

# PALVELUTUOTTAVUUS VERKOSTOSSA

Satu Honkanen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2014

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Honkanen, Satu	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 8.5.2014
	Sivumäärä 82	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty X
Työn nimi PALVELUTUOTTAVUUS VERKOSTOSSA		
Koulutusohjelma  Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Hakkarainen, Sinikka		
Toimeksiantaja(t)  DIPOLI Aalto yliopiston kokous- ja kongressikeskus		
Tiivistelmä Palvelutuottavuutta on tutkittu yksittäisten yritysten näkökulmasta, mutta yritysraajat ylittävien palveluverkostojen kannalta aihetta on tutkittu hyvin vähän. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää yritysverkot ylittävän palveluverkoston palvelutuottavuutta. Palveluverkoston muodostivat tapahtumakohteen ydinverkosto: myyntipalvelu veturiyrittäjienä, ravintolapalvelut sekä talon huollosta ja siivouksesta huolehtivat yritykset.  Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Aineiston keruu tapahtui teemahaastattelun ja havainnoinnin avulla. Teemahaastattelu toteutettiin tammikuussa 2014 kahdelle tilaaja-asiakkaalle ja viidelle verkoston toimijalle. Teemahaastattelun teemoina olivat palveluverkoston määrittely, palveluprosessi, palvelutuottavuus ja palvelutuottavuuden kehittäminen. Tutkimusmateriaali analysoitiin deduktiivista sisällönanalyysiä käyttäen koodaamalla vastaukset teemahaastattelun teemojen mukaisesti.  Tutkimuksen tulokset analysoitiin laadun kuilumallin avulla. Tässä tutkimuksessa palvelutuottavuuden tekijänä tutkittiin pitkään jatkuneen ammattitaitoisen yhteistyön palveluprosessia. Palvelutuottavuutta ei ole erikseen määritelty tässä verkostossa, joten palvelutuottavuuden tuloksia ei voitu mitata lukuina. Kehittämisehdotukset perustuivat jo toimivan prosessin toiminnan varmistamiseen. Tutkimustuloksena todettiin, että palvelutuottavuutta voidaan kehittää, kun on ensin määritelty verkostolle yhteiset palvelutuottavuuskriteerit.  Tutkimustulokset ovat yleistettävissä palveluverkoston toimintaa kuvaaviksi ja niitä voidaan hyödyntää palveluverkoston tuottavuuden jatkotutkimuksissa. Tulosten pohjalta Dipolissa on mahdollista seurata miten palvelutuottavuus ilmenee palveluprosessin aikana. Tutkimusta voidaan hyödyntää eri aloilla verkostomaisesti toimivien yritysten keskuudessa ja tutkimusten pohjana.		
Avainsanat (asiasanat) Palveluliiketoiminta, palveluprosessi, palvelutuottavuus, verkosto, laadun kuilumalli, tapaustutkimus		
Muut tiedot		



Author(s) Honkanen, Satu	Type of publication Master's Thesis	Date 08052014
	Pages 82	Language Finnish
		Permission for web publication X
Title SERVICE PRODUCTIVITY IN A NETWORK		
Degree Programme  Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) Hakkarainen, Sinikka		
Assigned by  DIPOLI Aalto University Congress Centre		
<p>Abstract</p> <p>Service productivity has been studied from the perspective of an individual company. However, the service productivity of a network crossing business boundaries has been studied very little. The aim of this thesis was to explore and develop the service productivity of a service network. This thesis was assigned by a service network that organizes events. This service network includes the main company, sales service and a restaurant company. The related cleaning and maintenance companies were also included in the service network under study.</p> <p>The study was conducted by using a qualitative research approach. The research method used was a case study. The data was collected through theme interviews and observation. The theme interviews were completed in January 2014 with two orderers and five participants in the service network as the interviewees. Service network, service process, service productivity and improving service productivity were the themes of the interviews. The research material was analysed by coding the answers by the themes and then using a deductive content analysis.</p> <p>The study results were analysed using the quality gap model. In this study, the service process in the long-term, professional network cooperation was examined as a factor of service productivity. The service productivity of this network has not been separately defined. Therefore, it was not possible to measure the numerical results of the service productivity. The development proposals were related to the promotion of the existing process. The results show that service productivity can be improved as soon as the criteria for the service productivity factors have been defined.</p> <p>The research results can be generalized to describe the activities of the service network. They can also be used in further studies on the productivity of the service network. Based on the results, Dipoli can follow how the service productivity appears during the service process. This study can be utilised among the companies which operate in different fields of networks.</p>		
Keywords Service business, service process, service productivity, network, quality gap model, case study		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Palveluliiketoiminnan verkostot</b> .....	<b>6</b>
2.1	Palveluliiketoiminnan verkostojen määrittely .....	6
2.2	Palveluliiketoiminnan verkostojen toiminta .....	9
2.3	Palveluliiketoiminnan verkostojen rakenteet .....	10
2.4	Palveluliiketoiminnan verkoston prosessi.....	12
2.5	Palveluliiketoiminnan verkoston haasteet ja luottamuksellisuus.....	16
<b>3</b>	<b>Palvelutuottavuus</b> .....	<b>19</b>
3.1	Palvelun määrittely .....	19
3.2	Palvelun tuottavuus .....	21
3.2.1	Palvelujen laadun merkitys tuottavuuteen.....	26
3.2.2	Palvelun kuilumalli .....	28
3.2.3	Palveluverkoston tuottavuuden mittaaminen ja mittarit.....	30
3.2.4	Asiakkaan arvo .....	32
3.3	Palveluliiketoiminnan tuottavuuden parantaminen.....	34
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>37</b>
4.1	Kvalitatiivinen tapaustutkimus.....	37
4.2	Tutkimuksen tulokset.....	43
4.2.1	Palveluprosessi .....	43
4.2.2	Prosessin toimivuus.....	50
4.2.3	Palvelutuottavuus .....	52
4.2.4	Palvelutuottavuuden parantaminen .....	60
<b>5</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>62</b>
5.1	Dipolin palveluprosessin kuilumalli.....	62
5.2	Johtopäätökset.....	64
	<b>Lähteet</b> .....	<b>70</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>79</b>
	Liite 1. Teemahaastattelun aiheet .....	79

## Kuviot

Kuvio 1. Veturiyritysmalli. ....	12
Kuvio 2. Palvelun tuottavuus.....	22
Kuvio 3. Palvelun tuottavuuden malli .....	22
Kuva 4. Palvelujen tuottavuus.....	24
Kuvio 5. Palvelujärjestelmän kokonaistuottavuuden yhtälö. ....	25
Kuvio 6. Koettu kokonaislaatu.....	27
Kuvio 7. Palvelun laadun kuilumalli.....	28
Kuvio 8. Palvelutuotannon panokset ovat riippuvaisia toisistaan .....	34
Kuvio 9. Palveluverkoston tuottavuuden tekijät.....	36
Kuvio 10. Tapaustutkimuksen vaiheet. ....	38
Kuvio 11. Dipolin prosessin kuilumalli.....	63

## Taulukot

Taulukko 1. Opinnäytetyön keskeiset termit .....	5
Taulukko 2. Verkostomainen toiminta.....	14
Taulukko 3. Palvelumääritelmän kehittyminen vuosikymmenten aikana.....	20

## 1 Johdanto

Olemme siirtymässä teollisuusyhteiskunnasta uuteen aikakauteen, verkostoyhteiskuntaan. Yritysten väliset liittoutumat ja yhteistyö ovat elinehto liiketoiminnassa menestymiselle. Verkoston yritysten pitää erikoistua ja keskittyä omaan ydinosaamiseensa sekä rakentaa monipuolisia yhteistyöverkostoja. (Toivola 2006, 5; Sohel-Uz-Zaman & Anjalin 2011, 253.) Suuret yhteiskunnalliset muutokset, kuten globalisaatiokehitys, politiikan ja hallinnon rakenteiden hajauttaminen, julkisen ja yksityisen välisen eron hämärtyminen sekä tietoverkkojen räjähdysmäinen kasvu on osaltaan johtanut verkostomaiseen toimintaan. (Mattila & Uusikylä 1999, 7; Suominen 2004, 8.)

Hellmanin (2003, 18) mukaan verkostomainen liiketoiminta vaatii käytännössä hyvin organisoitua ja rakenteellista tiedon hallintaa ja jakamista sekä yhteisiä tai jaettuja prosesseja sekä verkoston että asiakkaiden välillä. Elämme aikaa, jossa muutosta tapahtuu koko ajan. Spiik (1999, 75) toteaa, että edellinen organisaatiomuutos ei ole vielä kunnolla päättynyt, kun uusi jo tulee. Erilaisia toimintatapoja suunnitellaan ja opetellaan. Mitään ei ehditä viedä loppuun asti. Toisaalta verkostot avaavat mahdollisuuksia uusien yhteistyömallien kehittämiseen ja innovaatioihin. Tieto- ja viestintätekniikan kehitys kiihdyttää verkostoitumista edelleen. (Smeds, Krokfors, Ruokamo, & Staffans 2010, 88; Saarinen 2011.)

Palvelun tuottavuuden mittaaminen on hankalaa palvelutuotannon ominaispiirteiden vuoksi (Lönqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 8). Palvelut ovat aineettomia, ja verkostomaisessa toiminnassa jokaisella yrityksellä on omat tulostavoitteensa. Tuottavuuden analysointi on tässä tutkimuksessa kohdistettu verkoston prosessiin ja sen kehittämiseen. Palvelutuottavuuden analysoinnissa sovelletaan palvelujen laadun tutkimiseen kehitettyä kuilumallia.

### **Opinnäytetyön toiminnallinen viitekehys**

Opinnäytetyön toiminnallisena viitekehysenä toimii Espoon Aalto yliopiston DIPOLI kokous- ja kongressipalvelut (myöhemmin Dipoli). Dipolin liiketoiminta hajautettiin 1994 eri yrityksille. Dipolin palveluverkosto koostuu ydinverkosta, jossa Dipolin myyntipalvelut toimii veturiyrityksenä ja Sodexo Oy (myöhemmin Sodexo) ravintola-palvelutoimijana. Kiinteistön huoltoyritys huolehtii ulkona hiekoitukset, auraukset ja sisällä ilmastoinnin jne. Vuodesta 2012 Aalto yliopiston sopimuksen mukaisesti puhtauspalveluihin vaihtui uusi puhtausalan yritys. Palveluverkostoon kuuluu jokaisen tapahtuman luonteenmukaisia yrityksiä, mutta tämä tutkimus on rajattu Dipolissa toimivan, aiemmin luetellun palveluverkoston prosessin tutkimiseen. Viereisellä sivulla olevassa taulukossa (taulukko 1.) on kootusti opinnäytetyön kannalta keskeiset termit.

### **Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä**

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli Dipolin ydinverkoston palvelutuottavuuden tutkiminen palveluprosessia analysoimalla. Tutkimusongelmaksi määriteltiin palvelutuottavuus yritysraajat ylittävän palveluliiketoiminnan verkostossa.

Tutkimuskysymyksiksi nousivat:

- Mitä palveluverkosto tarkoittaa?
- Mitä on palvelutuottavuus verkostossa?
- Miten palvelutuottavuutta verkostossa voi kehittää?

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella. Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Aineisto hankittiin teemahaastattelun ja havainnoinnin avulla. Tutkimusaineisto käsiteltiin deduktiivista sisällönanalyysiä hyödyntäen.

Taulukko 1. Opinnäytetyön keskeiset termit

Palveluliiketoiminta	Palveluliiketoiminta jakaantuu kolmeen vaiheeseen: lähtötilanne (resurssit), prosessi ja lopputulos (tuotokset ja vaikutukset).
Palvelulogiikka (service-dominant logic)	Palvelu on kaiken markkinoilla tapahtuvan vaihdannan perusyksikkö.
Palveluprosessi	Aktiviteetin suorittamista, mihin asiakas osallistuu merkittävästi (henkisellä ja fyysisellä läsnäololla). Aineettoman arvon luontia.
Palvelutuottavuus	Toimijan ja asiakkaan asettamat panokset verrattuna tuotokseen, joka saavutetaan. Palvelutuottavuudessa huomioidaan myös laatutekijät sekä panoksissa että tuotoksessa.
Palveluliiketoiminnan verkosto	Jokaisen tapahtuman luonteen mukaisesti ydinverkoston ympärille valikoitunut verkosto
Ydinverkosto	Tässä opinnäytetyössä päävastuussa Dipolin myyntipalvelu ja ravintolapalveluissa Sodexo ja myös Dipolissa toimivat siivousyritys ja huoltoyritys.
Veturiyritys	Palveluverkoston päävastuun kantava yritys (sopimusvastuu, suorat asiakaskontaktit), opinnäytetyössä Dipolin myyntipalvelu
Tilaaaja-asiakas	Tapahtuman yhdessä verkoston kanssa järjestävä koordinaattori



## 2 Palveluliiketoiminnan verkostot

### 2.1 Palveluliiketoiminnan verkostojen määrittely

Verkostot voidaan määritellä kahden tai useamman itsenäisen yrityksen väliseksi, pitkäaikaisiksi yhteistyösuhteiksi (Toivola 2006, 22 & 2005, 25; Mattila & Uusikylä 1999, 11). Yritykset toimivat omilla vahvuusalueillaan. Yhteistyössä yli yritysrajojen toimimalla verkostoyritykset saavuttavat vahvemman kilpailuaseman palveluliiketoiminnassa. Asiakkaat näkevät toimivan palveluverkoston yhtenä tuotantojärjestelmänä. Palveluverkoston toiminnan kannalta on olennaista, että yksittäiset verkoston yritykset ymmärtävät vaikutuksensa toisiinsa ja koko järjestelmän menestykseen. (Grönroos 1991, 252-253.) Verkostot voivat olla hyvin erilaisia, ja ne myös muuttuvat ympäristön muutoksen mukana (Niemelä 2002, 18).

Toimiva palveluverkosto on verrattavissa toimivaan tiimiorganisaatioon. Tiimit ovat tehokas keino saada aikaan suorituksia. Tiimin rakenne syntyy ihmisistä, joilla on erilaisia vahvuuksia. Vahvuutta on monenlaista; tietoa, taitoa ja kokemusta. (Katzenbach & Smith 1993, 18; Helin 2000, 18.)

Tiimiorganisaatio (verkosto) edellyttää jatkuvasti muuntuvaa, horisontaalisesti painottuvaa järjestelmää, jossa yksiköt erilaisina muuntuvina kokoonpanoina toteuttavat organisaation (verkoston) strategiaa (Mohrman, Cohen & Mohrman 1997, 43). Tiimissä ja verkostossa molemmissa on kyse ryhmästä yksilöitä, jotka toimivat yhdessä tuottaakseen tuotteita tai palveluja, joista he ovat yhteisesti vastuussa. Toisia täydentävillä vahvuuksilla varustettuja jäseniä yhdistävät yhteiset päämäärät ja he ovat yhteisvastuullisia tavoitteiden saavuttamiseen. Näin ollen he ovat toisistaan riippuvaisia ja vaikuttavat tuottavuuteen vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Jäsenillä on työrooli, jolla tarkoitetaan työn edellyttämiä vaatimuksia (tieto ja taito) ja tiimirooli (verkstorooli), joka viittaa siihen, miten yksilö ryhmän jäsenenä ja persoonallisuutena käyttäytyy. (Heikkilä 2002, 13; Huusko 2007, 13.)

Toivolan (2006, 43 & 2005, 15) mukaan verkostoituminen on prosessi, jossa yritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Asiakkaan

arvon merkitystä käsitellään tarkemmin kohdassa 4.2.4 asiakkaan arvo. Verkostoitumalla tähdätään yritysten pitempiaikaisempaan kilpailukyvyyn edistämiseen. Ilman verkostokumppanuutta kasvu olisi hitaampaa, kapea-alaisempaa tai kasvu voisi konaan jäädä toteutumatta. Verkoston prosessissa jokaiselle jäsenelle on tärkeää, että tavoite on selkeä ja ymmärretty. Se on menestyvän verkoston elinehto.

Häkkinen ja Uski (2006, 28) ohjeistavat jakamaan tavoitteet pää- ja osatavoitteisiin. Selkeä yhteinen tavoite vähentää ihmisten välisiä ristiriitoja. Rajatut tavoitteet saavutetaan todennäköisemmin, koska vain rajallinen määrä tavoitteita pystytään saavuttamaan. Näin pystytään myös ennakolta selvittämään tulevat hyödyt.

Opinnäytetyön tutkimuskohteena oleva palveluliiketoimintaverkosto toimii horisontaalisesti. Hellman (2003, 55) toteaa, että verkoston toiminta koostuu eri tasoista, joissa hyödynnetään sekä omien että muiden verkoston jäsenten tiedot ja lisäksi asiakkaiden ja verkoston välittömien liiketoimintaympäristöjen tiedot. Heikkilä (2002, 75) lisää, että tiimille on tärkeää selkeä tarkoitus, sitoutuminen, luottamus, osallistuminen, kommunikaatio, prosessorientoituminen.

Toimiva sopimus on yhteistyön perusta. Heikkilän (2002, 78) mukaan kehysopimus on tehtävä ja sovittava yhteistyöpolitiikan kysymyksistä, kuten hinta- ja hankintaperiaatteista. Prosessissa syntyy omistaja, joka ottaa vastuulleen prosessin, yleensä Dipolin myyntipalvelut. Prosessia hallitaan sopimuksilla. Yhteistyössä on määritelty kunkin osapuolen rooli, vastuut, suoritukset ja sanktiot. Sopimusten tekeminen on haastavaa. Jos sopimus on epämääräinen tai siitä puuttuu tärkeitä alueita, esimerkiksi sanktiot, ongelmat tuovat usein mukanaan selvitys- ja neuvottelutilanteita ja merkitsevät usein myös taloudellisia tappioita.

Yritysten väliset palvelut tuotetaan yleensä yritysverkoston yhteistyönä, vaikka sopimus palvelukokonaisuudesta olisikin vain kahden osapuolen välinen. (Grönroos, Hyötyläinen, Apilo, Korhonen, Malinen, Piispa & Ryyänen 2007, 101-111.)

Verkostossa onnistumiskriteereitä ovat tiukka kustannustietoisuus, taito tunnistaa hyvä kumppani, tarkka etukäteistieto kumppanista, selkeys neuvottelutilanteissa, roolien ymmärtäminen, selkeä sopimus, toimiva palautejärjestelmä, tiedonkulku kumppanien välillä, mahdollisimman kattava systematisointi ja kilpailukyvyyn mahdollinen seuranta. (Stähle 1999, 55-57.)

Palveluliiketoiminnan kilpailu on useimmille nyky-yrityksille todellisuutta (Grönroos 2001, 15). Nykyään yrityksen ydintuote ei takaa kilpailuetua vaan muodostaa lähtökohdan tuotteen kehittämiseksi ja tuotteen ympärille sopivien verkostoyritysten löytämiseksi. Yritys varmentaa kilpailukyvyyn jalostamalla ydintuotteensa palvelutarjoomaksi, johon sisältyy arvoa kasvattavia sekä laskutettavia että ilmaisia palveluainek-  
sia. Palveluverkostossa yhteisellä toiminnalla ja päätöksenteolla voidaan saada aikaan parempia ratkaisuja verrattuna toimijoiden itsenäisesti saavuttamiin tuloksiin. Verkoston vahvuutena on toimijoiden mahdollisuuksien lisääntyminen yhteisten innovatiivisten ratkaisujen kautta. (Heiskanen ym. 2008, 165; Möller, Rajala & Svahn 2004, 24-26.)

Toivola (2006, 48-54) on jaotellut verkostoitumisen edut kustannusetuihin, liiketoiminnan kasvuun, reagointivalmiuteen, riskin jakamiseen sekä toisiaan täydentävien taitojen että osaamisen yhdistämiseen. Yksittäinen yritys ei selviä eristäytymällä, vaan sen on hyödyllistä kytkeytyä täydentäviin yrityksiin. Verkostojen tarkoituksena on yhteistyön kautta täydentää toistensa osaamista. Voidaan erikoistua ydinosaamiseen ja luoda uuden osaamisen ja oppimisen mahdollisuutta.

Verkostoyhteistyön ohella muuttuvassa kilpailuympäristössä korostuvat innovatiivisuus, dynaaminen kyvykkyys ja uuden tiedon omaksumiskyky (Toivola, Tornikoski, Tuomi & Varamäki 2008, 99). Verkostoitumisen etuja on, että yritykset pystyvät säilyttämään sisäisen stabiliteetin ja hallittavuuden. Yritys pystyy kovassakin kasvuvauhdissa olemaan joustava ja tehokas. (Toivola ym. 2008, 83.) Verkostot mahdollistavat kannattavan toiminnan monilla sellaisilla alueilla, joilla yksityisen yrityksen voimat eivät riitä tarvittavaan kilpailukykyyn (Niemelä 2002, 42).

## 2.2 Palveluliiketoiminnan verkostojen toiminta

Verkostoituminen monimutkaistaa toimintaa. Uudet rajapinnat pitää huomioida päätöksenteossa ja myös yritysten pääliiketoimintaprosessia ohjattaessa. Grönroos jatkaa (1990, 118) huomauttamalla, että lisääntyneet kriittiset toiminnan rajapinnat edellyttävät seurannalle uusia kohteita, tunnuslukuja ja toiminnan tarkastelutapoja. Suominen (2004, 16) on todennut, että organisaatioiden välinen verkostomainen yhteistyö on pohjimmiltaan vuorovaikutusta.

Palveluverkostomaisessa toiminnassa sopimuskäytännöt, voimassaoloaikojen pituudet ja sopimustoiminnan osaamisvaatimukset korostuvat. Kahdenvälinen sopimus vaikuttaa myös muiden verkoston yritysten toimintaan. (Hyötyläinen ym. 2007, 125.) Yritykset ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. Toiminta vaatii verkoston kumppaneilta vahvaa luottamusta toisiinsa. Luottamuksellisen toiminnan periaatteista on kerrottu lisää luvussa 3.5. Toivolan (2006, 9-10) mukaan verkostossa toimiminen vaatii luotettavuutta, sitoutumista ja oman edun tavoittelemisen vähentämistä. Verkostossa toimiminen edellyttää uusia, yhteisiä arvoja. Verkoston toiminnassa asiakas on osallinen jo suunnitteluvaiheesta alkaen. Verkostomainen toiminta täydentää yritysten resursseja, lisää uskottavuutta ja luotettavuutta.

Verkoston tarkoituksena on siirtää huomio yritysten yksittäisistä näkemyksistä ja kysymyksistä koko verkoston kattaviin yhteisiin näkökulmiin (Mohrman, Cohen & Mohrman 1997, 67). Verkostossa liiketoimintaprosesseja suunnitellaan yhdessä. Keskeisinä tekijöinä yhteistyön toimivuudessa ovat luottamus, yhteiset arvot ja joustavuus. (Heikkilä 2002, 34.) Verkoston tiimityöskentelyssä tarvitaan energiaa, kontrollia, asiantuntemusta ja vaikutusta sekä sisäisesti että ulkoisesti. Palveluverkoston toiminnan onnistuminen vaatii kommunikointitaitoja, kuten kuunteleminen ja puhuminen, informaation jakaminen, yhdessä tekemisen taitoja, luottamusta ja avoimuutta tiimin jäsenten kesken sekä ongelmanratkaisuprosessin hallintaa.

Toivolan (2006, 25) mukaan vaatimukset verkostoyrityksessä toimimiselle ovat korkeat. Jotta yritys olisi houkutteleva verkostoyrityskumppani, täytyy sillä olla arvokas-

ta ydinosaamista, jota se voi tarjota muiden yritysten käyttöön. Verkostoilla on kilpailua myös toisten verkostojen välillä. Verrattuna yksittäiseen yritykseen verkosto on nopeampi ja joustavampi toiminnassaan, koska se voi organisoida toiminnot rinnakkaisiksi. Verkoston on oltava nopea, luotettava sekä omata kilpailukykyinen osaaminen.

Verkostossa toimimiseen tarvitaan vuorovaikutustaitoa, kykyä nähdä ja jakaa yhteinen visio, yhteistyökykyä, luottamusta, asiakassuuntautuneisuutta sekä kykyä hyödyntää markkinatietoa, -orientaatiota ja osaamista yhteistyösuhteissa (Toivola 2006, 80-81). Spiik (1999, 161) kiteyttää: ”Tiimissä on tärkeää, että työt hoituvat tehokkaasti ja joustavasti kerralla oikein ja kaikilla on hyvä olla: asiakkailta, yhteistyökumppaneilla ja tiimin jäsenillä”. Tämä soveltuu myös verkostomaiseen tiimiin. Keskinäisellä arvostuksella, toisten tarpeiden kunnioittamisella ja joustamisella ratkaistaan useimmat pulmatilanteet.

### **2.3 Palveluliiketoiminnan verkostojen rakenteet**

Grönroos (2001, 515) on todennut, että yritysmaailma ja palvelukulttuuri ovat ilmiöinä äärimmäisen monimutkaisia. Verkoston rakenteella tarkoitetaan päätöksenteon, vastuun ja raportoinnin suhteita. Rakenteen ymmärtäminen on tärkeä työkalu sekä verkoston sisällä että sidosryhmien kannalta (Huusko 2007, 55). Liiketoiminnan verkostoitumisen myötä liiketoiminnan johtamisessa korostuvat menettelytavat, joita yritykset noudattavat ulkoisessa liiketoiminnassaan muiden toimijoiden kanssa, sekä yrityksen sisäiset ratkaisut ja johtamisen menettelytavat. (Mitronen 2002, 411.)

Möllerin, Rajalan ja Svahnin (2004, 11) mukaan verkostomainen toiminta jakautuu verkoston rakenteisiin, asemiin ja prosessiin. Dipolin tapauksessa verkoston rakenne ja asemat ovat sopimusluontoisesti sidottuja ja näin ollen koskemattomia, joten tässä opinnäytetyössä keskitytään verkoston prosessinäkökulmaan ja sen analysointiin.

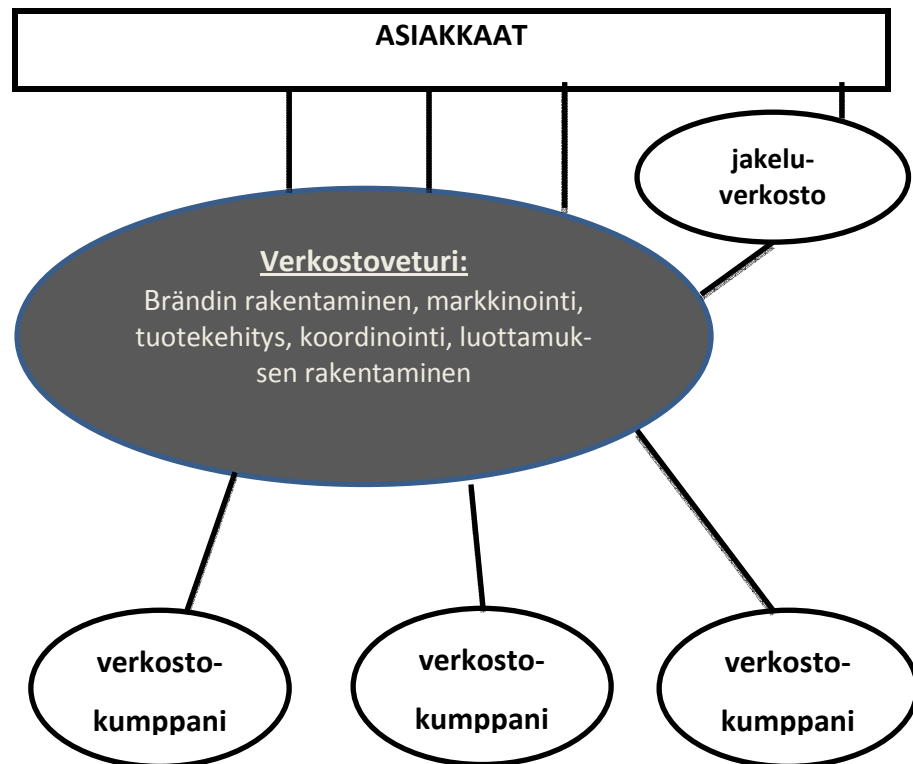
Toivola (2006, 24-25) jaottelee verkostotyyppit vertikaalisiin verkostoihin (saman tuotantoketjun jäseniä ja tuotteet täydentävät toisiaan) ja horisontaalisiin verkostoihin (saman toimialan sisällä toimivia yhteistyöverkostoja, joissa kilpailijat toimivat yhteistyössä). Mohrmanin, Cohenin ja Mohrmanin (1997, 76) mukaan horisontaalinen organisaatiomalli, Dipolin verkosto, vastaa oikea-aikaisesti ja kustannuksiltaan tehokkaasti maailmanlaajuisen kilpailun suoritusvaatimuksia. Verkoston tulee kehittää ja tuottaa entistä laadukkaampia tuotteita ja palveluja pienemmin kustannuksin, mutta entistä nopeammin (Ramírez-Pasillas 2007, 26).

Toivola (2006, 70-73) huomioi, että strateginen verkosto saavuttaa sellaisia resursseja, joihin muuten ei olisi mahdollisuutta. Yksittäinen yritys saa verkostosta kokoonsa, asemaansa ja rakenteeseensa liittyviä etuja. Verkostoituminen edistää yrityksen kasvua resurssien saatavuuden kautta ja kykyä pysyä joustavana.

### **Veturimalli**

Verkosto voi olla joko yritysten välistä kumppanuutta tai veturiyrityksen eli koordinaattorin johtama yritysten muodostama ketju. Verkostoveturi on verkoston solmukohta. Seuraavalla sivulla kuvio 1. esittää veturiyrityksen johtamaa verkostomallia. Dipolin myyntipalvelu toimii Dipolin verkoston veturiyrityksenä. Dipolin veturiyrityksen ydinosamista ovat myynti, asiakaslähtöinen suunnittelu ja toiminnan koordinaatio.

Veturina toimiminen on haasteellista ja vaatii erityistä osaamista. Veturiyritys koordinoi verkoston toimintaa. Vaikka yritykset olisivat tasavertaisia, on hyvä, että verkostolla on koordinoiva ydintoimija. Veturiyrityksen tehtävänä on luoda verkostoon luottamuksen ja vastavuoroisuuden mentaliteetti. Se vastaa vuorovaikutteisesta ympäristöstä, jossa verkoston jäsenet voivat luoda ja jakaa tietoa. (Toivola 2006, 84-88.)



Kuvio 1. Veturiyrittäjämalli (Toivola 2006, 87)

## 2.4 Palveluliiketoiminnan verkoston prosessi

Grönroos (1990, 287) on todennut, että organisaatorakenteen kehittäminen luo edellytykset hyvälle palvelulle. Jotta päästään korkean palvelun laatuun, on suunnittelussa pidettävä mielessä palvelun luominen ja toimitus eli prosessi. Mitä monimutkaisempi virallinen rakenne on, sitä enemmän tulee ongelmia hyvän palvelun tarjoamisessa. Hyvä palvelu edellyttää, että eri toiminnot ja osastot osallistuvat yhdessä palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen. Heikkilän (2007, 101) mukaan prosessi tarkoittaa sitä, miten yhteisiin päämääriin päästään.

Helin (2000, 58- 65) jakaa prosessin yhteisten haasteiden kohtaamiseen, rakentavaan palautteeseen (kritiikkiin), osallistavaan kehittämiseen, sisäisten prosessin kehittämiseen, sisäisten pelisääntöjen luomiseen, erilaisuuden hyödyntämiseen ja itsearviointiin. Työnilon tulee kuvastua myös toimivan verkoston toiminnasta.

Spiik (1999, 61) jatkaa, että prosessin onnistumiseen vaaditaan yhteiset päämäärät ja tavoitteet ja riittävästi aikaa ennakkosuunnitteluun. Asioista ja menetelmistä on sovittu yhdessä ja on saavutettu yhteisymmärrys ja toimiva yhteistyö. Pelisäännöt ja toimintaperiaatteet on selkeä kehittämisen alue kumppanuusstrategiassa, johon lainsäädäntö antaa raamit. Tiettyjen asioiden julkistaminen vaatii hyväksyntää molemmilta osapuolilta (Ståhle & Laento 2000, 74). Verkostomainen toiminta sopii kuitenkin paremmin asiakkaan mukaisesti räätälöityihin palveluratkaisuihin kun taas hierarkiassa toimivat standardisoidut ratkaisut (Broadberry & Ghosal 2005, 2).

Lönnqvist ym. (2010, 17-19) kokonaisvaltaisen palvelutuotantonäkökulman pohjalta on luotu seuraavan sivun taulukko 2. verkostomainen toiminta. Verkostomaisen toiminnan lähtötilanne perustuu sekä verkoston että asiakkaan tarpeelle palvelusta. Asiakas on jo hyvin aikaisessa vaiheessa, lähtötilanteessa, mukana toiminnassa. Prosessivaiheessa molempien resurssit muutetaan asiakkaan tarpeen mukaiseksi palveluksi. Onnistunut palvelu antaa verkostolle taloudellista tuloa ja asiakkaalle välittömän ratkaisun tarpeeseen sekä molemmille myös pitkällä aikavälillä vaikutusta omaan tuottavuuteen.

Yritysrajat ylittävien tiimien työskentelyssä tärkeää on selkeä, yhteinen tavoite ja riittävä toimivalta sen saavuttamiseen. Toimivaltalupa on saatava sieltä, mistä sen voi sopimuksen mukaisesti antaa. (Huusko 2007, 178-179.) Verkostossa toimivalta vaaditaan aktiivisuutta, avoimuutta, ulospäin suuntautuneisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Tiedon jakaminen ja toisten kokemuksesta oppiminen pohjautuvat verkoston prosessin toimivuuteen ja avoimuuteen. (Toivola 2006, 93.)



Taulukko 2. Verkostomainen toiminta

Lähtötilanne	<b>VERKOSTO</b> Palveluvalikoima ja resurssit sen toteuttamiseksi	<b>ASIAKAS</b> Tarve palvelulle ja valmiudet käyttää resurssejaan sen hankintaan
Prosessi	Tuotantovaihe, jossa resurssit muokataan tekemisen kautta vastaamaan asiakkaan palvelutarpeeseen: Fyysinen tekeminen, panostekijöiden muuttaminen toiminnan kautta asiakasarvoiksi ja vuorovaikutus/yhteistyö.	
Lopputulos	<b>TUOTOS (konkreettinen suorite)</b>	
	Palveluntarjoaja saa taloudellista tuloa mutta myös ei-taloudellista tuloa: uudet ideat, maine, referenssit jne.	Välitön ratkaisu ja odotusten täytyminen palvelutarpeeseen. Mahdollisesti vaikutuksia pidemmällä aikavälillä esim. vaikutukset omaan tuottavuuteen.

### Vuorovaikutus verkostossa

Verkostojen johtamisessa on tärkeää kyky luoda ja ylläpitää suhteita sekä yhdistää ja omaksua asioita. Vaaditaan yhteistä ongelmanratkaisua ja kykyä löytää yhteinen toimintamalli. Myös kontrolli hallitsee kaikkia yrityksiä verkostossa. (Toivola 2006, 70-74.)

Prosessin onnistumisen kannalta yhtenä osana ovat verkoston palaverit (Heikkilä 2007, 46). Mohrman ym. (1997, 67) korostaa päätösten oikea-aikaisuutta. Lisäksi päätöksentekovaltuuksien selkeys ja vastuukartoitukset ovat tärkeitä verkostomaisessa toiminnassa. Spiikin (1999, 133-149) mukaan vastuualueiden ja pelisääntöjen lisäksi

palaveriin osallistuminen, muistioiden jakaminen ja tiedon kulku oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan on tehokasta palveluketjun hyödyntämistä (myös Degenhardt & Grönroos 2010, 166). Yritysten verkostoituminen edellyttää aiempaa hallitumpaa tiedonhallintaa. Samaan aikaan yrityksissä ylläpidettävän erilaisen tiedon määrä lisääntyy. (Grönroos, Hyötyläinen, Apilo, Korhonen, Malinen, Piispa & Rynänen 2007, 111.)

Kritiikki on taitavasti käytettynä erinomainen työväline myös verkoston palavereissa (Helin 2000, 45). Katzenbach ja Smith (1993, 46) toteaa, että on hyvä seurata tiimin identiteettiä, intoa ja energisyyttä, yksittäisten tapahtumien vaikutusta, henkilökohtaista sitoutumista ja suoritustuloksia. Sekava työskentely väsyttää enemmän kuin järkevä ja tehokas joten tiimissä työskentely vaatii pelisääntöjä. Sekavan toiminnan riskinä on tärkeän tehtävän unohtuminen. Useimmat tiimit toimivat organisaation alla ja tällöin haasteena on se, että tiimi tuntee organisaation pelisäännöt (Spiik 1999, 61-63). Verkoston kohdalla verkosto itse luo omat pelisääntönsä.

Sidosryhmien määrittäminen on tärkeää, jotta kaikki tarpeellinen tieto tulee levitettyksi. Sidosryhmien selvittämättä jättäminen on yleisin syy projektien hidastumiseen tai toteutumattomuuteen. Myös tiedossa olevat oikeat kriteerit kaikkien sidosryhmäläisten kesken on tärkeä huomioida. Vastuunjako tulee olla selkeä, kuka projektista vastaa ja huolehtii aikatauluista (Stähle & Laento 2000, 88). Verkoston ja sen sidosryhmien välinen vuorovaikutus on kaksisuuntaista. Kun verkosto ymmärtää sidosryhmien tarpeet ja toiveet huomionarvoisina, ymmärtää se myös oman toimintansa merkityksen ja saa lisää vaikutusvaltaa. (Teräs, 2009, 21; Finne & Grönroos 2009, 192.)

Verkostojen kehittyminen on jaoteltu neuvottelu-, sitoutumis- ja kumppanuusvaiheeseen (Toivola 2006, 59-61). Dipolin palveluverkosto on saavuttanut kumppanuusvaiheen, jossa vuorovaikutus on tiivistä ja vakiintunutta. Verkostossa panostetaan yhteistyöhön, kommunikointi on avointa ja tehokasta. Yhteinen ongelmien ratkaisu, asioiden ja tiedon jakaminen osoittavat sitoutumista yhteistyön jatkumiselle. Verkoston osapuolet pyrkivät pitämään informaation vaihdon niin häiriöttömänä kuin suin-

kin. Näin verkoston kommunikointi on mahdollisimman avointa, säilyy rakentavana eikä informaatiota pantata. Heikkilän (2002, 78) mukaan keskeistä on, että informaatio jaetaan välittömästi ja se jaetaan kaikkien saataville. Sujuva ja suora kommunikointi on tiimityöskentelyn elinehto ja näin vältetään kommunikaation häiriöt; sisäiset (omat tunnetilat, asenteet) ja ulkopuoliset (melu, epäselvyys puheessa).

Verkostossa työskentelyyn tarvitaan vahvasti sitoutuneita, yhteistyökykyisiä ihmisiä. Koska jäsenten välillä vallitsee riippuvuus toisistaan, vuorovaikutustaidot ovat ensiarvoisen tärkeitä. Tärkeimmät ovat kommunikointitaidot kuten kuunteleminen ja puhuminen, informaation jakaminen, yhdessä tekemisen taidot, luottamus ja avoimuus tiimin jäsenten kesken sekä ongelmanratkaisuprosessin hallinta.

Työskentelyprosessiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Avoin keskustelu ja aktiivinen ongelmaratkaisu tehostavat toimintaa. Tieto on voimaa ja valtaa. (Heikkilä 2007, 88.)

## **2.5 Palveluliiketoiminnan verkoston haasteet ja luottamuksellisuus**

Ristiriidat ovat yhteistyön ydintilanteita (Helin 2000, 56). Toimintamallit niiden käsittelyssä ratkaisevat hyvin pitkälle yhteistyön myöhemmän laadun. Kaikille ristiriidoille on yhteistä, että toinen osapuoli toimii väärin; epäreilusti, sopimusten vastaisesti tms. Voimme toimia yhteentörmäyksissä taistelemalla, vetäytymällä tai sopimalla. Verkostosta on tehokasta tehdä roolikartta.

Toiminnan esteeksi saattaa nousta tilanne, jolloin verkostossa on liian monta kateenottajaa eikä toiminta voi olla kannattavaa. Verkoston osapuolten tulee ymmärtää, miten verkosto mahdollistaa yritysten kannalta kannattavan tuotannon asiakkaan kannalta kilpailukykyiseen hintaan. Verkostotyö vaatii kypsyyttä, reilua ja tasapuolisuutta. (Niemelä 2002, 105-109.)

Avoimessa kommunikoinnissa osapuolet pyrkivät pitämään informaation vaihdon häiriöttömänä. Näin kommunikointi säilyy rakentavana eikä informaatiota pantata. Informaatio tulee jakaa välittömästi kaikkien saataville. Kommunikaation häiriöitä on

sekä sisäisiä (omat tunnetilat, asenteet) että ulkopuolisia (melu, epäselvyys puheessa). Sujuva ja suora kommunikaatio on tiimityöskentelyn elinehto. (Heikkilä 2002, 45.) Kommunikoinnin parantamisessa runsas tiedottaminen ei yksin riitä. Kommunikaatioon kuuluu merkittävänä osana myös keskusteleminen ja kuuntelemisen taito sekä keskinäinen vuoropuhelu. (Grönroos, Hyötyläinen, Apilo, Korhonen, Malinen, Piispa & Rynnänen 2007, 115.) Maxwell (2012, 153) on todennut, että luottamus syntyy, kun ihmisten sanat ja teot käyvät yksiin. Luottamus syntyy myös, kun ihminen tuntee olonsa turvalliseksi.

Tietyissä tilanteissa osapuolet voivat päätyä yhteistyön lopettamiseen. Syitä yhteistyön lopettamiseen ovat esimerkiksi epäluottamus, pettymys tai olosuhteiden muutokset. (Toivola 2006, 63.) Myös kumppaniyrityksen strategian ja priorisointien muuttuminen, yrityskulttuurin eroavaisuudet, henkilöstömuutokset ovat esimerkkejä mahdollisista syistä muutostilanteeseen.

Tiimeissä niin kuin myös verkostoissa, haasteena on korkea vaihtuvuusaste. Toiminnan kannalta tärkeää on toimivat vuorovaikutussuhteet, joten verkoston tasapaino heilahtaa henkilövaihdon myötä. (Heikkilä 2002, 48.) Luottamuksen kehittyminen edellyttää avoimuutta ja avoimuus edellyttää luottamusta. Luottamus vaatii aikaa ja kokemuksia, joten henkilövaihdon jälkeen alkaa luottamuksen ansaitseminen verkostossa. Luottamuspula ilmenee työyhteisössä eri tavoin: ihmiset ovat turvattomia, aggressiivisia, salaillaan asioita jne.

Verkosto on luottamusta herättävä kumppani, kun sillä on vetovoimaa: hyvä maine osajana ja kumppanina. Verkostoissa toimiminen edellyttää luottamuksen, sitoutumisen lisäksi myös odotuksia. (Ståhle 1999, 46.) Toivola (2006, 63-66) jatkaa, että luottamus verkostojen välillä näkyy molemminpuolisena yhteenkuuluvaisuuden tunteena ja keskinäisenä riippuvuutena. Luottamus rakentuu toistuvan vuorovaikutuksen seurauksena. Varsinkin hiljaisen tiedon siirtämisessä luottamus on keskeinen edellytys.

Toivola (2006, 63-66) on jakanut luottamuksen kolmeen ryhmään: sopimukselliseen luottamukseen, osaamiseen perustuvaan luottamukseen sekä goodwill – luottamukseen, joka perustuu yhteisiin tavoitteisiin ja estää oman edun tavoittelun. Luottamus synnyttää luottamusta. Heikkilän (2002, 77) mukaan luottamuksen kehittyminen edellyttää avoimuutta ja avoimuus edellyttää luottamusta.

Verkosto voi menestyä yhdessä, kun ihmisten tavoitteet ovat positiivisesti sidoksissa toisiinsa (Toivola 2006, 50). Yhteiset tavoitteet ja yhteistyö auttavat oppimaan ja löytämään uusia ideoita. Ihmiset, joilla on yhteiset päämäärät, myös keskustelevat ongelmistaan ja väittelevät avoimesti ja rakentavasti sekä auttavat ja vaikuttavat toisiinsa tehokkaasti. Kilpailuun perustuvassa yhteistyössä ihmiset ajattelevat, että heidän tavoitteensa on negatiivisesti sidoksissa toisiinsa. Kilpailevien tavoitteiden on havaittu vähentävän vuorovaikutusta ja synnyttävän alhaista tuottavuutta.

Ståhlen (2000, 18) mukaan kumppanuus jakaantuu tietopääomaan, lisäarvoon ja luottamukseen. Jokainen tekijä vaikuttaa toiseensa ja se miten hyvin näitä hallitaan, määrittää kyvyn rakentaa onnistuneita kumppanuussuhteita. Mitä enemmän on tietopääomaa, sitä kiinnostavampi kumppani. Jaettujen tietojen pohjalta kumppanit voivat täydentää toistensa toimintaa ja osaamista.

Kumppanuuden luottamus syntyy vetovoimasta, ennakkotiedoista ja mielikuvasta. Luottamus perustuu tunteisiin, kokemuksiin ja faktoihin sekä yhteisiin kokemuksiin kumppanin toimintatavasta yhteistyötilanteissa. Kumppanuutta pystyy arvioimaan faktoja tulkitsemalla. Luottamuksen mahdolliseksi esteiksi voi tulla statuserot, erilainen kyky hyödyntää saatua tietoa, malttamattomuus, herkkyyden puute, välinpitämättömyys, erilaiset tavoitteet, panostus tai avoimuuden aste. (Ståhle 2000, 20.) Verkostoitumista estäviä ominaisuuksina on epäluottamus muihin yrittäjiin sekä halu itse kontrolloida tekemistä (Toivola 2006, 94).

### **Luottamuksellisuus**

Verkostomaisessa toiminnassa luottamus on kaiken perusta, verkostosuhteen mitta. Verkostomaisesti toimivat yritykset ovat tasavertaisia kumppaneita. (Verkostojohta-

misen opas 2014.) Tasavertaisuus näkyy eri osapuolten mielipiteiden kuuntelemisena ja arvostuksena. Luottamuksen rakentaminen edellyttää avoimuutta ja tiivistä vuorovaikutusta. Tiiviissä kumppanuudessa yritykset integroituvat yli organisaatorajojen ja ovat osa toistensa toimintoja (Toivola 2006, 98-99).

Kumppanuudet ovat molemmin puolin hyödyttäviä verkostomalleja. Toivolan (2006, 101) mukaan verkoston jokaisella yrityksellä täytyy olla annettavaa, muuten yhteistyötä ei synny. Ståhle (1999, 78) jatkaa kumppanuuden vaativan myös etiikkaa, jossa huolehditaan jokaisessa kaupassa myös kumppanien eduista ja oikeudenmukaisista hyötymisistä. Tämä vahvistaa luottamusta ja verkosto kumppani-imagoa. Räättälöidyt tuotteet sekä palvelut edellyttävät verkoston kumppaneilta yhteistä ongelmanratkaisua ja kykyä löytää yhteinen toimintamalli. Verkostossa kumppanuus sisältää erikoisosaamista, molemminpuolista hyötyä, täydentävää osaamista, strategisia sidoksuuksia, vahvaa sitoutumista ja tiivistä vuorovaikutusta. Kumppanuudet sitovat yrityksiä toisiinsa ja rakentavat strategisia sidoksuuksia. Yritykset ovat entistä enemmän riippuvaisia toisistaan. (Toivola 2006, 102.)

Ståhle (1999, 55-57) tarkastelee operatiivista kumppanuutta: ”Mitä lähempänä kumppanuus on osto-myynti-tapahtumaa, sitä operatiivisemmasta kumppanuudesta on kyse. Operatiivinen kumppanuus perustuu yhdessä sovittuun intressiin.” Verkostoissa on useita kumppanivaihtoehtoja. Kumppaniehdokkaita kilpailutetaan kaiken aikaa. Kumppanin palvelu tai tuote on selkeä, testattu ja siitä on olemassa faktaa. Onnistuminen edellyttää myös luottamusta toisen maksu- tai tuotantokykyyn. Pelkät lupaukset ja puheet eivät riitä, tuote tulee olla testattu ja valmis.

### **3 Palvelutuottavuus**

#### **3.1 Palvelun määrittely**

Grönroosin (2012) pitämällä luennolla, hän toteaa kaikkien työskentelevän palvelualalla. Tuotetta ei voi eritellä ilman palvelua sen ympärillä. Lisäksi palvelu vaatii ympärilleen palvelun toimittajan ja palvelun käyttäjän (Balci, Hollmann & Rosenkranz

2011, 1). Palvelutermistö on kehittynyt vuosikymmenten varrella. Alla Grönroosin (1981-2007) ja Hyötyläisen (Hyötyläinen 2010, 39-43) tuotannon pohjilta luotu taulukko (taulukko 3.) palvelun määritelmän kehittymisestä.

Taulukko 3. Palvelumääritelmän kehittyminen vuosikymmenten aikana (Grönroos 1981-2014; Hyötyläinen 2010)

VUOSIKYMMEN	PALVELUN MÄÄRITELMÄ
1960	palvelu on toimenpiteitä, tyytyväisyyttä tai hyötyjä, joita tarjotaan myytäväksi tai tarjotaan tavaroiden myynnin yhteydessä
1970	palvelu on toiminta, hyöty tai tyydytys, jota tarjotaan myytäväksi tavaroiden myynnin yhteydessä. Ne ovat tekoja, joita asiakas ei voi tai halua tehdä itse.
1980	palvelu on teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa henkilön tai laitteen kanssa. Palvelu on palvelutarjouksen keskeinen ydin, aineeton, josta maksetaan välillisesti tai välittömästi. Palvelun tuotanto voi olla sidoksissa fyysiseen tuotteeseen.
1990	palvelu on aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnat tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä asiakkaan resurssien järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.
2000	palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin osittain samanaikaisesti. Asiakas osallistuu palveluprosessiin, joka koostuu toiminnoista/toimintasarjoista.
2010	asiakas ei etsi vain tuotteita tai palvelua vaan kokonaisvaltaista palvelutarjoumaa. Palvelu on näkökulma yritystoimintaan ja markkinointiin.

Palvelut ovat vuorovaikutuksellisia prosesseja, joissa palvelun tuottajan ja asiakkaan resurssit luovat yhdessä arvoa asiakkaalle vuorovaikutteisessa prosessissa (Smeds

ym. 2010, 89; Ballantyne & Varey 2008,3). Tässä opinnäytetyössä käytetään palvelun määrittelyyn Grönroosin palvelun jaottelua (2001, 81) kolmeen perusominaisuutta:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintosarjoista.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan osittain samanaikaisesti.
3. Asiakas palvelujen käyttäjänä osallistuu itse myös palvelutapahtumaan.

Palvelu tapahtuu ainakin osittain samaan aikaan kuin se käytetään. Se on aika- ja paikkasidottua. (Wolak, Kalafis & Harris 1998, 27.) Palvelujen tärkein piirre on niiden prosessiluonne. Asiakkaan on itse suoritettava määrättyjä toimintoja, jotta palveluja tuottava verkosto pystyy palvelemaan häntä. Se miten asiakas suoriutuu omasta osuudestaan, vaikuttaa suoraan palvelun laatuun Palvelu on aineetonta tai osittain aineetonta ja asiakkaan voi olla vaikea nähdä palvelua konkreettisena kokonaisuutena. Palveluun voi sisältyä fyysisiä osia ja nämä ovat osa palvelukokonaisuutta. (Grönroos 1987, 29-30.)

### **3.2 Palvelun tuottavuus**

Palvelujen tuottavuudelle ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tämä johtuu siitä, että myöskään palvelun käsitettä ei ole yleisesti määritelty. (Hyötyläinen & Kaitovaa-  
ra 2013, 33-36.) Eräs tuottavuuden ongelma on se, että ihmiset tulkitsevat tuottavuuskäsitteen eri tavoin. Palveluiden tuottavuus on erityispiirteidensä vuoksi monimutkaista ja sitä tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti. Määrittelyä hankaloittaa palveluprosessin lukuisten eri tekijöiden ollessa sidoksissa toisiinsa. Erilaiset suorituskykyyn liittyvät määritelmät näyttävät muodostavan eräänlaisen palvelutuottavuuden kattokäsitteen. Palveluiden tuottavuus ja sen mittaaminen on tällä hetkellä hyvin monien tutkimusten aihe. (Rust & Huang 2011, 3; Biege, Lay, Schmall & Zanker 2012, 1.)

Vuorisen ym. (1998, 380) mukaan palvelujen tuottavuus on palveluorganisaation kyky hyödyntää panoksia tuottaakseen asiakkaan laatuvaatimuksia vastaavia palveluja. Heidän mukaansa palveluvalikoiman laajuutta ja laatua on tarkasteltava yhtenä kokonaisuutena, jotta voidaan selvittää niiden yhteisvaikutus palvelun kokonaistuot-



tavuuteen. Vuorinen ym. esittävät kaavan (kuvio 2.), joka perustuu tuotosten ja panosten suhteeseen

$$\text{Palvelun tuottavuus} = \frac{\text{Tuotoksen määrä ja tuotoksen laatu}}{\text{Panoksen määrä ja panoksen laatu}}$$

Kuvio 2. Palvelun tuottavuus (Vuorinen ym. 1998, 380)

Saman palvelutuottavuus kaavion esittelee myös Saari (2006,97) ja Lönnqvist ym. (2010, 86-87) käyttäen kaaviossaan tuotos -termin tilalla volyyymi -termiä. Saaren mukaan kaava tarkoittaa suhteellisten määrien ja hintojen muutosten mittaamista. Lönnqvist ym. mukaan palvelutuottavuus on panosresurssien hyödyntämisen tehokkuus prosessissa, jossa ne muutetaan taloudellisiksi tuloksiksi palvelun tarjoajalle ja arvoksi asiakkaille. Palvelun tuottavuutta on tarkasteltu makrotasolla, mutta esim. prosessin tasolla, mikrotasolla, asiaa on käsitelty vähemmän.

Palvelun tuottavuus kaavaa on varioitu paljon. Maliranta ja Ylä-Anttila (2007, 29) ovat yksinkertaistaneet kaavion ja esitelleet sen huomioimatta laatutekijöitä. Grönroos korostaa omassa mallissaan tehokkuustekijää. Kuviossa 3. on Grönroosin kaksi eri palvelun tuottavuuden mallia.

<b>Palvelun tuottavuus = f</b>	(sisäinen tehokkuus, ulkoinen tehokkuus, kapasiteetinhyödyntäminen)
<b>TAI</b>	
<b>Palvelun tuottavuus = f</b>	(kustannustehokkuus, myyntitehokkuus, kapasiteettitehokkuus)

Kuvio 3. Palvelun tuottavuuden malli (Grönroos. 2001, 292)

Yrityselämässä pakko toimii tuottavuuden veturina. Tuottavuudessa on kysymys ambitotasosta: mihin rimaan asettaa ja millä tavalla (Hyötyläinen, Manninen, Nikulainen, Ohtonen, & Siltala 2010, 155-156). Palveluliiketoiminnan merkitys kasvaa tulevaisuudessa vaikka sen kasvua hidastaa osin suomalaiset perinteet ja kansanluonne, mutta myös jähmeät instituutiot. Tuottavuus edellyttää palvelutoiminnan ja luovan talouden lisäksi uusia viestintätapoja ja tietovirtojen järjestämistä sekä työajan tarkoituksenmukainen käyttö.

Talouden nykysuhdanteessa painotetaan lyhyen aikavälin tuottavuushyötyjä pitkän aikavälin hyötyjen sijaan. Käytännössä tämä on tehty keskittymällä kustannusten vähentämiseen (tuotantoon vaadittavia resursseja vähentämällä) tuottojen lisäämisen sijaan (asiakkaan kokemaa arvoa parantamalla). (Hyötyläinen & Kaitovaara 2013, 41.)

Tuottavuuteen liittyy monia toisiinsa lähellä olevia käsitteitä (kannattavuus, tehokkuus, vaikuttavuus, suorituskyky). Lönnqvistin ym. (2010, 78-79) mukaan tuottavuus voi parantua, kun:

- tuotos kasvaa nopeammin kuin panos
- tuotetaan enemmän samasta panoksesta
- tuotetaan enemmän vähemmällä panoksilla
- tuotetaan sama tuotos entistä vähemmällä panoksilla tai
- tuotetaan vähemmän samalla kun panoksia käytetään vielä vähemmän.

Palvelualat ovat keskittyneet usein vain tuottavuusyhtälössä viivan alapuolella oleviin muuttujiin eli vähentämällä tuotantoa pienentämättä tuotosten määrää. Vaikka tämä on luonnollinen osa tuottavuuden parantamista, se ei pitkällä aikavälillä ole tulevaisuutta, jos se on ainoa käytössä oleva keino. (Hyötyläinen & Kaitovaara 2013, 38-41.)

Palvelutuottavuudessa on huomioitava kokonaistuottavuus eli kaikki saatu tuotto ja lisäarvo sekä kaikki kustannukset ja vaivannäkö (Hyötyläinen & Kaitovaara 2013, 41-

42). Tuottavuuteen vaikuttaa se, miten hyvin yhteistyösuhde hallitaan prosessikokonaisuuden eri toimijoiden ja yhteistyöyritysten välillä. Hyvä yhteistyö on merkittävä tekijä toiminnan sujumisessa. Heikosta yhteistyöstä seuraa epäselvyyksiä, virheitä, viiveitä ja työmotivaatiota laskevaa tyytymättömyyttä. Näiden seurauksena on sekä toiminnan että lopputuloksen laadun lasku. Laadun ja tehokkuuden laskulla on yhteys kokonaisuuden tuottavuuden laskuun. (Grönroos ym. 2007, 128-129.)

Hyötyläinen ja Kaitovaara (2013, 41-42) on jaotellut palvelujen tuottavuuden operatiiviseen ja asiakastuottavuuteen. Operatiivinen tuottavuus (kuvio 4.) on palvelun tuottojen ja palvelutuotannon kustannusten välinen suhde, kun taas asiakastuottavuus on asiakkaan kokeman arvon sekä asiakkaan näkemän vaivan (panostuksen) ja palvelun kustannusten summan välinen suhde.

$$\text{Operatiivinen tuottavuus} = \frac{\text{Tulot}}{\text{Tuotantokustannukset}} = \frac{\text{Koettu arvo}}{\text{Suorat kulut + omavaivannäkö}} = \text{Asiakastuottavuus}$$

Kuvio 4. Palvelujen tuottavuus (Hyötyläinen & Kaitovaara 2013, 41-42)

Operatiivista tuottavuutta ja asiakastuottavuutta tulee katsoa kokonaisuutena. Jos tuottamiseen vaadittavaa panosta tai tuotosta otetaan pois jommaltakummalta puolelta, se vaikuttaa myös toiseen puoleen. (Hyötyläinen & Kaitovaara 2013, 43.)

Palveluliiketoiminnan ydinasioita ovat osaaminen, innovaatiot ja tieto. Tuottavuutta ei revitä selkänahasta. Rutiininomaisia tehtäviä sekä päällekkäinen työtä tulee edelleen järkeistää. Tuottavuus edellyttää hyvää johtamista. (Hyötyläinen ym. 2010, 113-119.) Koulutustason vaikutus tuottavuuseroihin vaihtelee paljon aloittain. Työtekijöiden keski-ikä ei ole selkeää itsenäistä vaikutusta palveluiden tuottavuuteen. (Sinko 2005, 149.) Prosessikokonaisuuden näkökulmasta palvelun tuottavuuden määritelmä ei itsessään ole ongelma vaan se, että siihen liitetään omat kokemustaustat. Termi

tuottavuus on palveluissa käyttökelpoinen, mikäli sen taustaoletukset ja sisältö osataan määritellä ja rajata tapauskohtaisesti. (Grönroos ym. 2007, 128-129.)

Kannattavuuden saavuttaminen palvelustrategian turvin edellyttää palvelukulttuuria. (Grönroos 1990, 282) palvelukeskeisyyden vaikutus on yhteydessä koko palvelutoimintaan. Grönroos (2001, 492) toteaa myös, että ympäristön paineet, uudet organisaatiostrategiat, uudet rakenteelliset järjestelyt voivat olla palvelukulttuurin kehittämisen esteitä ja mahdollisuuksia.

Palvelujärjestelmän kokonaistuottavuuden yhtälöä (Hyötyläinen & Kaitovaara 2013, 43) tarkastellessa on analysoitava palvelun tuottajan ja asiakkaan kokema arvoa (kuvio 5). Asiakaskeskeisen logiikan muodostaa asiakkaan kokema laatu ja tulot. Teollistamiskeskeisessä logiikassa tuotantokulut on määritettävästi, mutta muut kulut sekä oman vaivannäön määritelmät ovat haastavia. Palvelukeskeisessä logiikassa painopiste ja avainasemassa on arvomuodostus. Tuottavuusyhtälöä tarkastellessa huomaa, että tuotokset määrittelevät sekä palveluntarjoajalle että asiakkaalle luodun arvon. (Hyötyläinen & Kaitovaara 2013, 43.)

<b>Palvelujärjestelmän kokonaistuottavuus</b> $\hat{=}$	<b>Tulot</b>	<b>+ Koettu laatu</b>	<b>asiakaskeskeinen logiikka</b>
	<b>Tuotantokulut</b>	<b>+ Suorat kulut, oma vaivannäkö</b>	<b>teollistamis- keskeinen logiikka</b>

Kuvio 5. Palvelujärjestelmän kokonaistuottavuuden yhtälö (Hyötyläinen & Kaitovaara 2013, 43)

Hyötyläisen ja Kaitovaaran (2013, 44) mukaan sekä suunnittelussa että kehittämisessä on huomioitava yhtä paljon se, mitä tapahtuu toimitusta ennen kuin se, mitä tapahtuu toimituksen jälkeen. Lisäksi tuotos- ja panosyksiköt ovat toisistaan riippuvaisia, joten yhtälön käyttö ei ole aivan yksinkertainen tehtävä.

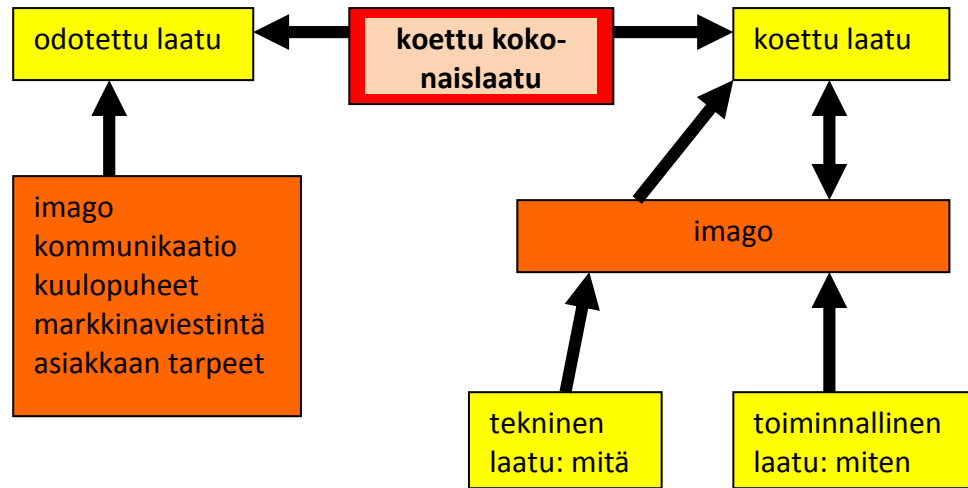
Tuottavuus syntyy siitä, että ihmiset osaavat työnsä ettei prosessikokonaisuudessa tapahdu virheitä, häiriöitä tai viiveitä. Lisäksi keskinäiset toimintamallit ja häiriötilanteen hallinta on hyvin suunniteltu ja toteutettu siten, että prosessikokonaisuuden läpäisevät virheet, viiveet ja häiriötekijät voidaan minimoida. Tuottavuus muodostuu myös siitä, että työn tekemisessä tarvittava tieto kulkee prosessikokonaisuudessa avoimesti ja on kaikkien tarvitsijoiden käytettävissä oikea-aikaisesti. (Grönroos ym. 2007, 128-129.)

### **3.2.1 Palvelujen laadun merkitys tuottavuuteen.**

Laatu itsessään ei maksa, mutta laadun puute maksaa, Grönroos toteaa (2000, 18). Palvelut ovat luonteeltaan aineettomia, joten niiden tarkastelussa tuottavuus ja asiakkaan havaitsema laatu voidaan katsoa erottamattomiksi (Becker, Klingner & Böttcher 2012, 7). Kun tavoitteena on tuottavuuden kehittäminen, aineetonta pääomaa tarkastellaan laajasti (mm. osaaminen, asiakassuhteet) (Lönqvist ym 2010, 103). Laatua voidaan parantaa vikoja vähentämällä, mikä pienentää vaadittavaa panosta ja kasvattaa tuotosta (Hyötyläinen & Kaitovaara 2013, 36).

Palvelujen laatu koetaan hyvin monella tavalla, mutta lopullisesta laadusta päättää asiakas. Asiakkaan näkökulmasta laatu jakaantuu kahteen; mitä hän saa ja miten hän kokee prosessin toimivuuden. Tekninen laatu tarkoittaa sitä, mitä asiakas saa käyttetyään verkoston palveluja eli prosessin lopputulos. Toiminnallisella laadulla tarkoitetaan miten yhteistyö verkoston ja asiakkaan välillä sujuu. Prosessin toimivuus ja keveys muodostaa asiakkaan näkemyksen toiminnallisesta laadusta. Imagolla ei ole suoraa vaikutusta palveluun tai palvelun tuottamiseen, mutta se toimii suodattimena, jonka läpi asiakas tarkastelee laatua. (Grönroos 1987, 32-33; Lönqvist ym 2010, 88.)

Alla Grönroosin (1998, 67) luoma koettu kokonaislaatu -kaavion pohjalta luotu kuvio (kuvio 6.) miten laatu koetaan verkoston tuottamana.



Kuvio 6. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1998, 67)

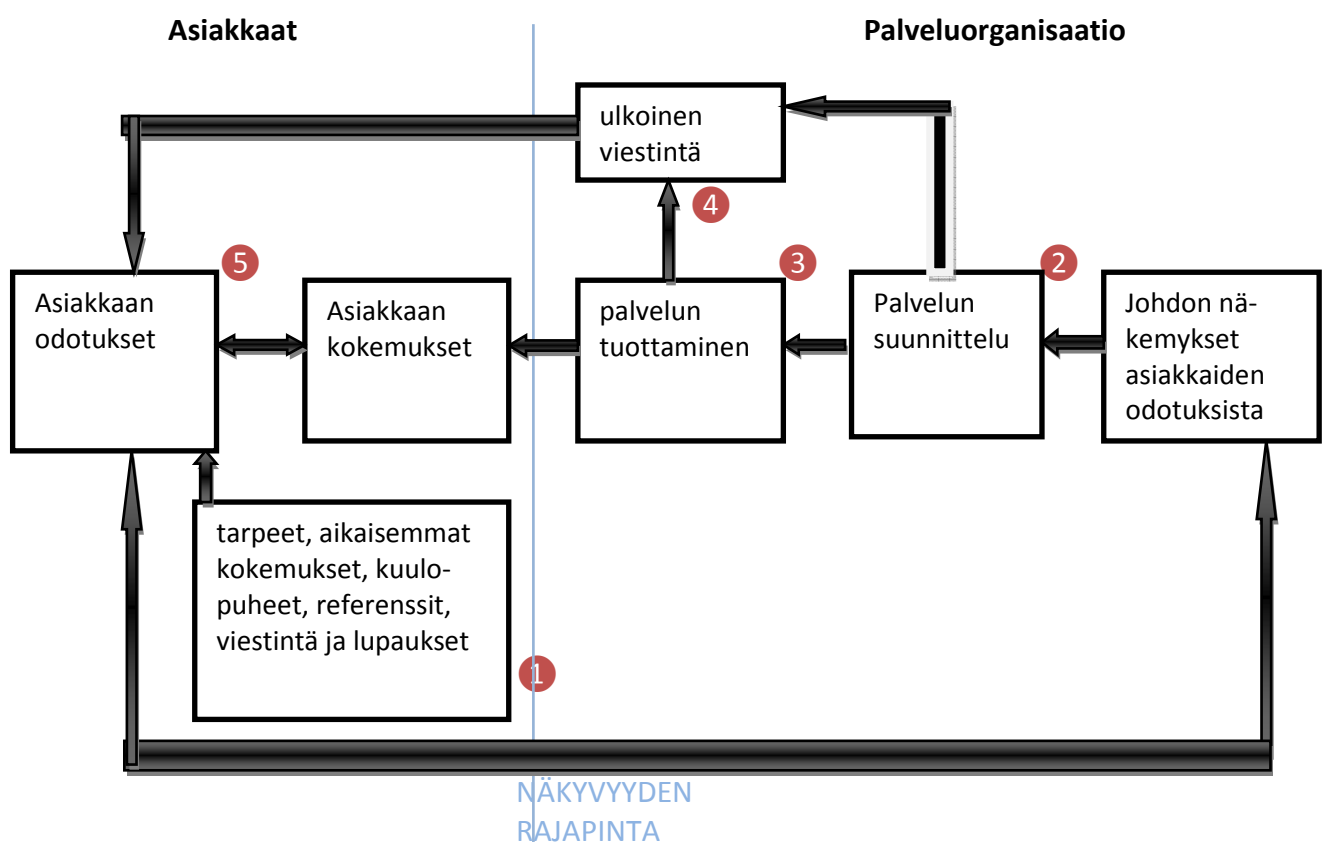
Mieliala voi vaikuttaa ratkaisevasti palvelun laadun kokemiseen. Asiakkaiden palvelun kulutuksen aikaisia tunteita ei ole sisällytetty koetun palvelun laadun malliin. Kuitenkin tunteet (esim. viha, ilo, syyllisyys, toiveikkuus jne.) vaikuttavat tavalla tai toisella palvelun kokemiseen. Tunteet on tärkeä ottaa huomioon palvelun laadun johtamisessa. (Grönroosin 2001, 112-113.)

Grönroos (2007, 248-250) huomioi, että palvelun laadulla on yhteys palvelun tuottavuuteen (myös van Biema & Greenwald 2004). Palvelualoilla jopa 35% operatiivisista kustannuksista voi mennä virheiden korjaamiseen. Tarpeettomien tehtävien poistaminen merkitsee huomattavaa tuottavuuden parantumista. Asiakkaat eivät arvioi vain tuotantoprosessin lopputulosta vaan koko operaatiota, jonka he näkevät ja jossa he ovat mukana. Kokonaisvaltaisessa tuottavuuden lähestymistavassa tarvitaan sisäisten tehokkuuden mittareiden lisäksi tuottavuuden ulkoinen mittari, joka heijastaa asiakkaan tyytyväisyyttä ja hänen kokemaansa laatua. (Bosworth & Triplett 2000.) Tuottavuutta on seurattava sekä ulkoisilla että sisäisillä mittauksilla. Ulkoinen tehokkuus on ainakin yhtä tärkeä menestykselle kuin sisäinen tehokkuus, kunhan sisäinen tehokkuus on hallinnassa (Grönroos 1990, 131-133 & 2001, 296). Tuottavuuden kas-

vun tekijöitä ovat tuotannon ja tuotantopanosten laadun paraneminen, mikä heijastuu tuotannon volyymin ja kokonaistuottavuuden kasvuun. Kokonaistuottavuus kasvaa siis yhtäältä tuotannon laadun paranemisen kautta ja toisaalta tuotantopanosten laadun paranemisen myötä. (Sinko 2005, 82.) Laadukkaan palvelun tuottavuus tarkoittaa Lamberthin mukaan (2012, 4) tuottavuutta joka tyydyttää sekä työntekijää että asiakasta, hyvää kanssakäymistä ja yhteistyötä, jolla peitetään kulut eli palveluun vaaditut panokset. Tässä opinnäytetyössä käsitellään palvelun laatua vain pintapuolisesti.

### 3.2.2 Palvelun kuilumalli

Palvelun laatukuilu kuvio 7. (gaps model) on Parasurman ja Zeithamlin ja Berryn 1988 kehittämä analyysimalli, jolla selvitetään viiden erilaisen vertailukohdan eli kuilun avulla, mitä palvelussa todellisuudessa ja mitä palvelussa tulisi saada aikaan.



Kuvio 7. Palvelun laadun kuilumalli (Grönroos 2009, 144; Parasurman & Zeithaml & Berry 1998)

Kuilut ovat:

1. *odotusten ymmärryskuilu* tarkoittaa sitä, että yrityksen johto ei tunnista palvelun käyttäjien tarpeita ja ymmärtää asiakkaiden laatuodotukset puutteellisesti.
2. *suunnittelukuilu eli laatuvaatimusten kuilu* tarkoittaa sitä, että palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa.
3. *tuotantokuilu eli palvelun toimituksen kuilu* tarkoittaa sitä, että palvelun tuotantoprosessissa ei noudateta suunniteltuja laatuvaatimuksia. Se voi olla myös huonosti johdettu tuotantoprosessi.
4. *viestintäkuilu eli markkinointiviestinnän kuilu* tarkoittaa sitä, että markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät vastaa tuotettua/toimitettua palvelua.
5. *asiakkaan odottaman ja kokeman palvelun laadun kuilu* tarkoittaa sitä, että koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa.

(Ojanen, Moilanen & Ritalahti 2009, 166; Grönroos 2010, 149)

Tärkein kuilu on odotetun ja koetun palvelun välinen kuilu, joka on riippuvainen muista prosessin kuiluista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 165-166; Toivonen 2013). Kuiluanalyysi auttaa löytämään muutettavia asioita toimittajan ja asiakkaan käsitysten väliltä (Grönroos 2009, 143; Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, 4-7).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan Dipolin ydinverkoston prosessia. Pohdinta kohdassa 6.1. analysoidaan tutkimustulokset Dipolille muokatun laadun kuilumallin avulla. Tärkeimmäksi kuiluksi nostetaan asiakkaan odottaman ja kokeman palvelun laadun kuilu. Odotettu palvelu riippuu asiakkaan menneistä kokemuksista, henkilökohtaisista tarpeista ja suusanallisesta viestinnästä. Koettu palvelu syntyy sisäisten päätösten ja toimenpiteiden seurauksena. Verkoston käsitykset asiakkaiden odotuksista ohjaa palvelun laatuvaatimuksia. Asiakas kokee kaksi laadun osatekijää: toiminnallisen laadun eli palvelun toimitus- ja tuotantoprosessin sekä teknisen laadun eli prosessin seurauksena olevan teknisen ratkaisun lopputuloksen. Markkinoin-



tiviestinnän kautta voidaan vaikuttaa sekä koettuun että odotettuun palveluun. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 165-166; Toivonen 2013.)

### **3.2.3 Palveluverkoston tuottavuuden mittaaminen ja mittarit**

Palvelutuotannon mittaamiseen ei ole patenttiratkaisua (Jääskeläinen, Laihonen, Lönnqvist, Pekkola, Sillanpää & Ukko 2013, 9). Tuottavuuden tutkiminen on pohjimmiltaan vertaamista (Maliranta & Ylä-Anttila 2007, 30). Mittaamisella tarkoitetaan toimintaa, jolla hankitaan informaatiota kiinnostuksen kohteena olevasta liiketoiminnan tekijästä. Lönnqvist ym. (2010, 117-118) mukaan mitattavia ilmiöitä on esim. tuottavuus, asiakastytyväisyys ja asiakasreklamaatiot.

Mittarit voidaan jakaa suoriin ja välillisiin. Mittarin ideana on koota tärkeät, aktiivisesti seurattavat menestystekijät yhteen jotta niiden tilan kehittyminen on nähtävissä yhdellä silmäyksellä. Tuottavuuden tason mittarit kuvaavat tuottavuuden tilaa juuri tietyllä hetkellä. (Lönnqvist ym. 2010, 126-129.) Palveluissa asiakkaan toiminnalla on suuri vaikutus palvelutapahtumaan, joten asiakasnäkökulma korostuu myös mittaamisessa (Jääskeläinen ym. 2013, 9).

Jokaisella organisaatiolla on oma ainutlaatuinen olemuksensa, tyylinsä ja suuntavaihtonsa. Organisaation hallinta on riippuvainen mittaamisesta ja tulee miettiä miksi, mitä ja miten pitäisi mitata. Taloudellisen suoriutumisen lisäksi tulee mitata operatiivista tehokkuutta, asiakkaiden hallintaa ja tuoteinnovaatioita. (Ståhle 2000, 45.) Yksinkertaisimmillaan mittarin rakentaminen lähtee siitä, että on kysymys tai toimeksianto, johon halutaan vastauksen. Tiedon hankkijan on tehtävä valinta parhaasta teoreettisesta viitekehuksesta. (Metsämuuronen 2000, 23.)

Mittaristoja ja arviointijärjestelmiä on haastava luoda ja määritellä toimimaan yritysrajat ylittävissä verkostoissa. Moni palveluorganisaatio ei ole ottanut käyttöön tuottavuusmittareita. Lönnqvist ym. (2010, 126-131) Palvelun mittaaminen on hankalaa, koska tuotos on vaikea määritellä (aineettomia), suoritteet vaihtelevat sisällöltään ja laadultaan, asiakkaan rooli on keskeinen jne (Mark 1988, 141).

Kaikkein kattavin tuottavuuden mittaustapa on kokonaistuottavuuden mittaaminen. Siinä tarkastellaan kaikkien tuotosten ja panosten välistä suhdelukua. Käytäntö on osoittanut, että liiketoiminnassa ei käytetä mittaustuloksia, jos mittaustulosten käyttäjä ei ymmärrä niiden syntymekanismia. Hyvä mittaaminen edellyttää kohteen hyvää tuntemista ja prosessien ja mittareiden ymmärtämistä. (Saari 2006, 42-43.)

Koska palvelutuotannon mittarien kehittäminen on hankalaa, mittaamisen ratkaisuksi ehdotetaan pilkottua aineistoa esim. prosessien tutkimista tai toisiinsa nivoutuneiden palveluiden joukkoa. Lönnqvist ym. (2010, 137) mukaan palvelutuotannon ai-neettomien elementtien mittaaminen on yksinkertaista, mutta siihen liittyy käytännöllisiä haasteita. Kun mittaaminen aloitetaan, tunnistetaan ja määritellään aineetomat tekijät (osaaminen, maine, asiakassuhteen laatu). Kun mittaamisen kohde on tunnistettu, jäsennetään ja määritellään se tarkasti ja vasta tämän jälkeen voidaan lähteä mittaamaan.

Mittareiden tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Spiikin (1999, 66-67) mukaan hel- posti mitattavia asioita ovat: määrät, laatu, aikataulut, eurot, kateprosentit, tunnus- luvut, poikkeamat, virheet jne. Tunteisiin liittyviin asioihin on vaikeampi rakentaa mittaria. Hyvä palvelu merkitsee eri tilanteissa ja eri ihmisille eri asioita. Myös kult- tuuriset ja sosiaaliset taustat vaikuttavat. Palvelu tuotetaan ja käytetään samaan ai- kaan, joten asiakas saa kokemuksia, ei omistusoikeutta johonkin. Sama palvelu voi olla eri asiakkaiden kohdalla erilaista ja sama asiakas voi olla eri mielentiloissa.

Palvelun mittareista useimmin käytössä on taloudellinen tulos. Spiik (1999, 70-72) nostaa esille tulevaisuuteen kohdistuvat mittarit, joita on kilpailukyvyn arviointi markkinoilla, asiakastyytyväisyys, palvelun taso ja sujuvuus sekä varsinainen tiimi- työskentelyn tulokset. Harvemmin käytettyjä mittareita on aikataulujen pitävyys, joustaminen muuttuvissa tilanteissa, työn laatu, palveluhalu, tiedonkulku, järjestys ja toiminnan selkeys.

Avaintekijät laadukkaan palvelun tuottavuuden mittaamisessa Lamberthin (2012, 8) mukaan ovat:

1. Tuotteiden ja tuottajien laadukkuus (tuottajien ammattitaito, motivaatio ja stressitaso, sidosryhmien osaaminen)
2. Prosessien laatu (työntekijöiden motivaatio, laadukas vuorovaikutus tuottajalta käyttäjälle, palvelun kesto, luottamus)
3. Asiakkaat (motivaatio, laadukas vuorovaikutus käyttäjältä tuottajalle, asiakkaan stressitaso palveluun liittyen, ammattimainen osallistuminen palveluprosessiin, sidosryhmien osaaminen)
4. Tulot (asiakkailta saatujen etujen nousu, asiakasuskollisuus, työntekijöiden tyytyväisyys saatuihin tuloihin, työntekijäuskollisuus, pitkäaikaiset tulot)

### **3.2.4 Asiakkaan arvo**

Grönroos (2012) toteaa, että asiakkaat eivät osta vain tavaroita ja palveluita vaan kokonaisuutta, johon palvelut ja tuotteet kuuluvat osana. Palveluiden arvo tuotetaan asiakkaan kanssa olevassa palvelutilanteessa. Tehokas tuotanto ilman asiakasnäkökulmaa on pidemmän päälle hyödytön. Samoin asiakkaalle täydellisesti sopiva ratkaisu ei pärjää markkinoilla, ellei sitä tuoteta markkinoiden edellyttämällä hintatasolla. Tuottavuutta ei tule tarkastella vain verkoston näkökulmasta. Hyötyläinen ja Kaitovaara (2013, 34-45) on luonut termin yhteistuottavuus (joint productivity), jossa myös asiakkaan näkökulma huomioidaan. Asiakas saa arvoa palvelusta vasta kun hän alkaa käyttää palvelua. Asiakkaan kokema palvelun laatu on tärkeä osa palvelujen tuottavuuden tutkimusta. (Bendapudi & Leone 2003, 14.)

Jotta voidaan tarjota asiakkaalle sopivia lisäarvoa luovia palveluita, täytyy ensin ymmärtää asiakkaan käytännöt ja prosessit (Lönngqvist ym. 2010, 64). Asiakkaalle tärkeää on myönteinen ensivaikutelma, asiakkaan kuunteleminen, arvostava suhtautuminen, asiaan paneutuminen, sanaton viestintä, tuotetuntemus ja kokonaistunnelma (Häkkinen & Uski 2006, 78). Ståhle ja Laento (2000, 5) jatkavat huomioimalla, että asiakkaan arkipäivään liittyy yhä enemmän globaalisuutta ja reaaliaikaisuutta, jota ei tiedosteta. Yritysten uudet ratkaisut, tuotteet, palvelut ja toimintamallit tulisi syntyä

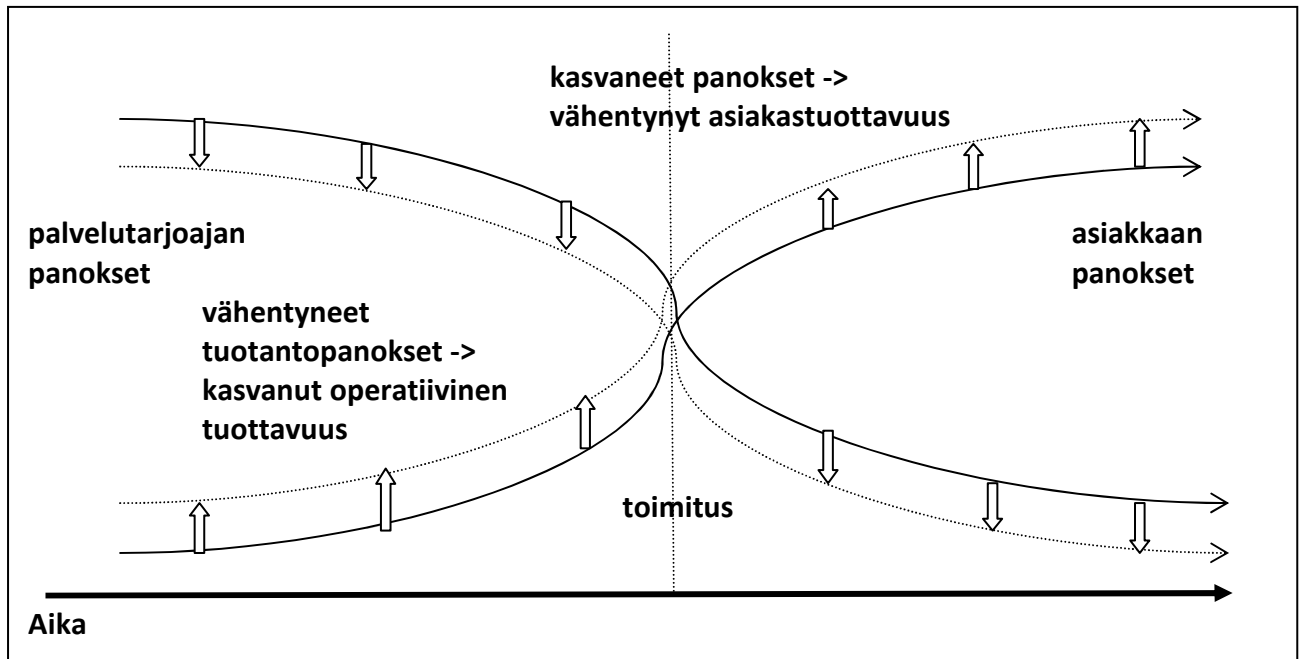
yhdessä asiakkaiden kanssa eli käyttäjä/asiakaslähtöisesti. Käyttäjät ovat merkittävä ja toistaiseksi huonosti hyödynnetty mahdollisuus innovaatiotoiminnalle. (Kotila & Mutanen 2012, 20.)

Kaikki liiketoiminta perustuu suhteisiin. Palvelukeskeisessä logiikassa palveluntarjoaja ja asiakas tuottavat palvelun yhdessä (Grönroos & Ravald 2011, 8). Grönroos (2009, 98) jatkaa, että arvo ei sisälly automaattisesti tuotokseen vaan arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. Vasta asiakas päättää, onko jollakin palvelulla käyttöarvoa. Palvelukeskeisen logiikan ydin on palveluntarjoajan ja asiakkaan välisessä kommunikaatiossa. Palveluprosessi muodostaa asiakkaan ja palveluntarjoajan välille asiakassuhteen. Jos asiakkaat pettyvät saamaansa palveluun, mitä syytä heillä olisi pysyä asiakkaana. (Grönroos 2001, 50.) Verkoston toimintaa ohjaa viime kädessä sisäinen tai ulkoinen asiakas. Asiakkaiden tarpeet ja niiden tyydyttäminen on palveluverkoston todellinen työn antaja (Spiik 1999, 87).

Asiakkaan keskeinen rooli korostuu palvelutuotannossa (Grönroos 2011, 279-301). Verkostoille voi tuottaa vaikeuksia antaa asiakkaalle yhtä iso osallistujarooli kuin palvelukeskeisen logiikka vaatii. Palvelukeskeisessä logiikassa pääpaino on asiakkaassa ja räätälöinnissä eikä se niinkään keskity tuotannon standardoitumiseen. Näiden takia vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Palveluntarjoajan pitää pystyä osoittamaan asiakkailleen palveluiden käytöstä aiheutuvat hyödyt omien prosessiensa tuottavuudelle. (Grönroos 2011, 240-246.) Lönnqvist ym. (2010, 8-13) mukaan pitkäkestoisessa asiakaskontaktista on kyse silloin, kun asiakas käyttää tunteja, päiviä, viikkoja palveluverkostossa yhtä palvelutapahtumaa kohden. Dipolin verkoston asiakas käyttää tilaisuudesta riippuen useita työtunteja verkoston kanssa työskennellen. Korkean räätälöintiasteen palveluissa palveluprosessi voidaan mukauttaa yksittäisen asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Palvelukeskeisessä logiikassa painopiste on räätälöinnissä ja asiakkaan saamassa lisäarvossa. (Lönnqvist ym 2010, 34-46.)

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (kuvio 8.) osoitetaan asiakkaan ja palveluntarjoajan riippuvuus toisistaan. Jos muutoksia tehdään yhteenkin panokseen, se vaikuttaa myös muihin panoksiin (Hyötyläinen & Kaitovaara 2013, 41-42; Bigelow 2014; Mark

1982, 6). Kuviossa kuvataan yhden palvelutarjoajan panokset asiakkaan panoksiin nähden. Kuvion luojat nostivat kysymykseksi sen, miten asia muuttuu, kun palveluntarjoajana on verkosto.



Kuvio 8. Palvelutuotannon panokset ovat riippuvaisia toisistaan (Hyötyläinen & Kaitovaara 2013, 42)

Verkostossa on tärkeä jakaa tiimien kesken asiakastietoa. Tällä vahvistetaan verkoston kilpailuvahvuutta ja asemaa. (Hellman 2003, 75.) Verkosto palvelee yhdessä loppuasiakasta ja hyödynnetään toisten resursseja, kontakti- ja jakelukanavia.

### 3.3 Palveluliiketoiminnan tuottavuuden parantaminen

Menestymisen tekijöitä ei ole saatu selvitettyä teoriaksi. Spiik (1999, 12) jatkaa: ”Jos yksinkertaisia, joka tilanteessa toimivia teorioita olisi olemassa, ne olisi otettu jo käyttöön.” Palveluverkosto harvoin pystyy parantamaan tuottavuuttaan ilman, että sillä olisi vaikutuksia lopputuotteeseen. Näin ollen, jos palveluverkosto vähentää re-

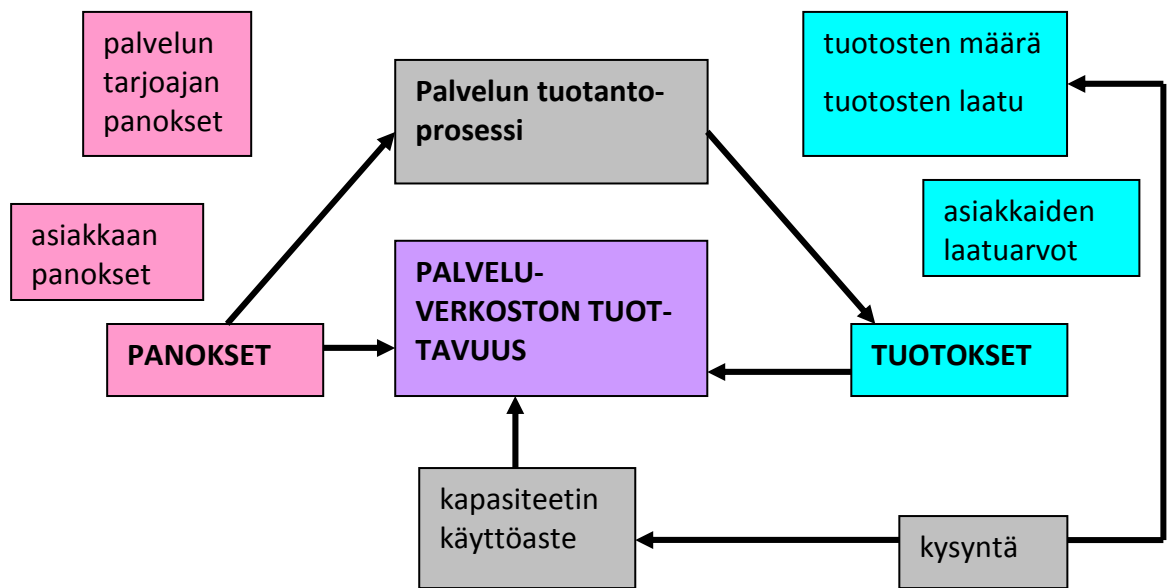
surssejaan muuttamatta palvelutuotettaan, asiakkaat helposti huomaavat muutoksen negatiivisesti. (Ojasalo 2001, 56-63.)

Tuottavuutta parantavien tekijöiden selvittäminen on vasta alkutekijöissään. Aiemmissä tutkimuksissa on keskitytty määrittelemään tuottavuuden eri näkökulmia ja pyritty ymmärtämään tuottavuuden käsitettä. Tässä opinnäytetyössä otetaan laaja näkökulma tuottavuuteen, jolloin tuottavuuskäsite sisältää kaiken, mikä saa organisaation toimimaan paremmin. Näkökulma sisältää tehokkuuden, vaikuttavuuden, laadun, ennakoitavuuden ja muut suorituskyvyn ulottuvuudet. (Hyötyläinen & Kaitovaara 2013, 78-79.)

Verkostomainen toiminta on yhdistettävissä yritysten kasvuun (Toivola 2006, 50). Prosessin ja suoritusten kehittäminen verkostossa on erilaista, kun kehittämisen suorittajana on tiimi eikä yksilö. Tiimit eivät voi toimia tehokkaasti ilman selkeitä suunta- viivoja. On asetettava painopistealueet ja kriteerit, ja tuloksiin on saatava riittävät tiedot. (Mohrman, Cohen & Mohrman 1997, 87.)

Tuottavuuden parantaminen parantaa Grönroosin (2001, 297-301) mukaan laatua samaan aikaan. Asiakkaiden laatuarvioiden tulisi olla palveluverkostoissa aina keskeisellä sijalla (Linna, Pekkola, Ukko & Melkas 2010, 7). Lisäksi palveluissa kapasiteetin käyttöaste on keskeinen tuottavuuteen vaikuttava tekijä. Kapasiteetin tulee olla optimaalisella tasolla, jolloin palveluita tuotetaan niin paljon kuin valitulla kapasiteetilla laadukkaasti pystytään tuottamaan. Tuotantoprosessin täydellinen hallinta on miltei mahdotonta, koska asiakkaan osallistuminen on keskeinen tekijä. Tärkeää on tuntea asiakkaiden odotukset ja selvittää, kuinka hyvin palvelusta saamat kokemukset vastaavat odotuksia. (Ojasalo 2001, 56-63.)

Kuviossa 9. kuvataan Ojasalon (2001, 61) kuvion pohjalta palveluverkoston tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 9. Palveluverkoston tuottavuuden tekijät (Ojasalo 2001, 61)

Osaamisen kehittäminen on yksi organisaatioiden ja henkilöstön hyvinvoinnin menestyksen avaimista muuttuvassa toimintaympäristössä (Häkkinen & Uski 2006, 18). Valtaosa (n. 95%) koko yrityksen tietopääomasta on piilevänä ihmisten kokemuksissa, tietämyksessä ja taidoissa. Yksilöiden osaamisen jakaminen verkostossa on tärkeää, koska se kartuttaa myös verkoston osaamista. (Ståhle & Laento 2000, 64.)

Tuottavuutta pidetään yhtenä yritysten ja verkostojen kilpailuvalteista. Palveluiden tuottavuudesta on saatavilla vielä vähän luotettavia kansainvälisiä vertailuja. On havaittu, että tuottavuutta voidaan tulevaisuudessa kasvattaa erityisesti innovaatio-toiminnalla. (Maliranta & Ylä-Anttila 2007, 5.) Tuottavuuden lisäys ei synny ilman vahvaa tuotekehitystä, uusia liiketoimintamalleja ja rakenteellisia uudistuksia. Olenainen osa on myös hyvä johtaminen. (Hyötyläinen ym. 2010, 111.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimusongelma ratkaistiin tutkijan keräämän havainto-aineuksen pohjilta (Hirsjärvi, Remes, Liikanen & Sajavaara 1995, 11; Niskanen 1994, 138). Laadullisessa tutkimuksessa voitiin lähteä liikkeelle puhtaalta pöydältä ilman ennakoasettamuksia ja lisäksi oltiin kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista ja keskityttiin yksittäiseen tapaukseen, tässä tutkimuksessa palveluverkoston prosessiin (Metsämuuronen 2008, 14). Kvalitatiivinen tutkimus sitoo tutkimaan asioita, joilla on merkitystä (Mason, J. 2002, 1).

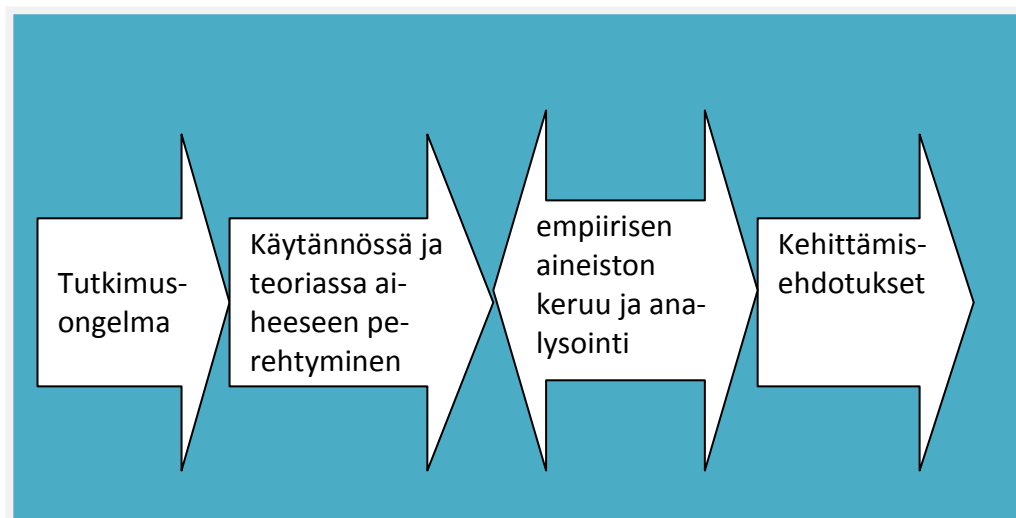
Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä, joka tarkoittaa teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pystytä tallentamaan tutkimuskohdetta täysin sellaisenaan vaan tutkittava ilmiö karkaa aina tutkijan käsistä. (Leskinen 1995, 17.) Tämä tutkimus oli hypoteesiton eli tutkijalla ei ollut ennako-olettamuksia tutkimuksen tuloksista (Eskola & Suoranta 1998, 19). Kvalitatiivinen tutkimus mahdollisti syvällisemmän mutta ei niin kattavaa otosta (Alasuutari 1996, 143).

Tutkimuksen tekeminen eteni aiheeseen perehtymällä, tutkimussuunnitelman tekemisellä, tutkimussuunnitelman toteutuksella sekä tutkimuksen raportoinnilla (Metsämuuronen 2002, 7-8). Tässä tutkimuksessa kirjallisuuteen ja lähteisiin tutustuttiin vuosi ennen tutkimuksen tekemistä (2013-2014). Tänä aikana ilmestyi uusia tutkimuksia sekä artikkeleita viitaten palveluiden tuottavuuden tutkimiseen ja mittaamiseen. Tutkimusaihe on hyvin ajankohtainen tällä hetkellä.

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin tapaustutkimusta (case study). Tapaustutkimus on yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134; Kananen 2012, 34-35.) Tämän tutkimuksen kohde oli yhden rajatun palveluverkoston toiminta. Tapaustutkimuksen tavoitteena oli tutkitun tiedon tuot-



taminen kohteesta syvällisesti esim. palvelutuottavuus verkoston prosessia tutkivalta. Tapaustutkimuksessa luodaan kehittämisideoita tai ratkaisuehdotuksia. Tapaustutkimus liittyy usein ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, näin ollen itse toimijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä ja myös selvittää tilanteeseen johtaneita syitä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 37-55.) Alla olevassa kuviossa (kuvio 10.) tapaustutkimuksen vaiheet kuvattuna Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2009, 54.) kuvion pohjalta.



Kuvio 10. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54)

Tutkimuksen aineisto hankittiin puolistrukturoidulla haastattelulla eli teemahaastattelun ja havainnoinnin avulla. Haastattelun etuja oli, että siinä ihminen oli merkityksistä luova ja aktiivinen osapuoli. Tutkijan oli vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.) Tutkimushaastattelu tähtäsi systemaattiseen tiedonhankintaan ja soveltui hyvin tähänkin tutkimukseen, missä kysymyksinä oli intimit, luottamukselliset tai arat aiheet ja haluttiin selvittää heikosti tiedostettuja asioita. (Metsämuuronen 2008, 38-41; Hirsjärvi & Hurme 1991, 35.) Lisäksi teemahaastattelussa vastaajia ei haluttu ohjata liikaa. Tässäkin teemahaastattelussa vastaajien itse tärkeiksi kokemat asiat nousivat esille (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41; Locke & Silverman 2010, 183).

Teemahaastattelussa käytiin läpi samat teemat, aihepiirit mutta kysymysten muoto ja järjestys vaihteli (Ruusu vuori & Tiittula 2005, 11). Teemahaastattelun etu oli joustavuus. Haastattelijalla oli mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua (Tuomi & Sarajärvi 2013, 73). Haastattelun lopettamisen jälkeen haastateltavalla palautui mieleen asia, jota ei ollut nauhoitetussa haastattelussa. Asia kirjattiin nauhoitetun materiaalin lisäksi paperille. Näin ollen kvalitatiivista tutkimusta ei pystynyt sitomaan yksiselitteisesti nauhoitettuun haastatteluaineistoon. (Niskanen 1994, 157).

Tutkimusaineisto käsiteltiin teoriaperusteita sisällönanalyysiä hyödyntäen. Sisällönanalyysi tuotti lähtökohdat teoreettiseen pohdintaan. (Metsämuuronen 2008, 48.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä ensin aineisto pelkistettiin eli redusoitiin, tämän jälkeen klusteroitiin eli ryhmiteltiin ja lopuksi abstrahoitettiin eli vastattiin tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108). Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto redusoitiin hyvin yksityiskohtaisesti kuiluanalyysin mukaiseen palveluprosessiin. Haastatteluaineisto tarjoaa harvoin suoria vastauksia alkuperäiseen tutkimusongelmaan. Analyttiset kysymykset muotoutuivat ja tarkentuivat aineistoon tutustuttaessa. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9-19; Alasuutari 2011, 19.) Kun ei tiedetty etukäteen, mikä luokitteluperuste sopi sisällönanalyysissä, voitiin käyttää ryhmittelyanalyysiä (CA Cluster Analysis) aineiston alustavaan tarkasteluun. Ryhmittelyanalyysillä pyrittiin ryhmittelemään havaintoja joukkoihin. (Metsämuuronen 2008, 247.) Tässä tutkimuksessa aineisto ryhmiteltiin teemahaastattelun teemojen mukaisesti palveluverkoston määrittelyyn, palveluprosessin analysoimiseen, palvelutuottavuuteen sekä palvelutuottavuuden kehittämiseen.

Haastatteluaineiston rajaaminen ja aineiston tulkitseminen pohjautui tutkijan epistemologiselle ja ontologiselle esiymmärrykselle siitä, millaisia ilmiöitä materiaali sisälsi, mikä siinä oli olennaisinta ja mihin analyysissä erityisesti keskityttiin. Myös tutkimuskohteen tuttuus tutkijalle loi omat ennako-oletukset (palveluprosessin hyvä toimivuus oli tiedossa etukäteen). Aineistoa rajatessa käsiteltiin myös validiteetin ja reliabiliteetin kysymyksiä. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 28.) Tieteellisessä tutkimuksessa empiirisen tutkimuksen havaintoja ei pidetä tuloksina vaan johto-

lankoina, joita tulkitsemalla pyritään pääsemään havaintojen taakse (Alasuutari 2011, 78). Johtolangoista nousi lisätutkimuksien aiheita, joita käydään läpi kohdassa 5.2.

Luotettavuutta kuvataan kahdella termillä: reliabiliteetilla ja validiteetilla. Luotettavuus tarkastelut ovat oleellinen osa tutkimusta. (Metsämuuronen 2000, 32 & 2002, 11.) Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa oli huomioitava että tutkimus oli sekä ulkoisesti validiteetti eli yleistettävissä oleva tutkimus että sisäisesti validiteetti eli että mitattiin sitä mitä oli tarkoituskin mitata. Validiteetin arvioimisessa laadullisessa tutkimuksessa tarkistettiin sekä kerättyjen aineistojen että niistä tehtävien tulkintojen käyppyyt. Laadullisessa tutkimuksessa tarkkojen määritelmien sijaan korostuivat analyysin systemaattisuuden ja tulkinnan luotettavuuden kriteerit. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 29-35.) Näillä määreillä tämän tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti toteutuivat.

Aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta olivat kolme toisiinsa liittyvää tutkimuksen osaa. Tutkimusaineiston sisällön alustavakin jäsentely, järjestely samoin kuin keräysvaihe sisälsivät jo itsessään tutkijan tekemiä teoreettisia valintoja ja tulkintoja. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 9.) Tässä tutkimuksessa aineistoista nousut data verrattuna aiempiin tutkimuksiin ja tietoihin vahvasti palvelutuottavuuteen nähdessä verkoston prosessin toimivuuden tärkeyden. Tämän tutkimuksen tiedon kerääminen, laadun varmistus, datan käsittely, prosessin määrittely, synteessin esittely ja päätös vahvistivat kvalitatiivisen tutkimuksen synteessin valinnan oikeaksi tutkimusmenetelmäksi tässä tutkimuksessa. (Savin-Baden & Major 2010, 109-111.)

Aineiston analysoinnissa yhdistyivät analyysi ja synteessi eli analyysissa kerätty aineisto hajotettiin käsitteellisiksi osiksi ja synteessin avulla näin saadut osat koottiin uudelleen tieteellisiksi johtopäätöksiksi. Analyysi eli resoluutio jossa kokonaisuus hajotettiin osiin (tässä tutkimuksessa verkoston prosessi) päättyi synteessiin eli komposition yhdistelemällä ja kokoamalla tilaaja-asiakkaiden sekä verkoston toimijoiden haastattelumateriaalissa nousseet ydinkohdat. (Niskanen 1994,75; Metsämuuronen 2008, 48.) Analyysi ja synteessi ovat toisiaan täydentäviä toimintoja. (Hirsjärvi ym. 1995, 53.)

Tässä opinnäytetyössä lopputulokseksi saatiin Dipolin palveluprosessia kuvaava palvelun laatukuilu, kohdassa 5.1.

Tutkimuksissa ei ole lopullisia totuuksia. Metsämuurosen (2006, 222) sanoin: ”Analyysissa keskeistä on kohteen ymmärtäminen”. Eksplikointi eli tutkijan kertomat ratkaisut kuvaavat kvalitatiivista tutkimusta. (Eskola & Suoranta 1998, 251.) Induktiossa päätellään yksittäistapauksista yleisiä lakeja ja abstrahoinnissa johtopäätökset eivät enää edusta vain tutkittavia tapauksia vaan siirtyvät yleisemmälle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Metsämuuronen 2002, 7 & 2008, 48; Tuomi & Sarajärvi 2013, 95.) Tämän tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä palveluliiketoiminnan verkostojen palveluprosessimalleihin ja palvelutuottavuus määritelmiin.

### **Tutkimuksen toteutus**

Dipolissa yritysverkosto on toiminut jo vuodesta 1991. Palveluverkoston asemat ja rakenne on sidottu sopimukseen, joten tutkimuksen kehityskohteenä oli palveluverkoston prosessi. Lähtökohtaisesti prosessi oli jo nyt toimiva, joten siksi verkostoa hyödyttävien näkökulma oli tutkia prosessin tuottavuutta.

Työn tarkoituksena oli vahvistaa palveluverkoston jo toimivaa prosessia, avata toimijoille palveluverkostolle tuottavuuden näkökulmaa sekä löytämällä palveluprosessin heikoimmat lenkit, kehittää palvelutuottavuutta. Palveluverkostoja arvioitaessa ja kehitettäessä kohdistetaan huomio verkoston välisiin suhteisiin. (Vesalainen n.d.) Kun palveluala saavuttaa tietyn kypsyyssasteen, se alkaa tarkastella kriittisesti omaa tuotantokoneistoaan ja tehostaa toimintaansa. (Hyötyläinen & Kaitovaara 2013, 38.) Asiakaspuolen näkökulman tässä tutkimuksessa antoi kongressinjärjestävä taho, tilaaja-asiakas. Tilaaja-asiakas osallistui palveluverkoston toimintaan jo tapahtuman suunnittelu vaiheessa.

Tutkimus toteutettiin Dipolin palveluverkoston sekä tilaaja-asiakkaiden teemahaastattelulla. Teemahaastattelussa aiheiden teemoitus ja kysymysten asettelu oli oltava toimiva, jotta aineisto auttoi vastausten etsimisessä (Mäkelä 1995, 39). Haastettuluissa vaikeinta oli haastattelijan omien ennakkokäsitysten ja ennakkoluulojen jättä-

minen pois aineistoista ja tulkinnasta. Tutkimuksessa tärkeintä oli kuunteleminen ja se, että ymmärsi, mitä haastateltava tunsi, näkökulmat ja mitä arvosti. (Hammersley 2013, 68; Hirsjärvi & Hurme 1984, 77.)

Teemahaastatteluissa haastateltiin tammikuussa 2014 kahta Dipolin myyntipalvelun työntekijää, kahta Sodexon työntekijää, puhtauspuolen työntekijää sekä kahta tilaaja-asiakasta. Teemahaastattelu testattiin etukäteen eri verkostossa toimivan henkilön kanssa. Testihaastattelun verkoston toiminta muistuttaa tutkittavaa verkostoa, koska kyseessä oli myös tapahtumia järjestävä palveluverkosto. Pohdinnassa on otettu huomioon myös testihaastattelun tulokset. Tehtyjen haastattelujen jälkeen aineisto saavutti saturaatiopisteensä eli aineisto kyllääntyi eikä uusia piirteitä enää aineistosta noussut. (Mäkelä 1995, 52).

Tutkimushaastattelut rakentuivat säännönmukaisesti haastattelijan tekemien kysymysten ja haastateltavan vastausten varaan. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 202). Haastattelijan on pidettävä saamia tietoa luottamuksellisina ja varjeltava haastateltavien anonymiteettia (Ruusu vuori & Tiittula, 2005, 41). Tärkeää oli myös huomioida se, että ihmisten tulkinnat asioista ja asioille annetut merkitykset olivat keskeisiä asioita. Merkitykset syntyivät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48; Puusa & Juuti 2011, 46). Haastattelut tallennettiin nauhurille ja tallennettiin tietokoneelle MP3-tiedostoiksi litterointia varten.

Koodaus on osa aineiston tulkintaa ja tapahtui, kun aineisto on koottu ja valmis merkittäväksi tutkimusongelman kannalta oleellisiin aineistokohtiin. Koodeihin jakaminen (palveluverkosto, palveluprosessi, palvelutuottavuus ja palvelutuottavuuden kehittäminen) tapahtui samalla, kun aineisto litteroitiin. Tutkijalla on aina jokin näkökulma aineistoon, ja aineisto tarvitsee ympärilleen tulkinnan (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 399). ”Tulee olla mahdollisimman objektiivinen, ja pyrkiä olemaan sekoittamatta omia uskomuksiaan, asenteitaan, arvostuksiaan jne. tutkimuskohteeseen”. (Eskola & Suoranta 1998, 17; Puusa & Juuti 2011, 47.)

## 4.2 Tutkimuksen tulokset

### Palveluverkoston määrittely

Tilaaaja-asiakkaalle Dipoli esittäytyi pitkälti yhtenä talona ja toimijana. Tutkimuksessa ilmeni, että tilaaaja-asiakas ei edes tiedä, keitä palveluverkoston kuuluu tai pysty erottamaan toimijoita toisistaan, koska muita toimijoita kuin yksi keskeinen myyntipalvelun yhteyshenkilö, ei näy. Palveluverkoston tuotiin mukaan tapahtuman suunnitteluun sitä mukaa, kun oli tarvetta. Tilaaaja-asiakkaalle oli erinomaisen tärkeää, että oli yksi taho, jonka kanssa asioita hoidettiin, palvelun tilaamisessa ja määrittelyssä. Prosessi oli hyvin selkeä, kun kaikissa käytännön tilauksissa oli yhden luukun periaate. Itse tapahtumapäivänä paikan päällä esittäytyivät Sodexon ravintolapuolen vastaava ja tekniikasta vastaavat kokousisännät, jotka hoitivat tapahtuman toteutuksesta.

Tässä tutkimuksessa palveluverkoston osapuolet nostivat Dipolin myyntipalvelun ja Sodexon ravintolapalvelun keskeisiksi tekijöiksi, koska he olivat paikalla toteuttamassa tapahtumaa, kun tilaaaja-asiakas ja hänen asiakkaansa oli paikalla. Huoltopalvelu, joka hoitaa esim. ulkona hiekoitukset, auraukset, sisällä ilmanvaihdot ja säädöt sekä puhtauspalvelu olivat verkoston paikallisia toimijoita, mutta asiakkaalle eivät näkyviä tekijöitä. Omat alihankkijat, astiavuokraamo, kukkakauppa, vuokrahenkilöstö, tapahtumamarkkinointiyritys, tekniikkayritys, Aalto-yliopisto, Aalto-yliopiston ylioppilaskunta (AYY) mainittiin myös. Edellä mainitut ovat tapauskohtaisesti mukana tapahtumien järjestämisessä, joten niiden osuutta ei tässä tutkimuksessa tutkittu. Myös tilaaaja-asiakkailta mahdollisesti tulevat alihankkijat jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle.

### 4.2.1 Palveluprosessi

#### Dipolin palveluiden markkinointi ja myynti

Tilaaaja-asiakas voi löytää Dipolin netistä (omat kotisivut, Facebook, Youtube), lehti-ilmoituksen perusteella (muutaman kerran vuodessa mainostus) tai messuilta. Tilaaaja-asiakkaat, jotka järjestävät tapahtuman yhdenkin kerran, kutsuttiin asiakastilaisuuksiin ja messuille, ja heille lähetettiin kaksi kertaa vuodessa markkinointipostia.

Nettisivuja on paranneltu ja tehty sopimuksia joidenkin hakukoneiden kanssa, joista Dipoli löytyy tietyillä hakusanoilla. Myös Sodexo markkinoi omilla kanavillaan Dipolia. Tilaaja-asiakas saattoi ottaa yhteyttä suoraan myös Sodexohon tai Sodexo service centeriin. Sodexon puolelta ohjattiin suoraan ottamaan yhteyttä Dipolin myyntipalveluun. Palveluverkoston toimija haastattelussa totesi, että jokaisen yrityksen täytyy tuoda oma kortensa kekoon myös markkinoinnissa. Testihaastattelussa esille nousi, että joskus verkostomaisen toiminnan markkinoinnissa oli käynyt niin, että messuilla oli saattanut olla kaksikin mainoskylttiä eri osastoilla, joilla markkinoitiin samaa tapahtumapaikkaa.

Yleisin yhteydenotto tapahtui sähköpostilla, mutta toki myös soittoja tuli. Sähköposti oli kuitenkin tällä hetkellä ylivoimainen kanava. Lisäksi mainittiin, että tilaaja-asiakkaalle sana oli kiertänyt kaverin kautta tai tämä oli itse osallistunut tilaisuuteen jossa oli voinut todeta, että palvelu toimii. Haastateltava totesi, että yleensä alkusäys yhteydenottoon lähti siitä, että oli jo käynyt talossa tai yritys käytti palveluita säännöllisesti.

Vastaus tilaaja-asiakkaalle lähti vuorokauden aikana. Kontaktin jälkeen tilaaja-asiakkaalle lähetettiin tarjous, jos tiloja löytyi. Kun tarjous oli tehty, se joko hyväksyttiin tai hylättiin. Kun tapahtuma vahvistui, lähetettiin tarkennettu tarjous ja odotettiin tilausvahvistusta. Tämä oli ensimmäinen vaihe, jolla saatiin tapahtuma sovittua. Hyväksymisen jälkeen sovittiin tapahtuman koon mukaan päivämäärät, milloin oltiin yhteydessä ja mihin mennessä mikäkin asia oli vahvistettava. Vahvistettavia asioita olivat tiedot henkilömäärästä, tarjoiluista, aikatauluista. Yhtä tilaisuutta varten pyydettiin yleensä kolme tarjousta.

### **Tapahtuman suunnittelu**

Tilaaja-asiakkaalla oli yksi yhteyshenkilö myyntipalvelusta. Useimmiten käytännön järjestelyasiat käytiin läpi sähköpostilla ja puhelimitse myyntineuvottelijan ja tilaaja-asiakkaan välillä. Sähköposti, jolloin asioista jää mustaa valkoiselle, oli paras tapa asioiden sopimiseen. Jos puhelimitse sovittiin esimerkiksi tarkennuksia, niistä lähetettiin vahvistus vielä kirjallisesti tilaaja-asiakkaalle. Tapahtumasta riippuen myynti-

palvelu hoiti koko paketin myynnin ja tarvittaessa pyysi lisätietoa ravintolapalveluilta. Tilaaja-asiakas kommentoi: *kun oli suora linkki myyntineuvottelijaan, ei ollut epäselvyyttä, miten homma toimi.* Tilaaja-asiakkaan näkökulmasta Dipolin myyntipalvelun ja Sodexon yhteistyö näyttäytyi saumattomana. Hän ei edes tiennyt, missä raja meni. Pääasia oli, että oli talo ja tilat sekä sieltä sai ruokaa. Tilanteita, jolloin laajennettiin keskustelu palveluverkoston ja tilaaja-asiakkaan väliseksi, tapahtui yleensä vasta, kun oltiin jo pitkällä suunnittelussa ja asiaa ei enää kannattanut kierrättää vaan alettiin sopia tilausta yksityiskohtaisesti, haluttiin maistaa illallisruokaa tai oli muita lisätoiveita.

Sähköpostit jakaantuivat myyntineuvottelijalta palveluverkoston toimijoille. Dipolista tuli ohjeistus, mitä edellytettiin sekä tilaus tapahtumasta. Palveluverkoston toimija kommentoi: *Dipoli pitää hyvin huolta, että jokaiselle yritykselle tulee ohjeet miten toimitaan ja pitää huolta, että kaikki toimii oikein. Tämä toimii hyvin ja selkeästi.* Joskus tilaaja-asiakas lähestyi suoraan yksittäistä tahoa. Silloin oli muistettava jakaa tieto kaikille, joita se voisi vähänkin koskettaa, varsinkin myyntipalvelulle, joka tapahtumasta vastasi. Riski oli siinä, että tieto ei ollut levinnyt kaikille, jos tarkennuksia tuli suoraan muille toimijoille.

Isoimmissa tilaisuuksissa tilaaja-asiakas tuli paikan päälle käymään. Näin hän näki tilat ja palvelu sai kasvot. Paikalla käyntiä pidettiin tärkeänä. Käyntikertoja oli yleensä useampia, esim. ensin tapahtuman järjestäjä yksin ja tämän jälkeen muiden järjestäjien tai muuten toteuttamiseen liittyvien henkilöiden kanssa. Silloin käytiin yhdessä yksityiskohtaisesti läpi käytännön järjestelyt. Myyntipalvelun ammattilaiset tiesivät, miten muita palveluverkoston toimijoita otettiin mukaan missäkin vaiheessa neuvottelemaan.

Käytännön järjestelypalaveriin osallistui yleensä isommissa tilaisuuksissa edustajat myyntipalvelusta, ravintolatoimijalta ja kokousisäntä. Asiakaspalaverissa pyrittiin käymään läpi kaikki asiat. Tilaaja-asiakas sai etukäteen listan, johon oli koottu palaverissa sovittavat asiat: ohjelmat, minuuttiaikataulut, mahdolliset näyttelypohjapiirroksot ja laskutustietojen tarkistukset. Lisäksi voitiin kommentoida istumajärjestyksiä.



Yleensä vain pienet asiat jäivät tapahtumapäivään. Palaverissa pyrittiin jo kertomaan, keitä oli paikalla, ohjeistettiin, miten erikoisruokavaliot pyydetään jne. Tässä vaiheessa oli mahdollisuus saada lisätilauksia. Oli myös mahdollista ottaa alihankkijoita mukaan, jos omat resurssit eivät riittäneet. Lisäksi tilaaja-asiakkaan kautta saattoi mukaan tulla esim. ohjelmapalveluyritys tapahtuman toteuttamiseen vaadittavaan palveluverkoston. Näissäkin tapauksissa ei ollut epäselvyyttä, miten toimittiin: Dipolin myyntipalvelu vastasi koko tapahtuman toteuttamisesta, ja koordinoivastuu oli myyntineuvottelijalla. Lisätilaukset lisättiin tarjoukseen ja pyydettiin vielä vahvistus. Ennakointi nousi tärkeäksi ja osoitti ammattitaitoa. Testihaastattelussa kommentoitiin: *Yleensä jos jotain yllättävää tapahtumassa tulee, niin se on jäänyt läpikäymättä etukäteen. Ja etukäteen voi tarjota asiantuntevasti lisäpalvelua asiakkaalle ja minimoida tällä tapahtumassa nousevia enakoimattomia asioita.*

Koko tapahtuma koottiin myyntipalvelussa yhteen. Myyntipalvelun edustaja kokosi kaikki tiedot varausjärjestelmään, johon myös vahvistettiin kaikki tiedot. Varausrjestelmä oli käytössä vain myyntipalvelulla, koska ulkopuolisten yritysten ei ollut mahdollista saada tunnuksia sinne. Tiedot vietiin paperiversiona muille toimijoille, koska järjestelmä ei taipunut sähköiseen malliin. Sisäistä tilauslomaketta lähetettiin harvemmin ulkopuolelle tilaaja-asiakkaalle. Tilaaja-asiakkaan kanssa käytiin läpi tilaisuuden kulku hänelle parhaiten sopimalla tavalla.

Käytännössä deadline tilauslomakkeeseen tehtäviin muutoksiin oli edellisen päivän kello 12, minkä jälkeen tilauslomakkeet jaettiin osastoille. Sen jälkeen tiedot muutoksista menivät sähköpostilla yleisjakeluun ja vastuu tietojen eteenpäin viemisestä jäi jokaisen osaston vastaaville. Aamulla myyntipalvelu otti vielä viimeisen päivälisäyksen itselleen, joten jos muutoksia oli tullut deadlineen jälkeen, sen näkivät myyntipalvelun työntekijät, mutta palveluverkoston muilla toimijoilla oli edellispäivänä jaettu tilauslomake käsin lisättyine muutoksineen: *Aina on viesti mennyt perille, viimeistään sitten puhelimella tai käymällä itse paikalla.*

Esimiehet omilla tahoillaan organisoivat ja aikatauluttivat tilauksen. Omissa palaverissa, joihin osallistuivat toteuttavat tahot, käytiin läpi tilaus tilaaja-asiakkaan anta-

mien toiveiden, kellonaikojen ja muiden tarpeellisten tietojen kanssa. Sen jälkeen tilaus vietiin tuotantoon ja toteutettiin aikataulutuksen mukaan.

### **Palvelun toteutus**

Tapahtuman järjestelyt toteutettiin päivää tai kahta aiemmin. Viikoittaisessa myyntipalvelun, kokousisäntien ja ravintolatoimijan palaverissa, ”roudauspalaverissa”, olivat kaikkien tahojen edustajat. Roudauspalaverissa, jossa käsiteltiin seuraavan viikon tapahtumat ja isommat tapahtumat myös tulevaisuudessa, käytiin läpi kalustukset ja kaikki käytännön järjestelyt jokaisen toimijan näkökulmasta. Kaikki tiesivät palaverin jälkeen, kuinka tilaisuuksien kanssa tulevalla viikolla tuli toimia. Yleensä huolto tai siivoajat eivät osallistuneet palaveriin, vaan heitä informoitiin sähköisesti ja puhelimitse. Veturiyritys vastasi, että siivouspuolen palveluesimies sai tiedot erikoistilanteista ja tapahtumiin liittyvistä toiveista. *Pitää organisoida ennen tapahtumaa, tapahtuman aikana ja myös tapahtuman jälkeen, mutta hyvin on toiminut.*

Tapahtuman toteuttaville henkilöille ajankohtaisen tiedon siirtäminen oli toiminnan kannalta tärkeää. *Taustamyllyn tehtävä on varmistaa niin monta kertaa asiat, että kun tapahtuma on päällä, niin on niin varmaa, että ne jotka sen toteuttaa, niin on hyvä olla toteuttamassa sitä. Kurttunaamaisena ei voi palvella.* Esimiesten pitää varmistaa, että toteuttavat henkilöt tiesivät jokaiset yksityiskohdat ja muutokset: *Pitää olla työntekijät, joihin voi luottaa, jotka tekee ne asiat mitkä on sovittu. Etukäteen pitää tarkkaan sopia mitkä asiat tehdään ja miten. Dipoli on hyvä siinä, että sieltä tulee selkeät ohjeet. Isoissa tapahtumissa käytössä voi olla paljonkin alihankkijoita, joten työntekijöiden kanssa käydään läpi paikan päällä joka juttu mitä pitää tehdä.*

Ennen tapahtumaa lähetettiin tilaaja-asiakkaalle tietoon tapahtuman Dipolin yhteyshenkilö puhelinnumeroineen ja Dipolin infopisteen aukioloajat sekä puhelinnumero: *Dipolin infopisteestä löytyi langat joka suuntaan, mutta tarpeen mukaan annettiin myös muiden toimijoiden puhelinnumerot.* Tapahtumaa ennen samana päivänä käytiin tervehtimässä tilaaja-asiakasta sekä ravintolan että kokousisäntien puolesta. Kokousisännät kävivät yleensä itse antamassa numeronsa. Joskus oli haasteena se, että tapahtuman järjestäjiä oli enemmän kuin yksi. Käytännön palaverissa ollut henkilö

tiesi eniten ja oli todennäköisesti pääjärjestäjä, joten palveluverkosto yleensä kääntyi hänen puoleensa epäselvissä tilanteissa.

Haastattelussa korostettiin ensikontaktin merkitystä. Kun tilaaja-asiakas tuli paikalle, hänen kanssaan käytiin vielä tapahtuma ja aikataulut läpi. Se selkeytti tilaaja-asiakkaalle tapahtumaa, antoi hyvän mielen ja mahdollisesti rauhoitti hänen olotilaansa. Tässä vaiheessa pystyttiin oikaisemaan mahdolliset väärinkäsitykset, tehtiin viimehetken muutokset ja lisäykset. Lisäksi se antoi viimeiset tarpeelliset tiedot palveluverkostolle eli esim. kenellä oli valtuudet tilata tai pyytää muutoksia ohjelmaan. Tilaaja-asiakas tiesi myös, kehen ottaa yhteyttä tarpeen mukaan, koska palvelu oli saanut kasvot.

Tapahtuman aikana tapahtumasta vastasivat infopiste, kokousisännät ja ravintolapalvelut. Tilaaja-asiakas kommentoi, että tapahtumapäivänä muutokset oli saatu hyvin hoidettua. Oli tärkeää, että oli aina joku, jolle voi soittaa tai ottaa yhteyttä ja voi luottaa, että asia hoitui: *Verkoston toimijat informoivat tapahtumassa toisiaan hyvin, joten ad hoc -palvelu toimi hyvin. Lisää tuoleja kun tarvittiin, niin ensimmäinen henkilökunnan edustaja hoiti tilanteen niin, että tuolit tulivat paikalle heti. En edes tiedä kuka verkoston toimija se oli, mutta homma hoitui. Tapahtumassa myös aikataulut elivät. Ilmoitin keittiöhenkilökunnalle aikataulumuutoksista niin viesti kulki kyllä koko verkostolle. Itselleni oli tärkeintä tunne siitä, että on varmoissa käsissä ja asiat hoidetaan. Yllättävässä tilanteessa kaikki verkoston osapuolet yhdessä palvelivat asiakasta: Ihan kenelle vain voi ottaa yhteyttä, tieto siirtyy!*

### **Tapahtuman jälkeen**

Dipolin myyntipalvelu lähetti sähköpostilla aina asiakaspalautekyselyn, jossa oli eri osioita myyntipalveluista, tekniikasta, siivouksesta ja ruokapalveluista. Hyvää oli, että Dipolin myyntipalvelu lähetti palautekyselyn, jolloin kyselyitä oli vain yksi. Tilaaja-asiakas pääsi helpommalla kuin vastaamalla jokaiselle toimijalle erikseen.

Yleensä asiakaspalautteeseen vastasivat isoimpien tapahtumien tilaaja-asiakkaat. Pienempien tapahtumien järjestäjät eivät niin usein vastanneet. Menneet tapahtumat käsiteltiin verkoston kesken tapauskohtaisesti.

Tilaaja-asiakas pystyi vastaamaan joko asiakaspalautelomakkeelle tai vastaa sähköpostiin -toiminnolla. Palaute jaettiin sähköpostilla myyntipalvelusta. Palautteet käytiin läpi ja arkistoitiin omilla osastoilla sekä tehtiin tarvittavat toimenpiteet. Siivoukselle ja huollolle lähetettiin palautteet vain niissä tapauksissa, jos palautteet koskivat heitä. ”Risuihin ja ruusuihin” vastattiin aina ja palautteisiin reagoitiin. Jos tuli negatiivista palautetta, mietittiin, mitä asialle tehdään ja työstettiin asiaa eteenpäin. Korjaavan asiakaspalautteen hoito ei voinut odottaa seuraavan viikon yhteistä palaveria, vaan palaute piti käsitellä heti. Tapahtuman toteuttavat tahot saivat myös suoran palautteen tilaaja-asiakkaalta tilaisuudessa.

Asiakaspalautteissa sai hyviä ehdotuksia ja ajatuksia toiminnan parantamiseksi, joten siksikin palautteet luettiin tarkkaan. Tilanteen tai tilaaja-asiakkaan mukaan yleensä palautteeseen vastattiin myyntipalvelun kautta. Monissa palautteissa oli useampia vastattavia kohtia, joten tilaaja-asiakas sai yhden vastauksen, kun myyntipalvelu kokosi vastaukset yhteen. Joskus tilaaja-asiakas oli ottanut suoraan yhteyttä esim. ravintolapalveluihin palautteesta, tosin harvoin. Silloin informoitiin kuitenkin myös myyntipalvelua saadusta palautteesta sekä vastineesta siihen.

Tilaaja-asiakkaat eivät kokeneet tärkeäksi palautekyselyä: *Kun tapahtuma onnistuu, sanotaan suurkiitos, maksetaan lasku ja ollaan jo seuraavissa työasioissa eikä vanhaan enää palata. No news is good news, business -maailma on niin hektinen!*. Sen tilaaja-asiakkaat totesivat, että osallistujilta oli tullut hyvää palautetta.

Tapahtuman lasku lähetettiin nykyään useampana laskuna, laskut eri yrityksiltä tai ravintolalasku ja tilalasku ominaan. Toki tilaus voitiin tehdä myös yhdessä, jos tilaaja-asiakas niin halusi. Tämä laskujen erottelu johtui kirjanpidosta, jossa yritettiin mahdollisimman vähän hoitaa läpilaskutusta. Laskutuksen erillisyyttä pidettiin palveluverkoston puolelta hyvänä myös siksi, että lasku oli eriteltynä selkeä ja hyvin läpinäkyvä. Tilaaja-asiakkailta ei ollut tullut palautetta erillisistä laskuista muutoin kuin jos laskutusjaksotukset eri yrityksillä olivat aiheuttaneet epäselvyyttä. Yksi lasku saat-

toi olla jo perillä, kun toinen vasta oli lähdössä. Toiveena oli, että yritysten laskutuksia pystyttäisiin yhdenmukaistamaan ja aikataulua yhteistämään.

#### 4.2.2 Prosessin toimivuus

Palveluprosessi kuvattiin toimivaksi, ja mikä oli tärkeintä, siihen pystyi luottamaan: *Sun pitää tunnistaa sun heikoimmat lenkit palveluketjussa. Ne kun pystyy varmistamaan, niin sillä pystyy aika hyvin varmistamaan että tapahtuma menee asiakkaan toivomalla tavalla ja vähän ylikin. Kokemuksella tunnistetaan ja tietää missä ne ansapaikat on.* Prosessia pidettiin kevyenä ja joustavana. Muutokset pystyttiin huomioidaan ja reagoimaan nopeallakin aikataululla: *Prosessia on hiottu jo monta vuotta, joten monet asiat on opittu kantapään kautta.*

Prosessin isoimmiksi kompastuskiviksi kuvattiin tapahtumat, jotka toteutuvat rutiininomaisesti vuodesta toiseen: *Rutiini on pahasta, kun ajatellaan, että näin on tehty ennenkin ja näin tehdään nytkin. Aina pitäisi muistaa kysyä jokainen yksityiskohta vaikka olisi käynyt kymmenenkin kertaa. Tilaaja-asiakas ei muista välttämättä itse sanoa, että haluaakin jonkin muutoksen tänä vuonna, joten myyntipalvelun ammattilaisilla on haaste osata kysyä kaikki tarpeellinen tieto myös tutuilta asiakkailta.*

Tilaaja-asiakkaan kannalta nähtiin hyväksi se, että oli vain yksi henkilö, joka tiesi kokonaiskuvan ja hoiti koko tapahtumaa. Tämä oli tietoinen toimintatapa ja ratkaisu: *Silloin ei tarvitse toimia monen eri henkilön kanssa ja miettiä sitä, että onko nyt eri ihmiset ja vastaavat muistaneet informoida toisiaan vai pitääkö asiakkaan itse muistaa informoida.* Vasta viime metreillä otettiin palveluverkoston muita osapuolia sopimaan käytännön järjestelyistä. Muita palveluverkoston toimijoita ei syrjäytetty, vaan myyntipalvelu piti kuitenkin asiakkaan tiedossa, keitä palveluverkostossa toimii. Palveluverkoston toimija kommentoi: *Tulee sellainen olo, että meitä arvostetaan, kun meidät halutaan pitää asiakkaan tiedossa heti.*

Lisäksi haasteena nähtiin se, että saadaan joka ikinen yksityiskohtainen tieto kirjattua tilauslomakkeelle. Myös viime tipassa tulleet yksityiskohdat, muutokset jne. viestien

läpivieminen koko palveluverkostolle oli haastavaa, varsinkin kiiretilanteissa. Tämä asia ei noussut esiin tilaaja-asiakkaiden haastatteluissa, joten palveluverkosto tiedosti tilanteen ja oli onnistunut siinä kiitettävän hyvin.

Nopealla aikataululla tulleet tilaukset, tiputellen tullut tieto ja muutokset olivat haastavia. Tilaaja-asiakkaiden kerrottiin tilaavan nykyään lyhyemmällä aikataululla, myös isoja tapahtumia. Isot tapahtumat vaikuttivat tuotantoon ja henkilöstöresursseihin, joten lyhyellä aikataululla järjestettävät tapahtumat hankaloittivat jouheata toimintaa: *Kaikkeen ollaan kyllä aina pystytty. Kiitos siitä myös joustavien alihankkijoiden ja yhteistyökumppanien.*

Henkilö- tai yritysvaihdos nähtiin aina heilauttavan verkostoa, kun uudet toimijat ajetaan prosessiin sisään. Dipoli on hyvin poikkeuksellinen verrattuna muihin toimisto- tai tapahtumataloihin ja tämä asettaa omat haasteet toiminnalle. Yhteisen laatu- ja toimintatapojen opettelussa menee oma aika, mutta tämä ei saa näkyä tilaaja-asiakkaalle. Testihaastattelussa todettiin: *Henkilöstön vaihdos heilauttaa aina toimintaa. Kun uusi henkilö tulee, niin hänet pitää perehdyttää toimintaan ja prosessiin ja tämä vie aikaa. Ei tiedetä toisen toimintatapoja, joten tutustuminen kestää, että päästään samalle aaltopituudelle. Pitää muistaa huolehtia itse, että asiat ja tiedot mitä tarvitset, niin pyydät ne. Kerrot ja ohjaat reippaasti ja avoimesti uutta henkilöä, mitä verkoston toimijat tarvitsevat. Eri toimijat saattavat elää ihan eri rytmissä, mitä uusi ihminen ei ehkä osaa itse huomioida. Eri kantilta saatetaan myös katsoa tulevaisuuteen.*

Palveluverkoston muut toimijat näkivät, että Dipolin myyntipalvelu oli puun ja kuoren välissä, koska he lopulta pitivät tilaaja-asiakkaan tyytyväisenä: *Dipoli saa toiveet ja reklamaatiot ja kaikki tulee heille. Dipolin pitää pystyä luottamaan että palveluverkoston muut yritykset tekevät omansa. Haaste on suuri. Dipoli on vastuussa ja heidän pitää voida luottaa muihin toimijoihin.* Testihaastattelussakin nostettiin tärkeäksi, että verkoston veturiyritys haastoi verkoston toimijoita kehittymään yhdessä sekä puhaltamaan yhteen hiileen. Luottamus verkoston välillä syntyi pitkään jatkuneesta ja hioutuneesta yhteistyöstä. Lisäksi Dipolissa on useita vuosia töitä tehneitä ammat-

tilaisia, jotka tuntevat tilaisuudet ja osaavat järjestää tapahtumat. Tilaaja-asiakas pystyi luottamaan palveluprosessiin, koska ongelmatilanteet eivät näkyneet heille.

Toiminta palveluverkostossa nähtiin erilaista, koska oli huomioitava koko palveluverkoston toimivuus. Esimerkiksi hinnoittelussa täytyi ajatella, että kaikki saivat omat katteensa, niin että toiminta olisi kannattavaa, mutta hinta pysyisi järkevänä myös tilaaja-asiakkaalle. Jos toiminta ei olisi kannattavaa, näkyisi se myös laadussa asiakkailla.

### 4.2.3 Palvelutuottavuus

Pääpaino verkoston palvelutuottavuudessa nähtiin rahallisessa tuloksessa. Korostettiin sitä, että toiminnan on oltava kannattavaa: *Jos toiminta on tappiollista, se heijastuu myös palvelun laadussa tai sen puutteessa. Koko verkosto kärsii, jos jonkun verkoston yrityksen laatutaso ei ole samalla viivalla. Resurssit tulee luoda niin, että palvelu pystytään toteuttamaan. Jokainen verkoston toimija on tulosvastuussa omalle yritykselle. Osatuottavuuksien on oltava kunnossa, win-win –tilanne eli jokaiselle se oma oikeudenmukainen siivu.*

Palvelutuottavuutta kuvattiin myös työpaikkojen mahdollistajana: *Kun hommat tehdään niin kuin on sovittu ja se lisää luottamusta ja lisää myös töitä ja tapahtumia.* Verkoston toimija pohti kannattavuutta: *Kannattavuutta voi verkostossa ajatella myös yhteisestä näkökulmasta eli ei vaadita ”turhia” asioita toiselta vaan nähdään kokonaisuus ja verkoston ja toisen yrityksen tuottavuusnäkökulma.*

Tilaaja-asiakkaan kannalta nostettiin tärkeäksi se, että on yksi yhteyshenkilö, jolla on koko paketti hallussa. Tilaaja-asiakkaan ei tarvinnut itse huolehtia, tietävätkö varmasti kaikki osapuolet tarpeelliset tiedot. Myyntineuvottelijan tehtäväksi jäi hakea palveluverkostosta kulloinkin tarvittavat resurssit. Näin tilaaja-asiakas pääsi sopivasti osalliseksi suunnitteluun ja tuotantoon. Näin myös laatu ja tuotos paranivat ja tilaaja-asiakas osasi odottaa mitä on tulossa. Kustannuspuolella korostettiin: *Hirveästi tämä ei saisi maksaa. Tehokasta toimintaa eli sisäinen tehokkuus Dipolissa, että osataan*

*johtaa oikein Dipolin verkoston sisällä, jottei tilaaja-asiakas joudu maksaan esim. turhista työtunneista.*

Myyntipalvelun ammattitaitoa korostettiin, että osataan kysyä kaikki pienetkin yksityiskohdat tilaaja-asiakkaalta: *Asiakas ei välttämättä edes tiedä mitä hän tarvitsee, jotta tapahtuma onnistuu. Hän yleensä puhuu paljon vähemmästä kuin pitää kysyä paljon enemmän. Vakiokysymykset kysytään, mutta jos he vastaavat hirveän niukasti. Monen vuoden kokemus ja osaaminen näkyy myyntipalvelussa. Jos näkee että joku ratkaisu ei tule toimimaan niin käydä se läpi asiakkaan kanssa, jotta hän itsekin ymmärtää sen ja suositella muuta.*

Palveluverkoston yhteisiä palvelutuottavuuskriteereitä ei ollut sovittu. Yritysrajojen yli pystyttiin menemään vaikka palveluverkostossa oli kilpailijoita: *Verkostossa ei voi ajatella niin, että tossa on kilpailija, vaan on vedettävä yhtä köyttä. Hyvin on kaikkien kanssa toiminut ja ollaan yhdessä ajateltu asiakkaan parasta.*

Taloudellisen puolen lisäksi palvelutuottavuus nähtiin myös firman tunnettavuuden lisäämisenä, tyytyväisinä asiakkaina ja uusina kontakteina, luotettavuutena tapahtumanjärjestäjiksi, arvostuksena, markkinointikanavana, tulevaisuuden mahdollistajana, maineen antajana Aalto yliopistolle sekä Aallolle verkostoitumisen mahdollistajana, kun Aallon tapahtumat voitiin toteuttaa Dipolissa.

Asiakasnäkökulmana palvelutuottavuus oli toteuttaa elämys, mielikuva ja kohdattiin visio mitä tilaaja tahtoi. Tärkeäksi nousi se, että oli tila, jossa tarjoilut ja tilat, tekniikka toimi jotta saatiin tapahtuma haluamalla tavalla onnistumaan tapahtuman kohdeyleisyydelle. Palvelutuottavuus lisäsi tilaaja-asiakkaan liikevaihtoa, brändin tunnettavuutta, mahdollisesti lisäsi kontakteja, tapahtuman osallistujien arvostusta myös tilaaja-asiakasta kohtaan, jatkuvuutta myös asiakkaan omaan toimintaan, luottamusta siihen, että voivat seuraavankin kerran tulla samaan paikkaan ja myös statusta Aalto yliopistosta.



Palvelu nähtiin edellyttävän tilaaja-asiakkaan osallistumista tuotantoon ja kulutukseen: *Palvelutuottavuus on kaikki se hyöty, mitä asiakas saa suhteutettuna siihen mitä asiakas panostaa siihen tai asiakkaalta edellytetään. Mitä enemmän asiakas paneutuu palvelun tuottamisen ja kuluttamisen vuorovaikutukseen, sitä enemmän siitä saa. Kumpikin kokee saavansa enemmän ja hyöty nousee, jos palvelu toimii. Jos asiakas joutuisi paljon koordinoimaan ja pyörittämään verkostoa itse, niin silloin olisi paljon työtä ja vaivaa, joka ei nosta asiakkaan kokemaa palvelua, laatua ja hyötyä. Dipolissa tämä on toiminut ja on tullut hirveän hyvä tuotos. Tuotos on itsessään tapahtuma: tekniikka pelaa, osallistujat ovat tyytyväisiä ja iloisia, ei tule mitään komelluksia, ruoka on hyvää ja tapahtuma menee hyvin.*

Toimiva vuorovaikutus tilaisuuden aikana palveluntuottajan suuntaan nostettiin palvelutuottavuuden osatekijäksi: *Siinä heti jo tilaisuuden aikana, se ilmapiiri, se, että homma onnistuu ja osallistujat on tyytyväisiä on välitön tulos. Jää hyvä mieli. Myös osallistujat voivat olla iloisia, kun tapahtuma on Dipolissa.*

### **Palvelutuottavuuden mittaaminen**

Palvelutuottavuuteen ei varsinaisesti ollut yhteistä mittaria. Asiakaskyselyä voitaisiin pitää mittarina, koska tilaaja-asiakkaat vastasivat siihen koko tapahtumaa koskien. Asiakaspalautteista tehtiin koosteita palveluverkostolle. Tärkeimmäksi mittariksi koettiin kuitenkin se, tuleeko tilaaja-asiakas uudelleen takaisin.

Toisten yrityksen tuottavuutta ei tunnettu: *Yritysrajat ovat tiukat, mutta kukaan ei pysty toimimaan jos voittoa ei tule. Ammattitaidon pitää riittää siihen, että osataan laskea tarjoukset. Yhteistyötä on tehty niin monta vuotta, että tunnetaan toiset ja tavat hyvin. Tuottavuutta mitattiin omissa yrityksissä. Yrityskohtaisesti oli käytössä tilastoja taloudellisten, työtuntien, raaka-aineiden, tapahtumamäärien, henkilömäärien, kuinka monta kertaa ovi aukeaa vuodessa, suhteellisten käyttäjien (ulkopuolista, sidosryhmää vai Aallon omia) ja eri tapahtumatyyppien lukuja. Yhteisiä tavoitteita ei ollut luotu. Palveluverkoston toimijoiden kommenttina: *Yhteiset tavoitteet olisivat aika tärkeitä, koska nyt toimitaan omina yrityksinä. Palveluverkoston tehokasta toimintaa ei seurata ja eri toimitsijoilla on omat yritystensä sitomat tavoitteensa. Teho-**

*kasta toimintaa koko palveluverkostona ei pysty silloin varmistamaan ainakaan lukuina tai mittareilla vain ammattitaidolla.*

Myös tilaaja-asiakkaat keräsivät omilla tahoillaan palautetta tilaisuuteen osallistuneilta. Palaute oli hyvää, mutta heilläkään ei ollut varsinaista mittaria tapahtuman tuottavuuteen luotu: *Tuottavuuden mittarin voisi operationaalistaa asiakastytyväisyyskyselyyn, muttei tällä hetkellä tällaista ole. Kyselyyn voisi lisätä osion, missä kysyttäisiin esim. mitä koette saaneenne tällä tapahtumalla ja mitä olette nähneet vaijaa ja panostanut tapahtuman eteen, oliko matka vaivan arvoinen, mitä saitte ja tulisitteko uudelleen. Jos asiakas tulee vaikka Amerikasta niin silloin voi ajatella, että panostus on matkakustannus ja aikaerot.*

### **Asiakkaan arvo**

Asiakkaan arvo oli keskeinen tekijä: *Palveluverkosto tekee parhaansa, että asiakas saa mitä haluaa.* Dipolin kokouspalvelun työntekijät olivat kaikki käyneet erityisen asiakaspalvelukoulutuksen, jossa korostettiin asiakkaan kokeman arvon merkitystä: *Haluamme panostaa asiakaspalveluun!* Tärkeänä koettiin, että aina kun tilaaja-asiakas tuli taloon, häntä käytiin tervehtimässä, jotta hän heti koki itsensä tervetulleeksi. Samalla pystyttiin selvittämään jos tulijalla oli jotain epäselvää. Lisäksi se, että selkeästi yksi myyntipalvelija oli asiakkaan rinnalla ihan alusta loppuun asti ja vastauksen sai aina samalta yhteishenkilöltä, nähtiin asiakkaan huomioimisena. Myyntipalvelu teki tapahtuman jälkeen yhteenvedon asiakkaalle. Palveluverkoston erillisyyset ei näkynyt asiakkaalle. Palvelut olivat yhtä: *Ihan sama vaikka pyytää vesipullon teknikolta, niin asiakas saa sen, vaikka se kuuluukin ravintolapalvelulle.*

Ennen tapahtuman alkua korostui asiakkaan tapaamisen merkitys: *Tärkeää on asiakkaan kohtaaminen ennen tilaisuutta, kun asiakas saapuu taloon. Tapahtuman toteutuksesta vastaavat käyvät rauhoittamassa tilaaja-asiakkaan, yleensä silloin on paniikkivaihe.* Kun tapahtuma oli jo käynnissä, kävivät yleensä myös vastaava myyntihenkilö paikan päällä kyselemässä, miten tapahtuma eteni. Käytännössä oli huomattu, että myyntihenkilön oli parempi käydä paikan päällä vasta, kun tapahtuma oli jo hyvää vauhtia käynnissä: *Parempi ajoittaa tsekkaus vasta tilaisuuden ollessa päällä,*

*ettei liikaa (tilaaja-asiakkaaseen) kontaktia sotkemassa ennen tilaisuutta.* Palveluverkoston toimijat korostivat, että pyritään ottamaan kontakti tilaaja-asiakkaan kanssa mahdollisimman monessa kohtaa ja kerrataan sekä varmistetaan tavoitteet.

Luottamuksellinen toiminta nähtiin myös asiakkaan huomioimista: Ollaan *luottamuksen arvoisia, kysytään heti miten meni, jotta saadaan palaute. Se, että asiakkaan on hyvä pitää tapahtuma.* Palveluverkoston toimijat myös sanoivat, että nykyiset tapahtumat tulee hoitaa hyvin, näillä on yllättävänkin paljon markkina-arvoa ja hyvin hoidetulla tapahtumalla saadaan osallistujien ja tilaaja-asiakkaan luottamus: *Asiakas voi luottaa prosessiin ja laatuun, eihän me tätä muuten tehtäisikään. Jokainen tekee niin kuin on sovittu!*

Vakioasiakkaat, jotka järjestivät yhdenkin tapahtuman Dipolissa, kutsuttiin markkinointitilaisuuksiin. Dipolissa järjestettävissä markkinointitilaisuuksissa oli mahdollisuus tutustua tiloihin, jonkin asteiseen tuotevalikoimaan sekä palveluun.

Tilaaja-asiakkaan näkökulmasta hyvät nettisivujen merkitys korostui: *Netistä pitää nähdä valmiiksi kokoustilakoot ja layoutit, ettei tarvitse kaikkea sitten heti kysyä.*

Nettisivulinkkiä haluttiin laittaa esim. konferenssien kotisivuille. Sähköisen viestinnän merkitys koettiin tärkeä. Halutessaan oman ohjelman tuominen työllisti tilaaja-asiakasta ja tämän olisi voinut ulkoistaa ohjelmapalveluille sekä palveluverkostolle, mutta jossain tapauksissa tilaaja-asiakkaat halusivat osallistua operatiiviseen toimintaan tässä muodossa.

## **Laatu**

Dipolin palveluverkoston yhteistyön pitkäaikaisuus tuli esille haastatteluista: *Mitä enemmän jaksetaan käydä keskusteluja palveluverkoston toimijoiden välillä, niin sitä syvemmin homma toimii. Nyt sitä on jo useamman vuoden ajan hiottu ja hiottu.*

Asiakaspalautelomakkeessa kysyttiin eri palveluverkoston osapuolten onnistumista myös laadussa. Pääsääntöisesti laatua pidettiin hyvänä. Laadusta huolehdittiin myös käymällä kaikki saadut palautteet ja menneet tilaisuudet läpi. Reklamaatiot hoidettiin ja huomioitiin niin, että toimintatapaa muutettiin, ettei samaa reklamaatiota tule:

*Kaikkea saa, kun palveluverkosto vain tietää mitä asiakas on haluamassa, se järjestetään ja tilataan asiakkaan puolesta.*

Tilaaaja-asiakkaan vision ymmärtäminen ja jakaminen tapahtuman toteuttajan kanssa nähtiin välttämätöntä onnistuneen tilaisuuden järjestämistä varten. Tapahtumissa erinomaisella tekniikalla vaikutti olevan iso rooli. Laatuna nähtiin myös yksilöllinen palvelu suunnitteluvaiheessa, asiakkaiden toiveiden toteuttamisena ja tarpeisiin vastaamisena, ensiluokkaiset tuotteilla ja ensiluokkaisella palvelulla: *Tietyt raamit on asetettu palvelulle ja tuotteille, mutta varsinaisesti sitä ei valvota millään määreellä vaan se perustuu ihmisten ammattitaitoon ja sääntöihin joita toteutetaan. Laatua valvovat esimiehet, että toimitaan sovittujen sääntöjen ja rajojen ja kriteereiden mukaan. Mutta siinä ei ole mitään suunnitelmaa.*

Palveluverkoston toimijat olivat sopimussuhteessa Aalto yliopiston kanssa, joten veturiyritys ei valintoja ollut tehnyt: *Onneksi toimijavalinnat ovat olleet hyviä, koska voisi olla melkoinen floppi, kun sopimusajat ovat pitkiä, jos valinnat olisivatkin olleet huonoja.* Palvelun laatua ylläpidettiin ja seurattiin esim. siivousyrityksen kanssa veturiyritys käymällä laatukierroksilla. Haastatteluissa nostettiin esille se, että kun haluttiin laatua, piti myös antaa aikaa tehdä se. Lisäksi tilaaja-asiakas sitoutui myös omalla panoksellaan toteuttamaan laatua. Jos sovitut asiat eivät puolin tai toisin toteutuneet ja poikkesivat sovitusta, oli vaikea lähteä saamaan laadukasta lopputulosta.

### **Asiakkaan odotusten toteutuminen**

Haastatteluissa ilmeni, että pääsääntöisesti odotukset toteutuivat ja ylitettiin. Tilaaaja-asiakas kommentoi: *Kun on hyvin tarkka sabluuna millä mennään, niin tämä helpottaa molempiin suuntiin. Tapahtumamme oli hyvin selkeä ja tarvitsimme vain tilat, puitteet, ruoan omannäköiseen tilaisuuteemme.*

Käytännön toimintoihin oltiin tyytyväisiä. Lisäksi nostettiin esille se, että kun tilaaja-asiakas panosti palvelun saamisessa ja yhteisessä suunnittelussa, tapahtumakin onnistui varmemmin. Tilaaaja-asiakkaan osallistuminen oli tärkeää, jotta laadusta ei ollut oletuksia joita luuli tapahtuvan, mutta mitä ei tapahtunutkaan: *Odotusten pitää olla*

*realistiset ja niin, että ne vastaavat toteutusta. Ei laadun tarvitse olla mitään pilvissä, ei ihmeellistä. Tärkeintä on vastata odotuksiin. Jos kuvitellaan jotain ja asiaa ei ole käyty yhdessä läpi niin pahimmassa tapauksessa tilaaja-asiakkaalle vasta paikan päällä selviää, mitä itse asiassa haluaa. Palveluverkoston näkökulmana oli: Se, että ymmärretään se mitä asiakas haluaa, jotta pystytään toteuttamaan se, onkin se juttu. Tähän pyritään sillä, että käydään keskusteluja siitä, että ollaan samalla aaltopituudella ja tiedetään mitä asiakas haluaa, ollaan aktiivisia ja tarjotaan omia ehdotuksia. Näitä asioita käydään läpi tarjouksissa, sanallisesti sekä sähköpostiviesteissä että palavereissa. Sitten ei voi enää kuin toivoa, että ollaan samalla linjalla.*

Tilaaja-asiakas korosti myös palveluverkoston johtamisen merkitystä. Vuorovaikutus asiakkaan kanssa auttoi molempia muodostamaan odotukset tapahtumasta: *Suunnitteluvaiheessa täytyy asia olla niin läpikäyty ja jumpattu että tapahtuma on kaikille selkeä. Saumakohta on teknisten raamien rakentamisessa ja toiminnan sujumisessa. Asiakkaan tavoite on se, että toiminta sujuu.*

Dipolin kokoustilat, tekniikka ja ravintolapalvelut koettiin olevan keskimääräisiä korkeampilaatuisia. Joskus harvoin oli tapahtunut teknisiä floppeja. Eniten reklamaatioista koski ravintolatoimintaa. Erityisesti haasteet olivat tilapäishenkilökunnan kanssa. Ruoan laadusta ei valitettu. Ravintola pyrki ammattitaitoisesti ohjaamaan asiakasta tilaamaan tapahtumaan sopivia tarjoiltavia. Esimerkiksi jos tapahtuma alkoi ilta-päivästä, osallistujat olivat varmasti nälkäisiä ja jos tilaaja-asiakas oli tilaamassa liian pienet tarjoilut tapahtuman alkuun, tiedossa oli jo etukäteen tarjoiltavien loppuminen. Tällaisessa tilanteessa pyrittiin ohjaamaan tilaaja-asiakasta ottamaan tukevamat tarjoilut, mutta asiakas lopulta itse valitsi, mitä halusi tarjoiltavaksi: *Tyrkyttää ei voi, paitsi vakioasiakkaan kanssa voi olla avoimempia. Tarjoilujen loppuminen on noloa joka tapauksessa sekä tilaaja-asiakkaalle että järjestäjälle, mutta ei voi tuputtaa ja kerta sanominen pitää riittää. Joskus on myös nähtävissä se, että jos järjestäjä itse ei pidä jostain tarjottavasta kahvileivästä, mutta sadalle muulle kokousvieralle se maistuu, niin tästä kuitenkin noottia tulee. Eihän se huono ole ollut, mutta mitä se laatu sitten on. Hänelle se ei ollut miellyttävä.*

Tilaaaja-asiakkaiden kanssa, jotka käyttivät todella paljon Dipolia, piti muistaa riittävä vaihtelevuus kaikissa palveluissa: *Ei asiakkaat tulisi uudestaan, jos he eivät olisi tyytyväisiä näihin palveluihin. Negatiivisen palautteen kanssa on käynyt niinkin, että kun vastattiin asiakkaalle ja selitettiin mitä oli käynyt ja pahoiteltiin sattunutta, niin asiakas kiitti vastauksesta ja huomasi, että vika olikin ollut heidän päässä. Pitää olla hirveän rehellinen, jos jotain on tullut ja ottaa tosissaan se, mikä on asiakasta harmittanut. Asiakaspalautteiden koosteissa näkee, että aina on jotain viilattavaa. Aina on asioita, joihin ei olla tyytyväisiä, mutta kokonaisuuteen nähden ne ovat yleensä pikkujuttuja. Kokonaisuuteen ollaan tyytyväisiä.*

Laatu ja palvelu toteutuivat silloin kun tilaaja-asiakas oli tyytyväinen sekä tarpeet ja toiveet oli toteutettu: *Laatu on mutu -juttu. Mitä asiakas ajattelee, että mitä se laatu on. Mitä asiakas on valmis maksamaan ja mitä olettaa saavansa sillä rahalla mitä on laittanut siihen. Siinä voi tulla eroavaisuuksia. Silloin kun laatu ei toteudu, niin vika ei ole todennäköisesti ollut laadussa tai palvelussa vaan tilaaja-asiakasta ei ole ymmärretty: Laatuhan on kuitenkin sama kuin palvelu, samat henkilöt tekevät ne. Se, että ollaanko osattu kuunnella asiakasta ja asiakkaan tarpeita ja ymmärretty mitä asiakas oikeasti haluaa. Silloin asiakas kokee että on saanut sitä, mitä on odottanut.*

Ongelmatilanteessa toimittiin palveluverkostona. Jos tilaaja-asiakas ei ollut tyytyväinen, palveluverkostossa keskusteltiin asiasta. Tilaaja-asiakkaalle vastattiin joko suoraan myyntipalveluista tai Sodexo saattoi suoraan myös vastata tilaaja-asiakkaalle, jos palaute koski vain ravintolapalvelua. Todella harvoin jouduttiin huomioimaan tapahtunutta hinnassa. Asia hoitui palveluverkoston kesken aina hyvin: *Euromääräisesti hyvitykset eivät ole olleet isoja. Mielikuva on tärkein huomiointi hyvitystapauksessa. Testihaastattelussa kommentoitiin: Jos laatu ei toteudu, se on ehdottomasti korjattava heti paikan päällä niin hyvin kuin pystyy paikkaamaan. Jälkipuinti on aina hankalampi selvittää.*

#### 4.2.4 Palvelutuottavuuden parantaminen

Haastatteluissa palvelutuottavuuden lisääminen nähtiin rahapainotteisesti. Tällä hetkellä tuottavuuden taloudellisen voiton lisääminen nähtiin lähes mahdottomana, koska yritysten tilanne sekä palveluverkostossa että tilaaja-asiakkailla oli tiukka. Lisäksi nostettiin esille, että katelaskentaa pitäisi parantaa: *Katelaskennalla näkisi missä mennään ja mitä voisi parantaa. Pitäkö mieltä hinnankorotusta vai markkinoida enemmän että saisi käyttöastetta paremmaksi vai mitä. Markkinoinnissa pitäisi panostaa hiljaisiin hetkiin, jotta saataisiin nämäkin ajat täytettyä.* Tilaja-asiakas kommentoi, että tapahtumien järjestäminen lähtee asiakkaan tarpeesta: *Dipoli ei voi keksiä (tilaaja-asiakkaalle) sellaista palvelua, jota alkaisi markkinoida ja myydä, että he järjestäkää tällainen 800 henkilön kansainvälinen konferenssi meillä. Enemmän se on niin, että asiakas tarvitsee tapahtumalleen tilan ja sitä kautta sitten löytää Dipolin.*

Jos prosessia voisi kehittää, niin kaikki palveluverkoston toimijat pääsisivät käyttämään suoraan samaa varausohjelmaa. Varausjärjestelmä ei kuitenkaan taivu eri yritysten välisien rajojen yli. Kuitenkin jos spekuloi, niin tämä yhteinen varausjärjestelmä helpottaisi, koska silloin pääsisi suoraan lyömään tietoja varaukseen myös toisen yrityksen toimija. Tilauksen koonti tapahtuisi yhdessä vaikka lopullinen vastuu olisi edelleen myyntipalvelijalla. Yritysrajojen ylittävien tietojen siirtyminen, esim. asiakkaiden luottotiedot, nopeuttaisi prosessia.

Dipolin näkyvyyteen sosiaalisessa mediassa pitäisi panostaa. Tällä hetkellä Dipoli on vähäisesti näkyvissä Facebookissa ja Youtubessa, mutta Twitter, Linked ja muut palvelut ovat vielä käyttämättä. Markkinointirahaa ei ole paljoakaan, koska Dipoli on ensisijaisesti Aallon kokous- ja kongressikeskus. Näkyvyys ja piilomainonta esim. televisiossa uutisoitu Nokian myynti Microsoftille toi lisää yhteydenottoja, joten näiden kanavien hyödyntäminen ja käytön osaaminen puuttuu vielä.

Haastatteluissa kommentoitiin, että palvelutuottavuuden parantamista oli paljon mietitty monelta eri kantilta. Kokous- ja kongressipalveluita voisi lisätä ja kehittää paljonkin, mutta palveluvalikoimaa oli rajattu ja järkeistetty niin, että Dipolista puuttuviin palveluihin löytyi yhteistyökumppanit. Nämä olivat palveluita, joihin ei omia

resursseja kannattanut käyttää. Isoissa tapahtumataloissa tekniikan tulee olla erinomainen. Dipolissa tekniikka pelasi hyvin, mutta haastatteluissa nostettiin esille, että tekniikan taso voisi olla vieläkin parempi. Erikoistilanteisiin (induktiosilmukat jne) löytyi hyvät yhteistyökumppanit: *Tekniikka kehittyy koko ajan niin kovaa vauhtia, että monet tekniset asiat vanhenevat jo parissa vuodessa, joten parempi ulkoistaa kuin investoida näihin teknisiin, kohta jo vanhentuneisiin varusteisiin.*

Testihaastattelussa ehdotettiin, että voisi olla yhteisiä palavereja palveluverkoston kesken, joilla yhdistetään voimat ideointiin, miten voidaan parantaa, tarjota lisää repertuaaria, palvella ja uudistaa toimintaa ja toimia paremmin palveluverkostona. Myös tilaaja-asiakkaalta voisi kysyä ajatuksia ja näkökulmia palveluiden kehittämiseen.

Palveluverkoston toimijat kaipasivat yhteistä toimintaa vapaa-ajalle: *Joskus järjestettiin yhteisiä illanviettoja, jossa pääsi työn ulkopuolella paremmin tutustumaan toisiin. Tämä oli palveluverkoston toiminnan kannalta hyvä, kun tunnettiin toinen toisensa paremmin. Nyt on omien yritysten omia illanviettoja, muttei palveluverkoston yhteisiä tapahtumia.* Lisäksi palveluverkoston toimimisen sitominen yhteisiin tavoitteisiin, arvoihin ja suunnitelmallisempaan yhteistyöhön nähtiin mahdollisuutena: *Semmoista järjestelmällistä yhteistyötä voisi kehittää. Verkosto nitoutuu niin yhteen, että homma toimii kunnolla.*

Jokainen palveluverkoston yritys nähtiin tärkeänä osana tapahtuman toteuttamista, joten kaikkien täytyi onnistua ja toimia ammattimaisesti omilla aloillaan: *Tapahtumat on iso juttu ja vaatii paljon kaikilta toteuttajilta! Sitä ei uskoisikaan, jos ei itse olisi siinä mukana, kuinka paljon se vaatii.* Palveluverkoston toiminnan onnistuminen edellytti yhteisiä toimintasääntöjä ja palvelun laatutasoa. Yhteisiksi tavoitteiksi mainittiin: saada tuloa, halutaan paljon tilaisuuksia ja myyntiä, tyytyväisiä asiakkaita ja kannattavaa myyntiä. Tyytyväiset asiakkaat kertovat asioista eteenpäin. Testihaastateltava kommentoi: *Jokainen hoitaa oman pestinsä, mutta se tehdään tiiminä. Olipa-han talkoot, yhdessähän sitä tehdään ja hyvin täytyy saada toimimaan.*



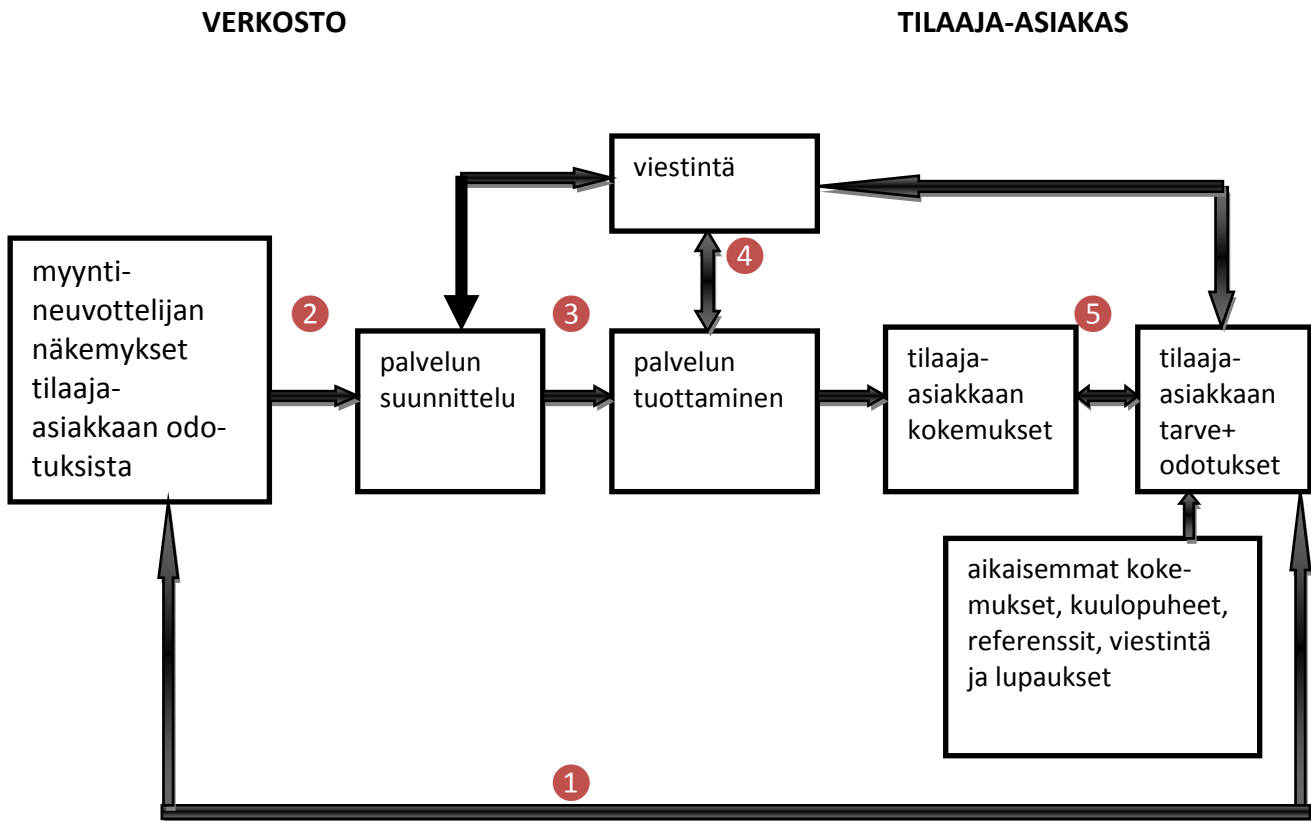
Remontin lähestyessä (2015-) toivottiin isoa auditoriota, isompia kokoustiloja, isompaa ravintolatilaa sopivassa suhteessa toisiinsa, jotta palvelut pelaisivat jouhevasti ja tukisivat toisiaan. Liikenneyhteydet tulevat parantumaan, kun metro valmistuu 2015. Tilaaja-asiakkaat toivoivat, että Dipoli säilyisi remontin jälkeenkin Otaniemen sydämenä, koska arkkitehtuuri on niin ajatonta ja erikoista: *On hienoa esitellä ulkomailaisille vieraille Dipolia ja puitteet ovat olleet toimivat*. Hienojen ulkoalueiden käyttöä on vielä hyödynnetty melko vähän. Otaniemeen tulee toimijoita jatkuvasti, uusia toimistorakennuksia rakennetaan koko ajan. Alue on kansainvälisesti huippualue ja Aalto yliopisto on todella arvostettu, joten nostetta löytyy myös siitä. Ihmiset haluatulla Dipoliin.

## 5 Pohdinta

### 5.1 Dipolin palveluprosessin kuilumalli

Palvelutuottavuutta tarkasteltiin tässä tutkimuksessa palveluprosessin toimivuuden näkökulmasta. Palveluprosessi analysoitiin yksityiskohtaisesti ja tutkimustulosten pohjalta luotiin verkostomaisen toiminnan laatukuilumalli. Verkostomaisen toiminnan prosessi eroaa palveluorganisaation laadun kuilumallista jonkin verran. Lähtökohtaisesti tilaaja-asiakkaalla on tarve, jotta prosessi lähtee käyntiin. Tilaaja-asiakkaat osallistuivat tuotantoon hyvin aikaisessa vaiheessa (palvelun suunnitteluvaiheessa). Samalla palveluverkoston läpinäkyvyys on esillä palvelun suunnittelusta asti. Tilaaja-asiakas on yhteydessä aluksi vain yhden myyntineuvottelijan kanssa, joten ensivaikutelma palvelulle luodaan hänen kauttaan. Palveluverkoston toimijat tulevat palveluprosessiin mukaan joko suunnitteluvaiheessa tai vasta toteutusvaiheessa.

Tutkimuksen tulosten pohjalta (kuvio 11.) oleva laadun kuilumalli on muokattu Dipolin palveluprosessiin soveltuvaksi.



Kuvio 11. Dipolin prosessin kuilumalli

1. *Odotusten ymmärryskuilun välttämiseksi* ammattitaitoisen myyntipalvelijan rooli on tärkein. On osattava kysyä oikeat kysymykset tilaaja-asiakkaalta, jotta ymmärretään, mitä tilaaja-asiakas on haluamassa. Ensimmäinen kontakti myyntineuvottelijan ja tilaaja-asiakkaan välillä luo kasvat koko palvelulle.
2. *Suunnittelukuilun välttämiseksi* myyntineuvottelijan ja tilaaja-asiakkaan tulee käydä tapahtuma läpi niin yksityiskohtaisesti, että tapahtuma on selkeä sekä verkostolle että tilaaja-asiakkaalle. Laatuodotukset tapahtumaa kohtaan muodostuvat. Tapahtuman onnistumisessa on iso osuus tilaaja-asiakkaan toiminnalla. Palveluverkoston muita toimijoita otetaan keskusteluun mukaan tarpeen vaatiessa.
3. *Tuotantokuilu* on palveluverkoston toiminnan kannalta tärkein. Hyvät ohjeistukset toteuttavalle henkilökunnalle ja esimiestyö, jossa valvotaan tapahtuman toimintaa tilaaja-asiakkaan toiveiden mukaan, nousevat avainrooliin. Tilaaja-asiakkaan rooli on lähinnä tapahtumassa toimia koordinaattorina. Tilaaja-

ja-asiakkaan kannalta toimiva tapahtuma sekä hektisten muutosten ja toiveiden läpivienti palveluverkostossa tapahtuman aikana on tärkeää.

4. *Viestintäkuilu* koskettaa jokaista palveluverkoston toimijaa, joka on yhteydessä tilaaja-asiakkaan kanssa. Sähköpostiviestit ja puhelin ovat kanavat, joita käytetään. Väärinkäsityksiä ei koskaan pystytä täysin poistamaan, joten parhaiten kuilu vältetään, kun tarkistetaan tapahtuman odotukset ja runko vielä ennen tapahtumaa tilaaja-asiakkaan kanssa paikan päällä. Lisäksi tapahtuman aikana on selkeää, että antaa tilaaja-asiakas viestin kenelle palveluverkoston toimijalle tahansa, asia hoidetaan.
5. *Palvelun odotusten ja kokemusten laatukuilun* välttämiseksi merkittävin tekijä on suunnittelussa. Tilaaja-asiakkaalla on aina itsellä tarve palveluun, tapahtumaan. Hänellä saattaa olla aiempia kokemuksia palvelusta tai referenssejä ja näin ennako-odotuksia. Realistiset odotukset omaa tapahtumaa kohtaan luodaan suunnittelemalla tapahtuma yhdessä myyntipalvelun kanssa.

Palvelutuottavuuden näkökulmasta, jotta tilaaja-asiakkaan odotukset kohtaavat kokemusten kanssa, Dipolin kuilumallista tärkeimmäksi nousee *suunnittelukuilu*. Tapahtuman onnistumisen kannalta on merkittävää, että tilaaja-asiakkaan odotukset tulevat suunnitteluvaiheessa ymmärretyiksi. Tapahtuman järjestäminen on aina yksilöllistä, joten tilaaja-asiakkaan oma panos ja aika suunnitteluun mahdollistavat hyvin suunnitellun ja onnistuneen tapahtuman.

## 5.2 Johtopäätökset

Palvelutiede (service science) ei ole toistaiseksi muotoutunut omaksi tieteenalaksi, vaikka palveluiden tutkiminen on tällä hetkellä hyvin ajankohtaista (Lönnqvist ym. 2010, 63). Verkostotutkimuksen lähestymistapaerojen mukaan palveluverkostoa voidaan tutkia klassisen mikrotaloustieteen, yritysstrategioiden tai organisaatiotutkimuksen viitekehyksestä. Tämä tutkimus painottui organisaatiotutkimukseen. Näkökulma valikoituu siten miten tulkitaan inhimillisen toiminnan merkitystä. Sosiaalipsykologinen näkökulma korostaa ihmisten merkitystä yritysten välisessä yhteistyösuhteessa eli toistensa tuntemisen, henkilökohtaisen vuorovaikutuksen, arvostuk-

sen ja luottamuksen tärkeyttä (Arhio 2007, 27). Tässä tutkimuksessa nousi esille myös eroavaisuudet palveluverkoston kotimaisen ja kansainvälisen yritysten toiminnan välillä.

Palvelutuottavuus pohjautui tässä tutkimuksessa pitkän yhteistyön antamaan varmaan toimintamalliin ja – prosessiin. Palvelutuottavuutta tai sen kehittämistä ei kuitenkaan voi numeroin mitata ennen kuin on sovittu palveluverkoston yhteiset tavoitteet ja mittarit. Näin ollen tämän tutkimuksen pohjilta voidaan todeta, että palvelutuottavuuden kehittäminen ja mittaaminen vaatii palveluverkostolta yhteiset tavoitteet ja arvot sekä verkostolle kehitetyn mittarin tavoitteineen. Asiakastytyväisyyskyselystä voisi tutkimuksen mukaan muokata tuottavuusmittarin.

Verkoston prosessin toimivuuden ja tässä tutkimuksessa palvelutuottavuuden onnistumiseen tarvittiin Heikkilän mukaan (2007, 88) vahvasti sitoutuneita, yhteistyökykyisiä ihmisiä. Koska verkoston toimijoiden välillä vallitsi riippuvuus toisistaan, vuorovaikutustaidot nousivat ensiarvoisen tärkeitä (kuunteleminen, puhuminen, informaation jakaminen, yhdessä tekemisen taidot, luottamus ja avoimuus tiimin jäsenten kesken, ongelmanratkaisuprosessin hallinta ja avoin keskustelu.) Heikkilän toteamana: ”Tieto on voimaa ja valtaa”. Vähäiset henkilöstömuutokset näkyivät toimivassa ja urautuneessa palveluprosessissa. Miten Dipoli saa pidettyä ammattitaitoiset työntekijät vuodesta toiseen? Tämä voisi olla myös jatkotutkimuksen aihe.

Teemahaastattelut olivat tutkijan kannalta helppo toteuttaa, koska haastateltavat olivat hyvin yhteistyökykyisiä ja valmistautuneita haastatteluihin. Haastateltavilta tutkija sai palautetta teemahaastattelun vaikeudesta. Teemat olivat kerrottu etukäteen, mutta termien outous (lähinnä palvelutuottavuus) vaikeutti haastatteluun valmistautumista. Palvelutuottavuuden termiä olisi pitänyt etukäteen avata haastateltaville. Teemahaastatteluissa palvelutuottavuuteen tarvittavaa aineistoa saatiin kuitenkin riittävästi tarkentavien kysymysten avulla. Lisäksi palautetta tuli siitä, että haastateltavat kokivat, että myöhemmin haastattelun jälkeen heillä olisi ollut lisättävää tai painotettavaa eri asioista. Tutkimus on historiaa ilmestyessään. Vaikka haastattelu toistettaisiin samoille henkilöille samoilla kysymyksillä, niin yhteneväisiä tut-

kimustuloksia ei saataisi. Tutkimustulosten painotukset muuttuisivat, koska samoin kuin palveluiden arvioinnissa, asiat painottuvat eri tilanteen, mielialan, kiireen jne. mukaan. Kuitenkin väitän, että tutkimuksessa nousseet palvelutuottavuuden pääteki-jät verkostomaisessa toimintaympäristössä eivät muuttuisi.

Palvelutuottavuuden kehittämiskohteet on tässä tutkimuksessa pohdittu jo toimivan palveluprosessin varmistamisen näkökulmasta. Tuottavuuden kehittämiseen liittyy palvelun laatu ja sen varmistamiseen. Varsinkin ruokatuotteissa tulee seurata trende-jä ja tarjota ajanmukaista tuotetta sekä palvelua. Lisäksi tekniikan osilta kehitys on huimaa, mutta vaikka henkilökunta oli pitkään toiminut samassa toimipisteessä, tuotteita ja palveluita uudistettiin. Myös valmiisiin tarjouspohjiin, jotka jo Dipolissa on, kannattaa kiinnittää säännöllisesti huomiota. Tarjouspohjat ja niiden houkuttelevuus on ensimmäisiä kontakteja ja houkuttimia, millä tilaaja-asiakas saadaan sopi-maan tapahtumasta. Koska kaikki tarjouspyynnöt eivät muutu toteutettaviksi tapah-tumiksi, tulisi pohjien olla mahdollisimman helppokäyttöisiä myyntineuvottelijoille.

Dipolin palveluverkoston yrityksistä huokui rautainen, usean vuoden kokemus ja ammattitaito sekä pitkäaikaisessa yhteistyössä hioutunut toimintamalli. Maxwellin (2012, 288) sanoin: ”Yhdessä työskentely lisää yhdessä voittamisen todennäköisyyt-tä”. Tilaaja-asiakkaalle palveluverkoston toimivuus ja yritysrajojen näkymättömyys kertoi hyvin toimivasta prosessista. Riskikohtana on sopimuskauden loppuessa kilpai-lutuksen hoitava kolmas taho ja siinä miten toimitsijavalintaa painotetaan. Usein kil-pailutustilanteissa raha on ratkaisevassa asemassa, mutta tapahtumapuolella halvin ratkaisu ei yleensä ole pitkällä tähtäyksellä paras tai tuottavin. Asiakas näkee toimin-nasta helposti, jos palveluissa tai tuotteissa säästetään (kuvio 8.). Palveluverkoston toiminnassa kannattaa puntaroida kilpailuttaako toimintaa ja heilauttaa palveluver-koston toimintaa mahdollisella uudella toimijalla. Dipolin toiminta tarvitsee ammatti-taitoisen palveluverkoston, jotta tapahtumat onnistuvat ja tilaaja-asiakkaat palaavat kerta toisensa jälkeen. Otaniemessä on ja tulevaisuudessakin tulee olemaan paljon yrityksiä, jotka tarvitsevat isoa kokouspaikkaa.

Kuilun 2. mukaan myyntineuvottelijan ammattitaito testataan jokaisen tapahtuman kohdalla. Jokainen pienikin yksityiskohta on selvitettävä tilaaja-asiakkaalta ja vietävä tilausjärjestelmään. Tilauksen yksityiskohtineen voi sairastapauksessa sijainenkin läpikäydä toteuttavan henkilöstön kanssa. Dipoli pyrkii erittäin varmaan toimintaan ja näin mieluummin käy asiat moneen kertaan läpi kuin olettaa muiden tietävän ja ymmärtävän. Yksi yhteyshenkilö asiakkaalle on toimiva ja helppo ratkaisu. Käytännön suorittavat työntekijät tarvitsevat selkeän ja käytännön läheisen ohjeistuksen tapahtumasta, joten myös tässä myyntineuvottelijan ammattitaito mitataan. Tutkimuksessa nousi esille osaamisen merkitys. Hammarsley (2013, 51-54) on todennut: ”Keskeinen näkemys osaamisen tutkimisessa on, että ihmisten kokemus ja osaaminen on jakaantunutta, monimuotoista ja kiinnostavaa. Haasteena on saada ihmiset puhumaan ja jakamaan osaamistaan.”

Tilaaja-asiakas ei ole tapahtuman suunnittelun ammattilainen vaan tämä on palveluverkoston toimijoiden tehtävä. Ammattimainen asiakkaan ohjaus tapahtuman suunnittelussa saattaa olla välillä haastavaa. Myös tilaaja-asiakkaan antaman panoksen hyödyn näkeminen ennakolta lopputuloksessa voi olla tilaaja-asiakkaan kannalta vaikeaa. Tilaaja-asiakas kuitenkin haluaa onnistuneen ja toimivan tapahtuman, joten palveluverkoston toimijoiden on otettava vastuu ja ohjattava tilaaja-asiakas haluamaan asioita, joita voi toteuttaa onnistuneen tapahtuman luomiseksi. Tilaaja-asiakas pystyy näin myös luottamaan, että tapahtuma onnistuu. Kuviossa 6. todettiin, että palveluverkoston tuottavuuden tekijät riippuvat yhtä paljon tilaaja-asiakkaan kuin verkoston antamasta panoksesta. Tätä ei välttämättä tilaaja-asiakas tiedosta itse.

Aalto yliopistossa tekniikkaosaaminen on huippuluokassa. Opiskelijat ovat olleet jo Sodexon kanssa yhteistyössä kehittämässä nykyaikaisempaa ja hektisempää asiakaspalautejärjestelmää. Uudenlaisen asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen ja muokkaaminen kokous- ja kongressivieraille, Aallon omaan kokous- ja kongressikeskukseen, antaisi nostetta sekä Dipolille että myös yliopistolle. Lisäksi palvelutuottavuutta voisi kehittää yhdessä Aalto yliopiston kanssa. Yhteistyössä voisi löytyä lisää mahdollisuuksia parantaa näkyvyyttä netissä ja mahdollisissa muissa kanavissa, joita uudet tekniikat ovat vasta luomassa.

Heikkilän mukaan (2002, 34) keskeisinä tekijöinä yhteistyön toimivuudessa ovat luottamus, yhteiset arvot ja joustavuus. Pitkäaikaisessa yhteistyössä on jo muotoutunut palveluverkoston toimintarutiinit. Palvelutuottavuuden kehittäminen yli yritysrajojen on haastavaa mutta mahdollista. Käytännössä kiiretilanteet ajoittuvat palveluntuottajille eri tapahtuman vaiheissa. Pystyttäisiinkö tässä asiassa auttamaan toisen yrityksen kiiretilanteen purkua? Tässä tutkimuksessa tilaaja-asiakas antoi palautetta, että heidän tapahtumansa alku myöhästyi, koska narikka ei vetänyt riittävän nopeasti asiakkaiden saapuessa. Tässä voitaisiin nähdä koko palveluverkoston etu ja ajatella koko toiminnan parantamista ja auttaa kiireen purkamisessa (narikka-apu kestäisi noin 15 minuuttia). Väliaikainen apu toiselle yritykselle näkyy oman yrityksen henkilöstökuluina, joten yksinkertaista tällaisen toimintamuodon kehittäminen ei ole.

Koska palveluverkostossa on monta toimijaa, tapahtuman hinnoittelun merkitys korostuu. Kokonaispalvelun hinnan tulee olla tilaaja-asiakkaalle houkutteleva ja jokaisen toimijan tulee saada kate toiminnastaan. Tällä hetkellä hinnoittelu on ollut hyvä, mutta yhteiset toimintamallit ja sopimukset esim. kateprosentteiksi varmistaisivat oikeudenmukaisuuden myös jatkossa palveluverkoston toimijoiden kesken. Tilaaja-asiakkaat luottivat palvelun hintaan niin, että palveluverkosto toteutti tapahtuman hyvällä johtamisella tuhlaamatta rahaa turhaan.

Diskussioksi (Metsämuuronen 2005, 467) voidaan todeta, että palvelutuottavuuden avainasia palveluverkoston kannalta on ymmärtää tilaaja-asiakkaan visio ja toteuttaa tapahtuma sen mukaisesti. Näin tilaaja-asiakkaan odotukset kohtaavat toteutuksen kanssa. Kaikki perustuu siihen, että tilaaja-asiakas ymmärretään ja läpikäydään tapahtuma niin pienintä piirua myöten, että minimoidaan kaikki mahdolliset yllättävät asiat. Muutoksia kuitenkin sattuu ja tilanteet elää, joten avainsana on se, miten muutostilanteessa palveluverkosto toimii.

Tutkimuksessa saavutettiin tavoitteet. Tutkimuksen tulokset ovat verkostomaisen palvelutuottavuuden näkökulmasta yleistettäviä ja lisänneet uutta tietoa varsinkin palveluverkoston näkökulmasta. Palvelutuottavuutta on tutkittu paljon teknologia-

painotteisesti, ja lähtökohtana on ollut yksittäinen yritys. Verkostomainen toiminta palvelutuottavuuden mittaamiseen ja kasvattamiseen tuo uudet haasteet, kun kyseessä on useita yrityksiä omine arvomaailmoineen. Verkostomainen toiminta on kuitenkin myös tulevaisuuden toimintamalli, joten palvelutuottavuuden tutkimista palveluverkostossa pitää jatkaa. Palveluverkoston prosessin kehittäminen kohti verkoston yhteisiä toimintamuotoja ja yhteisiä tuottavuusmittareita on varmasti tulevaisuutta.

Tutkimuksen edetessä jatkotutkimusaiheita nousi paljon. Palveluverkoston toiminta on hyvin monimuotoista, joten palveluverkoston eri toimijoiden välisien suhteiden, yhteistyön ja toimintamuotojen tutkiminen ja kehittäminen antaisi palveluverkoston prosessille syvyyttä. Lisäksi tutkimus palveluiden merkityksistä tilaaja-asiakkaalle (miten palveluiden tärkeys koetaan: onko tärkein ruoka, tekniikka, tilat, puitteet, sijainti vai prosessin sujuvuus), miten tilaaja-asiakasta parhaiten pystyisi ohjaamaan (suunnitteluvaiheen panoksen antamisessa) antaisi lisätietoa palveluverkoston toiminnalle ja yhteistyölle tilaaja-asiakkaan kanssa. Ajankohtaisimpana jatkotutkimusaiheena pidän kuitenkin tutkimusta, jossa pohdittaisiin, miten yritysrajojen ylittävien palveluverkostojen yhteisiä arvoja, tavoitteita, toimintamalleja ja tuottavuusmittareita luotaisiin. Tutkimusta voisi syventää vertaamalla eroja kotimaisen palveluverkoston sekä kotimaisen ja kansainvälisen palveluverkoston yhteisten toimintojen löytämiselle. Muun kuin oman äidinkielen käytön vaikutusta palveluun on jo osittain tutkittu (Holmqvist, van Vaerenbergh & Grönroos 2014, 1-18; Holmqvist & Grönroos 2012, 330-340).



## Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Alasuutari, P. 1996. Researching culture. Qualitative method and cultural studies. 2nd ed. Withshire: The Cromwell Press Ltd.

Arhio, K. 2007. Luova laatu ja arvoinnovaatiot oppivan verkoston tuottamina. Tapaustudkimus rakennuspuutuoteteollisuuden verkostossa. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics 59. Jyväskylä: Publishing Unit, University Library of Jyväskylä. Viitattu 30.10.2013.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13198/9789513930479.pdf?sequence=1>

Balci, B., Hollmann, A. & Rosenkranz, C. 2011. Service Productivity: A Literature Review and Research Agenda. Goethe-University Frankfurt, Dept. of Economics and Business Administration. Viitattu 27.1.2014.

[http://reser.net/materiali/priloge/slo/balci\\_et\\_at.pdf](http://reser.net/materiali/priloge/slo/balci_et_at.pdf)

Ballantyne, D. & Varey, R. J. 2008. The service-dominant logic and the future of marketing. Journal of the Academy of Marketing Science (JAMS) 11-14. Viitattu 13.1.2014.

<http://www.business.otago.ac.nz/marketing/events/OtagoForum/images/Article%20-%20Ballantyne%20and%20Varey%20-%20JAMS%20special%20issue%20SD%20logic%202007.pdf>

Becker, M., Klingner, S. & Böttcher, M. 2012. Increasing service productivity by characteristics-driven recommendations for action. University of Leipzig. Viitattu 9.1.2014. [http://reser.net/materiali/priloge/slo/becker\\_m\\_et\\_al\\_increasing.pdf](http://reser.net/materiali/priloge/slo/becker_m_et_al_increasing.pdf)

Bendapudi, N. & Leone, R. P. 2003. Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. Journal of Marketing Vol. 67, No. 1 January 2003. Viitattu 9.1.2014.

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/30040508?uid=3737976&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21103314474913>

Biege, S., Lay, G., Schmall, T. C. & Zanker, C. 2012. Challenges of Measuring Service Productivity in Innovative, Knowledge-Intensive Business Services. Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI. Viitattu 27.1.2014.

[http://reser.net/materiali/priloge/slo/biege\\_et\\_al.pdf](http://reser.net/materiali/priloge/slo/biege_et_al.pdf)

- Bigelow, L. 2014. Reasons That Productivity Is Difficult to Improve in the Service Sector. Houston Chron. Viitattu 27.1.2014. <http://smallbusiness.chron.com/reasons-productivity-difficult-improve-service-sector-18834.html>
- Bisnespsykologiaa. 2007. Toim. Grant, P. Helsinki: Edita.
- Bosworth, B. P. & Triplett, J. E. 2000. Productivity in the Services Sector. Brookings. Paper January 2000. Viitattu 27.1.2014. <http://www.brookings.edu/research/papers/2000/01/01useconomics-triplett>
- Broadberry, S. & Ghosal, S. 2005. Technology, organisation and productivity performance in services : lessons from Britain and the United States since 1870. Structural Change and Economic Dynamics, Vol. 16 (No. 4). Viitattu 26.1.2014. [http://wrap.warwick.ac.uk/155/1/WRAP\\_Broadberry\\_Technology.pdf](http://wrap.warwick.ac.uk/155/1/WRAP_Broadberry_Technology.pdf)
- Degenhardt, T. & Grönroos, C. 2010. Blir företag mera marknadsorienterade i tider av recession? Ekonomiska Samfundets Tidskrift, 3, 155-172
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Finne, Å. & Grönroos, C. 2009. Rethinking Marketing Communication: From Integrated Marketing Communication to Relationship Communication. Journal of Marketing Communication, Vol. 15, No. 2-3, 2009, 179-193.
- Grönroos, C. 2011. A service perspective in business relationships: The value creation and marketing interface. Industrial Marketing Management, Vol. 40, No. 1, 2011, 240-247.
- Grönroos, C. 1987. Hyvään palveluun. Palvelun kehittäminen julkishallinnossa. Helsinki: Suomen kaupunkiliitto, Suomen kunnallisliitto
- Grönroos, C. 2012. Is marketing nothing but a big mistake? Or can it be reinvented? Hankenin palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professorin luento. Julkaistu 27.11.2012. [https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=0VZhJ\\_MVXBE](https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=0VZhJ_MVXBE) Viitattu 21.3.2014. <http://www.hanken.fi/staff/gronroos/>
- Grönroos, C. 1989. Miten palveluja markkinoidaan. Ekonomia 82. 4.-5. uud.p. Espoo: Weilin + Göös.
- Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. 1981. Palvelujen markkinointi. Ekonomia 68. Espoo: Weilin + Göös.

Grönroos, C. 2013. Principles of service management. Hankenin palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professorin luento. Julkaistu 13.11.2013.

[https://www.youtube.com/watch?list=PLGI2ZA6GM9Fsei1OFQC3RTy40oLX-rjts&v=CBD8r5O6zh8&feature=player\\_embedded](https://www.youtube.com/watch?list=PLGI2ZA6GM9Fsei1OFQC3RTy40oLX-rjts&v=CBD8r5O6zh8&feature=player_embedded). Viitattu 21.3.2014.

<http://www.hanken.fi/staff/gronroos/>

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uud. p. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2012. Tänk om vi tänkte om. Hankenin palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professorin haastattelu. Julkaistu 19.6.2012.

[https://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=3Le0FVBoAzE](https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=3Le0FVBoAzE) .

Viitattu 21.3.2014. <http://www.hanken.fi/staff/gronroos/>

Grönroos, C. 1992. Service management. Ledning, strategi, marknadsföring i servicekonkurrens. Göteborg: ISL (Institutet för säljträning och ledarutveckling)

Grönroos, C. 2007. Service management and marketing, customer management in service competition. 3rd ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos, C. 2000. Service management and marketing, a customer relationship management approach. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic. A critical analysis. Marketing Theory, Vol. 11, No. 3, 2011, 279-301.

Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryyänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan, haasteena kannattava kasvu. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 9/2007. Helsinki: Teknologiateollisuus Teknova.

Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari.

Grönroos, C. & Ravald, A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. Journal of Service Management, vol. 22, no. 1, 2011, 5-22.

Hammersley, M. 2013. What is qualitative research? Bodmin: Bloomsbury Publishing Plc, MPG Books group.

Heikkilä, K. 2002. Tiimit, avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.

Heiskanen, T., Leinonen, M., Järvensivu, A. & Aho, S. 2008. Kohti uutta työelämää? Tampere: Tampere University Press.

Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Kauppakaari.

- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja – strategiat, asiakastuloslaskelma, -tase, -virta, ja – portfoliot. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1984. Merkityksen ongelma haastattelututkimuksessa. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. Remes, P., Liikanen, P. & Sajavaara, P. 1995. Tutkimus ja sen raportointi. 4-6 uud. p. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Holmqvist, J. & Grönroos, C. 2012. How does language matter for services? Challenges and propositions for service research. Journal of Service Research, Vol. 15, No. 4, 2012, 430-442.
- Holmqvist, J., van Vaerenbergh, Y. & Grönroos, C. 2014. Consumer's willingness to communicate in a second language: communicating in service settings. Management Decision. Viitattu 28.3.2014.  
<https://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/432601/1/Holmqvist+Gr%C3%B6nr%C3%B6os++Van+Vaerenbergh+MD+final.pdf>
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi – miten tiimi kasvaa vastuuseen. Helsinki: Edita.
- Hyötyläinen, M. 2010. Towards "Service Factory" -Managing the Complexity of ICT Services. Aalto-Yliopiston kauppakorkeakoulu. A-369. Viitattu 26.1.2014.  
<http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a369.pdf>
- Hyötyläinen, M., Manninen, J., Nikulainen, K., Ohtonen, V. & Siltala, J. 2010. Uuskasvua ymmärtämässä – kutsu kestävään tuottavuuteen. 2. p. Helsinki: TeliaSonera Finland.
- Hyötyläinen, M. & Kaitovaara, P. 2013. Palvelutuottavuuden kahdet kasvot – viitekehys palveluiden tuottavuuden tarkasteluun. Futura 2/13 33-47.
- Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys, osaaminen yhteyskeskuksen menestystekijänä. Helsinki: Tammi.
- Jääskeläinen, A., Laihonen, H., Lönnqvist, A., Pekkola, S., Sillanpää, V. & Ukko, J. 2013. Arvoa palvelutuotannon mittareista. TEKES. TUT Publication series.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy –Juvenes Print.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Espoo: Weiling + Göös.

Kotila, H. & Mutanen, A. 2012. Käytäntöä tutkimassa. HAAGA-HELIA:n julkaisusarja. Puheenvuoroja 2/2012. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.

Lamberth, S. 2012. Qualitative service productivity. Methodology for the Analysis and Optimization of Service Productivity considering qualitative Factors. Viitattu 26.1.2014.

<http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=11&ved=0CHIQFjAK&url=http%3A%2F%2Fiss.uni-leipzig.de%2Findex.php%2FDownload-document%2F125-Lamberth-Methodology-for-the-Analysis-and-Optimization-of-Service-Productivity.html&ei=sHPOUrv7Cs2rhAeBzICYDA&usq=AFQjCNGlWA9bBAF4uICT9FPvNaX3K1AwUQ&sig2=Gtm7QU2LPeyl4jJSeIkc2A>

Leskinen, J. 1995. Laadullisen tutkimuksen risteysasemalla. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Linna, P., Pekkola, S., Ukko J. & Melkas, H. 2010 Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. International Journal of Public Sector Management Vol. 23 No. 3 2010. Viitattu 27.1.2014.

[http://www.emeraldinsight.com/products/first/pdf/public\\_sector.pdf](http://www.emeraldinsight.com/products/first/pdf/public_sector.pdf)

Locke, L., F., Silverman, S., J. & Spirduso, W., W. 2010. Reading and understanding research. 3rd ed. Los Angeles: SAGE.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Maliranta, M. & Ylä-Anttila, P. 2007. Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus. Helsinki: Taloustieto.

Mark, J. 1988. Measuring Productivity in Services Industries. Technology in Services: Policies for Growth, Trade and Employment. 139-155. Viitattu 9.1.2014.

[http://www.nap.edu/openbook.php?record\\_id=764&page=139](http://www.nap.edu/openbook.php?record_id=764&page=139)

Mark, J. 1982. Measuring productivity in service industries. Monthly labor review June 1982. Measuring Service Industry Productivity. Viitattu 14.12.2013.

<http://www.bls.gov/opub/mlr/1982/06/art1full.pdf>

Mason, J. 2005. Qualitative researching. London: Sage Publications LTD.

- Mattila, M. & Uusikylä, P. 1999. Verkostoyhteiskunta, käytännön johdatus verkosto-analyysiin. Helsinki: Gaudeamus.
- Maxwell, J. C. 2012. Menestyksen periaatteet ihmisten johtamisessa. Hämeenlinna: Päivä Oy.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp KY. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uud. p. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2000. Mittarin rakentaminen ja testiteorian perusteet. Helsinki: Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2008. Monimuuttujamenetelmien perusteet. Metodologia-sarja 7. 2. uud. p. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2002. Tilastollisen kuvauksen perusteet. Metodologia -sarja 2. 2. uud. p. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2002. Tilastollisen päättelyn perusteet. Metodologia-sarja 3. 2. uud. p. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp.
- Mitronen, L. 2002. Hybridiorganisaation johtaminen. Viitattu 26.1.2014.  
[http://lta.hse.fi/2003/3/lta\\_2003\\_03\\_d4.pdf](http://lta.hse.fi/2003/3/lta_2003_03_d4.pdf)
- Mohrman, S. A., Cohen S. G. & Mohrman, A. M. Jr. 1997. Tiimiorganisaation suunnittelu ja rakentaminen. Helsinki: Rastor.
- Mäkelä, K. 1995. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonaluonti. Helsinki: Teknologainfo Teknova Oy.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Helsinki: Edita.
- Niskanen, V. A. 1994. Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä. Lahti : Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus
- Ojasalo, K. 2001. Palveluyrityksen tuottavuuden tehostaminen –resurssien minimoinnista asiakasajatteluun. Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlais- ta osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing Vol. 49, 1985, 41-50. Viitattu 9.1.2014.  
<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360593395.8791service%20marketing70.pdf>

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tut- kimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto.

Ramírez-Pasillas, M. 2007. Global spaces for local entrepreneurship. Stretching clus- ters through networks and international trade fairs. Thesis for the Degree of Doctor of Business Administration, Växjö University, Sweden. Viitattu 9.1.2014.  
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:205629/FULLTEXT01.pdf>

Rust, R.T. & Huang, M.-H. 2011. Optimizing service productivity. July 6, 2011 Journal of Marketing Article Postprint. American Marketing Association. Viitattu 14.1.2014.  
[http://www.marketingpower.com/aboutama/documents/jm\\_forthcoming/optimizing\\_service\\_productivity.pdf](http://www.marketingpower.com/aboutama/documents/jm_forthcoming/optimizing_service_productivity.pdf)

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere Vastapaino.

Saari, S. 2006. Tuottavuus: Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Tuottavuuden käsikirja. Espoo: Mido.

Sinko, P., Vihriälä, V., Kaseva, H., Mankinen, R., Rantala, O., Huovari, J., Pakkanen, M., Volk, R., Pohjola, M., Koponen, A., Aro, V., Koivunen, J., Tapper, H. & Åman, S. 2005. Palvelualojen kehitys, tuottavuus ja kilpailu. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 11/2005. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.

Saarinen, E. 2011. Verkostomaisen organisaation rajaton riemu. 30.9.2011. Viitattu 9.1.2014. <http://tsepustuksia.wordpress.com/2011/09/30/verkostomaisen-organisaation-rajaton-riemu/>

Savin-Baden, M. & Major, C. H. 2010. New approaches to qualitative research. Wis- dom and uncertainty. London: Routledge / Taylor & Francis Group.

Smeds, R., Krokfors, L., Ruokamo, H. & Staffans, A. 2010. InnoSchool –välittävä koulu. Oppimisen verkostot, ympäristöt ja pedagogiikka. SimLab Report Series 31. Aalto- yliopiston tekninen korkeakoulu.

Sohel-Uz-Zaman, A. S. Md. & Anjalin, U. 2011. Evolution of Service: Importance, Competitiveness and Sustainability in the New Circumstances. Journal of Service Science and Management September 2011, 253-260. Viitattu 9.1.2014.

<http://www.SciRP.org/journal/jssm>

Spiik, K.-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY.

Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus, avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Suominen, K. 2004. Verkostomaisen yhteistyön jäljillä. Diskurssianalyttinen tutkimus organisaatioiden välisestä kehittämisverkostosta. Pro gradu-tutkielma, Aikuiskasvatustiede, Kasvatustieteen laitos, Helsingin yliopisto. Viitattu 9.1.2014.

[http://www.strada.tkk.fi/documents/verkostomaisen\\_yhteistyon\\_jaljilla.pdf](http://www.strada.tkk.fi/documents/verkostomaisen_yhteistyon_jaljilla.pdf)

Teräs, K. 2009. Yritys ja yhteiskunta. Heikki Huhtamäen verkosto- ja sidosryhmäsuhteet. Historiallisia Tutkimuksia 246. Helsinki : Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Toivola, T., Tornikoski, E., Tuomi, L. & Varamäki, E. 2008. Rohkeasti kasvuun – näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys, strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.

Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Acta Wasaensia No 144. Liiketaloustiede 60 Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa : Vaasan yliopisto.

Toivonen, R. 2013. Asiakaspalvelun ja palveluympäristön kehittäminen. Viitattu 30.10.2013. [http://rosatoivonen.blogspot.fi/2013/04/blogitehtava-6-servqual-menetelma\\_21.html](http://rosatoivonen.blogspot.fi/2013/04/blogitehtava-6-servqual-menetelma_21.html).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uud. p. Helsinki: Tammi.

van Biema, M. & Greenwald, B 2004. Managing Our Way to Higher Service-Sector Productivity. Harvard Business Review July 1997. Viitattu 20.1.2014.

<http://hbr.org/1997/07/managing-our-way-to-higher-service-sector-productivity/ar/3>



Vesalainen, J. n.d. Kumppanuuskyvykkyys: Organisaation kyky liittoutua. Kauppateollinen tiedekunta, johtamisen yksikkö, Networked Value Systems NeVS – tutkimusohjelma. Viitattu 30.10.2013

[http://www.fuas.fi/Ajankohtaista/Documents/Jukka\\_Vesalainen\\_Kumppanuuskyvykkyys.pdf](http://www.fuas.fi/Ajankohtaista/Documents/Jukka_Vesalainen_Kumppanuuskyvykkyys.pdf)

Verkostojohtamisen opas 2014. Sivuston ylläpidosta vastaa Verkostojohtamisen oppaan verkkotoimitus. Viitattu 16.1.2014 [http://verkostojohtaminen.fi/?page\\_id=127](http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=127)

Wolak, R., Kalafis, S. & Harris, P. 1998. An investigation Into Four Characteristic of Services. Viitattu 14.1.2014. <http://empgens.com/resources/4-Characteristics-Services.pdf>

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelun aiheet

#### 1. Palveluverkoston määrittely

- ✓ Keiden Dipolin palveluverkoston yritysten kanssa asioitte
- ✓ Palveluprosessin kuvaaminen oman yrityksen näkökulmasta, miten palvelu löydetään jne.  
(markkinointi, suunnittelu, toteutus ja jälkihoito)
- ✓ Miten koette palveluprosessin toimivuuden  
(luottamus)
- ✓ Odotuksia tai toiveita palveluprosessia koskien  
(verkoston ja asiakkaan näkökulma, sekä oma että toisen puolen näkemys)

#### 2. Palvelutuottavuus yrityksenne näkökulmasta

- ✓ tuottavuus näkökulmasta mitä yrityksenne, verkoston yritykset ja tilaaja-asiakas saa.
- ✓ miten tuottavuutta voisi kehittää teidän näkökulmasta
- ✓ miten tuottavuutta mitataan
- ✓ miten verkosto huomioi asiakkaan
- ✓ miten verkosto huomioi laadun
- ✓ toteutuuko asiakkaan odottama palvelu sekä laatu ja miten

#### 3. Miten tuottavuutta palveluverkostossa voi kehittää?

- ✓ Miten voidaan varmistaa, että asiakkaan kokema palvelu on odotusten mukainen
- ✓ Miten tavoitteellinen ja tehokas toiminta verkostossa varmistetaan
- ✓ Parannusehdotuksia