



Asiantuntijakoulutuspalvelun tuotteistaminen

Palvelupassi-hanke



Härmä, Hanna

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Asiantuntijakoulutuspalvelun tuotteistaminen
Palvelupassi-hanke



Hanna Härmä
Yrittäjyyden ja
liiketalousosaamisen
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu 2009

Hanna Härmä

Asiantuntijakoulutuspalvelun tuotteistaminen
Palvelupassi-hanke

Vuosi 2009

Sivumäärä 76

Tämän opinnäytetyön aihealueena oli asiantuntijakoulutuspalvelun tuotteistaminen. Työn tarkoituksena oli kehittää Lohjan Laurean asiakaspalvelun ja palvelujohtamisen koulutuskokonaisuus tuotteistetuksi Palvelupassi-koulutus- ja kehittämistuotteeksi, joka toimisi Lohjan alueen kaupunkikeskustan yritysten asiakaspalvelun tason ja tätä myötä kilpailukyvyyn parantamisen välineenä, ja Laurea voisi monistaa osaamistaan verkko-opetuksen kautta Suomessa ja mahdollisesti myös ulkomailla.

Kehittämistyön tavoitteena oli tuotteistaa Palvelupassi-koulutus- ja kehittämiskokonaisuus. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi määritettiin hankkeen tehtäviksi 1) perehtyä hankkeen aikaisempiin vaiheisiin ja muodostaa käsitys kehittämisen tarpeista, 2) tutustua koulutusorganisaatioiden palvelujen tuotteistamiseen käytännössä sekä perehtyä tuotteistamista koskevaan viimeisimpään kirjallisuuteen ja laatia tietoperusta tuotteistamisesta, 3) toteuttaa hanke, eli kehittää Palvelupassi- koulutushankkeen tuotteistus opetuksen tukiaineistoineen ja 4) suorittaa tuotteistuksen lopputuotoksen arviointi yhteistyökumppaneiden kanssa.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, toimintatutkimuksena. Teoreettinen viitekehys rakennettiin asiantuntijapalvelujen markkinoinnista ja palvelujen tuotteistamisesta. Teoriaosuus jakaantuu kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat tuotteistaminen, palvelun tuotteistamismalli ja tuotteistusprojektin haasteita.

Hanke koostui kolmesta päävaiheesta: suunnittelu, toteutus ja arviointi. Työn tuotoksena syntyivät Palvelupassi 1: Asiakaspalvelukoulutus nuorille, Palvelupassi 2: Asiakaspalvelukoulutus työssä oleville ja/tai työhön pyrkiville, Palvelupassi 3: Palvelujohtamisen koulutus yritysjohtajille ja esimiehille ja Palvelupassi 4: Hyvän palvelun erikoisliike/palvelupiste sekä koulutusta varten teoreettiset tietoperustat, Tukiaineisto 1: Palvelujohtaminen, Tukiaineisto 2: Palvelun laatu ja Tukiaineisto 3: Asiakaspalvelu. Työ jäi suunnitteluvaiheeseen, joten hankkeen toteutus jäi myöhemmäksi.

Työn käyttökelpoisuutta ja hyödynnettävyyttä Lohjan kaupungin keskustan palvelutason ja kilpailukyvyyn kehittämisen työvälineenä on arvioinut hankkeessa kaupungin keskustan kehittämissyhdystys LohCase ry. Vuonna 2009 vaikuttavan taloudellisen taantumien myötä Palvelupassi-hankkeelle on tarvetta myös tulevaisuudessa. Asiakaspalveluun panostaminen on yrityksille tärkeä kilpailuetu, jonka parantaminen ja kehittäminen ovat mahdollisia melko pienillä taloudellisilla panostuksilla. Palvelupassi-konseptin jatkokehittäminen ja vaiheiden 2-4 käytännön toteutus luovat tähän mahdollisuuden.

Jatkotutkimusaiheiksi esitetään Palvelupassi-hankkeen eri osien toteutumisen tutkimista sekä tuotteen monistamisen, ts. hankkeen toteutuksen Suomessa eri paikkakunnilla tai ulkomailla, onnistumisen tutkimista.

Asiasanat palvelu, asiantuntijapalvelu, asiakaspalvelu, palvelun tuotteistaminen, palveluprosessi, palvelujohtaminen, palvelupassi.

Hanna Härmä

Productization of an expert training service
Service Passport

Year	2009	Pages	76
------	------	-------	----

This thesis focuses on the productization of an expert training service. The purpose of this thesis was to develop Laurea Lohja's customer service and service management training program to productize service passport education and a development product. This would serve as an instrument to raise the quality of customer service and improve the competitiveness of the companies in Lohja town centre. Laurea could also multiply this knowhow through e-learning in Finland and possibly abroad.

The purpose of the thesis is to create productized service passport education and the development product. To achieve this purpose project tasks were established 1) to familiarize the earlier phases of the project and to improve understanding of the development needs, 2) to get to know the service productization of education organizations in practise and to familiarize with the latest literature of the productization and write the knowledge basis of productization 3) to use the service passport in practice, or in other words develop an education project which includes the knowledge basis for education 4) to realise the evaluation of the achieved together with the partners.

The research method was an action research. The theoretical framework of the thesis was assembled to expert service marketing and service productization. The theoretical framework was divided into three sections: productization, the model of service productization and challenges of this project.

The project was divided into three parts: planning, implementation and evaluation. The concrete results of this thesis were: Service Passport 1: Customer service training for young persons, Service Passport 2: Customer service training for employed or jobseekers, Service Passport 3: Service Management education for managers and superiors, Service Passport 4: Good Service specialist companies and a basis for education, Knowledge Basis 1: Service Management, Knowledge Basis 2: Good service standards, Knowledge Basis 3: Customer Service.

The usefulness of this project is evaluated by Lohja's downtown development association Lohcase Ry. The current economic downturn guarantees that the service passport project will be needed also in the future. Good customer service is a major competitive advantage for companies and also a way to keep competitiveness. Ways to achieve it are the developing service passport concept and to put phases 2-4 into practice. Completions in other districts in Finland or abroad are possible topics for follow-up research.

Keywords: services, professional services, customer service, service of products, service process, service management, service passport.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tarkoitus ja rajaus	6
1.2	Tutkimuksellisen lähestymistavan ja tutkimusmenetelmän valinta.....	7
1.3	Aikaisemmat tutkimukset ja pilotointi	9
1.3.1	Palvelupassi - 1.vaihe ja sen pilotointi syksyllä 2007 Lohjan Laureassa10	
1.3.2	Palvelupassin 1.- 4. vaiheet	12
1.4	Peruskäsitteet ja niiden määrittelyt.....	13
1.5	Raportin rakenne pääluvuittain.....	15
2	Teoreettinen tietoperusta: Asiantuntijapalvelun tuotteistus.....	16
2.1	Tuotteistaminen.....	16
2.1.1	Tuotteistamisen käsite	16
2.1.2	Tuotteistamisen hyödyt ja tavoitteet	17
2.1.3	Asiantuntijapalvelut tuotteena	18
2.1.4	Tuotteistamisen asteet.....	19
2.2	Palvelun tuotteistamismalli	20
2.2.1	Palvelupaketit	21
2.2.2	Tuotteistusprosessi.....	22
2.3	Tuotteistusprojektin haasteita.....	33
2.4	Yhteenveto	33
3	Kehittämishankkeen kuvaus.....	34
3.1	Hankesuunnitelma	34
3.1.1	Lähtökohtatilanne.....	35
3.1.2	Hankkeen tehtävät ja tavoitteet	35
3.1.3	Hankkeen aikataulu.....	36
3.1.4	Hankkeen organisaatio, toteuttajat, muut resurssit ja kustannukset .	36
3.1.5	Hankkeen riskit	36
3.2	Hankkeen toteutus.....	36
3.2.1	Metodologiset valinnat ja niiden perustelut.....	36
3.2.2	Kehittämishankkeen tuotos.....	37
3.3	Hankkeen arviointi	37
3.3.1	Hankkeen luotettavuuden arviointi	37
3.3.2	Hankkeen käyttökelpoisuus ja vaikuttavuus.....	37
4	Kehittämishankkeen tuotos: Palvelupassin tuotteistus.....	39
4.1	Palvelupassi 1: Asiakaspalvelukoulutus nuorille	39
4.2	Palvelupassi 2: Asiakaspalvelukoulutus työssä oleville ja/tai työhön pyrkiville aikuisille	41
4.3	Palvelupassi 3: Palvelujohtamisen koulutus yritysjohtajille ja esimiehille	45
4.4	Palvelupassi 4: Hyvän palvelun erikoisliike/palvelupiste-sertifikaatti.....	47

4.5	Tukiaineisto 1: Palvelujohtaminen.....	50
4.6	Tukiaineisto 2: Palvelun laatu	57
4.7	Tukiaineisto 3: Asiakaspalvelu	63
5	Yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset.....	69
5.1	Yhteenveto tutkimuksesta.....	69
5.2	Keskeiset tulokset.....	69
5.3	Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset.....	70
6	Päätäntö	70
6.1	Opinnäytetyön teoreettinen tarkastelu	70
6.2	Prosessin arviointi.....	70
6.3	Ammatillinen kehittyminen	71
6.4	Itsearviointi	71
6.5	Jatkotutkimusaiheet.....	72
	Lähteet	73
	Kuviot	75
	Taulukot	76
	Liitteet.....	77

1 Johdanto

1.1 Tarkoitus ja rajaus

Tämä opinnäytetyö on työelämää kehittävä tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka aihealueena ja kehittämisen kohteena oli asiantuntijakoulutuspalvelun tuotteistaminen. Työn toimeksiantajana oli Lohjan Laurea ja yhteistyökumppanina Lohjan kaupungin keskustan kehittämisyhdistys LohCase ry.

Teoreettisesti tutkimus liittyy liiketalouden, markkinoinnin ja johtamisen tutkimusalueeseen asiantuntijapalveluiden markkinoinnin kontekstissa.

Opinnäytetyö on osa Laurea-ammattikorkeakoulun Lohjan paikallisyksikön kokonaishanketta "Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamisperustan kehittäminen", joka oli osittain Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) rahoittama. Hankkeessa olevien yritysten liiketoimintaosamista kehitettiin koulutuksen avulla. Koulutukseen osallistui yhteensä 52 yritystä. Hankkeessa toteutettiin yhteensä 52 opinnäytetyötä. Lisäksi halukkaille hankeyrityksille, joita oli seitsemän, Laurean opiskelijat toteuttivat toimeksiantotehtäviä.

Tämä opinnäytetyö liittyy hankkeesta nousseeseen osahankkeeseen, joka oli nimeltään "Lohjan kaupunkikeskustan vetovoiman lisääminen keskustan erikoisliikkeiden asiakaspalvelua kehittämällä". Osahankkeessa on aikaisemmin kehitetty kahdessa opinnäytetyössä koulutus tuote, "Lohjan Laurean Palvelupassi" Lohjan kaupunkikeskustan yritysten asiakaspalvelun tason ja tätä myötä kilpailukyvyyn parantamisen välineeksi. Palvelupassi-hanke sisältää neljä osiota. Hankkeen ytimen muodostaa koulutuskokonaisuus, joka sisältää kolme, eri kohderyhmille tarkoitettua asiakaspalvelun ja palvelujohtamisen koulutusta. Lisäksi yhteistyökumppaneiden kanssa on ollut tarkoitus kehittää "Hyvän palvelun erikoisliike" -verkosto. Laurea -ammattikorkeakoulun yhteistyökumppaneina ovat olleet Länsi-Uudenmaan koulutuskeskus (LUKK), Nuori Yrittäjyys (NY) ry, Lohjan Nuorkauppakamari ry, Lohjan Yrittäjät ry ja LohCase ry.

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Palvelupassi-hanketta edelleen ja tuotteistaa Palvelupassi-kokonaisuus. Opinnäytetyön käytännön tavoitteena oli tuotteistaa Palvelupassi-hankkeen osat 1-4 siten, että Laurea voisi monistaa osaamistaan verkko-opetuksen kautta koko Suomessa ja mahdollisesti myös ulkomailta.

Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi määritettiin kehittämishankkeen tehtäviksi

- 1) perehtyä hankkeen aikaisempiin vaiheisiin ja muodostaa käsitys kehittämisen tarpeista
- 2) tutustua koulutusorganisaatioiden palvelujen tuotteistamiseen käytännössä sekä perehtyä tuotteistamista koskevaan viimeisimpään kirjallisuuteen ja laatia teoreettinen tietoperusta tuotteistamisesta
- 3) toteuttaa hanke kehittämällä Palvelupassi- hankkeen tuotteistus opetuksen tukiaineistoiheen (koulutuksen tietoperustat viimeisimmästä kirjallisuudesta)
- 4) suorittaa tuotteistuksen lopputuotoksen arviointi yhteistyökumppaneiden kanssa.

Tässä opinnäytetyössä on tehty seuraavat rajaukset. Työn teoreettisena tavoitteena oli viimeisimpään kirjallisuuteen perustuen selvittää tuotteistusprosessin sisältö ja kirjoittaa siitä teoreettinen tietoperusta. Tuotteistus rajataan ulkoiseen tuotteistukseen. Koulutuksen tukiaineiston tietoperustat rajattiin kolmeen keskeiseen aihepiiriin: 1) Palvelujohtaminen, 2) Palvelun laatu ja 3) Asiakaspalvelu. Lähdekirjallisuudesta on rajattu ulkopuolelle vanhempi kirjallisuus. Tämän opinnäytetyö jatkaa Palvelupassi-hankkeen kehittämistä eteenpäin siitä, mihin Sari Ahlgrenin ja Milla Nymanin opinnäytetyö päättyi marraskuussa 2008.

1.2 Tutkimuksellisen lähestymistavan ja tutkimusmenetelmän valinta

Tämä tutkimus- ja kehittämishanke toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä ja Laurean kehittämän LbD -oppimiskäsityksen pohjalta, jonka tutkimuksellisenä lähestymistapana on toimintatutkimus (Action research).

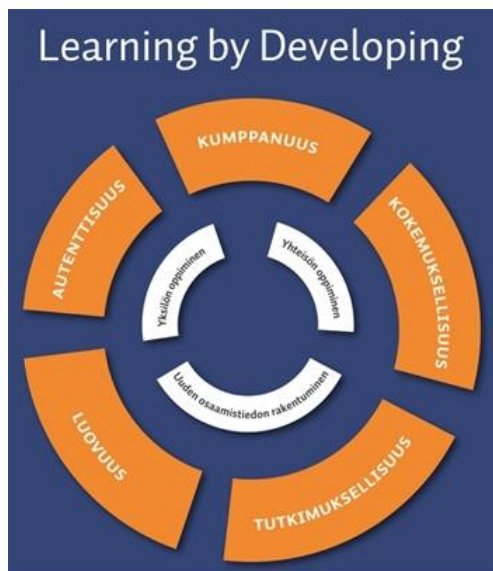
Toiminnallinen opinnäytetyö on vaihtoehto ammattikorkeakoulun tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Se tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Se voi olla esimerkiksi ohje tai ohjeistus. Siinä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi. Ammatillinen teoreettinen tieto on osattava yhdistää ammatilliseen käytäntöön, kyeten pohtimaan alan teorioiden ja niistä nousevien käsitteiden avulla kriittisesti käytännön ratkaisuja ja kehittämään niiden avulla oman alan ammattikulttuuria. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on käytettävä alan teorioista nousevaa tarkastelutapaa valintoihin ja niiden perusteluun. (Vilka & Airaksinen 2003, 41-42.)

Toiminnallisissa opinnäytetöissä tutkimuksellinen selvitys kuuluu idean tai tuotteen toteutustapaan. Aineiston ja tiedon kerääminen toiminnallisissa opinnäytetöissä tulisi olla tarkoin harkittua, ettei työn laajuus kasva liian suureksi. Saadun tiedon laatu pyritään turvaamaan toiminnallisissa opinnäytetöissä käyttämällä valmiita tutkimuskäytäntöjä perustasolla. Toiminnallisissa opinnäytetöissä ei aina ole välttämätöntä myöskään analysoida kerättyä aineistoa yhtä tarkasti ja järjestelmällisesti kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. (Vilka & Airaksinen 2003, 56-58.) Opinnäytetyön tulee olla työelämälähtöinen, käytännönläheinen, tutki-

muksellisella asenteella toteutettu ja riittävällä tasolla alan tietojen ja taitojen hallintaa osoittava. (Vilka & Airaksinen 2003, 9-10.)

Näiden kriteerien perusteella toiminnallinen opinnäytetyö soveltuu tähän opinnäytetyöhön.

Laurea-ammattikorkeakoulun pedagoginen toimintamalli Learning by Developing (LbD) tarkoittaa kehittämispohjaista oppimista. Siinä oppimisprosessi on muotoiltu tutkimus- ja kehittämisprosessiksi. Oppiminen tapahtuu työelämälähtöisesti ja autenttinen oppimisympäristö ja tutkimus- ja kehittämishankkeet mahdollistavat opiskelijoiden aktiivisen roolin oppimisessa. LbD -toimintamalliin perustuvassa oppimisympäristössä hyödynnetään sisäisiä ja ulkoisia verkostoja sekä ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa työelämän kanssa. Tämän mallin mukaan ammatillinen kehittyminen nähdään osaamisen tuottamisen prosessina. Parhaimmillaan osaaminen jalostuu uudeksi palveluinnovaatioksi. LbD hakee tutkimuksellisuuteen pohjautuen järjestelmällisesti ratkaisua sellaiseen autenttiseen ongelmaan, jonka ratkaiseminen ei ole mahdollista olemassa olevan tiedon varassa. Parhaimmillaan hankkeissa voi yhdistyä eri koulutusalojen osaaminen. Aidot tutkimus- ja kehittämistoiminnan tehtävät tuovat arvioinnin kohteeksi aidot työelämän kysymykset ja opiskelija kehittyy jo opiskeluaikana työelämän käytänteiden muuttajaksi ja kehittäjäksi. Kehittämishanke rakentuu kumppanuusperiaatteelle, joka tarkoittaa opettajien, työelämäosaajien ja opiskelijoiden yhteistyötä. (Laurea 2009a.)



Kuvio 1: LbD-malli kuvataan seuraavan kuvion avulla (Laurea 2009B.)

Tutkimukselliseksi lähestymistavaksi on valittu toimintatutkimus (Action research), joka on LbD-mallin lähestymistapa ja joka soveltuu tähän opinnäytetyöhön. Toimintatutkimuksessa painottuvat tutkitun tiedon tuottaminen ja käytännön muutoksen aikaansaaminen kehittämistyön kautta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38). Toimintatutkimuksellisessa kehittämis-

työssä käytetään useita tutkimusmenetelmiä. Tässä käytettiin erityisesti kirjoituspöytätyöstä ja dokumenttianalyysiä, ts. Laureassa tuotettuja opinnäytetöitä ja tiedotteita (Ojasalo ym. 2009, 43).

1.3 Aikaisemmat tutkimukset ja pilotointi

Palvelupassi-hankkeen juuret liittyvät ”Teollisen palveluliiketoiminnan koulutustarpeen selvittäminen Lohjan ja Tammisaaren seutukunnissa ja näiden alueiden pk-yritysten osaamispuutteen kehittämisen” - hankkeeseen, joka käynnistyi syksyllä 2006. Tällöin Lohjan kaupungin elinkeinojohtaja nosti esille Lohjan kaupungin keskustan vetovoiman lisäämisen ja asiakaspalvelun kehittämisen tarpeen. Lohjan Laureassa tartuttiin haasteeseen siten, että opiskelija Hanne Laakkonen lähti kehittämään asiaa opinnäytetyönä, yliopettaja Irma Vahvaselän ohjauksessa. Lisäksi opiskelijat Kristian Kunttu ja Sakari Lyyra kehittivät kaupungin kaupallista keskustaa opinnäytetyössään, jota ohjasi yliopettaja Susanna Kivelä. Hankkeen yhteydessä järjestettiin Aamukahvit- koulutustilaisuuksia, ja vuoden 2007 toukokuun Aamukahvit-tilaisuudessa edellä mainitut opiskelijat esittelivät opinnäytetyönsä ja ehdotuksensa Lohjan kaupungin keskustan kehittämiseksi.

Hanne Laakkosen vuonna 2007 tekemä opinnäytetyö ”Hyvästä asiakaspalvelusta kilpailuetua lohjalaisille yrityksille” on aiheesta tehty ensimmäinen opinnäytetyö, jossa selvittiin hankkeen syntyhistoriaa ja toteutettiin Palvelupassi-hankkeen ideointi. Koko hankkeen pohjana on lohjalainen kuluttajatutkimus 2004. Tässä Laurea -ammattikorkeakoulun Lohjan paikallisyksikön vuonna 2004 toteuttamassa tutkimuksessa tuli ilmi, että lohjalaiset ovat tyytymättömiä liikkeiden ulkoasun lisäksi myös kokemaansa palvelun laatuun. Tutkimus näytti selvästi, että asiakaspalvelu on tärkeä kriteeri ostopaikan valinnassa. Lohjalainen asiakas odottaisi asiakaspalvelijoilta ammattitaitoa, mutta sen puuttumisen syyksi nähtiin koulutuksen puute asiakaspalvelijoiden perehdyttämisessä. (Laakkonen 2007, 8-9.)

Sari Ahlgrenin ja Milla Nymanin vuonna 2008 Lohjan Laureassa tekemä opinnäytetyö ”Palvelupassi palvelutason ja kilpailukyvyn kehittämisen välineenä” oli jatkoa edelliselle työlle. Opinnäytetyö raportoi hankkeen pilotointivaiheen ja kehitti edelleen hankkeen jatkovaiheita.

Tässä opinnäytetyössä kehitetään edelleen hanketta tavoitteena hankkeen tuotteistus.

1.3.1 Palvelupassi - 1.vaihe ja sen pilotointi syksyllä 2007 Lohjan Laureassa

Hanne Laakkosen opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Lohjan kaupungille Palvelupassi-hankesuunnitelma, jonka avulla saataisiin kilpailuhyötyä alueen yrittäjille sekä nostettaisiin kaupungin palveluimagoa alueella asioivien asiakkaiden silmissä. Työssä luotiin teoreettisen viitekehyksen ja Suomessa aiemmin toteutettujen vastaavien hankkeiden perusteella kolmias- teinen hankesuunnitelma Palvelupassi-hanketta varten. Ensimmäisen asteen tarkoituksena on kouluttaa nuoria aikuisia työelämään sekä luoda heille tietotaito asiakaspalvelusta. Toiseen asteen tarkoituksena on kouluttaa jo asiakaspalvelutehtävissä työskenteleviä henkilöitä Palvelupassi-koulutuksen muodossa. Kolmantena vaiheena on yrityksille suunnattu Hyvän asiakas- palvelun-sertifikaatti. Tämä ohella viimeisessä vaiheessa toteutuu myös edelleen työntekijöi- den Palvelupassi-koulutus. (Laakkonen 2007, 1.)

Palvelupassi-hankkeen pilotointi toteutettiin syyslukukaudella 2007 työelämän kehittämis- hankkeena, johon osallistuivat Lohjan Laurean Palveluliiketoiminnan kehittäminen ja johtami- sen opintojakson sekä Asiakastiedon hallinta ja hyväksikäyttö -opintojakson opiskelijat. Vas- tuuopettajina olivat lehtori Tuija Marstio ja yliopettajat Susanna Kivelä ja Irma Vahvaselkä. Palvelupassi-hankkeesta tehtiin myös tutkimusta, jota esiteltiin Laurean järjestämässä kan- sainvälisessä LbD- konferenssissa 7.2.2008. Opiskelija Hanne Laakkosen opinnäytetyö palkit- tiin valtakunnallisessa Thesis-kilpailussa.

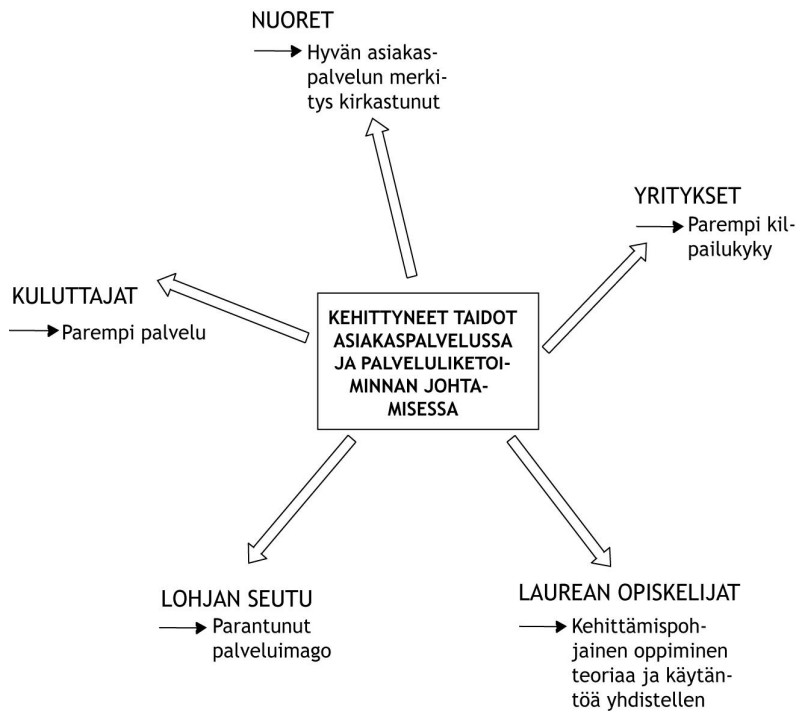
Pilotointihankkeen keskeisiä tehtäviä olivat yhteistyöverkoston rakentaminen, hankkeen tun- netuksi tekeminen, Nuori Asiakaspalvelija-koulutuksen suunnittelu, toteutus ja arviointi sekä tutkimustoiminta.

Pilotointivaiheessa keskeistä oli yhteistyöverkoston rakentaminen. Ohjausryhmään kutsuttiin samassa kiinteistössä toimiva Länsi-Uudenmaan koulutuskeskus (LUKK) ja sen yhteistyökump- pani Nuori Yrittäjyys (NY) ry, Lohjan Nuorkauppakamari ry, Lohjan Yrittäjät ry, Lohjan kau- pungin keskustan kehittämisorganisaatio LohCase ry ja medioista Länsi-Uusimaa. Hankkeen toteuttaminen suunniteltiin yhteistyöverkoston kokouksissa ja toteutus tapahtui kiinteässä yhteistyössä.

Paikallismedialla oli keskeinen rooli hankkeen tunnettuuden lisäämisessä. Länsi-Uusimaa oli alkuvaiheessa mukana siten, että yleisölle järjestettiin yhdessä äänestyskilpailu Lohjan par- haasta asiakaspalvelijayrityksestä, josta kilpailusta tiedotettiin lehdessä samalla koko hanket- ta esille tuoden ja jonka kilpailun äänestystuloksesta kerrottiin näkyvästi lehdessä. Nuori Asiakaspalvelija -seminaarista oli lehdessä ennakkoon tietoa, ja jälkikäteen näkyvä ar- tikkeli tilannekuvineen.

Hankkeen keskeiset aktiviteetit suunniteltiin ja toteutettiin oppimistehtävinä kahdella opintojaksolla. Palvelupassille suunniteltiin liikemerkki (ks. opinnäytetyön nimiösivu) sekä 4-sivuinen ja A5-kokoinen passi. Opintojaksojen opiskelijat jaettiin pienryhmiin ja jokainen ryhmä alkoi ideoida ja työstää annettua osa-aluetta hankkeeseen. Kaikki oppimistehtävät liittyivät Nuori-asiakaspalvelija seminaariin, jonka käytännön toteutus oli suurelta osin opiskelijoiden vastuulla. Opiskelijat suunnittelivat ja toteuttivat asiakaspalvelua, asiakaspalvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä koskevan tutkimuksen. He suunnittelivat ja toteuttivat Nuori-asiakaspalvelija-seminaarin, jossa yleisönä olivat Länsi-Uudenmaan koulutuskeskuksen opiskelijat ja luennoitsijoina yliopettajan avauspuheenvuoron lisäksi, opiskelijat teemakoulutuspuheenvuoroinen ja liike-elämän edustajat. Opiskelijat ideoivat myös osaamista testaavia rastitehtäviä ja toteuttivat rastit. Rastitehtävissä Nuori-asiakaspalvelija -seminaarin osallistujat esittelivät ruotsinkielen taitojaan ja näyttivät, miten asiakaspalvelu sujuu puhelimesta. Asiakaspalvelun osaamista testattiin myös Nuori Yrittäjä-messuilla, jonka järjesti Länsi-Uudenmaan koulutuskeskus ja Nuori Yrittäjyys ry. Laurean opiskelijat toteuttivat seminaarin lopussa palautekyselyn, jonka tulosten perusteella he laativat Palvelupassi-koulutuksen jatkokehitysehdotuksen. Nuori asiakaspalvelija -seminaarin jälkeen Palveluliiketoiminnan kehittämisen suuntautumisopiskelijat pääsivät kommentoimaan hankkeen onnistumista ja esittämään näkemyksensä siitä, miten hanketta voisi kehittää ja miten sitä voitaisiin jatkaa. (Ahlgren & Nyman 2008, 17-19.)

Ahlgren ja Nyman (2008, 18.) esittävät seuraavan kaavion avulla Palvelupassi-hankkeen keskeiset sidosryhmät ja tavoitteet:



Kuvio 2: Palvelupassihankkeen keskeiset sidosryhmät ja tavoitteet

Pilotointivaihe sujui Palvelupassi-hankkeeseen osallistuneiden tradenomiopiskelijoiden mielestä odotusten mukaisesti. Seminaaria pidettiin onnistuneena ja osallistujia oli runsaasti. Valtaosa toisen vuoden merkonomiopiskelijoista osallistui koulutuspäivään ja suoritti rastitehtävät hyväksytysti saaden itselleen todistuksen koulutuksesta, Palvelupassin. Enemmän ohjeistusta koulutuspäivään olisi kuitenkin kaivattu ja varsinkin rastitehtävien toteuttamistapa ei ollut selvä kaikille opiskelijoille. Nämä ongelmat olisi vältetty käymällä rastitehtävien läpiviemiä paremmin läpi tradenomiopiskelijoiden kanssa. Tehtävien kuitenkin todettiin vastanneen hyvin merkonomiopiskelijoiden sen hetkistä tietämystä ja kielitaitoa. (Ahlgren & Nyman 2008, 19.)

1.3.2 Palvelupassin 1.- 4. vaiheet

Sari Ahlgren ja Milla Nyman jatkoivat Palvelupassi-hankkeen edelleen kehittämistä opinnäytetyössään vuonna 2008 otsikolla Palvelupassi palvelutason ja kilpailukyyn kehittämisen välineenä. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuotteistaa Palvelupassi-hanke ja kehittää hanketta siten, että sitä pystytään levittämään ja markkinoimaan laajempaan käyttöön. Tässä opinnäytetyössä palvelupassi muotoutui nelivaiheiseksi kokonaisuudeksi, joista ensimmäinen koulutusvaihe on suunnattu nuorille asiakaspalvelijoille. Toinen vaihe on asiakaspalvelukoulutus

työelämässä oleville. Kolmas vaihe on palvelujohtamisen koulutus, joka on suunnattu palveluyritysten yrittäjille ja johdolle. Neljännessä vaiheessa koulutukseen osallistuneet yritykset saavat Hyvä Palvelu -sertifikaatin. Tämä sertifikaatti on osoitus siitä, että yritysjohto ja yrityksen henkilöstö on käynyt läpi Palvelupassi-koulutuksen ja sitoutunut sertifikaatin saannin ehtoissa mainitun tason asiakaspalvelun laadun tuottamiseen. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi karkea käsikirja Palvelupassi-hankkeesta. (Ahlgren & Nyman. 2008. 1, 56-66.)

1.4 Peruskäsitteet ja niiden määrittelyt

Palvelu

Christian Grönroosin (1990, 49.) mukaan: " Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä joskaan ei välttämättä asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin."

Palveluiden ominaispiirteistä tärkein ja markkinoinnin kannalta ratkaisevin on palveluiden aineettomuus. Palvelua ei ole olemassa vaan se syntyy palvelutapahtumassa. Palvelut ovat tapahtumia, toimintoja, tekoja tai näiden sarjoja, palveluprosesseja. Nämä tapahtumat edellyttävät yleensä, että asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä on vuorovaikutus. Palvelua käyttäessään asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Palvelut ovat luonteeltaan heterogeenisiä eli vaihtelevia. Tämä tarkoittaa sitä, että samakin palvelu voi seuraavalla kerralla olla erilainen. (Ylikoski 2000, 21, 24-25.)

Asiantuntijapalvelu

Asiantuntijapalvelujen on määritelty olevan hyötyä tuottava vaihdon väline, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja ja jotka oleellisilta osin tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä asiantuntija palveluja. Eriyisosaaminen liittyy useimmin asiakkaan ongelman ratkaisemiseen ja on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua tai muuta vastaavaan henkistä prosessointia. Tieto, taito ja luovuus ovat asiantuntijapalveluissa tarvittavan erikoisosaamisen pohjalla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8.)

Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija ilmentää toiminnassaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Asiakaspalvelu on rajapinta, jossa asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat. Tämän kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa,

se kuinka asiakaslähtöistä toimintaa yrityksen rekrytointiosastolla harjoitetaan. Samoin myös asiakaslähtöisyyden toteutuminen edellyttää yrityksessä asiakaskeskeisyyden arvoon sitoutumista. Asiakaslähtöisyyden edellytyksenä on myös asiakasläheisyyden toteutuminen. Asiakasläheisyydellä tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on asiakkaita koskevaa tietopääomaa, jota yritys kartoittaa aktiivisesti monipuolisia tiedonkeruukanavia hyödyntäen. (Aarnikoivu 2005, 16.)

Palvelun tuotteistaminen

Sipilän (1996, 12.) mukaan asiantuntijapalvelujen tuotteistus on asiakkaille tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista sitten, että palvelun asiakashyödyt saadaan maksimoitua unohtamatta kuitenkaan asiantuntijayrityksen tulostavoitteiden saavuttamista. Palvelutuote on tuotteistettu, kun sen käyttö- tai myyntioikeus voidaan myydä eteenpäin.

Palveluprosessi

Palvelut ovat itsessään prosesseja. Prosessina on palvelu, vaikka sen tuloksena syntyy myös palvelun lopputulos, mutta mitään fyysisiä tuotteista ei synny. Palveluprosessissa asiakkaat vastaanottavat palvelun samalla kun se syntyy asiakkaille, useimmiten vuorovaikutuksessa tämän kanssa. (Grönroos 2003, 42.)

Palvelujohtaminen

Palvelujohtamisen johtamismenettelyt perustuvat palvelujen ominaispiirteisiin ja palvelukilpailun luonteeseen. Palvelujohtaminen tarkoittaa, että ymmärretään, miten liiketoimintaa johdetaan palvelukilpailussa eli kilpailutilanteessa, jossa markkinoilla menestyminen riippuu ensisijaisesti palvelusta riippumatta siitä onko tarjoaman ytimenä palvelu vai tuote. (Grönroos 2003, 265-266.)

Palvelupassi

Palvelupassi-hanke on neljästä osasta muodostuva koulutuskokonaisuus, jonka tavoitteena on parantaa osallistuneiden kaupallisen alan ammattitaitoa. Ensimmäinen koulutusvaihe on suunnattu nuorille ja sen tavoitteena on opettaa nuorille asiakaspalvelua ja hyvän palvelun asenteen omaksumista. Palvelupassi-koulutusten toinen vaihe on suunnattu jo työelämässä oleville kaupallisen alan työntekijöille. Palvelupassi-koulutuksen kolmas vaihe on yritysjohtajille tarkoitettu palvelujohtamisen koulutus. Palvelupassikoulutusten tarkoituksena on vahvistaa yritysten, työntekijöiden ja nuorten ammattitaito ja asiakaspalveluhenkisyttä. Lopullise-

na tavoitteena Palvelupassikoulutuksissa on parantaa palveluyritysten asemaa markkinoilla ja antaa heille mahdollisuus hankkia Hyvän Palvelun sertifikaatti.

1.5 Raportin rakenne pääluvuittain

Opinnäytetyön johdanto-luvussa kerrottiin opinnäytetyön tarkoitus, tehtävät ja rajaus. Samalla kuvataan myös kokonaishanke. Tämän jälkeen kerrotaan työn toteutustavaksi valitusta toiminnallisesta opinnäytetyöstä ja Laurean LBD-mallista. Johdannossa kerrotaan myös Palvelupassi-hankkeen kahdesta aikaisemmasta vaiheesta ja ensimmäisen vaiheen pilotoinnista. Luvun lopussa selitetään työssä käytetyt peruskäsitteet.

Toinen luku on työn teoreettinen viitekehys, joka käsittelee asiantuntijapalvelun tuotteistusta. Teoreettista osuutta on selvitetty monipuolisen kirjallisuuden perusteella.

Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimus- ja kehittämishankkeen vaiheet projektijohtamisen kirjallisuuteen perustuvien projektin vaiheiden mukaan. Hankesuunnitelma etenee lähtökohdatilanteesta toteutuksen kuvauksen kautta hankkeen käyttökelpoisuuden ja vaikuttavuuden arviointiin.

Neljännessä luvussa esitetään Palvelupassin kaikki neljä vaihetta tuotteistetussa muodossa. Näiden vaiheiden kuvaukset tukeutuvat hyvin pitkälle Ahlgrenin ja Nymanin omassa opinnäytetyössään Palvelupassi: Palvelutason ja kilpailukyvyyn kehittämisen välineenä esittämiin asioihin. Tästä luvussa ovat mukana myös koulutuksentietoperustat palvelujohtamisesta, palvelun laadusta ja asiakaspalvelusta.

Opinnäytetyön viidennessä luvussa kootaan työstä yhteenveto, johtopäätökset ja esitetään jatkotoimenpide-ehdotukset. Työn kuudennessa eli päätäntö-luvussa arvioidaan koko prosessi.

2 Teoreettinen tietoperusta: Asiantuntijapalvelun tuotteistus

Tämän opinnäytetyön aihealueena ja kehittämisen kohteena oli asiantuntijakoulutuspalvelun tuotteistaminen. Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Palvelupassi-hanketta edelleen ja tuotteistaa Palvelupassi-kokonaisuus siten, että Laurea voisi monistaa osaamistaan verkko-opetuksen kautta koko Suomessa ja mahdollisesti myös ulkomailla.

Teoreettiseen tietoperustaan kootaan yhteen Palvelupassi-hankkeen kannalta oleellinen tieto tuotteistusprosessin sisällöstä. Luvussa käsitellään tuotteistamisen käsitettä, tuotteistamisen hyötyjä ja tavoitteita, asiantuntijapalveluita tuotteena ja tuotteistamisen asteita. Tämän jälkeen selvitetään tarkemmin palvelun tuotteistamismallin avulla sitä, mistä tuotteistettu palvelu koostuu ja mitä kaikkea kuuluu tuotteistusprosessiin. Luvun lopussa käsitellään tuotteistusprosessin haasteita. Luku päättyy yhteenvetoon.

2.1 Tuotteistaminen

2.1.1 Tuotteistamisen käsite

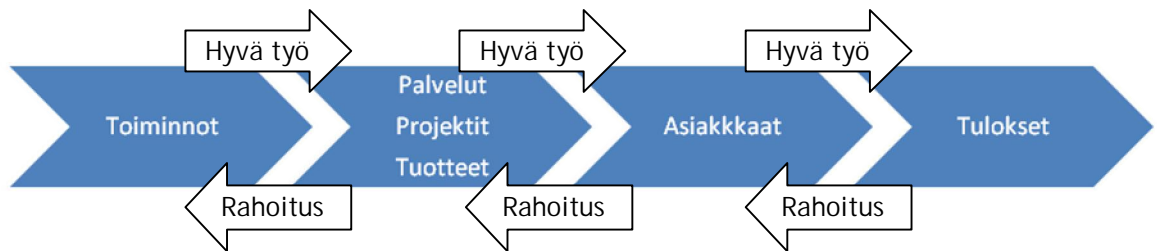
Kirjallisuudesta ei löydy tuotteistamiselle yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tuotteistamiseen liittyvistä toimista voidaan puhua myös palvelujen konseptointina tai systematisoinnina. Toisinaan tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun standardoimista tuotteen kaltaiseksi. Jokainen tuotteistamisprojekti on erilainen riippuen yrityksen omista tavoitteista ja strategiasta, eikä sen toteuttamiseen ole vain yhtä oikeaa tapaa tai kaavaa. (Jaakkola ym. 2007, 1.)

Sipilän (1996, 12.) mukaan asiantuntijapalvelujen tuotteistus on asiakkaille tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista sitten, että palvelun asiakashyödyt saadaan maksimoitua unohtamatta kuitenkaan asiantuntijayrityksen tulostavoitteiden saavuttamista. Palvelutuote on tuotteistettu, kun sen käyttö- tai myyntioikeus voidaan myydä eteenpäin.

Mikäli yritykseltä puuttuu selkeä liiketoiminnan, markkinoinnin ja tuotekehityksen strategia tuotteistukseen on vaikea ryhtyä. Strateginen suunnittelu ja tuotteistus kulkevat käsi kädessä. Organisaation strategiasta riippuu se, pyritäänkö kaikki tuotteet tuotteistamaan, millä aikataululla ja kuinka pitkälle tuotteistaminen tehdään. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44.)

2.1.2 Tuotteistamisen hyödyt ja tavoitteet

Asiantuntijapalveluita ei ole totuttu kutsumaan tuotteiksi. Oman osaamisen myymistä ei koeta tuotteiden myynniksi. Tuote-käsitettä ei haluta käyttää myöskään siksi, että omasta toiminnasta ei ole pystytty hahmottamaan tuotteita. On vain osaamista, jota hyödynnetään tilaajan toimeksiannoissa. Monessa asiantuntijayrityksessä ei pystytä vastaamaan selkeästi kysymykseen siitä mitä myydään. Tuotestrategia ja koko liiketoiminnan strategia on usein hyvin epäselvä. (Sipilä 1996, 14-15.)



Kuvio 3: Sipilä (1996, 15.) havainnollistaa siirtymistä tekemisestä tuote- ja asiakashyötyajatteluun kaaviolla

Tuotteistaminen voi olla se tekijä, jonka avulla asiantuntijayritys pääsee onnistumisen kehälle. Tuotteistaminen ohjaa huomiota tuotteisiin ja asiakkaisiin samalla kasvattaen yrittäjakeskeistä, tuotos- ja hyötykeskeistä ajattelutapaa. Tuoteajattelu ja tuotteistus palvelevat asiakkaan lisäksi omistajia, yritysjohtoa ja työntekijöitä. (Sipilä 1996, 23.)

Tuotteistamisesta on hyötyä sekä yritykselle, että asiakkaalle. Hyötyjä yritykselle ovat:

- Tuotteistamisen myötä yksilöiden osaaminen siirtyy organisaation osaamiseksi. Tuotteistaminen auttaa siirtämään hiljaista tietoa koko organisaation käyttöön ja lisää oppimista. Tuotteistaminen vähentää myös yksittäisten asiantuntijoiden poislähdöstä aiheutuvia riskejä.
- Toiminnan pitkäjänteisyys sillä palvelujen tuotekehitys selkiyttää liiketoimintaa ja auttaa päättämään kenelle myydään, mitä myydään ja miksi asiakas ostaisi.
- Tehokkuuden paraneminen työvaiheiden selkiintymisen ja järkipäristymisen myötä
- Palvelun katteen paraneminen
- Kustannusten ja kannattavuuden analysointi helpottuu kun vertailu muiden yritysten vastaaviin palveluihin tulee helpommaksi.
- Tuotteistettua palvelua on helpompi myydä, kun asiakas näkee mitä palveluun kuuluu ja mitä se maksaa.

- Tuotteistettu palvelu antaa yrityksen asiantuntijoille mahdollisuuden siirtyä rutiinitöistä vaativampiin tehtäviin.
- Tunnistettavuus paranee ja oikealla tavalla tuotteistettu palvelu on muutettavissa merkkituotteeksi.
- Palvelun laatu tasaantuu kun tuotteistaminen vähentää yksittäisten asiantuntijoiden oman näkemyksen mukaisia suorituksia.

(Jaakkola ym. 2007,1; Torkkeli ym. 2005, 23-24.)

Tuotteistamisen hyödyt asiakkaalle:

Asiakas tunnistaa tuotteistetun palvelun paremmin tarjonnasta, siihen on helpompi ja nopeampi perehtyä ja sitä on myös helpompi verrata kilpaileviin palveluihin. Tuotteistaminen helpottaa asiakkaan ostopäätöstä. (Sipilä 1996, 19.) Toimeksiantojen tulos on varmempi. Tuotteistetulla palvelulla on pienemmän riskin lisäksi parempi ja tasaisempi laatu. Toimeksiantojen suunnittelu helpottuu ja nopeutuu kun palvelu on tuotteistettu. (Jaakkola ym. 2007,1; Torkkeli ym. 2005 24.)

Kilpailukykyisen, kannattavan ja innovatiivisen liiketoiminnan luominen on palvelujen systemaattisen kehittämisen tavoitteena, samoin kuin kansainvälisillä markkinoilla menestymisen edellytysten luominen. Palvelujen erityisluonteesta johtuen perinteiset teolliseen tuotantoon keskittyvät tuotekehitysmallit eivät välttämättä sovi suoraan palvelujen kehittämiseen. Tutkimusten mukaan palveluja kehittävien yritysten menestykselle ja kilpailukyvyllä on keskeistä hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitysohjelma, jatkuva innovointi, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys. Tuotteistaminen on yksi keino systematisoida palvelujen kehittämistä ja toteuttamista niin, että nämä tavoitteet toteutuvat. (Jaakkola ym. 2007, 3.)

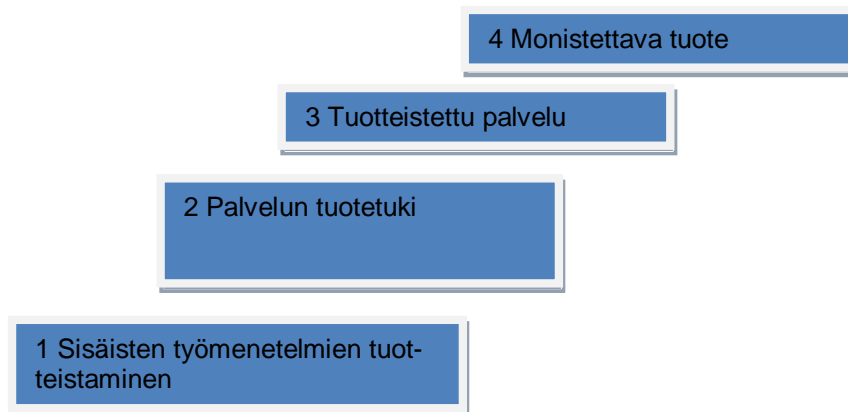
Palvelujen kehittäminen voi tähdätä Jaakkolan, Oravan ja Varjosen (2007, 3.) mukaan eritasoisin uudistuksiin. Kehittämisen kohteena voi olla mm. nykyisen palvelun tyylin tai ilmeen muutos, nykyisen palvelun parannus, nykyisen palvelutarjoaman laajennus yrityksen nykyisille kohdemarkkinoille, uudenlainen palvelu olemassa olevaan tarpeeseen tai kokonaan uusi ratkaisu uuteen tarpeeseen.

2.1.3 Asiantuntijapalvelut tuotteena

Palvelu syntyy asiakkaan ja palvelujen tuottajan vuorovaikutustilanteessa. Asiantuntijapalveluja leimaa vieläkin toimintakeskeinen ajattelutapa eli yrityksellä on vain kasa osaamista, jota hyödynnetään omassa toiminnassa. Jako palveluihin ja tavaroihin on liian karkea ja keinotekoinen. Enemmin tuote kannattaa nähdä kokonaisuutena, jossa on aineettomia ja aineel-

lisiä elementtejä. Asiantuntijapalvelut ovat tuotteita, joissa suuri osuus on osaamis- ja tietoelementeillä. Luovuus ja ainutlaatuinen osaamisen erottavat asiantuntijapalvelut muista palveluista. Asiantuntijapalvelujen tuottajalta vaaditaan laajaa yleisnäkemyistä, pitkää kokemusta, hyviä käsitevalmiuksia ja inhimillistä luovuutta, lisäksi tarvitaan myös toteutuskykyä ja ammattimiestaitoa. (Sipilä 1996, 24-26.)

2.1.4 Tuotteistamisen asteet



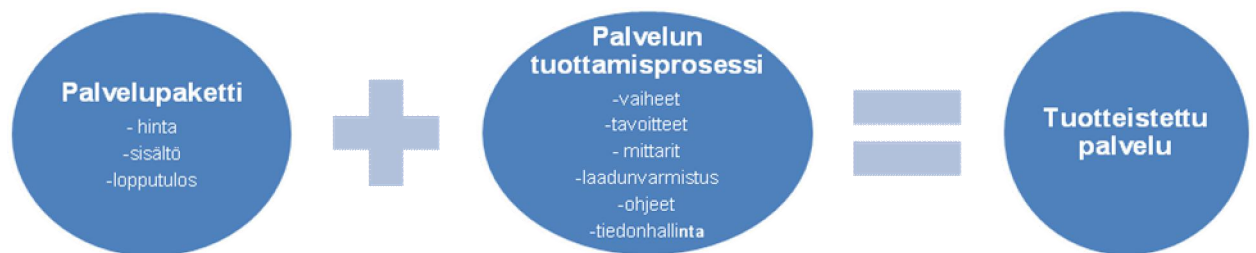
Kuvio 4: Tuotteistamisen asteet Sipilän (1996, 13.) mukaan

Ennen tuotteistamista palvelussa on tavallisesti jonkunlainen vakioitu runko, mutta kaikki muu täytyy räätälöidä. Suurin osa räätälöinnistä jää tarpeettomaksi tuotteistuksen jälkeen, sillä palvelun sisältö voidaan jakaa esimerkiksi moduuleihin, joita on helppo muokata asiakkaiden tarpeiden mukaan. Asiakas kuitenkin näkee tämän räätälöintinä, vaikka se on palvelun tuottajalle rutiininomaista toimintaa. Tuotemoduulit ovat vain yksi vaihtoehto palvelun tuotteistamisessa. Tuotteistus voidaan jakaa esimerkiksi sisäisten työmenetelmien tuotteistamiseen, palvelun tuotetukeen, tuotteistettuun palveluun sekä monistettavaan palveluun kuten Sipilän kaaviossa yllä on esitetty. (Torkkeli ym. 2005, 24.)

Sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen tarkoittaa toimintatapojen ja työmenetelmien systematisointia. Voidaan myös kehittää palvelua nopeuttavia ja tehostavia menetelmiä erilaisia asiakastilanteita varten. Varsinaisesta tuotteistamisesta voidaan puhua vasta kun palvelusta kehitetään palvelukokonaisuuksia ja - prosesseja, joita voidaan tarjota sellaisenaan asiakkaille. Seuraavalla tasolla ovat tuotteistetut palvelu, joissa struktuurit, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on tuotteistettu pitkälle. Monistettavilla asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan palveluja, jotka voidaan teollisuusmaisesti monistaa ja toimittaa asiakkaille jakeluteiden kautta. (Torkkeli ym. 2005, 24.)

2.2 Palvelun tuotteistamismalli

Tuotteistettu palvelu koostuu käytännössä yrityksen tarjoamasta palvelupaketista sekä palvelun tuottamisprosessista. Joskus puhutaan myös sisäisestä ja ulkoisesta tuotteistuksesta. Palvelupaketissa on olennaista määrittää sisältö, palveluprosessin lopputulos sekä hinta. Palvelun tuotantoprosessissa tulee määrittää vaiheet ja tavoitteet, joiden pohjalta laaditaan ohjeet. (Torkkeli ym. 2005, 24.)



Kuvio 5: Tuotteistetun palvelun osat Moision (2005, 4) mukaan

Tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Lehtisen ja Niinimäen (2005, 43.) mukaan asiantuntijapalvelun sisäiselle ja ulkoisella tuotteistamiselle on omat määritelmänsä ja tehtävänsä. Sisäiseksi tuotteistamiseksi voidaan kutsua sitä toiminnan kehittämistä, joka ei näy asiakkaalle. Sisäisten toimintatapojen tuotteistamisella tarkoitetaan palvelujen tuottamiseksi vaadittavien, asiakkaalle näkymättömien prosessien systematisointia ja dokumentointia. Sisäisen tuotteistusajattelun avulla voidaan kehittää koko toimintaa ammattimaisempaan suuntaan. Sisäisessä tuotteistamisessa pyritään varmistamaan, että kerran tehtyjä asioita ei jouduttaisi tekemään ja suunnittelemaan uudelleen. Tämä sisäisen toiminnan systematisointi on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle.

Asiantuntijapalveluiden tuotteistus ei ole niinkään ydinasiasisällön tuotteistamista vaan erilaisten tuotepuitteiden, työprosessien ja menetelmien tuotteistamista. Asiakas näkee saamansa tuoteversion, tuotteiden perusmallit ja mahdollisesti niistä tarjottavat pakettikokonaisuudet. Sisäistä tuotteistusajattelua voidaan soveltaa monilla muillakin osa-alueilla kuten oman osaamisen kehittämisessä, laatuperiaatteissa, johtamisessa ja tuotekehitysprojektien toteutuksessa. Asiakkaalle näkymättömissä toiminnoissa voidaan tehokkuus ajattelua hyödyntää enemmän kuin tuotannon tapahtuessa asiakkaan vieressä. (Sipilä 1996, 47-49.)

Ulkoisessa tuotteistamisessa suunnitellaan ja konkretisoidaan asiakasrajapinnassa tapahtuvia palveluprosessien kuvaamista ja konkretisointia. Tämä toimii näkyvänä viestinä asiakkaille.

Ulkoisen tuotteistamisen tarkoituksena on luoda nopeasti kuva yrityksestä sekä osoittaa asiakkaille, mitä yritys edustaa ja mitä hyötyä se voi tarjota heille. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

2.2.1 Palvelupaketit

Palvelupaketti jakaantuu kahteen eri luokkaan Grönroosin (2003, 225.) mukaan. Nämä ovat peruspalvelu tai ydinpalvelu ja lisäpalvelut, joita kutsutaan myös nimellä liitännäispalvelut. Lisäpalveluja pidetään usein niitä palvelupaketin osina, jotka yksilöivät sen sekä tekevät siitä kilpailukykyisen.

Ydinpalvelu on markkinoilla olon syy. Esimerkiksi lentoyhtiölle tämä on kuljetus. Yrityksellä voi olla yksi tai useampi ydinpalvelu. Asiakkaan varsinaisesti haluama palvelu on ydinpalvelu. Tukipalvelut taas mahdollistavat ydinpalvelun käytön tai ne ovat lisäpalveluja, jotka antavat asiakkaalle lisää valinnanmahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. (Grönroos 2003, 227; Sipilä 1996, 64.)

Ydinpalvelu tuotetaan mahdollistavien palveluiden avulla. Mahdollistavat palvelut ovat toisistaan riippuvaisia ja kiinteästi palvelun ytimeen liittyviä. Tukipalvelut laajentavat palvelua asiakkaan sisäisiä prosesseja kohti, jotta palvelun implementointi helpottuu. Hallinnollisia palveluja tarvitaan palvelun sisällön, implementoinnin ja esimerkiksi laskutuksen johtamiseen. (Torkkeli ym. 2005, 25.)

Palvelupaketin voi myös nähdä erilaisista osapalveluista muodostuvana kokonaisuutena. Paketti on lähinnä markkinoinnillinen keino helpottaa ostopäätöstä, sillä osapalveluja myydään myös erikseen. Usein rakennetaan kolme palvelupakettia erilaisiin asiakastarpeisiin. Pienasiakkaalle kootaan edullinen ja riisuttu peruspaketti. Keskikokoiselle asiakkaalle peruspalvelupaketti, jota ensisijaisesti halutaan myydä kaikille. Kolmas palvelupaketti on erikoispaketti, joka muodostuu peruspaketista ja lisäosista räätälöidysti asiakkaiden eri tarpeiden mukaan. Palvelupaketti suunnitellaan ja kootaan ydinpalvelun ympärille. Toisinaan asiakas hyötyy ja kiinnostuu ydinpalvelusta vasta, kun sen ympärille on rakennettu joukko liitännäispalveluita. Palvelupaketti pyritään rakentamaan niin, että asiakas kokee myönteisiä kokemuksia, ennen ydinpalvelun käyttöä, ydinpalvelun aikana tai ydinpalvelun käytön jälkeen. Kaikissa mainituissa vaiheissa tuotetaan liitännäispalveluja ja usein kokemukset perustuvat suurelta osalta näihin. (Sipilä 1996, 65; Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

Palvelutuotteessa kannattaa pyrkiä siihen, että standardoitu osuus on mahdollisimman suuri. Tämän standardiosan päälle liitetään asiakkaan tarpeiden mukaan erilaisia palvelumoduuleja ja vasta tämän jälkeen suoritetaan tilannekohtainen räätälöinti. (Torkkeli ym. 2005, 26.)

Sipilän mukaan (1996, 65–66.) yksi markkinoinnin ongelmista on, että asiakkaat haluavat räätälöityä, laaja-alaista palvelua, mutta haluavat kuitenkin maksaa vain massapalvelun hinnan. Vaikeinta tämä on yrityksille, jotka tuottavat kokonaispalvelua ja samalla hyvin räätälöityä palvelua. Näiden yritysten kilpailijoita ovat tuotekehittäjissä seurailijat ja kopioijat, joiden tukipalvelut ovat hyvin vähäisiä. Kilpailijat on otettava tuotesuunnittelussa huomioon. Kokonaispalvelua, laajempaa palvelupakettia tai palvelujärjestelmän myymistä ei tule pitää sinänsä arvokkaampana kuin yksittäisen tuotteen tai sen riisutun osan myymistä. Kyse on erilaisista tuotestrategioista. Tarjottavan paketin laajuus vaikuttaa luonnollisesti tuotteen hintaan.

Palvelupaketin kuvaaminen voi helpottaa etenkin aineettomien ja abstraktien palvelujen markkinointia ja myyntiä. Kun asiakkaalla on palvelun sisällöstä selkeä käsitys, palvelun ostamiseen liittyvä riski tuntuu pienemmältä. (Jaakkola ym. 2007, 13.)

2.2.2 Tuotteistusprosessi

Tuotteistuksen vaiheet

Parantaisen (2007, 13) mukaan hyvän tuotteistuksen vaiheet ovat tunnistettavissa, vaikkakin niiden järjestys voi vaihdella.

1. Osa toimintamalleista erottuu joukosta

Asiantuntija alkaa monistaa joitain hyväksi havaitsemiaan toimintamalleja. Esimerkiksi projekteissa alkaa erottua tehtäväkokonaisuuksia, jotka toistuvat melko samanlaisina hankkeesta toiseen.

2. Palvelu alkaa hahmottua

Toisessa vaiheessa palvelu saa nimen ja hinta alkaa hahmottua.

3. Toimitussisältö vakiintuu

Palvelun toimitussisältö alkaa vakiintua niin, että palvelun kiinteä hinnoittelu on mahdollista. Myyjä saattaa jo vastata kielteisesti, jos asiakas pyytää rikkomaan palvelun formaattia.

4. Palvelu alkaa monistua perimätietona

Neljännessä vaiheessa palvelun sisältö on vakiintunut ja asiantuntija voi opettaa nuorempia kollegojaan toimittamaan palvelun likimain samoin kuin hän itse sen tekisi. Tämä on yksi ratkaisevista vaiheista. Jos osaaminen on tuotettavissa ilman alkuperäistä asiantuntijaa, palvelu alkaa vähitellen monistua.

5. Palvelu alkaa monistua yrityksen ulkopuolella

Palvelun vaiheet on dokumentoitava. Työohjeiden, tarkistuslistojen, dokumenttimalien ja koulutusmateriaalin ansiosta palvelu toin toistettavissa oman yrityksen ulkopuolella siitä riippumatta, ovatko palvelun alun perin kehittäneet asiantuntijat enää mukana vai eivät. Palvelun jakaminen moduuleihin helpottaa massaräätälöinnin käyttöä eri asiakasryhmien palveluversioita muodostettaessa.

6. Palvelu muuttuu jälleenmyytäväksi

Kuudennessa vaiheessa palvelukonseptia ei enää ole tarkoitus toimittaa omin voimin. Paketti on valmis lisensoitavaksi ja jaeltavaksi kumppaniverkon tai jälleenmyyjien avulla. Kieliversiot avaavat vientikaupan. Palvelun kehittäjä hioo palvelukonseptia järjestelmällisten tuotekehitysmenetelmien avulla. Kilpailijoiden on hyvin vaikea päästä samalle tasolle ilman merkittäviä investointeja. (Parantainen 2007,13-15.)

Edellä kuvattujen kehitysvaiheiden rinnalla myös palvelutuotteen markkinointi muuttuu. Vakiintunut sisältö ja hinta ovat hyvä asia sekä palvelupaketin myyjälle, että markkinoijalle. Palvelun jakaantuminen moduuleihin helpottaa heidän työtään edelleen. Eri asiakastarpeisiin on koottavissa perustuotteista ja sen lisävarusteista täysin standardiosista muodostuvia kokonaisuuksia. Palvelukokonaisuus on rakennettavissa tuotteistetuista osista, mutta kokonaisuus vaikuttaa asiakkaasta juuri hänelle tehdyltä. (Parantainen 2007,15.)

Palvelun määrittely

Tuote on se, mitä myymme tai ennemminkin se, mitä asiakas haluaa ostaa. Menetystuotteen taustalla on oltava selkeä tuoteidea. Ostaessaan tuotteen asiakas hakee itselleen tiedostettua tai tiedostamatonta hyötyä. Kehitettäväksi valitun palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä; mikä on palvelun sisältö ja käyttötarkoitus ja miten palvelu toteutetaan? Pitää tietää mitä aineellista tai aineetonta hyötyä asiakkaat tavoittelevat palvelun avulla, jotta päästään suunnittelemaan palvelun sisältö ja toteuttamistapa asiakkaalle arvoa tuottavaksi. Viestinnän täsmentämiseksi voidaan määritellä palvelulupaus, joka tiivistää yrityksen palvelun asiakaslähtöiseksi: miten lupaamme tuottaa ja toimittaa asiakkaalle hänen tarvitsemansa hyödyn? (Sipilä 1996, 62; Jaakkola ym. 2007, 11.)

Ydinpalvelu on palvelun oleellisin ominaisuus tai syy, miksi asiakas haluaa ostaa sen. Tukipalvelut ovat ydinpalvelun käytettävyydelle pakollisia oheispalveluja. Palvelulle välttämättömät tukipalvelut on tärkeää tunnistaa, jotta saadaan selville kaikki palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ja työvaiheet. Toiminnan tehostaminen voi kohdistua vain tukipalveluihin, jotka eivät välttämättä edes näy asiakkaalle. (Jaakkola ym. 2007, 11.)

Lisäpalvelut voivat olla keino erottautua kilpailijoista, jos usean palveluntarjoajan ydinpalvelu on asiakkaiden mielestä samankaltainen. Lisäpalvelut nostavat usein palvelun laatumielikuvaa asiakkaiden silmissä. Esimerkiksi yrityksen kansainvälisyydestä viestivän lisäpalvelun tarjoaminen voi olla kannattavaa, vaikka sen menekki olisi vähäistä. Samoin jonkin lisäpalvelun poistaminen saattaa laskea asiakkaan käsitystä palvelun laadusta. Ydinpalvelun ohessa tarjottavien lisäpalvelujen ei tarvitse välttämättä tuottaa katetta, jos niiden avulla saadaan lisättyä asiakasvirtaa. Lisäpalvelujen tarpeeksi laajan vaikutuksen arvioiminen kokonaisuuteen on siis tärkeää. (Jaakkola ym. 2007, 12.)

Parantaisen (2007, 106) mukaan tuotteistajan tehtävä on koota ydinpalvelun ympärille kerros, jolla kokonaisuus toisaalta erottuu kilpailijoita ja toisaalta muuntuu täsmäratkaisuksi erilaisien asiakasryhmien tarpeisiin.

Palvelun määrittelyssä on kyse palvelun sisällön ja toteutustavan täsmentämisestä yrityksen strategian ohjaamalla tavalla. (Jaakkola ym. 2007, 17.)

Palvelu määritellään Jaakkolan, Oravan ja Varjosen (2007, 18.) mukaan seuraavasti

- "Määrittele palvelun tarjoama hyöty asiakkaan näkökulmasta ja palvelulupaus hyödyn toimittamiseksi."
- "Määrittele mistä ydin-, tuki- ja lisäpalveluista palvelupaketti koostuu."
- "Arvioi palvelun markkinapotentiaali, tuleva myyntivolyymi ja tärkeimmät kilpailijat."
- "Laadi kuvaus palveluprosessista ja määrittele palvelun vaiheet, niihin osallistuvat tahot ja tarvittavat resurssit."
- "Arvioi mahdollisuuksia hyödyntää kumppaneita palvelupaketin rakentamisessa."

Palveluprosessi

Palveluprosessi, ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus, koetaan tilanteen mukaan monin eri tavoin. Useimpien palvelujen yhteisten piirteiden takia löytyy kolme perusasiaa joista prosessi johtamisen kannalta koostuu

- palvelun saavutettavuus
- vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa
- asiakkaan osallistuminen (Grönroos 2003, 229.)

Palveluiden johtamisen ja markkinoinnin ymmärtämiseksi on tärkeää muistaa kaikkien käsitteiden ja mallien perustuvan siihen tosiasiaan, että palvelu syntyy prosessissa, johon asiakas osallistuu. Palvelun tuotantoa ei voi erottaa sen kulutuksesta. Palveluntarjoajan kannalta osa palvelusta tuotetaan taustatoimintona, mutta laadun kokemisen kannalta palvelun ratkaisevin osuus tuotetaan asiakkaan osallistuessa palveluprosessiin kokien sen ja arvioiden sitä. (Grönroos 2003, 224.)

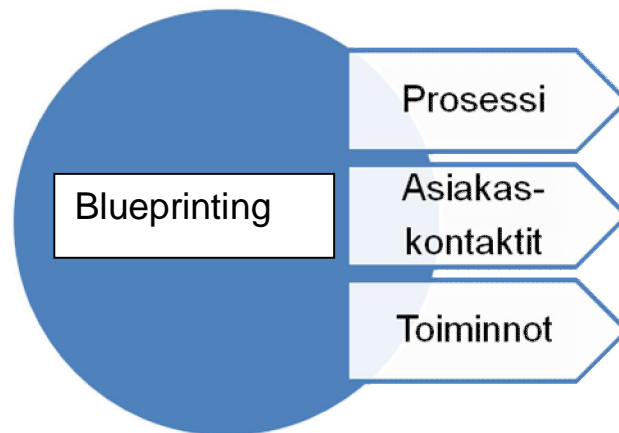
Palvelun sisältöä määriteltäessä voidaan käyttää apuna prosessikuvauksia. Palvelut ja tavarat syntyvät aina jonkun työprosessin tuloksena ja myös palvelut itse ovat prosesseja. Prosessit muodostuvat toisiinsa eritavoin sidoksissa olevista toimintaketjuista, joiden avulla palvelut tuotetaan. Asiakas saa palvelun tuoman hyödyn palveluprosessin kuluessa tai sen lopputuloksena. Palveluyrityksen asiantuntemus karttuu samalla. Asiakkaalta saatu palaute on ensiarvoisen tärkeää, sillä siitä käy ilmi missä kohdissa prosessia palvelun tarjoaja on onnistunut hyvin ja missä huonommin. Näitä käyttökokemustietoja voidaan käyttää hyödyksi palvelutuotteen kehittämisessä edelleen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40.)

Palvelun sisällön lisäksi on määriteltävä, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Toisin kuin tavaroiden tuotannossa, asiakas on yleensä mukana palvelun tuotantoprosessissa ja kuluttaa palvelun sen aikana, siksi puhutaankin palvelun tuotanto- ja kulutusprosessista. Palvelun toteutusvaiheiden kuvaaminen mahdollisimman tarkasti on hyvä tapa aloittaa palveluprosessin määrittely. Palveluprosessin kuvaaminen auttaa selvittämään, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Kun tietyn palvelun tuottamisessa tarvittavat resurssit tunnetaan, toimintaa voidaan suunnitella ja aikatauluttaa tehokkaammin sekä palvelun tuottamisen kustannusvaikutuksien arvioiminen onnistuu tarkemmin. Tämä on erityisen tärkeää palvelun laadun parantamisen kannalta. Samaan toimintakaavioon voidaan kirjata myös ne palvelun osat, jotka ovat asiakkaan itsensä tehtäviä ja siten kaavio muodostaa pohjan koko yhteistyölle. (Jaakkola ym. 2007, 15; Lehtinen ym. 2005, 41.)

Yksi tapa suunnitella ja kuvata palveluprosesseja on Lehtinen ja Niinimäen (2005, 31.) mukaan ns. blueprinting. Blueprinting ilmaisee, kuinka jokainen työ tai toiminto on yhteydessä palveluprosessiin. Se on kartoitus, joka on suunniteltu kuvamaan mitä tahansa palvelua kokonaan ja tarkkaan siten, että prosessien tarkastelu on mahdollisimman objektiivista. Blueprinting voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja eri tekniikoilla, mutta prosessit ja toiminnot on aina määriteltävä, sillä ne ovat olennainen osa kaikkia palveluita.

Blueprinting voidaan toteuttaa piirtämällä kuvio koko palvelujärjestelmästä. Kuviossa järjestelmä jaetaan pienempiin osa-alueisiin, joiden yhteydet täsmennetään. Tätä voidaan käyttää apuna sekä palvelun suunnittelussa, että kehitettäessä olemassa olevaa palvelua. Sen tarkoituksena on kiinnittää huomiota kehittämistä ja analysointia tarvitseviin vaiheisiin ja palvelun

laadun kannalta kriittisiin kohtiin, Blueprinting on keino hajottaa koko palvelu osiin ja kuvata palvelun eri vaiheiden suoritustavat. Kaavio auttaa hahmottamaan missä asiakkaan ja palveluntuottajan prosessit kohtaavat. (Jaakkola ym. 2007, 17; Lehtinen & Niinimäki. 2005, 41.)



Kuvio 6: Blueprinting (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)

Tuotekuvauksen rakenne

Sipilä (1996, 74-77.) antaa sisäisen tuotekuvauksen rakentamisen avuksi seuraavan sisällysluettelon:

1 Tuotteen nimi ja yleiskuvaus

2 Tuotteen käyttötarkoitus ja asiakashyödyt

- Mihin tarpeeseen tuote tulee ja miten sitä käytetään?
- Minkälaisia asiakashyötyjä se lupaa asiakkaille?
- Parhaat myyntiargumentit

3 Markkinapotentiaali, asiakkaat ja tavoitteet

- Minkälaiset markkinat tuotteella on?

4 Minkälaisten tuotteiden kanssa se kilpailee tai mitä se korvaa

- Mitkä ovat tuotteen kilpailijat ja niiden markkina-asema?

5 Sopivuus oman organisaation strategiaan

- Tuotetta verrataan yrityksen strategiaan ja arvioidaan sen sopivuutta koko tuotevalikoiman kannalta

6 Tuotekuvaus

- Tuotekuvauksen ydinkohta, jossa kuvataan tuote esim. palvelupakettina tai prosessi- tai toimintakaaviona

7 Tuotteen versiot

8 Tuotteen konkretisointi

- Miten tuote tehdään aineellisemmaksi ja siten myös helpommaksi ostaa?

9 Tärkeimmät referenssit

10 Tuotteen hinta

11 Tuotteen toimitusaika

12 Vastuuhenkilöt

- Tuotteen tuottamiseen voi osallistua organisaatiosta useampi henkilö ja siksi vastuut tulee kuvata selkeästi

13 Tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimet

- Tuotekehityksen ja tuotteistuksen toteutussuunnitelma: toimenpiteet, aikataulut, vastuuhenkilöt ja kustannukset

14 Vaikutus toimintaprosesseihin "

Sipilän (1996, 77-78.) mukaan tämä tuotekuvausrakenne sopii sellaisenaan useimpien asiantuntijapalveluiden tuotteistukseen ja tätä voidaan kutsua tuotteistetuksi tuotesuunnittelmalliksi. Sisäinen tuotekuvaus laaditaan ensisijaisesti yritykselle itselleen. Se on kattavampi kuin asiakkaille annettava tuotetietous ja siksi hyvä sisäinen tuotekuvaus antaa ainekset myös esitteiden tekoon.

Palvelun vakioiminen

Vakioiminen tarkoittaa palvelun tai palveluprosessin osien kehittämistä monistettavaksi tai toistettavaksi jotain menetelmää tai teknologiaa käyttäen. Palvelutuotannosta tulee tehokkaampaa, kannattavampaa ja tasalaatuisempaa kuin samoja vakioituja osia voidaan toistaa usealle asiakkaalle samalla tavalla. Vakioiminen voi kohdistua palvelutarjoon sisällön tai palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyviin prosesseihin. (Jaakkola ym. 2007, 19.)

Tasainen laatu pyritään varmistamaan standardoinnin avulla. Tämä tapahtuu mallintamalla ja ohjeistamalla palvelutilanteita sekä toisinaan hyödyntämällä erilaisia laitteita. Täysin standardoitu palvelu tuotetaan ja toimitetaan aina samanlaisena. Käytännössä tämä ei kuitenkaan ole mahdollista. Varsinkin silloin kun palvelutapahtumaan liittyy paljon inhimillisiä tekijöitä, kuten henkilökohtaista vuorovaikutusta täydellinen standardointi ei onnistu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 34.)

Palvelun vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde on yrityksen strateginen valinta. Eri palveluissa tämä vakioitujen ja räätälöityjen osien suhde vaihtelee. Toisessa ääripäässä on täysin

ainutlaatuinen palvelu, joka ei sisällä mitään vakioituja elementtejä. Toisessa ääripäässä on taas täysin tuotteistettu palvelu, joka toteutuu aina samansisältöisenä. Kannattavin tuotteistamisen aste riippuu palvelun luonteesta ja yrityksen liiketoimintastrategiasta. Suurin osa palveluja kehittävistä yrityksistä voi soveltaa tuotteistamista kahden ääripään väliltä. Tärkeintä on määritellä ja systematisoida palvelua niin, että se tukee asiakkaan kokemaa arvoa. Mikäli palvelu vakioidaan täysin, on vähän mahdollisuuksia ottaa huomioon asiakkaiden yksilölliset tarpeet. Palvelun suunnittelemisen aloittaminen joka asiakkaan kohdalla alusta on puolestaan hidasta ja kannattamatonta. Vakioiduista osista koostuvaan palveluun voi rakentaa joustavuutta jakamalla se moduuleihin, joista asiakas voi koota haluamansa paketin (Jaakkola ym. 2007, 19.)

Vakioidut toimintatavat ja menetelmät

Vakioimisen työkaluna käytetään jotain teknologista ratkaisua tai muuta systemaattista menetelmää. Tavoitteena on suunnitella ja mallintaa palvelun vaiheet ja toimintatavat niin, että palveluprosessia tai sen osia voidaan toteuttaa asiakkaalta toiselle samalla tavalla. Tehokkuuden ja laadun lisäksi tämä vähentää palvelun henkilösidonaisuutta. Menetelmä voi pohjautua esimerkiksi toimintaohjeisiin tai -tapoihin, tiedonkäsittelyyn, tietokantoihin ja tietojärjestelmiin, viestintäteknologian käyttöön tai vakioituihin työvälineisiin. Olennaista eivät ole teknologia ja menetelmät sinänsä, vaan niiden palveluun tuottama lisäarvo. (Jaakkola ym. 2007, 21.)

Monistettavuuden rakentaminen voi vaatia dokumentoitua tietoa pitkältä aikaväliltä. Aluksi dokumentointi tuottaa lisätyötä. Perustyön tekemisen jälkeen hyödynnettävät tietovarannot alkavat säästää aikaa ja resursseja. Vakioiminen tehostaa yrityksen sisäistä työnjakoa. Erityisen tärkeää tämä on osaamisintensiivisissä yrityksissä, joissa kokeneiden asiantuntijoiden työaika pitäisi kehittää asiantuntemusta vaativiin tehtäviin. Vakioitavissa olevien vaiheiden suorittamisen tehostuminen ja nopeutuminen johtaa siihen, että rutiininomaisissa tehtävissä kuluu vähemmän aikaa ja pystytään panostamaan tehtäviin, jotka todella vaativat räätälöintiä. Toimintatapojen vakioimisen etu on myös se, että palvelun tulosten ennustettavuus paranee. Kun palvelu toteutetaan aina samalla ennalta määrättyllä tavalla, palvelun laatu vaihtelut vähenevät. (Jaakkola ym. 2007, 22-23.)

Asiakaskohtaamisten systematisointi ja tehostaminen

Jaakkolan, Oravan ja Varjosen mukaan (2007, 24.) myös asiakaskohtaamisia voidaan vakioida niin, että niissä sovelletaan valmiiksi suunniteltuja toimintatapoja ja menetelmiä. Kohtuullisen tarkasti pystytään määrittelemään miten asiakas otetaan vastaan, mitä asioita hänen kanssaan käydään läpi, miten sovitaan jatkotoimenpiteistä ja miten ongelmatilanteissa toimi-

taan. Asiakkaan kohtaaminen on aina erilaista, mutta silti myynnin tukivälineitä ja asiakkaan kanssa läpikäytäviä asioita kannattaa suunnitella etukäteen. Vakioinnin tuloksena voi syntyä valikoima eri tilanteisiin sopivia malleja.

On tärkeää, että asiakaskohtaamisissa syntynyt arvokas tieto saadaan vietyä eteenpäin ja koko organisaation asiakashallintaa kehitettyä. Asiakaspalvelun vakioiminen ja järjestelmällisten menetelmien käyttö on edellytys asiakaskohtaamisten johtamiselle ja seurannalle. Asiakkuuksiin liittyvä tieto saadaan siirrettyä yksittäiseltä myyjältä koko organisaation käyttöön kun kaikki asiakaskontaktissa olevat työntekijät noudattavat samoja sovittuja toimintatapoja. Vaikka palvelun toteuttaja vaihtuisi asiakastietokannat varmistavat, että tieto asiakkaasta säilyy. (Jaakkola ym.2007, 24.)

Palvelun konkretisointi

Tuotteistamisen tärkeä osa on yhtenäistää ja konkretisoida palvelua viestimissä ja asiakasrajapinnassa. Tavoitteena on tehdä palvelusta uskottava, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä. Vahvan brändin rakentamisen edellytys on, että tuotetta tai palvelua koskevat viestit ovat yhdenmukaisia. Palvelujen monimuotoisuus ja prosessimaisuus on kuitenkin palvelubrändin kehittämisen haasteena. Palvelulupausta voidaan tukea rakentamalla aineellistavia elementtejä osaksi palvelua. Konkretisointi tarkoittaa keinoja viestiä aineettoman palvelun sisällöstä ja laadusta asiakkaalle erilaisten näkyvien todisteiden avulla. (Jaakkola ym. 2007, 27.)

Palvelutuotteen konkretisointi on tuotteistajan tärkein tavoite. On pystyttävä kertomaan mitä yritys todella tekee ja palvelukäsikirjan avulla sen havainnollistaminen henkilöstölle, kumppaneille, päämiehelle, alihankkijoille ja työpaikanhakijoille onnistuu. Palvelukäsikirja vakuuttaa, että kehitysprojekti tuottaa muutakin kuin kauniita ajatuksia ja optimistisia suunnitelmia. Ihmiset ostavat konkretiaa. Asiakirjat kannatta jaella myös sähköisessä muodossa esimerkiksi intranetissä, mutta fyysisen, paperille tulostetun ja mapiksi kootun tuotekäsikirjan vaikutusta ei pidä vähätellä. Käsikirjan osat voivat olla esimerkiksi myyntiesitys, palveluesite, hinnasto, tuottolaskelma, tarjouspohja, palvelutasosopimus, jälleenmyyjäsopimus, lisenssisopimus, referenssikuvaukset, myyntikoulutus, kouluttajan koulutus, ostajan opas, myyjän opas, kilpailijavertailut ja työohjeet. (Parantainen 2007, 240-245.)

Jaakkolan, Oravan ja Varjosen vastaus (2007, 28.) siihen miten palvelua konkretisoidaan on:

- "Varmista, että kaikki yrityksessä viestivät palvelusta yhtenäisesti.
- Tarkenna, mitä palvelun aineellisilla elementeillä halutaan viestiä palvelun sisällöstä ja laadusta.
- Varmista, että viestintä asettaa asiakkaiden odotukset oikealle tasolle.

- Suunnittele myynnin tueksi esitteitä tms. painotuotteita, jotka kertovat palvelun sisällöstä ja toteuttamistavasta.
- Suunnittele, millaisia konkreettisia tavaroita aineettomaan palveluun voisi liittää.
- Konkretisoi palvelun lopputulosta esimerkiksi työnäytteiden tai referenssien avulla.
- Konkretisoi yrityksen osaamista ja luotettavuutta esimerkiksi sertifikaattien palkintojen tai takuun avulla. ”

Sipilän (1996, 87.) mukaan kaikkeen tehokkain konkretisoinnin keino ovat referenssit ja oman asiakaskunnan esittely. Referenssikuvaukset ei kuitenkaan saa olla vain asiakaslista. Tarkempi kuvaus on hyödyllisempi.

Konkretisointiin kuuluu myös myyntitilanteissa tarvittavien erilaisten apuvälineiden kehittäminen. Tärkeintä on kehittää asiakashyötyjen kuvaamista. Palvelun tuottamat hyödyt ovat eri asioita kuin palvelun ominaisuudet. Erityisesti toisille asiantuntijoille tarkoitettuja palveluja markkinoivat sekoittavat lähes poikkeuksetta tuotteensa ominaisuudet ja hyödyt keskenään. Myös palvelun ominaisuudet ovat toki tärkeitä, mutta ne ovat kuitenkin aika helposti listattavia yksityiskohtia. Palvelukehittäjien on kaikkein vaikeinta kuvata hyötyjä päättäjien näkökulmasta. (Sipilä 1996, 93; Parantainen 2007, 77.)

Tuotteen sisäinen ja ulkoinen markkinointi tarkoittaa lähinnä oman palvelutuotannon markkinoinnin valmistelua ja tuotteesta tiedottamista. Käytännön tehtäviä ovat kirjallisten tuotekuvausten ja tuote-esitteiden laatiminen sekä tuotteen mahdollinen rekisteröiminen. Kirjallisen tuotekuvausten pitää sisältää ainakin tuotteen nimi, tunniste, hintatiedot, tuotteen sisältö, tuotteen tuottamiseen tarvittava aika ja laatuominaisuudet. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 49.)

Grönroosin (2003, 443.) mukaan uuden tuotteen esittelyä tukevan sisäisen markkinoinnin tavoitteina ovat:

1. Saada työntekijät tietoisiksi uusista tuotteista ja palveluista ja saada heidät hyväksymään ne.
2. Saada työntekijät tietoisiksi uusista perinteisen markkinoinnin mukaisista kampanjoista ja toimista, jotka ovat pääosin massamarkkinointia sekä saada heidät hyväksymään ne.
3. Saada työntekijät tietoisiksi uusista toimintatavoista ja uusista tavoista, joilla yrityksen suhdemarkkinointi ja vuorovaikutteista markkinointi hoidetaan, ja saada heidät hyväksymään ne.

Tuotenimi on sitä tärkeämpi, mitä abstraktimmasta tuotteesta on kyse. Tuotenimet kannattaa rekisteröidä jo prosessin aikaisessa vaiheessa sillä hyvistä tuotenimistä on kova pula. Hyvä tuotenimi on lyhyt, rekisteröitävissä ja soveltuu eri kielialueille. Hyvää tuotenimeä rakennetaan järjestelmällisesti tavoitteena päästä merkkituotteen asemaan. (Sipilä 1996, 94-95.) Asiantuntijapalvelujen tuote-esityksen laatiminen ei ole helppoa. Kuvailua vaikeuttaa se, että tuote on usein toimintaa, jokainen asiakastilanne on erilainen ja työ voi olla myös hyvin luotamuksellista. Tuote-esityksen laadinnassa kulminoituu koko tuotteistaminen, sillä esityksen laatiminen pakottaa sanomaan jotain täsmällistä. Monesti asiantuntijapalvelun tuotesuunnittelu on tapahtunut tuote-esitystä suunniteltaessa. Esite laaditaan ulkopuolisia varten ja siten se on asiakaslähtöinen. Rajatun sivumäärän takia asiat on pystyttävä sanomaan lyhyesti. (Sipilä 1996, 97.)

Palvelun hinnoittelu

Myyjän näkökulmasta hinnoittelulla on kaksi yleistä tavoitetta. Näistä ensimmäinen on saada hyödyke myytyä. Hinta on asiakkaan mielestä houkutteleva eli asiakkaan maksukykyyn ja kilpailijoiden tarjotaan nähden ostohalukkuutta lisäävä tekijä. Toinen tavoite on tuottaa myyjälle tuottamisen aiheuttamia kustannuksia suurempi rahavirta. Tuotteen tai palvelun tuottaminen on kannattavaa eikä siitä aiheudu tuottajalle pitkällä aikavälillä taloudellisia tappioita. (Apilo ym. 2008, 119.)

Palvelun hinta on yksi merkittävimmistä yrityksen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä, mutta myös keskeinen viesti palvelun laadusta. Hinnoitteluratkaisujen vaikutusta yrityksen imagoon ja kannattavuuteen pitkällä tähtäimellä ei kannata aliarvioida. Palvelun määrittelyn ja vakioinnin avulla voidaan hinnoittelun tehostamisen lisäksi parantaa kannattavuutta. Asiantuntijapalvelujen hinnoittelu on vaikeaa. Hintaa verrataan usein tavanomaisiin palvelun ja tai työn suorittamiseen kuluneeseen aikaan. Tärkeää olisi saada asiakas vertaamaan hintaa ja saamaansa hyötyä. Viime kädessä asiakas haluaa ostaa itselleen hyötyä teknisten lisäominaisuuksien sijaan. Hinnoittelun tulisi olla aktiivista ja elää kilpailutilanteen ja asiakassuhteen laajuuden mukaan huomioiden myös kilpailijat. Erilaisten hinnoittelumallien tuntemus ja niiden käyttö joustavasti eri tilanteissa tulisi hallita. (Jaakkola ym. 2007, 29; Sipilä 1996, 79-80; Tiekke 2005, 15.)

Useimmissa tapauksissa sekä markkinat, että kustannukset vaikuttavat hinnoitteluun, palvelun tuottamisen kustannukset muodostavat käytännössä hinnan alarajan, ja markkinat sekä kysyntä hinnan ylärajan. Palvelun todelliset kustannukset on tunnettava, mutta niiden ei tarvitse määrätä hintaa. Hinnoittelumenetelmät voidaan jakaa neljään ryhmään keskeisimmän hinnoittelutekijän mukaan. Tuotantoperusteisessa hinnoittelussa asiakas maksaa palvelun tuotoksesta kiinteän hinnan. Resurssipohjaisessa hinnoittelussa hinnat perustuvat palveluun käy-

tettyyn aikaan tai veloitukseen varatun kapasiteetin mukaan. Hyöty- ja arvoperusteisessa hinnoittelussa hinnan määrää asiakkaan saama hyöty. Käyttöoikeusperusteisessa hinnoittelussa asiakkaalle myydään jokin käyttöoikeus. Hinnoittelun ei tarvitse perustua vain yhteen hinnoittelutapaan, vaan eri tapoja voidaan yhdistellä. (Jaakkola ym. 2007, 29-30.)

Asiakas haluaa selkeästi ymmärrettävän hinnoittelumallin, joka mahdollistaa tuotteen/palvelun saattavan arvon arvioinnin ja vertailun kilpailijoihin. Hinnoittelumallin tulee kuvata myös kaikki aiheutuvat kustannukset. Selkeän hinnoittelumallin takia kilpailevien yritysten tuotteiden ja palveluiden vertaileminen tulee mahdolliseksi. Mikäli hinnoitteluperusteet ovat asiakkaan kannalta epäselvät tai monimutkaiset tuote voi jäädä ostamatta vaikka se muuten vastaisikin asiakkaan tarpeita. (Tieke 2005,15.)

Tietotuotteiden ja - palvelujen myynti eroaa huomattavasti fyysisten tuotteiden myynnistä. Perinteisten tuotteiden myyntiprosessi on helpommin määriteltävissä. Nämä ns. perinteiset teollisuustuotteet ovat helpommin ymmärrettäviä, asiakassegmentit helposti tunnistettavissa, hintataso vakaa ja ajoitus ei ole yhtä kriittinen tekijä. Palvelujen tuotteistamisprosessin myötä yhtä useammalle palvelukokonaisuudelle tai osapalvelulle pystytään antamaan listahinta tai hintahaarukka. Tarjoukseen perustuva hinnoittelu on perinteisesti monimutkaisissa asiantuntijapalveluissa käytetty hinnoittelumalli. Usein tarjouksessa annetaan kiinteä hinta jollekin kokonaisuudelle ja samalla kerrotaan lisätöiden ja lisäosien hinnoitteluperusteet. Tuotteistaminen parantaa tarjousten laatua ja nopeuttaa asiakkaan tarpeita vastaavien räätälöityjen tarjousten tekemistä. Tarjouksen vakuuttavuutta voidaan lisätä liittämällä mukaan perustellut yleiset hinnoitteluperiaatteet. (Sipilä 1996, 80; Tieke 2005,16.)

Seuranta ja mittaaminen

Myös onnistumisen seuranta ja mittaaminen kuuluvat oleellisena osana palvelun kehittämisen prosessiin. Seuranta on tärkeää pitkäjänteiselle palvelujen ja koko liiketoiminnan kehittämiseksi. Palvelun laatu ja tuottavuus ovat edellytyksiä arvon luomiselle sekä asiakkaalle, että yritykselle. Ne ovat myös tärkeitä tuotteistamisprojektin seuranta- ja arvioimisalueita. Palvelun koetun laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen kertovat tuotteistamisen onnistumisesta asiakkaiden näkökulmasta. Tuotteistamisprojektin onnistumista voidaan mitata yrityksen sisällä mm. tuottavuudella ja taloudellisella kannattavuudella. Kilpailuympäristössä ja asiakkaiden tarpeissa tapahtuvien muutoksien takia ja asiakkaiden tarpeet palvelutuotteita tulee kehittää jatkuvasti asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Toisaalta elinkaarensa päähän tulleita tuotteita tulee poistaa samalla kuin tilalle kehitetään uusia vastaamaan muuttuneisiin asiakastarpeisiin. (Jaakkola ym. 2007, 33. & Torkkeli ym. 2005, 31.)

Tuotteistamisprojektin tavoitteita voivat olla muun muassa asiakastyytyvyyden parantaminen, palvelun laatuvaihtelujen vähentäminen, palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottaminen, kasvun lisääminen, yrityksen tehokkuuden ja kokonaiskannattavuuden paraneminen sekä palvelun kannattavuuden parantaminen. Tuottavuus tarkoittaa yrityksen sisäisen palveluntuottamisprosessin suorituskykyä ja se mittaa tuotoksia suhteessa panostuksiin. Palvelun mittaamisesta tekee toisinaan ongelmallista se, että käytettyjä panostuksia voi olla vaikeaa eritellä. Tuotteistamisen avulla tiedetään tarkemmin, mitä resursseja ja kuinka paljon tietyn palvelun tuottamiseen tarvitaan ja tämä helpottaa mittaamista. (Jaakkola ym. 2007, 33-36.)

2.3 Tuotteistusprojektin haasteita

Vaikka tuotteistuksen edut ovat suuret, tuotteistuksen toteutukseen liittyy ongelmia ja vaarojakin. Tuotteistukseen ryhtyminen on vaikeaa, mikäli yritykseltä puuttuu selkeä liiketoiminnan, markkinoinnin ja tuotekehityksen strategia. Strateginen suunnittelu ja tuotteistus kulkevat käsi kädessä. Kehitettäviä valmiuksia ovat: strateginen suunnittelu ja johtaminen, systemaattinen markkinointi sekä markkinoiden ja kilpailun analyysi. Valmiuksien lisäksi tarvitaan paljon konkreettista tietoa mm. markkinoista ja omasta osaamisesta. Suurin työ tuotteistamisessa on siirtymävaiheessa. Myöhemmin kun tuotteistus otetaan huomioon jo tuotekehitysprosessin alussa päästään helpommalla. Tuotekehitys investoinnissa on vaarana sijoittaa kehityspanos väärään asiaan ja hukkaan menevän panoksen lisäksi epäonnistuminen voi vahingoittaa yrityksen mainetta. Hyvät, menestyvät tuotteet syntyvät yhteistyössä vaativien ja asiantuntevien asiakkaiden kanssa. Näitä hyviä asiakasyrityksiä voidaan hakea aktiivisesti mukaan kehitysprojekteihin ja silloin kun asiakas testaa koko ajan tuotteen hyödynnettävyyttä tuotteistusprosessi on asiakaslähtöinen. (Sipilä 1996, 110-112.)

2.4 Yhteenveto

Edellä on esitelty tuotteistamisen hyötyjä ja selvitetty mistä tuotteistettu palvelu koostuu. Tuotteistettu palvelu käsittää sekä yrityksen tarjoaman palvelupaketin sekä palvelun tuotteistamisprosessin. Palvelupassi-hankkeessa on tarkoitus rakentaa tuotteistamismalli. Edellä esitetyistä seikoista voidaan hyödyntää teorian tuomaa tietoa palvelujen tuotteistamisen hyödyistä yleensä ja tämän perusteella arvioida hankkeen hyötyjä. Teoriaan koottua tietoa palvelupaketeista ja niiden sisällöstä voidaan myös käyttää avuksi Palvelupassihankkeen tuotteistamismallissa. Esitetyn tuotteistusprosessin mallin mukaan voidaan rakentaa hankkeen tuotteistamismallia. Kuten edellä on esitetty Sipilän (1996, 12.) mukaan palvelutuote on tuotteistettu, kun sen käyttö- tai myyntioikeus voidaan myydä eteenpäin. Tämä eteenpäin myymisen/antaminen on Palvelupassi-hankkeen tuotteistuksen tavoitteena.

3 Kehittämishankkeen kuvaus

Kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää Palvelupassi-hanketta edelleen ja tuotteistaa Palvelupassi-kokonaisuus. Opinnäytetyön käytännön tavoitteena oli tuotteistaa Palvelupassi-hankkeen osat 1-4 siten, että Laurea voisi monistaa osaamistaan verkko-opetuksen kautta koko Suomessa ja mahdollisesti myös ulkomailla.

Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi määritettiin kehittämishankkeen tehtäviksi:

- 1) perehtyä hankkeen aikaisempiin vaiheisiin ja muodostaa käsitys kehittämisen tarpeista,
- 2) tutustua koulutusorganisaatioiden palvelujen tuotteistamiseen käytännössä sekä perehtyä tuotteistamista koskevaan viimeisimpään kirjallisuuteen ja laatia teoreettinen tietoperusta tuotteistamisesta,
- 3) toteuttaa hanke kehittämällä Palvelupassi-hankkeen tuotteistus opetuksen tukiaineistoinen (koulutuksen tietoperustat viimeisimmästä kirjallisuudesta) ja
- 4) suorittaa tuotteistuksen lopputuotoksen arviointi yhteistyökumppaneiden kanssa.

Tässä pääluvussa kuvataan hankesuunnitelma ja projektin toteutus sekä suoritetaan hankkeen arviointi.

3.1 Hankesuunnitelma

Tämän kehittämishankkeen apuna on käytetty Monica Lööwin vuonna 2002 julkaistua teosta Onnistunut Projekti, projektijohtamisen ja suunnittelun käsikirja. Projektimuotoinen työskentely tarkoittaa Lööwin (2002, 16.) mukaan ihmisresurssien ja aineellisten ja rahallisten resurssien hyödyntämistä suunnitellusti ja organisoidusti. Projektissa käydään läpi hyvin jäsenelty prosessi, joka johtaa ideasta sen toteutumiseen. Tarkoituksen on lyhentää aikaa ja kustannuksia, joita tarvitaan laadukkaan muutoksen aikaansaamiseksi.

Suunnittelun tarkoituksena on varmistaa, että oikeita asioita tehdään oikealla tavalla. Suunnitelman tehtävä on osoittaa, mitä on tehtävä, kenen se on tehtävä ja milloin ja mihin hintaan. Suunnitelma syventää projektiehdotusta ja kiteytyy projektisuunnitelmassa, joka muodostaa yhteisen perustan ja projektityön suunnannäyttäjän. Suunnitelmaa voi verrata karttaan, joka palvelee projektipäällikköä samoin kuin kartta suunnistajaa. Projektisuunnitelma auttaa ajan, resurssien ja toimintojen tai tulosten tärkeysjärjestykseen asettamisessa. Suunnittelu on se projektin vaihe, johon pitää kiinnittää eniten huomiota. Tässä vaiheessa on mahdollista vähentää tai välttää lukuisia tulevia vaikeuksia. (Lööw 2002, 63, 198.)

Hankesuunnitelman pääotsikot muotoutuivat Lööwiä (2002, 63.) mukailleen ja ovat lähtökohtatilanne, tehtävä ja tavoitteet, aikataulu, hankkeen organisaatio, toteuttajat, muut resurssit ja kustannukset ja hankkeen riskit.

Hankkeen ensimmäinen vaihe eli Palvelupassi-hankkeen aikaisempiin vaiheisiin tutustuminen käynnistyi joulukuussa 2008. Ensimmäinen suunnittelupalaveri pidettiin yliopettaja Irma Vanhaselän kanssa 5.1.2009. Tämä käynnisti hankkeen toisen vaiheen eli tiedon keräämisen teoreettista viitekehystä ja tietoperustoja varten, sekä niiden kirjoittamisen. Kolmannessa vaiheessa tuotteistamisesta kerätyn tiedon perusteella muodostettiin Palvelupassi koulutuksen neljän eri vaiheen tuotteistettu runko. Hankkeen neljäntenä vaiheena oli kerätä hankkeen aikana kerätty tieto opinnäytetyön muotoon ja arvioida koko hankkeen onnistumista.

3.1.1 Lähtökohtatilanne

Vuoden 2008 lopulla sain yliopettaja Irma Vahvaselältä tehtäväkseni rakentaa Palvelupassi-hankkeen neljä eri osaa valmiiksi. Marraskuussa 2008 oli valmistunut Sari Algrenin ja Milla Nymanin opinnäytetyö "Palvelupassi palvelun tason ja kilpailukyvyn kehittämisen välineenä", mutta Palvelupassi ei vielä ollut muotoutunut eteenpäin myytävissä olevan tuotteen muotoon.

3.1.2 Hankkeen tehtävät ja tavoitteet

Hankkeen tavoitteena oli tuotteistaa Palvelupassi-koulutuskokonaisuus. Tavoitteen saavuttamiseksi määriteltiin hankkeelle neljä tehtävää, jotka olivat perehtyä hankkeen aikaisempiin vaiheisiin ja muodostaa näin kerätyn tiedon perusteella käsitys kehittämisen tarpeista. Toisena tehtävänä oli tutustua koulutusorganisaatioiden palveluiden tuotteistamiseen käytännössä sekä perehtyä tuotteistamisen viimeisimpään kirjallisuuteen ja tämän perusteella laatia tietoperusta tuotteistamisesta. Kolmantena tehtävänä oli toteuttaa hanke, kehittää Palvelupassi-koulutushankkeen tuotteistus opetuksen tukimateriaaliksi. Neljäntenä ja viimeisenä tehtävänä oli suorittaa tuotteistuksen lopputuotoksen arviointi yhteistyökumppaneiden kesken.

3.1.3 Hankkeen aikataulu

Hankkeen aloitus	1.12.2008
Palvelupassihankkeeseen tutustuminen	Joulukuu 2008
Alustava hankesuunnitelma	5.1.2009
Kirjallisuuteen tutustuminen ja tuotteistamisen teoria	Valmis 31.3.2009
Palvelupassi hankkeen tietoperustat	Valmis 31.3.2009
Hankepalaveri	23.4.2009
Hankepalaveri	7.5.2009
Projektin päätös	30.9.2009

Taulukko 1: Hankkeen aikataulu

3.1.4 Hankeen organisaatio, toteuttajat, muut resurssit ja kustannukset

Hankkeen organisaatio muodostui yhdestä henkilöstä. Projektin tärkein resurssi on aika/työtunnit. Hankkeen muina resursseina olivat Laurean kirjastopalvelut, opinnäytetyön ohjaajaresurssi sekä arvioinnissa mukana ollut LohCase ry ja Laurean yliopettaja Vesa Taatila. Hankkeesta ei saanut aiheutua kustannuksia.

3.1.5 Hankkeen riskit

Organisaation muodostuessa yhdestä henkilöstä suurimpana riskinä oli sairastuminen. Muita riskejä olivat hankkeen jääminen kesken ajanpuutteen takia. Riskinä oli myös hankkeen jääminen kesken kesän aiheuttaman tauon jälkeen.

3.2 Hankkeen toteutus

3.2.1 Metodologiset valinnat ja niiden perustelut

Kuten Johdanto-luvussa on jo esitetty, tutkimukselliseksi näkökulmaksi on tässä opinnäytetyössä valittu toimintatutkimus, koska Laurean LbD- toimintamalli perustuu toimintatutkimukseen. Toimintatutkimuksessa ei pyritä yleisiin ja yleistettäviin teorioihin, vaan ennen kaikkea käsillä olevan toiminnan ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Keskeistä on erityisesti se, että toimintatutkimuksen avulla kehitetään ihmisten välistä kommunikaatiota ja yhteistoimintaa. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille uutta tietoa toiminnasta, mutta samalla kehittää sitä. (Heikkinen ym. 1999, 27, 33, 36.) Toimintatutkimus sopi tämän tutkimuksen toteutustavaksi, koska tarkoituksena on luoda uutta toimintamallia, joka kehittää asiakaspalvelun laatua.

Tutkimusaineiston keruumenetelmänä työssä oli dokumenttianalyysi, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetuista aineistoista. Tässä työssä aineistoa edustavat Laurean aikaisemmat opinnäytetyöt sekä hankkeen pilotointiaineisto. Dokumenttianalyysin menetelmiin on tutustuttu Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden kirjoittaman kirjan Kehittämistyön Menetelmät 2009 avulla.

3.2.2 Kehittämishankkeen tuotos

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi Palvelupassin tuotteistus: Palvelupassi 1. - 4. sekä tukiaineistoksi tuotetut tietoperustat: 1) Palvelujohtaminen, 2) Palvelun laatu ja 3) Asiakaspalvelu. Nämä on esitetty tämän opinnäytetyön pääluvussa 4.

3.3 Hankkeen arviointi

3.3.1 Hankkeen luotettavuuden arviointi

Hankkeeseen liittyvän teoreettisen viitekehykset ja tietoperustojen rakentamisessa on käytetty tunnettuja teoksia laaja-alaisesti. Erityisesti tuotteistamisen teorian kohdalla tähän hankkeeseen mukaan otetun tiedon kirjaamisen aloitettiin vasta, kun lähdeoteokset alkoivat toistaa itse itseään tai siis samat työhön mukaan valitut asiat löytyivät useammista lähdeoteoksista. Hankkeen luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan siten, että hankkeen vaiheet ja tuotos kuvattiin mahdollisimman tarkasti.

3.3.2 Hankkeen käyttökelpoisuus ja vaikuttavuus

Kehittämishankkeen tavoitteena oli kehittää Palvelupassi-hanketta edelleen ja tuotteistaa Palvelupassi-kokonaisuus. Käytännön tavoitteena oli tuotteistaa Palvelupassi-hankkeen osat 1-4 siten, että Laurea voisi monistaa osaamistaan verkko-opetuksen kautta koko Suomessa ja mahdollisesti myös ulkomailla.

Opinnäytetyön tekijän mukaan hankkeen tuotoksena syntynyt opinnäytetyö kokoaa yhteen Palvelupassi-hankkeessa aikaisemmin kootun tiedon ja esittää sen selkeässä muodossa. Koulutuksen eri vaiheiden toteutuksen kuvausta ja tietoperustoja voidaan käyttää koulutuksen toteutuksessa Lohjalla tai muualla. Työn vaikuttavuutta voidaan paremmin arvioida vasta, kun vaihe 1 on toteutettu muualla kuin Lohjalla ja vaiheet 2-4 on toteutettu Lohjalla.

Hankkeen käyttökelpoisuutta ja hyödynnettävyyttä arvioivat LohCase ry:n toiminnanjohtaja Nana Närhi keskustan yrittäjien kanssa. LohCase ry:n mukaan " Laurean opiskelija Hanna Härmän opinnäytetyö oli työelämää kehittävä tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka aihealueena oli asiantuntijakoulutuspalvelun, Lohjan Laurean Palvelupassi -hankkeen tuotteistaminen. Lohjan keskustan kehittämissyhdistys Lohcase ry on osallistunut Palvelupassi-hankkeen suunnitteluvaiheeseen ja seurannut mielenkiinnolla hankkeen etenemistä. Härmän opinnäytetyö antaa yhdistykselle ja sen jäsenille - Lohjan keskustan yrityksille - konkreettisia eväitä oman osaamisensa kehittämiseen. Uskon, että tällä on myös positiivinen vaikutus Lohjan keskustan kaupallisen vetovoiman lisäämiseen - onhan asiakaspalvelu nimenomaan keskustan erikoisliikkeiden valttikortti, vaikkakin osin hyödyntämätön sellainen. Lohcase tulee jatkamaan Palvelupassi-hankkeen ideaa jossain muodossa tavoitteenaan parantaa keskustan yritysten asiakaspalvelua ja kohdistamaan palveluita paremmin alueen asukkaille. Tässä työssä Härmän opinnäytetyö on hyvä työkalu." (Närhi 2009.)

Hankkeen käyttökelpoisuutta ja hyödynnettävyyttä tuotteistuksen ja monistettavuuden näkökulmasta arvioivat työn toimeksiantajan, Laurean, puolesta Laurean yliopettajat Irma Vahvaselkä ja Vesa Taatila. Yliopettajien mukaan kokonaisuus on selkeä ja tuotteen idea on toimiva. Tuote on kuvattu päällisin puolin ymmärrettävästi, mutta työssä olisi kaivattu vielä enemmän konkreettista tuotteistusta, koska Palvelupassista on tarkoitus tehdä myyntituote. Ainakin jo toteutettujen palojen osalta olisi voinut esimerkiksi rakentaa liitteisiin taitoltaan ja sisällöltään valmiit paketit. Pilotointivaiheen aineistoa, kuten Palvelupassin logoa, palvelupassia, seminaarikutsua ja -ohjelmaa ei työssä ole esitetty. Työssä kerrotaan, mitä pitää tuotteistaa, mutta tekijä ei tuotteista itse loppuun saakka. Yliopettajien mukaan Palvelupassi-idea on toimiva ratkaisu keskustan kehittämiseen ja työtä kannattaa ehdottomasti jatkaa. Tässä on hyvä pohja, mutta, hanketta tulisi viedä vielä selkeästi pidemmälle tuote-suuntaan, jotta kokonaisuus toimisi "hyllystä myytävänä" pakettina. Teoreettisessa tarkastelussa on myös joitain puutteita. Lähdekirjallisuus on kapea, eikä omaa pohdintaa tuoda esille kovin aktiivisesti. Käsite-määrittelyjä jätetään tekemättä vedoten määrittelyn vaikeuteen. Tuotteistus ei perustunut teorian antamiin sisältöihin. Lisäksi arvioinnissa olisi kaivattu opinnäytetyön tekijän omaa reflektiota teorian sopivuudesta käytäntöön, projektin kehittämistarpeista sekä omasta oppimisesta. (Vahvaselkä 2009; Taatila 2009.)

4 Kehittämishankkeen tuotos: Palvelupassin tuotteistus

Tässä pääluvussa on Palvelupassi-hankkeen neljä eri vaihetta esitetty tuotteistetussa muodossa. Luvun lopusta löytyvät Palvelupassi-koulutuksen tietoperustat palvelujohtamisesta, palvelun laadusta ja asiakaspalvelusta. Työn liitteenä on Palvelupassi kuten Ahlgren ja Nyman (2008, 82-84.) ovat sen työssään esittäneet.

4.1 Palvelupassi 1: Asiakaspalvelukoulutus nuorille

1 Tuotteen nimi ja tarkoitus

Palvelupassi-konseptin ensimmäinen osa on nimeltään Asiakaspalvelukoulutus nuorille. Tässä vaiheessa keskitytään asiakasrajapinnassa tapahtuvaan asiakaspalveluun ja asiakaskohtaamiseen. Tavoitteena on valmentaa kaupallisen alan tulevia työntekijöitä toimimaan asiakaslähtöisesti ja omaksumaan palvelukulttuurin tärkeys työssään. Palvelupassin ensimmäinen vaihe on osallistujille ilmainen ja se toteutetaan hyvin pitkälle opiskelijoiden voimin.

Koulutuksen suunnittelu aloitetaan aloituskokouksella, johon kootaan yhteystyökumppanit mukaan. Konseptin mukaisen perussuunnitelman toimittaa Laurea. Kokouksessa päätetään toimenpiteet, aikataulu ja toteuttajat.

2 Kohderyhmä ja asiakashyöty/lisäarvolupaus

Palvelupassikoulutuksen ensimmäinen vaihe on tarkoitettu ensisijaisesti toisen asteen liiketalouden opiskelijoille. Koulutus sopii myös lukioiden ja ammattioppilaitosten opiskelijoille, halukkaille yläasteen opiskelijoille sekä ammattikorkeakoulun ensimmäisen vuoden opiskelijoille. Tässä vaiheessa keskitytään asiakasrajapinnassa tapahtuvaan asiakaspalveluun ja asiakaskohtaamiseen. Tavoitteena on valmentaa kaupallisen alan tulevia työntekijöitä omaksumaan palvelukulttuurin tärkeys työssä ja opettaa heitä toimimaan asiakaslähtöisesti.

Koulutukseen osallistuneiden lisäksi Nuori asiakaspalvelija-seminaarista saavat lisäarvoa myös koulutuksen järjestäjät, paikallinen liike-elämä sekä kaupunki tai kunta.

Koulutuksen organisoija hyötyy saamalla

- kokemusta liike-elämäyhteistyöstä
- perehtyneisyyttä seminaaripäivän toteutuksesta
- uusia verkostoja liike-elämään
- tunnettuutta ja näkyvyyttä.

Koulutukseen osallistuva henkilö hyötyy saamalla

- tietopaketin työelämän tarjoamista haasteista

- Palvelupassi-todistuksen, josta apua tulevaisuudessa työnhakutilanteissa.

Koulutuksesta alueen liike-elämä saa seuraavaa lisäarvoa

- palveluasenteen paraneminen
- palvelualojen houkuttelevuuden kehittyminen
- nuorilla valmiina asiakaspalvelun perusosaaminen

Koulutuksesta kaupunki saa seuraavaa lisäarvoa

- kaupungin palvelutason paraneminen pitkällä aikavälillä
- nuorien työllistäminen kasvaa
- ostovoiman pitäminen paikkakunnalla todennäköisempää.

3 Sisältö/elementit

Nuori-asiakaspalvelija-koulutus rakentuu kahdeksan tunnin mittaisesta asiakaspalvelukoulutuksesta. Koulutuspäivän sisällön muodostavat erilaiset seminaari-esitykset ja näyttöharjoitus koulutukseen osallistuville. Seminaarin esityksissä käsitellään työelämän odotuksia, hyvän asiakaspalvelun edellytyksiä ja asiakaspalveluprosessia. Näiden esitysten lisäksi koulutuksen yhteydessä järjestetään paneelikeskustelu aiheesta johdon ja johtamisen rooli, johon kutsutaan osallistumaan paikallisia työelämän edustajia. Keskusteluun osallistuvat myös koulutukseen osallistuvat nuoret ja koulutuksen järjestäjät. Työelämän edustajat eivät osallistu vain paneelikeskusteluun vaan kokopäivän ohjelmaan kommentoiden seminaari-esityksiä omien kokemustensa perusteella.

Koulutuksen näyttökokeeseen sisältyvät asiakkaan palveleminen ruotsin kielellä, asiakkaan palveleminen puhelimitse ja asiakaspalvelu - ja myyntinäytöt Nuoriyrittäjyys messuilla. Tarvittaessa näyttökokeeseen voidaan sisällyttää myös asiakkaan palveleminen venäjän kielellä.

4 Toimijat/yhteistyöverkosto

Ammattikorkeakoulu, kauppaoppilaitos, paikallinen yrittäjäjärjestö, nuorkauppakamari, kaupunkikeskustan kehittämisorganisaatio, kauppakamari, yrityspalvelukeskus, Nuori yrittäjyys ry, yrityspalvelukeskus ja paikallinen sanomalehti.

5 Toteutus/ vaiheet

Palvelupassikoulutuksen ensimmäinen vaihe on yhden päivän kestävä tapahtuma. Koulutuspäivän tarkoituksena on antaa osallistujille perustietopaketti asiakaspalvelusta. Seminaarin suunnittelusta ja toteutuksesta vastaa ammattikorkeakouluopiskelijaryhmä. Koulutuksen kol-

mesta näyttökokeesta yksi järjestetään aidossa asiakaspalvelutilanteessa, esimerkiksi messuilla. Muut näyttökokeet suoritetaan seminaaripäivänä.

Nuori asiakaspalvelija-seminaarin toteutuksen vaiheet:

- järjestäjä laatii toteutussuunnitelman
- yhteistyökumppaneiden valinta
- järjestäjä kutsuu yhteistyökumppanit koolle suunnittelukokoukseen
- suunnittelukokouksen jälkeen itse koulutuspäivän suunnittelu ja vastuidenjak
- viestinnän suunnittelu (järjestävä opiskelijaryhmä ja henkilöstö, yhteistyökumppanit, paikallismedia)
- koulutuspäivän käytännön järjestelyt, tutkimukset, palautteet
- näyttöjen suunnittelu ja toteutus yhteistyökumppaneiden kanssa
- parasta palvelua tarjoavan yrityksen valinta yleisöäänestyksen pohjalta
- Palvelupassi-todistuksen päivitys ja painatus
- Palvelupassi-todistuksen merkinnät
- Palvelupassi-todistuksen jako(tilaisuus).

Asiakaspalvelumessut ovat näyttökokeen kolmas vaihe, jossa koulutukseen osallistuvat suunnittelevat jonkin tuotteen tai palvelun, jota he markkinoivat messuilla. Näyttökokeessa arvioidaan heidän asiakaspalvelutaitojaan sekä myyntitaitojaan.

Koulutukseen osallistuvat saavat Palvelupassi- todistuksen suoritettuaan kaikki näyttökokeet ja osallistuttuaan seminaaripäivään. Todistusta he voivat käyttää apunaan hakiessaan työpaikkaa.

6 Arviointi/vaikutavuus

Vaikutavuuden arviointiin käytetään jälkikäteen osallistujille jaettavaa kyselyä, jossa he saavat kertoa mielipiteensä koulutuksesta ja arvioida sen vahvuuksia ja esittää näkemyksen sen mahdollisista puutteista. Koulutuksen hyötyjä voidaan arvioida pidemmällä tähtäimellä puoli vuotta koulutuksen jälkeen järjestettävällä palautekyselyllä. Tällöin koulutuksen hyötyjä voidaan arvioida tarkemmin ja laajemmin.

4.2 Palvelupassi 2: Asiakaspalvelukoulutus työssä oleville ja/tai työhön pyrkiville aikuisille

1 Tuotteen nimi ja tarkoitus

Palvelupassi-konseptin toinen osa on nimeltään Asiakaspalvelukoulutus työssä oleville/työhön pyrkiville aikuisille. Palvelupassin toisen vaiheen tavoitteena on antaa työikäisille henkilöille päivitetty perustiedot asiakaspalvelusta. Koulutukseen osallistuvat ovat pääasiassa jo olleet

työelämässä, jolloin heillä on valmiiksi tietoa ja kokemusta asiakaspalvelutyöstä. Koulutuksessa keskitytään viimeisimmän tutkitun asiakaspalvelua ja palvelunlaatua koskevan tiedon jakamiseen.

Palvelupassin toinen vaihe on ensimmäistä vaihetta laajempi kokonaisuus, sillä koulutukseen käytetään enemmän aikaa. Koulutus tuo lisäarvoa sekä koulutettaville, ammatillisen kehittymisen ja palveluhenkisyiden lisääntyessä, että koulutettavien työnantajille. Työnantajat saavat lisäarvoa yrityksen toimintaan ammattitaitoisemman henkilökunnan myötä, joka vastavasti nostaa yrityksen toimintaa parempaan suuntaan.

Palvelupassikoulutuksen toinen vaihe on maksullinen ja tavoitteena on, että työnantajat kustantaisivat työntekijöilleen asiakaspalvelukoulutuksen. Alustavien laskelmien mukaan koulutuskokonaisuudelle tulisi hintaa n. 3000 €, joka jaettaisiin osallistujien kesken. Mikäli osallistuneita olisi 20 henkilöä, jäisi kustannuksia 150 € henkilöä kohden.

2 Kohderyhmä ja asiakashyöty/lisäarvolupaus

Koulutus on tarkoitettu ensisijaisesti

- erikoisliikkeiden ja pienten palveluyritysten työntekijöille
- muille työssä oleville henkilöille
- takaisin työhön paluutaan suunnitteleville henkilöille
- maahanmuuttajille.

Koulutuksen kohderyhmänä ovat vähintään 18-vuotiaat henkilöt, jotka saavat koulutuksen kautta hankittua lisää tietoa ja taitoa asiakaslähtöisyydestä, palvelukeskeisestä työskentelystä ja asiakaspalvelusta. Tavoitteena on, että erikoisliikkeet pitäisivät koulutusta tärkeänä koko henkilöstölle. Myöhemmin koulutus olisi mahdollisesti edellytys myyjäksi pääsemiselle.

Koulutuksesta yritys hyötyy saamalla

- hyvän palvelun erikoisliikkeen palveluosaamisen vähimmäistason varmistuksen
- henkilöstönsä palveluosaamisen kehittymisen.

Tulevaisuudessa paikkakunnan yritykset tulevat käyttämään kyseistä koulutusta henkilöstönsä asiakaspalveluosaamisen kehittämiseen. Koulutuksen avulla yritys pystyy varmistamaan, että heidän työntekijöillään on riittävä tietotaito hyvää palvelua tarjoavassa yrityksessä työskenteleyn.

Koulutuksesta työntekijä hyötyy saamalla

- uutta tietoa asiakaspalvelusta ja palvelun laadun merkityksestä
- ymmärrystä siitä, miten hyvä asiakassuhde rakentuu

- Hyvän palvelun palvelupassi -todistuksen näytöksi koulutuksesta ja lisämeriitiksi työhönhakuun.

Koulutuksesta alue saa seuraavaa lisäarvoa

- palvelutaso nousee
- alueesta hyvä paikka asioida ja tehdä ostoksia
- ostovoima jää alueelle ja/tai siirtyy alueelle
- alueen vetovoimaisuuden kasvu.

Koulutuksesta järjestäjä saa seuraavaa lisäarvoa

- lisäammattitaitoa laajan koulutuksen toteuttamisesta
- kumppanuusverkoston kehittämistä.

3 Sisältö/elementit

Hankkeen toisen vaiheen koulutus rakentuu 40 tunnin laajuisesta asiakaspalvelukoulutuksesta. Koulutukseen osallistuvat saavat koulutuksesta Hyvän palvelun -diplomin, joka on todistuksena siitä, että he ovat lisäkouluttaneet itseään ja osaavat palvella asiakkaita asiakaspalveluhenkisesti. Koulutuksen suorittaneet osallistujat saavat verkostojäsenyyden Hyvän palvelun -klubi keskustelufoorumiin.

Koulutuksessa käsiteltävät asiat:

- hyvä asiakaspalvelu
- palvelun laatu

Koulutus toteutetaan monimuotoisena siten, että se sisältää neljä viiden tunnin mittaista lähiopiskelutilaisuutta sekä verkkoympäristössä toteutettavan käytännön työn. Koulutukseen luodaan uusia elementtejä, joiden avulla koulutettavat pääsevät myös itse osallistumaan koulutuspäivän kulkuun muun muassa keskustelun, esimerkkien ja harjoitusten avulla. Koulutuksen yhteyteen luodaan keskustelufoorumi, Hyvän palvelun klubi, jossa koulutukseen osallistuvat pystyvät keskustelemaan koulutuksesta ja omista työelämän kokemuksistaan.

4 Toimijat/yhteistyöverkosto

Ammattikorkeakoulu, kauppaooppilaitos, paikallinen yrittäjäjärjestö, nuorkauppakamari, kaupunkikeskustan kehittämisorganisaatio, kauppakamari, yrityspalvelukeskus, Nuori yrittäjyys ry, yrityspalvelukeskus ja paikallinen sanomalehti.

5 Toteutus/ vaiheet

Koulutus tapahtuu monimuoto-opiskeluna, jonka suunnittelee ja toteuttaa koulutuksen organisoija yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Lähiopiskelun lisäksi koulutukseen kuuluu käytännön harjoitustyö. Koulutuksen lopuksi osallistujat tekevät näyttökokeen, jossa sovelletaan koulutuksen teemoja sovitussa taustayrityksessä tai annetussa case-yrityksessä.

Koulutus koostuu:

- neljästä viiden tunnin mittaisesta koulutuspäivästä (yhteensä 20 tuntia)
- kahdesta koulutuspäivästä syksyllä ja kahdesta koulutuspäivästä keväällä
- lisäksi etäopiskelusta, joka toteutetaan erilaisten verkkokurssien kautta. Etäopiskelu suoritetaan koulutuspäivien ulkopuolella.

Koulutuksessa käsiteltävät asiat:

- miten hyvä palvelu määritellään
- hyvän asiakaspalvelun merkitys
- asiakkaan kohtaamisen
- palvelun laadun muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät
- hyvän palvelun merkitys
- palveluprosessi.

Tärkeässä asemassa koulutuksessa on benchmarking, jossa palvelussa menestyneet yritykset siirtävät osaamistaan koulutukseen osallistujille. Koulutuksen tavoitteena on paikkakunnan yritysten välisen yhteistyön lisääntyminen.

Koulutuksen toteutuksen vaiheet:

- koulutuksen toteutuksen suunnittelu (tavoite, sisältö, toteutus, ohjelma/aikataulu, luennoitsijat, näyttö, kustannukset ja niiden jako)
- Hyvän palvelun palvelupassi -todistuksen suunnittelu (sisältö, visuaalinen ilme ja paikkapaikan valitseminen)
- yhteistyöverkoston rakentaminen
- viestinnän suunnittelu (järjestäjä, yhteistyökumppanit, yritykset ja heidän työntekijät, yleisö, media)
- koulutuksen markkinointi ja osallistujien hankkiminen
- näkyvyys mediassa (paikallislehdet sekä paikallisradio).

Koulutuskokonaisuuden yhteydessä järjestetään yleisöäänestys, jossa valitaan paikkakunnan parasta palvelua tarjoava yritys. Esimerkiksi Lohjalla järjestettiin Parasta palvelua Lohjan alueelta - yleisöäänestys.

6 Arviointi/vaikuttavuus

Koulutuksesta kerätään palaute osallistuneilta. Tärkeitä mittareita koulutuksen onnistumiselle on osallistujan ammatillisen kasvun ja tietotaidon kehittymisen lisäksi myös koulutettavien työnantajien kokema lisäarvo.

Arviointikeinona toisen vaiheen koulutuskokonaisuudessa on asiakaspalautekysely, jonka avulla saadaan kerättyä koulutettavien ja heidän esimiestensä mielipiteitä. Koska työnantajan kokemaa lisäarvoa on hankala arvioida lyhyellä aikavälillä, tehdään kyselytutkimus vasta aikaisintaan muutaman kuukauden jälkeen koulutuskokonaisuuden päättymisestä.

4.3 Palvelupassi 3: Palvelujohtamisen koulutus yritysjohtajille ja esimiehille

1 Tuotteen nimi ja tarkoitus

Palvelupassi-konseptin kolmas osa on nimeltään Palvelujohtamisen koulutus yritysjohtajille ja esimiehille. Palvelujohtamisen koulutus on suunnattu suoraan yritysten johtotehtävissä oleville henkilöille. Tätä koulutusta voidaan tarjota myös jatkokoulutukseksi Palvelupassin 1 ja 2 vaiheiden koulutukset käyneille. Koulutuksessa käsitellään palvelunäkökulman merkitystä yrityksen strategiassa ja liiketoiminnan johtamisen keinoja palvelukilpailussa.

Palvelujohtamisen koulutuksen hinta on arviolta samansuuruinen kuin toisenkin vaiheen koulutus, sillä opetustunteja on saman verran. Kokonaishinnaksi voidaan arvioida 3000 €, mutta hinta riippuu tietenkin myös esimerkiksi vieraillevien luennoitsijoiden määrästä ja muista kustannuksista.

2 Kohderyhmä ja asiakashyöty/lisäarvolupaus

Koulutus on tarkoitettu ensisijassa seuraaville:

- keskustan erikoisliikkeiden johdolle
- alueen pienten palveluyritysten johdolle
- julkisten organisaatioiden palveluesimiehille
- alueen maahanmuuttajille, joilla on/tai on tarkoitus perustaa yritys
- myös jatkokoulutukseksi Palvelupassi koulutuksen 1 ja 2 vaiheet käyneille

Koulutuksesta osallistuva yritys saa seuraavaa lisäarvoa

- hyvän palvelun erikoisliikkeen palveluosaamisen vähimmäistason varmistus
- muu yritys varmistaa palveluosaamisen vähimmäistason.

Koulutuksesta osallistuvan yrityksen johto saa seuraavaa lisäarvoa

- uutta tietoa asiakaspalvelusta ja palvelun laadun merkityksestä
- ymmärrystä siitä, miten hyvä asiakassuhde rakentuu
- Hyvän palvelun palvelupassi -todistus näytöksi koulutukseen osallistumisesta.

Koulutuksesta kaupunki saa seuraavaa lisäarvoa

- palvelutaso nousee
- alueesta hyvä paikka asioida ja tehdä ostoksia
- ostovoima jää alueelle tai siirtyy alueelle
- alueen vetovoimaisuuden kasvu.

Koulutuksesta järjestäjä saa seuraavaa lisäarvoa

- lisäammattitaitoa laajan koulutuksen toteuttamisesta
- kumppanuusverkosto kehittyy.

3 Sisältö/elementit

Kolmannen vaiheen koulutuskonsepti rakentuu 40 tunnin palvelujohtamiskoulutuksesta. Koulutuksen läpikäytyään osallistuja saa Hyvän palvelun diplomi yritysjohdolle -todistuksen. Koulutuksen yhteydessä toimii keskustelufoorumi, Hyvän palvelun klubi, jossa koulutettavat voivat keskustella koulutuksen sisällöstä omien kokemustensa kautta.

Koulutuksessa käsiteltävät asiat:

- palvelujohtaminen
- palvelun laatu
- asiakaspalvelu ja palveluprosessi.

4 Toimijat/yhteistyöverkosto

Ammattikorkeakoulu, paikallinen yrittäjäjärjestö, nuorkauppakamari, kaupunkikeskustan kehittämisorganisaatio, kauppakamari, yrityspalvelukeskus, Nuori yrittäjyys ry, yrityspalvelukeskus ja paikallinen sanomalehti.

5 Toteutus/ vaiheet

Koulutus koostuu lähiopiskelusta sekä verkko-opiskelusta. Koulutukseen osallistuvilla on neljä 5 tunnin mittaista lähiopetuspäivää. Tämän lisäksi verkko-opintoina järjestetään yhteensä 20 tunnin mittainen koulutusjakso, joka toteutetaan osaksi ryhmätyönä. Koko koulutuskokonaisuus laajuus on 20 tuntia.

Koulutuksessa on tärkeässä asemassa benchmarking ja koulutuksen tavoitteena on yritysten välisen yhteistyön kasvattaminen. Koulutukseen osallistuvien yritysten tehtävänä on myös toteuttaa asiakaspalautekyselyn yrityksessä. Tulosten avulla kartoitetaan kehittämistarpeita yrityksen asiakaspalvelussa.

Koulutukseen osallistuville järjestetään koulutuksen lopuksi näyttökoe. Näyttökoe suoritetaan soveltaen koulutuksen teemoja taustayrityksessä tai annetussa case-yrityksessä. Näyttökökeen järjestävät koulutuksen organisoijat yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa.

Koulutuksen toteutuksen vaiheet:

- koulutuksen toteutuksen suunnittelu (tavoite, sisältö, toteutus, ohjelma/aikataulu, luennoitsijat, näyttö, kustannukset ja niiden jako)
- Hyvän palvelun palvelupassi-todistuksen suunnittelu (sisältö, visuaalinen ilme ja paikan valitseminen)
- yhteistyöverkoston rakentaminen
- viestinnän suunnittelu (järjestäjä, yhteistyökumppanit, yritykset ja heidän työntekijät, yleisö, media)
- koulutuksen markkinointi ja osallistujien hankkiminen
- näkyvyys mediassa (paikallislehdet sekä paikallisradio).

6 Arviointi/vaikuttavuus

Tärkeitä mittareita koulutuksen onnistumiselle on osallistujan ammatillisen kasvun ja kehittyneen tietotaidon lisäksi myös yrityksen saama lisäarvo. Kolmannen vaiheen koulutuksen jälkeen on tarkoitus kerätä osallistuneilta palaute. Toisin kuin kahden edellisen vaiheen jälkeen, on kolmannen koulutuskokonaisuuden jälkeen vartenotettava vaihtoehto tehdä palautekysely myös puhelimitse. Lisäksi olisi myös tärkeää saada tietoa siitä, miten yritysjohdon lisäkoulutautuminen on vaikuttanut muuhun henkilökuntaan ja yrityksen toimintaan kokonaisuudessaan. Voidaan myös arvioida, miten asiakaspalautekyselystä nousseita tietoja on pystytty hyödyntämään yrityksessä.

4.4 Palvelupassi 4: Hyvän palvelun erikoisliike/palvelupiste-sertifikaatti

1 Tuotteen nimi ja tarkoitus

Palvelupassi-konseptin neljäs osa on nimeltään Hyvän palvelun erikoisliike/palvelupiste -sertifikaatti. Sertifikaatti ja laatukriteerit sekä säännöt suunnitellaan yhteistyössä Laatukeskus ry:n kanssa. Hyvän palvelun erikoisliike/palvelupiste-tunnustarra liimataan liikkeen ulkoon.

Hyvän palvelun erikoisliike/palvelupiste -sertifikaatti myönnetään yritykselle, joka

- on sitoutunut sertifikaatin saannin edellytyksissä mainitun palvelun laadun tuottamiseen
- on sitoutunut palvelun laadun säännölliseen tutkimiseen (mystery shopping, palautteen käyttö, asiakastyytyväisyystutkimus)
- jonka johto/esimiehet ovat osallistuneet 3-vaiheen koulutukseen
- jonka työntekijät ovat osallistuneet 1-2- vaiheen koulutukseen

Hyvän Palvelun erikoisliike/palvelupiste- sertifikaatin saaneet yritykset myös sitoutuvat työhönotossa suosimaan Palvelupassikoulutuksen suorittaneita henkilöitä.

2 Kohderyhmä ja asiakashyöty/lisäarvolupaus

Hyvän Palvelun erikoisliike/palvelupiste -sertifikaatti on tarkoitettu ensisijaisesti pienille erikoisliikkeille sekä alueen muille pienille palveluyrityksille.

Hyvän Palvelun erikoisliike/palvelupiste- -sertifikaatin saaminen edellyttää, että

- yritykset ovat sitoutuneet palvelun laatuhankeeseen; yrityksen palvelukulttuuria ja asiakaspalvelua on kehitetty koulutuksen aikana ja kehitetään myös tulevaisuudessa
- yrityksen toiminta on osoittautunut palvelujohdetuksi
- työntekijät ovat käyneet vaadittavan koulutuksen
- yrityksen johto on käynyt vaadittavan koulutuksen

Hyvän Palvelun erikoisliike/palvelupiste- sertifikaatista yritys saa seuraavaa lisäarvoa

- yritys pystyy käyttämään hyvää palvelua kilpailuetuna, jolloin hinnan (alennuksen) käytön tarve kilpailukeinona pienenee
- asiakaskunta saattaa laajentua
- sertifikaatin ylläpitäminen vaatii hyvän palvelutason ylläpitämistä myös tulevaisuudessa, joka motivoi työntekijöitä pitämään palvelun laadun hyvänä.

Alue saa seuraavaa lisäarvoa

- palvelutaso nousee
- alue hyvä paikka asioida ja tehdä ostoksia
- ostovoima jää alueelle ja/tai siirtyy alueelle
- alueen vetovoimaisuuden kasvu.

Sertifikaatin myöntäjä saa

- lisäammattitaitoa laajan hankkeen toteuttamisesta
- kehittyneemmän ja laajemman kumppanuusverkoston

- aluekehitysoosaamista.

3 Sisältö/elementit

Laurea ja yhteistyöverkoston toimijat laativat Hyvän palvelun erikoisliike/palvelupiste -sertifikaatinsäännöt yhdessä Laatukeskus ry:n kanssa ja määrittelevät, mitä hyvä palvelu on, miten sitä ylläpidetään ja miten sitä jatkuvasti arvioidaan.

Mukaan lähtevät yritykset tekevät kirjallisen sitoumuksen siitä, että pyrkivät noudattamaan sääntöjä ja tuottamaan hyvää palvelua annetuilla kriteereillä. Liikkeiden ulko-oveen painatetaan Hyvän palvelun erikoisliike/palvelupiste -tarra. Liikkeiden sisätiloihin painatetaan sertifikaatin saannin edellytykset/säännöt.

4 Toimijat/yhteistyöverkosto

Laatukeskus ry, Ammattikorkeakoulu, paikallinen yrittäjäjärjestö, nuorkauppakamari, kaupunkikeskustan kehittämisorganisaatio, kauppakamari, yrityspalvelukeskus, Nuori yrittäjyys ry, yrityspalvelukeskus ja paikallinen sanomalehti.

5 Toteutus/ vaiheet

Hyvän palvelun erikoisliike/palvelupiste -sertifikaatin toteutuksen vaiheet:

- sertifikaatin suunnittelu (sisältö, visuaalinen ilme ja painopaikan valitseminen)
- sertifikaatin saamisen edellytysten määrittely, sääntöjen kirjaaminen
- tiedottaminen suurelle yleisölle (paikallismedia)
- tiedottaminen mukaan tuleville yrityksille (kirjeet yrityksille, yhteistilaisuus yrityksille, julkistaminen paikallislehdessä) ja yhteisen mainosaineiston valmistus
- sertifikaatin jakotilaisuuden suunnittelu ja toteutuksen järjestäminen (Hyvän Palvelun klubi)

6 Arviointi/vaikuttavuus

Palvelupassi-konseptin neljännen ja viimeisen vaiheen arviointi voidaan suorittaa, kun jo useampi liike on saanut itselleen Hyvän palvelun erikoisliike/palvelupiste -sertifikaatin. Kun sertifikaatin omistajia on jo useampia, voidaan tutkia, onko sertifikaatin saaminen lisännyt asiakasmääriä, kertaostosta tai vaikuttanut muilla tavoilla. Voidaan myös tutkia, onko yritys pystynyt hyödyntämään sertifikaattia mainonnassaan. Palvelupassi-hankkeessa mukana olevan paikallislehden kanssa voidaan myös sopia esimerkiksi yritysesittelyn julkaisemisesta lehdessä sertifikaatin myöntämisen tai liikkeiden yhteismarkkinoinnin yhteydessä.

4.5 Tukiaineisto 1: Palvelujohtaminen

Palvelukilpailun johtamisen keskeisenä vaatimuksena on, että strategiseksi lähestymistavaksi valitaan palvelunäkökulma ja että ymmärretään kokonaisvaltaisen palvelutarjooman kehittämisen vaatimat johtamistavat. Tätä kutsutaan palvelujohtamiseksi. Palvelunäkökulma puolestaan merkitsee sitä, että asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineiksia pidetään strategisesti tärkeinä. (Grönroos 2003, 30.)

Palvelujohtaminen tarkoittaa, että ymmärretään, miten liiketoimintaa johdetaan palvelukilpailussa eli kilpailutilanteessa, jossa markkinoilla menestyminen riippuu ensisijaisesti palvelusta riippumatta siitä onko tarjooman ytimenä palvelu vai tuote. Grönroosin (2003, 266.) mukaan palvelujohtamisen voidaan määritellä koostuvan seuraavista neljästä seikasta:

1. Ymmärretään asiakkaan yrityksen tarjoomia käyttämällä saama hyöty sekä palveluiden vaikutus tähän hyötyyn yksin tai yhdessä fyysisten tuotteiden kanssa. Toisin sanoen ymmärretään, kuinka asiakassuhteissa koetaan kokonaislaatu ja sen muuttuminen ajan myötä.
2. Ymmärretään kuinka organisaatio pystyy tuottamaan ja toimittamaan tätä hyötyä tai laatua.
3. Ymmärretään halutun laadun tai hyödyn asettamat vaatimukset organisaation kehittämiselle ja johtamiselle.
4. Saadaan organisaatio toimimaan niin, että tämä hyöty tai laatu ja eri osapuolten tavoitteet saavutetaan.

Palvelulaadun esteitä ovat:

- vastahankainen, motivoitumaton, huonosti koulutettu, sirpaletehtäviä tekevä henkilöstö, joka etenkin ongelmatilanteissa joutuu kysymään ratkaisut organisaatiossa ylemmältä taholta
- vaikeat ja monimutkaiset palveluprosessit. Poista asiakkaita ja omaa henkilöstöä haittaavat työvaiheet, turhat paperityöt jne.
- politiikat, manuaalit. Lue uudestaan läpi politiikat ja manuaalit; helpottavatko henkilöstön työtä? Tukevatko ne heitä ongelmatilanteissa? Viestivätkö ne joustavuuden tarpeista asiakaskontaktitilanteissa? Auttavatko ne henkilöstöä tuottamaan suurenmoista palvelua? Ellei, yksinkertaista niitä, eliminoi niin paljon kuin mahdollista? (IMS Oy 2009.)

Palvelujohtamista soveltavan yrityksen tulee ymmärtää millaista koettua laatua ja arvoa asiakkaat etsivät palvelukilpailussa, miten asiakkaille tuotetaan arvoa sekä miten organisaation käytettävissä olevia resursseja tulee hallita palvelupohjaisen arvon tuottamiseksi. Palvelujohtamisen näkökulma muuttaa johdon painopistettä sekä palveluyrityksissä, että teollisuusyrityksissä seuraavasti:

- siirrytään tuotteesta koituvasta hyödystä asiakassuhteen kokonaishyötyyn.
- lyhytaikaiset liiketoimet vaihtuvat pitkäaikaisiin suhteisiin
- ydintuotteen laadusta eli lopputuloksen teknisestä laadusta siirrytään kestävien asiakassuhteiden koettuun kokonaislaatuun
- teknisen laadun tuotannon korostaminen vaihtuu kokonaishyödyn ja kokonaislaadun kehittämisprosessiin

(Grönroos 2003, 266-267.)

Teollisuudesta omaksuttuun johtamismalliin verrattuna palvelujohtamisen periaatteet merkitsevät kahdenlaista painopisteen muutosta. Ensimmäinen muutos on mielenkiinnon siirtyminen työsuorituksen sisäisistä seurauksista ulkoisiin seurauksiin. Toinen muutos on huomion siirtyminen rakenteen sijasta prosessiin. Prosessin ja ulkoisten seurausten korostaminen muuttaa käsitystä tulosityhtälöstä ja liiketoiminnan logiikasta, päätöksentekovallasta, organisaation rakenteesta, työnjohdon valvonnasta ja palkkiojärjestelmistä. Huomion kiinnittyessä palkkiojärjestelmiin on seurattava ja mitattava uudenlaisia tehtäviä ja saavutuksia. Nämä edellä mainitut kuusi asiaa ovat Grönroosin mukaan palvelujohtamisen periaatteet. (Grönroos 2003, 268.)

Tulosityhtälo ja liiketoiminnan logiikka. Liiketoiminnan logiikka siirtyy sisäisen tehokkuuden ja pääoman sekä työvoiman tuottavuuden johtamisesta kokonaistehokkuuden johtamiseen, jossa voiton määrää asiakkaan kokema laatu. Palvelujohtamisessa huomioidaan ulkoisen tehokkuuden ja asiakassuhteiden johtamisen ratkaiseva merkitys asiakassuhteille. Kannattava toiminta edellyttää aina sisäistä tehokkuutta, mutta se on nivottava saumattomasti ulkoiseen tehokkuuteen ja asiakkaan kokeman laadun johtamiseen. (Grönroos 2003, 269-270.)

Päätöksentekovalta. Palvelujen laadun luonteen ja asiakkaan kokeman palvelun laadun ylläpidon takia palvelutoiminnan toimivuutta koskevat päätökset on tehtävä mahdollisimman lähellä organisaation ja asiakkaan välistä yhtymäkohtaa. Ihannetapauksessa palvelutapaamiin osallistuvilla työntekijöillä olisi valta tehdä nopeita päätöksiä. Operatiivista päätöksentekoa on hajautettava mahdollisimman paljon. Strategisesti tärkeät päätökset on kuitenkin

keskitettävä. Näitä strategisesti tärkeitä päätöksiä voivat olla esimerkiksi yleisstrategioita, toiminta-ajatusta ja palveluajatuksia koskevat päätökset. (Grönroos 2003, 270-271.)

Organisaation painopiste. Palvelujohtaminen siirtää organisaation painopisteen pois rakenteesta ja valvontamenettelyistä siihen, kuinka ulkoinen tehokkuus saavutetaan hyväksyttävän sisäisen tehokkuuden rajoissa. Organisaatio on rakennettava ja saatava toimimaan siten, että sen pääasiallisena tavoitteena on resurssien käyttö palvelutoiminnan tukemiseen. (Grönroos 2003, 269, 271-272.)

Työnjohdollinen valvota. Perinteisen johtamisen työnjohtajärjestelmissä seurataan, kuinka hyvin organisaatio ja sen osat suoriutuvat tehtävistään ennalta määrättyjen normien mukaisesti. Tällainen työnjohtajärjestelmä ei sovi yhteen palvelujen ja palvelutuotannon luonteen kanssa, sillä palveluja ei useimmiten voida täysin vakioida. Laadukkaan palvelun tuottaminen edellyttää myös työntekijöiltä mahdollisuutta joustaa huomioiden asiakkaiden erityistarpeet. Palvelujohtamisen työnjohdon painospisteen tulee olla työntekijöiden rohkaisemisessa ja tukemisessa. Tämä saattaa edellyttää kokonaan uusia johtamismenetelmiä. (Grönroos 2003, 272.)

Palkkiojärjestelmät. Työnjohdon painopisteen muutos edellyttää vastaavaa muutosta palkkiojärjestelmissä. Tavallisesti nämä palkkiojärjestelmät perustuvat työnjohdon valvontaan erilaisten mittareiden avulla. Palveluiden johtamisessa on palkittava tietyn tason koetun palvelun laadun tuottamisesta eikä niinkään ennalta asetettujen normien täyttämistä. (Grönroos 2003, 272-273.)

Mittausten painopiste. On pystyttävä mittaamaan sitä mitä valvotaan ja mistä ehkä palkitaan. Menetyksen lopullisia merkkejä ovat asiakkaitten tyytyväisyys koettuun kokonaislaatuun sekä taloudellinen tulos. Palvelukeskeisessä työnjohdossa ja palkkiojärjestelmissä on siis mitattava asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelun laatuun sekä tyytyväisyyttä edistäviä tehtäviä. (Grönroos 2003, 273.)

Asiantuntijoiden antaman neuvonnan, logistiikan ja muiden asiakkaille tarjottavien palveluiden lisäksi monet muutkin laskutettavat ja laskuttamatta jäävät piilopalvelut ovat merkittävä kilpailukeino ja kilpailuedun lähde. Palvelunäkökulmaa tarvitaan kun yritysjohto haluaa hyödyntää mahdollisia näkyviä piilopalveluja, tällöin sen tulee tarkastella liiketoimintaa palvelunäkökulmasta. (Grönroos 2003, 28.)

Jokaisella yrityksellä, oli sen päätuotteena sitten fyysinen tuote tai palvelu, on mahdollisuus omaksua palvelunäkökulma. Omaksuessaan palvelunäkökulman, yrityksen johto näkee erilaisia vaihtoehtoja kuin muissa strategisissa näkökulmissa. Palvelunäkökulma merkitsee sitä, että asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineiksia pidetään strategisesti tärkeinä. Ydinratkaisun, joka

voi olla fyysinen tuote tai palvelu tulee olla tarpeeksi hyvä kilpailuedun lähteeksi, mutta tämä ei riitä menestyksen takeeksi perinteisillä markkinoilla eikä Internet-pohjaisessa markkinaympäristössä. Pysyvän kilpailuedun perustaksi tulee kehittää kaikkia asiakassuhteen osatekijöitä. Yrityksen liikkeellepanevana voimana tulee olla asiakkaan näkökulma, jonka mukaan asiakkaalle tarjotaan yrityksen päätuotteita tai pääpalveluja sekä niiden lisäksi erikseen laskutettavia palveluja kuin myös laskuttamattomia palveluja. Laskuttamattomilla palveluilla tarkoitetaan esimerkiksi reklamaatioiden käsittely, neuvontaa ja laskutusta. (Grönroos 2003, 28, 30.) On kuitenkin tärkeää huomioida asiakkaiden ja asiakkuuksien erilaisuus ja kohdella erilaisia asiakkaita eritavoin. Erityisesti arvokkaimmille asiakkuuksille pitää pystyä tarjoamaan parasta palvelua ja perehtyä ymmärtämään heidän tarpeitaan ja mieltymyksiään. (Price ym. 2008, 271-272.)

Lisäpalvelujen tarjoaminen asiakkaalle ydintuotteen ohella on yksi keino pärjätä niitä kilpailijoita paremmin, joiden ydintuotteet ovat hinnaltaan ja laadultaan samantasoisia. Kilpailuedun kehittäminen ydintuotteen varaan on vaikeaa, mikäli yrityksellä ei ole pysyvää teknistä etua tai muita alhaisempia muita kustannuksia. Hintakilpailu voi joskus olla tehokas keino, mutta useimmiten se merkitsee vain luopumista tuotoista, joita tarvittaisiin muista erottuvan kilpailuedun luomiseen ja ylläpitämiseen. (Grönroos 2003, 28.)

Grönroosin (2003, 28.) mukaan jokaisella yrityksellä on mahdollisuus omaksua palvelunäkökulma. Tällöin yrityksen johto näkee toisenlaisia vaihtoehtoja kuin muita strategisia näkökulmia soveltaessaan.

Palvelunäkökulman lisäksi on kolme muuta strategisesti tärkeää näkökulmaa. Nämä ovat ydintuotteenäkökulma, hintanäkökulma sekä imagonäkökulma (Grönroos 2003, 29).

Ydintuotteenäkökulmassa kilpailuedun ensisijaisena lähteenä pidetään ydinratkaisun laatua. Ydintuotteen oletetaan olevan ainoa tai pääasiallinen asiakkaalle arvoa tuottava tekijä. Tässä tapauksessa palvelut ovat asiakassuhteen tärkeä osa, mutta niillä ei ole strategista merkitystä. Mikäli ydintuotteenäkökulman omaksuvalla yrityksellä ei ole teknistä etua puolellaan, se lankeaa usein hinta-ansaan. Ydintuote ei erotu kilpailussa muiden kilpailijoiden tuotteista, joten asiakkaat ostavat sitä vain hinnan takia. Tämä ei ole pitkällä aikavälillä toimiva strategia. Hintaanäkökulmaa noudattavalle yritykselle pysyvästi edullinen hinta on tärkein kilpailukeino. Tämä näkökulma on käyttökelpoinen, jos yritys pystyy saavuttamaan hintaan perustuvan kilpailuedun ja säilyttämään sen pitkään. Jos kilpailijat painavat hintoja alaspäin, yritys menettää mahdollisuutensa kehittyä tulevaisuutta varten. Imagonäkökulmaa soveltava yritys luo lähinnä markkinaviestinnän keinoin kuvitteellisia arvoja ydintuotteen arvon täydennykseksi ja tämä näkökulma on sopinut hyvin esimerkiksi design-vaatteille ja -parfyymeille. Tämän käyttökelpoisuus edellyttää lähtökohdaksi houkuttelevaa ja toimivaa ydintuotetta. Ima-

gonäkökulma vaatii jatkuvaa panostusta markkinointiviestintään ja jos yrityksellä ei ole tähän varaa tuote menettää houkuttelevuutensa ja yritys menettää markkinat kilpailijoille, joilla on varaa sijoittaa enemmän markkinointiviestintään. (Grönroos 2003, 29-30.)

Palvelukilpailun johtamisen keskeisenä vaatimuksena on, että strategisesti lähestymistavaksi valitaan palvelunäkökulma ja että ymmärretään kuinka yritystä tulee johtaa, jotta se pystyy kehittämään kokonaisvaltaisen palvelutarjooman. Näkökulmakseen yritys voi valita näistä neljästä minkä tahansa ja kehittää siihen perustuvan strategisen lähestymistavan. Kuitenkaan yhden strategisen näkökulman valinta ei tarkoita muiden näkökulmien väheksymistä. (Grönroos 30-31.)

Palveluorganisaatioiden ongelmia

- organisaatiolta puuttuu asiakaspalveluvisio
- työntekijät ovat yhtä tyytymättömiä kuin asiakkaat, joita he yrittävät palvella
- organisaation ja asiakkaiden välillä ei ole yhteistyösuhteita
- ei ole olemassakaan menettelytapoja rakentaa laadukasta asiakaspalvelua
- informaation kulussa on merkittäviä puutteita, jotka heikentävät asiakasodotusten ja -ongelmien käsittelyä
- sisäiset ja ulkoiset prosessit näyttävät olevan satunnaisesti suunniteltuja ja korkeintaan reaktiivisia, ei ennakoivia. (IMS Oy 2009.)

Yritys saa Zemken ja Woodsin (2006, 62.) mukaan viidenlaisia etuja asiakaspalvelusuunnitelmasta. Systemaattinen tapa hoitaa asiakaskohtaukset ja erityisesti tyytymättömät asiakkaat vähentää stressiä. Tehokkuus paranee kun keskitytään asiakastyytyväisyyttä edistävien asioiden hoitamiseen. Työskentely asiakkaille tärkeimpien asioiden ja yrityksen menestyksen eteen parantaa työntekijöiden innostusta ja tyytyväisyyttä työhön. Hyvä asiakaspalvelu auttaa yritystä selviytymään kilpailuilla markkinoilla. Tuottavuus paranee kun vanhat asiakkaat saadaan pidettyä yrityksen asiakkaina. Tutkimusten mukaan uuden asiakkaan hankkiminen on viisi kertaa kalliimpaa kuin vanhan pitäminen. Vanhojen asiakkuuksien on myös todettu olevan tuottoisampia.

Palvelun tuottavuuden johtaminen

Useissa palveluista koskevissa tutkimuksissa tuottavuuden käsite on jäänyt varjoon. Monessa palveluorganisaatiossa on huono tuottavuus ja palveluiden tuottaminen käyttää liikaa resursseja ja aiheuttaa liikaa kustannuksia. Yritykset perustavat asiakaspalvelukeskuksia ja ohjaavat asiakkaitaan käyttämään internet palveluitaan ja näiden resurssirakenteen muutosten tarkoituksena on siirtyä palveluprosesseissa kalliista halvempaan. Muutokset ovat onnistuneita, jos asiakkaat kokevat saavansa yhtä hyvää tai parempaa palvelua kuin aiemmin. Kustannuksia

karsivilla resurssimuutoksilla voi olla myös päinvastainen vaikutus. Koettu laatu saattaa heikentää ja tyytymättömät asiakkaat alkavat etsiä muita vaihtoehtoja. Tämä heikentää palveluntarjoajan ansaintakykyä. (Grönroos 2003, 278.)

Palveluorganisaation tehokkuuteen liittyy myös se ongelma, että tuottavuus ja koettu laatu ovat ilmiöitä, joita ei voi erottaa toisistaan. Tuottavuuden parantamisella voi olla laatuun neutraali, myönteinen tai kielteinen vaikutus. Taloudellisten tuotantoresurssien ja -prosessien käyttöönotto lisää sisäistä tehokkuutta, muttei välttämättä kohenna taloudellista tulosta. Palveluissa tuottavuutta ei arvioida yrityksen sisällä, vaan sen ulkopuolella. Tuottavuutta arvioivat yrityksen johtajien sijaan asiakkaat, joka tekevät itsenäisiä päätelmiä palvelu- toiminnon tuottavuudesta. Tämä ei tietenkään sulje pois palvelun tuottavuuden sisäiseen tehokkuuteen liittyvien asioiden merkitystä, mutta koska vakiolaadun oletus ei päde palveluissa, viimeinen sana on asiakkaalla. (Grönroos 2003, 278-279.)

Palvelujen erikoispiirre eli tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuudesta seuraava asiakkaan osallistuminen tuotantoprosessiin, antaa palvelun tuottajalle mahdollisuuden etsiä tuottavuuden lisäämiseen keinoja asiakkaan panoksen kautta. Asiakkaan panostus palveluprosessiin voi olla tuotantokapasiteettia eli toimintaa, materiaalia tai informaatiota. Asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: vähäinen (palvelun toimittaminen vaatii asiakkaan läsnäoloa), keskinkertainen (palvelun toteuttaminen vaatii asiakkaalta syötettä) ja merkittävä (asiakas toimii palvelun yhteistuottajana). Asiakkaan vaikutus tuottavuuteen voi olla paitsi positiivinen, myös negatiivinen. Asiakkaan panoksen kasvaessa palveluntuottajan mahdollisuudet kontrolloida palvelun tuotantoprosessia vähenevät ja epävarmuus kasvaa. Tämän vuoksi palveluntuottajan kannattaa pyrkiä jollain tavalla valikoimaan asiakaskuntansa. (Brax 2007, 21.)

Palvelujen tuottavuuden mittarit ilmaisevat tuotosten ja resurssien välistä suhdetta, tai toisin sanoen palveluprosessin lopputuloksen tai palveluprosessin toteuttamiseen tarvittavien syötteiden välistä suhdetta. Tuottavuuden tarkastelu edellyttää aina numeromuotoisen informaation johtamista yrityksen reaali-prosessista. Yleisimmin syötteenä mitataan tehdyt henkilötyötunnit, ja tuotos mitataan tavallisimmin tuotettujen yksiköiden tai tuotoksen rahallisen arvon kautta. Eli tuotoksena voi olla esimerkiksi palveluttujen asiakkaiden määrä. Tähän määramuotoiseen mittaamiseen liittyy kuitenkin monia haasteita. Ensinnäkin on tunnistettava syötteet, joiden mittaaminen on kyseisessä prosessissa tärkeintä. Toiseksi, mikäli syötteisiin liittyy aineettomia ominaisuuksia, on ratkaistava miten niitä voidaan mitata riittävän täsmällisesti tai edes karkealla tasolla. Kolmanneksi palvelut ovat usean eri komponentin yhdistelmiä, joten on ratkaistava kuinka yksityiskohtaisesti tuottavuutta tarkastellaan. Neljänneksi, on määriteltävä millä tasolla tuottavuuden mittaaminen ja seuraaminen on tehokkainta tavoitteisiin nähden. Tuottavuuteen vaikuttavien elementtien aineettomuus sekä prosessien mukautuvuus

ovat ominaisuuksia, joilla on vaikutusta myös mittaamisen luotettavuuteen. Tuottavuuteen vaikuttavia asioita on vaikea saada mitattavaan muotoon. (Brax 2007, 23-24.)

Asiakaslähtöinen ajattelumalli

Asiakaslähtöisessä ajattelumallissa yritys lopettaa katsomasta pelkästään peiliin ja kurkistaa myös ulos ikkunasta. Otetaan selvää kaupanteon toisesta osapuolesta eli asiakkaista ja hänen tarpeistaan. Menestys syntyy siitä miten hyvin yritys pystyy sopeutumaan kysynnän tarpeisiin. Lähtökohtana silloin on se mitä asiakas haluaa tai saattaisi haluta ostaa. Perinteisesti tämän sijaan on ajateltu mitä yritys haluaa valmistaa tai myydä. Uuden ajattelun mukaan asiakkaan näkökulma otetaan mukaan yrityksen tuotekehittelyyn, valmistukseen ja markkinointiin. (Vuokko 1997, 13.)

Asiakaslähtöisen markkinointiajattelun kuusi ominaisuutta ovat Vuokon (1997, 15.) mukaan: lähdetään liikkeelle kohderyhmän tarpeista, menestyksen esteenä nähdään organisaation puutteellinen tieto kohderyhmästä, tutkimuksilla on tärkeä markkinoinnin suunnittelua tukeva rooli, kaikkia markkinointimixin osatekijöitä käytetään organisaation kilpailukeinona, strategiat rakennetaan erilaisten kohderyhmien mukaan ja kilpailu määritellään laajasti kohderyhmän näkökulmasta.

Kun yritystoiminnan yhteydessä korostetaan asiakaslähtöisyyden merkitystä, lähtökohtana on se, että asiakaslähtöinen ajattelu tuo yritykselle liiketaloudellista hyötyä. Sen uskotaan vaikuttavan positiivisesti yrityksen menestymiseen markkinoilla ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Tutkimukset ovat todistaneet tämän uskomuksen oikeellisuuden. Tyytyväiset asiakkaat ostavat ja tulevat uudelleen tuoden samalla mukaan uusia asiakkaita Asiakaslähtöisellä toiminnalla voidaan siten vaikuttaa yrityksen tulovirtoihin. Asiakaslähtöisellä toimintatavalla on myös vaikutusta yrityksen henkilöstöön. Asiakaslähtöisyys edellyttää sitoutumista koko henkilöstöltä ja sen tulisi olla kaikkien yhteinen tavoite. Asiakaslähtöisyydellä voi siten olla vaikutusta organisaation henkilöstön me-henkeen kaikille yhteisen tavoitteen kautta ja sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen kun kaikilla on merkitystä organisaatiossa. Työtyytyväisyyden ja sitoutumisen kautta asiakaslähtöisyys voi vaikuttaa myös yrityksen tuloksellisuuteen. (Vuokko 1997, 28.)

4.6 Tukiaineisto 2: Palvelun laatu

Palvelun määritelmä

Christian Grönroosin (1990, 49.) mukaan: " Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä joskaan ei välttämättä asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin. "

Palveluiden ja fyysisten tavaroiden väliset erot Grönroosin (1990, 50.) tekemän yhteenvedon mukaan ovat:

Fyysiset tavarat	Palvelut
Konkreettisia	Aineettomia
Homogeenisiä	Heterogeenisiä
Tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta	Tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia
Asia	Teko tai prosessi
Ydinarvo tuotetaan tehtaassa	Ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa
Asiakkaat eivät tavallisesti osallistu tuotantoprosessiin	Asiakkaat osallistuvat tuotantoon
Voidaan varastoida	Ei voida varastoida
Omistajuus siirtyy	Omistajuus ei siirry

Taulukko 2: Palveluiden ja tavaroiden erot Grönroosin mukaan

Useimmille palveluille voidaan löytää neljä peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat enemmän tai vähän aineettomia.
2. Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita.
3. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
4. Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.

(Grönroos 1990, 50.)

Laatu

Asiakkaat arvioivat palvelun laatua vertaamalla omia odotuksiaan siihen kuinka palvelun tuottaja toimii. Näin ollen palvelun laatu voidaan määrittää vertaamalla asiakkaan odotuksia palvelusta kokemuksiin palvelun toteutuksesta. Tutkimukset ovat osoittaneet asiakkaiden arvioivan palvelua viiden ulottuvuuden kautta. Nämä ovat: turvallisuus, empaattisuus, toimintavarmuus, palvelualttius ja konkreettisuus. (Zeithaml & Parasuraman 2004, XI-XII.)

Yrityksen on määritettävä laatu samalla tavalla kuin asiakkaat, muuten laatuohjelmissa voidaan sortua väriin toimenpiteisiin, sekä ajan ja rahan tuhlaukseen. Tärkeää on laatu sellaisena, kun asiakas sen kokee. Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallisen eli prosessiulottuvuus. Se mitä asiakkaat saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa, on tärkeää heille ja heidän suorittamalleen laadun arvioinnille. Tätä pidetään usein toimitetun tuotteen laaduna, mutta se on vain yksi laadun ulottuvuus, jota kutsutaan palveluntuotantoprosessin tekniseksi laaduksi. Asiakkaaseen vaikuttaa myös miten hän saa palvelun ja miten hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä on toinen laadun ulottuvuus, joka liittyy totuuden hetkien hoitoon ja palvelun tarjoajan toimintaan. Sen vuoksi sitä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. (Grönroos 1990, 60-62.)

Totuuden hetkien käsite merkitsee sitä, että palvelun tarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Se on todellinen mahdollisuuksien tilaisuus, sillä seuraavassa hetkessä tilanne on ohi, asiakas on lähtenyt eikä käytettävissä ole helppoja tapoja lisätä arvoa koettuun palveluun. Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi on suunniteltava niin, ettei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä pääse syntymään. (Grönroos 1990, 67.)

Sekä palvelun tuloksen, että palvelun ulottuvuuksien on havaittu vaikuttavan asiakkaan palvelukokemukseen. Kymmenen koettuun palvelun laatuun vaikuttavat tekijää Parasuraman, Zeithamlin ja Berryn vuonna 1985 tekemän tutkimuksen perusteella ovat:

- 1 Luotettavuus merkitsee suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta:
 - Yritys tekee palvelun oikein ensimmäisellä kerralla
 - Laskutus on täsmällistä ja arkistointi moitteetonta
 - Palvelu toimitetaan sovittuun aikaan
- 2 Reagointialttius koskee työntekijöiden halukkuutta ja valmiutta palvella asiakasta:
 - Palvelu tapahtuu ajallaan

- Tarpeelliset asiakirjat lähetetään heti
 - Asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä ja palvelu on nopeaa
- 3 Pätevyys merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa:
- Kontaktihenkilöiden taidot ja tiedot
 - Tukihenkilöstön taidot ja tiedot
 - Organisaatioin tutkimuskyky
- 4 Saavutettavuus merkitsee yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta
- Palvelu on helposti saatavissa puhelimitse
 - Palvelun odotusaika ei ole liian pitkä
 - Sopivat aukioloajat ja palvelupisteen sijainti on sopiva
- 5 Kohteliaisuus merkitsee kontaktihenkilöiden käytöstapoja, kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä
- 6 Viestintä merkitsee, että asiakkaalle puhutaan kieltä, jota he ymmärtävät ja että heitä kuunnellaan:
- Palvelun selostaminen
 - Palvelun hinnan kertominen
- 7 Kuluttajien vakuuttaminen siitä, että ongelma hoidetaan ja mahdollisista viiveistä tiedotetaan
- 8 Uskottavuus merkitsee luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaiden etujen ajamista
- 9 Turvallisuus merkitsee sitä, että vaaroja, riskejä tai epäilyksiä ei ole ja palvelun käyttäminen on turvallista.
- 10 Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen merkitsee aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita:
- Asiakkaan erikoisvaatimusten selvittäminen
 - Asiakasta kohdellaan yksilöllisesti
 - Vakioasiakas tunnetaan

11 Fyysinen ympäristö sisältää palvelun fyysiset tekijät:

- Fyysiset tilat
- Henkilöstön ulkoinen olemus
- Palvelussa käytettävät apuvälineet tai koneet
- Muut palvelutiloissa olevat asiakkaat

(Grönroos 1990, 69-70; Zeithaml ym.2004, 2-3.)

Laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä Grönroosin (1990, 73.) mukaan ovat

1. Ammattitaito

Asiakkaat ymmärtävät, että palvelun tarjoaja, sen työntekijät, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit omaavat tiedot ja taidot, joita tarvitaan heidän ongelmien ammattitaitoiseen ratkaisuun.

2. Asenne ja käyttäytyminen

Asiakkaat tuntevat palvelutyöntekijöiden kiinnittävän heihin huomiota ja haluavan ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti.

3. Lähestyttävyyden ja joustavuuden

Asiakkaat tuntevat, että palvelun tarjoaja, sen sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät ovat suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppoa saada ja että yritys on valmis sopeutumaan joustavasti asiakkaan toiveisiin ja vaatimuksiin.

4. Luotettavuus ja uskottavuus

Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palvelun tarjoajan, sen työntekijöiden ja järjestelmien lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan.

5. Normalisointi

Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun joku menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palvelun tarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden hyväksyttävän ratkaisun.

6. Maine

Asiakkaat uskovat, että palvelun tarjoajan toimiin voi luottaa, että palvelun tarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä.

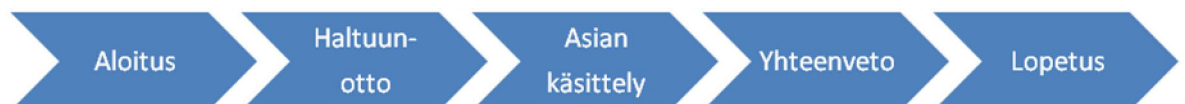
Hyvän palvelun merkitys

Hyvä palvelu on sekä asiakkaan, että palveluntarjoajan etu. Asiakkaan kannalta hyvä palvelu nopeuttaa asioimista, sillä se vähentää asiakkaan aika- ja informaatiokuormitusta. Tämä johtaa siihen, ettei asiakkaan tarvitse käyttää ylimääräistä aikaa saadakseen hoidettua asiansa, vaan hän voi keskittyä itselleen tärkeämpiin toimiin. Jos esimerkiksi asiakas joutuu jonottamaan kauan palvelua, on jonotukseen käytetty aika yleensä pois työ- tai vapaa-ajasta. Virheiden korjaaminen taas usein lisää niitä kustannuksia, joita kuluttajalle aiheutuu palvelun tai tuotteen ostamisesta aikakustannusten lisäksi. Palvelujen huono laatu voi saada asiakkaan vaihtamaan yritystä. (Jakosuo 2005, 40-41.)

Yrityksen kannalta hyvä palvelu luo ja vahvistaa yrityksen positiivista imagoa ja tätä kautta yrityksen asemaa markkinoilla. Hyvä palvelu sekä lisää asiakasuskollisuutta, että vähentää negatiivisten asiakaspalautteiden määrää, jolloin yrityksen henkilöstöresursseja ei tarvitse kohdistaa virheiden korjaamiseen. Henkilöstö voi näin keskittyä asiakkaiden palvelemiseen ja tuotteiden sekä palvelujen myyntiin. Lisääntynyt myynti parantaa yrityksen taloudellista tulosta. Huono palvelu puolestaan heikentää yrityksen imagoa sekä saa asiakkaat miettimään tavarantoimittajan ja palveluntarjoajan vaihtoa. Asiakkaiden siirtyminen käyttämään toisten yritysten palveluja heikentää yrityksen liikevaihtoa. (Jakosuo 2005, 40-41.)

Palveluprosessit

Ylikosken, Järvisen ja Rostin (2002, 97.) mukaan tehokas ja ammattimainen asiakaspalvelutilanne etenee alla olevan kuvan kuvaamassa järjestyksessä, prosessina. Palvelun tavoitteet ja toimenpiteet ovat erilaiset prosessin eri vaiheissa. Oli sitten kyse myynnistä tai palvelusta prosessin vaiheiden järjestys on aina sama.



Kuvio 7: Palveluprosessin vaiheet

Kaikilla palvelutapahtuman viidellä vaiheella on tärkeä tehtävänsä palvelun kokonaisuuden onnistumisessa. Aloituksessa ratkaisevaa on myönteisen tunnetilan syntyminen, johon asiakaspalvelija voi vaikuttaa mm. palveluhalukkuudella. Haluunotossa asiakaspalvelija tunnustelee tilannetta samalla viestien olevansa asiakasta varten. Tässä vaiheessa kysytään myös asiakkaan asiaa. Varsinaisessa asian käsittelyssä asiakaspalvelija esittää tarkentavia kysymyksiä ja esittää ratkaisuehdotuksen perustellen sen ja samalla vastaa asiakkaan mahdollisesti esittämiin vastaväittämiin. Yhteenvedon aika on kun asiakas on hyväksynyt ratkaisun, tällöin asiakaspalvelija kirjaa ylös sovitut asiat. Palvelu päättyy lopetukseen, jolloin asiakaspalvelija tilanteen mukaan kiittää asiakasta vaivannäöstä, yhteydenotosta tai ostopäätöksestä. Hyvään palveluun kuuluu ystävällinen, asiakkaan tilanteen mukainen lopputervehdys. (Ylikoski ym. 2002, 97.)

Palveluprosessin tuotanto/kulutuskaavio

Palveluprosessin tuotanto/kulutuskaavio on Ylikosken (2000, 240) mukaan työväline, joka auttaa yksityiskohtaisessa palvelun sisällön ja vaiheiden kuvauksessa. Selkeytensä vuoksi kaavio myös vähentää tulkintavaikeuksia. Kaavion avulla tunnistetaan mahdolliset ongelmakohdat ja etsitään kohtia, joissa kustannuksia voitaisiin säästää. Kaavio tehdään asiakassegmenteittäin ja se voi koskea nykyistä palveluprosessia tai uudistuksien jälkeen tavoitteena olevaa prosessia. Myös poikkeustilanteet voidaan esittää kaaviossa ja tällöin selvitetään esimerkiksi, miten toimitaan jos epäonnistunut palvelu halutaan korjata. Määrittelemällä eri vaiheiden kestot, saadaan luotua palvelun nopeuteen liittyvät standardit.

Seuraavassa vaiheessa kartoitetaan kaikki palvelun tuotanto- ja kulutusvaiheisiin liittyvät resurssit, kuten järjestelmät, ihmiset ja fyysiset resurssit. Kaavion laatimisen jälkeen suunnitellaan miten järjestelmän tulee toimia, jotta yrityksen palveluajatus toteutuu. Palveluprosessin huono suunnittelu aiheuttaa laatuongelmia. (Ylikoski 2000, 240.)

Prosessien suunnittelun tulee lähteä asiakkaiden tarpeista. Tuotanto/kulutuskaavioiden pohjalta tulee pohtia ainakin palveluprosessiin vaiheiden järjestyksen johdonmukaisuutta. Tärkeää on myös pohtia ovatko toiminnot tarpeeksi joustavia ja voidaanko erivaiheita yhdistää. Tai olisivatko rinnakkaiset toiminnot mahdollisia? Riittävätkö olemassa olevat resurssit kaikkien vaiheiden tuottamiseen? Miten nopeasti asiakas tulee palvella ja olisiko odotusaikojen vähentäminen mahdollista? Onko vuorovaikutustilanteisiin asiakkaiden kanssa kiinnitetty tarpeeksi huomiota ja missä prosessiin vaiheessa asiakkaalta voidaan saada palautetta? Myös palveluprosessin onnistumisen valvontaa pitäisi tässä vaiheessa pohtia. (Ylikoski 2000, 240-241.)

4.7 Tukiaineisto 3: Asiakaspalvelu

Hyvän asiakaspalvelun määritelmiä

”Asiakaspalvelu on tuotteeseen tai palveluun liittyvää kanssakäymistä asiakkaan kanssa. Se on inhimillistä vuorovaikutusta, jossa pätevät samat säännöt kuin muussakin ihmisten välisessä kanssakäymisessä.” (Kannisto & Kannisto 2008, 9.)

”Asiakaspalvelu on rajapinta, jossa asiakas ja asiakaspalvelija koko yrityksen ilmentäjänä kohtaavat. Kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka asiakaslähtöistä toimintaa yrityksen tuote- ja palveluosastolla tai henkilöstön vastuulla olevassa rekrytoinnissa harjoitetaan.” (Aarnikoivu 2005, 16.)

Palvelu on aineettoman hyödykkeen, kuten parturipalvelujen, tarjoamista asiakkaalle. Asiakkaalle ei siirry omistusoikeutta, vaan palvelu kulutetaan samaan aikaan kuin se tuotetaan. (Kannisto & Kannisto 2008, 9.)

Kanniston (ym. 2008, 12-13.) mukaan hyvän asiakaspalvelun määrittely lähtee siitä, että asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin vastataan. Hyvässä palvelussa asiakasta kuunnellaan. Kaikkea ei voida suunnitella valmiiksi, koska asiakkaan tarpeet ovat ratkaisevassa asemassa. Asiakaspalvelun ja myynnin tulee olla joustavaa, niin että asiakkaan toiveiden mukaisille ratkaisuille ja muutoksille jää sijaan. Hyvässä palvelussa asiakas on aina etusijalla. Hyvä palvelu kunnioittaa asiakasta ihmisenä. Asiakasta tervehditään ja puhutellaan ystävällisesti, mutta kohteliaisuuden tulee olla luontevaa ja luonnollista. Kohtaamisen ollessa henkilökohtainen katsekontakti on tärkeä. Asiakkaalle annetaan aikaa. Mikäli asiakaspalvelija ei voi vastata asiakkaan tarpeeseen heti, siihen palataan niin pian kuin mahdollista.

Hyvä palvelu on luotettavaa. Asiakkaalle luvataan vain se mikä voidaan toteuttaa ja luvatussa pidetään kiinni. Asiakkaan on aina parempi saada rehellinen vastaus kuin puolittaiseksi jäävä toteutus. Palvelun tulee olla tasalaatuista niin, että asiakas voi luottaa saatuaan kerran hyvää palvelua saavansa sitä jatkossakin. (Kannisto & Kannisto 2008, 14.)

Hyvän asiakaspalvelun merkitys

Asiakaspalvelijat ovat yrityksen näyteikkuna. Yrityksen tekemällä hyvällä työllä ei ole merkitystä, mikäli asiakkaat näkevät vain huonon palvelun. Hyvä asiakaspalvelu täyttää tai ylittää asiakkaan odotukset. Suuri osa asiakkaan pettymyksistä johtuu markkinoinnin tuottamista liian suurista lupauksista, joita yritys ei ole pystynyt asiakkaalle tarjoamaan. Ratkaisevalla hetkellä mielikuvat joutuvat ristiriitaan todellisuuden kanssa. (Kannisto & Kannisto 2008, 104.)

Asiakkaan arvostuksen osoittaminen yrityksen toimintaprosesseissa hyödyttää sekä asiakasta, että yritystä. Tyytyväinen asiakas ostaa uudestaan mahdollistaen yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Yrityksen ja asiakkaan välinen kumppanuussuhde on korostunut viime aikoina perinteisen myyjä ja ostaja - asetelman sijaan. Tulevaisuudessa asiakaskeskeisyys ei enää ole yrityksen valinta, vaan se on selviytymisen edellytys. (Aarnikoivu 2005, 14.)

Yritysten avainkysymys nykyisessä ja vielä enemmän tulevassa markkinatilanteessa on, miten saada asiakas ostamaan juuri sinun yrityksesi? Markkinoilla on lukuisia yrityksiä, jotka tarjoavat vastaavia palveluita tai tuotteita. Vastaus on erottautuminen kilpailijoista. Massassa erottautumiseen hyvä keino on asiakaspalvelu. Lähes kaikki yritystoiminnassa on kopioitavissa kilpailijoiden toimesta, mutta hyvää asiakaspalvelua kilpailija ei pysty varastamaan. (Aarnikoivu 2005, 19.)

Asiakaspalveluprosessissa, joka tähtäävät asiakkaan tarpeiden täyttämiseen on neljä kriittistä ominaisuutta. Nämä ominaisuudet ovat 1) tunne asiakas, 2) tee palvelu nopeaksi ja helpoksi asiakkaalle, 3) mahdollista valinnat ja joustavuus ja 4) aseta ja täytä odotukset. (Price & Jaffe. 2008, 263.)

Minkälainen on hyvä asiakaspalvelija

Menestyvä asiakaspalvelija Aarnikoivun (2005, 59.) mukaan

Asennoituminen	Toiminta
1. Asiakassuhde jatkumona	- systemaattinen yhteydenpito - jälkihoidosta huolehtiminen
2. Yksilöllisyyden huomioiminen	- harkitut myyntitoimenpiteet - tunnollinen tiedonkeruu ja tallennus
3. Luottamussuhteen luominen	- moninainen roolien omaksuminen (asiakaspalvelija, myyjä, markkinoija jne.)

Taulukko 3: Menestyvän asiakaspalvelijan ominaisuudet

Palveluasenne eli halu palvella, halu perehtyä asiakkaaseen tavoitteena asiakkaan odotuksiin vastaaminen ja niiden ennakoiminen on asiakaspalvelijan tärkein ominaisuus. Asiakaspalvelijan ei pidä tavoitella vain nopeaa hyötyä, vaan keskittyä asiakassuhteen hoitoon ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja ennakoimiseen. Asiakaspalvelija ei mittaa onnistumistaan pelkällä lisämyynnillä, vaan asiakasuskollisuudella ja tyytyväisyydellä. Hän ei myy mitä tahansa, vaan tekee tarjouksia harkiten asiakkaan huomioiden. Hän huolehtii jälkihoidosta olemalla yhteydessä asiakkaaseen ja varmistamalla kaiken olevan hyvin. Hän keskittyy luottamussuhteen rakentamiseen asiakkaan ja yrityksen välille. Asiakkaan yksilöllisyyden huomioiminen

varmistetaan huolellisella tiedon keruulla ja tallennuksella. Hän ymmärtää olevansa asiakaspalvelija, markkinoija ja myyjä, jonka tehtävänä on myydä koko yritys asiakkaalle niin, että syntyy kestävä asiakassuhde. (Aarnikoivu 2005, 59.)

Asiakkaan kohtaaminen

Asiakkaan huomiointi

Asiakkaan kohtaamisen alkaa asiakkaan huomaamisesta. Ihmisen perustarpeita on nähdyksi tuleminen. Huomaaminen on ihmisarvon antamista, mutta miten kohdata asiakas oikealla tavalla? Kun asiakkaasta tuntuu, ettei häntä huomata, voi olla kyse kiireisestä työstä tai palvelujärjestyksestä. Asiakas saattaa keskeyttää käynnissä olevan työn tai ohittaa jonon, jos häntä tervehditään ja katsotaan silmiin. Asiakkaasta huomaamattomuus voi tuntua palvelualltiuden puutteelta tai välinpitämättömyydeltä. Asiakas ei tiedä, onko hänet havaittu. Hän voi myös olla epävarma palvellaanko häntä vuorollaan. Jos asiakas näkee, ettei häntä haluta huomata, hän voi kokea sen ylimielisyytenä. Asiakas ei pidä ohjailusta, ei ainakaan tøykeästä. Miten tulisi toimia? Kuinka asiakas tulisi huomioida? Häiritseekö odottava asiakas palveluhenkilöstön työtä ja yrityksen järjestelmiä? (Pitkänen 2006, 11.)

Asiakaspalvelijan pitäisi tekeillä olevan työn ohella seurattava ympäristöä ja huomioitava muita asiakkaita, kuitenkin niin, ettei asiakas ohita jonoa tai sekoita palvelujärjestyttä. Asiakkaan huomaamisen eräs viesti onkin juuri palvelujärjestyksestä huolehtiminen. Kun asiakas saa pienen merkin siitä, että hänet on noteerattu, hän odottaa omaa vuoroaan rennommin. (Pitkänen 2006, 13.)

Raimo Pitkäsen (2006, 40-41.) mukaan luottamuksen rakentamisessa lupauksen pitäminen on keskeinen asia.

- Lupaus on pyhä asia.
- Älä lupaa jos et ole varma.
- Jätä tarvittaessa lupaukseen varaus.
- Älä lupaa muiden puolesta.
- Varmista, että asiakas ymmärtää samoin kuin sinä.
- Tee tarvittaessa kirjallinen vahvistus.
- Selvitä itsellesi mitä asiakkaalle on luvattu.
- Ilmoita itse asiakkaalle heti, jos lupausta ei voida pitää.
- Pyydä anteeksi ja hyvität pyytämättä, jos lupausta ei voida pitää.
- Hoida ongelmatilanteet henkilökohtaisesti.
- Yrityksen vastuut ja valtuudet selväksi - kuka sopii ja mistä.

Monet yritykset käsittelevät asiakasvalituksia lähtökohtanaan pelko, että asiakas yrittää pettää yritystä. Niin ei luottamusta rakenneta. Siinä rehelliset asiakkaat menetetään, sillä luottamus rakentaa luottamusta. Ihmissuhteiden hoitamisen yleiset periaatteet toimivat myös asiakassuhteissa. Luottamus on keskeinen onnistumistekijä ihmis- ja liikesuhteissa. Se syntyy vaikutelmien, tekojen ja käytöksen kautta. Luottamus menetetään helposti ja ilman luottamusta kaikki on vaikeaa. (Pitkänen 2006, 41, 43.)

Asiakkaan toiveita ei voida aina täyttää. Joskus voi olla kyse terveyskasvatuksesta tai jopa turvallisuuden liittyvistä määräyksistä, joissa ei ole mahdollista joustaa. Alkoholia vaativa asiakas voi esimerkiksi olla päihtynyt tai alaikäinen. Määrätietoisuus on silloin tarpeen, mutta asia on hoidettava rauhallisesti ja hienotunteisesti suhteessa ympäristöön. Asiakkaan julkinen nolaaminen ei ole sopivaa. Hienotunteisuuden puute vain kärjistää tilannetta ja provosoi häiritsevää käytöstä. Asiakkaan kohtelun tulisi aina olla luontevaa ja hienotunteista. Esimerkiksi huonosti liikkuvan asiakkaan liiallinen auttamisen voi olla asiakkaasta kiusallista. On hyvä odottaa asiakkaan aloitetta tai kysyä onko apu tarpeen. (Pitkänen 2006, 45.)

Kohteliaisuuden kahdeksan käskyä ovat Pitkäsen (2006, 46.) mukaan:

- Älä nola tai nöyryytä asiakasta.
- Älä välttele tai kinastele.
- Anna asiakkaan säilyttää kasvonsa - myös ongelmatilanteissa.
- Kohtele asiakasta luontevasti kaikissa tilanteissa.
- Älä arvostele, äläkä ota kantaa.
- Älä mene henkilökohtaisuuksiin.
- Säilytä asiakkaan asiat omana tietonasi.
- Toimi asiakkaan aloitteen mukaisessa hengessä.

Asiakkaan informointi

Yleensä asiakkaan informointi parantaa asiakastyytyväisyyttä riippumatta siitä olivatko asiat sitten hyvin tai huonosti. Asiakkaan informointi olisi tärkeää, mutta se unohtuu monista erisyistä. Asioiden ollessa itselle selviä ja on tiedossa, mitä pitää tehdä tai tulee tapahtumaan, voi tiedon jakaminen muille unohtua. Asiakkaan informointi parantaa luottamusta, vähentää huhuja ja epäilyksiä, sekä kyselyjä ja turhaa työtä. Informointi voi ehkäistä suuriakin ongelmia ja olisi tärkeää tiedottaa asiakasta ennen kuin hän saa tiedon muualta. Joskus kuuntelu voi olla parasta tiedottamista. (Pitkänen 2006, 47, 63.)

Huonosti tiedottavalle yritykselle aiheutuu huonoa mainetta ja turhia kuluja, kun joudutaan oikomaan väärinkäsityksiä. Ennakoiva tiedottaminen maksaa itsensä takaisin. Jos asiakkaalle annettua lupaus ei voidakaan pitää, on syytä nopeasti informoida asiasta. Hyvä esimerkki on luvatus toimituksen viivästyminen, sillä kyllä asiakas tulee sen huomaamaan. Jos hän saa tiedon etukäteen, hän saattaa olla täysin tyytyväinen. Ongelmista ennalta tiedottaminen rakentaa luottamusta, kun taas jälkeinpäin tiedottaminen on selittelyä, jota ei välttämättä edes uskota. (Pitkänen 2006, 62-63.)

Asiakkaan näkökulma

Työntekijät ovat oman työnsä ja yrityksensä asiantuntijoita. He näkevät organisaationsa sisältäpäin kun taas asiakas katsoo yritystä ulkopäin, mutta voi nähdä enemmän. Palvelua vaivaa joskus teollisuuden laatu näkemys. Palvelun ajatellaan olevan huipussaan silloin kun se on tarkasti määriteltyä. Samanlaisuus on huonoa palvelua, massakohtelua. Taitava palveluhenkilö osaa keskustella jokaisen asiakkaan kanssa ja mukautua asiakkaan kulutustyyliin. Se on palvelun laatua, joka saa asiakkaan viihtymään. Sellaista ei voi, eikä tarvitse ohjeistaa sillä se on useimmille ihmisille luonnollista. Kulutustyyliin mukautumista tarvitaan kaupan kassallakin antamalla esimerkiksi tuttavalliseen tervehdykseen tuttavallinen vastaus. (Pitkänen 2006, 101, 105-107.)

Hyvä myyjä on sellainen, joka näkee ja ymmärtää miten tietty asiakas päättää. Asiakkaat päättävät eritavoin. Löytyy sellaisiakin asiakkaita, joille on hyvä tyrkyttää. Epävarma asiakas tarvitsee turvallisuutta ja odottaa myyjältä selkeää ehdotusta. Itsevarmalle päättäjälle on taas paha virhe ehdottaa mitään ja hänelle on annettava vaihtoehtoja joista valita. Joku asiakas analysoi ja tarvitsee tietoja, kun taas toinen haaveilee ja unelmoi. Joku asiakas tarvitsee aikaa ja rauhaa, joillakin on kiire. Seuralliselle asiakkaalle on tärkeää jutustella ja tulla kuuluksi. Asiakkaan kohtaamisessa on tärkeää kuunnella asiakkaan aloitteita, tunnistaa tyyli, jolla asiakas haluaa asioida. Asiakaspalvelija ei saa lähteä heti aktiivisesti johonkin suuntaan. Hyvän ilmapiirin syntyminen heti aluksi on ratkaisevaa. Epäonnistumisen voi vielä pelastaa vaihtamalla palveluhenkilön. (Pitkänen 2006, 109-110.)

Erilaiset asiakkaat

Onko sinulle kerrottu asiakkaan olevan kuningas? Tai että asiakas on aina oikeassa? Asiakkaita on monenlaisia ja eivätkä he kaikki ole aina oikeassa. Suurin osa asiakkaista on mukavia ja myönteisiä. Vastaan voi tulla vaikeita ja epämiellyttäviä asiakkaita, joille tekisi mieli sanoa samalla mitalla takaisin. Ei ole kuitenkaan kovin tärkeää, kuka on oikeassa tai väärässä. Aina vain olisi hyvä pyrkiä myönteiseen lopputulokseen. Siksi hankalakaan asiakas ei saisi lähteä pois vihaisena. Tässä mielessä asiakas on kuningas ja ammattimainen asiakaspalvelija osaa

kohdella häntä sellaisena. Pyrkinessään hyvään lopputulokseen asiakaspalvelija joutuu usein sivuuttamaan omat mielipiteensä ja tunteensa. Ammatilainen miettii mikä olisi tilanteessa järkevää ja mitä hankalassa tilanteessa kannattaa sanoa tai jättää sanomatta. Asiakkaita on erilaisia ja kaikkien kanssa olisi tultava toimeen. (Pitkänen 2006, 155,157.)

Erilaisia asiakkaita

- Viisas asiakas

Tietää miten asioita tulisi hoitaa ja haluaa vaikuttaa. Kuuntele häntä.

- Vaativa asiakas

Tiedostaa ja parantaa maailmaa muidenkin puolesta. Myöntelee. Kiitä.

- Valittava asiakas

Aihettakin voisi olla, tai sitten negatiivinen perusasenne. Älä torju. Älä selittele.

- Tärkeilevä asiakas

Pitää itseään muita arvokkaampana ihmisenä. Toimi kuin olisikin. Vältä kepeyttä, huumoria.

- Kiireinen asiakas

Kiire on hänelle tehokkuutta. Ole nopea, esitä vaihtoehtoja. Hän päättää. Älä ohjaile.

- Hermostunut asiakas

Voi purkaa paineitaan. Ymmärrä, kestä, ole rauhallinen. Sinä et ole syyllinen.

- Tuttavallinen asiakas

Mikäs sen mukavampaa? Kunhan ei tule tiskin yli. Laita kuriin jos tunkeilee.

- Esiintymishaluinen asiakas

Kaipaa huomiota. Haluaa hauskuutta. Anna tunnustusta, mutta älä päästä häiriöksi. (Pitkänen 2006, 159.)

5 Yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset

5.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Tämän opinnäytetyön aihealueena oli asiantuntija koulutuspalvelun tuotteistaminen. Kehittämishankkeen tavoitteena oli tuotteistaa Palvelupassi-koulutuskokonaisuus. Tavoitteiden saavuttamiseksi määritettiin seuraavat tehtävät 1) perehtyä aikaisempiin vaiheisiin ja muodostaa käsitys kehittämisen tarpeista, 2) tutustua koulutusorganisaatioiden palvelujen tuotteistamiseen käytännössä sekä perehtyä tuotteistamista koskevaan viimeisimpään kirjallisuuteen ja laatia tietoperusta tuotteistamisesta, 3) toteuttaa hanke, kehittää Palvelupassi-koulutushankkeen tuotteistus opetuksen tukiaineistoinen ja 4) suorittaa tuotteistuksen lopputuotoksen arviointi yhteistyökumppaneiden kanssa.

Tehtävä 1 eli aikaisempiin vaiheisiin perehtyminen toteutettiin tutustumalla Lohjan Laureassa tehtyihin Palvelupassi-hanketta koskeviin opinnäytetöihin. Kehittämisen tarpeita selvitettiin yhdessä yliopettaja Irma Vahvaselän kanssa, joka on toiminut Palvelupassi-hankkeen ideoijana.

Tehtävä 2 toteutettiin tutustumalla tuotteistamisen kirjallisuuteen monipuolisesti. Tarkemmin käytetyt teokset ovat esitelty lähdeluettelossa.

Kolmas tehtävä eli hankkeen toteutus Palvelupassin vaiheet 1-4 perustuvat hyvin pitkälle Ahlgrenin ja Nymanin vuonna 2008 tekemään opinnäytetyöhön Palvelupassi palvelutason ja kilpailukyvyyn kehittämisen välineenä. Tässä opinnäytetyössä oli kuvattu koulutuksen eri vaiheet tarkasti. Opetuksen tukiaineistoksi valittiin kolme kokonaisuutta, jotka käsittelevät palvelujohtamista, palvelun laatua ja asiakaspalvelua. Nämä tukiaineistot kerättiin ja kirjoitettiin Palvelupassin-hankkeen koulutukseen sopiviksi laajan kirjallisuuden tutustumisen myötä.

Opinnäytetyön neljäntenä tehtävänä oli suorittaa tuotteistuksen lopputuotoksen arviointi yhteistyökumppaneiden kanssa. Arvioinnin suorittivat LohCase ry ja Laurean yliopettajat Irma Vahvaselkä ja Vesa Taatila.

5.2 Keskeiset tulokset

Tämän opinnäytetyön tuotoksena on Palvelupassi-koulutuksen neljän eri vaiheen esittäminen tuotteistetussa muodossa. Tuotoksena syntyi myös kolme tukiaineisto koulutusta varten. Nämä aineistot käsittelevät palvelujohtamista, palvelun laatua ja asiakaspalvelua. Tuotoksena voidaan myös pitää teoreettista viitekehystä tuotteistamisesta, jota voidaan hyödyntää Palvelupassi-hankkeen jatkokehittelyn yhteydessä.

5.3 Johtopäätökset ja jatkotoimenpide-ehdotukset

Palvelupassi-hankeeseen kuuluvien koulutusosioiden 1-4 tuotteistus on nyt siinä vaiheessa, että niihin liittyvät keskeisimmät asiat ovat ymmärrettävissä tässä työssä esitettyjen asioiden perusteella ilman tutustumista muihin aikaisempiin tuotoksiin.

Paras tieto Palvelupassi-koulutuksen toimivuudesta olisi mahdollista saada toteuttamalla vaiheet 2-4 ensin Lohjalla. Tämän jälkeen olisi mahdollista täydentää näihin koulutuksen vaiheisiin kuuluvia osa-alueita ja koulutuksessa käytettäviä tietoperustoja käytännössä havaittujen tarpeiden ja havaittujen puutteiden mukaan. Näiden vaiheiden toteuttamisen jälkeen olisi mahdollista myös arvioida koko hankkeen onnistumista.

Kaikkien koulutusosioiden toteuttaminen Lohjalla helpottaisi Palvelupassi-koulutuskokonaisuuden markkinointia muille oppilaitoksille Suomessa. Jatkotoimenpiteenä olisi mahdollista myös selvittää Palvelupassi-hankkeen kansainvälistämistä. Kansainvälistymistä suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon tämän tyyppisen koulutuksen tarpeellisuus eri maissa ja mahdolliset kilpailevat hankkeet.

6 Päätäntö

6.1 Opinnäytetyön teoreettinen tarkastelu

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta on rakennettu kolmesta osa-alueesta: tuotteistaminen, palvelun tuotteistamismalli ja tuotteistusprojektin haasteita.

Tuotteistamisen yhteydessä käsiteltiin tuotteistamisen käsitettä, tuotteistamisen hyötyjä ja tavoitteita, asiantuntijapalveluita tuotteina ja tuotteistamisen asteita. Palvelun tuotteistamismalliin liittyen kerättiin tietoa palvelupaketeista ja tuotteistusprosesseista. Haasteissa käsiteltiin yleisesti tuotteistusprojekteissa esiin nousevia haasteita.

Opinnäytetyön tekijän mielestä teoreettiseen viitekehykseen tuli kerättyä tärkeimmät ja Palvelupassi-hankkeen kannalta oleelliset asiat tuotteistuksen teoriasta.

6.2 Prosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessi alkoi vuoden 2009 alkaessa kun Ahlgrenin ja Nymanin opinnäytetyö ”Palvelupassi palvelutason ja kilpailukyvyyn kehittämisen välineenä” oli juuri valmistunut. Opinnäytetyön tekeminen alkoi aikaisempaan hanketta käsittelevään aineistoon tutustumisella. Samalla alkoi tuotteistuksen lähdekirjallisuuteen tutustuminen ja teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen. Heti teoreettisen viitekehyksen jälkeen alkoi koulutuksen tietoperustoihin

tarvittavan aineiston kerääminen kirjallisuudesta. Nämä vaiheet valmistuivat hyvin aikataulussa.

Palvelupassi-hankkeen vaiheiden 1-4 tuotteistus aiheutti enemmän ongelmia. Alun suunnittelun jälkeen ideoita tuotteistuksen toteuttamiseen ei oikein löytynyt, ja tuotteistuksessa jouduttiin turvautumaan hyvin pitkälle Ahlgrenin ja Nymanin esittämään malliin. Nyt jälkikäteen prosessia arvioiden hankkeen vaiheet 2-3 olisi ollut mahdollista toteuttaa Lohjalla jo Ahlgrenin ja Nymanin rakentaman käsikirjan pohjalta. Palvelupassi-hankkeen tuotteistaminen olisi ollut järkevämpi toteuttaa vasta tämän jälkeen.

6.3 Ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyön aina tekijän asiantuntijuus tuotteistuksen saralla parantui huomattavasti opinnäytetyöprosessin aikana. Koulutusaineiston kokoaminen palvelujohtamiseen, palvelun laatuun ja asiakaspalveluun liittyen herätti monia kysymyksiä ja ehdotuksia myös oman työpaikan toimintatapoihin liittyen.

Opinnäytetyön aikataulu venyi ja muuttui moneen kertaan. Ammatillisesti katsottuna aikataulussa pysyminen on tärkeä asia. Opinnäytetyö prosessin aikana kuitenkin tuli vastaan muutoksia työelämässä ja sairautta, eli tekijöitä, jotka suuresti vaikuttavat kaikkeen tekemiseen koulumaailman ulkopuolellakin.

6.4 Itsearviointi

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjeissa (Laurea. 2009C.) opinnäytetyön on määritelty olevan oppimisprosessi, jossa tulee olla seuraavat vaiheet: aiheanalyysivaihe, suunnitteluvaihe, toteutusvaihe, arviointivaihe ja julkaisuvaihe. Työssäni on mukana nämä kaikki vaiheet ja ne on raportoitu tähän opinnäytetyöhön. Ohjeen mukaan ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyö pitää sisällään sekä tutkimuksellisuuden että kehittämistoiminnan. Työssäni ovat nämä molemmat puolet edustettuna.

Opinnäytetyön arviointikriteerit ovat rakennettu Laurean Lbd-mallin mukaan ja ne ovat autenttisuus, tutkimuksellisuus, uuden luominen ja käyttökelpoisuus. Työni on käyttökelpoinen työkalu Palvelupassi-hankkeen edetessä seuraaviin toteutuksen vaiheisiin. En kuitenkaan pysynyt työssä luomaan juurikaan uutta eli kehittämistyön kautta ei syntynyt varsinaisesti uutta tietoa.

Kuten jo koko prosessin arvioinnissa esitin, hankkeen tuotteistamiselle oli syntynyt aivan erilainen pohja kun kaikki vaiheet olisi pilotoitu ensin Lohjalla. Suurin osa pilotointiin tarvitta-

vasta tieto oli jo syntynyt aiemmissa opinnäytetöissä. Työssäni kootut tietoperustat toki ovat välttämättömiä koulutuksen toteutuksessa.

6.5 Jatkotutkimusaiheet

Palvelupassi-hankkeen kaikkia vaiheita ei ole toteutettu vielä Lohjalla. Siksi jatkotutkimusaiheeksi esitän ensinnäkin hankkeen eri vaiheiden toteuttamista Lohjalla, jolloin olisi mahdollista tutkia, miten hanke on kokonaisuutena onnistunut alueen yrittäjien näkökulmasta.

Toiseksi jatkotutkimusaiheeksi esitän, että hanketta tarjottaisiin jollekin toiselle paikkakunnalle toteutettavaksi, jolloin saataisiin tutkimustietoa eri oppilaitosten kokemuksista tuotetun Palvelupassi-koulutuskokonaisuuden toimivuudesta eri puolilla Suomea.

Kolmanneksi jatkotutkimusaiheeksi esitän Lohjalainen kuluttajatutkimuksen uusimista hankkeen kaikkien vaiheiden toteutuksen jälkeen. Edellinen tutkimus tehtiin vuonna 2004 ja uudesta tutkimuksesta olisi paljon hyötyä alueen liikkeille. Palvelupassi-hankkeen näkökulmasta tutkimustulosten perusteella olisi mahdollista analysoida, erottuvatko hankkeessa mukana olevat liikkeet saaduista vastauksista edukseen.

Lisäksi Palvelupassi-hanke voitaisiin kehittää kansainväliseksi koulutustuotteeksi. Tähän liittyen jatkotutkimusaihe olisi kansainvälistymiseen liittyvän taustatutkimuksen tekeminen. Eli kohdemaiden valinta ja selvitystyö vastaavista koulutushankkeista. Olisi tärkeää myös perehtyä siihen, onko kohdemaissa, joitain koulutuksen sisältöön vaikuttavia erikoispiirteitä.

Lähteet

Kirjalähteet

- Apilo, T., Kulmala, H., Kärkkäinen, H., Lampela, H., Mikkola, M., Nevalainen, M., Papinniemi, J., Ruohomäki, I. & Valjakka, T. 2008. Tuotekehitysverkostojen uudet toimintamallit. Tamperre: Tammer-paino.
- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell.
- Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.
- Heikkinen, H., Huttunen, R., Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: WSOY-kirjapainoyksikkö.
- Kannisto, P., Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Lehtinen, U., Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström.
- Löow, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. WS Bookwell.
- Moisio, J. 2005. Tuotteista palvelusi - tiedä mitä myyt tai ostat. Qualitas Fennica.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Karisto.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua - Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Juva: WS Bookwell.
- Price, B., Jaffe, D. 2008. The Best service is no service. USA: HB Printing.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Vilka, H., Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.
- Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Ylikoski, T., Järvinen, R., Rosti, P. 2002. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. Helsinki: Yliopistopaino.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. 2004. Service Quality. Cambridge: Marketing science institute / Printed in the United States of America.
- Zemke, R., Woods, J. Strategic customer service. 2006. Delhi: Efficient Offset Printers.

Internet

Brax, S. A. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Teknologia katsaus 207/2007. Viitattu 25.9.2009. www.tekes.fi/fi/document/43002/palvelut_ja_tuottavuus_pdf.

IMS Business Solutions Oy. 2009. Suurenmoisen palvelun tuottaminen. Viitattu 26.9.2009. <http://www.ims.fi/upload/media-4989a7626b2bb.pdf>.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Tekes: Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas Yrityksille. Viitattu 22.1.2009. http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Laurea. 2009a. Viitattu 2.5.2009. <http://markkinointi.laurea.fi/esitteet/laureafakta08.pdf>

Laurea. 2009b. Viitattu 18.5.2009. https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/05_opiskelu_osa5/01_pedagoginen_kehittaminen/index.jsp

Laurea. 2009c. Viitattu 31.8.2009. https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/YLEMPI_AMK_ont_ohje_181208.pdf

Tieke Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus. 2005. Hinnoittelun ABC Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun. Hima Hinnoittelut asiakassuhteessa-hanke 2004-2005. Viitattu 22.1.2009. http://www.tieke.fi/mp/db/file_library/x/IMG/14504/file/HinnoittelunABC-opas.pdf

Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti, A., Hänninen, S. & Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen haasteet. Tutkimusraportti 168, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 22.1.2009 http://kouvola.lut.fi/files/download/Tutkimusraportti_168.pdf

Muut lähteet

Ahlgren, S., & Nyman, M. 2008. Palvelupassi palvelutason ja kilpailukyvyn kehittämisen välineenä. Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Jakosuo, K. 2005. Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet Tapaustutkimus Suomen Postissa. Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos. Väitöskirja.

Laakkonen, H. 2007. Hyvästä asiakaspalvelusta kilpailuetua lohjalaisille yrityksille. Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Närhi, N. Henkilökohtainen tiedonanto. Lohjan keskustan kehittämissyhdystys Lohcase Ry. Lohja.

Tautila, V. 2009. Henkilökohtainen tiedonanto. Laurea-ammattikorkeakoulu. Lohja.

Vahvaselkä, I. 2009. Henkilökohtainen tiedonanto. Laurea-ammattikorkeakoulu. Lohja.

Kuviot

Kuvio 1: LbD-malli kuvataan seuraavan kuvion avulla (Laurea 2009B.)	8
Kuvio 2: Palvelupassihankkeen keskeiset sidosryhmät ja tavoitteet	12
Kuvio 3: Sipilä (1996, 15.) havainnollistaa siirtymistä tekemisestä tuote- ja asiakashyötyajatteluun kaaviolla.....	17
Kuvio 4: Tuotteistamisen asteet Sipilän (1996, 13.) mukaan	19
Kuvio 5: Tuotteistetun palvelun osat Moision (2005, 4) mukaan	20
Kuvio 6: Blueprinting (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.).....	26
Kuvio 7: Palveluprosessin vaiheet	61

Taulukot

Taulukko 1: Hankkeen aikataulu	36
Taulukko 2: Palveluiden ja tavaroiden erot Grönroosin mukaan	57
Taulukko 3: Menestyvän asiakaspalvelijan ominaisuudet	64

Liitteet

Liite 1: Palvelupassi.....78



Nuori asiakaspalvelija



.....
on suorittanut Palvelupassin Lohjalla2007

Laurea-ammattikorkeakoulu

PALVELUPASSIN OSIOT	Suoritettu /pvm	
	Teoria	Käytäntö
Osio 1 Tunnen hyvän asiakaspalvelun edellytykset ✓ Tiedän, että asiakaspalvelijan palveluasenne on erittäin tärkeä. ✓ Osaan luoda palveluelämyksen pienistä asioista: esim. teen enemmän kuin asiakas odottaa ja järjestän kiireettömyyden tuntua palvelutilanteeseen. ✓ Tunnen hyvän asiakaspalvelijan ominaisuudet: asiantuntemus, tekninen osaaminen, tuote- ja yritystuntemus sekä asiakastuntemus. ✓ Hallitsen viestintä- ja tunnetaidot asiakaspalvelussa: *Taito kuunnella, taito havainnoida asiakasta, kyky tehdä oikeita kysymyksiä asiakkaan tarpeiden määrittämiseksi, perustelutaito	8.11.07	8.11.07
Osio 2 Hallitsen asiakaspalveluprosessin vaiheet ✓ Osaan jäsentää eri vaiheet: Saapumisvaihe - Odotusvaihe - Tarvetaismennysvaihe - Myyntikeskusteluvaihe - Palvelun tuotantovaihe - Irtautumisvaihe - Jälkihoitovaihe.	8.11.07	8.11.07
Osio 3 Osaan ottaa asiakkaan vastaan ✓ Tunnen ensivaikutelman merkityksen. ✓ Osaan tervehtiä: katsekontakti, hymy, ilmeet ja eleet. ✓ Osaan luoda miellyttävän palvelutilanteen.	13.12.07	13.12.07
Osio 4 Hallitsen myyntikeskustelun ✓ Kuuntelen asiakasta, selvitän hänen tarpeensa ja pyrin täyttämään ne ✓ Tunnistan eri asiakastyypit ja osaan soveltaa niitä vastaavia palvelurooleja. ✓ Osaan käsitellä vastaväitteet. ✓ Tiedän kuinka toimia kiiretilanteessa.	13.12.07	13.12.07
Osio 5 Osaan päättää myyntitilanteen ✓ Hallitsen kaupan päättämistoimenpiteet ja osaan keskittyä asiakkaaseen loppuun saakka. ✓ Jos asiakas ei osta, lausun ystävälliset päätössanat, jotka jättävät mahdollisuuden tulla uudestaan. ✓ Muistan aina lopputervehdyksen.	13.12.07	13.12.07
Osio 6 Osaan palvella asiakasta puhelimessa ✓ Osaan käyttää ääntäni ja antaa rauhallisen ja ystävällisen vaikutelman ✓ Hallitsen puhelimessa asiakaspalveluprosessin puhelimessa.	8.11.07	8.11.07
Osio 7 Osaan palvella asiakasta ruotsin kielellä ✓ Osaan selvittää asiakkaan tarpeet ja esitellä hänelle eri tuotte/palveluvaihtoehtoja ruotsin kielellä.	8.11.07	8.11.07
Teoriaosioiden suoritukset valvonut ----- Riitta Pesonen, Koulutusalaohjaaja Laurea-ammattikorkeakoulu Käytännön työnäytteiden suoritukset valvonut ----- puolesta Nuori Yrittäjyys ry/Lohjan Yrittäjät ry/ Lohjantähden kauppiasyhdistys ry		

SUORITUSTAPA:

Asiakaspalveluun liittyvän teoreettisen tietämyksen osaaminen on testattu Nuori Asiakaspalvelija -koulutuksen yhteydessä (Asiakaspalvelupäivä 8.11.2007).

Asiakaspalvelutaitojen soveltaminen käytäntöön:

Osio 1: Kyselylomake Asiakaspalvelupäivän yhteydessä

Osio 2: Kyselylomake Asiakaspalvelupäivän yhteydessä

Osiot 3, 4 & 5: Myyntitehtävät Vuosi Yrittäjänä NY -messuilla

Osio 6: Kuvitteellinen tehtävä Asiakaspalvelupäivän yhteydessä

Osio 7: Kuvitteellinen tehtävä Asiakaspalvelupäivän yhteydessä

Palvelupassi-hankkeen taustaryhmä

Laurea-ammattikorkeakoulu on palveluinnovaatioiden monialainen ammattikorkeakoulu, joka toimii Uudellamaalla kahdeksassa toimipisteessä. Toiminnassa yhdistyvät opetus ja Helsingin laajaa metropolialuetta kehittävä tutkimus. Opiskelijoita Laureassa on 8 000 ja henkilökuntaa 525. Korkeakoulujen arviointineuvosto on valinnut Laurean kahdesti aluekehityksen huippuyksiköksi sekä koulutuksen laatuysiköksi. Lohjan Laureassa on liiketalouden ja hoitotyön koulutusohjelmien mukaista koulutusta sekä nuorisoasteella että aikuiskoulutuksena.

Länsi-Uudenmaan koulutuskeskus (LUKK) on Länsi-Uudenmaan ammattikoulutus-yhtymään kuuluva kokonaisuus, jossa annetaan ammatilliseen perustutkintoon johtavaa koulutusta neljässä toimipisteessä Lohjalla ja Nummelassa.

Nuori Yrittäjyys ry (NY) tarjoaa yrittäjyys- ja kuluttajakasvatusta tukevia opinto-ohjelmia. NY toimii koulutuksen järjestäjien ja yrityselämän siltana tarjoten nuorille oppimiskokemuksia ja yrityksille mahdollisuuden yhteistyöhön tulevaisuuden asiakkaiden kanssa. NY on voittoa tavoittelematon yhdistys ja se kuuluu 98 jäsenmaata käsittävään Junior Achievement Worldwideen. Suomessa NY on toiminut vuodesta 1995 ja on kouluttanut tuhansia tulevaisuuden aktiivisia kansalaisia.

Lohjan Keskustan Kehittämisyhdistys LOHCASE ry toimii paikallisena yhteistyöelimenä Lohjan kaupungin ja kaupunkikeskustan alueella elinkeinotoimintaa harjoittavien sekä kiinteistöomaisuudestaan vastaavien osapuolien välillä. LOHCASEn tarkoituksena on edistää kaupunkikeskustan kehitystä sekä parantaa ja vahvistaa elinvoimaisen kaupunkikeskustan imagoa ja profiilia, parantaa kaupan ja palvelualan yleisiä toimintaedellytyksiä sekä lisätä Lohjan kaupunkikeskustan viihtyisyyttä ja vetovoimaa kaikkina vuodenaikoina.

Lohjan Nuorkauppakamari on nuorten aikuisten johtamis-kouluttautumisyhdistys, joka on osa yli 100 maassa toimivaa Junior Chamber Internationalia. 40-vuotias Lohjan Nuorkauppakamari tarjoaa jäsenilleen koulutuksia, projekteja ja vapaa-ajanvietettä alueellisesti, kansallisesti ja kansainvälisesti. Jäseniä on tällä hetkellä 20 ja sen lisäksi senaattoreita ja kunniajäseniä.

Lohjan Yrittäjät ry

Lohjan Yrittäjät ry on lohjalaisten yrittäjien etu- ja yhteistoimintajärjestö. Lohjan Yrittäjät ry ajaa yrittäjien etuja mm. pitämällä yllä avointa ja rakentavaa vuoropuhelua kunnallisten päättäjien ja muiden sidosryhmien kanssa sekä järjestämällä erilaisia kampanjoita ja tempauksia. Se edistää jäsenistön keskinäistä yhteistyötä ja verkostoitumista, virkistystä ja viihdettä unohtamatta. Lohjan Yrittäjien jäsenmäärä on noin 650. Se on osa valtakunnallista yrittäjäjärjestöä, jonka keskusliittona toimii Suomen Yrittäjät.