

OPINNÄYTETYÖ

Jesse Mattson 2012

**10 219 SANAA ARCTIC POWERIN PALVE-
LUTOIMINNASTA**



**Rovaniemen
ammattikorkeakoulu**
University of Applied Sciences
LUC

Liiketalouden koulutusohjelma



Rovaniemen
ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

LUC

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

10 219 SANAA ARCTIC POWERIN PALVELUTOIMIN- NASTA

Jesse Mattson

2012

Toimeksiantaja Arctic Power

Ohjaaja Jorma Mölläri

Tekijä	Jesse Mattson	Vuosi	2012
Toimeksiantaja	Arctic Power		
Työn nimi	10 219 sanaa Arctic Powerin palvelutoiminnasta		
Sivu- ja liitemäärä	51+ 2		

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten Rovaniemen ammattikorkeakoulun alaisen Arctic Power-osaamiskeskkittymän asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat kokeneet palvelutoiminnan ja millä keinoilla sitä voitaisiin kehittää. Työn tavoite oli myös löytää palvelutoiminnan kehityskohteet sekä vahvuusalueet, jotka voitaisiin nostaa markkinoinnin keihäänkärjiksi. Työn nimen tarkoituksena on erilaistaa opinnäytetyö muista vastaavanlaisista opinnäytetöistä.

Työn teoriapohjassa käsitellään palveluliiketoimintaa, sen muutoksia sekä siihen soveltuvia kilpailukeinoja. Keskeisiä työn käsitteitä ovat asiakaslähtöisyys, erilaistaminen, brändi ja palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun käsitteitä tarkastellaan lähemmin ja palvelumuotoiluprosessin eri näkemyksiä on kuvattu työssä.

Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen teemahaastattelu, joka toteutettiin vierailuilla ja puhelinhaastatteluilla. Teemahaastattelua ohjasi haastattelurunko, joka koostui neljästä teemasta ja sen tarkoituksena oli luoda haastatteluista keskustelevia ja avoimia. Haastattelut suoritettiin kevättalvella 2012 ja haastateltavia oli yhteensä 12 henkilöä.

Saadut vastaukset olivat suurimmaksi osaksi yhteneväisiä. Yleinen mielipide palvelutoiminnasta on positiivinen ja esille nousi selkeitä palvelutoiminnan vahvuuksia. Kehittämiskohteet Arctic Powerilla liittyvät markkinointiin, kaupallisuuden ja tuotteistamisen puuttumiseen sekä viestinnän vähäisyyteen. Palvelutoiminnan vahvuudet ja samalla markkinoinnin keihäänkärjet ovat tutkimuksen mukaan henkilökunta, luotettavuus, joustavuus sekä fasilitetit.

Avainsanat: kylmä- ja talviteknologia, palvelutoiminta, palvelutoiminnan kilpailukeinot, erilaistaminen, tuotteistaminen palvelumuotoilu

Author	Jesse Mattson	Year	2012
Commissioned by	Arctic Power		
Subject of thesis	10 219 words of service business in Arctic Power		
Number of pages	50 +2		

The purpose of this thesis was to find out how the customers and the co-partners at Arctic Power have experienced the services and how they could be improved. The key factor was to find out the targets for development and the strengths that could be made as spearheads of marketing. Name of this thesis is based on differentiation and the aim was to make thesis stand out from other theses.

The theoretical section is focused on the service business and its competitive tools in a changing field of business. The competitive tools that are introduced in this thesis are differentiation, branding, productization and service design. These tools were examined in detail and the service design process was described.

The empirical part of this thesis was carried out by theme based interviews which took place in person and on the phone. The theme based interview was made late in the winter of 2012 and 12 persons from nine different parties were interviewed in total.

The general opinion about the service at Arctic Power was positive. The areas for development at Arctic Power were in service production and also a need to concentrate in marketing and in the area of productization. The marketing spearheads at Arctic Power were its personnel, reliability, flexibility and premises.

Keywords: cold and winter technology, service, competitive tools, differentiation, service design.

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	ARCTIC POWER	3
3	KYLMÄ JA TALVITEKNOLOGIA TOIMIALANA	4
3.1	Kylmä- ja talviteknoologia.....	4
3.2	Toimialan trendit ja keihäänkärjet.....	5
4	PALVELULIIKETOIMINTA	9
4.1	Palvelun määritelmä ja tarjooma	9
4.2	Asiakaslähtöisyys ja arvon tuottaminen.....	10
4.3	Palvelun laatu ja sen määrittely.....	11
5	PALVELUTOIMINNAN KILPAILUKEINOJA	13
5.1	Erileistämisen osa-alueet	13
5.2	Erileistäminen	13
5.3	Tuotteistaminen	15
5.4	Brändi	16
5.5	Palvelumuotoilu.....	19
5.5.1	<i>Palvelupolku</i>	19
5.5.2	<i>Palvelumuotoiluprosessi</i>	21
5.5.3	<i>Palvelumuotoilu Arctic Powerilla</i>	25
6	TUTKIMUS ARCTIC POWERIN PALVELUTOIMINNAN NYKYTILASTA	26
6.1	Tutkimusaineisto ja -menetelmät.....	26
6.2	Palvelutoiminnan vahvuudet	29
6.3	Palvelutoiminnan kehityskohteet	32
6.4	Palvelutoiminnan uhat.....	37
6.5	Opiskelijat palvelutoiminnassa	39
6.6	Johtopäätökset.....	40
6.6.1	<i>Arctic Power-brändi</i>	41
6.6.2	<i>Markkinoinnin toimenpiteet ja keihäänkärjet</i>	42
7	POHDINTA	46
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	52

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Kylmä- ja talviteknologian trendit vuonna 2005.....	5
Kuvio 2. Kylmä- ja talviteknologian keihäänkärjet vuonna 2005.....	7
Kuvio 3. Kylmä- ja talviteknologian keihäänkärjet vuonna 2013.....	7
Kuvio 4. Tuotteistamisen keinot ja hyödyt	16
Kuvio 5. Brändin vaikutus ja tavoitteet asiakkaaseen	18
Kuvio 6. Palvelutuokiot palvelupolun eri vaiheissa.....	20
Kuvio 7. Esimerkki kontaktipisteiden suunnittelusta.....	21
Kuvio 8. Palvelumuotoiluprosessi malli 1	22
Kuvio 9. Palvelumuotoiluprosessi malli 2.....	22
Kuvio 10. Palvelumuotoiluprosessi malli 3.....	22
Kuvio 11. Arctic Powerin palvelutoiminnan vahvuudet.....	29
Kuvio 12. Arctic Powerin palvelutoiminnan kehityskohteet	32
Kuvio 13. Arctic Powerin palvelutoiminnan uhat	37
Kuvio 14. Markkinoinnin keihäänkärjet Arctic Powerille	45
Taulukko 1. Fyysisen tuotteen, tavarán ja palvelun erot	9
Taulukko 2. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemán kriteeriá.....	12

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Rovaniemen ammattikorkeakoulun (RAMK) alaisen Arctic Power -osaamiskeskkittymän asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat kokeneet palvelutoiminnan ja millä keinoilla sitä voitaisiin kehittää. Työn nimi liittyy erilaistamiseen, jota työssä käsitellään palvelutoiminnan kilpailukeinona.

Työ auttaa osaamiskeskkittymää kohdistamaan palvelutoiminnan kehitystoimet oikein sekä selvittämään selkeät vahvuudet, jotka nostetaan keihäänkärjiksi markkinoinnissa. Työn pääongelma on seuraava: Mitkä ovat palvelutoiminnan vahvuudet, kehityskohteet ja uhat. Työssä etsitään syitä siihen miksi yhteistyö on mahdollisesti ollut kertaluonteista. Työn muita tutkimusongelmia ovat lisäksi: Miten Arctic Powerin palvelutoimintaa tulisi kehittää tulevaisuudessa ja miten yhteistyötä yritysten kanssa tulisi parantaa.

Palvelutoiminnan ongelmina ovat olleet toiminnan systemaattisuuden puute sekä satunnaiset asiakkuudet. Tavoitteena on löytää keinot Arctic Powerin palvelutoimintaan, jolla satunnaisista asiakkuuksista tulee kannattavampia sekä pidempikestoisia yhteistyökumppaneita. Kehittämällä toimintaa resurssit saadaan tehokkaampaan käyttöön ja palvelutoiminnan kehittämällä on selkeät tavoitteet.

Palveluiden kehittäminen on jo osittain aloitettu ja henkilökunnan näkemykset vahvuuksista ja heikkouksista ovat tiedossa, mutta oikeiden toimintojen tekeminen vaatii asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden palvelukokemusten keräämistä ja analysointia. Arctic Powerilta on puuttunut palautejärjestelmä eikä asiakkaiden kokemuksia ole kerätty aikaisemmin talteen, joten opinnäytetyö toimii pohjana sen laatimiselle. Palvelutoimintaa on ollut toiminnan alusta asti eli vuodesta 2003 lähtien ja sen tehostaminen ja kehittäminen ovat tällä hetkellä tärkeimpiä asioita tulevaisuutta ajatellen. Palvelutoiminnan kehittäminen on osa Kylmä ja talven osaamiskeskkittymän kehittäminen-hankkeen tavoitteita.

Tutkimuksesta on myös apua Rovaniemen ammattikorkeakoululle, sillä Arctic Powerin palvelutoiminta on yksi osa RAMK:n palvelutoimintaa. Työ on rajattu

Arctic Powerin palvelutoiminnan kehittämiseen, se ei siis käsittele koko RAMK:n palvelutoimintaa.

2 ARCTIC POWER

Arctic Power on RAMK:n alainen yksikkö, jonka toiminta on keskittynyt kylmän ja talven tuomiin haasteisiin. Se sijaitsee Rovaniemen lentokentän läheisyydessä, napapiirillä, jossa sijaitsevat Arctic Power laboratorio sekä Arctic Power Offices. Tilat sijaitsevat eri rakennuksissa ja henkilöstön koko on yhteensä 15 henkeä. Arctic Powerin päällikkönä toimii Ari Karjalainen. Arctic Powerilla toimii lukuisia eri hankkeita ja hanketoiminta on erittäin merkittävässä roolissa koko yksikön toiminnassa. Hanketoiminnan lisäksi se tarjoaa palveluitaan yrityksille. Palvelutoiminta on keskittynyt testaustoimintaan, sillä laboratorion fasilitetit ovat ainutlaatuisia Suomen mittakaavassa. (Arctic Power 2012a.)

Syyskuussa 2011 RAMK käynnisti hankkeen, jonka tavoitteena on keskittää kylmä- ja talviteknologiapohjaista toimintaa. Hankkeen nimi on Kylmän ja talven osaamiskeskittymän kehittäminen ja sen projektipäällikkönä toimii Päivi Kähkönen. Kylmä- ja talviteknologia -osaaminen keskitetään RAMK:n osalta Arctic Powerin ympärille, jolla pyritään saavuttamaan keskitetyn osaamisen hyödyt. Hankkeen olennaisia painopistealueita ovat Arctic Powerin palveluiden kehittäminen, tuotteistaminen ja innovatiivisten ratkaisujen tuottaminen. Alueellinen yhteistyö sekä kansainvälistyminen ovat myös tärkeässä asemassa osaamiskeskittymän toiminnassa. (Arctic Power 2012b.)

3 KYLMÄ JA TALVITEKNOLOGIA TOIMIALANA

3.1 Kylmä- ja talviteknologia

Kylmä- ja talviteknologiasta ei ole vielä muodostettu yksittäistä toimialaa, joten yksiselitteistä kuvausta toimialasta ei ole saatavilla. Selkeän toimialamäärittelyn puuttuminen vaikeuttaa alan kehittymisen ja kasvun mittaamista. (Lapin Liitto 2007.)

”Kylmä- ja talviteknologia sisältää kylmissä oloissa käytettäviin tai tuotettaviin tuotteisiin, palveluihin ja järjestelmiin liittyvän liiketoiminnan sekä tutkimus- ja kehittämistyön. Tekesin teknologiaselvityksen mukaan arktisia teknologioita tarvitaan liikkumiseen, kuljetukseen, rakentamiseen, asumiseen, elämiseen sekä laitosten ja järjestelmien operointiin. Näihin liittyvät lumi-, routa- ja jääteteknologiat, materiaali- ja ympäristöteknologia, arktinen lääketiede ja fysiologia, perinteisten elinkeinojen teknologiat, automaatio ja ICT.” (Lapin Liitto 2007.)

Kylmä- ja talviteknologian osuutta Lapissa voidaan kuvata seuraavin luvuin:

- Toimipaikkoja 30 kpl
- Liikevaihto 178 milj. €
- Henkilöstö 424 htv
- Osuus Lapin kaikkien toimialojen liikevaihdosta 2,4 %
- Osuus Lapin kaikkien toimialojen henkilöstöstä 0,7 %

(Lapin Liitto 2011a, 30).

Toimialan liikevaihto on kasvanut Lapissa vuodesta 2009 vuoteen 2010 mennessä 23,8 prosenttia. Tammi-maaliskuun aikana liikevaihto kuitenkin laski jopa 23,9 prosenttia. Vuosi 2009 oli alan henkilöstömäärää mitattaessa erittäin huono vuosi, sillä henkilöstömäärä laski vuoteen 2008 verrattuna 18,4 prosenttia. (Lapin Liitto 2011a, 16.)

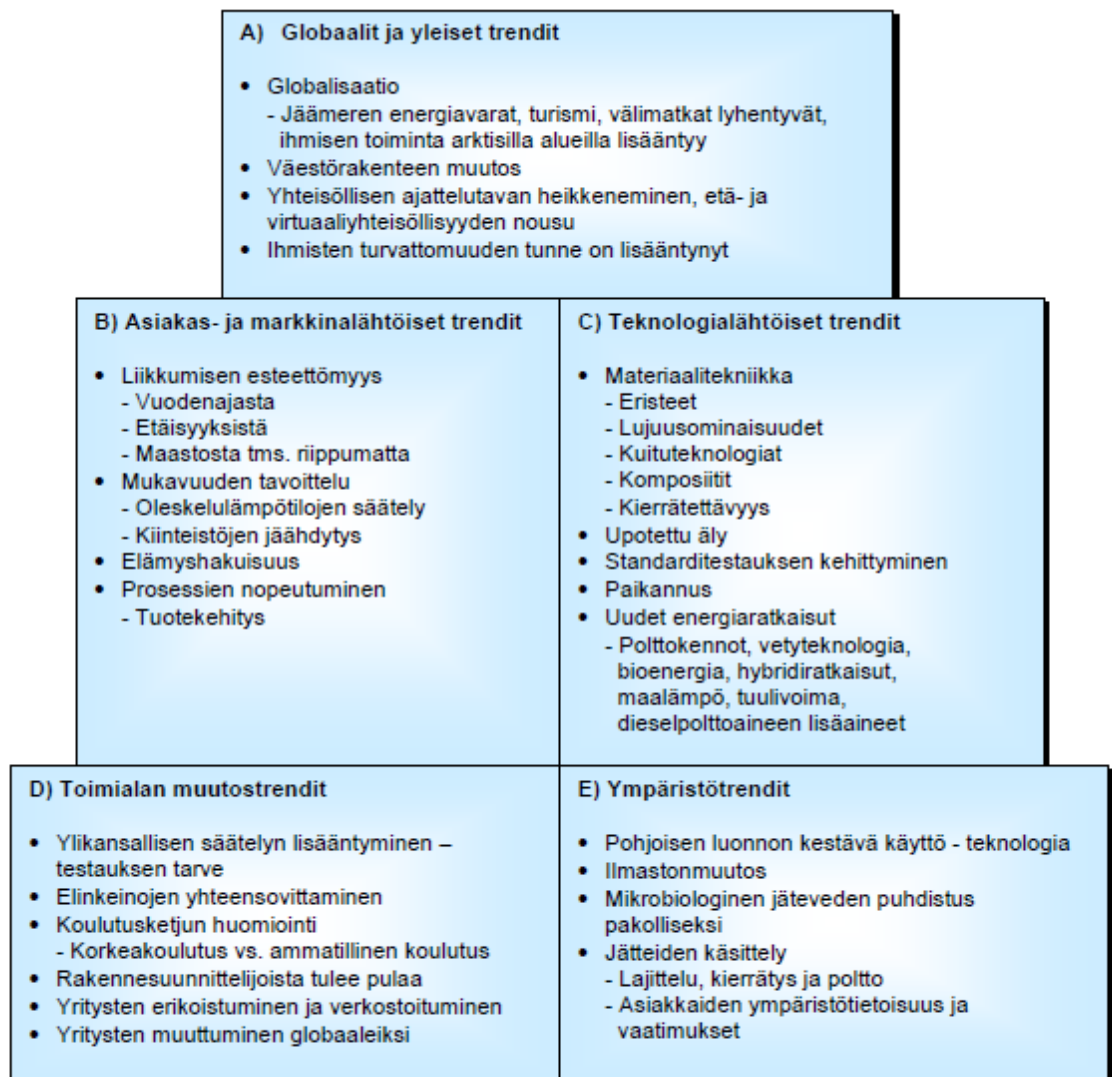
Arctic Powerin tavoitteena on toimia edelläkävijänä kylmä - ja talviteknologian alalla. Toimialan epäselvyyden vuoksi opinnäytetyön taustamateriaaliksi selvitettiin toimialat, joissa Arctic Power toimii. Toimialaluokituksena toimii tilastokeskuksen yleisesti käytetty TOLL 2008-luokitus.

Arctic Powerin toimialat ovat seuraavat:

- 7120 Tekninen testaus ja analysointi
- 72 Tieteellinen tutkimus ja kehittäminen
- 7390 Muiden koneiden ja laitteiden vuokraus ja leasing
- 85592 Koulutuskeskukset
- 26510 Mittaus-, testaus- ja navigointivälineiden ja -laitteiden valmistus

3.2 Toimialan trendit ja keihäänkärjet

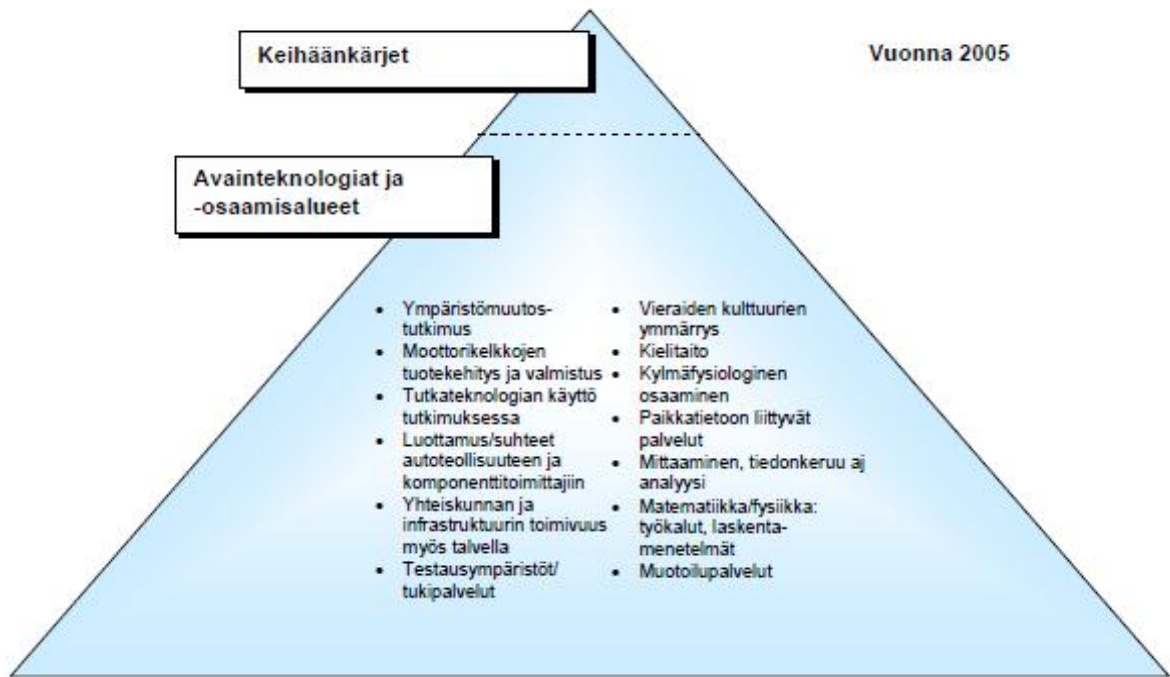
Toimialan hajanaisuuden ja yhteisen toimialaluokituksen vuoksi on vaikeaa löytää ajankohtaisia tilastoja sen kehittymisestä. Kuvion 1 trendit on julkaistu vuonna 2005 Lapin Teknologiastrategiassa ja se on uusin kylmä - ja talvitekniologian trendianalyysi.



Kuvio 1. Kylmä- ja talvitekniologian trendit vuonna 2005 (ks. Lapin työvoima- ja elinkeinokeskus 2005, 59)

Arctic Powerin toiminnot ovat onnistuneesti mukailleet trendejä ja kuvion 1 esittämät trendit ovat toteutuneet muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Kun teknologialähtöisiä trendejä verrataan Arctic Powerin toimintoihin voidaan huomata, että uudet energiaratkaisut ovat tällä hetkellä isossa roolissa koko osaamiskeskittymän toiminnassa. Arctic Powerin kehittämä sähkömoottorikelkka on erittäin merkittävässä osassa, kun testataan konseptia puhtaan ja uusiutuvan energian käyttöönottoa ajoneuvoihin. Sähkömoottorikelkan avulla saadaan arvokasta tietoa sähköajoneuvojen toiminnasta vaativissa arktisissa olosuhteissa. Tätä tietoa Arctic Power ja yhteistyökumppanit voivat hyödyntää omassa toiminnassaan. Puhdas ja ympäristöystävällinen sähkömoottorikelkka sijoittuu ympäristötrendiin erinomaisesti. Sähkökelkka korostaa pohjoisen luonnon kestäväää käyttöteknologiaa. Lisäksi uutena energiaratkaisuna mainitaan vetyteknologia, polttokennot ja tuulivoima.

Arctic Power on yhteistyössä paikallisten ajoneuvotestausyritysten kanssa tuonut hankkeen muodossa Rovaniemen seudulle ensimmäisen vedynjakeluaseman. Jakeluaseman avulla tutkitaan sen toimintaa kylmässä, sekä annetaan kilpailuetua paikallisille ajoneuvotestaajille, jotka voivat tarjota asiakkailleen vetyajoneuvon testausta. Vetyteknologialla on myös tulevaisuudessa vahva rooli sähkömoottorikelkan kehittämisessä, sillä uuteen kelkkaan on integroitu polttokenno ja vetysäiliöt. Uusi eSled-sähkökelkka on maailman ensimmäinen vetykäyttöinen sähkökelkka ja se toimii samalla erittäin hyvänä testausalustana vetyajoneuvon tutkimiseen arktisissa olosuhteissa. Uusiutuvista energialähteistä tuulivoima ja aurinkovoiman tutkiminen ja tuottaminen ovat myös osa Arctic Powerin toimintaa, sillä Arctic Power toimii koulutus- ja testiympäristönä Lapin energiakoulu-hankkeelle. Hankkeen omistamat tuulivoimala sekä aurinkopaneelit sijaitsevat Arctic Powerin tiloissa.



Kuvio 2. Kylmä- ja talvitekniikan keihäänkärjet vuonna 2005 (ks. Lapin työvoima- ja elinkeinokeskus 2005, 62)



Kuvio 3. Kylmä- ja talvitekniikan keihäänkärjet vuonna 2013 (ks. Lapin työvoima- ja elinkeinokeskus 2005, 62)

Kylmä- ja talvitekniikan keihäänkärjet on viimeksi määritelty vuonna 2005 (kuvio 2) ja ne on määritelty myös vuodelle 2013 (kuvio 3). Lapin teknologiastrategia nostaa vuoden 2013 toimialan keihäänkärjiksi ympäristömuutostutkimuksen, moottorikelkkojen tuotekehityksen ja valmistuksen, tutkateknologian käytön tutkimuksissa, kielitaidon sekä testausympäristöt/tukipalvelut.

Verrattaessa toimialan trendejä vuonna 2005 ja keihäänkärkiä vuonna 2013 huomataan, ettei alan keihäänkärjiksi ole nostettu uusien energiamuotojen tai ajoneuvojen tutkimista arktisissa olosuhteissa, vaikka ne ovat trendeinä merkittävässä osassa. Arctic Powerin toiminta vastaa vuoden 2013 keihäänkärkiä, sillä osaamiskeskittymä kehittää ja tarjoaa elinkeinoelämälle testausympäristöjä ja tukipalveluita. Moottorikelkkojen tuotekehitykseen ja valmistukseen Arctic Power on kehittänyt kumppaneidensa kanssa Suomen ensimmäisen sähkömoottorikelkan ja maailman ensimmäisen vetykäyttöisen sähkökelkan.

4 PALVELULIIKETOIMINTA

4.1 Palvelun määritelmä ja tarjoama

Palvelun määrittely yksiselitteisesti on todella hankalaa, sillä palvelumuotoja ja -tapoja on lukuisia. Vaikka itse palvelu on luonteeltaan aineetonta, siinä on mukana myös aineellisia asioita, kuten palvelun suorittamiseen käytettävä laite. Huolimatta palvelukäsitteen monimutkaisesta määrittelystä, useimpia palveluita yhdistää nämä neljä pääpiirrettä.

- Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia
- Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita
- Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti
- Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin
- Palvelussa on aina kaksi osapuolta: tuottaja ja käyttäjä

(Grönroos 2009, 76–82; Rissanen 2005, 18–20.)

Taulukko 1. Fyysisen tuotteen, tavarän ja palvelun erot (vrt. Tuulaniemi 2011,17; Grönroos 1998, 53)

FYYSINEN TUOTE,TAVARA		PALVELU
Asia	><	Teko tai prosessi
Tuotantotila,varastot, myymälä	><	Palveluympäristö
Merkittävät pääomasijoitukset	><	Ei suuria sidottuja pääomia
Merkittävä luonnonvarojen kulutus	><	Ei merkittäviä luonnonvarojen kulutusta
Suuri energiankulutus	><	Vähäenergistä
Omistaminen	><	Vuokraus, lainaus, leasing
Tavara	><	Vuorovaikutus
Käsin kosketeltava	><	Kokemus
Staattinen	><	Dynaaminen
Asiakkaat eivät (tavallisesti) osallistu tuotantoprosessiin	><	Asiakkaat osallistuvat tuotantoon

Tuotteen tai palvelun sijasta asiakkaalle luodaan nykyään tarjooma. Asiakkaan ongelma voi ratketa tuotteella, palvelulla tai niiden yhdistelmällä. Näin ollen palveluiden kehittäminen ratkaisemaan asiakkaan ongelmaa on koko toiminnan tärkein tehtävä. Siirtyminen pelkän tuotteen tai palvelun tarjoamisesta kokonaisratkaisuihin on nykyisillä markkinoilla menestymisen edellytys. Kokonaisratkaisuille pyritään vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeisiin tai ongelmiin. Tarjooma on ratkaisu, joka sisältää useita eri osia ja toimintoja kohderyhmän tarpeisiin. (Mäkinen–Kahri–Kahri 2010, 50–52; Tuulaniemi 2011, 40–42.)

Siirtyminen tuotteesta tarjoomaan muuttaa myös organisaatioiden ajattelumallia vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa. Tarjoomissa arvon tuottaminen tapahtuu monessa eri toiminnossa ja se tarjoaa uusia mahdollisuuksia organisaatiolle. Sen osia ja kokonaisuutta mietittäessä on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää asiakkaan tarpeet sekä jokainen tarjooman osa-alue. Palveluiden kehittäminen on muuttunut tarjooman myötä kokonaisvaltaisemmiksi ja isommiksi kokonaisuuksiksi. (Tuulaniemi 2011, 40–42.)

4.2 Asiakslähtöisyys ja arvon tuottaminen

Asiakslähtöisyys on tulevaisuudessa kaikkien yritysten selviytymisen edellytys, eikä enää pelkkä oma valinta, sillä asiakkaat ovat nyky-yhteiskunnassa entistä vaativampia, kriittisempiä ja uskottomampia kuin aiemmin. Asiakslähtöisen organisaation toiminnan lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Sen omaksumiseen ja toteuttamiseen liittyy monella organisaatiolla samoja ongelmia. Suurimman ongelman muodostaa yleensä asenne, joka alkunnostuksen jälkeen muuttuu luovuttamiseksi ja vastustamiseksi. Asennemuutos negatiiviseen suuntaan johtuu pääosin väärinymmärryksistä, puutteellisesta sitoutumisesta, ammattitaidon puutteesta tai aina esiintyvistä muutosvastarinnasta. Organisaatio on todellisuudessa asiakslähtöinen vain, jos se ymmärtää asiakkaiden tarpeet sekä ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät. (Ylikoski 2000, 34–39; Aarnikoivu 2005, 14–15.)

Vahva ja aito asiakasymmärrys on asiakslähtöisen organisaation tärkein asia. Asiakslähtöisessä toimintatavassa tutkitaan ja kuvataan asiakkaan arvontuotantoprosessia yksityiskohtaisesti ja arvioidaan mahdolliset huolet. Toimintatapa auttaa organisaatiota huomaamaan sen, että arvo ei muodostu

palvelua ostettaessa vaan silloin kuin asiakas sitä käyttää. (Blomqvist–Dahl–Haeger 1999,14–15.)

Arvo on hyödyn ja hinnan välinen suhde. Hinta ei aina ole rahaa, vaan se voi olla myös muita uhrauksia, joita asiakas tekee hankinnan eteen. Arvoa voidaan kutsua myös asiakkaan kokemaksi hyödyksi. Palveluntarjoajaa valitessa asiakas joutuu tekemään ratkaisun siitä onko palvelusta saatava hyöty suurempi kuin siitä maksettava hinta. Lisäksi asiakas vertaa muiden tarjoajien palveluita ja tekee päätöksen sen perusteella, kuka luo eniten arvoa hänelle. Asiakkaan kokemaan arvoon liittyvät myös aikaisemmat kokemukset ja ajattelutapa siitä, mitä arvostamme. Arvon muodostamiseen vaikuttavat muun muassa palvelun ominaisuuksien ja hinnan lisäksi vastaavien tuotteiden hinta, muiden mielipiteet, tarpeet, tottumukset ja omat tavat, arvostukset ja arvot. (Tuulaniemi 2011, 30; Kotler–Armstrong 2001, 8-9.)

4.3 Palvelun laatu ja sen määrittely

Palvelun laadun mittaamisen ongelmat liittyvät liian kapea-alaiseen näkemykseen, jolloin ei huomioida kaikkia laatuun vaikuttavia tekijöitä. Laatutekijät palvelussa voidaan jakaa kahteen osaan: mitä asiakas saa ja miten hän saa sen. (Grönroos 2009, 100–102.)

Kysymyksen ensimmäinen osio on palveluprosessin lopputuote ja toinen osaa taas se, miten asiakas kokee sen laadun. Prosessin lopputuotteen laatua eli teknistä laatua on helpompi arvioida kuin toiminnallista laatua. Toiminnallinen laatu liittyy palveluissa siihen, miten asiakas saa palvelun ja mitä muuta lopputuotteen lisäksi palvelussa syntyy. (Grönroos 2009, 100–102.)

Koettuun laatuun vaikuttaa myös palveluntuottajan brändi, joka toimii asiakkaalla suodattimen tavoin laatua arvioidessa. Hyvä brändi antaa anteeksi pienet virheet palveluprosessissa, mutta vain jos virheet eivät ole toistuvia. Palvelun koettu kokonaislaatu koostuu näistä kolmesta edellä mainitusta tekijästä ja ne vaikuttavat suoraan koettuun laatuun. Huono laatu yhdellä osalla vaikuttaa kokonaislaatuun heikentävästi. (Grönroos 1998, 64–65.)

Jokaiseen palveluun sopivaa yhtä laadun mittausjärjestelmää on mahdoton luoda, sillä jokainen palvelu luo oman palvelukokemuksensa. Grönroosin laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä -arviointimenetelmää (tau-

lukko 2) voidaan pitää monikäyttöisenä ja hyvänä pohjana tarkemman mittariston luomiseen.

Taulukko 2. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (ks. Grönroos 2009, 122)

<p>1. Ammattimaisuus ja taidot Asiakkaat ymmärtävät, että palvelun tarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri).</p>
<p>2. Asenne ja käyttäytyminen Asiakkaat tuntevat, että palvelutyöntekijät(kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri).</p>
<p>3. Lähestyttävyyys ja joustavuus Asiakkaat tuntevat, että palvelun tarjoaja, sen sijainti, aukiolot, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät ovat suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri).</p>
<p>4. Luotettavuus Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palvelun tarjoajaan ja sen lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri).</p>
<p>5. Palvelun normalisointi Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palvelun tarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri).</p>
<p>6. Palvelumaisema Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri).</p>
<p>7. Maine Asiakkaat uskovat, että palvelun tarjoajan toimiin voi luottaa, että palvelun tarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri).</p>

5 PALVELUTOIMINNAN KILPAILUKEINOJA

5.1 Erilaistamisen osa-alueet

Palvelutoiminnan kilpailukeinoja on paljon ja niiden laajuus ja keinot vaihtelevat osittain. Osuudessa käsitellään erilaistumista ja sen vaikutuksia palvelutoiminnan, sekä nostetaan esille kolme laajempaa ja kokonaisvaltaisempaa näkemystä, jotka ovat nykyhetken käytetyimpiä keinoja erilaistamiseen. Jokaiselle keinolle on yhteistä niiden päämäärä, eli tuloksen kasvattaminen ja erottautuminen kilpailijoista.

Tuotteistaminen, palvelumuotoilu ja brändi liittyvät hyvin tiivisti erilaistamiseen, lähestyen palvelua hieman eri näkökulmasta. Näille kilpailukeinoille on yhteistä niiden käyttäjäkeskeisyys, asiakkaan tarpeet ja odotukset. Ainoa tapa löytää oikeita erilaistumiskeinoja on siis tuntea oma kohderyhmänsä sekä kilpailijansa.

5.2 Erilaistaminen

”Kun tarjolla on useita eri vaihtoehtoja, niin valinta perustuu aina eroihin, olivat ne ilmeisiä tai vähemmän ilmeisiä.” (Trout–Hafrén 2003, 26.)

Ihmisen on todella vaikeaa tehdä ostopäätös nykyajan lukuisten vaihtoehtojen tulviessa markkinoille. Erilaistuminen tarkoittaa suunniteltua ja strategista valintaa, jolla erottaudutaan muista saman palvelun tai tuotteen tarjoajista. Kaikki palvelut ja tuotteet voidaan erilaistaa, jos siihen sitoudutaan koko yrityksen henkilöstön ja johdon osalta. (Trout–Hafrén 2003, 28.)

Ostopäätöksen hankaluus muodostaa asiakkaalle ongelman ja sen ratkaiseminen tapahtuu keskittymällä johonkin näistä neljästä tekijästä: tunne, aistivaikutelmat, ajattelu sekä intuitio. Näiden neljän tekijän tunnistaminen on tärkeää myynnin onnistumisen kannalta, sillä onnistuminen liittyy kohderyhmän tunnistamiseen ja oikeiden erilaistumiskeinojen valintaan. (Trout–Hafrén 2003, 28.)

Kohderyhmään, joka nojaa päätöksissään **tunteeseen** voidaan vaikuttaa kolmansien osapuolten antamalla referensseillä, jotka vaikuttavat asiakkaan mielestä uskottavilta. Tunnepohjaiset ihmiset eivät korosta älyllistä analyysia vaan luottavat omiin mieltymyksiinsä ja ovat kiinnostuneita myös muiden tunteista. **Aistivaikutelmalla** ongelmat ratkaiseva kohderyhmä paneutuu yksi-

tyiskohtiin, yhdistelevät asiayhteyksiä sekä arvostavat tosiasioita. Kohderyhmään toimii tehokkaasti johtavaan asemaan vetoaminen, kuten esimerkiksi autovuokraamo Hertz on tehnyt yli 25 vuotta. **Ajatteluun** luottavat ihmiset tekevät ostopäätöksensä faktojen, loogisten argumenttien perusteella sekä yleensä ilman tunneperäistä sitoutumista. Asiantuntijoiden arvioihin ja faktojen kertomiseen perustuva erilaistumisstrategia on ajatteluun luottavan kohderyhmän osalta paras valinta. Neljäs kohderyhmä eli **intuition** luottava kohderyhmä muodostaa aina yleiskuvan tarjottavasta tuotteesta tai palvelusta. He keskittyvät vaihtoehtoihin ja etsivät aina uuden sukupolven tai uudentyyppistä ratkaisua, joten kohderyhmän erilaistumiskeinot liittyvät vahvasti uusien ominaisuuksien tai uutuuksien korostamiseen. (Trout–Hafrén 2003, 27–29.)

Erottuminen kilpailijoista ominaisuuksiin perustuvilla keinoilla on todella vaikeaa nykyajan markkinoilla, sillä tarjonta ja kilpailu ovat todella kovaa. Ominaisuuksiin perustuvan erilaistamisen kilpailukeinot perustuvat innovatiivisuuteen ja jatkuvaan uusiutumiseen. Erilaistumisen onnistuminen edellyttää kohderyhmän tuntemista, mutta asiakkaiden tulee tuntea myös palvelua tarjoava yritys. (Trout–Hafrén 2003, 38–39, 50.)

Hinnoittelun avulla tapahtuva erilaistuminen on erittäin vaikeaa ja osittain vaarallista. Se voidaan tehdä joko alhaisilla tai korkeilla hinnoilla, riippuen kohderyhmästä. **Edulliseen hintaan perustuvaa erilaistumista** on nähty erityisesti halpalentoyhtiöiden valloittaessa markkinoita. Se vaatii kuitenkin strategia päätöksiä ja uhrauksia, jotta hintaetu saadaan kasvatettua riittävän suureksi kilpailijoihin nähden. Kilpailuedun luominen hinnoittelulla menetetään kuitenkin kilpailijoiden muuttaessa hinnoittelu samalle tasolle. Menestyäkseen tulee kehittää jokin muu keino erottautuakseen muista. Alhaiset hinnat voivat myös aiheuttaa hinnanpolkusodan, jossa samaa tuotetta tai palvelua tarjoavat toimijat alentavat jatkuvasti hintoja. (Trout–Hafrén 2003, 65–71.)

Kalliilla hinnalla tehtävä erilaistuminen perustuu kahteen perusajatukseen: laatu maksaa ja kallis tuote tekee vaikutuksen. Ihmiset odottavat, että laadukkaat tuotteet ovat aina kalliimpia eli tuotteet ovat arvokkaita. Kalliiden tuotteiden tulee kuitenkin näyttää laadukkaita, jotta ne menestyisivät. Vaikutuksen tekeminen on toinen ajatustapa, jota hyödynnetään erilaistumisessa.

Ostamalla kalliina ja laadukkaana koetun brändin valmistaman tuotteen halutaan se myös näyttää muille eli viestiä omasta menestymisestä. Tätä tapaa käyttävät monet suuret ja tunnetut brändit, esimerkiksi Rolex, Hugo Boss ja Tag Heuer. (Trout–Hafrén 2003, 76–77.)

Erilaistuminen tarkoittaa palvelutoiminnassa myös keskittymistä muutamiin tarkoin valittuihin toimintoihin. Keskittyminen ydinosaamiseen ja sen korostaminen palvelutoiminnassa vaatii myös muista toiminnoista luopumista, joka on monelle palveluntarjoajalle vaikeaa. Samalla se luo kuitenkin mahdollisuuden nousta tarkoin valittujen toimintojen markkinajohtajaksi, joka voi määritellä markkinat ja hintatason. (Neumeier 2006, 47–48.)

5.3 Tuotteistaminen

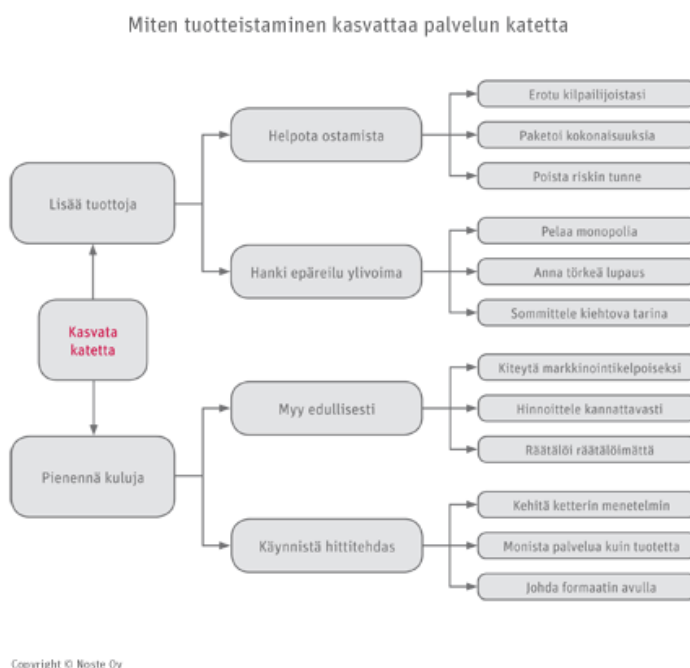
Tuotteistaminen on palveluiden kehittämiseen tarkoitettu toimintatapa, jonka tarkoituksena on kasvattaa yrityksen tulosta tekemällä palveluista monistettavia tuotteita ja asiakkaalle helposti ostettavia. Tuotteistetun tuotteen ostaminen on tehty helpoksi, sillä sen ostamisen esteet on poistettu. Tuotteistettu tuote myös tunnistetaan paremmin tarjonnasta ja sen vertaaminen muihin on helppoa, joten se helpottaa asiakkaan ostopäätöstä ja valintaa. Ostamisen esteitä palveluissa ovat tyypillisesti epäselvä hinnoittelu, saatavuus ja hajanaisuus sekä ostamiseen liittyvät riskit. Kuviossa 5 on esitetty tuotteistamisen keinot ja tavoitteet. (Sipilä 1999, 12–24; Parantainen 2010, 38–39.)

Ostamisen vaikeus liittyy olennaisesti erilaistumiseen kilpailijoista, sillä tuotteistamisessa palvelu erilaistetaan vastaavista palveluista. Tuotteistettu palvelu erottuu kilpailijoistaan jollain erityispiirteellä, joka herättää asiakkaan mielenkiinnon ja vaikuttaa hänen ostopäätökseensä yrityksen eduksi. Tarjoamalla juuri samanlaisia palveluita kuin kilpailija yritys tekee ostamisen todella vaikeaksi. Erilaistumisen onnistumiseksi tuotteistamisessa tulee määritellä palvelulle lupaus, jota muut tarjoajat eivät lupaa. (Parantainen 2010, 39–41.)

Riskin tunne ostamisessa liittyy asiakkaan tuntemuksiin kun hän miettii ostaako hän palvelun vai ei. Asiakkaan epävarmuus palvelusta on suurimpia esteitä ostopäätöstä tehdessä ja sen poistaminen onkin iso osa tuotteistamista. Epävarmuuden syntymistä voi poistaa hankkimalla asiakkailta referenssejä, standardeja ja sertifikaatteja, selkeyttämällä hinnoittelua sekä kertomalla

asiakkaalle mitä häneltä edellytetään palvelusta sekä antamalla palvelulle takuu. (Parantainen 2010, 49–57.)

Onnistuneen tuotteistamisen taustalla on asiakaslähtöinen ajattelutapa, jossa asiakkaan tarpeet ovat ongelmia ja palvelun tulee tarjota ratkaisu asiakkaan ongelmaan (Parantainen 2010, 197). Palvelutuote on tuotteistettu, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan haluttaessa myydä edelleen. Se vähentää stressiä ja kiirettä, sillä tuotteistamattoman palvelun perusasiat vaativat aikaa ja energiaa sen toteuttavalta henkilöstöltä. Markkinoinnille tuotteistaminen tarkoittaa selkeää hinnoittelua, myyntityön helpottumista, nopeampaa vaste-aikaa ja asiakkaan ostopäätöksen helpottamista yrityksen eduksi. (Sipilä 1999. 12–24.)



Kuvio 4. Tuotteistamisen keinot ja hyödyt (Noste Oy 20.4.2012)

5.4 Brändi

Brändi-sana esiintyy nykyään todella monessa yhteydessä ja siitä on kirjoitettu useita eri teoksia. Se tarkoittaa monelle ihmiselle yrityksen logoa tai visuaalista ilmettä, mutta brändi on todellisuudessa huomattavasti moniulotteisempi ja se määritellään usealla eri tavalla.

”Brändi on mielikuva, joka summaa henkilön kaiken tiedon ja kokemuksen kyseisestä asiasta” (Mäkinen ym. 2010, 44).

Brändi on henkilön näkemys tuotteesta, palvelusta, kokemuksesta tai organisaatiosta (Neumeier 2006, 160). Se myös määrittelee yrityksen tarkoituksen sillä se on yrityksen kasvot, suhteet sekä maine (Fisk 2006, 152).

Brändin tehtävänä on erottua markkinoiden muista vastaavanlaisista kilpailijoista. Se toimii näin ollen erilaistamisen välineenä, joka liiketoiminnan kannalta menestymisen edellytys. Vahva ja tunnettu brändi luo pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka ovat huomattavasti kannattavampia kuin lyhyet asiakkuudet. (Repo-Lindberg 2005, 20–25.)

Brändi voidaan kuvata seuraavien Mäkisen ym. (2010, 44–45) väittämillä:

1. Brändi sijaitsee aina vastaanottajan korvien välissä, ja se on tämän mielestä totta
2. Jokaisen henkilön mielikuva(brändi) on tämän oma totuus. Oma mielikuva saattaa poiketa muiden mielikuvasta.
3. Brändin perusteella tehdään kaikki ostopäätökset.

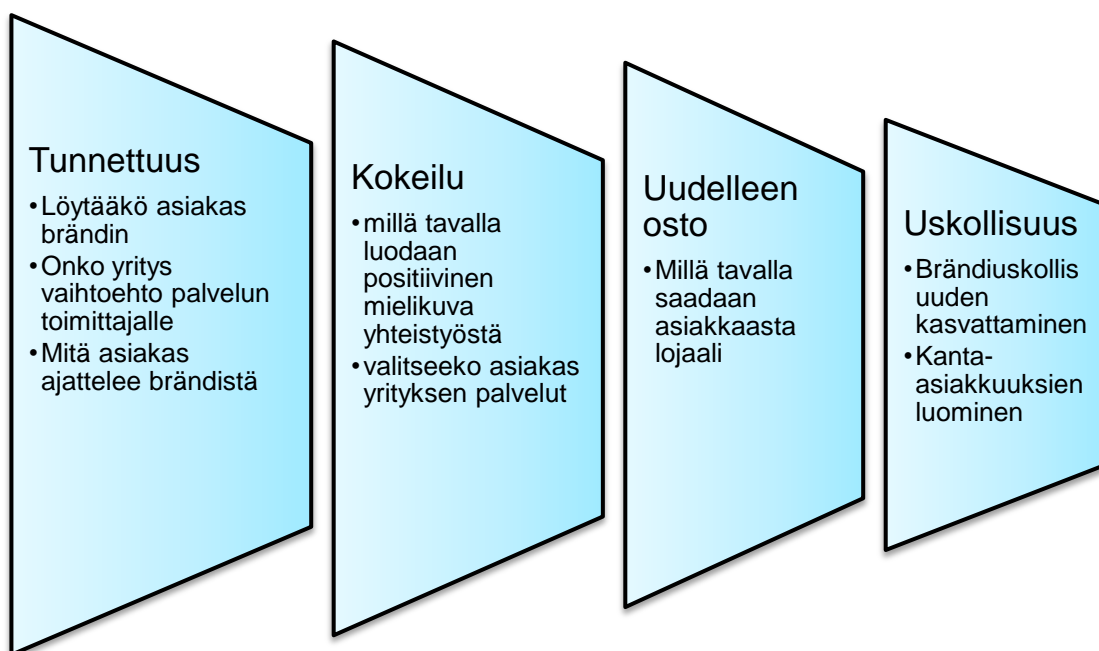
Brändin ydin on se, mitä asiakkaan halutaan muistavan brändistä. Se ohjaa koko yrityksen toimintaa, joten mikään toimenpide ei saa olla brändin ytimen vastaisia. Etenkin palvelut tarvitsevat brändejä, sillä ne eivät erottaudu toisistaan fyysisien ominaisuuksien perusteella. (Blomqvist ym. 1991, 73–75; Mäkinen ym. 2010, 39.)

Palvelutoiminnassa on erittäin tärkeää muistaa, että mikäli asiakas ei ole tyytyväinen palveluunsa hän vaihtaa todennäköisesti toimittajaa. Toisaalta positiivinen kokemus (mielikuva) palvelusta johtaa usein uudelleen ostoon ja mahdollisen pitkäaikaisen asiakassuhteen syntymiseen. Brändin avulla pyritään vaikuttamaan mielikuvaan palvelun valinnassa, toteutuksessa (palvelumuotoilu ja tuotteistaminen) sekä lojaalisuuden kasvattamiseen. (Mäkinen ym. 2010, 47–49.)

Palvelun valintaan liittyy myös tunnettuus, sillä asiakkaan tarpeen syntyessä hän aloittaa tiedon keräämisen. Tietojen kerääminen palveluiden ja tuotteiden osalta alkaa toimijoista, josta hän tietää saavansa ratkaisun. Brändin tunnettuus ratkaisee kuuluuko yritys niihin toimijoihin, jolta ratkaisua kysytään. Valintaan vaikuttavat hyvin vahvasti myös tiedostamattomat motiivit ja

ajatukset mm. mielikuvat. Ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä mietittäessä tulee muistaa, että päätöksen ja valinnan tekee aina ihminen, ei yritys. (Mäkinen ym. 2010, 49.)

Ostopäätökset ovat aina rationaalisia ja emotionaalisia, vaikka kuinka haluaisimme ostaa aina vain toisen pohjalta. Palveluiden ostopaikka perustellaan ainaärkevin syin, mutta valintaperusteissa on mukana myös tunne, jota ei aina tiedosteta. Brändin rakentamiseksi tulee tuntea kohderyhmästään nämä motiivit, tarpeet sekä ostokäyttäytyminen. Brändi on väline, jonka avulla tuotteille tai palveluille kilpailijoita parempi hinta ja asema markkinoilla. Hintaa pidetään virheellisesti aina tärkeimpänä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä vaikka se ei koskaan ole ainut syy valintaan. Kuvio 4 kuvastaa pelkistettynä brändin vaikutuksia ja tavoitteita eri vaiheissa asiakkaan kanssa toimittaessa. (Mäkinen ym. 2010, 27–28, 44–50)



Kuvio 5. Brändin vaikutus ja tavoitteet asiakkaaseen (vrt.Mäkinen ym. 2010, 48)

5.5 Palvelumuotoilu

”Palvelumuotoilu on osaamisala, joka tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Palvelumuotoilu ei ole abstraktia asiakkaiden tunteiden tai kokemusten suunnittelua. Se on konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palvelutuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi” (Tuulaniemi 2011, 24–25.)

”When you have two coffee shops right next to each other, and each sells exact same coffee at the exact same price, service design is what makes you walk into one and not the other” (ks. Stickdorn–Schneider 2010, 33.)

Palvelumuotoilun ajatuksena on asettaa palveluiden suunnittelun keskipisteeksi asiakas. Asiakaskeskeinen palveluiden kehittäminen vaatii siis aitoa ja syvällistä tuntemusta asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään. Palvelumuotoilun tarkoitus on miettiä asiakkaan näkökulmasta palvelukokemuksen eri osa-alueet sekä kokonaisuus kokonaiskuva. (Stickdorn–Schneider 2010, 36–37.)

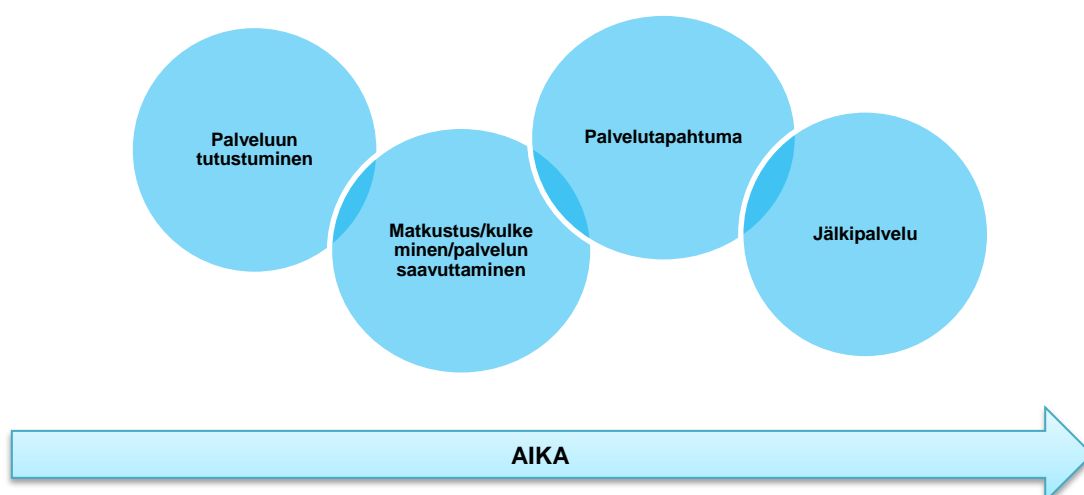
Palvelumuotoilun tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio vaan pikemminkin tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Sen keskeinen tehtävä onkin muodon antaminen tyhjälle eli palvelu tehdään näkyväksi tekeminen visualisoinnilla ja prototyypeillä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 22–23; Tuulaniemi 2011, 25.)

Palvelut koostuvat monesta eri kontaktipisteestä (touchpoint), jotka yhteen liitettynä muodostavat palvelukokemuksen, palvelupolun. Palvelumuotoilu lähestyy palveluiden kehittämistä purkamalla koko palvelukokemuksen pienempiin osiin ja suunnittelemalla ne niin, että tuottavat asiakkaalle lisäarvoa (Stickdorn–Schneider 2010, 40–41.)

5.5.1 Palvelupolku

Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus asiakkaan eri vaiheista ja kokemuksista. Sen avulla pyritään löytämään palveluprosessin eri vaiheet, joita

voidaan analysoida ja kehittää. Asiakkaan palvelupolkua suunniteltaessa ensimmäinen vaihe on määrittellä suunnitteluun otettava palvelutapahtuman osa. Palvelupolku jaetaan yleensä erimittaisiin osiin, jotka ovat palvelutuokioita ja kontaktipisteitä. Jako voidaan myös tehdä arvon muodostavien tekijöiden perusteella, kuten kuviossa 6 on esitetty. Palvelupolkujen suunnittelua voi verrata teatteriin, jossa näytelmän lisäksi tapahtuu valtavasti eri toimintoja asiakkaan näkymättömissä. Kuten erinomaisissa näytelmissä myös palveluiden läpivientiä tulee harjoitella ja tehdä koe-esiintymisiä. (Tuulaniemi 2011, 78–80; Stickdorn–Schneider 2010, 41.)



Kuvio 6. Palvelutuokiot palvelupolun eri vaiheissa (vrt. Tuulaniemi 2011, 79)

Yksi palvelupolun vaihe on palvelutuokiot, jotka ovat jokin tarkempi osa koko palvelupolkua. Palvelutuokion muodostavat lukuisat eri kontaktipisteet, joiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun käyttäen kaikkia aistejaan. Palvelumuotoilu tarjoaa erinomaiset mahdollisuudet vaikuttaa näihin kontaktipisteisiin, joita ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. Kontaktipisteitä suunnitteleamalla ja tutkimalla pyritään vaikuttamaan asiakkaan kaikkiin aisteihin. Väärin toteutetut kontaktipisteet voivat olla koko palvelun heikoimpia osioita jos ne eivät sovi brändiin tai yrityksen arvoihin. (Tuulaniemi 2011, 78–80.)

Henkilöstön osuus kontaktipisteissä on palvelun tuottajat (myyjä) ja kuluttajat (asiakas). Palvelumuotoilussa pyritään ennakoimaan ja suunnittelemaan asiakkaan kontaktipisteitä palveluhenkilöstön kanssa. Yleinen näkyvä suunnittelu osa ovat työasut ja käyttäytymiskoodit. Erittäin suuri vaikutus palvelun onnistumiseen on palveluympäristö, sillä se vaikuttaa ja ohjaa ihmisten käyt-

täytymistä ja mielialaa hyvin vahvasti. Ympäristöt voivat olla virtuaalisia kuten esimerkiksi ohjelmien käyttöliittymät tai fyysisiä. Ympäristöön kuuluvat myös esineet, sillä useaan palveluun liittyy usein esine. Esine voi olla palvelun suorittamiseen tarvittava laite tai todiste käyttöoikeudesta. (Tuulaniemi 2011, 79–82.)

Kuviossa 7 kuvataan kontaktipisteiden ja brändin välistä suhdetta. Palvelumuotoilun avulla tunnistetaan nämä kohtaamiset ja suunnittelemaan onnistuneen palvelukokemuksen. Kontaktipisteillä asiakkaan ja brändin välistä suhdetta voidaan vahvistaa jos ne suunnitellaan siten, että ne tukevat brändin ydintä. Markkinoinnin kannalta kontaktipisteet voivat myös viestiä ristiriitaisia viestejä brändistä, joten kontaktipisteiden suunnittelu tulee tehdä huolellisesti. (Cooper–Junginger–Lockwood 2011, 335.)



Kuvio 7. Esimerkki kontaktipisteiden suunnittelusta (vrt.Cooper ym. 2011, 335)

5.5.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessi ei ole ikinä samanlainen eri palveluissa, sillä ne ovat pääosin uuden luomista. Se tuo muotoilusta tutun prosessin palveluiden kehittämisen avuksi. Palvelumuotoiluprosessin onnistumiseksi siihen tulee osallistuttaa organisaation eri toimijoita, jotta työn pohjaksi saadaan kaikki mahdollinen asiakastuntemus. (Tuulaniemi 2011, 126–127; Stickdorn–Schneider 2010, 124–125.)

Palvelumuotoiluprosessissa on erittäin tärkeää oppia virheistä ja prosessin aikana on mahdollista, että suunnittelussa palataan muutama askel taaksepäin miten asia saadaan tehtyä oikein. Palveluprosessin kontaktipisteitä mietittäessä on hyvä huomioida niiden sijoittuminen koko palvelupolkuun tai henkilökunnan käyttäytymistä (interaction) kehitettäessä täytyy tarkastella koko organisaatiota yhtenä, ei yksilönä (Stickdorn–Schneider 2010, 124–127.)

Prosessille ei ole olemassa yhtä ainoaa mallia ja vertailun vuoksi työssä nostetaan esille kolme eri mallia, jotka ovat kuvattuna kuviossa 8, 9 ja 10. Seuraavassa osiossa avataan kuviossa 8 esitetty prosessi ja hyödyntäen kahta ensimmäistä kuviota.



Kuvio 8. Palvelumuotoiluprosessi malli 1 (ks. Stickdorn-Schneider 2010, 122–123)



Kuvio 9. Palvelumuotoiluprosessi malli 2 (ks. Tuulaniemi 2011, 127)



Kuvio 10. Palvelumuotoiluprosessi malli 3 (ks. Osterwalder–Pigneur 2010, 249)

Määrittelyvaihe (exploration) on palvelumuotoiluprosessin ensimmäinen vaihe. Vaihe alkaa tutustumalla organisaatioon missä tai kenelle palvelumuotoilu tehdään. Palvelumuotoilun lähtökohtana on ongelmien poistaminen asiakkaan näkökulmasta, mutta prosessissa on tärkeää ymmärtää organisaation kokemat ongelmat, sillä ne vaikuttavat myös itse asiakkaan kokemaan palvelukokemukseen. (Stickdorn–Schneider 2010,125–129.)

Organisaation ja sen strategisten suuntaviivojen tunteminen on edellytys palvelumuotoilun onnistumiselle, sillä palvelun tulee sopia strategian asettamiin tavoitteisiin. Palvelumuotoilu on liiketoiminnan näkökulmasta tehokasta ja hyödyllistä vain silloin kun organisaatio voi yksiselitteisesti kertoa syyn palvelumuotoilun toteuttamiselle. (Tuulaniemi 2011,126–128.)

Yrityksen toimintaan ja ongelmiin tutustumisen jälkeen prosessissa pyritään löytämään ongelmia asiakkaan näkökulmasta. Määrittelyvaiheessa ei siis etsitä ratkaisuja vaan pyritään löytämään oikeat ongelmat. Nykyisten ja mahdollisten asiakkaiden näkökulman tarkka ja selkeä ymmärtäminen on onnistuneen palvelumuotoilun ehdoton edellytys. (Stickdorn–Schneider 2010,125–127; Tuulaniemi 2011,126–128.)

Asiakastiedon keräämiseen on olemassa lukuisia eri keinoja kuten laadullinen ja määrällinen tutkimus, haastattelut ja niiden syventämiseen käytetyt design-pelit. Tutkimustiedon keräämisen jälkeen on vuorossa niiden analysointi ja tulkinta. Hyviä ja käytettyjä menetelmiä tulkintaan ja analysointiin ovat asiakasprofiili, samankaltaisuuskaaviot sekä design driverit. (Tuulaniemi 2011, 142–149.)

Tutkimusvaiheessa (creation) ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia suunnitteluratkaisuja ja kehitetään niistä toimivampia. Palvelumuotoilun yksi tärkeimmistä ominaisuuksia on siinä käytetty lähestymistapa virheisiin, sillä siinä ei pyritä välttämään virheitä vaan löytämään mahdollisimman monia virheitä. Tämän vaiheen suurin etu on, että virheet tehdään aikaisessa vaiheessa ja niistä opitaan ennen käyttöönottoa. Virheiden löytäminen ja korjaaminen suunnitteluvaiheessa on huomattavasti edullisempaa kuin niiden löytäminen ja korjaaminen käyttöönoton jälkeen. Vaiheen tehtävä on luoda vaihtoehtoisia malleja asiakkaan palvelupoluista, palvelutuokioista ja kontaktipisteistä. Onnistunut suunnitteluvaihe edellyttää ideoiden visualisointia ja

kaikkien prosessiin liittyvien tahojen osallistumista suunnitteluun. Osallistujia voivat olla asiakkaat, insinöörit, suunnittelijat, johtohenkilöstö ja muut työntekijät. (Stickdorn–Schneider 2010, 128–131.)

Ideoinnin osalta yleinen ajattelumalli on, että mitä enemmän ideoita sen parempi. Suuresta määrästä löytyy todennäköisesti merkittäviä ajatuksia ratkaisemaan haluttu ongelma. Suunnitteluvaiheessa tärkeintä onkin luoda mahdollisimman paljon ideoita ilman tarkempaa arviointia, jonka jälkeen niistä otetaan jatkokehittelyyn sopivimmat. (Tuulaniemi 2011, 180–181.)

Suunnitteluvaiheen (reflection) tarkoituksena on testata suunniteltuja ideoita ja konsepteja. Palvelukonseptien testauksen haaste johtuu palveluiden aineettomuudesta ja asiakkaiden kokemusten keräämisestä, joka vaatii työtä ja erilaisia tapoja. Paras tapa testata palvelun toimivuutta on luoda konseptista mahdollisimman todenmukainen, sillä ihminen tarvitsee konkreettisen ympäristön saadakseen todenmukaisen arvion palvelun toiminnasta. Palveluiden aineettomuudesta johtuen niiden arviointiin palvelumuotoiluprosessissa ei voida käyttää haastatteluja tai kyselyitä. (Stickdorn–Schneider 2010, 132–133.)

Palvelu testausta eli prototypointia käytetään kokeilemaan toimivatko konseptit suunnitellusti sekä minimoimaan epäonnistumisen riskit. Sen avulla saadaan kerättyä asiakkaiden kokemukset nopeasti ja sen avulla visualisoidaan ideat testaukseen. Prototypointi antaa vastauksia palvelun toimivuuteen ja helppokäyttöisyyteen sekä sopiiko se organisaation strategiaan linjauksiin. (Tuulaniemi 2011, 194–195.)

Palvelumuotoiluprosessin viimeinen vaihe on tuotanto (implementaatio). Tuotantovaiheessa otetaan käyttöön palvelumuotoiluprosessissa syntynyt palvelu. Vaiheen tärkein asia on saada kaikki palvelussa mukana olevat henkilöt mukaan käyttöönottovaiheeseen, jotta he kokevat sen merkitykselliseksi ja työntekoa helpottavaksi toimenpiteeksi. Onnistunut käyttöönotto edellyttää hyvää ja tarkkaa ohjeistamista sekä kouluttamista kaikille palveluprosessiin osallistuvilla henkilöillä. (Tuulaniemi 2011, 228–229.)

Prosessi ei kuitenkaan pääty tuotteen käyttöönottoon, sillä varsinkin alkuvaiheissa tulee odottamattomia ongelmia. Ongelmien ratkaisemisen tulee olla

luovaa ja nopeaa, sillä ongelmat syntyvät yleensä käyttöönoton alkuvaiheessa. Nopean ja kustannustehokkaan käyttöönoton onnistumiseksi tulee alkuvaiheeseen keskittää riittävästi resursseja. (Stickdorn–Schneider 2010, 134–135.)

5.5.3 Palvelumuotoilu Arctic Powerilla

Palvelumuotoilu ei ole käytössä Arctic Powerilla, mutta se kannattaisi ottaa osaksi palvelutoiminnan kehittämistä. Arctic Powerille se tarjoaa uuden näkökulman toiminnan kehittämiseen, sillä tuotteistaminen ja brändäys eivät keskity yhtä tarkasti palvelutilanteeseen. Palvelumuotoilun avulla saataisiin luotua parempi palvelukokemus, mikä kasvattaisi asiakkaiden kokemaa hyötyä, asiakasuskollisuutta ja tyytyväisyyttä. Arctic Powerilla palvelumuotoilun voitaisiin ensimmäisenä ottaa käyttöön vierailijoiden palvelupolun suunnittelussa.

Palvelupolun valinta perustuu lukuisiin vierailijoihin, joista moni on potentiaalisia asiakkaita. Lisäksi vierailuiden runsas määrä antaa mahdollisuuden arvioida ja korjata tehtyjä toimenpiteitä. Palvelupolun määrittely vierailijoille on myös monelta osin yhteneväinen asiakkaiden polun kanssa silloin kun asiakas saapuu Arctic Powerille. Palvelutuokiot ja kontaktipisteet tulee suunnitella tukemaan juuri niitä asioita, joista asiakkaan kokema arvo koostuu. Palvelujen ja toiminnan kannalta on tärkeää suunnitella palvelukokemukset uutta brändiä tukevaksi. Ottamalla palvelumuotoilun osaksi omaa toimintaansa Arctic Power toimisi RAMK:n palvelutoiminnassa edelläkävijänä.

6 TUTKIMUS ARCTIC POWERIN PALVELUTOIMINNAN NYKYTILASTA

6.1 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Opinnäytetyön tutkimusongelma on selvittää miten Arctic Powerin asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat kokeneet Arctic Powerin palvelutoiminnan. Tutkimuksen avulla saadaan luotettava kuva Arctic Powerin palvelutoiminnan nykytilasta ja kehityskohteista. Haastateltaviksi valittiin henkilöt ja organisaatiot, jotka ovat olleet asiakkaita tai tehneet yhteistyötä Arctic Powerin kanssa, joten kaikilla haastateltavilla oli tutkimusta suoritettaessa henkilökohtaisia kokemuksia Arctic Powerista muutaman kuluneen vuoden ajalta. Markkinoinnin keihäänkärjet muodostuvat niistä asioista, joita haastateltavat kokevat Arctic Powerin toiminnan vahvuuksiksi ja asioista mitä nykyisessä markkinoinnissa ei huomioida.

Tutkimus suoritettiin käyttämällä kvalitatiivista teemahaastattelua. Kvalitatiivisen teemahaastattelun valintaperusteina oli tutkittava joukko, joka valikoitui keskusteluista Arctic Powerin laboratorioinsinööri Marko Uusipulkamon kanssa. Menetelmän kohdejoukko valitaan aina tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksilla (Hirsjärvi–Remes–Sajavaara 2010,164). Siinä painottuu tutkijan oma havainnointi ja haastateltavien kanssa käydyt keskustelut. Suoritettu kvalitatiivinen tutkimus on ensimmäinen laajempi kartoitus Arctic Powerin palvelutoiminnan nykytilasta, joten tutkimuksen tarkoituksena ei ollut testata hypoteesia tai teoriaa vaan paljastaa tiedostamattomia asioita palvelutoiminnasta. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimusprosessissa on yleistä, että tutkijan tulkinta ja näkemys kehittyvät tutkimuksen aikana. Syyt tähän on tutkijan toimiminen aineistokeruunvälineenä ja nämä muutokset ovat luonnollisia kehityksen liittyviä ilmiöitä. (Aaltola–Valli 2007, 81.)

Haastatteluiden kysymysrunko (liite 1) oli hyvin yksinkertainen, sillä sen tavoitteena oli luoda vapautunut ja keskusteleva ilmapiiri. Liian tarkkojen kysymysten laadinta olisi muuttanut haastattelut lomakepohjaisiksi kyselyiksi, mikä ei olisi palvelututkimuksen tarkoitusta. Teemahaastattelussa kysymykset eivät ole tarkassa järjestyksessä tai muodossa, mutta haastattelua ohjaavat suunnittelut teemat (Hirsjärvi ym. 2010, 208). Teemahaastattelun edellytyksenä on, että haastateltava on kokenut tutkittavan tilanteen (Hirsjärvi–

Hurme 2001,47). Teemahaastattelun kysymysrunгон suunnittelu pohjautui kokonaan tutkimusongelmien ratkaisemiseen ja suunnittelun apuna käytettiin yleisen SWOT- nelikenttäanalyysin pääkysymyksiä.

Teemahaastattelut suoritettiin pääosin vierailuin, sillä haastateltavat toimivat Rovaniemen alueella. Vierailuiden lisäksi tehtiin kolme puhelinhaastattelua etelä-suomessa sijaitseville haastateltaville. Puhelinhaastattelun etuina ovat taloudellisuus, tiedon tehokas dokumentointi ja käsittely sekä mahdollisuus tarkkailla haastattelun laatua (Hirsjärvi–Hurme 2001, 64).

Vierailuiden sekä puhelinhaastatteluiden ajat sovittiin puhelimitse mikä vähensi turhia käyntejä ja helpotti haastatteluiden toteuttamista kun ensimmäinen kontakti oli tehty henkilökohtaisesti (Hirsjärvi–Hurme 2001, 84). Aikojen sopimisen yhteydessä haastateltaville kerrottiin haastattelun tarkoitus, tutkimuksen suorittava henkilö ja oppilaitos sekä ryhmä mitä haastatellaan (Hirsjärvi–Hurme 2001, 86). Haastattelut suoritettiin yhtä lukuun ottamatta haastateltavien toimitiloissa tai kotona, sillä haastatteluiden tavoitteena oli luoda avoin ja rehellinen ilmapiiri.

Haastattelut tallennettiin nauhurilla sujuvuuden säilyttämiseksi ja ne pyrittiin suorittamaan ilman kirjoitustaukoja. Nauhurin käytön etuna oli myös vastaus-ten tarkentaminen jälkikäteen sekä avoin keskustelutilanne, joka ei keskeydy muistiinpanojen kirjoittamisesta.(Hirsjärvi–Hurme 2001, 92–93.) Haastateltavien kanssa sovittiin yhdessä nauhurin käytöstä ja tutkimuksen luotettavuudesta sillä tutkimuksessa ei mainita nimiä, vastaukset muotoillaan anonyymeiksi eikä aineistoa luovuteta julkiseen käyttöön. Nimettömänä vastaamisen toivottiin poistavan vastaajien pelko henkilösuhteiden tai yhteistyön vaarantumisesta kriittisistä vastauksista johtuen.

Arctic Powerin vahvuudet koostuvat haastatteluista saaduista vastauksista ja haastattelijan tekemistä havainnoista haastatteluiden aikana. Vahvuudet on jaettu neljään pääkategoriaan, kuten kuvioista 11 näkyy. Kategorioiden määrä haluttiin pitää vähäisenä ja selkeänä kokonaisuutena, josta selviää nopeasti tärkeimmät vahvuusalueet Arctic Powerin palvelutoiminnassa. **Kehityskohteet** (kuvio 12) on saatu yhdistämällä haastateltujen mainitsemat palvelutoiminnan heikkoudet sekä mahdollisuudet ja toiveet yhdeksi kokonaisuudeksi. Perusteluina tähän yhdistämiseen on luettavuuden helpottaminen

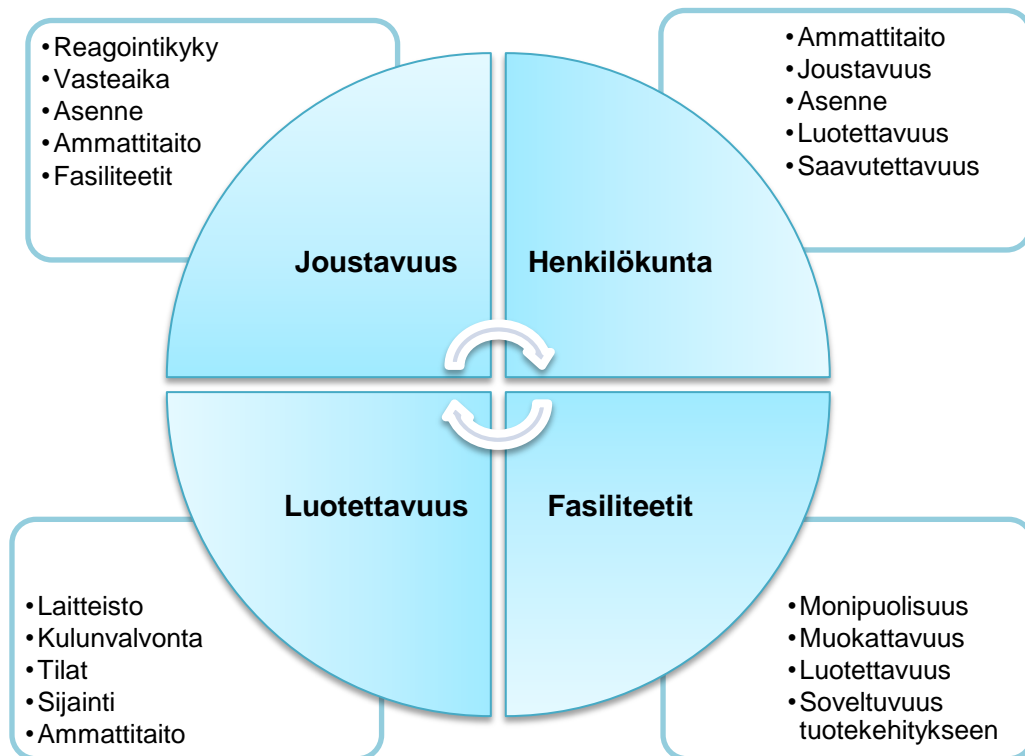
ja molempien teemojen samankaltaisuus, sillä toiveet ja mahdollisuudet voidaan myös käsitellä heikkouksina.

Uhat Arctic Powerin palvelutoiminnalle (kuvio 13) on koostettu haastatteluiden teeman viisi vastausten ja havainnoinnin perusteella. Tutkimusta tehdesä esille nousi lukuisissa haastatteluissa oppilaiden tekemät projektien sekä opinnäytetöiden onnistuminen. Saadut tulokset päätettiin sisällyttää työhön vaikka tutkimus oli rajattu koskemaan vain Arctic Powerin palvelutoimintaa. Tulokset otettiin työhön, sillä työelämälähtöisen oppimisen tarjoaminen RAMK:n opiskelijoille kuuluu vahvasti Arctic Powerin toimintaan.

Tutkimuksen johtopäätöksissä käsitellään tutkimuksen tuloksia ja palvelutoiminnan nykytilaa. Osiossa käsitellään myös RAMK:n vaikutuksia palvelutoiminnan toteutukseen sekä esitellään kehitysehdotuksia sen tehostamiseen. Tutkimuksen hyödyntäminen palautejärjestelmän kehittämiseen käsitellään myös johtopäätöksissä. **Arctic Power-brändi** osiossa käydään läpi nykyistä brändiä, asiakaskeskeisyyden tuomia etuja sekä esitetään uusi brändi ydin ja sekä kehitysehdotuksia palvelutoiminnan tehostamiseen. Viimeisen osio eli **Markkinoinnin keihäänkärjet** (kuvio 14) on muodostettu haastatteluaineistojen pohjalta ja keihäänkärkien valinnat on perusteltu osiossa. Markkinoinnin nykytila ja tulevaisuus käsitellään myös tutkimustulosten viimeisessä osiossa.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 12 henkilöä yhdeksästä eri organisaatiosta, joten tutkimuksen aineisto on ajankohtaista ja luotettavaa. Luotettavuutta nostaa myös hyvin onnistuneet teemahaastattelut, sillä vastaajat olivat halukkaita kertomaan omia kokemuksiaan sekä kehittämään Arctic Powerin toimintaa. Keskusteluissa nousi selkeästi esille asiat, joita vastaajat arvostavat Arctic Powerin palvelutoiminnassa ja mitä asioita tulisi kehittää. Teemahaastattelut kestivät 30–60 minuuttia ja haastattelut suoritettiin maaliskuu- ja huhtikuussa 2012.

6.2 Palvelutoiminnan vahvuudet



Kuvio 11. Arctic Powerin palvelutoiminnan vahvuudet

Henkilökunta on tutkimuksen perusteella Arctic Powerin tärkeimpiä vahvuuksia. Henkilökunnan vahvuudet voidaan jakaa neljään eri segmenttiin, saavutettavuuteen, ammattitaitoon, asenteeseen ja luotettavuuteen. Henkilökuntaan saavutettavuuteen vaikuttavia asioita ovat yhteydenoton helppous koko palveluprosessin aikana. Lisäksi yhteydenpito on sujuvaa ja selkeää henkilökunnan kanssa. Saavutettavuutta voidaan pitää vahvuutena siinä vaiheessa kun asiakas on löytänyt Arctic Powerin ja ottaa yhteyttä henkilöstöön, koska löydettävyys on osaamiskeskittymän suurimpia heikkouksia.

Ammattitaidon osalta yhtenä vahvuusalueena ovat taito ymmärtää asiakkaan tarpeet sekä tavoitteet palvelua suunniteltaessa ja toteutettaessa. Muut ammattitaidon muodostavat asiat ovat henkilöiden valmius toteuttaa haastavia-kin palveluita, vahva tuntemus Arctic Powerin laitteista ja tiloista sekä yleinen ymmärrys testaustoiminnasta ja sen toteutuksesta asiakastyönä. Henkilökunnan asenne on lähes poikkeuksetta innostunutta ja asiakkaiden kanssa haetaan aktiivisesti molempia osapuolia palvelevia ratkaisuja. Innostuneisuus on erityisen korkeaa yhteistyön alussa, mutta sen loppuminen on välillä myös ongelma.

Henkilökunnan luotettavuus syntyy hyvin perinteisistä arvoista kuten aikataulut, tulokset, henkilöstön ammattitaito ja käyttäytyminen. Palvelut tuotetaan sovituisissa aikatauluissa ja mahdollisista viivästyksistä on informoitu asiakasta. Palveluiden viivästyminen ei ole aiheuttanut asiakkaille kustannuksia tai rahallisia menetyksiä. Luottamusta kasvattavat myös palveluiden tulosten toimittaminen sovitusti ja niiden tasaisen hyvän laatu. Tulosten toimittamiseen liittyy olennaisesti se, että tulokset täyttävät sovitut kriteerit ja asiakas saa haluamansa tulokset palvelusta.

Fasiliteetit eli Arctic Powerin kaikki tilat ja laitteet ovat sen toinen vahvuusalue. Fasiliteettien vahvuusalueet ovat sen monipuolisuus, muokattavuus, luotettavuus ja soveltuvuus tuotekehitykseen. Fasiliteettien monipuolisuus ja muokattavuus syntyvät laajasta laitetarjonnasta, joita voidaan käyttää monella eri tavalla. Laitekanta tarjoaa puitteet asiakkaille vuokrata niitä tai ostaa sen käyttö palveluna Arctic Powerilta. Henkilökunnan vahva laitetuntemus mahdollistaa laitteiden monipuolisen käytön asiakkaan tarpeisiin soveltuvaksi. Laitteiden ja tilojen räätälöinti asiakkaan tarpeen mukaan on erittäin vahva kilpailukeino.

Tuotekehitykseen soveltuvuus syntyy monipuolisuudesta ja muokattavuudesta. Monipuolinen laitekanta mahdollistaa prototyyppien rakentamisen ja niiden testaaminen luotettavasti eri tiloissa on tuotekehitykseen erittäin vahva kilpailuetu. Luotettavuus syntyy fasiliteettien iästä ja ylläpidosta ja ne ovat toimineet moitteita lähes poikkeuksetta. Laitteet toimivat kuten pitää ja niiden takia ei asiakkaille ole koitunut kuluja tai heidän toimintaansa vaikeuttavia seikkoja.

Arctic Poweria pidetään yleisesti luotettavana tuotekehityspaikkana ja näin ollen se on kolmas vahvuusalue. Luotettavuuden vaikuttavia asioita ovat kulunvalvonta, henkilökunnan ammattitaito ja luotettavuus, laitteisto, tilat, tulokset sekä sijainti Rantavitikan kampuksesta erillään. Sijainti Rantavitikan kampuksesta erillään on positiivinen asia sillä paikan soveltuvuus tuotekehitykseen on erittäin huono, kuten yhden haastatellun kommentti osoittaa.

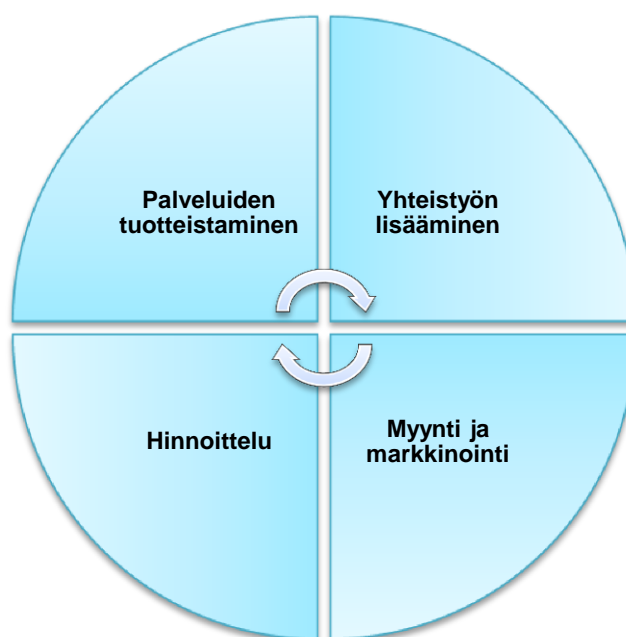
”Rantsulle en vie asiakastani edes aseella uhaten. Siellä kulkee porukkaa kuin Prisman pyöröovista!”

Luotettavuus on koko palvelutoiminnan tärkein asia ja se rakentuu koko palveluprosessin ajalta. Sen merkitystä ei voi väheksyä sillä luottamuksen menetys tarkoittaa poikkeuksetta yhteistyön loppumista ja palvelutoiminnan epäonnistumista.

Palvelutoiminnan joustavuutta voidaan pitää erittäin suurena vahvuutena Arctic Powerille. Joustavuuden eri osa-alueita ovat reagointikyky, vasteaika, henkilökunnan asenne ja ammattitaito sekä fasilitteettien soveltuvuus eri tarpeisiin. Reagointikykyä vastata asiakkaiden palvelupyyntöihin nopealla aikataululla sekä mahdollisuus toteuttaa kiireellisiä toimeksiantoja on Arctic Powerin selkeä kilpailukeino ja vahvuusalue.

Henkilökunnan asenne löytää asiakkaan kanssa yhteinen toteutustapa palvelulle ja innostuneisuus palveluiden kehittämiseen on erittäin hyvällä tasolla. Ammattitaito liittyy fasilitteettien soveltamiseen ja niiden kehittämiseen asiakkaan tarpeisiin soveltuvaksi. Laboratorion fasilitteettien vahva tuntemus auttaa asiakasta sillä sen avulla niistä saadaan suurin hyöty irti.

6.3 Palvelutoiminnan kehityskohteet



Kuvio 12. Arctic Powerin palvelutoiminnan kehityskohteet

Myynti ja markkinointi ovat Arctic Powerin tärkeimpiä kehityskohteita jos palvelutoiminnan volyymia halutaan kasvattaa. Kehityskohteet Arctic Powerilla liittyvät sen markkinointiin ja kaupallisuuden puuttumiseen. Markkinoinnin heikkoudet liittyvät hyvin voimakkaasti aktiivisuuden puutteeseen ja viestintään.

Ihmiset eivät yleisesti tiedä Arctic Powerin olemassaolosta vaan tietoisuus rajoittuu alan toimijoihin ja kuulopuheisiin. Yleisempi ongelma liittyy kysymyksiin, mitä Arctic Power tekee ja mitä siellä voi tehdä. Toimintaa leimaa salamyhkäisyys ja epäilyksiä oli myös sen suhteen tietävätkö edes omat opiskelijat olemassaolosta, kuten haastateltujen kommentteista voidaan todeta.

”Minäkään en tiedä mitä siellä tehdään”

”Siellä tehdään jotain salaista hommaa”

”Se o mystinen juttu”

Myynti ja markkinointi rajoittuvat hyvin pitkälle yritysten oman aktiivisuuden varaan sillä palveluista ei kerrota vaan niistä tulee osata kysyä. Vastaava kysymys-menteliteetti vaivaa monia alueen yrityksen ja siirtyminen avoimeen

ja tiedottavaan markkinointiin on erityisen tärkeää. Markkinoinnin ongelmana on myös tunnettujen yhteistyökumppaneiden puute, jotka tukisivat markkinointia ja loisivat uskottavuutta toiminnalle. Aktiivisuus toimia yhteistyössä paikallisten yritysten kanssa on ollut puutteellista ja siitä puuttuu aktiiviset henkilöt ja systemaattisuus.

Markkinointiin liittyvät ongelmia Arctic Powerilla kuvaa seuraavat asiat

- Tunnettuus Suomessa ja ulkomailla
- Referenssien puuttuminen
- Aktiivisuuden puute
- Salamyhkäisyys ja avoimuuden puute
- Epätietoisuus toiminnasta ja mahdollisuuksista

Palveluiden tuotteistamisen tarve ja toiminnan kaupallistaminen on selkeästi tärkein asia mikä tulisi tehdä palvelutoiminnan kehittämiseksi. Arctic Powerilla tulisi olla selkeitä, vakioituja tuotteita joille on hinta tiedossa. Tuotteistaminen tulisi tehdä palveluille, fasiliteeteille sekä henkilökunnan asiantuntijapalveluille. Palveluiden tulisi myös tukea paikallista elinkeinoelämää eikä kilpailla sen kanssa. Selkeiden tuotteiden avulla yritysten olisi helpompaa tarkastella palveluiden ja fasiliteettin sopivuutta omiin tarpeisiin sekä suunnitella ja laskea kannattavuutta esimerkiksi uusia tuotteita valmistettaessa

Palveluita olisi tärkeää kehittää yhteistyössä, jotta yritysten tarpeet tulisivat huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Yhteistyössä voidaan vertailla molempien huomaamia tarpeita omilla markkinoillaan ja sen avulla löydetään tuottavimmat palvelut. Henkilökunnan erikoisosaamiset ja ammattitaito tulee tuoda vahvemmin esille ja sekä hinnoitella selkeästi.

Palvelutoiminnan kehittämiseen tulee myös luoda kokonaisvaltaisempia palveluita, johon kuulu tila tai laitevuokran lisäksi kyseisen alan asiantuntijan palvelut. Palveluiden kaupallistamisella tarkoitetaan toiminnan kehittämistä enemmän yksityisen yrityspuolen kaltaiseksi. Arctic Powerin tulee selvittää omat palvelunsa ja sen jälkeen aloittaa aktiivinen myyntityö, jolla palvelutoiminnan volyyymi saadaan kasvavaksi.

Hinnoittelun ongelmia ovat sen epäselvyys ja avoimuuden puute. Hinnoitteluperusteita ei ilmoiteta tarpeeksi selkeästi ja esimerkiksi tarjouksissa mainitussa hinnassa ei eritellä työn ja laitekustannusten osuuksia. Arctic Powerilla pitäisi olla selkeät perusteet hinnoitteluun asiakkaan niitä kysyessä. Epäselvät hinnoitteluperusteet aiheuttavat mahdollisesti epäluottamusta ja se herättää kysymyksiä hinnan oikeellisuudesta ja vaikuttaa suoraan luottamuksen rakentamiseen. Nykyisestä hinnoittelutavasta kertoo yhden haastateltavana olleen yrityksen kommentti.

”Hinnoittelu on aina semmosta peliä”

Hinnoittelun avoimuuden puute viittaa siihen, että asiakkaat joutuvat tarkastamaan aina hinnan erikseen ennen palvelun toteutusta. Palveluiden ja fasilitteittin hintojen tulee olla selkeästi ilmoitettu ja muutoksista tulee myös ilmoittaa yhteistyössä toimiville yrityksille. Tällä tavalla yrityksillä on valmius myydä Arctic Powerin palveluita omille asiakkailleen.

Arctic Powerin hintatasosta tuli tutkimuksessa paljon ristiriitaisia kommentteja. Osa vastaajista ei maininnut hintatasoa ongelmaksi, mutta tutkimuksessa ilmeni muutamia kommentteja hintatason korkeudesta. Hintatason ongelmat liittyvät laitteiston vuokrauksen korkeaan hintatasoon, joka poistaa Rovaniemeläisiltä yrittäjiltä mahdollisuuden käyttää tiloja ilman ulkopuolista rahoitusapua. Tätä tilannetta kuvaa selvästi erään paikallisen yrityksen kommentti.

”Se on suljettu paikka ilman hanketta”

Yhteistyön lisääminen paikallisten toimijoiden kanssa tulevaisuudessa on erittäin merkittävä osa-alue toiminnan kehittämiseksi. Yhteistyön tarve korostuu Lapissa erityisesti pienten paikallisten markkinoiden ja yritysten koon takia. Yhteistyössä toimiminen paikallisella tasolla on yritysten mielestä ainut tapa toimia ja menestyä. Yhteistyön edistämiseksi kannattaa TK-puolella miettiä yritysten kanssa yhdessä hanke-esityksiä ja toteuttaa niitä myös yhdessä. Kehittämishankkeiden avulla lanseeratut uudet Arctic Powerin palvelut palvelisivat paikallista elinkeinoelämää, joka koetaan erittäin tärkeäksi asiaksi.

Yhteistyön parantamiseksi yhteydenpidon tulee tulevaisuudessa olla systemaattista, avointa ja tiiviistä. Yhteydenpitoa varten tulisi järjestää säännöllisiä vierailuja Arctic Powerin tiloihin ja myös vastavierailuja yrityksiin. Palveluita ja fasilitetteja olisi hyvä käydä säännöllisesti läpi yhteistyössä yritysten kanssa.

Tulevaisuudessa Arctic Powerin mahdollisuuksina nähtiin myös rooli yhteistyökumppanina, joka luo ja ylläpitää verkostoja. Verkostojen avulla Arctic Power pystyy auttamaan paikallista elinkeinoelämää ja lisäämään yhteistyötä niiden välillä. Verkostojen rakentamisessa tulee huolella valita yhteistyökumppanit, joilla on samat tavoitteet, asenne, sekä selkeä hyöty toimia verkostossa. Verkoston toimivuuden varmistamiseksi kannattaa siihen ottaa ainoastaan yritykset, joiden kanssa on helppo toimia. Onnistuneen yritysverkoston toimintaan tarvitaan yrityksiä, jotka uskovat verkoston mahdollisuuksiin, halu menestyä ja ennen kaikkea taito nähdä pitkälle tulevaisuuteen. Lapin alueen verkostojen ongelmana on kateus, joka vaikeuttaa yhteistyötä sekä vähentää avoimuutta ollen suurin yksittäinen ongelma verkostoissa. Verkostossa yritykset voivat jakaa tietoa ja palvelupyynnöitä toisilleen. Toimivaa verkostoa kuvaa hyvin haastatelluissa ilme tullut kommentti.

”Verkostossa pitää olla win-win tilanne”

Lapin korkeakoulukonsernin (LUC) -tasoinen verkostoituminen ja yhteistyö erityisesti laboratorioiden osalta luovat mahdollisuuden kokonaisvaltaisempien ja laajempien palvelupakettien tarjoamiselle. Tällä hetkellä yhteistyö ei ole jatkuvaa, tiivistä eikä kokonaisvaltaisia palveluita ole saatavilla. LUC- tason verkostossa tulee olla helppo ja selkeä yhteydenottotapa ja palveluita tulee aktiivisesti tarjota yritykselle. Yhteydenottaminen on tällä hetkellä vaikeaa, palveluita on vaikea löytää eikä yrityksiä lähestytä aktiivisesti. Oppilaitosten palvelutoiminnan suurimpia ongelmia on ulospäin suuntautuvan viestinnän puute kuten erään tutkimuksessa haastatellun yrityksen kommentista käy ilmi.

”Ei aina tarvitsisi kysyä”

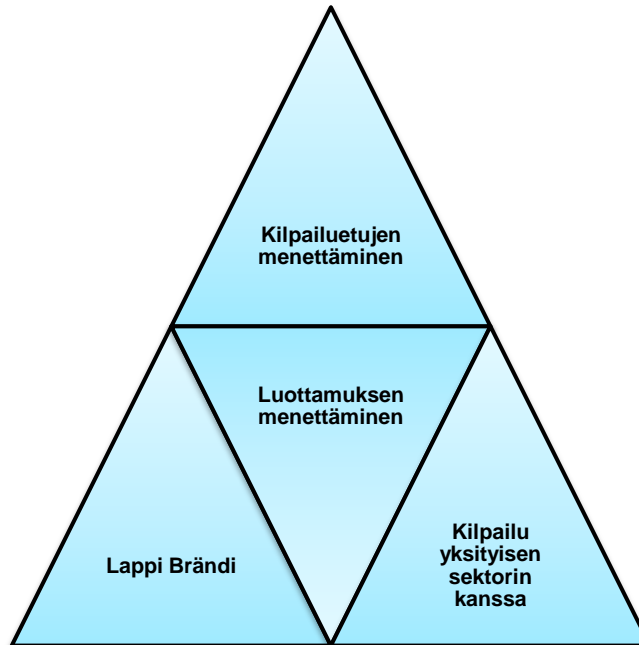
Salassapitoasioiden kehityskohteet liittyvät Arctic Powerin laboratorion tiloihin ja toimintatapaan. Laboratorion kaksi erillistä tilaa aiheuttavat sen, että tiloissa liikkuu paljon henkilöitä. Tiloissa liikkuvista henkilöstä ei erota ovatko

he asiakkaita, opiskelijoita vai henkilökuntaa ja tietävätkö he meneillään olevasta mahdollisesta palvelutoiminnasta. Tämä epäselkeys aiheuttaa epäluottamusta ja epätietoisuutta asiakkaissa varsinkin tuotekehitykseen liittyvissä palveluissa.

Salassapitoasioihin kaivataan järjestelmällistä ja selkeää toimintatapaa, joka on ensimmäinen asiakkaan kanssa läpikäytävä asia ja se tehtäisiin aina samaa toimintamallia noudattaen. Toimintamalliin tulee sisällyttää ainakin asiasta tiedottaminen eli se ketkä asiasta tietävät ja ketä tiloissa saa kulkea.

Laskutukseen liittyy kehitettävää sekä myös tiettyjä vahvuuksia. Sen vahvuutena pidettiin joustavuutta ja kehityskohteet liittyvät laskutusaikojen venymiseen, joita tapahtuu silloin kun palvelun tarkkaa hintaa ei ole tiedossa ja Arctic Power toimii alihankkijana. Palvelun alihankintana Arctic Powerilta ostava yritys voi laskuttaa omaa asiakasta, vasta kun Arctic Power on laskuttanut omat kulunsa. Hidas laskutus vaikuttaa yrityksen rahavirtaan ja hankaloittaa näin ollen liiketoimintaa.

6.4 Palvelutoiminnan uhat



Kuvio 13. Arctic Powerin palvelutoiminnan uhat

Testaustoiminnassa ja tuotekehittelyssä koko toiminta perustuu yhteiseen luottamukseen ja haastatteluissa ilmaistiin selvästi yhteistyön loppuminen välittömästi mikäli esimerkiksi tietoa vuota ulkopuoliselle. Se voidaan menettää myös epäonnistuneissa palveluissa, joissa asiakas kokee epäonnistumisen johtuvan Arctic Powerin virheestä. Luottamus on näin ollen suurin yksittäinen uhka palvelutoiminnassa ja sen säilyttämiseksi sekä parantamiseksi tarvitaan huolellista suunnittelua. Kuviossa 7 luottamuksen menettäminen on kuvattu pyramidin keskelle, sillä kaikki muut uhkakuvat vaikuttavat siihen ja ilman yhteistä luottamusta asiakkaiden kanssa toimiminen on mahdotonta.

Tarjoamalla samoja palveluita paikallisten yksityisen sektorin toimijoiden kanssa Arctic Power toimii koko RAMK:n toiminta-ajatuksen vastaisesti. Kyseinen uhka voidaan liittää myös koko Rovaniemen ammattikorkeakoulun palvelutoimintaan, jonka tulee toteuttaa toiminta-ajatustaan käytännöntasolla eikä vain puheentasolla.

"Edistämme kestäväää kehitystä ja työelämän kehittymistä Lapissa. Toteutamme laadukasta ja työelämäläheistä opetusta sekä tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa osana Lapin korkeakoulukonsernia". (RAMK 2012)

Kilpailemalla yksityisten kanssa menetetään heidän luottamus ja mahdolliset yhteistyösuunnitelmat. Uhan muodostavat kaikki RAMK:n palvelutoiminnan osat, jotka voivat omalla toiminnallaan kilpailla yksityisten kanssa. Yritysten asenne kilpailuun yksityisen sektorin kanssa ilmenee selkeästi haastatteluista esille nousseesta kommentista.

"Äläkää helevetissä menkö sille alueelle"

Sijoittuminen napapiirille on myös uhkana toiminnan kehittymiselle. Uhat liittyvät ihmisten mielikuvaan napapiiristä ja sen sopivuudesta yritystoimintaan. Ongelma koskee kaikkia Lapin alueen toimijoita pois luettuna matkailua, jonka varaan Lappi-brändi on rakennettu. Nykyisen Lapin alueen brändin vaikutukset ennakoasenteisiin ja viestintään selviävät Lappi-brändin lähtötilanteen selvitystyö- loppuraportista ja yhden haastatellun kommentista.

"Vastaajat ovat asenteiltaan pessimistisimpiä töiden löytymisen sekä liiketoiminnan harjoittamiseen Lapissa. Lähes kaksi kolmesta ajattelee, ettei Lapista löydy helposti töitä. Vastaavasti reilu kolmannes uskoo, ettei liiketoiminnan harjoittaminen ole Lapissa helppoa. Tätä mieltä ovat eri vastaajat riippumatta asuinpaikasta." (Lapin Liitto 2011b, 28.)

"Moi tuu ajaan koiravaljakolla"

Arctic Powerin ja koko Lapin alueen yritysten tulee kertoa enemmän alueesta ja sen mahdollisuuksista, kaupungeista ja toimivasta logistiikkaverkostosta, jotka toimivat ympäri vuoden. Lapin toimivaa infrastruktuuria ei tällä hetkellä painoteta riittävästi viestinnässä ja brändin rakentamisessa vaikka sen avulla liiketoiminta voisi kehittyä.

Haastateltavien toiveena oli myös, että ammattikorkeakoulu panostaisi tutkimus ja kehitystyöhön yritysten kanssa esimerkiksi hankkeiden avulla sillä yrityksillä on tarvetta niin teoreettiseen kuin käytännön tutkimiseen. Tut-

kimustyötä voitaisiin kehittää toteuttaa opiskelijavoimin jonka jälkeen käytännön tutkiminen tapahtuisi Arctic Powerin ja yrityksen välisessä yhteistyössä.

6.5 Opiskelijat palvelutoiminnassa

Opiskelijoiden toteuttamiin projekteihin liittyy todella paljon haasteita ja ongelmia. Opiskelijatöistä ongelmia ovat yleisesti aikataulujen venyminen, töiden hyödynnettävyys, ohjauksen puute, työelämälähtöisyys sekä Arctic Powerin hyödyntäminen oppimisympäristönä.

Aikatauluissa pysyminen on todellinen ongelma, sillä sovitut työt venyvät välillä todella paljon ja osa sovituista töistä jää kokonaan toteutumatta. Toimeksiantojen aikataulujen ei voida ennakoida ja niiden etenemistä ei valvota riittävästi. Odotukset opiskelijatöitä kohtaan ovat korkealla ja töiden odotetaan olevan pyydetyllä tasolla. Usean oppilastyön tulokset ovat laadullisesti kuitenkin olleet sellaisia, joita toimeksiantaja ei ole voinut hyödyntää ollenkaan.

Töiden ohjaukseen tarvitaan selkeyttä koulun puolelta ja erityisesti sitä, että opiskelijat ymmärtäisivät työn merkityksen toimeksiantajalle. Rovaniemen ammattikorkeakoululta halutaan nopeampaa reagointia ja selkeää vastuuhenkilöä toimeksiannolle, joka huolehtii työn toteutuksesta. Opiskelijoille pitäisi opettaa ja painottaa luokassa tehtävän harjoitustyön ja työelämän toimeksiannon välistä eroa.

Moni paikallinen yritys haluaa tehdä laajempaa yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa, jos töiden laatu paranee ja ne toteutus etenee sovitulla tavalla. Osa paikallisista yrityksistä on valmiita antamaan enemmän opiskelijatöitä ja saada samalla paikallisia työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneempia jäämään Lappiin.

RAMK:n tulee siirtyä reagoivasta toimintatavasta ennakoivaan toimintaa. Tällä tarkoitetaan, että RAMK:n tulee aktiivisesti miettiä eri aloille tutkimusaiheita ja tarjota aiheita yrityksille eikä ainoastaan vastaanottaa aiheita. Esimerkkinä tästä on, että ehdotetaan yrityksille oppilastyönä tehtävää tutkimusta aiheesta, joka on ajankohtainen maailmalla sekä opetuksessa. Opiskelijat voivat ohjatusti käydä tutustumassa yrityksissä ja sen jälkeen miettiä ongelmat, jotka pystytään ratkaisemaan yrityksille. Ratkaisemattomia asioita on paljon tarjolla ja niistä pitää aktiivisesti keskustella yrityksen kanssa. Pro-

jektit eivät saa jatkossa kaatua siihen, että kukaan ei vie aktiivisesti asioita eteenpäin.

Arctic Powerin tulee toimia oppimisympäristönä ja valmentaa opiskelijoita yrityselämän tarpeisiin. Suuri ongelman opiskelussa on, että opiskelijat eivät ymmärrä työelämän asettamia vaatimuksia. Opiskelijoiden toivotaan ymmärtävän mitä työ on käytännössä ja sen tosiasian, että tulokset tulevat yritysten käyttöön. Arctic Powerin tulee myös lisätä panostaan opiskelijoiden kehittämisessä valmiimmiksi työntekijöiksi, joilla on teorian lisäksi kokemusta käytännön työstä sekä ymmärrys palvelutoiminnasta.

Muutamit yritykset ovat valmiita tekemään yhteistyötä opetustoiminnan parantamiseksi. Yritykset ovat valmiita kouluttamaan ja tuomaan työelämän näkökulmaa opiskeluun. Tällä tavalla Arctic Powerilla ja yrityksillä on rooli opiskelijan kasvattajana työelämään ja sen asettamiin haasteisiin nykyistä paremmin. Tutkimuksessa selvisi, että yritykset pitää ottaa mukaan käytännön tasolla eikä ainoastaan johtoryhmiin kutsumalla.

6.6 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voidaan selkeästi huomata, että palvelutoimintaan ollaan yleisesti tyytyväisiä ja yhteistyöllä on hyvät mahdollisuudet jatkaa. Palvelutoiminnan vahvuudet liittyvät tutkimuksen perusteella ydinpalveluun (testaustoiminta) ja asiakkaan kokema arvo muodostuu suurimmaksi osaksi palvelun tulokseen vaikuttavista tekijöistä. Näitä tekijöitä ovat luotettavuus, ammattitaito, joustavuus ja fasiliteetit. Tutkimuksesta selvisi myös se, että kuumainen Rovaniemen ammattikorkeakouluun ei herätä kielteisiä ajatuksia Arctic Powerista. Toimiminen oppilaitoksen alla on luotettavuuden kannalta positiivinen asia, sillä se korostaa riippumattomuutta testaustuloksissa.

Yhteistyön mahdollinen jatkuminen tulevaisuudessa kertoo asiakkaiden saaneen rahalleen vastinetta eli arvoa. Arvon tuottaminen on kuitenkin jokaisen organisaation perustehtävä ja lisäarvon tuottamiseksi tulee siirtyä laajempaan tarjoomaan. Arctic Powerin tarjooma rajoittuu tällä hetkellä hyvin vahvasti testaustoimintaan ja sen tuloksiin. Arctic Powerin ei kannata keskittyä pelkästään miettimään keinoja hintatason laskemiseen vaan pääpainon tulee olla lisäarvon tuottamisessa asiakkaalle. Hintataso vaikuttaa korkealta osasta asiakkaista sen takia, että saatu hyöty ei vastaa hintaa. Sitä ei tarvitse las-

kea, jos asiakkaan kokemaa hyötyä voidaan kasvattaa suuremmaksi (lisäarvon tuottaminen asiakkaalle). Lisäarvoa voidaan tuottaa asiakkaalle esimerkiksi palvelumuotoilun avulla, jolloin hintatason pysyy asiakkaiden mielestä kohtuullisena.

Osittain julkisella rahalla toimiva Arctic Power ei saa myöskään hinnoitella itseään halvemmaksi kuin vastaavat yksityiset palveluntarjoajat. Epäreilu hinnoittelu ja markkinahäirikönä toimiminen tuhoavat nopeasti yritysten kanssa tehtävän yhteistyön ja luottamuksen.

Nykyisille palveluille tulee selvittää tarkasti kilpailijoiden tarjooma ja pohtia sen jälkeen keinot luoda omasta tarjoomasta houkuttelevampi. Mahdollisia tarjooman osia tulevaisuudelle on lisäpalvelut. Esimerkkinä lisäpalvelusta on, että Arctic Power tarjoaisi asiakkaille kuljetuspalvelua, joka hakisi ja palauttaisi testattavan tuotteen asiakkaalta. Tällä tavalla saatavuus ja ostaminen helpottuisivat sekä se ratkaisisi myös yhden asiakkaan ostamisen esteen, kuljetuksen. Tarjoomaa voidaan kehittää myös tarjoamalla Arctic Powerin henkilöstön ammattitaitoa tuotteiden suunnitteluun tai testitulosten analysointiin.

Kehityskohteet liittyvät selvästi myös ostamisen esteisiin, joita tuotteistamalla ja palvelumuotoilun avulla voidaan poistaa. Haastateltujen toimijoiden toive oli juuri tuotteistaminen ja kaupallistaminen. Selkeyttämällä hinnoittelua ja palveluita asiakkaiden on helpompaa ostaa Arctic Powerin palveluita. Tärkeimmät kehityskohteet tutkimuksen perusteella ovat markkinointi ja myynti, tuotteistamisen sekä brändin erilaistamisen valituille vahvuusalueille.

Palautejärjestelmää voidaan kehittää tutkimuksen avulla runsaasti sillä se nostaa kehityskohteet selkeästi esille. Palautejärjestelmään tulee sisällyttää kehityskohteet sekä vahvuusalueet, jotka tutkimuksessa selvisi. Palautteen avulla voidaan seurata tarkasti onko kehityskohteita korjattu ja mistä tekijöistä asiakkaan kokema arvo muodostuu.

6.6.1 Arctic Power-brändi

Tutkimuksen perusteella saatiin selville Arctic Powerin vahvuudet ja ne asiat, jotka asiakkaat kokevat tärkeiksi. Tämän hetkinen Arctic Power-brändi on muodostunut hallitsemattomasti ja sen brändiviestintä ei ole ollut yhtenäistä.

Brändin kehittämiseksi nostaisin tutkimuksessa esiinnousseet neljä vahvuusluettaan brändin ytimeen. Näitä arvoja tulee viestittää asiakkaille markkinointimateriaaleissa, henkilökunnan asusteissa ja toimintatavoissa, tiloissa ja rakennuksissa sekä tietenkin palveluiden toteutuksessa.

Arctic Powerin toimintamalli on tällä hetkellä asiakaskeskeistä vain osittain ja siirtyminen täysin asiakaskeskeiseksi on iso haaste tulevaisuudelle. Haasteita luovat lukuisat eri hankkeet ja asiakastiedon puuttuminen. Asiakaskeskeiseen toimintatapaan siirtyminen edellyttää asiakasryhmien ja niiden tarpeiden laajaa tuntemusta. Ilman vankkaa asiakastuntemusta uusien palveluiden ja toimintojen suunnittelulla ja toteutuksella on iso riski epäonnistua.

Uuden Arctic Power-brändin ydin tutkimuksen perusteella koostuu seuraavista asioista:

1. Arctic Power on luotettava testauspaikka ja tuotekehityskumppani.
2. Arctic Power on innovatiivinen palveluntarjoaja, jolla on nopea reagointikyky ja vasteaika
3. Arctic Power toimii aktiivisesti paikallisten toimijoiden kanssa sekä toimii suunnannäyttäjänä kylmä – ja talvitekniikan toimialalla.

6.6.2 Markkinoinnin toimenpiteet ja keihäänkärjet

Tutkimuksen perusteella voidaan markkinoinnin keihäänkärjiksi nostaa henkilökunnan, joustavuuden, fasilitetit, joustavuus, luotettavuus, soveltuvuus tuotekehitykseen ja sijainti. Nykyinen markkinointi on perustunut hyvin pitkälti laitteiden ja tilojen esittelyyn ja siinä tulee siirtyä ratkaisutyyppiseen lähestymistapaan, jossa tarjotaan ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Palveluiden kehittäminen ja markkinointi tulee aloittaa keräämällä asiakastuntemusta nykyisistä ja mahdollisista asiakkaista. Tutkimuksen avulla voidaan jatkossa määrittellä nykyinen asiakaskunta ja sen ominaispiirteet. Markkinoinnin keihäänkärjet on kuvattuna kuviossa 14.

Jälkimarkkinointia voisi kehittää lähettämällä asiakkaille 1-3 kertaa vuodessa uutiskirjeen, jossa on koottuna uutisia, uusia palveluita ja laitteita sekä tulos- sa olevia tapahtumia sekä asioita. Uutiskirje voitaisiin toteuttaa yhteistyössä paikallisten toimijoiden kanssa ja tällä tavalla saataisiin yhteistyötä vietyä eteenpäin.

Luotettavuuden nostaminen markkinoinnin keihäänkärjeksi tai toiminnan arvoksi on hyvin yleistä toimialasta riippumatta. Arctic Powerin kohdalla koko toiminta perustuu asiakkaan ja henkilökunnan väliseen luottamukseen, jolloin luotettavuutta pitää myös markkinoida. Se tulee kuitenkin tehdä perinteisestä tavasta poiketen, jotta viesti tuntuu aidolta. Luotettavuus syntyy tutkimuksen mukaan monesta eri osa-alueesta ja Arctic Powerin kannattaisi suunnitella nämä osa-alueet niin, että ne viestivät luotettavuudesta. Osa-alueiden eli palvelutuokioiden suunnittelun ja kehittämisen paras keino on palvelumuotoilu. Markkinoinnissa tulee siis keskittyä asioihin, jotka asiakkaan mielestä vaikuttavat luotettavuuteen ja antaa asiakkaan itse muodostaa mielikuva luotettavasta Arctic Powerista.

Henkilökunta on Arctic Powerin vahvuus ja sen nostaminen markkinoinnin keihäänkärjeksi on väistämätöntä. Ammattitaidosta ja kokemuksesta viestiminen voisi olla tehokas keino kasvattaa luottamusta ja uskottavuutta. Nykyinen markkinointi ei korosta henkilökunnan osaamista tai heidän asennettaan asiakasta kohtaan. Arctic Powerin palveluille kannattaisi antaa henkilökunnan kasvot ja nimet, jolloin palvelu ei tuntuisi kaukaiselta. Markkinointimateriaalissa voitaisiin tuoda esille palvelua suorittavat henkilöt ja heidän kasvonsa. Viestimällä avoimesti Arctic Powerin henkilökunnasta ja heidän osaamisestaan vahvistettaisiin myös toiminnan tärkeintä asiaa eli luottamusta.

Joustavuus nousi tutkimuksessa esille selkeänä palvelutoiminnan vahvuutena, joten se kannattaisi nostaa myös yhdeksi markkinoinnin keihäänkärjeksi. Arctic Powerin tuottamat palvelut liittyvät hyvin vahvasti tuotekehitykseen ja viestimällä joustavasta toiminnasta olisi mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Tuotekehitystä tekevät asiakkaat olisivat todennäköisesti kiinnostuneita käyttämään prototyyppejään ja konseptitasolla olevia tuotteitaan testissä nopeasti toimivalla osaamiskeskitymällä. Tutkimuksesta selvisi myös, että monet suuret toimijat testausalalla kärsivät pitkistä jonoista ja hitaasta reagoinnista. Joustavuutta markkinoimalla ja viestimällä Arctic Power voisi kasvattaa omaa palvelutoimintaansa erityisesti tuotekehityksen kanssa työskentelevien yritysten keskuudessa.

Fasiliteetit markkinoinnin keihäänkärkenä ei ole uusi valinta. Arctic Powerin viestintä ja markkinointi perustuu tällä hetkellä hyvin pitkälle juuri fasiliteeteis-

tä kertomiseen. Tutkimuksessa kävi selville, että Arctic Powerin laitteet ovat monipuolisia ja osittain ainutlaatuisia. Ongelmana fasiliateetteihin perustuvassa markkinoinnissa on se, että asiakkaan tulee tietää ratkaisu omaan ongelmaansa eikä kaikki välttämättä huomaa fasiliateettien mahdollisuuksia. Asiakkaat, jotka etsivät ratkaisua ongelmaansa eivät siis tiedä miten Arctic Power voisi tarjota ratkaisua. Esimerkkinä voisi olla Arctic Powerilla tapahtuvat vierailut, jolloin mahdolliset asiakkaat pääsevät tutustumaan laboratorion tiloihin ja laitteisiin. Esittelyssä painoarvo on hyvin monesti teknisissä ominaisuuksissa eikä siinä, minkä ongelman se voi ratkaista. Teknisen puolen tulee olla myös mukana, mutta vain sivuosassa. Arctic Power myy palveluita ja ratkaisuja eikä laitetta.

Arctic Powerin tulee siis siirtyä fasiliateettien markkinoinnissa kertomaan ratkaisuista eikä teknisistä tiedoista. Ensimmäinen vaihe on siis kartoittaa ne ongelmat, jotka voidaan ratkaista fasiliateeteillä. Kartoitus tulee tehdä laite- ja tilakohtaisesti, jonka jälkeen sitä verrataan markkinoiden sen hetkisiin tarpeisiin. Tätä kautta löydetään oikeat markkinointitoimenpiteet fasiliateeteille.

Sijainnin nostaminen markkinoinnin keihäänkärjeksi johtuu Lappi-brändistä ja sen viestimästä mielikuvasta. Mielikuva napapiiristä syntyy monen eri tekijän summasta ja asian tarkistamiseksi tutkimuksessa otettiin yhteyttä yhdysvaltaiseen henkilöön, jolta kysyttiin mitä hänelle tulee mieleen napapiiristä. Hänen vastaus vahvistaa hyvin tutkimuksessa esiin tulleet vastaukset koskien napapiiristä muodostuvaa mielikuvaa.

"I think about polar bears and seals lol maybe some caribou!"

Nyt ensimmäinen mielikuva Arctic Powerista yhdistetään henkilön omaan näkemykseen napapiiristä. Arctic Power voisi siirtyä kertomaan sijaitsevansa Rovaniemellä, napapiirin sijaan. Tällä tavalla ihmisten ensimmäistä mielikuvaa voitaisiin ohjata haluttuun suuntaan ja mahdollisesti kertoa tarkemmin Rovaniemen tarjoamista mahdollisuuksista. Sijoittuminen napapiirille ei ollut yhdenkään haastatellun mielestä ongelma. Suomen logistinen verkko on toimiva ja viereinen lentokenttä mahdollistaa asiakkaat myös kauempaa. Rovaniemen alueen vahvuus on sen infrastruktuuri, joka toimii ympärivuoden säästä riippumatta.



Kuvio 14. Markkinoinnin keihäänkärjet Arctic Powerille

7 POHDINTA

Opinnäytetyö onnistui mielestäni kokonaisuudessaan hyvin. Työn onnistuneimpana osana pidän tutkimusosiota, sillä sain haastateltavat vastaamaan avoimesti kysymyksiin, sekä sain haastateltua yhtä lukuun ottamatta kaikki suunnitellut henkilöt. Yhden suunnitellun haastattelun peruuntumisen syynä oli aikataulujen yhteensopimattomuus, sillä opinnäytetyön toteuttaminen olisi venynyt merkittävästi. En kuitenkaan pidä peruuntumista merkittävänä tekijänä työn toteutukseen tai luotettavuuteen, sillä tutkimuksessa haastateltiin samalla toimialalla toimivaa yritystä.

Kvalitatiivisen teemahaastattelun valitseminen oli selvää työ alusta asti, koska pidän henkilökohtaisesti tehtyä haastattelua ainoana menetelmänä selvittää asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden todelliset mielipiteet. Sähköpostitse tehty webropol-tutkimus ei olisi tuonut todennäköisesti yhtä luotettavia vastauksia ja vastausprosentti olisi jäänyt alhaiseksi. Teemahaastatteluin suoritettu tutkimus antoi myös mahdollisuuden tutustua eri alojen toimijoihin ja luoda henkilökohtaisia suhteita.

Parannettavaa tutkimusosiossa olisi ollut teemahaastattelun kysymysrungon laatimisessa, johon olisi pitänyt luoda selkeämpi ero RAMK:n ja Arctic Powerin välille. Ongelma ilmeni ensimmäisten haastatteluiden aikana kun kysyin Arctic Powerin palvelutoiminnan heikkouksista. Vastaajat kokivat kysymyksen koskevan myös RAMK:n palvelutoimintaa ja oppilaiden tekemiä opinnäytetöitä sekä projekteja vaikka tutkimus oli rajattu koskemaan Arctic Powerin palvelutoimintaa. Vastausten analysointi vaikeutui, sillä jouduin tarkoin tutkimaan koskeeko haastattelussa ilmi tulleet vastaukset Arctic Poweria vai RAMK:ia.

Tutkimuksen tulokset vastaavat hyvin sen tutkimusongelmaa, sillä sain kerättyä riittävästi aineistoa luotettavien johtopäätösten tekemiseen. Tutkittava joukko edusti laajasti eri toimialoja, eivätkä tulokset perustu ainoastaan yhden asiakkaan tai yhteistyökumppanin näkemyksiin Arctic Powerin palvelutoiminnasta. Haastateltaviksi valikoin ne henkilöt, joilla on omaa kokemusta toimimisesta Arctic Powerin kanssa ja joiden kanssa toimintaa on ollut muutamien viime vuosien aikana. Valitsemalla haastateltavat tältä ajanjaksolta tutkimus antaa luotettavan kuvan palvelutoiminnan nykytilasta, sillä Arctic

Powerin henkilöstö on kasvanut ja muuttunut muutaman vuoden sisällä paljon. Nykytilan kartoittaminen luotettavasti ei olisi ollut mahdollista jos haastateltavaksi olisi valittu palvelutoiminnan asiakkaat ja yhteistyökumppanit Arctic Power laboratorion toiminnan ajalta vuodesta 2003 lähtien.

Haastatteluista nousi esille asioita opiskelijoiden tekemistä projekteista ja niiden onnistumisista. Tutkimuksessa ei ollut tavoitteena selvittää opiskelijoiden tekemiä toimeksiantoja, mutta asiat tulivat lähes aina esille haastateltavien puolelta. Uskon näiden vastauksien auttavan myös Rovaniemen ammattikorkeakoulua kehittämään opetusta ja lisäämään työelämän kontakteja.

Teoriaosuudessa käsitellyt kilpailukeinot soveltuvat hyvin Arctic Powerin toimintaan ja niitä hyödyntäminen tarjoaa mahdollisuuden kannattavaan palvelutoimintaan. Työssä määritellyt markkinoinnin keihäänkärjet antavat Arctic Powerin markkinointiin selkeät teemat, minkä ympärille markkinointi voidaan onnistuneesti rakentaa. Brändin rakentamiseen tutkimus tarjoaa kattavan pohjamateriaalin uuden brändin määrittelyyn ja luomiseen. Työssä esitelty uuden Arctic Power brändin ydin nojautuu vahvasti haastatteluista saatuihin asiakkaiden kokemuksiin vahvuusalueisiin toiminnassa ja pidän niitä asioina, joihin uuden brändin tulee perustua.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa halusin painottaa ajankohtaisiin teemoihin, jotka ovat olleet esillä monessa eri keskustelussa. Erilaistaminen on mielestäni tärkein yksittäinen asia mitä pitää korostaa strategian suunnittelussa ja markkinoinnin toteutuksessa. Työn teoriaosuutta tehdessäni ongelmina oli tiedon löytäminen ja kokonaan uuden asian omaksuminen. Palvelumuotoilua ei liiketalouden opiskelijoille opeteta, joten teorian lähtökohtana oli kokonaan uuden asian opettelu ja se vaatii todella paljon paneutumista asiaan. Uuteen asiaan tutustuminen osoittautui todella hyväksi valinnaksi raskaudesta huolimatta, sillä se antoi todella paljon uutta näkemystä omaan ajatteluun. Teemahaastattelulla suoritettu tutkimusaineiston kerääminen opetti paljon haastattelutilanteesta ja opittuja taitoja voin hyödyntää seuraavissa tutkimuksissa.

Lähteiden valinnassa käytin lähdekritiikkiä, joka kohdentui tekijöihin, tiedon ajantasaisuuteen ja aineiston luotettavuuteen. Lähdemateriaalin tekijöiden valinta perustui suurimmaksi osaksi alalla tunnettujen ja arvostettujen teoksiin, joista useat ovat Suomessa edelläkävijöitä omalla alallaan. Luotettavuus-

teen vaikuttaa myös teosten ajantasaisuus ja valitsinkin lähteiksi 2000-luvulla tehdyt teokset pois lukien muutamaa teosta. Lähteiden luotettavuuden varmistamiseksi vertailin eri teoksien näkemyksiä työssä käsitellyistä asioista.

Jatkotutkimusaiheita työn pohjalta löytyy runsaasti. Jatkotutkimukset voisivat olla markkinatutkimus, jossa tutkitaan Arctic Powerin kilpailijoita ja mahdollisia markkinoita. Näiden teemojen tutkiminen helpottaa strategian ja markkinoinnin suunnittelua, sillä erilaistuaakseen Arctic Powerin tulee myös tunnistaa vastaavien palveluiden tuottajat.

Toimeksiantaja eli Arctic Power saa tutkimuksesta selkeän käsityksen palvelutoiminnan nykytilasta ja sen kehityskohteista tulevaisuudelle. Työ antaa myös tietoa ja materiaalia osaamiskeskittymän strategian luomiseen ja kehittämiseen. Työ on hyvin ajankohtainen, sillä vuoden 2011 lopussa alkanut Kylmän ja talven osaamiskeskittymä- projektin tavoitteita on kehittää palvelutoimintaa ja tuotteistaa palveluita Arctic Powerille.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi onnistui hyvin sillä sen tulokset voidaan suoraan hyödyntää Arctic Powerin palvelutoiminnan kehittämisessä ja se antoi markkinoinnin suorittamiseen erittäin arvokasta pohjatietoa. Tutkimus vahvisti myös Arctic Powerin henkilökunnan tiedostamat kehityskohdet, mutta se myös nosti muutamia uusia asioita esille.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Arctic Power 2012a. Osoitteessa www.arcticpower.fi. 7.4.2012

Arctic Power 2012b. Kylmän- ja talven osaamiskeskittymän kehittäminen. Osoitteessa <http://www.arcticpower.fi/fi/kylman-ja-talven-osaamiskeskittyman-kehittaminen-2011-2013/>). 7.4.2012

Blomqvist, R. – Dahl, J. – Haeger, T. – Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö Oyj

Cooper, R – Junginger, S. – Lockwood, T. 2011. The handbook of design management. Oxford: Berg

Fisk, P. 2006. marketing genius. Chichester: Capstone Publishing Limited

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palvelulla. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö Oyj

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 3., uudistettu painos. Helsinki: WSOY

Hirsijärvi, S. – Hurme, H. 2001. Teemahaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsijärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.–16., uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Kahri, A. – Kahri, T. – Mäkinen, M. 2010. Brändi kulmahuoneeseen!. Helsinki: WSOYpro Oy

Kotler, P. – Armstrong, G. 2011. Principles of marketing. 9.painos. New Jersey: Prentice-Hall, Inc

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. 2007. SERVICEDESIGN.TV. Helsinki: Lönnberg Painot Oy

Lapin Liitto. 2007. Lapin kylmä- ja talviteknologiastrategia 2007–2013. Osoitteessa

http://www.lapinliitto.fi/c/document_library/get_file?folderId=53864&name=DLFE-3206.pdf. 15.4.2012

Lapin Liitto. 2011a. Lapin Suhdanteet 1/2010. Osoitteessa http://www.lapinliitto.fi/c/document_library/get_file?folderId=53801&name=DLFE-3908.pdf. 10.4.2012

Lapin Liitto. 2011b. Loppuraportti – Lappi-brändin lähtötilanteen selvitystyö. Osoitteessa http://www.lapinliitto.fi/c/document_library/get_file?folderId=357906&name=DLFE-9458.pdf. 3.4.2012

Lindberg–Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus–Miten johtaa brändin arvoprosesseja. Helsinki: WSOYpro

Noste Oy. Miten tuotteistaminen kasvattaa palvelun katetta. Osoitteessa <http://tuotteistaminen.fi/tuotteistamisen-idea/>. 15.4.2012

Nuemeir, M. 2006. THE BRAND GAP. Berkeley: New Riders

Osterwalder, A – Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Parantainen, J. 2010. Tuotteistaminen–Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum

Rissanen, T. Yrittäjän käsikirja 2005–Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Rovaniemen ammattikorkeakoulu. 2012. Strategia. Osoitteessa <http://www.ramk.fi/fi/RAMK/Strategia.iw3>. 6.4.2012

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö Oyj

Stickdorn, M. – Schneider, J. 2010. This is Service Design Thinking–Basics-Tools-Cases. Amsterdam: BIS Publishers

Trout, J – Hafrén, G. 2003. Eriilaistu tai kuole. Helsinki: Edita Publishing Oy

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum

Työvoima- ja elinkeinokeskus. 2005. Lapin teknologiastrategia. Osoitteessa http://www.lapinliitto.fi/c/document_library/get_file?folderId=53864&name=DLFE-3209.pdf. 18.3.2012

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas?. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

LIITTEET

Teemahaastattelun kysymysrunko

- Teema 1** Arctic Powerin vahvuudet
Mitä koette Arctic Powerin vahvuuksiksi
Oliko yhteistyössä, jotain mikä onnistui hyvin
Esim. Palvelun nopeus, henkilökunta
- Teema 2** Arctic Powerin heikkoudet
Mitä koette Arctic Powerin heikkouksiksi
Koittako palvelussa jotain heikkouksia
Liittykö RAMK ongelmiin
Erityisesti ärsyttävät asiat
- Teema 3** Arctic Powerin Mahdollisuudet ja toiveet
Mitä näette Arctic Powerin mahdollisuuksina
Mitä toivotte Arctic Powerilta
Mitä asioita haluaisitte muutettavan, että yhteistyö helpottuisi tai jatkuisi
Mihin suuntaan haluaisitte, että Arctic Power kehitty jatkossa
- Teema 4** Arctic Powerin Uhat
Mitä asioita pidätte uhkina Arctic Powerin toiminnalle
Yleisellä tasolla ajateltuna mitkä asiat mahdollisesti estävät Arctic Powerin jatkumisen tai kehittymisen.