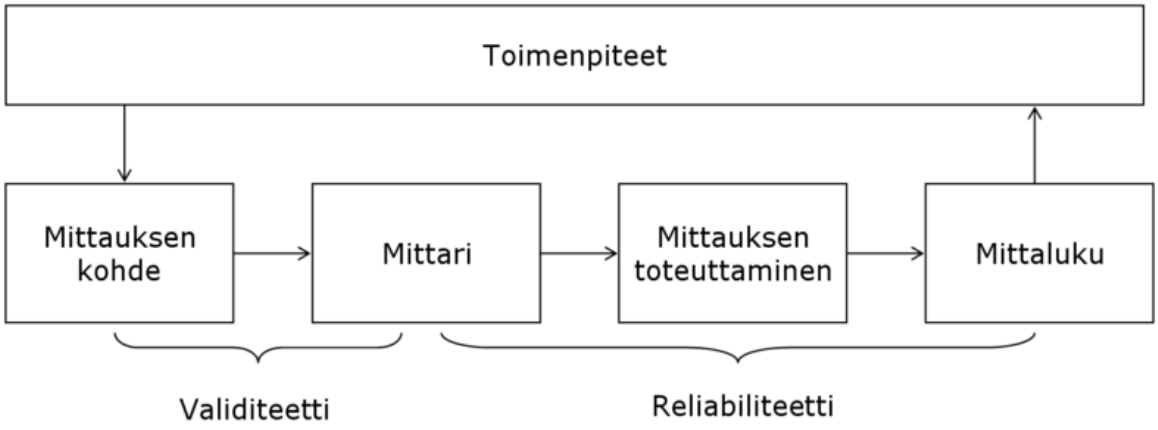
Organisaation ulkopuolisen tiedon keräämiseksi tehtiin lisäksi asiakastyytyväisyystutkimus. Kehittämistehtävän kvantitatiivinen kyselytutkimus toteutettiin perusjoukon melko pienen koon ja helpohkon saavutettavuuden vuoksi kokonaistutkimuksena. Tutkimuksen perusjoukoksi määriteltiin kaikki tammi–kesäkuussa 2011 MJK-koulutus Oy:n myymää kokous- ja koulutustilapalvelutuotetta ostaneet ja käyttäneet asiakkaat.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Kvantitatiivisen tutkimuksen tärkeimmät ominaisuudet, joilla sen hyvyyttä on perinteisesti arvioitu, ovat reliabiliteetti sekä validiteetti. Molemmat tekijät ovat toisiinsa limittyviä ja heikko reliabiliteetti heikentää aina myös validiteettia. Onnistuneessa tutkimuksessa mittaamisen on oltava tarkkaa ja sen on oltava oikein kohdistettua. (Taanila 2010.)

Ensimmäinen askel mittauksen toteuttamisessa on mittauskohteen ja mittauksen tarkoituksen määrittely. Mittaamisen tarkoitus on määriteltävä selkeästi, jotta valittavan mittarin hyvyyttä tai heikkoutta voidaan kriittisesti arvioida. (Kuvio 20.) Mittaamisen tarkoituksen määrittely kuvaa sen ilmiön, jota halutaan mitata ja mittaus on relevanttia

silloin, kun siitä koituu hyötyä, eli mittaamisen tulosta voidaan hyödyntää aiotussa tarkoituksessa. (Saari 2006, 38–43.)



Kuvio 20. Mittaamisen kriteerit (Saari 2006, 41)

Tämän kehittämistehtävän kvantitatiivisen tutkimuksen mittauskohteena oli asiakastyytyväisyys MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilat palvelutuotetta kohtaan. Mittaamisen tarkoitus oli selvittää palvelutuotteen laadun taso sitä ostaneiden ja käyttäneiden asiakkaiden näkökulmasta.

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä viitataan tutkimuksen käsitemääritelmien ja teorian onnistumiseen, jolloin käytetty mittari mittaa tutkittavaa asiaa. Validiteetin edellytys on mitattavien käsitteiden ja ilmiöiden oikea tunnistaminen ja ymmärtäminen. Lisäksi näille ulottuvuuksille on löydettävä asianmukaiset mittarit. Mittaus on validi jos tuloksena on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä oli tarkoituskin. Validiteetti voidaan myös jakaa sisäiseen ja ulkoiseen pätevyyteen, missä sisäinen tarkoittaa tutkimuksen johdonmukaisuutta sekä syy-vaikutussuhdetta, hyviä käsitemääritelmiä ja tutkimuksen tarkkaa dokumentointia. Ulkoinen validiteetti puolestaan tarkoittaa tulosten yleistettävyyttä ja se on yleensä hyvä silloin, kun tutkimuksen otos on riittävän kattava ja siinä on käytetty satunnaisotantaa. (Taanila 2010 & Ylikerälä 2011.).

Tässä kehittämistehtävässä luvun neljä teoriaosassa on kirjallisuuden pohjalta laajasti määritelty mittauksen kohteena olevan asiakastyytyväisyyden keskeisiä käsitteitä sekä

johdettu näistä Parasuram ym. (1985), Lotin (2001) sekä Kaufmanin (2007) teorioiden pohjalta mittari, joka mittaa luotettavasti tutkittavaa asiaa eli asiakastyytyväisyyden ja palvelutuotteen laadun tasoa kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta, tarkkuutta ja pysyvyyttä. Reliabiliteetti osoittaa missä määrin käytetty mittari mittaa tutkittavaa ominaisuutta, kuinka luotettava ja pysyvä mittari on, onko saaduilla tuloksilla pysyvyyttä sekä ovatko ne johdonmukaisia. Käytännössä tutkimuksen reliabiliteetti ja luotettavuus tarkoittaa, etteivät tutkimuksen tulokset ole sattumanvaraisia (Ylikerälä 2011) ja suoritettua mittausta voidaan pitää reliaabelina jos satunnaisilla virheillä ei ole vaikutusta saatuihin mittaustuloksiin (Taanila 2010).

Jos samasta aineistosta suoritetut mittaukset antavat eri mittauskerroilla ja eri mittaajien suorittamana samat tulokset on mittaus luotettavaa. Mittauksen luotettavuus voidaan parantaa ja varmistaa hyvillä mittausohjeilla ja sen luotettavuuden varmistamiseksi on tärkeää määritellä yksikäsitteisesti mittauksen toteutustapa, jonka perusteella eri suorittajat saavat samasta aineistosta samat tulokset. (Wikipedia 2012.)

MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilat palvelutuotteen asiakastyytyväisyystutkimuksen mittauksen toteuttaminen on seikkaperäisesti esitetty tämän kehittämistehtävän luvuissa 5.4 sekä 5.5. Toteuttamistapa on johdonmukainen eikä saatuja tuloksia voida pitää sattumanvaraisina koska tutkimuksessa käytettiin kokonaisotosta ja 69 % vastausprosentti on kattavasti perusjoukkoa edustava. Luvussa 5.5 on myös pohdittu tutkimukseen vastaamatta jättäneiden merkitystä tulosten kannalta.

Mittauksen reliabiliteettia heikentäviä asioita, kun havaintoyksiköinä on ihmisiä, ovat ainakin: kysymysten mahdollinen väärin ymmärtäminen; vastaajien muistin luotettavuus; vastaajien vastausmotivaatio; vastaustilanne, -ajankohta ja -paikka; kysyjän vaikutus vastauksiin sekä vastausten virheellinen kirjaaminen tai käsittely. (Taanila 2010.)

Annettujen vastausten kirjaamisessa ja käsittelyssä on työn tekijän toimesta pyritty äärimmäiseen huolellisuuteen samoin kuin kyselylomakkeen kysymysten muotoilussa

mahdollisten tulkinnallisuuksien tai väärinymmärtämisien minimoimiseksi. Vastaajien muistin luotettavuuteen työn tekijän ainoa vaikutusmahdollisuus oli toimittaa kyselylomake asiakkaan täytettäväksi mahdollisimman pienellä viiveellä itse tilaisuuden jälkeen. Myös tätä asiaa, samoin kuin osallistujien vastausmotivaatiota on pohdittu tämän työn luvuissa 5.4 ja 5.5.

5.2 Kvalitatiivinen teemahaastattelu

Kehittämistehtävän tekijän toimesta haastateltiin kehittämiskohteena olevaa palvelutuotetta eri puolilta tarkastelevat edustajat organisaation sisältä. Palvelutuotteen kannalta monipuolisen ja kattavan näkemyksen muodostamiseksi teemahaastattelun näytteeksi oli perusteltua valita organisaation johto, jolla on oma näkemys toiminnan nykytilasta sekä tulevaisuuden tahtotilasta ja toisaalta toimintaa käytännön tasolla asiakasrajapinnassa päivittäin tuottava ja toteuttava taho.

Palvelutuotteen nykytilan status quon sekä liiketoiminnan kasvattamisen kannalta olemassa olevien esteiden ja kehittämiskohteiden selvittämiseksi sekä haasteellisten ja mitattavissa olevien tavoitteiden asettamiseksi vuodelle 2011 haastateltiin tämän kehittämistehtävän puitteissa MJK-instituutin rehtori, MJK-koulutus Oy:n toimitusjohtaja sekä MJK-instituutin kokousisäntä. Aihe jaettiin teemoiksi, joista johdettiin edelleen yksitäiset kysymykset, joiden perusteella kehittämistehtävän tekijä haastatteli jokaisen näytteen edustajan yksitellen samalla haastattelurungolla. Aikataulujen yhteensovittamisen hankaluuden vuoksi edellisten henkilöiden lisäksi neljäs haastateltava – MJK-koulutuskeskus ry:n hallituksen puheenjohtaja – vastasi kysymyksiin haastattelun sijaan sähköpostitse. Haastattelut toteutettiin maalis-huhtikuussa 2011.

Vastaajilta kartoitettiin heidän näkemyksiään MJK-koulutus Oy:n tilavuokrausliiketoiminnan nykytilasta, tietämystä viimeisen kokonaisen kalenterivuoden myynnistä sekä myynnin jakautumisesta tilamyynnin ja tarjoilumyynnin kesken. Vastaajilta pyydettiin myös kommentteja liiketoiminnasta SWOT-analyysin pohjalta, kuluvan vuoden myyntibudjetista, tehtävistä toimista sekä kriittisistä menestystekijöistä tavoitteiden saavuttamiseksi.

5.3 Teemahaastattelun tulokset

Haastatteluun vastanneet mielsivät tilavuokrausliiketoiminnan nykytilan olevan paranemaan päin sekä kasvavaa liiketoimintaa. Edellisen vuoden tilavuokraustoiminnan nähtiin toteutuneen toimintasuunnitelman mukaisesti. Esille nousi myös ongelma, miten palvella nykyisiä asiakkaita, jotta saadaan heidät suosittelemaan tilojamme sekä palveluitamme aiempaa aktiivisemmin myös uusille asiakkaille? Vuoden 2010 tilavuokrausmyynnin määrä ja myynnin jakautuminen tilojen ja tarjoiluiden välillä oli suuruusluokaltaan melko hyvin vastaajien tiedossa.

Vastaajat nimesivät MJK-koulutus Oy:n tilavuokrausliiketoiminnan keskeisiksi vahvuuksiksi ja menestystekijöiksi hyvät tilat keskeisellä sijainnilla sekä korkealaatuisen asiakaspalvelun. Näkemykset toiminnan vahvuuksista olivat yhteneviä kehittämistyön tekijän havainnoinnin kanssa.

Tilojen kuvattiin olevan yleisilmeeltään helposti lähestyttävät, hyväkuntoiset ja edustavat. Niiden nähtiin sopivan käyttötarkoitukseen ja tarjoavan laadukkaan sekä kokous- ja koulutuskäyttöön riittävän runsaan kokoustekniikkavarustuksen. Hintalaatusuhde koettiin kilpailukykyiseksi, runsaan tilakapasiteetin tuovan runsaasti vaihtoehtoja ja joustavuutta toimintaan sekä mahdollisuuden tarjota tiloja asiakkaille myös lyhyellä varoitusajalla. Vastaajat pitivät aulapalveluhenkilökuntaa osaavana, ammattitaitoisena sekä erittäin asiakaspalveluhenkisenä. Asiakaspalvelun laatua korostettiin jokaisen vastaajan toimesta merkittävänä lisäarvoa tuottavana ja kilpailijoista erottavana elementtinä. Edellisten lisäksi myös joustavat palveluajat mainittiin vahvuutena.

Keskeinen sijainti nousi esille myös heikkouksia kartoitettaessa, sillä vastaajat nimesivät yhdeksi tilavuokrausliiketoiminnan suureksi heikkoudeksi autoilevien asiakkaiden heikot pysäköintimahdollisuudet tilojen läheisyydessä Helsingin ydinkeskustassa. Merkittäväksi heikkoudeksi koettiin myös kiinteistön yleinen kunto ja julkisivun – varsinkin katutason sisäänkäynnin sekä porraskäytävän – epäsiisteys, mitkä ovat selkeästi MJK-instituutin tiloja heikommassa kunnossa, eivätkä siten houkuttele asiakkaita. Heikkoutena pidettiin myös suuremman – noin 100 hengen – tilan puuttumista tilakapasiteetista, samoin kuin keittiötilojen niukkuus ja palveluntuottajan suppeat mahdollisuudet

tarjoilutuotteiden valmistamiseen omissa tiloissa. Vastauksista nousi esille myös palvelun tuottajan ja tilojen heikko tunnettuus markkinoilla sekä vähäiset markkinointitoimenpiteet. Mielenkiintoista oli havaita, että organisaation sisällä koettu tämän palvelutuotteen markkinoinnin olevan riittämätöntä, mutta siihen ei myöskään oltu valmiita resursseja osoittamaan. SWOT-analyysin ydinkohdat on koottu kuvioon 21.

Strengths	**Weaknesses**
Toimivat ja siistit tilat Osaava henkilökunta Korkealaatuinen asiakaspalvelu Hyvä sijainti	Pysäköintitilojen puute Niukat keittiötilat Olematon markkinointi Kiinteistön ulkoasu
Opportunities	**Threats**
Mahdollista kehittyä suositummaksi palvelutarjoajaksi Kiinteistön julkisivun kunnostus Pitkäaikaiset vuokrasuhteet	Kilpailevat palveluntarjoajat Henkilöstön vaihtuvuus Potentiaalisten asiakkaiden tietämättömyys palvelutuotteesta Organisaation tulevaisuus vaakalaudalla

Kuvio 21. MJK-koulutus Oy:n tilavuokrausliiketoiminnan SWOT-analyysi

Liiketoiminnan mahdollisuuksia ja kehittämistoimia kysyttäessä nousi esiin mahdollisuus, että tulevaisuudessa tilavuokrausliiketoiminnalla voisi olla potentiaalia olla aiempaan enemmän päätoimista, mikä nähtiin vaativan tuekseen myös catering-toiminnan kehittämisen. Myös ketjuuntuminen ja pitkäaikaisempien yhteistyökumppanien ja vuokrasuhteiden hankkiminen nähdään mahdollisuutena ja tapana kehittää MJK-koulutus Oy:n tilavuokrausliiketoimintaa. Tilavuokrausliiketoiminnan markkinointisuunnitelman tekeminen sekä sen kustannustehokas toteuttaminen mainittiin myös mahdollisuutena toimintaa kehitettäessä. Osana kokonaismarkkinointia tulisi myös kiinteistön julkisivu

ja status saada kuntoon ja nostetuksi samalle tasolle MJK-instituutin vuokrattavien tilojen kanssa.

Tulevaisuuden uhkana vastauksista nousi esille MJK-koulutuskeskus ry:n ja MJK-koulutus Oy:n yleistilanteen epäselvyys ja sen vaikutukset koko organisaation jatkoon, toiminnan muutoksiin tai toiminnan päättymiseen. Toisena uhkatekijänä pidettiin aulapalveluhenkilökunnan vaihtuvuutta sekä sen jaksamista tuottaa korkealaatuista asiakaspalvelua.

Tilavuokrausliiketoiminnan euromääräiseksi tavoitteeksi asetettiin maltillisella noin 5 % kasvulla tasan 90 000€. Myyntibudjetti tullaan haastatteluiden perusteella saavuttamaan säilyttämällä nykyinen korkea palvelutaso, minkä avainasemassa on henkilökunnan motivointi sekä jaksaminen tuottaa laatua.

Henkilöstön työtyytyväisyyden, työhön suhtautumisen ja asiakastyytyväisyyden sekä edelleen taloudellisen tuloksen sekä välillä on selkeä yhteys (Kuvio 1 s.4). Työntekijöiden sitoutuneisuus korreloi korkean asiakastyytyväisyyden kanssa ja edistää työntekijöiden palveluhalua, ystävällisyyttä ja saa asiakkaan tuntemaan palvelun tuottajalta hankkimiensa ratkaisujen arvon hyväksi (Lotti 2001, 80). Viimeisten työolobarometrien mukaan ihmisten työssä jaksamista edistävät kannustaminen, oppiminen, hyvät vuorovaikutussuhteet työpaikalla, keskinäinen avoimuus sekä hyvä johtamistapa (Simström 2010) ja kaikki ihmiset arvostavat työssään samoja asioita: kannustusta, tunnustusta ja turvallisuutta sekä onnistumisen tunnetta (Hirvikorpi & Korhonen 2009, 84). Ministeri Hautalan mukaan laadullisia mittareita tulisi lisätä ja palkitsemisjärjestelmiä muuttaa pelkän taloudellisen tuloksen sijaan myös enemmän hyvään asiakaspalveluun ja henkilöstön työtyytyväisyyteen kannustaviksi (Vihavainen & Toivonen 2012).

5.4 Kvantitatiivinen kyselytutkimus

Kehittämistehtävän tekijän oman havainnoinnin sekä palvelutuotteen kannalta olennaisten organisaation jäsenten teemahaastatteluiden lisäksi laajemman ymmärryksen ja kokonaiskuvan muodostamiseksi oli keskeistä selvittää myös ostajien näkemyksiä tarkasteltavasta palvelutuotteesta. Palvelutuotteen nykytilan status quon sekä liiketoimin-

nan kasvattamisen kannalta olemassa olevien esteiden ja kehittämiskohteiden selvittämiseksi toteutettiin kehittämistehtävän puitteissa määrällinen kyselytutkimus asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyystutkimuksen perusjoukko – kaikki tammi–kesäkuussa 2011 MJK-koulutus Oy:n myymään kokous- ja koulutustilapalvelutuotetta ostaneet ja käyttäneet asiakkaat – koostui yhteensä 29 organisaatiosta.

Asiakastyytyväisyystutkimus palvelutuotteesta nimeltä MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilapalvelut toteutettiin verkkopohjaisena Webropol -kyselynä keväällä 2011. Kyselylomake (Liite 2) rakennettiin kehittämistehtävän teoriaosuudessa esitetyn Parasuraman ym. (1990) esittämien palvelun laatutekijöiden mallin, Kaufmanin (2007) ja Lotin (2001) teorioiden pohjalta. Kyselylomaketta työstettiin vähitellen jo teoriaa koottaessa ja sen varsinainen rakentaminen lopulliseen muotoonsa toteutettiin kolmen viikon aikana helmi-maaliskuussa 2011. Kyselylomake syntyi kehittämistyön tekijän toimesta. Palautetta sen muodosta sekä sisällöstä antoivat myös työpaikkaohjaaja, palvelun tuottamisessa mukana oleva kokousisäntä sekä organisaation sisältä ja ulkopuolelta puolen tusinaa muuta henkilöä, joista osalla oli mittavaakin kokemusta vastaavien kyselyiden laatimisesta.

Kyselylomake saatiin valmiiksi maaliskuussa 2011 ja kyselyt laitettiin sähköpostilla vastaajille 18.3.2011 alkaen. Kyselyn saatekirje on kehittämistehtävän liitteenä (Liite 3). Kyselyn laatua hieman heikentävänä tekijänä voidaan pitää sitä, ettei kyselylomaketta ollut käytettävissä heti vuoden 2011 alusta alkaen ja muutamat alkuvuoden aikana tiloja vuokranneet asiakkaat jättivät kyselyyn vastaamatta. Kyselyn kokonaisuuden kannalta tämä ei kuitenkaan aiheuttanut suurta haittaa, sillä valtaosa tammi-helmikuussa tiloja vuokranneista organisaatioista teki uusintaostoja vielä myöhemmin kevään 2011 aikana ja pääsivät siten osallistumaan kyselyyn.

Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman lyhyt ja ytimekäs sekä helposti asiakkaan täytettävä. Kyselylomake koostui neljästä vastaajan taustatietoja vaihtoehtokysymyksin kartoittavasta kysymyksestä sekä seitsemästä vastaajan näkemyksiä asteikkokysymyksin palvelutuotteen laadun tasoa selvittävästä kysymyksestä. Kyselyn lopussa

vastaajille annettiin myös mahdollisuus avoimen palautteen ja kehittämisehdotusten antamiseen koskien MJK-koulutus Oy:n tilavuokraustoimintaa.

Taustatietoina tiedusteltiin ensiksi vastaajaan roolia tilavuokrausasiakkaana. Oliko hän kontaktissa palveluntuottajaan ainoastaan tilaisuuden varaajana ilman läsnäoloa itse tilaisuudessa; tilaisuuden emäntä tai isäntä tai vetäjä ja läsnä tilaisuudessa, mutta ilman osallistumista tilaisuuden varausprosessiin tai oliko hän mahdollisesti mukana sekä tilaisuuden varaamisessa että itse tilaisuudessa? Vastaajilta tiedusteltiin myös mistä he olivat MJK-kolutus Oy:n vuokraamat tilat löytäneet sekä mitä yhteydenotto- ja/tai varauskanavaa he käyttivät tilaa tiedustellessaan tai varatessaan. Myös aiempaa asiakashistoriaa kyseisen palveluntuottajan kanssa kartoitettiin kysymällä: monestiko aiemmin vastaaja oli MJK-koulutus Oy:n tilavuokrausasiakkaana ollut?

Parasuram ym. (1990) määrittämiä palvelun laaduntekijöitä, Kaufmanin (2007) kolmea menestyvän palveluyrityksen teesiä loistavasta tuotteesta, loistavasta jakelukanavasta sekä loistavasta palveluasenteesta sekä Lotin (2001) mallia asiakastyytyväisyyden ja asiakaslojaalisuuden syntymisestä sovellettiin tämän kyselylomakkeen palvelutuotteen laatua selvittäviin kysymyksiin. Asiakkaiden kokemuksia ja näkemyksiä palvelutuotteen laadun tasosta tiedusteltiin vastaajilta varauskanavan toimivuudesta, kokous- ja koulutustilojen laadusta, asiakaspalvelun laadusta, tarjoiluiden laadusta sekä hinnoittelusta. Kysyttyihin muuttujiin pyydettiin vastaamaan asteikolla: erinomainen – hyvä – keskinkertainen – tyydyttävä – heikko tai *en osaa sanoa*. Lisäksi vastaajilta kysyttiin yleisarvosanaa MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilojen vuokrausliiketoiminnan yleisarvosanaa sekä olisivat he valmiita suosittelemaan tiloja myös muille ja jos eivät, niin miksi eivät.

Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään mahdollisimman lyhyt, jotta vastaajat eivät jättäisi pitkän kysymyspatteriston vuoksi kyselyyn vastaamatta. Kyselyyn vastaajien motivoimiseksi sekä vastausprosentin kohottamiseksi kyselyyn lisättiin porkkanaksi mahdollisuus voittaa vapaavalintainen MJK-koulutus Oy:n tila kahvitarjoiluineen veloituksetta päiväksi käyttöön. Näitä palkintoja arvottiin kaksi kappaletta kaikkien kyselyyn osallis-

tuneiden kanssa, jotka olivat halukkaita siihen osallistumaan, eli jättivät ruksin kyselylomakkeen kohtaan 13 sekä täyttivät viereiseen kenttään sähköpostiosoitteensa.

5.5 Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset

Asiakastyytyväisyyskyselyn perusjoukoksi määriteltiin ne 29 organisaatiota, jotka muodostivat tiloja vuokranneen asiakaskunnan keväällä 2011 MJK-koulutus Oy:ssä. Tästä 29 organisaation perusjoukosta 15 organisaatiota (52 %) osti palvelutuotteen tammikesäkuun 2011 aikana kahdesti tai useammin. Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse maaliskuun puolen välin jälkeen jokaiselle kevään aikana tiloja vuokranneelle organisaatiolle jokaisen tilaisuuden jälkeen aina muutaman päivän viiveellä. Kuitenkin aina vain kertaalleen samalle vastaanottajalle. Tammi-maaliskuun aikana asiakkaina olleille organisaatioille kyselylomake lähettiin heti sen valmistuttua maaliskuussa. Vastaamatta jättäneille lähetettiin viikon kuluttua kullekin kertaalleen muistutusviesti, jossa heitä pyydettiin vielä uudestaan asiakastyytyväisyystutkimukseen osallistumaan.

Tutkimukseen osallistui 20 organisaatiota, mikä oli 69 % perusjoukosta. Kyselyyn vastaajat olivat tietysti organisaation sijaan luonnollisia henkilöitä: tilaisuuksien varaajia, yhteyshenkilöitä, vetäjiä, emäntiä tai isäntiä, joilla oli tuoretta kokemusta palvelutuotteesta ja joiden arvontuotantoprosessiin palvelutuotteen myyjä oli tarjonnut oman kontribuutionsa (value co-creation). Kyselylomake lähetettiin yhteensä 61 henkilölle, eli kaikille edellä mainituissa tehtävissä toimineille joiden sähköpostiosoite oli palveluntuottajan käytettävissä. Kyselyyn vastasi yhteensä 33 henkilöä ja vastausprosentiksi muodostui 54 %.

Otoksen organisaatiot on taulukossa neljä jaoteltu tutkimukseen osallistumisaktiivisuuden mukaan kolmeen ryhmään. Kahdeksan aktiivisinta organisaatiota osallistuivat tutkimukseen kukin useamman kuin yhden vastaajan voimin: neljä kahdella, kolme kolmella ja yksi neljällä vastauksella. Vastausaktiivisin organisaatio antoi neljä vastausta 16 tilaisuuden kokemuksella. Tämä kahdeksan aktiivisimman organisaation ryhmä edusti 64 % tutkimukseen vastanneista, 28 % kevään 2011 asiakkaista ja 55 % kevään kaikista tänä aikana myydyistä tilaisuuksista. Keskimmäisen ryhmän organisaatioista tutkimukseen osallistui yksi vastaaja jokaisesta. Tämä ryhmä edusti 36 % vastaajista, 41 % ke-

vään 2011 asiakkaista sekä viidennestä kevään ulosmyydyistä tilaisuuksista. Kolmannen ryhmän muodostavat tutkimukseen osallistumisen kannalta passiiviset organisaatiot. Nämä yhdeksän organisaatiota edustivat hieman alle kolmannesta (31 %) kevään 2011 asiakkaista sekä neljännestä kevään tilaisuuksista.

Taulukko 4. Asiakastyytyväisyystutkimukseen vastanneet organisaatiot

Organisaatio	Organisaatioiden määrä	Kyselyyn vastanneita henkilöitä	% vastaajista
usean vastauksen organisaatiot	8	21	64 %
yhden vastauksen organisaatiot	12	12	36 %
passiiviset organisaatiot	9	0	0 %
yhteensä	29	33	100 %

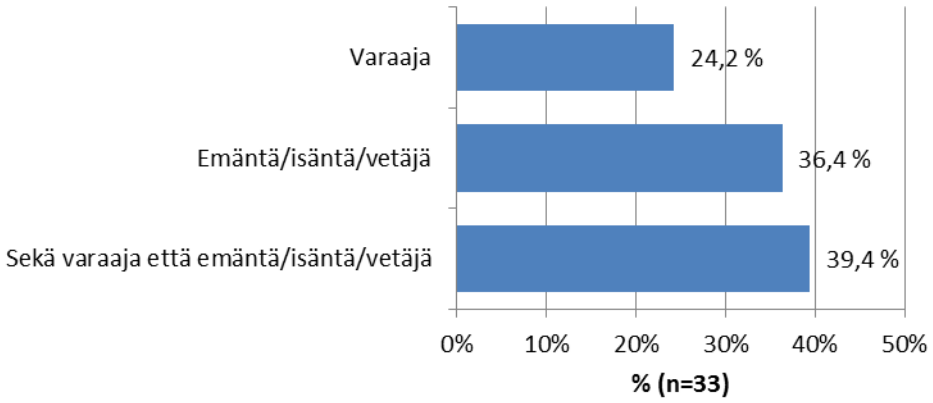
Organisaatio	Organisaatioiden määrä	% asiakkaista	% tilaisuuksista
usean vastauksen organisaatiot	8	28 %	55 %
yhden vastauksen organisaatiot	12	41 %	20 %
passiiviset organisaatiot	9	31 %	25 %
yhteensä	29	100 %	100 %

Kyselyyn osallistumattomista yhdeksästä organisaatiosta kuuden kanssa asiakassuhde jatkui kyselyyn vastaamatta jättämisestä huolimatta. Yhden organisaation tilaisuus ajoittui tammikuun alkupuolelle, mikä saattoi aiheuttaa kyselyyn osallistumisen vähäisen kiinnostuksen kyselylomakkeen valmistuttua vasta maaliskuun loppupuolella. Tämän organisaation kanssa jatkettiin kuitenkin yhteistyötä syksyllä 2011. Kaksi kevään 2011 asiakasorganisaatiota jätti kyselyyn kokonaan vastaamatta, eikä näiden asiakkaiden kanssa myöskään ole asiakassuhde toistaiseksi jatkunut. Näiltä kahdelta asiakkaalta olisi asiakastyytyväisyystutkimuksen ja palvelutuotteen kehittämisen kannalta voinut mahdollisesti saada arvokasta tietoa, sikäli kun tutkimukseen vastaamatta jättäminen ja uusintaostojen toistaiseksi puuttuminen johtuvat odotusten täyttymättömyydestä.

5.5.1 Taustakysymyksien tulokset

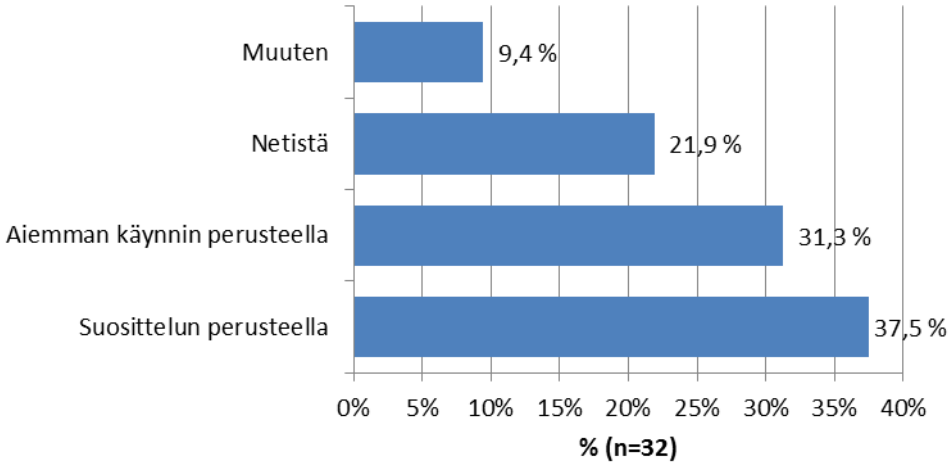
Asiakastyytyväisyystutkimukseen vastanneet luokiteltiin kolmeen ryhmään vastaajaan roolin mukaan. Tutkimukseen osallistuneista 33 vastaajasta 13 kpl (39 %) oli toiminut

sekä tilaisuuden varaajana että emäntänä tai isäntänä tai vetäjänä tilaisuuden aikana. 12 vastaajaa (36 %) oli ollut läsnä tilaisuudessa tilaisuuden emäntänä, isäntänä tai vetäjänä, mutta ilman osallistumista tilaisuuden varausprosessiin. Loput 8 tutkimukseen osallistunutta (24 %) oli ollut kontaktissa palveluntuottajaan ainoastaan tilaisuuden varaajana ilman läsnäoloa itse tilaisuudessa. (Kuvio 22.)



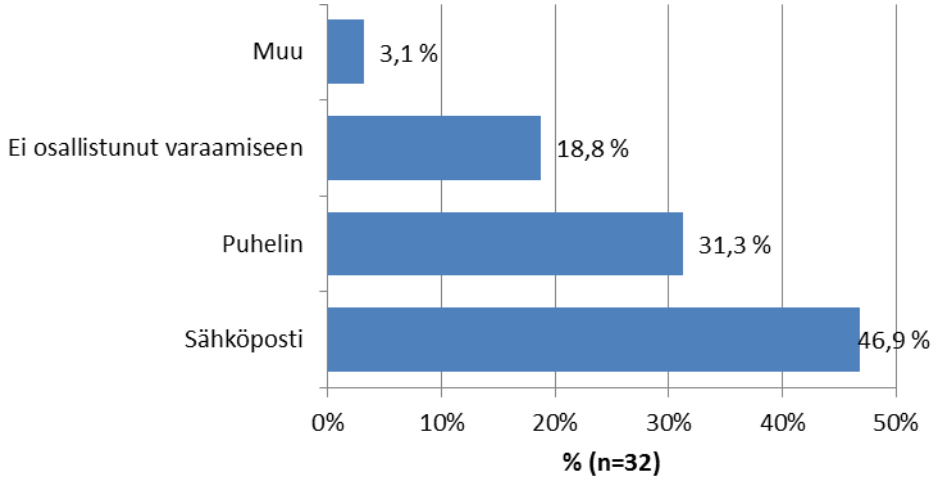
Kuvio 22. Tutkimukseen vastanneiden rooli tilavuokrausasiakkaana

Vastaajista 12 kpl (38 %) oli löytänyt MJK-kolutus Oy:n vuokraamat tilat suosituksen perusteella, 10 kpl (31 %) oli valinnut MJK-koulutus Oy:n yhteistyökumppanikseen aiemman käyntinsä perusteella, 7 kpl (22 %) oli löytänyt tilat verkosta ja loput kolme (9 %) oli päätynyt asiakkaaksi muuta kautta. (Kuvio 23.) Muiksi kanaviksi, mistä tutkimukseen vastanneet olivat palvelutuotteen löytäneet, mainittiin: Assistenttimme esitteli, MJK:lla työskentelevän ystäväni vinkistä ja MJK-koulutus on asiakkaamme.



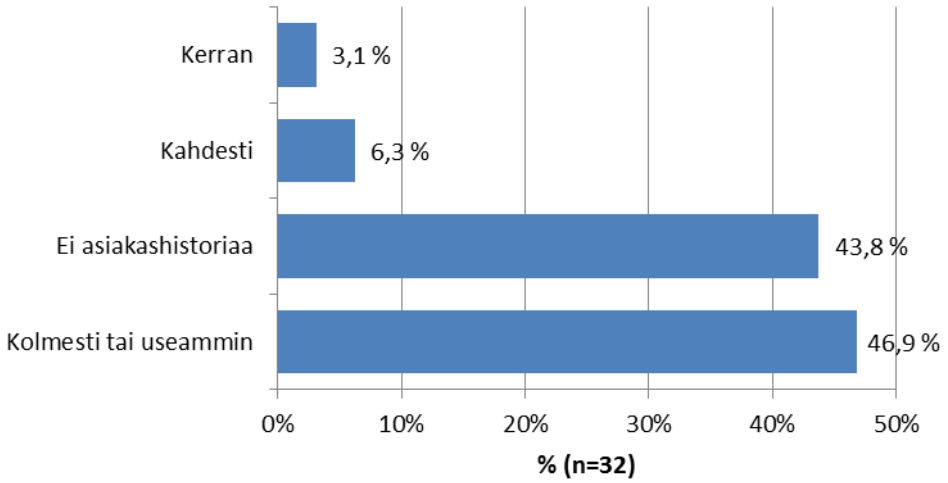
Kuvio 23. Mistä tutkimukseen vastanneet löysivät palvelutuotteen

Vastaajista 15 kpl (47 %) käytti yhteydenotto- ja/tai varauskanavana suoraa sähköpostia. Toiseksi suosituin yhteydenottotapa oli puhelimitse: 10 kpl (31 %). Lopuista tutkimukseen vastanneista 6 kpl (19 %) ilmoittivat, etteivät osallistuneet varausprosessiin lainkaan ja yksi vastaajista ilmoitti käyttämänsä varauskanavan olleen joku muu. Palveluntuottajan verkkosivuilla olevaa sähköistä tarjouspyyntölomaketta ei ainutkaan tutkimukseen osallistunut vastannut käyttäneensä. (Kuvio 24.)



Kuvio 24. Mitä varauskanavaa tutkimukseen vastanneet käyttivät

Kyselyyn vastanneiden asiakashistoria kyseisen palveluntuottajan kanssa jakautui melko tasaisesti kolmesti tai useammin aiemmin tilavuokrausasiakkaana olleiden sekä palvelua ensikertaa käyttävien kesken. (Kuvio 25.)



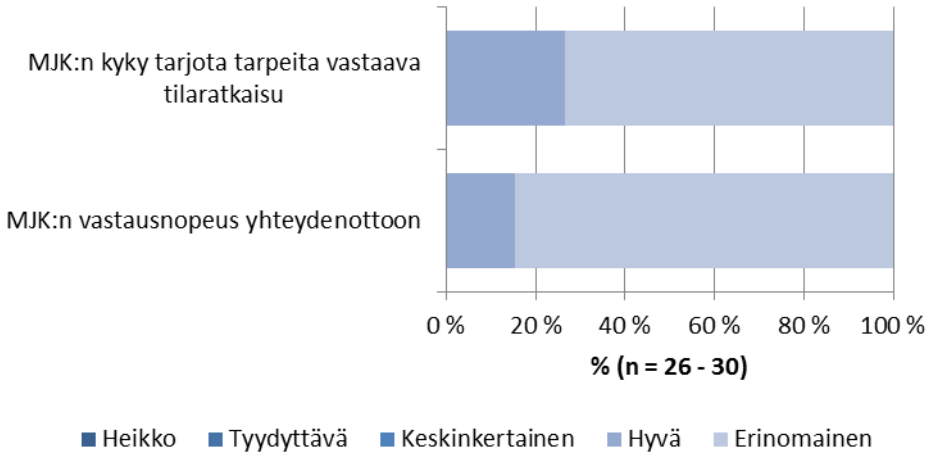
Kuvio 25. Kyselyyn vastanneiden aiempi asiakashistoria

Vastanneista 15 kpl (47 %) oli käyttänyt palvelutuotetta kolmesti tai useammin ja 14 kpl (44 %) oli vailla aiempaa asiakashistoriaa. Kerran tai kahdesti aiemmin palvelutuotteen ostaneita oli vain kolme (9 %) yhteensä.

5.5.2 Varauskanavan toimivuus ja laatu

Palvelutuotteen laatua mitattiin varauskanavan toimivuuden, kokous- ja koulutustilojen laadun, asiakaspalvelun laadun, tarjoiluiden laadun sekä hinnoittelun näkökulmista. Tutkimukseen vastanneet arvioivat kunkin palvelutuotteen laadunosatekijän kohdalla kahdesta kuuteen ominaisuutta asteikolla erinomainen – hyvä – keskinkertainen – tyydyttävä – heikko. Vastaajilla oli myös mahdollisuus valita kunkin kysymyksen kohdalla vaihtoehto *En osaa sanoa.*

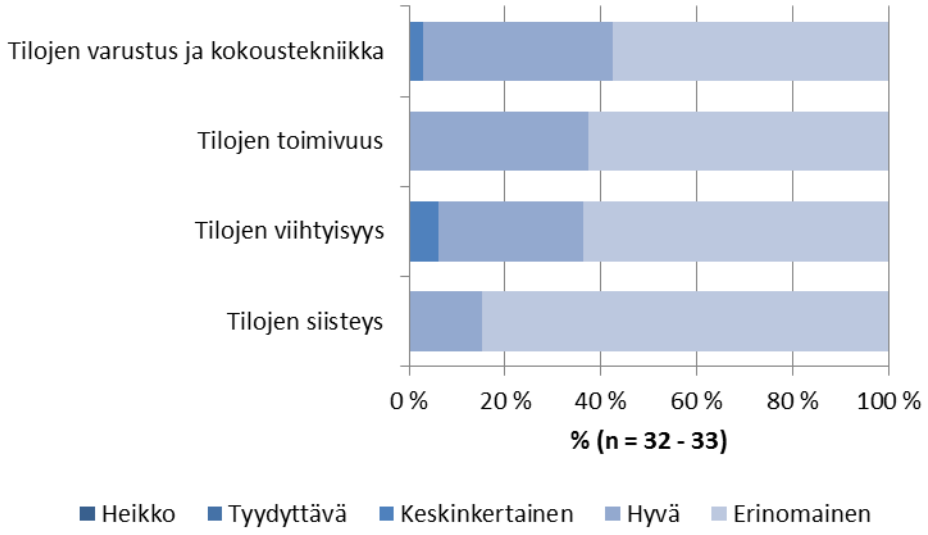
Varauskanavan toimivuuden näkökulmasta 22 kpl (85 %) – suurin osa kyselyyn vastanneista – luokitteli MJK-koulutus Oy:n vastausnopeuden asiakkaan yhteydenottoon erinomaiseksi. Neljä vastaajista (15 %) koki reagoinnin asiakkaan yhteydenottoon olevan hyvällä tasolla. Loput viisi vastaajaa eivät osanneet ottaa palveluntuottajan reagointiaikaan kantaa. Sama määrä, 22 vastaajaa (73 %) koki MJK-koulutus Oy:n kykenevän erinomaisella tasolla tarjoamaan heidän tarpeitaan vastaavan tilaratkaisun. Kahdeksan vastaajaa (27 %) koki myyjän kyvyn vastata asiakkaan tarpeeseen olevan tasoltaan hyvä ja yksi vastaajista ei osannut ottaa muuttujaan kantaa. (Kuvio 26.)



Kuvio 26. MJK-koulutus Oy:n vastausnopeus ja kyky tarjota asiakkaan tarpeita vastaava tilaratkaisu

5.5.3 Kokous- ja koulutustilojen laatu

Tutkimukseen vastanneet arvioivat kokous- ja koulutustilojen laatua neljän osatekijän suhteen: asiakkailta tiedusteltiin näkemyksiä tilojen siisteydestä, toimivuudesta, viihtyisyydestä sekä varustuksesta ja kokoustekniikasta. Vastausasteikko oli erinomainen – hyvä – keskinkertainen – tyydyttävä – heikko. Vastaajilla oli myös mahdollisuus valita kunkin kysymyksen kohdalla vaihtoehto *En osaa sanoa.* (Kuvio 27.)



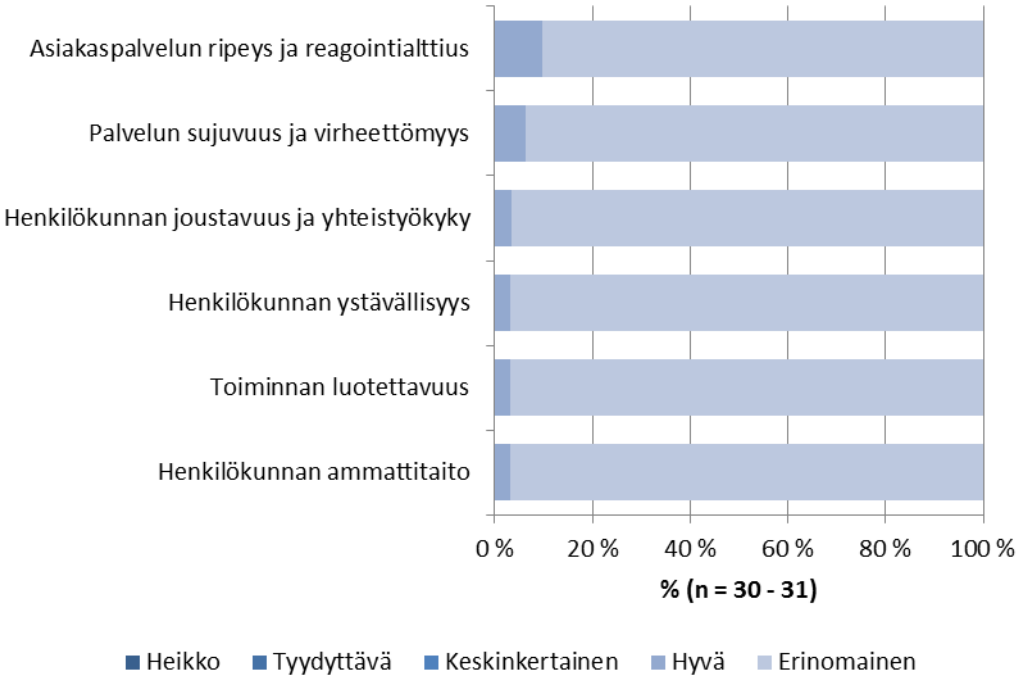
Kuvio 27. MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilojen laatu

Tutkimukseen vastaajat antoivat kokous- ja koulutustiloja kartoittaviin kysymyksiin kaiken kaikkiaan 131 arvosanaa, joista ainoastaan kolme (2 %) jäi keskinkertaisen sarakkeeseen. Näistä kaksi oli vastauksia tilojen viihtyisyyttä kartoittavaan kysymykseen ja yksi koskien tilojen varustusta ja kokoustekniikan laatua. 40 kpl (31 %) vastauksista päätyi kategoriaan hyvä ja 88 kpl (67 %) ylsi luokkaan erinomainen. Eniten vastaajat arvostivat tilojen siisteyttä, seuraavaksi tilojen toimivuutta sekä tilojen viihtyisyyttä. Heikommaksi tässä sarjassa jäi tilojen varustelu ja kokoustekniikka.

5.5.4 Asiakaspalvelun laatu

Tutkimukseen vastanneet arvioivat MJK-koulutus Oy:n palvelutuotteen asiakaspalvelua kuuden laadunosatekijän muuttujan suhteen asteikolla: erinomainen – hyvä – keskinkertainen – tyydyttävä – heikko. Vastaajilla oli myös mahdollisuus valita kunkin kysy-

myksen kohdalla vaihtoehto *En osaa sanoa.* Asiakkaiden kokemuksia tiedusteltiin henkilökunnan ammattitaidon; asiakaspalvelun ripeyden ja reagointialttiuden; henkilökunnan joustavuuden ja yhteistyökyvyn; toiminnan luotettavuuden; palvelun sujuvuuden ja virheettömyyden sekä henkilökunnan ystävällisyyden suhteen. (Kuvio 28.)

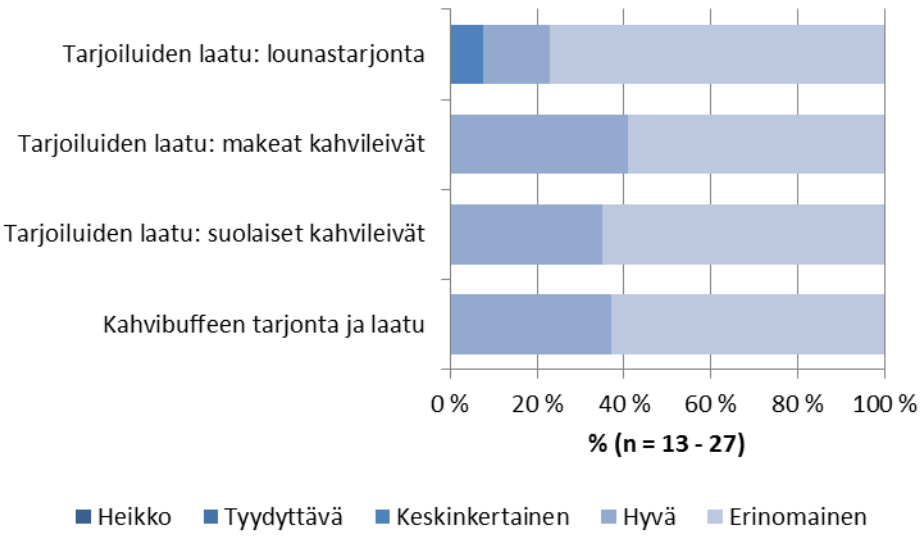


Kuvio 28. MJK-koulutus Oy:n asiakaspalvelun laatu

Kaikista asiakaspalvelun laatua arvioivista 185 arvosanasta 176 kpl eli 95 % oli erinomaisia ja loput 9 kpl (5 %) hyviä. Muuttujien väliset erot olivat hyvin marginaalisia. Palvelun sujuvuus ja virheettömyys sekä asiakaspalvelun ripeys ja reagointialttius jäivät hieman kategorian muista ulottuvuuksista

5.5.5 Tarjoiluiden laatu

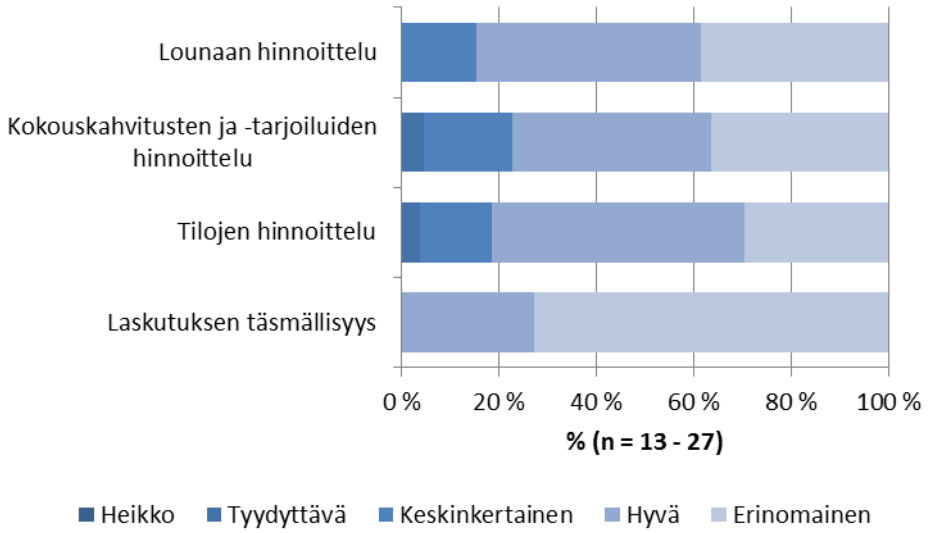
Palvelutuotteen tarjoiluiden laatua selvitettiin neljän eri tuotteen osalta erikseen. Näitä olivat kahvibuffet, lounas, makeat kahvileivät sekä suolaiset kahvileivät. Vastauksia tarjoiluiden laadusta kyselyssä annettiin 82 kpl. (Kuvio 29.) Tarjoiluiden laadun arvosanoista yksi oli keskinkertainen, 28 arvosanaa (34 %) oli hyviä ja 53 kpl (65 %) erinomaisia. Parhaimman arvostelun sai kahvibuffet suolaisten ja makeiden kahvileipien ollessa tasavahvoja. Lounaan arvosanojen keskihajonta oli kategorian suurin ja vastaajien määrä pienin.



Kuvio 29. Tarjoiluiden laatu

5.5.6 Hinnoittelu

Näkemyksiä palvelutuotteen hinnoittelusta tiedusteltiin kolmen tekijän – kokous- ja koulutustilojen, lounaan sekä muiden kokoustarjoiluiden ja -kahvitusten – osalta. Samassa kategoriassa kysyttiin asiakkaiden mielipiteitä myös laskutuksen täsmällisyydestä. (Kuvio 30.)



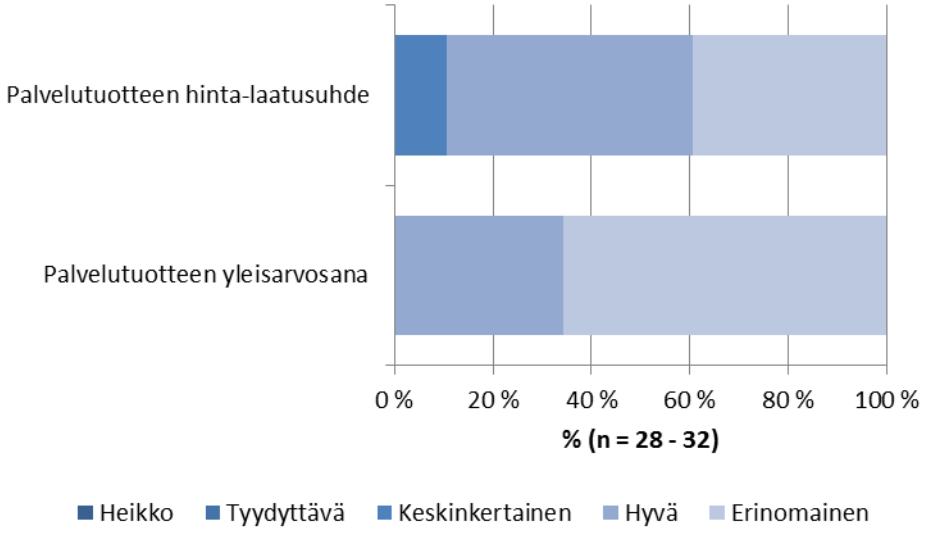
Kuvio 30. Palvelutuotteen hinnoittelu

Kyselyyn vastaajat olivat tyytyväisempiä lounaan kuin muiden tarjoiluiden taikka tilojen hinnoitteluun. Kahteen jälkimmäiseen tuli molempiin vastauksena myös yksi tyydyttävä arvosana. Hinnoittelukysymyksien 84 vastausta jakaantuivat siten, että: kaksi (2 %) oli-

vat tyydyttäviä, 10 kpl (12 %) keskinkertaisia, 35 kpl (42 %) hyviä ja 37 kpl (44 %) erinomaisia. Ydintuote tilojen hinnoittelu sai 52 % vastaajista (14 kpl) hyvän ja 30 % (8 kpl) vastaajista erinomaisen arvosanan. Laskutus oli kyselyyn vastanneista 16 ja 73 % mielestä erinomaisen täsmällistä ja loppujen kuuden ja 27 % mielestäkin hyvin täsmällistä.

5.5.7 Hinta-laatusuhde ja yleisarvosana

Asiakastyytyväisyystutkimukseen osallistuneista asiakkaista kolme (11 %) koki palvelutuotteen hinta-laatusuhteen keskinkertaiseksi, 14 kpl (50 %) hyväksi ja loput 11 kpl (39 %) erinomaiseksi. Vastaajista 11 kpl (34 %) antoi palvelutuotteen yleisarvosanaksi hyvän ja 21 kpl (66 %) arvioi palvelutuotteen kokonaistason arvosanaksi erinomaisen. Kaikki asiakastyytyväisyystutkimukseen osallistuneet 33 asiakasta vastasivat olevansa kokemuksensa perusteella valmiita suosittelemaan MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustiloja myös muille. (Kuvio 31.)



Kuvio 31. Palvelutuotteen hinta-laatusuhde ja yleisarvosana

5.5.8 Avoin palaute ja kehittämisehdotukset

Kirjallista avointa palautetta antoi 11 vastaajaa eli joka kolmannes vastaajista. Vapaista kommenteista yksi oli luonteeltaan korjaava: *"Datatykit olivat joissakin tiloissa hieman himmentyneitä"* ja loput 10 kiittäviä. Avoimista palautteista kahdeksassa kehuttiin asiakaspalvelua, kuudessa tiloja ja neljässä palautteessa tarjoiluita.

- Olimme erittäin tyytyväisiä tilaan, tarjoiluun ja palveluun
- Kiitos todella hyvästä palvelukokonaisuudesta. Tulemme käyttämään palvelujanne jatkossakin.
- Viihtyisät tilat, loistavat tarjoilut ja mukava henkilökunta. Olemme olleet oikein tyytyväisiä tekemäämme yhteistyöhön.
- Olen (organisaation X) "ulkopuolisena" kouluttajana, joten varaukset, hinnoittelut ym. vastaava ei kuulu toimialueeseeni. Koulutusympäristönä tilanne ovat miellyttävät ja toimivat hyvin!
- Loistava asiakaspalvelu ja loistavat tarjoilut, erittäin ammattitaitoisesti hoidetut kokousjärjestelyt.
- Kiitos onnistuneista järjestelyistä ja erinomaisesta ruokatarjonnasta. Salaatit olivat erinomaiset ja tila kaikin puolin toimiva tällaista tilaisuutta varten.
- Tilojen toimivuus yllätti positiivisesti, vastaanottohenkilökunta ystävällistä ja palvelualtista. Hyvä kokemus.
- Erittäin hyvä sijainti ja palvelu. Asiat toimii aina sovitusti - kiitos!
- Erittäin hyvää ja joustavaa palvelua☺
- Vahtimestareiden palvelualttius erinomainen, hieno yllätys hyvä englanninkielen taito.

6 Tulosten analysointi

Asiakastyytyväisyystutkimuksen vastausaktiivisuutta voidaan pitää melko hyvänä, vaikkakaan työn tekijän tavoitteeseen 75 % vastausaktiivisuudesta ei päästy. Saavutettu otos – 69 % kevään 2011 asiakasorganisaatioista kuvaa – kuitenkin edustavasti asiakkaiden perusjoukkoa ja vastauksia voidaan siten pitää asiakastyytyväisyystason määrittämisen kannalta luotettavina.

Otoksen asiakkaista suurin osa – 47 % – oli käyttänyt kyseistä palvelutuotetta kolmesti tai useammin aikaisemmin. Kyselyyn vastaajista 44 % oli asiakkaana ensimmäistä kertaa ja loput 9 % oli ollut asiakkaana kerran tai kahdesti aikaisemmin. 38 % kyselyyn vastanneista oli löytänyt ja valinnut palvelutuotteen nimeltä MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilat oman kontaktinsa suosittelun perusteella ja 31 % valitsi MJK-koulutus Oy:n yhteistyökumppanikseen aiemman oman asiakaskokemuksensa perusteella.

Organisaation johdon haastatteluissa nousi heikkoutena palveluntuottajan vähäinen tunnettuus markkinoilla ja markkinointiin käytettävissä olevien markkinointiresurssien olevan niukat sekä tahtotilan markkinoinnin lisäämiseen vähäisen. Suosittelun merkittävän vaikutuksen perusteella olemassa olevien asiakassuhteiden tehokkaampi hyödyntäminen palvelutuotteen suosittelun muodossa voisi olla ratkaisu dilemmaan, missä markkinointia pitää kasvattaa ilman siihen satsattavia resursseja. Tämä voisi käytännössä tarkoittaa asiakasreferenssejä palvelutuotteen verkkosivuilla sekä tilavuokra-alennusmuotoisia kannustimia palvelutuotetta kolmansille osapuolille suositelleille asiakasorganisaatioille.

MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilapalvelutuotetta käyttäneet kokivat suoran sähköpostiyhteydenoton ja puhelinvarauksen toimiviksi ja hyviksi varauskanaviksi. Välillä 1…5, missä 5=erinomainen, 4=hyvä, 3=keskinkertainen, 2=tyydyttävä ja 1=heikko varauskanavien toimivuutta kartoittavan kahden muuttujan keskiarvot olivat 4,85 ja 4,73. Palveluntuottajan reagointialttius ja vastausnopeus asiakkaan yhteydenottoon koettiin 4,85 keskiarvolla jonkin verran laadukkaammaksi kuin palveluntuottajan kyky tarjota asiakkaan tarpeita vastaava tilaratkaisu. Jälkimmäisen muuttujan vastauskeskiar-

vo oli 4,73 ja keskihajonta 0,45 vastausnopeuden keskihajonnan ollessa 0,37. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Varauskanavan toimivuus

	Keskiarvo	Keskihajonta	n
MJK:n vastausnopeus yhteydenottoon	4,85	0,37	26
MJK:n kyky tarjota tarpeita vastaava tilaratkaisu	4,73	0,45	30

Tutkimukseen osallistuneet vahvistivat vastauksillaan sen, että toimiva varausprosessi sekä aito kiinnostus asiakkaan tarpeita kohtaan luovat merkittävä pohjan palvelutuotteelle ja sen laadulle. Asiakkaat ovat olleet positiivisen yllättyneitä palveluntuottajan laatustandardista pyrkiä vastaamaan jokaiseen asiakasyhteydenottoon saman päivän aikana ja aina viimeistään vuorokauden kuluttua. Erästä asiakasta lainaten ”vastaus tarjouspyyntöön on aina tullut kuin Manulle illallinen.” Vastausten perusteella voidaan sanoa, että tilojen varaajat arvostivat henkilökohtaista kontaktia palveluntuottajaan palvelutuotteen tiedustelu- ja varausprosessin aikana. Kaikki kyselyyn vastanneet varausprosessiin osallistuneet asiakkaat olivat palveluntarjoajan verkkosivuilla olemassa olevan tarjouspyyntölomakkeen sijaan sähköpostitse tai puhelimitse suorassa yhteydessä palveluntuottajaan. Varausprosessin henkilökohtaistamista on siis syytä kehittää ja kasvattaa sen määrää.

MJK-koulutus Oy:n kyky tarjota asiakkaan tarpeita vastaava tilaratkaisu on perustunut paitsi johdonkin mainitsemaan laajaan tilakapasiteettiin, niin myös palveluntuottajan kiinnostukseen asiakkaan tarpeita kohtaan. Jokaiselta tiloja tiedustelleelta asiakkaalta pyritään mahdollisimman tarkkaan selvittämään kunkin tarpeen laatu mahdollisimman seikkaperäisesti, jotta juuri kyseisen asiakkaan tarpeeseen voitaisiin paras mahdollinen ratkaisuehdotus laatia. Tämän asiakaskeskeisen toimintatavan on todettu tuoneen kilpailuetua muihin toimijoihin nähden sekä varmistaneen monet kaupat. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset palvelutuotteen varauskanavan toimivuuden ja laadun suhteen – 44 erinomaista ja 22 hyvää arvosanaa – vahvistavat käsitystä siitä, että palveluntuottajan on syytä tietyssä mittakaavassa räätälöidä palvelutuotettaan kunkin asiakkaan kohdalla erikseen saman tuotteen liukuhihnamaisen monistamisen sijaan. Tai mikä tärkeämpää: antaa asiakkaan kokea, että kyseinen tarjous on juuri hänen tarpeeseensa rää-

tälöity, vaikkakin se palveluntuottajan ja palvelutuoteajattelun näkökulmasta onkin monistettava formaatti, johon asiakaskohtaisesti ja tarpeen mukaan otetaan mukaan tai josta jätetään pois erilaisia moduuleja.

Taulukko 6. Kokous- ja koulutustilojen laatu

	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Tilojen siisteys	4,85	0,36	33
Tilojen toimivuus	4,63	0,49	32
Tilojen viihtyisyys	4,58	0,61	33
Tilojen varustus ja kokoustekniikka	4,55	0,56	33

Kokous- ja koulutustilojen laadun kyselyyn vastaajat kokivat tilojen siisteyttä lukuun ottamatta hieman heikommaksi kuin varauskanavan toimivuuden. Tilojen laadun muuttujien vastauskeskiarvot olivat välillä 4,55…4,85. (Taulukko 6.) Tilojen siisteys sai hieman yllättäenkin tämän kategorian korkeimman vastauskeskiarvon 4,85 sekä pienimmän keskihajonnan 0,36. Vastaajat kokivat myös kokous- ja koulutustilojen toimivuuden varsin laadukkaaksi 4,63 vastauskeskiarvolla ja 0,49 keskihajonnalla. Tilojen viihtyisyys sekä varustus ja kokoustekniikka jäivät kategorian muista muuttujista hieman 4,58 ja 4,55 keskiarvoilla. Näiden kahden muuttujan vastausten keskihajonta oli myös muita suurempaa: 0,61 ja 0,56.

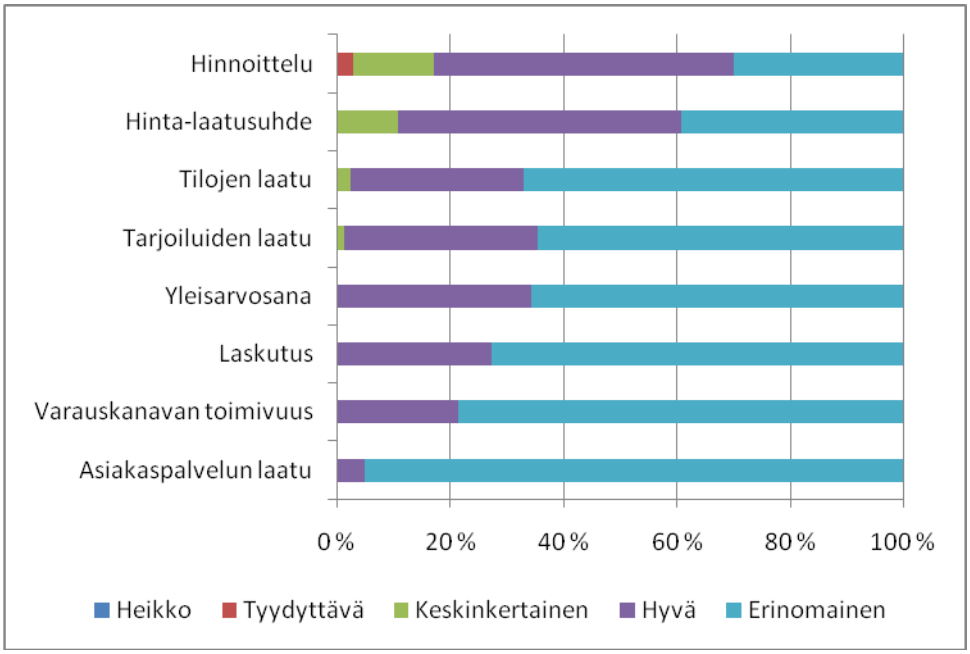
Taulukko 7. Asiakaspalvelun laatu

	Keskiarvo	Keskihajonta	n
Henkilökunnan ammattitaito	4,97	0,18	31
Toiminnan luotettavuus	4,97	0,18	31
Henkilökunnan ystävällisyys	4,97	0,18	31
Henkilökunnan joustavuus ja yhteistyötyökyky	4,97	0,18	30
Palvelun sujuvuus ja virheettömyys	4,94	0,25	31
Asiakaspalvelun ripeys ja reagointialttius	4,90	0,30	31

MJK-koulutus Oy:n asiakaspalvelun laatu löi tuloksillaan kaikki muut tutkitut kokonaisuudet. Asiakaspalvelun laatua kartoittavien muuttujien vastauskeskiarvot olivat huippuluokkaan välillä 4,90…4,97. (Taulukko 7.)

Muuttujien väliset erot olivat hyvin marginaalisia: palvelun sujuvuus ja virheettömyys sekä asiakaspalvelun ripeys ja reagointialttius saivat muita muuttujia hieman heikommat vastauskeskiarvot 4,94 ja 4,90. Näiden kahden muuttujan vastausten keskihajonta oli myös kategorian suurinta 0,25 ja 0,30. Toisaalta kaikkien muiden asiakaspalvelun laatua mittaavan muuttujan keskiarvo oli lähes 5 eli 4,97 ja vastausten keskihajonta ainoastaan 0,18. Tulosten perusteella voidaan perustellusti sanoa, että tämän palvelutuotteen merkittävin kivijalka – erikoisuus ja ylivertaisuus, jossa halutaan ja osataan olla erikoisen hyviä, on laadukas ja asiakaslähtöinen asiakaspalvelu.

Asiakas ostaa tuotteiden ja palveluiden sijaan niiden tuottamaa hyötyä ja arvoa, mikä voi olla konkreettista tai emotionaalista. Palvelun toimittaja puolestaan tarjoaa maksua vastaan oman tietotaitonsa asiakkaan arvontuotantoprosessiin ja tuloksena syntyvän arvon ylivertaisuus edellyttää molempien näkökulmien toteutumista. (Kaski 2011). Kaufmanin (2007) mukaan palveluyrityksellä tulee olla loistava tuote, loistavat jakelukanavat sekä loistava palveluasenne. Näiden kaikkien kolmen tekijän on oltava kohdallaan jotta yritys voi menestyä kilpailussa.



Kuvio 32. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulosten yhteenveto

Tämän kehittämistyön tekijän oman havainnoin, haastatelluiden organisaation sisäisten toimijoiden sekä asiakkaiden mielestä palvelutuotteen nimeltä MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilat keskeisiksi vahvuuksiksi nousivat korkealaatuinen asiakaspalvelu

sekä tarkoituksenmukaiset hyvät tilat. Tämän asiakastyytyväisyystutkimuksen mukaan palveluntuottajan tarjoamat arvolupaukset ovat realisoituneet ja MJK-koulutus Oy:n palvelutuotteen käyttäjät ovat olleet huomattavan tyytyväisiä saamaansa käyttöarvoon, joka heille on kyseistä palvelua käyttäessään syntynyt. MJK-koulutus Oy on siis onnistunut roolissaan asiakkaittensa arvon tuottamisen mahdollistajan sekä tukijana. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset kertovat kaikkien vastanneiden olevan valmiita suosittelemaan palvelutuotetta myös muille. 65 % vastaajista antoi toiminnan yleisarvosanaksi erinomaisen ja kaikki tutkimukseen osallistuneet arvioivat yleisarvosanan olevan vähintään hyvällä tasolla. Palvelutuotteen hinta-laatusuhteen koki 39 % asiakkaista erinomaiseksi ja 89 % hyväksi tai erinomaiseksi.

7 Kokous- ja koulutustilamyynnin tulos 2011

Vuoden 2011 kokous- ja koulutustilavuokrausliiketoiminnan viralliseksi myyntitavoitteeksi asetettiin maltillisella vajaan 5 % kasvulla tasan 90 000€. Tilavuokrauksesta vastaavana kokouspalvelupäällikkönä asetin itse myynnille haasteellisemman epävirallisen tavoitteen myynnin kaksinkertaistamisesta edelliseen vuoteen verrattuna. Toiseksi epäviralliseksi määrälliseksi tavoitteeksi asetin uusintaostoja tekevien asiakkaiden osuus nostamisen yli 50 %:iin kaikista palvelutuotetta ostaneista asiakkaista.

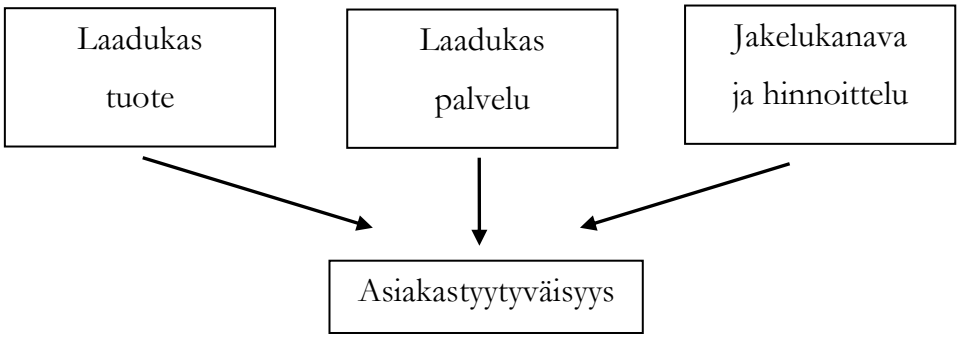
Vuoden 2011 kokous- ja koulutustilavuokrausliiketoiminta toteutui 147 407€ suuruisena. Vuoteen 2010 verrattuna myynti kasvoi 71 % ja 61 000€. Myynnistä 75 % (109 840€) koostui tilojen ja 25 % (37 567€) kokoustarjoiluiden myynnistä. Kokoustarjoiluiden arvonlisäverolliset hankintakulut olivat 18 029€ mikä tuotti kokoustarjoiluiden myyntikatetta 24 591€ ja myyntikateprosentiksi 58 %.

Vuoden 2011 aikana sovittiin kokous- ja koulutustilavuokrauskauppaa jo myös seuraavalle vuodelle 31 115€:lla. Vuosien 2011 ja 2012 myynti oli siis joulukuun 2011 tilanteen mukaan yhteensä 179 275€, mikä on 107 % enemmän kuin vuoden 2010 myynti. MJK-koulutus Oy:n johdon asettama virallinen myyntitavoite saavutettiin ja ylitettiin siis reilusti. Myynnintuottajan omasta epävirallisesta myynnin kaksinkertaistamistavoitteestakaan jäätiin vuoden 2011 myyneissä vain 29 %, ja vuodelle 2012 vahvistetut kaupat mukaan lukien sekin jopa ylitettiin.

Vuonna 2011 tiloja vuokrattiin ulkopuolisille organisaatioille 228 tilaisuuteen yhteensä 523 kappaletta, mikä muodosti 45 % koko vuoden tilakäytöstä. Tiloja vuokrattiin 44 eri asiakkaalle, joista 25 organisaatiota eli 57 % osti palvelutuotteen vuoden 2011 aikana useammin kuin kerran. Myös toinen määrällinen myyntitavoite asiakkaiden sitouttamisesta ja ostouskollisuudesta siis toteutui. Tiloja myytiin 43,5 tilan kuukausikeskiarvolla, mikä oli 66 % ja 17,3 tilaa edellisvuoden vastaavaa enemmän. Suurin osuus tiloista – viidennes koko vuoden määrästä – myytiin toisena peräkkäisenä vuonna toukokuussa. Huhtikuussa tiloja myytiin 15 % ja syyskuussa 13 % koko vuoden myynnistä. Yhteensä

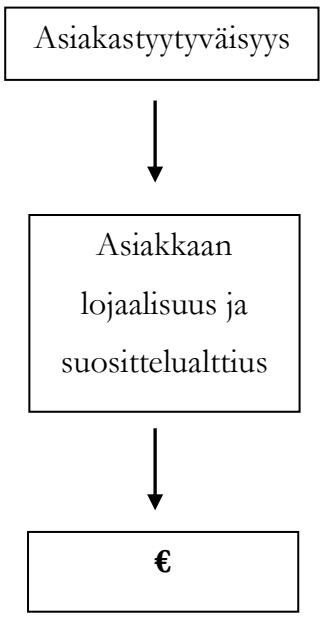
näiden kolmen kuukauden aikana myytiin siis lähes puolet (48 %) koko vuonna myydyistä tiloista ja ne tuottivat 41 %, eli 61 462€ koko vuoden myynnistä.

Tämän kehittämistehtävän puitteissa tehty asiakastyytyväisyystutkimus osoittaa MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilat -palvelutuotteen perustuvan laadukkaaseen ja asiakaslähtöiseen asiakaspalveluun sekä tarkoitukseen sopiviin ja toimiviin tiloihin. Asiakkaan ongelma ratkaistaan reagoimalla ripeästi asiakkaan yhteydenottoon ja tarjoamalla laadukkaita kokous- ja koulutustiloja sekä laadukasta asiakaspalvelua keskeisellä paikalla hyvien kulkuyhteyksien päässä kilpailukykyiseen hintaan. Toisin sanoen palvelutuote tarjoaa asiakkaalle kokoustamisen ja kouluttamisen helppoutta. Panostamalla laadukkaaseen asiakaspalveluun sekä aktiivisesti tiedustelemalla ja kuuntelemalla asiakkaiden näkemyksiä ja kokemuksia palvelutuotteesta oli sen laatua ja asiakaslähtöisyyttä mahdollista parantaa pienin muutoksin ja näin kasvattaa asiakastyytyväisyyttä.



Kuvio 33. Palvelutuotteen asiakastyytyväisyyden tekijät (mukaillen Zeithaml & Bitner 2000, 75; Lotti 2001, 80 & Kaufman 2011)

Kaufmanin (2011) palveluntasoasteikolla MJK-koulutus Oy:ssä tavoitellaan jokaisessa asiakaskohtaamisessa toivotun tason ylittämistä. Yllättävän hyvä ja uskomattoman hyvä asiakaspalvelun taso ovat keinoja, jolla saadaan aikaiseksi tyytyväisiä asiakkaita. Juuri tähän perustui MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilat palvelutuotteen tuloksentekokyky, asiakkaiden entistä paremmin sitouttaminen sekä heidän ostouskollisuutensa lisääminen.



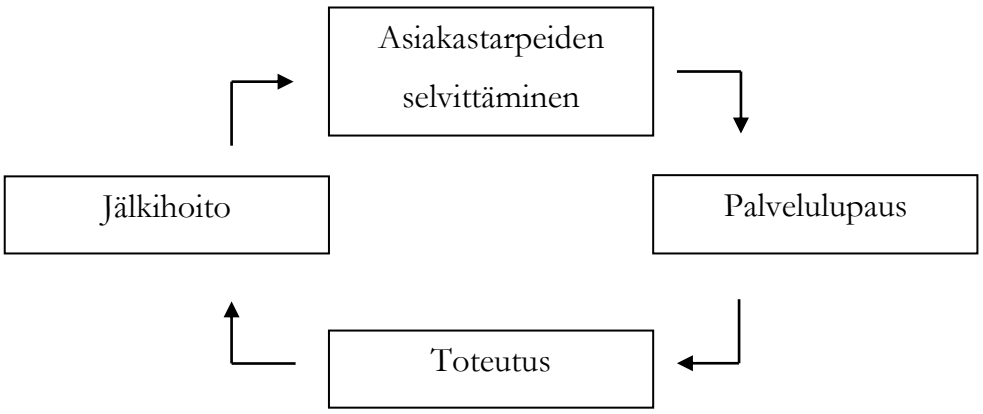
Kuvio 34. Asiakastyytyväisyyden yhteys lojaalisuuteen, suosittelualttiuteen ja taloudelliseen tulokseen

Tyytyväiset palvelutuotetta käyttäneet asiakkaat ovat myös halukkaampia kertomaan kokemuksistaan ja suosittelemaan sitä muille. Tämän kehittämistehtävän asiakastyytyväisyystutkimukseen osallistuneet – kaikki 33 asiakasta – vastasivat olevansa kokemuksensa perusteella valmiita suosittelemaan MJK-instituutin kokous- ja koulutustiloja myös muille, mikä on liiketoiminnan jatkon kannalta äärimmäisen tärkeää, koska *Customer satisfaction is not good enough – what we are looking for is customer loyalty*.

8 Palvelutuotteen kehittämistoimet

Palvelubisnes on periaatteessa yksinkertaista: ensiksi luvataan tehdä jotain asiakkaan puolesta, toteutetaan annettu lupaus ja lähetetään asiakkaalle lasku. Käytännössä mukaan astuu kuitenkin suuri joukko muuttujia. Kriittisimmät hetket asiakaspalvelussa ovat ensikontakti ja asiakkaan vastaanottaminen sekä palvelutapahtuman päätös ja asiakassuhteen jatkon varmistaminen. Kaufmanin (2011) kuvaama loistava palveluasenne molemmissa kohdissa voi kääntää suuremmatkin kömmähdykset näiden välillä palvelutuottajan eduksi, mutta loistavakaan suoritus palvelulupauksen toteuttamisessa ei välttämättä pelasta tilannetta jos asiakastapahtuman alku ja loppu on tyritty.

Kaufmania (2011) ja Parantaisen (2008, 94) malleja mukaillen saadaan palveluliiketoiminnan malliksi perusvaiheiltaan seuraavanlainen kuvio. Aluksi on valittava asiakas ja hänen ongelmansa sekä selvitettävä mitä tarpeita ja odotuksia tällä on. Toiseksi on annettava palvelulupaus asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi sekä tarpeiden ja odotusten toteuttamisesta. Seuraava vaihe on lupauksen lunastaminen käytännössä, eli palvelun toimittaminen. Lopuksi palveluntuottajan on varmistettava asiakkaan tyytyväisyys saamaansa arvoon sekä varmistettava asiakassuhteen jatkuminen. (Kuvio 35.) Asiakkaan myönteinen kokemus nostaa hänen lojaalisuuttaan ja lisää halua suositella palvelutuotetta myös muille. Niskakoskea (2011) lainaten juuri asiakasuskollisuus on palveluntuottajan avaintavoite – *Customer satisfaction is not good enough – what we are looking for is customer loyalty*.



Kuvio 35. Asiakasprosessin kiertokulku (mukaillen Kaufman 2011)

Myyjä voi yhdistää sopivasti tuotteita ja palveluita keskenään, eli tuotteistaa osaamisensa ja tarjota asiakkaalle tämän elämää helpottavia kokonaisuuksia. (Parantainen 2008, 38–39.) Palvelun tuottajan ja myyjän näkökulmasta tuotteistamista voidaan ajatella prosessina, jossa samasta ydintuotteesta tai -palvelusta voidaan eri moduuleja lisäämällä tai poistamalla paketoida ratkaisuja useiden asiakkaiden tai asiakasryhmien tarpeisiin (Parantainen 2008, 105). On erotuttava kilpailijoista, lupaamalla jotain sellaista, jota muut eivät eli tarjottava ainoana asiakkaalle tärkeää moduulia tai ominaisuutta (Parantainen 2008, 69) ja ostamisesta on syytä tehdä asiakkaalle mahdollisimman helppoa, jotta asiakkaan on helppo valita juuri tämän palvelun tai tuotteen tarjoava toimittaja. Myyjän on myös poistettava – tai ainakin minimoitava – asiakkaan riskin tunne, joka estää häntä ostamasta sekä helpotettava asiakkaiden ostamista keskittymällä kertomaan heille miten palvelutuote eroaa muista – mitä sellaista luvataan, mitä muut eivät?

MJK-koulutus Oy tarjoaa asiakkailleen laadukkaita kokous- ja koulutustiloja – kokoustamisen ja kouluttamisen helppoutta – Helsingin ytimessä. MJK-koulutus Oy tarjoaa tiettävästi lähikilpailualueensa ainoana alan toimijana asiakkailleen ilmaiseksi ja rajattoman määrän kahvia sekä täydet muutos- ja peruutusehdot ilman kuluja vielä viisi vuorokautta ennen tilaisuutta.

8.1 Konkreettisia kehittämistoimia vuonna 2011

Ilmainen kahvibuffet on perinteisesti aina kuulunut osana MJK-instituutin palveluun. Aiemmasta poiketen – jolloin kahvia tarjottiin pahvisista kertakäyttöpikareista – vuonna 2011 MJK-instituutissa tarjottiin kahvibuffet'sta kahvia koko vuoden ajan posliini kahvikupeista. Tehty muutos laadukkaamman kahvinautinnon puolesta poiki asiakkailta poikkeuksetta positiivista palautetta, vaikka muutos edellytti myös sitä, että asiakkaat joutuivat itse toimittamaan käyttämänsä kahvikupin johonkin kolmesta tiloissa sijaitsevista palautuspisteistä. Aikaisemmin he olivat voineet pudottaa käyttämänsä pikarin lähimpään roska-astiaan. Yllättävää muutoksen seurauksena oli havaita, että puoliksi juotujen ja hylättyjen kahvikuppien määrä väheni huomattavasti, posliinimuki kun pitää juoman pidempään kuumana eikä siitä liukene makua itse juomaan kuten pahvipikareista. Asiakkaat kokivat uuden toimintatavan nostavan kahvibuffet'n arvoa sekä ympäristöystävällisyyttä.

Aiemmin hieman piilossa ollut kahvibuffet siirrettiin entistä keskeisemmälle ja näkyvämmälle paikalle kokous- ja koulutustilojen aulassa, missä se pystyy paremmin palvelemaan asiakkaita ollen samalla myös paremmin henkilökunnan valvottavana sekä huolehdittavana. Kahvibuffet'n teetarjontaa laajennettiin myös, siten että tarjolla on jatkuvasti vähintään viittä eri teevaihtoehtoa. Kahvibuffet'n läheisyydessä sijaitsevat kaksi yhdistettävissä olevaa koulutustilaa sisustettiin – ja olemassa olevat kalusteet sijoitettiin uudestaan – siten, että tila muutettiin asiakkaiden kahvitus- ja lounastilaksi. Tila on tämän jälkeen toiminut lähes pysyvästi tässä tarkoituksessa ja mahdollistanut laadukkaamman kahvihetken ja lounasmahdollisuuden asiakkaille.

Kokoustarjoilumyyntiä kehitettiin järkeistämällä ja keskittämällä hankintoja. Lounastuotteen toimittamisesta sovittiin yksinoikeudella yhden luotettavan cateringyrittäjän kanssa. Suolaisten ja makeiden kahvileipien osalta korjattiin aiemmin hyvin kirjavaa toimittaja määrää keskittämällä niiden tilaaminen samaiselta cateringyrittäjältä sekä mahdollisuuksien mukaan myös valmistamalla osa tuotteista itse. Kokousvesinä myytävien virvoitusjuomien ja kivennäisvesien hankinta keskitettiin yhdelle suurelle panimoalan toimijalle. Kaiken kaikkiaan tarjoiluiden hankinnasta pyrittiin tekemään helpompaa ja tehokkaampaa, eli tuotteistetumpaa. Tehdyillä toimilla parannettiin myös tarjoiluiden myyntikatetta.

Asiakkaille lähteviin sähköpostitarjouksiin lisättiin tätä tarkoitusta varten muotoiltu lyhyt ja ytimekäs sekä myyvä ja standardoitu saate. Kehittämistehtävän puitteissa tehdyn asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia hyödynnettiin myös sähköpostitarjousten saatteissa. Saatteen allekirjoituksen perään lisättiin neljä lyhyeksi muotoiltua palvelutuotetta ja sen ominaisuuksia aiempien asiakkaiden näkemyksien mukaan kuvaavaa argumenttia sekä lyhyt selitys siitä, mihin ne perustuvat. Näiden lisäämisen perusteena oli puhtaasti hyödyntää olemassa olevaa markkinointikanavaa ja helpottaa mahdollisesti ostopäätöksensä kanssa epäröivää asiakasta, eli pienentää asiakkaan riskintunnetta ja helpottaa asiakkaan ostamista.

Kehittämistehtävän aikana myös varsinainen tarjouspohja muokattiin vakiomuotoiseksi ja samalla ketteräksi pohjaksi, johon on eri moduuleja helposti lisättävissä tai siitä pois-

tettavissa. Ketterä tarjouspohja mahdollistaa nopean reagointikyvyn vastata asiakkaiden tarjouspyyntöihin, minkä on usean asiakkaan kohdalla käytännössä palautteiden muodossa havaittu antavan huomattavaa kilpailuetua muihin palveluntarjoajiin nähden.

Merkittäväksi heikkoudeksi koettuun kiinteistön julkisivun ja erityisesti katutason sisäänkäynnin kuntoon ja epäsiisteyteen, jotka ovat selkeästi MJK-instituutin tiloja heikommassa kunnossa, eivätkä siten houkuttele asiakkaita, on myös pyritty vaikuttamaan. Kehittämistyön tekijä on myös toiminut Kiinteistö Oy Iso Roobertinkatu 20–22:n hallituksessa ja on siellä parhaansa mukaan ajanut myös kiinteistön katutason sisäänkäynnin ehostamisremontin kiirehtimistä. Näillä näkymin asia tullaan saattamaan kuntoon touko-kesäkuun vaihteessa 2012.

8.2 Referenssi

Kun asiakas tarvitsee kokous- tai koulutustilaa hän a) ottaa yhteyttä aiemmin käyttämäänsä palveluntarjoajaan, jonka toiminta on ollut positiivista b) tiedustelee kollegoiltaan, yhteistyökumppaneiltaan tai tuttaviltaan osaisiko joku suositella hyvää palveluntarjoajaa c) etsii ratkaisua verkosta eri hakukoneilla.

Kevään 2011 MJK-koulutus Oy:n asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneista 38 % oli löytänyt ja valinnut palvelutuotteen nimeltä MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilat oman kontaktinsa suosittelun perusteella ja 31 % valitsi MJK-koulutus Oy:n yhteistyökumppanikseen aiemman oman asiakaskokemuksensa perusteella. Suositteluilla ja omalla kokemuksella palveluntuotteesta on siis merkittävä vaikutus asiakkaan ostopäätökseen. Tämän tutkimuksen mukaan 69 % ostoista tapahtui suosittelun tai oman aiemman palvelunkäytön seurauksena.

Referenssit, menestystarinat, aikaisempien ja nykyisten asiakkaiden suositukset ovat vahvimpia palvelumyynnin apuvälineitä (Parantainen 2008, 244). Referenssin ydinajatus on poistaa riskintunnetta tarjouspyynnönjättämistä tai ostopäätöstään pohtivalta uudelta asiakkaalta. Ja asiakas ostaa vain jotain sellaista, jota hän tarvitsee tai haluaa – tärkeintä on että palvelun tuottaja pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelman (Parantainen 2008, 29). Parantaisen (2008) mukaan asiakas ostaa jos yhtälössä:

rohkeus x tarve x halu x investointikyky = päätös

kaikki kohdat ovat reippaasti nollaa isompia. Edelleen hän pitää nimenomaan rohkeutta heikkona lenkkinä, johon myyjän kannattaa paneutua. (Parantainen 2008, 165). Ihminen on laumaeläin ja valtaosa meistä perässähiihtäjiä, jotka seuraavat tarkasti mitä muut tekevät. Enemmistö meistä toimii logiikan *jos toiset eivät näytä ostavan, ehkä on viisainta, etten minäkään osta* mukaisesti. Referenssit saavat epäilijänkin ostamaan, koska silloin hän tuntee vain seuraavansa laumaa – muita aikaisemmin ostaneita – ja olettaa aiempien ehkä hyvämaineistenkin firmojen selvittäneen ostamisen riskit kukin vuorollaan, jolloin oma riski minimoituu. (Parantainen 2008, 161).

Referenssi on viittaus aiemman työn tuloksiin pätevyyden osoittamiseksi entisten tai nykyisten asiakkaiden kanssa. Referenssi on monistuva ja markkinointikäyttöön soveltuva suositus, joka parhaimmillaan kuvaa asiakkaiden kokemuksia myyjän palvelusta tai tuotteesta. Sen tarkoitus on osoittaa uudelle – vielä ostopäätöksensä kanssa empivälle asiakkaalle – että yritys on saanut hankituksi tyytyväisiä asiakkuuksia ja tuottanut palveluaan hyvämaineisille organisaatioille. (Parantainen 2008, 54.) B-to-B -myynnissä jokainen uusi asiakas on kiinnostunut siitä, kenen kanssa myyjä on aiemmin yhteistyötä tehnyt ja kenelle onnistunut palvelujaan myymään (Parantainen 2008, 137). Lisäksi referenssi kertoo uudelle asiakkaalle, ettei tämä todennäköisesti joudu uuden palvelutuotteen koekaniiniksi (Parantainen 2008, 54).

MJK-insituutin verkkosivuille www.mjk.fi/tilat luotiin tämän kehittämistehtävän puitteissa referenssisivu, jotta palvelutuotteen uudet potentiaaliset asiakkaat voisivat vakuuttua juuri tämän palvelutuotteen erinomaisuudesta. Referenssisivulle lisättiin myös kevään 2011 asiakastyytyväisyystutkimuksen tulosten perusteella neljä MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustila palvelutuotteen sekä palveluntuottajan laatua asiakasnäkökulmasta kuvaavaa faktaa. Referenssisivu on kehittämistyön liitteenä. (Liite 6.)

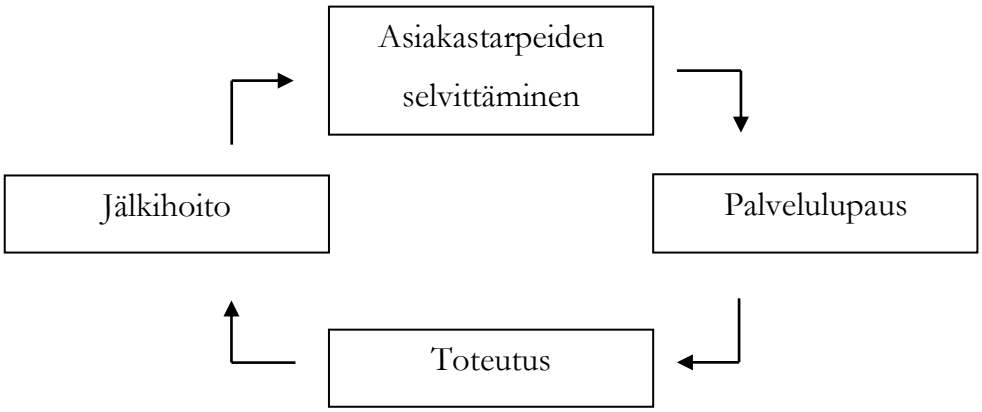
Kilpailijoistaan erottuakseen samaan yhteyteen lisättiin vielä kaksi palvelulupausta, joilla MJK-koulutus Oy:n palvelutuote poikkeaa muista. Lupaamalla jotain mitä kukaan muu ei lupaa pyritään tarjoamaan asiakkaalle mahdollisuus valintaa jollakin perusteella. MJK-

koulutus Oy:n kokous- ja koulutustila -palvelutuotteen kohdalla näitä ovat aina ilmainen ja rajaton kahvi sekä asiakkaalle poikkeuksellisen edulliset muutos- ja peruutusehdot, joita siis molempia haluttiin korostaa myös referenssisivulla ja alleviivata asiakkaalle miten MJK-koulutus Oy:n palvelutuote poikkeaa kilpailijoista.

MJK-koulutus Oy:n tilamyynnin referenssisivulle pyydettiin kehittämistyön tekijän toimesta lupaa asiakasorganisaatioiden logojen käyttöön referenssitarkoituksessa. (Liite 7.) Pyyntö lähetettiin sähköpostitse vuoden vaihteessa 2011–2012 ja se kohdistettiin toistuvasti tiloja vuonna 2011 vuokranneille asiakasorganisaatioille. Vastaanottajia oli yhteensä 21 organisaatiota, joista 13 vastasi myöntävästi ja antoi logonsa referenssikäyttöön. Kuusi organisaatiota jätti pyyntöön vastaamatta ja ainoastaan kaksi vastasi siihen kieltävästi. Kehittämistyön laatija toimitti kyseiset 13 asiakasorganisaation logot MJK-instituutin verkkosivujen laatijalle ja referenssisivu saatiin julkaistua tammikuu 2012 lopulla. Rahallisesti tämä palvelutuotteen markkinointisatsaus oli marginaalinen ja sen poikiessa yhdenkin tilauksen se maksaa itsensä takaisin. Kehittämistyön avulla pystyttiin siis ainakin osittain ratkaisemaan organisaation johdon haastatteluissa esille noussut dilemma siitä, että palvelutuotetta tulisi markkinoida, mutta ilman siihen osoitettavia markkinointiresursseja.

8.3 Kiitos vierailustanne kortti

Jälkimarkkinointikanavana MJK-koulutus Oy:n toimitusjohtajan ja kehittämistyön tekijän yhteistyönä tultiin siihen tulokseen, että palveluntuottajan olisi syytä entistä enemmän panostaa kahdesta asiakaspalvelun kriittisestä hetkestä – asiakkaan vastaanottamisesta sekä asiakaspalvelutilanteen päättymistä – myös jälkimmäiseen. Eli varmistaa asiakkaan tyytyväisyys ja asiakassuhteen jatkuvuus asiakkaan vierailun ja palvelunkäytön päättyessä, koska asiakkaan myönteinen kokemus nostaa hänen lojaalisuuttaan ja lisää halua suositella palvelutuotetta myös muille ja juuri asiakasuskollisuus on palveluntuottajan avaintavoite.



Kuvio 35. Asiakaspalvelutilanteen kiertokulku (mukaillen Kaufman 2011)

Mieluisan mielikuvan luomiseen ja asiakassuhteen lujittamiseksi painatettiin yrityksen käyntikorttipohjan ilmeen mukaisia *kiitos vierailustanne* -kortteja asiakaspalvelutilanteen päätteeksi asiakkaille annettavaksi. Kortista tehtiin hieman käyntikorttia kookkaampi, jotta siihen voitiin kiinnittää myös makeinen. Korttien tarkoituksena on paitsi aiheuttaa positiivista mielikuvaa poistuvalle asiakkaalle, niin toimia myös tehokkaana jälkimarkkinointikanavana. Valtaosa MJK-koulutus Oy:n asiakkaista edustaa kolmatta osapuolta ja tulee paikan päälle palvelutuotetta käyttämään jonkin toisen organisaation kutsumana. Kortin saatuaan yhdellekään tilaisuuteen osallistuneelle vieraalle ei pitäisi enää jäädä epäselväksi kenen palveluntuottajan tiloissa hän vieraili. Korttiin painettiin ”Kiitos vierailustanne MJK-instituutissa” lisäksi MJK-koulutus Oy:n verkko-osoite sekä lyhyesti palveluntuottajan ydintarjonta asiakkaille. (Liite 8.)

8.4 Kokoustekniikan kehittäminen

Asiakastyytyväisyystutkimuksen avoimen palautteen sekä asiakkailta tiedustellun suoran asiakaspalautteen perusteella eräiden kokous- ja koulutustilojen datatykit eivät kuvanlaadultaan vastanneet asiakkaiden odotuksia. Puutteeseen vastattiin tammikuussa 2012 hankkimalla auditorioon uusi – valoteholtaan ja resoluutioltaan – laadukkaampi datatykki. Myös asiakkaiden kovasti suosiman kokoustila Kymin tykki vaihdettiin parempilaatuiseen laitteeseen. Tieto kyseisten laitteiden laadusta tuskin olisi tullut palveluntuottajan tietoon ilman asiakaspalveluhenkilöstön tilanneherkkyyttä sekä asiakkaita kohtaan osoittamaa aitoa kiinnostua.

8.5 Googlemainonta

Asiakkaan tarvitessa kokous- tai koulutustilaa hän

– ottaa yhteyttä aiemmin käyttämäänsä palveluntarjoajaan, jonka toiminta on ollut positiivista tai
– tiedustelee kollegoiltaan, yhteistyökumppaneiltaan tai tuttaviltaan osaisiko joku suositella hyvää palveluntarjoajaa tai
– etsii ratkaisua verkosta eri hakukoneilla.

2000-luvun kuluttaja etsii tietoa palveluista ja palveluntarjoajista internetin halupalveluista. Ehkä eniten käytetyin näistä on Google. Googlen hakupalvelussa halusanoilla Kokoustila Helsinki, Koulutustila Helsinki tai Auditorio Helsinki ei MJK-instituutti tai MJK-koulutus Oy:n nouse esiin asianmukaisella tavalla. Saadakseen tästä markkinointikanavasta parhaan mahdollisen hyödyn tulisi kehittämistyön kohteen palvelutuote ainakin näillä kolmella keskeisellä hakusanaparilla löytyä hakutulosten ensimmäiseltä sivulta.

MJK-koulutus Oy:n emoyritys MJK-instituutti on myös lisäämässä Google-näkyvyyttään ja asettanut samansuuntaisia tavoitteita omille koulutustuotteillensa. Tilamyynnin ollessa tytäryhtiön toimintaa ja sivuliiketoiminnan osassa on sen tässä kohdin järkevää odottaa emoyhtiön Google-neuvotteluiden edistymistä ja pyrkiä hyödyntämään mahdollista synergiaetua.

9 Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Tämä kehittämistyö perustui työelämälähtöiseen tarpeeseen ja se toteutettiin läheisessä yhteistyössä työelämän kanssa. Työn tavoitteena oli kehittää MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilat -palvelutuotetta sekä kasvattaa sen myyntiä. Kehittämistyön tutkimusongelma oli selvittää miten palvelutuotetta tulisi kehittää, jotta sen vetovoimaisuutta ja myyntiä voidaan lisätä. Lisäksi tässä työssä etsittiin keinoja nykyisten asiakkaiden sitouttamiseksi ja heidän ostouskollisuutensa lisäämiseksi. Työn kolmantena tehtävänä oli löytää keinoja uusien asiakkaiden tavoittamiseksi sekä heidän vakuuttamiseksi juuri tämän palvelutuotteen erinomaisuudesta.

Kehittämistyön laatija toimii kyseisen palvelutuotteen organisoinnista ja myynnistä vastaavana kokouspalvelupäällikkönä koulutusalanorganisaatio MJK-instituutissa. Työn käytännön merkitys organisaatiotasolla oli liiketoiminnan kasvattaminen. Työn tekijän oman työn, osaamisen ja oppimisen kannalta oli merkittävää olla kehittämässä tuottamaansa ja myymäänsä palvelutuotetta, jotta sen myynti olisi jatkossa tuotteistetumpaa: helpompaa, tehokkaampaa tuloksekkaampaa. Omaan työnsä ja palvelutuotteensa kehittämiseen mukaan pääsemisellä on myös työntekijän sitoutuneisuutta sekä motivaatiota lisääviä tekijöitä.

Tämän kehittämistyön suunnittelu alkoi syksyllä 2010. Projekti toteutettiin suunnitelman mukaisesti vuoden 2011 aikana ja se saatettiin päätökseen lähes alkuperäisessä aikataulussaan maaliskuussa 2012. Ylemmän ammattikorkeakoulun työelämän kehittämistehtävän laajuudeksi on määritelty 800 työtuntia. Tässä projektissa kokonaisajasta suunniteltiin käytettävän neljännes kehittämistyön ideointiin sekä suunnitteluun ja puolet ajasta teorian keruuseen, teoreettisen viitekehyksen kokoamiseen sekä emiiristen selvitysten toteuttamiseen. Viimeinen neljännes suunnitellusta työajasta varattiin työn loppuraportin työstämiseen. Tämä kehittämistehtävä on toteutettu pääasiassa vapaa-ajalla oman työn ohessa, eikä suunniteltu 800 tunnin työaika aivan riittänyt työn valmiiksi saamiseen. Käytännössä useampaa työn vaihetta tehtiin lomittain samanaikaisesti ja suunniteltu työhön työaika ylittyi kymmenisen prosenttia.

Kehittämistyön tekijä on tämän projektin ja toistaiseksi laajimman kirjallisen tuotoksensa myötä oppinut itsenäistä asiantuntijatyötä, syvällistä asiakaspalvelun teoriaa sekä empiiristen tutkimusten toteuttamista ja kykyä kerätyn tutkimustiedon soveltamiseen käytännön työelämässä. Toimivan suunnitelman laatiminen nollatilanteessa, rohkeakin muokkaaminen ja suunnan tarkistaminen projektin aikana sekä sen loppuun saakka kunnialla toteuttaminen on vaatinut ja opettanut pitkäjänteisyyttä. Opittuja asioita voitaneen soveltaa tulevaisuuden työelämässä vastaan tulevissa haasteissa.

Kehittämistehtävässä sovellettiin toimintatutkimusta, joka soveltui tämän työn tutkimusstrategiaksi tavoitteen ollessa nykyisen toiminnan kehittäminen ja muokkaaminen kokonaan uuden konstruktion luomisen sijaan. Toimintatutkimus on myös parhaiten sovellettavissa kun kohteena on oman työn tai työryhmän toiminnan kehittäminen.

Tässä kehittämistyössä on esitelty Zeithamlin ja Bitnerin (2000, 75); Lotin (2001, 80) ja Kaufmanin (2011) teorioita palveluorganisaation menestyksen kulmakivistä. Näiden kolmen teorian pohjalta luotiin projektin aikana yhdistelmä, jota sovellettiin tämän kehittämistyön empiirisessä selvityksessä sekä edelleen kehittämistoimenpiteissä. Näiden kolmen teorian sekä kehittämistyön tekijän käytännön kokemuksen perusteella asiakastyytyväisyys edellyttää laadukasta tuotetta, laadukasta palvelua sekä toimivia jakelukanavia ja oikeaa hinnoittelua. Prosessin aikana kehittämistyön tekijä tuli siihen ymmärrykseen, että menestyäkseen palveluntarjoajan on luotava pitempikestoisia asiakassuhteita ja saada tyytyväiset asiakkaat suosittelemaan palvelutuotetta edelleen. Suosittelualttiuden merkittävyys korostuu tilanteessa, jossa markkinointiresurssit ovat niukkoja. Asiakaslojaalisuus ja suosittelualttius ovat molemmat taloudellisen menestyksen edellytyksiä ja asiakaslojaalisuutta voi syntyä vain asiakastyytyväisyyden pohjalta. Korkea asiakastyytyväisyys on mahdollista vain jos työntekijätyytyväisyys on korkea ja siksi palvelutuotteen tuottamisen asiakasrajapinnassa toimiviin työntekijöihin sekä heidän motivoimiseensa on syytä panostaa.

Projektin empiirinen selvitys koostui kvalitatiivisesta teemahaastattelusta sekä kvantitatiivisesta survey-tutkimuksesta. Tekijän oman havainnoinnin lisäksi työssä toteutettiin organisaation johdolle ja asiakaspalveluhenkilökunnalle kvalitatiivinen teemahaastattelu sekä kvantitatiivinen asiakastyytyväisyystutkimus palvelutuotteen ulkoisille asiakkaille.

Teemahaastatteluiden ja kehittämistyön tekijän oman havainnoinnin perusteella MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilat -palvelutuotteen vahvuuksia ovat toimivat tilat, osaava henkilökunta, korkealaatuinen asiakaspalvelu sekä keskeinen sijainti. Asiakaskuuntelujärjestelmän – tehdyn asiakastyytyväisyystutkimuksen ja projektin aikana kerätyn suoran asiakaspalautteen – perusteella MJK-koulutus Oy:n asiakkaat kokivat nykyisen asiakaspalvelutason hyvin korkeaksi sekä kokous- ja koulutustilat toimivaksi ratkaisuksi heidän tilatarpeisiinsa. Tutkimukseen osallistuneet asiakkaat olivat myös kaikki valmiita suosittelemaan tiloja edelleen, mitä voidaan pitää eräänä asiakastyytyväisyystutkimuksen merkittävimmistä tuloksista, koska sillä on suora yhteys liiketoiminnan kasvuun.

Empiirisen selvityksen tulosten analyysin tuloksena muodostui työntekijän tulkinta todellisuudesta tutkinnan ja kehityksen kohteesta. Sen mukaan MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilat -palvelutuotteen ytimen – varsinaisen tuotteen – muodostavat: siistit ja nykyaikaisella tekniikalla varustetut tilat. Asiakkaalle tarjottava palvelutuotteen ydinhyöty on kokoustamisen ja kouluttamisen helppous, mikä varmistetaan korkealaatuisella ja asiakaskeskeisellä palvelulla. Yllättävän hyvä asiakaspalvelun laatu on tukipalvelu, jolla palvelutuote pyritään tekemään kiinnostavaksi. Sillä myös erotutaan kilpailijoista sekä tarjotaan asiakkaalle jokin peruste palveluntuottajan valintaan. MJK:n ammattitaitoinen asiakaspalveluhenkilöstö pyrkii jatkuvasti toimimaan ennakoivasti ja olemaan aina askeleen verran asiakkaan edellä. Asiakkaalle tarjotaan ratkaisua jo ennen kuin tämä ehtii sitä edes kaivata. Laadukas – yllättävän hyvä tai jopa uskomattoman hyvä – asiakaspalvelu on tekijä, jolla asiakkaat saadaan sitoutettua palveluntuottajaan sekä suosittelemaan tämän palveluita myös muille. Odotukset ylittävän palvelukokemuksen varjopuoli on asiakkaan nousevat odotukset seuraavilla palvelunkäyttökerroilla, mikä haastaa palveluntuottajan yhä uudestaan. Suosittelu uusille potentiaalisille asiakkaille voi tapahtua suorana kommunikointina olemassa olevan ja potentiaalisen asiak-

kaan välillä tai palveluntuottajan referenssinä. MJK-koulutus Oy:n verkkosivuille tämän kehittämistehtävän tuloksena luodun referenssisivun odotetaan laskevan uusien asiakkaiden riskintunnetta kokeilla palvelutuotetta ja tuovan uusia tyytyväisiä asiakkuuksia.

Positiivisen jälkitunnelman varmistamiseksi asiakkaille painatettiin *Kiitos vierailustanne* -kortteja makeisineen. Korttien funktio on positiivisesti yllättää asiakkaat heidän poistuessaan sekä hyödyntää helpohkoa ja kustannustehokasta markkinointimahdollisuutta. Korteilla pyritään varmistamaan, ettei yhdellekään asiakkaalle jää epäselväksi kenen tiloissa ja kenen palvelutuotetta hän – usein toisen tahon paikalle kutsuma – käytti ja muistuttamaan mistä hän, organisaationsa tai asiakkaansa voi vastaavan palvelutuotteen myös jatkossa hankkia. Projektin tuloksena uusittiin myös datatykkejä muutamissa tiloissa ja ehdotetaan palvelutuotteen näkyvyyden lisäämistä Googlessa. Hakukone näkyvyyden lisääminen kuuluu myös emo-organisaation lähitulevaisuuden markkinointisuunnitelmiin, joten tytäryhtiö Google -mainonta jää synergiaedun toivossa toistaiseksi odottamaan MJK-instituutin ratkaisuja.

Kehittämiskohteen myynti kasvoi projektin aikana – vuonna 2011 – 71 % edellisvuoteen verrattuna. Asiakkaita saatiin sitoutettua niin, että uusintaostoja tekevien asiakkaiden osuus nousi vuosien 2008–2010 tarkastelujakson 39 %:sta 57 %:in. Vuonna 2011 kokonaan uusia palvelutuotteen käyttäjäasiakkaita tuli 25 kpl. Lisäksi palvelutuotteen myynnin tulevaisuus näyttää lupaavalta: vuoden 2012 ensimmäisen kvartaalin myynti tulee olemaan noin 50 % enemmän kuin vastaavana aikana vuonna 2011. MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustila -palvelutuotteen menestys varmistetaan erinomaisen asiakaspalvelun lisäksi hyvällä hinta-laatusuhteella, nopealla reagoinnilla asiakkaiden yhteydenottoihin sekä asiakkaille edullisilla muutos- ja peruutusehdoilla.

Tämän kehittämistyön jatkotoimenpiteenä tulee varmistaa toiminnan laadun tason säilyminen. Työntekijätyytyväisyyteen tulee panostaa, koska oikealla palveluasenteella varustetun asiakaspalveluhenkilökunnan säilyttäminen ja tarvittaessa lisääminen organisaatiossa on korkean asiakastyytyväisyyden ja -lojaalisuuden tae. Jatkotutkimusaiheena voisi olla työntekijätyytyväisyystutkimus kohdeorganisaatiossa asiakastyytyväisyyden

tekijänä, missä etsittäisiin ratkaisuja siihen, miten vaikuttaa työtyytyväisyyden parantamiseen ja sitä kautta korkeampaan asiakastyytyväisyyteen, -lojaalisuuteen ja taloudelliseen tulokseen. Raha on yksi tehokas työntekijätyytyväisyyden lisääjä, mutta sen vaikutus on kovin lyhytaikainen, jos motivaatio on heikko ja tyytyväisyys omaan työtehtävään, työyhteisöön tai saavutettuihin tuloksiin vähäistä (Törhönen 2011).

Referenssisivun ja kiitos vierailustanne -kortin toimivuutta myönteisen palveluntuottajan imagon luomisessa ja taloudellisen tuloksen tekijöinä on syytä tarkastella ja päättää niiden jatkosta. Referenssien toimivuutta uusien asiakkuuksien tuottamisen välineenä tulee tarkkailla seuraamalla referenssisivulla vierailleiden määrää sekä tiedustelemalla asiakkailta sen vaikutusta ostopäätökseen. Referenssilistaa on syytä myös päivittää viimeistään vuoden 2012 lopulla.

Asiakkaiden kuuntelujärjestelmään on edelleen ylläpidettävä kuuntelemalla asiakkaita jokapäiväisissä kohtaamisissa pienten ja suurempien asiakasta riivaavien seikkojen oikaisemiseksi, jotta palvelutuote helpottaisi asiakkaiden elämää vielä paremmin. Myös asiakastyytyväisyystutkimuksen uusiminen on syytä tehdä syksyllä 2012, tällöin toteutuu toimintatutkimuksen ydin seuraavasta syklistä sekä niiden jatkumosta: toimintatutkimus kun on käytännön ja teorian systemaattista vuoropuhelua tosielämän tilanteissa ja tutkimusprosessissa seuraavat syklisesti suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin vaiheet ja edelleen pyrkimyksenä on kehittää toimintaa joka kierroksella (Linturi 2003).

Lähteet

Ahokas, P. 1995. Ravintolayrityksen palvelun laadun mittaaminen – asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat osatekijät ja niiden tärkeys asiakkaan arviointiprosessissa. Elintarvikealan koulutusohjelman Pro Gradu -tutkielma. Taloustieteen laitos. Helsingin Yliopisto.

Ahonen, J. 2010. Ammattikorkeakoulu myynnissä. HAAGA-HELIA Signals 2/2010.

Carlzon. J. 1987. Moments of Truth. Ballinger Pub. Co.

Coghlan, D. & Brannick, T. 2007. Doing Action Research in Your Own Organisation. 2.p. Sage Publication. Lontoo.

Engel, J., Blackwell, R. & Miniard, P. 1995. Consumer Behavior. 8th edition. The Dryden Press.

Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Weilin+Göös. Jyväskylä.

Grönroos, C. 2000. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Hirvikorpi, H. & Korhonen, R. 2009. Aikamoinen Soppa – johtamisen à la carte. Sanoma Pro Oy.

Jaakkola, U.M. 2003. Oppia ikä kaikki – Aikuiskoulutus Suomessa. Luettavissa http://www.uku.fi/~smering/Scandlas2003/Jaakkola.htm. Luettu: 15.10.2010.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu laitos. Aavaranta -sarjaa. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kaski. T, 23.5.2011 & 30.5.2011. B-to-B Palveluliiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen. Luentomateriaali. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Kaufman, R. 2007. Quality Service LIVE Part 3. Katsottavissa: http://www.youtube.com/watch?v=-PZQcTaznSk. Katsottu: 31.5.2011

Kaufman, R. 27.9.2011. The Secrets of Superior Service. Seminaari. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Kokko, T. 2001. Tuotteet ovat passe – asiakasprosessit tätä päivää. Vitriini 2/2001.

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus, kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino. Tampere.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Lehtinen, J. 1983. Asiakasohjautuva palveluyritys. Weilin+Göös. Espoo.

Linturi, H. 2003. Toimintatutkimus. Luettavissa: http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selres=61566. Luettu: 25.2.2011.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. WS Bookwell Oy. Juva.

MJK-koulutuskeskus ry. 2010. MJK-instituutti ja MJK-koulutus Oy. Luettavissa: http://www.mjk.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=53. Luettu: 15.10.2010.

Määttä, J. 1992. Ravintolan laatujohtaminen: Selvitys ravintolapalvelun eri osien vaikutuksesta asiakastyytyväisyyteen. Markkinoinnin Pro Gradu- tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Niskakoski. T. 9.6.2011. Nokia Siemens Networks. Head of People Excellence. B-to-B palveluliiketoiminnan johtaminen. Luento. Helsinki.

Nurminen, K. 1994. Asiakastyytyväisyys – sumeaa logiikkaa. Restonomi 2/1994.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2010. Aikuiskoulutus. Luettavissa: http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/aikuiskoulutus_ja_vapaa_sivistystyoe/?lang=fi. Luettu: 19.10.2010.

Parantainen, J. 2008. Tuotteistaminen – rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Talentum Media Oy. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Parasuram, A., Zeithaml, V. & Berry, L. 1985. A Conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of marketing.

Parasuram, A. 2011. Priorities in service development. Haastattelu. Katsottavissa: http://www.youtube.com/watch?v=ykU9GB1GI-c. Katsottu 26.5.2011.

Patrikainen, T. 2010. Mistä on hyvät keittiömestarit tehty? HAAGA-HELIA Signals 2/2010.

Rahkonen, I. 2011. Tuotteita myydään. Luettavissa: http://some.lappia.fi/blogs/iikanblogi/tag/palvelutuote. Luettu: 27.4.2011.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd. Fram. Vaasa.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Neljäs painos. WSOY. Juva.

Saari, S. 2006. Tuottavuus. Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Dark Oy. Vantaa.

Simström, H. 2010. Eri-ikäisiä työntekijöitä pitää johtaa eri tavalla. Helsingin Sanomat 3.10.2010.

Sipilä, A. 2010. Kauppaleikkejä. Helsingin Sanomat. 16.1.2011.

Suojanen, U. 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Loimaan Kirjapaino.

Sääksvuori, A. 2008. Onko palvelusta tuotteeksi? Luettavissa: http://www.plm-info.com/articles/palvelujen%20tuotteistaminen.pdf. Luettu: 27.4.2011.

Taanila, A. 2010. Määrällisen aineiston kerääminen. Luettavissa osoitteessa: http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/. Luettu 31.1.2012.

Törhönen, M. 2011. Voiko uskollisuutta ostaa rahalla? Helsingin Sanomat. 18.3.2011.

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, Vol.68, pages 1-17.

Vihavainen, S. & Toivonen, J. 2012. Palkkiojärjestelmät jäävät hämäriksi. Helsingin Sanomat. 5.1.2012.

Wikipedia. 2012. Mittaaminen. Luettavissa osoitteessa: http://fi.wikipedia.org/wiki/Mittaaminen. Luettu 1.2.2012.

Ylikerälä, J. 2011. Kvantitatiiviset menetelmät -opintojakso. Ylempi AMK-tutkinto. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Toinen painos. KY-Palvelu Oy. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. KY-Palvelu Oy. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu

Zeithaml, V., Parasuram, A. & Berry, L. 1990. Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations. Free Press. New York.

Zeithaml, V. & Bitner, M. 2000. Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm. 2nd edition. McGraw-Hill.

Liitteet

Liite 1. MJK-instituutin kokous- ja koulutustilojen esite (1/4)

Liite 1. MJK-instituutin kokous- ja koulutustilojen esite (2/4)

MJK-koulutus Oy:n tarjoamat kokous- ja koulutustilat sijaitsevat Helsingin keskustassa, Iso Roobertinkadulla. Valoisat tilamme ovat valmistuneet syksyllä 2007 ja ne on suunniteltu helposti muunneltaviksi ja yhdisteltäviksi. Meiltä saat tilaisuuteesi myös tarjoilun.

Kysy lisää eri vaihtoehdoista ja tutustu tilojemme esittelyyn osoitteessa www.mjk.fi/tilat!

Auditorio

Vuoksi (73 hlöä)

Tyylikäs 73-paikkainen auditorio, jossa on helppo järjestää koulutus- ja tiedotustilaisuuksia. Auditorion viereisessä Kymi-tilassa on mahdollisuus buffet-tarjoiluun.

Varustelu
- Äänentoistolaitteet • Datatykki • PC • Kiinteä laajakaistayhteys
- Langaton verkkoyhteys • Fläppitaulu • DVD- ja VHS-laitteet
- Kauko-ohjattavat pimennysverhot • Piirtoheitin pyydettäessä

Muunneltavat koulutustilat

Valoisat ja raikkaat kokous- ja koulutustilamme ovat helposti muunneltavissa eri muotoihin, jopa tilaisuuden aikana. Pyydä tarjousta teille sopivimmasta tilapaketista!

Oulanka (20 hlöä)

Tilavassa 20 hengen koulutustilassa on kolmion muotoiset pöydät ja modernisti muotoillut mustat tuolit. Pöydät on helppo yhdistää pienryhmiksi. Tilaan saa kannettavat tietokoneet, joten se sopii myös tietotekniikan opetukseen.

Kymi (20 hlöä)

Avara ja valoisa 20 hengen koulutustila, jossa on kahden hengen pöydät. Tämä tila taipuu hyvin myös buffet-tarjoilun järjestämiseen.

Kyrö (20 hlöä)

Tilavassa 20 hengen koulutustilassa on kaarevanmuotoiset, pyörillä varustetut pöydät, jotka on helppo yhdistää pienryhmiksi.

Koitere-Pielinen / Näsi-Pyhä (20 hlöä)

Valoisa koulutustila, jossa on kahden hengen pöydät. Jos varaat käyttöösi molemmat tilat, voi toisen laittaa esimerkiksi luokkamuotoon, toisen pienryhmiksi. Näin voit elävöittää päivää helposti ryhmätyöskentelyllä ilman, että tilaa täytyy vaihtaa.
Näsin, Pyhän, Koitereen ja Pielisen sisustus on identtinen.

Varustelu
- Datatykki • PC • Fläppitaulu • Valkotaulu • Langaton verkkoyhteys • Piirtoheitin pyydettäessä • (Oulankaan) 20 kannettavaa tietokonetta

Liite 1. MJK-instituutin kokous- ja koulutustilojen esite (3/4)

Kokous- ja pienryhmätilat

Eri tyylisiä ja kokoisia tiloja kokouksiin, neuvotteluihin, ryhmätöihin ja aivoriihi-työskentelyyn.

Kalla (8 hlöä)
Pieni kuuden hengen neuvottelutila kahvibuffeen välittömässä läheisyydessä.

Vantaa / Aura (10 hlöä)
Tyylikäs neuvotteluhuone 8-10 hengelle. Vantaan ja Auran sisustus on identtinen.

Päijänne (16 hlöä)
Suuren pöydän ääreen mahtuu 16 osallistujaa. Sopii hyvin kokouksiin tai pienemmän ryhmän koulutukseen.

Saimaa (16 hlöä)
Luovasti ja ennakkoluulottomasti sohvaryhmin sisustettu tila, joka sopii mainiosti vapaamuotoisempiin tilaisuuksiin. Saimaassa on mukava viettää esim. kokouksen jälkeinen herkkuhetki tai pitää ajatukset vapauttava ideointipalaveri. Istumapaikkoja on 16 henkilölle.

Varustelut
Kaikkiin tiloihin saatavana ilman erillistä maksua: • Fläppitaulu • Valkotaulu • Datatykki • Kannettava PC • Piirtoheitin • Langaton verkkoyhteys

Atk-tilat

Tarjolla on kaksi atk-tilaa: Teno ja Oulanka.

Oulanka (20 hlöä)
Tilavaan 20 hengen koulutustilaan saa kannettavat tietokoneet, joten se sopii hyvin tietotekniikan opetukseen. Pöydät on helppo yhdistää pienryhmiksi, sillä niiden alla on pyörät.

Teno (20 hlöä)
20-paikkainen atk-tila. Pöytäkoneet.

Varustelu
• Datatykki • PC • Fläppitaulu • Valkotaulu • Langaton verkkoyhteys • Piirtoheitin pyydettäessä • (Oulankaan) 20 kannettavaa tietokonetta

Liite 1. MJK-instituutin kokous- ja koulutustilojen esite (4/4)

MJK
KOULUTUS OY

MJK-koulutus Oy
Iso Roobertinkatu 20-22 A, 4. krs, 00120 Helsinki
Vaihde (09) 4762 5200
Faksi (09) 4762 5222
www.mjk.fi/tilat

Liite 2. Asiakastyytyväisyystutkimuksen lomake (1/3)

Asiakastyytyväisyystutkimus
MJK-koulutus Oy:n
kokous- ja koulutustilapalveluista

MJK
KOULUTUS OY

Kyselyn aluksi kartoitetaan taustatietojasi vaihtoehtokysymyksin ja kysymyksillä 5-10 mielipiteitäsi MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilat -palvelutuotteen ominaisuuksista ja laadusta. Kyselyn loppuun voit myös kirjata lisäkommentteja kysymyksiin sekä antaa palautetta.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan
kahdelle vastaajalle vapaavalintainen kokoustila kahvitarjoiluineen päiväksi käyttöön.

1) Roolisi tilavuokrausasiakkaana?

- ○ Tilaisuuden varaaja
- ○ Tilaisuuden emäntä/isäntä/vetäjä
- ○ Sekä tilaisuuden varaaja että emäntä/isäntä/vetäjä

2) Mistä löysit MJK-koulutus Oy:n vuokraamat kokous- ja koulutustilat?

- ○ Netistä
- ○ Suosittelun perusteella
- ○ Aiemman käyntisi perusteella
- ○ Muuten, miten? [ ]

3) Miten otit yhteyttä tiedustellaksesi tiloista?

- ○ Täyttämällä tarjouspyynnön osoitteessa www.mjk.fi/tilat
- ○ Sähköpostilla
- ○ Soittamalla
- ○ Muuten, miten? [ ]
- ○ En osallistunut tilan varausprosessiin

4) Monestiko aiemmin olet ollut MJK-koulutus Oy:n tilavuokrausasiakkaana?

- ○ En ole aiemmin ollut
- ○ Kerran
- ○ Kahdesti
- ○ Kolmesti tai useammin

Liite 2. Asiakastyytyväisyystutkimuksen lomake (2/3)

Arvioi asiakaskokemuksesi perusteella MJK-koulutus Oy:n tilavuokraustoiminnan ominaisuuksia asteikolla 5-1.

5 = erinomainen, 4 = hyvä, 3 = keskinkertainen, 2 = tyydyttävä, 1 = heikko
EOS = en osaa sanoa

5) Miten käyttämäsi varauskanava toimi?

	5	4	3	2	1	EOS
MJK:n vastausnopeus yhteydenottoosi	○	○	○	○	○	○
MJK:n kyky tarjota tarpeitasi vastaava tilaratkaisu	○	○	○	○	○	○

6) Kokous- ja koulutustilojen laatu?

	5	4	3	2	1	EOS
Tilojen toimivuus	○	○	○	○	○	○
Tilojen viihtyisyys	○	○	○	○	○	○
Tilojen varustus ja kokoustekniikka	○	○	○	○	○	○
Tilojen siisteys	○	○	○	○	○	○

7) Asiakaspalvelun laatu?

	5	4	3	2	1	EOS
Henkilökunnan ammattitaito	○	○	○	○	○	○
Asiakaspalvelun ripeys ja reagointialttius	○	○	○	○	○	○
Henkilökunnan joustavuus ja yhteistyökyky	○	○	○	○	○	○
Toiminnan luotettavuus: lupausten ja tekojen vastaavuus	○	○	○	○	○	○
Palvelun sujuvuus ja virheettömyys	○	○	○	○	○	○
Henkilökunnan ystävällisyys	○	○	○	○	○	○

8) Tarjoiluiden laatu?

	5	4	3	2	1	EOS
Kahvibuffeen tarjonta ja laatu	○	○	○	○	○	○
Tarjoiluiden laatu: suolaiset kahvileivät	○	○	○	○	○	○
Tarjoiluiden laatu: makeat kahvileivät	○	○	○	○	○	○
Lounastarjonnan laatu	○	○	○	○	○	○

9) Hinnoittelu?

	5	4	3	2	1	EOS
Kokous- ja koulutustilojen hinnoittelu	○	○	○	○	○	○
Kokouskahvitusten ja -tarjoiluiden hinnoittelu	○	○	○	○	○	○
Lounaan hinnoittelu	○	○	○	○	○	○
Tilavuokraustoiminnan hinta-laatusuhde	○	○	○	○	○	○
Laskutuksen täsmällisyys	○	○	○	○	○	○

10) MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilojen vuokrausliiketoiminta kokonaisuutena?

	5	4	3	2	1	EOS
Yleisarvosana	○	○	○	○	○	○

Liite 2. Asiakastyytyväisyystutkimuksen lomake (3/3)

11) Olisitko valmis suosittelemaan MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustiloja muille?

- ○ Kyllä
- ○ En. Miksi? [ ]

12) Avoin palautteesi ja/tai kehittämisehdotuksesi MJK-koulutus Oy:n tilavuokraustoiminnasta

[ ]

13) Kirjoita seuraavaan kenttään vielä nimesi ja sähköpostiosoitteesi jos haluat osallistua arvontaan (vapaavalintainen kokous- tai koulutustila kahvitarjoiluinen päiväksi käyttöösi).

- ◉ Kyllä [ ]

Kyselyn tulokset käsitellään luottamuksellisesti yhtenä joukkona, eikä aineistosta voida poimia yksittäisen osallistujan vastauksia. Kyselyn tuloksia tullaan käyttämään ainoastaan MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustilapalveluiden kehittämiseen. Projekti toteutetaan liiketalouden ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyönä HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa.

Liite 3. Asiakastyytyväisyystutkimuksen saatekirje

Arvoisa asiakkaamme,

Voidaksemme kehittää palvelutuotteemme laatua tarvitsemme tietoa kokemuksistanne sekä arvokkaita mielipiteitänne toimintamme laadusta.

Pyydän Teitä vastaamaan alla olevan linkin kautta asiakastyytyväisyyskyselyyn. Kyselyyn vastaaminen vie **vain noin 5 minuuttia**.

Kyselyn tulokset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti yhtenä joukkona, eikä aineistosta voida poimia yksittäisen osallistujan vastauksia. Kyselyn tuloksia tullaan käyttämään ainoastaan MJK-koulutus Oy:n kokous- ja koulutustila palvelutuotteen kehittämiseen. Projekti toteutetaan liiketalouden ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyönä HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan kahdelle asiakkaalle vapaavalintainen kokoustilamme kahvitarjoiluineen veloituksetta päiväksi käyttöönne.

Ystävällisin terveisin

Kaj Vilkko
kokouspalvelupäällikkö
MJK-instituutti
Puh. 050 37 22 811
kaj.vilkko@mjk.fi
Käyntiosoite: Iso Roobertinkatu 20–22 A, 00120 Helsinki
Postiosoite: PL 143, 00121 Helsinki
www.mjk.fi

Liite 4. Tarjouspohja

Tarjous 00.02.2012

Nimi
Organisaatio
Osoite
00000 Helsinki

Hyvä XXX,

Kiitos mielenkiinnostanne tilojamme kohtaan.

Olen alustavasti varannut Teille kokoustila/koulutustila XXXX 00.00.2012 klo 9:00–16:00. Tilaan mahtuu XX henkilöä ja tilan varustukseen kuuluu tietokone verkkoyhteyksin, datatykki, valkotaulu sekä fläppitaulu. Kaikkialla tiloissamme käytettävissänne on myös langaton verkkoyhteys.

Tarjoan Teille

- yllämainitun koulutustilan varusteineen hintaan 000€ / päivä, sisältäen
  - tuoretta kahvia, teetä sekä keksivalikoiman buffet'ssa
  - asiakastiloissa sijaitsevat juoma-automaatit vapaassa käytössänne
- halutessanne varaamme tilaisuutenne myös kokoustarjoiluita ja virvoitusjuomia
- kokoustarjoilut noin XX osallistujalle á 00€ / osallistuja
  - suolainen kahvileipä aamukahvilla
  - lämmin lounas
  - makea kahvileipä tai hedelmälajitelma iltapäiväkahvilla
- kivennäisvettä ja virvoitusjuomia á 3,10€ / 0,5l plo
- hintoihin lisätään alv

Pyydän Teitä vastaamaan tarjoukseeni 00.00.2012 mennessä.

Vahvistetun tilaisuuden voitte perua kuluitta viimeistään viisi vuorokautta ennen tilaisuutta. Myöhemmin tulleesta peruutuksesta veloitamme 50% vahvistetusta tilavuokrasta.

Ettehän epäröi kääntyä puoleeni jos Teillä on kysyttävää tiloistamme tai palveluistamme.

Ystävällisesti

Kaj Vilkko
kokouspalvelupäällikkö
MJK-instituutti
Puh. 050 37 22 811
kaj.vilkko@mjk.fi

Aina on varaa kehittyä.

MJK KOULUTUS OY

Iso Roobertinkatu 20-22, 00120 Helsinki, postiosoite PL 143, 00121 Helsinki
Puh. (09) 4762 5200, faksi (09) 4762 5222, e-mail info@mjk.fi, www.mjk.fi

Liite 5. Tarjouksen saatekirje

Hei,

Ohessa ratkaisuehdotukseni tilatarpeeseenne 00.01.2012.

Ystävällisesti

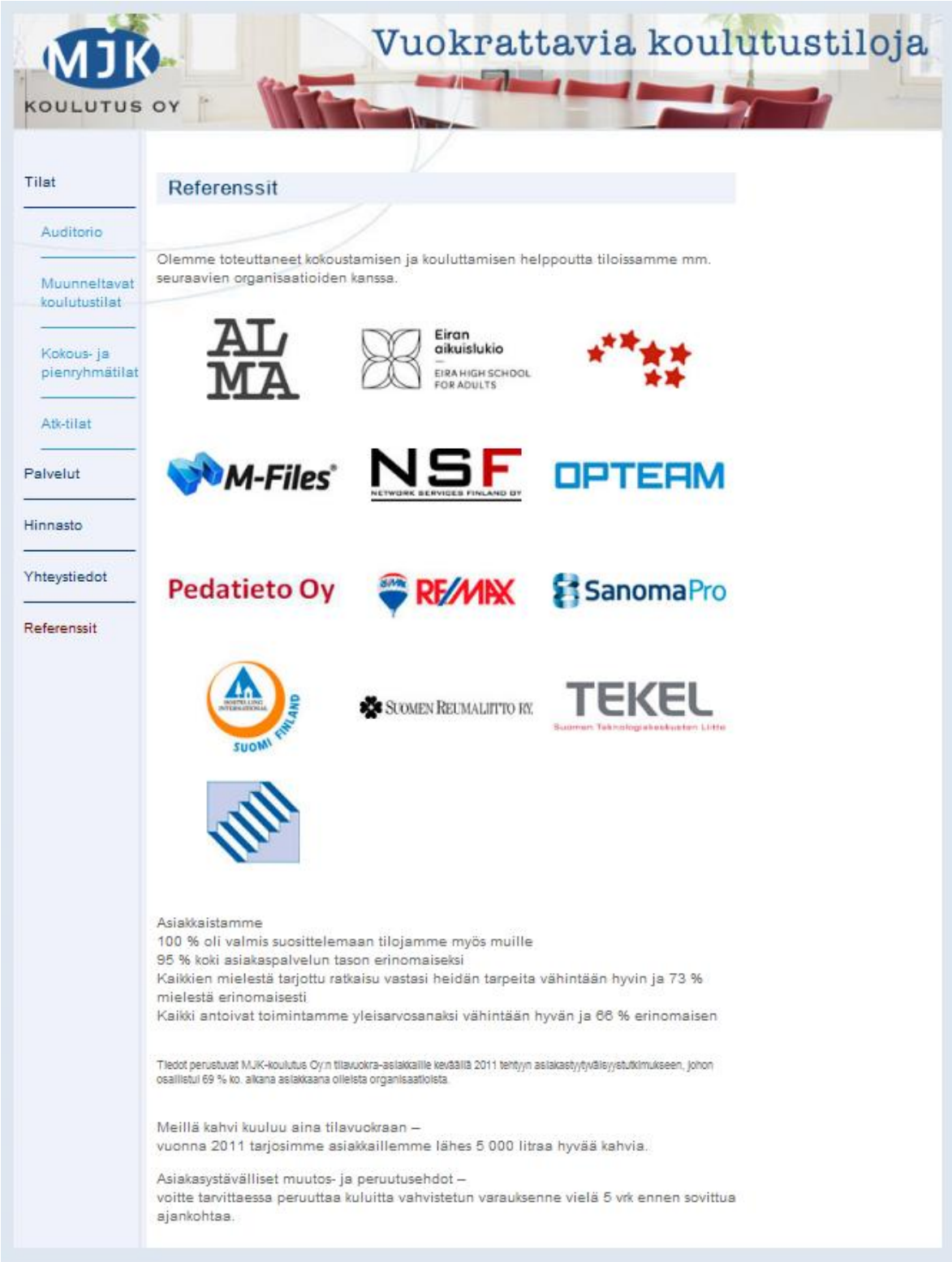
Kaj Vilkko
kokouspalvelupäällikkö
MJK-instituutti
Puh. 050 37 22 811
kaj.vilkko@mjk.fi
Käyntiosoite: Iso Roobertinkatu 20–22 A, 00120 Helsinki
Postiosoite: PL 143, 00121 Helsinki
www.mjk.fi

Asiakkaistamme

- 100 % oli valmis suosittelemaan tilojamme myös muille
- 95 % koki asiakaspalvelumme tasoltaan erinomaiseksi
- Kaikkien mielestä tarjottu ratkaisu vastasi heidän tarpeita vähintään hyvin ja 73 % mielestä erinomaisesti
- Kaikki antoivat toimintamme yleisarvosanaksi vähintään hyvän ja 66 % erinomaisen

Tiedot perustuvat MJK-koulutus Oy:n tilavuokra-asiakkaille keväällä 2011 tehtyyn asiakastyytyväisyys-tutkimukseen, johon osallistui 69 % ko. aikana asiakkaana olleista organisaatioista

Liite 6. Referenssisivu



MJK KOULUTUS OY

Vuokrattavia koulutustiloja

Tilat
- Auditorio
- Muunneltavat koulutustilat
- Kokous- ja pienryhmätilat
- Atk-tilat

Palvelut

Hinnasto

Yhteystiedot

Referenssit

Referenssit

Olemme toteuttaneet kokoustamisen ja kouluttamisen helppoutta tiloissamme mm. seuraavien organisaatioiden kanssa.

Asiakkaistamme
100 % oli valmis suosittelemaan tilojamme myös muille
95 % koki asiakaspalvelun tason erinomaiseksi
Kaikkien mielestä tarjottu ratkaisu vastasi heidän tarpeita vähintään hyvin ja 73 % mielestä erinomaisesti
Kaikki antoivat toimintamme yleisarvosanaksi vähintään hyvän ja 66 % erinomaisen

Tiedot perustuvat MJK-koulutus Oy:n tilavuokra-asiakkaille keväällä 2011 tehtyyn asiakastyytyväisyystutkimukseen, johon osallistui 69 % ko. aikana asiakkaana ollelsta organisaatiolsta.

Meillä kahvi kuuluu aina tilavuokraan –
vuonna 2011 tarjosimme asiakkaillemme lähes 5 000 litraa hyvää kahvia.

Asiakasystävälliset muutos- ja peruutusehdot –
voitte tarvittaessa peruuttaa kuluitta vahvistetun varauksenne vielä 5 vrk ennen sovittua ajankohtaa.

Liite 7. Referenssipyyntökirje

Arvoisa asiakkaamme,

Olen lisäämässä verkkosivullemme www.mjk.fi/tilat referenssisivun, jonne lisäisin mielelläni myös Teidän organisaationne, koska olette olleet merkittävä asiakkaamme vuoden 2011 aikana.

Pyydän vastaamaan jpg-muotoisen logonne kera sikäli kun organisaationne saa referensseihimme lisätä.

Ystävällisesti

Kaj Vilkko
kokouspalvelupäällikkö
MJK-instituutti
Puh. 050 37 22 811
kaj.vilkko@mjk.fi
Käyntiosoite: Iso Roobertinkatu 20–22 A, 00120 Helsinki
Postiosoite: PL 143, 00121 Helsinki
www.mjk.fi

MJK-instituutti on nyt Facebookissa - fanita vapaasti!

Liite 8. Kiitos vierailustanne -kortti