



# ASIAKASLÄHTÖISEN HEVOS- KOULUTUSKOKONAISUUDEN KE- HITTÄMINEN

Toimintaohjeet tilaaja-asiakkaalle

Koulutusala Luonnonvara- ja ympäristöala	
Koulutusohjelma Maaseutuelinkeinojen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Anni Janita Turtiainen	
Työn nimi Asiakslähtöisen hevos-koulutuskokonaisuuden kehittäminen	
Päiväys	25.09.2014
Sivumäärä/Liitteet	33/4
Ohjaaja(t) Pirjo Suhonen, Seppo Mönkkönen, Katriina Pylkkänen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Vertepro Oy	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Asiakslähtöisyys, palvelumuotoilu ja palvelutuotteistus ovat käsitteitä, joiden ymmärtämisen avulla yritysten toimintaa voidaan suunnata palveluiden ja tuotteiden suunnittelussa asiakslähtöisemmäksi. Näiden käsitteiden keskeinen tavoite on käyttäjälähtöinen suunnittelu, joka hyödyntää palvelun käyttäjän tarpeet sekä palvelun tarjoajan liiketaloudelliset tavoitteet. Asiakslähtöisyys ja palvelumuotoilu ovat yleisesti ottaen melko uusia käsitteitä ja niiden ymmärtäminen yritystoiminnassa on lisääntynyt vasta viime vuosikymmenen aikana, koska suunnitelmallisimmin kehitettyjen palveluiden ja tuotteiden kysynnän nousu on huomattu yritystoiminnassa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön työmenetelmä on toimintatutkimus, jossa työn tekijä on myös toiminnan kehittäjä. Opinnäytetyön aiheen toimeksiantajana on Vertepro Oy. Vertepro Oy on eläinten käyttäytymiseen ja hyvinvointiin erikoistunut yritys, jonka palvelut toteutetaan tilaaja-asiakkaan määrittämässä ympäristössä, esimerkiksi ratsastuskouluissa tai maatalousalan oppilaitoksissa. Vertepro Oy:n toiminnan kehittämiskohteena oli tilausprosessin selkiyttäminen tilaaja-asiakkaan ja Vertepro Oy:n välisessä kommunikaatiossa, joten toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti tässä opinnäytetyössä konkreettisena lopputuotoksena laadittiin toimintaohjeet tilaaja-asiakkaille.</p> <p>Toimintaohjeiden laadinta aloitettiin toteuttamalla Vertepro Oy:n tilaaja-asiakkaille suunnattu alkukysely, jonka avulla selvitettiin, mitkä asiat ovat vaikeimpia ja helpoimpia tilaaja-asiakkaana toimimisessa. Vastauksia saapui kuusi kappaletta. Helpoksi koettiin yhteydenpito Vertepro Oy:n kanssa, sekä valmennuksiin- ja kurseille osallistuvien loppuasiakkaiden saanti. Kaikista hankalimmaksi koettiin ryhmien suunnittelu, aikataulujen järjestäminen yhteensopivaksi loppuasiakkaiden, sekä palveluntarjoajan kanssa. Saadakseni luotua tilaaja-asiakkaiden toimintaohjeista selkeät ja johdonmukaiset, jaottelin kyselyyn vastanneiden tilaaja-asiakkaiden kaikki kokemat hankaluudet neljään kategoriaan. Nämä kategoriat ovat ajan käyttö, ryhmäjako, laskutus ja tilaaja-asiakkaan oma toiminta valmennuksen tai kurssin aikana. Tarkoituksena on saada nämä toimintaohjeet myös muiden hevostalousyritysten käyttöön.</p>	
Avainsanat Asiakslähtöisyys, palvelumuotoilu, palvelutuotteistus, toimintatutkimus	

Field of Study Natural Resources and the Environment			
Degree Programme Degree Program in Agriculture and Rural Development			
Author(s) Anni Turtiainen			
Title of Thesis Developing customer-oriented equine training			
Date	25.09.2014	Pages/Appendices	33/4
Supervisor(s) Pirjo Suhonen, Seppo Mönkkönen, Katriina Pylkkänen			
Client Organisation /Partners Vertepro Oy			
<p>Abstract</p> <p>Customer orientation, service designs and making service into a product are quite new terms. It is not until the last ten years that in business world actors have started to understand what customer orientation means. This is because in greater detail demand for designing services is growing.</p> <p>Method of this thesis is action research. In action research develops activities the organization. I have done this thesis for Finnish organization called Vertepro Oy. Vertepro Oy is specializing animal behavior and animal welfare. Vertepro`s services are carried out in environments defined by customers. These environments are for example riding schools and educational institutions in the agricultural sector. Vertepro`s development aim was to clarify order process. According to principles of this thesis I have done instructions for Vertepro`s subscriber-customers. These instructions help order process because now customers have clear instruction what they have to do in order process.</p> <p>Drafting these instructions was begun with a survey. Vertepro Oy sent this survey for seven subscriber-customers. It was meant to find out what the hardest things to do in order process are. It was also meant to find out what the easiest things to do in order process are. Six responses were received. It was clear in the answers that it is easy to communicate with Vertepro Oy. It is also easy to find end-customers. According to the answers the most difficult things to do in order process are planning groups and making schedules. These instructions have to be short, clear and consistent that subscriber customers can read them easily and quickly. In order to make such instructions all the answers were divided into categories. A limiting factor was that every category can contain at most four instructions. These categories are the schedule planning, group planning, taking care of bills and subscriber-customer`s own action during the course. This editing was very important because the aim is to get other horse management companies to use these instructions too.</p>			
Keywords Customer orientation, service design, making service into a product, action research			



## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	VERTEPRO OY TOIMEKSIANTAJANA .....	7
3	PALVELUMUOTOILU JA PALVELUTUOTTEISTAMINEN .....	10
3.1	Asiakaslähtöisyys .....	10
3.2	palvelu tuotteistaminen .....	11
3.3	Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen hankaluudet ja mahdollisuudet .....	12
4	MITÄ HUIPPUPALVELU TARKOITTAÄ? .....	15
5	TOIMINTATUTKIMUS OPINNÄYTETYÖ MENETELMÄNÄ .....	18
6	TILAAJA-ASIAKKAIDEN TOIMINTAOHJEIDEN LAADINTA .....	20
6.1	Alkukyselyn teettäminen .....	20
6.2	Toimintaohjeiden laatiminen tilaaja-asiakkaille .....	21
6.3	Tilaaja-asiakkaille suunnattujen toimintaohjeiden testaus .....	22
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	23
8	PÄÄTÄNTÖ .....	24
	LÄHTEET .....	26
	LIITE 1: KYSELYLOMAKE VERTEPRO OY:N TILAAJA-ASIAKKAILLE .....	27
	LIITE 2: TOIMINTAOHJEET TILAAJA-ASIAKKAALLE .....	29
	LIITE 3: ILMOITTAUTUMISLOMAKE VERTEPRO OY:N KURSSI-JA VALMENNUSTOIMINTAAN OSALLISTUVALLE .....	31
	LIITE 4: PALAUTELOMAKE VERTEPRO OY:N KURSSI/VALMENNUS TOIMINTAAN OSALLISTUNEILLE HENKILÖILLE .....	32

## 1 JOHDANTO

Asiakslähtöisyys, palvelumuotoilu ja palvelutuotteistaminen ovat melko uusia käsitteitä, joihin harvoin törmää hevostalous-yrityksissä työskennellessä. Näillä kaikilla käsitteillä on kuitenkin yksi yhteinen päämäärä: palveluiden kehittyminen niin hyväksi, että palvelut vastaavat täysin asiakkaan toiveita ja tavoitteita sekä palvelun tarjoajan taloudellisia tavoitteita. Edellä mainitut käsitteet ja niiden yhteinen päämäärä on koettu toimivaksi esimerkiksi kauneudenhoito-, sosiaali- ja vaatetusallalla. Mutta entä hevostalousyrityksissä ja hevostalouden palveluita tuottavissa yrityksissä? Kirjoittajan omien kokemusten sekä tämän opinnäytetyön aikana muutamien hevostalousyrittäjien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella termit asiakslähtöisyys, palvelutuotteistaminen ja palvelumuotoilu herättivät lähinnä hämmästyneisyyden tunteita. Yrittäjät kyllä tietävät, mitä edellä mainitut termit tarkoittavat, mutta niiden käyttöä ei ole kyetty hyödyntämään tarpeeksi omassa hevostalousyrityksessä.

Kyse ei välttämättä ole osaamattomuudesta, vaan siitä, että tietoisia riskejä oman yritystoiminnan ajatusmaailman muuttamiseksi ei uskalleta ottaa. Hevostalousyrittäjyyttä pidetään hyvin suhdanneherkkänä ammatti-alana, jonka vuoksi investoinnit ja yritystoiminnan muutokset tehdään tarkkaan ja harkitusti. Tämän vuoksi myös yleisimmät hevostalousyritysten tuottamat palvelut ovat hyvin rajallisia esimerkiksi ratsastuskouluissa, jotka tarjoavat valmiiksi räätälöityjä ratsastuskursseja ja -tunteja eritasoisille ratsastajille, koulutuspalveluita nuorille hevosille ja rajallisesti täysihoitopalveluita yksityishevosille.

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakslähtöisen hevoskoulutuskokonaisuuden kehittäminen. Työn tarkoituksena on luoda uusi ajatus/suunnitelumalli, jonka avulla hevostalousyrittäjät yhdessä työntekijöiden kanssa voivat parantaa hevostalouden palvelujen tuotannon laatua ilman suuria investointeja muuttamalla omaa ajatusmaailmaa asiakslähtöisemmäksi. Tarkoituksena on, että tämän raportin luettuaan myös hevostalousyrittäjät ymmärtäisivät, mistä asiakslähtöisyydessä on kyse ja kuinka he voisivat hyödyntää asiakslähtöisyyttä kehittäessään omaa yritystoimintaa.

Tässä raportissa esittelen aluksi opinnäytetyön toimeksiantaja yrityksen, Verteopro Oy:n. Verteopro Oy on eläinten hyvinvointiin ja koulutuspalveluiden tuottamiseen keskittynyt yritys, jonka palvelutarjontaan kuuluvat myös hevos-aiheiset luennot, ratsastusvalmennuksien pito lännen- ja kouluratsastuksessa sekä erilaiset hevoskoulutuskurssi kokonaisuudet. Tämän jälkeen käyn läpi, mitä asiakslähtöisyys, palvelumuotoilu ja palveluiden tuotteistaminen tarkoittavat ja kuinka niitä voidaan hyödyntää yritystoiminnassa. Raportissa kerrotaan myös, mitä huippu palvelu on ja mitä huippupalvelijalta vaaditaan. Konkreettisenä lopputuotoksena tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä tehdään tilaaja-asiakkaille suunnattu ohjeistus, jonka tarkoituksena on tehostaa tilausprosessia. Työ toteutetaan toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Raportin lopussa on prosessi kuvaus, jossa kerrotaan tilaaja-asiakkaille suunnatun toimintaohjeiden laatimisesta.

## 2 VERTEPRO OY TOIMEKSIANTAJANA

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Lapinlahtelaiselle eläinten hyvinvointiin ja käyttäymiseen erikoistuneelle yritykselle Vertepro Oy:lle. Erikoista Vertepro Oy:n kurssitoiminnalle on se, että valmennukset, kurssit ja luennot toteutetaan tilaaja-asiakkaan määrittämässä toiminta-ympäristössä. Toisin sanoen Vertepro Oy tulee asiakkaan luo. Tilaja-asiakkaalla tarkoitetaan yhteyshenkilöä, joka toimii kurssin järjestäjän ja loppuasiakkaiden välisenä yhteyshenkilönä. Tilaja-asiakas myös usein hoitaa markkinoinnin loppuasiakkaille. Esimerkki: Ratsastusseura haluaa tilata kahden päivän mittaisen kouluratsastusvalmennus kokonaisuuden Vertepro Oy:ltä. Tällöin valmennusta tilaavan ratsastusseuran valmennuksista vastaava jäsen ottaa yhteyttä Vertepro Oy:n edustajaan ja sopii valmennuksen järjestelyihin liittyvistä asioista: valmennuksen ajankohdasta, kestosta, valmennusryhmien, valmennukseen osallistuvien ratsukoiden enimmäismäärästä ja valmennuksen hinnasta. Tämän jälkeen valmennuksen tilaaja on vastuussa tilatun valmennuksen loppumarkkinoinnista ja hänen tehtävään on hoitaa tiedotus, ottaa vastaan valmennukseen ilmoittautumiset ja huolehtii valmennuksen aikatauluista sekä maksuista. Hän myös hoitaa valmennuksen aikana aikataulussa pysymisen.

Vertepro Oy:n palvelutarjontaan kuuluvat erilaiset kurssi- ja luentokokonaisuudet harraste- ja tuotantoeläinten omistajille ja niiden kanssa työskenteleville henkilöille. Vertepro Oy:n kurssien pääpaino on hevos- ja koirakurssien laatimisessa sekä niiden toteuttamisessa suurimman kysynnän vuoksi. Koirakursseja on tarjolla pennun peruskursseista arkitottelevaisuuden harjoitteluun. Muut Vertepro Oy:n koirakurssit keskittyvät ei-toivotun käyttäytymisen parantamiseen (esimerkkinä hihnäkäytöskurssi) sekä erilaisien temppu- ja palveluskoirakoulutuskurssien laatimiseen ja toteutukseen (Koirakurssit).

Hevoskursseilla Vertepro Oy:n tarjonta painottuu hevosten arkitottelevaisuus-, hevosten koulutus-, maastakäsin työskentely-, hevoshuolto- sekä pelonhallintaan ratsastajan ja hevosen osalta. Kurssitoiminnan lisäksi Vertepro Oy tarjoaa yksittäisiä ratsastusvalmennustunteja ja kokonaisuuksia koulu- ja lännenratsastuksessa ja hevosten koulutus palveluita. Kurssitoiminta on tarkoitettu pääsääntöisesti yksityisasiakkaille, jolloin tarkoituksena on ihmisen ja eläimen välisen vuorovaikutuksen paraneminen (Hevoskurssit, ratsastustunnit ja valmennukset). Tällöin myös lisätään ihmisten ja eläinten hyvinvointia ennaltaehkäisemällä ristiriitaisia, jopa eläinsuojelulla kyseenalaistavia ratkaisuja. Näiden kurssipalveluiden tuottamisen lisäksi Vertepro Oy tarjoaa erilaisia luentokokonaisuuksia harraste- ja tuotantoeläimistä maa- ja hevosalan yrityksille, sekä oppilaitoksille. Vertepro Oy:n luento- ja kurssi tarjonnalla on laatutakuu, sillä tietoa ja osaamista päivitetään alan viimeisimpien tutkimusten perusteella (Luennot). Yhteistä kurssi- ja luentopalveluilla kuitenkin ovat samaa kaavaa noudattava toteutustapa, jossa yrittäjä määrittelee kurssin/luennon teeman, tarpeellisuuden ja sisällön keskeisimmät läpi käytävät asiat yhdistäen ne yhdeksi kokonaisuudeksi. Tällöin asiakkaille jää vapaus valita Vertepro Oy:n palvelutuotevalikoimasta itselle sopivimmat palvelu kokonaisuudet.

Vertepro Oy:llä on tarjolla jo valmiiksi määriteltyjä koulutuskokonaisuuksia sekä tilaajakohtaisesti määriteltäviä kokonaisuuksia. Lyhyehkön haastattelun avulla selvitettiin, millaisia vaiheita tilaajakohtaisen kokonaisuuden suunnittelussa on? Miten ne eroavat valmiiksi määritellyn palvelukokonaisuuden suunnittelusta?

Vertepro Oy:n perustaja-omistajan Jenni Hakosalon mukaan valmiiden ja räätälöityjen kokonaisuuksien tilausvaiheessa on eroja. Tilaajakohtaisessa räätälöidyssä kokonaisuudessa on muistettava laskea kurssin kustannukset, luoda tarvittavaa kurssimateriaalia ja toimittaa tilaajalle kaikki tarvittavat tiedot hinnoista lähtien. Tilaajakohtainen koulutuskokonaisuus muodostuu niin, että tilaaja-asiakas ottaa yhteyttä ja hänen kanssaan sovitaan koulutuskokonaisuuden sisällöstä, kestosta, ajankohdasta ja paikasta ja siitä, että tilaaja-asiakas huolehtii järjestettävästä kurssi- tai valmennuskokonaisuudesta tiedottamisen loppuasiakkaille. Valmiiksi määritellyt kurssi- ja valmennuskokonaisuudet ovat rajoitetumpia. Niissä on määritetty jo valmiiksi olemassa olevan tiedon pohjalta käsiteltävät aiheet, kestot ja hinnat ja koirakursseilla myös toimintaympäristöt. Tällöin asiakkaalle jää vapaus valita itselleen sopivin vaihtoehto, joka vastaisi hänen toiveitaan eniten. Lisäksi molemmissa tapauksissa on muistettava varautua siihen, että suunniteltuihin koulutuskokonaisuuksiin tulee aina lähes poikkeuksetta muutoksia. Muutoksista päästään yleensä yhteisymmärrykseen joko niin, että palveluntarjoajana Jenni Hakosalo joustaa aikataulussa tarvittaessa tai kurssi/valmennus perutaan ja siirretään toiseen ajankohtaan. ( Hakosalo, 2014-03-12.)

Hakosalon mukaan kurssitoiminnan järjestäjän kannattaa asettaa itselleen tavoitteita kurssitoiminnan kehittämisen suhteen niin, että ne ovat saavutettavissa ja niistä hyötyvät myös asiakkaat. Hakosalo muistuttaa, että omat tavoitteet kurssitoiminnan kehittämisen suhteen kulkevat asiakkaan kanssa käsi kädessä. Ne sisältävät asiakkaan ilmaisemat toiveet ja lisäksi tavoitteisiin sisällytetään aina myös vähän "lisämateriaalia", jotka ohjaavat esimerkiksi ratsukkoa seuraavalle tasolle. Toisin sanoen pyritään aina siihen, että asiakkaan odotukset ylittyvät. Ratsukoiden valmentamiseen on myös olemassa tietynlaisia runkoja, joita voidaan noudattaa. Niiden noudattaminen ei kuitenkaan voi olla orgaanista, jotta haluttuun lopputulokseen päästään mahdollisimman rennosti, mutta tehokkaasti.(Hakosalo, 2014-03-12.)

Hakosalon mukaan arviointi on tärkeä kehittämiskeino. Hän pitää hyvinä oman toiminnan arviointi mittareina esimerkiksi sitä, että kurssin tai valmennuksen ratsukot pystyvät suoriutumaan hyvillä mielin rennosti opetelluista asioista ja tehtävistä. Myös pitkäkestoiset asiakassuhteet toimivat hyvänä oman toiminnan arvioinnin mittarina. Valmennuksissa käyvien kisaavien ratsukoiden kohdalla kisa-menestys puolestaan kertoo myös oman toiminnan onnistumisesta. On kuitenkin muistettava, että valmennuksissa käyvien kilpailevien ratsukoiden määrä on pienempi, kuin niiden, jotka eivät kilpaile. Valmennukset toimivat kilpailevien ratsukoiden harjoittelun tukena ja heillä myös kilpaileminen toimii osana ratsukonvälisen yhteistyön kehittymisenä. Hakosalon mukaan ei kuitenkaan sovi unohtaa valmennuksissa käyvien ei-kilpailevien ratsukoiden merkitystä, koska heille valmennukset mahdollistavat jatkuvan kehityksen omassa lajissaan ilman kilpailullisia tavoitteita.(Hakosalo, 2014-03-12.)



Hakosalon mukaan selkeitä toiminta ohjeita tarvitaan tilaajalle tilaus-prosessin sujuvoittamisen vuoksi. Niiden avulla voidaan myös tehostaa työ-aikaa, kun ei tarvitse joka kerta käydä läpi kaikkia asioita, mitä kurssille/valmennukseen tulevien loppu asiakkaiden ja minun välisen kontaktihenkilön täytyy tehdä.(Hakosalo, 2014-03-12.)

### 3 PALVELUMUOTOILU JA PALVELUTUOTTEISTAMINEN

**Palvelumuotoilu** melko uusi käsite, jonka avulla yrityksissä voidaan tarkentaa muotoilun määritelmää, laajentaa toiminta-aluetta kokonaisvaltaisemmaksi prosessien suunnitteluksi ja kääntää yritystalouksien katsetta pois **tuotekeskeisyydestä**. Tuotekeskeisyydessä ajatusmallissa tuotteiden ja palveluiden suunnittelu on organisaatiolähteistä, eikä tällöin tutkita asiakkaiden todellisia tarpeita ja toiveita ennen uusien palvelujen kehittämistä. Tämän toimintamallin yrityksissä asiakkaat huomioidaan perinteisin **tyytyväisyyskyselyiden** avulla. Tyytyväisyyskyselyiden aiheet ovat aina rajattuja, koska aiheiden rajaamisella pyritään ohjaamaan asiakkaiden ajatusta yrityksen palveluprosessin kehittämiskohteisiin (Koivisto 2009, 32–35.)

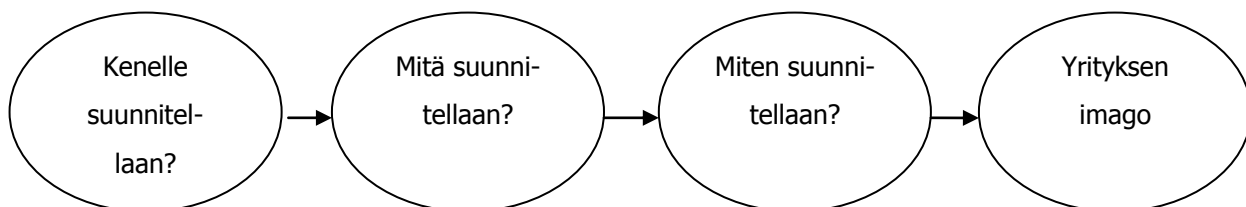
Perinteiset asiakkaille tarkoitetut tyytyväisyyskyselyt ovat kuitenkin johtaneet siihen, että palvelutuotteiden kehittämisestä on tullut **reaktiivisempaa**: palveluja ja tuotteita parannetaan vasta, kun asiakkaat tekevät reklamaatioita koskien tuotteiden epäkuntoisuutta ja palvelun huonoa laatua. Palvelumuotoilun vähäisyydestä kertoo myös se, että asiakkaat kohtaavat henkilökunnan epäammattimaista käytöstä ja asiantuntijuuden puutteellisuutta. Viime vuosikymmenen aikana palvelumuotoilu on kuitenkin nostanut tasaisesti suosiotaan, koska suunnitelmallisimmin kehitettyjen palveluiden ja tuotteiden kysynnän nousu on huomattu yritystoiminnassa. Yrityksissä on siis alettu pikku hiljaa ymmärtämään, etteivät suunnitteluprosessit keskity pelkästään organisaatioiden sisällä tapahtuvaan suunnitteluun (Koivisto 2009, 32–35.)

Palvelumuotoilun keskeinen tavoite on käyttäjälähtöinen suunnittelu, joka hyödyntää palvelun käyttäjän tarpeet, sekä palvelun tarjoajan liiketaloudelliset tavoitteet. On kuitenkin muistettava, ettei palvelukokemusta voida suunnitella täysin etukäteen, koska haasteena ovat seuraavat tekijät: asiakkaan henkilökohtainen motiivi, tunnetila, ennako-odotukset, arvostus, vuorovaikutustaidot, sekä mahdolliset rajoitteet. Palvelukokemusta voidaan kuitenkin ohjata oikeaan suuntaan luomalla palveluun liittyvä sopiva ympäristö (Koivisto 2009, 32–35.)

#### 3.1 Asiakslähtöisyys

Palvelumuotoilu ja asiakslähtöisyys ovat melko lähellä toisiaan. Niitä voi olla hankala erottaa keskenään, koska joissain tietolähteissä ne tarkoittavat täysin samaa asiaa ja joidenkin tietolähteiden mukaan näissä käsitteissä on pieniä eroja. Asiakslähtöisen ajatusmaailman suosio on myös kasvanut yhdessä palvelumuotoilun suosion kasvaessa. Käsitteenä **asiakslähtöisyys** tarkoittaa asiakaskohdasta räätälöityä tuotteen ja palvelun sekä markkinoinnin suunnittelua. Asiakslähtöinen ajattelu on myös helpompi ottaa huomioon jo liikeidea tehdessä. Asiakkaiden erilaiset elämäntilanteet ja tarpeet ovat nykyään niin vaihtelevia, ettei ”kaikeille kaikkea”-ajattelu maailma enään välttämättä riitä yrityksen toimivuuden perusteeksi. Tämän vuoksi asiakslähtöisyys on suotuisaa ottaa huomioon liikeidea tehdessä, jolloin liikeideassa pystytään määrittämään tarkasti millaisia tuotteita ja palveluita valmistetaan, miten valmistetaan ja millaisille asiakkaille. Markkinointinäkökulmasta asiakslähtöistä

liikeideaa voidaan kuvata ketjuna, jonka keskipisteenä on asiakas liiketoiminnan voimavarana (Kuva1). Näin ollen voidaan konkreettisesti havainnoida, että olipa yrityksen tekemät ratkaisut millaisia tahansa, kuitenkin ratkaisujen vaikutusta ajatellaan aina myös asiakkaan näkökulmasta (Korkeamäki ym.2002,13.)



Kuvio 1. Asiakas liikeidean lähtökohtana (Korkeamäki ym.2002, 13.)

Asiakaslähtöisessä liikeideassa tuote- ja palveluvalikoima on kehitettävä asiakaskohderyhmää ajatellen niin, että tuotteet ja palvelut ovat pitkällä aikavälillä kannattavia. Liikeideassa palvelun ja tuotteen tuotteistamistapa saadaan selville pohtimalla vastausta kysymykseen, miten suunnitellaan. Tähän vaiheeseen asiakaslähtöisyys voidaan heijastaa siten, että mietitään asiakaslähtöisyyden keskeisimmät asiat: Mitä ja miten asiakas haluaa ostaa? Mitä asiakas arvostaa ja millaisilla markkinointiviestinnän keinoilla asiakkaan tavoittaa? Jotta liikeidean miten kohdasta saadaan kokonaisvaltainen kuva, on siinä myös huomioitava seuraavat asiat: Toiminnan puitteet, henkilöstön resurssit, yrityksen aukioloajat, tuotantokapasiteetti, markkinointi suunnitelma ja talouden seuranta. Jokaisella yrityksellä on myös imago, johon asiakaslähtöisyys heijastuu helposti. Imago on viesti ja lupaus siitä, että yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut vastaavat todellisuutta ja ovat yrityksen lupauksen mukaisia. Yritykset voivat myös heijastaa imagoonsa arvoja, joihin asiakkaiden on helppo samaistua. Hevostalousyrityksissä näitä arvoja voivat olla esimerkiksi hevosten luonnon mukainen käsittely, valmennus- ja kilpailutoiminnan kehittäminen ja hyvinvoinnin lisääminen (Korkeamäki ym. 2002,14–15.)

### 3.2 Palvelutuotteistaminen

Asiantuntijapalveluiden **tuotteistaminen** tarkoittaa sitä, että asiakkaalle tarjottavat palvelut ovat tarkkaan määriteltäviä, suunniteltuja, kuvattuja ja kehitettyjä. Tuotteistetussa asiantuntijapalvelussa asiakashyödyt ovat maksimoituneet ja asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen taloudelliset tavoitteet ovat saavutettavissa. Toisin sanoen on ymmärrettävä **tuotteistamisen perusolemus** syvällisesti, jotta asiantuntijapalveluita voi lähteä tuotteistamaan tavoitteellisesti (Sipilä 1999,12). Seuraavassa kappaleessa käsitellään lyhyesti Havannoiden, mitä vaiheita palvelutuotteistamiseen kuuluu.

Palvelutuotteistaminen on ajattelutapa, joka tarkoittaa vaiheittain etenevää tuotekehityksen ja –strategian käytännön toteutusta (taulukko 1). **Ensimmäisessä** vaiheessa tuotteistuksessa kehitetään sisäisiä työ- ja toimintamenetelmiä sekä asiakaspalvelutilanteita nopeuttavia ja selkiyttäviä apuvälineitä. Tähän kuuluu esimerkiksi tuoteselosteiden laadinta. **Toisessa** vaiheessa palvelulle kehitetään tuotetuki, jota asiakas voi käyttää ostetun palvelun apuna. Tuotetuki laaditaan esimerkiksi tie-

tokoneohjelmistojen käytön avuksi. **Kolmannessa** vaiheessa palvelu on tuotteistettu, kun palvelusta on kehitetty selkeä palvelukokonaisuus asiakkaalle sellaisenaan tai asiakaskohtaisesti räätälöitynä. Esimerkiksi tämän työn toimeksiantaja yrityksen, Vertepro oy:n kurssi- ja luento tarjonta voidaan sisällyttää tähän vaiheeseen.

**Neljännessä** vaiheessa palvelu on täysin tuotteistettu, kun palvelu on saatu tavara- tai sähköiseen muotoon. Tällöin tuotettua palvelua voi teollisuusmaisesti monistaa tai toimittaa jakeluteiden avulla asiakkaille. Tuotteistettuja palveluita ovat esimerkiksi sähköistetyt atk-ohjelmistot ja tavaraksi tuotteistetut kirjat. Se, mihin vaiheeseen tuotteistus voidaan viedä, riippuu täysin yrityksen tarjoamien asiantuntijapalveluiden luonteesta ja yrityksen strategiasta. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää syvällisesti oman yrityksen toimintastrategia, sekä yrityksen tavoitteet (Sipilä 1999,13.)

Taulukko 1 Palvelutuotteistamisen vaiheet (Sipilä 1999,12–13.)

Tuotteistamisen vaiheet	Esimerkit eri tuotteistus vaiheesta
1. Sisäiset työ- ja toimintamenetelmät, sekä asiakaspalvelutilanteiden selkiyttäminen.	Tuoteselosteet, vuoronumero-palvelu
2. Tuotetuen kehitys palvelun avuksi.	atk-ohjelmistot
3. Tuotteistettu palvelukokonaisuus.	Kurssit, luennot, asiakaslähtöiset taide-, vaate- tus-, terveys- ja kauneuden hoitopalvelut
4. Täysin tuotteistettu palvelu.	sähköistetyt atk-ohjelmistot palvelut, kirjat

### 3.3 Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen hankaluudet ja mahdollisuudet

Hankalaa asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen hahmottamisessa on se, ettei asiantuntijapalveluita ole totuttu kutsumaan tuotteiksi. Omaa osaamista ei ole helppoa kokea tuotteeksi, jonka tuote-käsitettä ei osata hahmottaa oman osaamisen ja toiminnan tehostamisena. Oma osaaminen koetaan vain olemassa olevaksi tiedoksi, jota hyödynnetään asiakkaiden toimeksiannoissa. Käsitteenä tuote koetaan aina ensimmäisenä tavaramaailmaan viittaavaksi käsitteeksi, jonka vuoksi palvelun tarjoajan voi olla hankala ajatella itseään ja tarjoamiaan palveluita tuotteena. Tämän vuoksi jotkut yrittäjät voivat myös kokea tullessa loukatuksi, jos heidän työtään kutsutaan tuotteeksi. Tuoteajattelun puutteellisuudesta seuraa se, että asiantuntijaorganisaatioissa toimitaan aina saman kaavan mukaan. Uuden tuotteen ja palvelun luominen on aina hauskaa ja luovaa. Ei ole kuitenkaan oivallettu, että saman asian tekeminen aina uudelleen samalla tavalla ei ole enään luovaa, vaan oman käytössä olevan uuden palvelun, tuotteen tai toimintavan luomiseen suunnatun kapasiteetin rajoittamista (Sipilä 1999,14–15.)

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen mahdollistaa **räätälöinnin**. Räätälöinnistä on hyötyä silloin, kun asiantuntijapalveluissa kohdataan asiakaslähtöisten ratkaisujen luomista erilaisissa palvelutilanteissa. Tämä piirre vaikuttaa huomattavasti siihen, miltä osin asiantuntijapalveluita voidaan tuotteistaa heikentämättä asiakaslähtöisyyttä. Hyvin suunnitellulla tuotteistamisella mahdollistetaan kannattava räätälöinti, jolloin palveluita pystytään tuottamaan nopeammin, laadukkaammin ja asiakaslähtöisemmin. Hyvin laaditulla tuotteistamisella on myös vaikutusta **työhyvinvointiin**, koska hyvin suunniteltu tuotteistus vähentää palveluntarjoajien henkilökohtaista kiirettä ja stressiä. Tuotteistamattomassa palvelussa vastaavasti energiaa sitoutuu liikaa niihin lähtökohtiin, joiden pitäisi olla jo tuotannon hallinnossa. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen edistää myös oppimista ja tiedonsiirtoa. Parhaimmillaan asiantuntijayritys toimii **oppimisorganisaationa**, jolloin oppimisen kehittäminen on asiantuntijayrityksen keskeinen ydinosaminen. Tällöin asiantuntijayrityksen sisäisen arvostuksen pitäisi lähteä siitä, että yrityksen sisäinen organisaatio pystyy kehittämään uutta tietoa ja taitoa myös asiakkaille jaettavaksi. Tämän vuoksi oppimisen kehittäminen voidaan nähdä asiantuntijoiden eettisenä velvollisuutena yhteiskunnalle (Sipilä 1999,16–18.)

**Tuoteajattelu** lisää palveluiden tuotteistamisen tehokkuutta. Tuotteistaminen parantaa palveluiden laatua myös monella tapaa, koska sen avulla kehitystyölle saadaan luotua selkeät tavoitteet. Tuotteistamisella pystytään myös analysoimaan ja systematisoimaan **toimintaprosesseja** työvaiheiden selkiyttämiseksi. Näin pystytään myös samalla parantamaan henkilöstön osaamisen hyödyntämistä, koska selkeiden tavoitteiden ja työvaiheiden määrittely määrittelee myös työnjaon henkilöstön kesken. Palveluyrityksen luonteeseen kuuluu, että palveluiden kysyntä eri vuodenaikoina vaihtelee kysynnän mukaan, eli puhutaan kausivaihtelusta. Palveluiden tuotteistuksella voidaan parantaa **kausivaihtelun** tasaamista sijoittamalla tuotekehitystä hiljaisempiin kausiin. Hiljaisempiin kausiin sijoitetaan henkilöstön koulutukset, tavoitteiden ja laatukriteereiden päivitykset ja muut toiminnan kehittämisen työt. Tällöin voidaan ruuhkaisempina aikoina panostaa paremmin työn laatuun jo ennakoon tehdyn tuotteistustyön ansiosta. Tuotteistaminen siis parantaa laatua tuottavuuden ohella, koska toiminta systematisoituu ja kiire vähenee (Sipilä 1999,18–19.)

Tuotteistaminen tehostaa myös **kiintohinnoittelua**, joka on perinteisen aikahinnoittelun korvaava hinnoittelumuoto. Aika veloituksista on luonnollista pyrkiä eroon hyvissä asiantuntijayrityksissä, koska laskutuksen kautta on pyrittävä saamaan takaisin omalla riskillä tehty työ ja tuntiveloitus voi tulla kilpailijoita korkeammaksi. On kuitenkin muistettava, että asiakastoimeksiannoissa työtunteja tarvitaan vähemmän, kuin perinteisessä tuotannossa. Lisäksi asiakas on valmis maksamaan korkeamman hinnan tuotteistetusta palvelusta, koska asiakashyödyt ja luotettavuus palvelun tarjoajaa kohtaan ovat korkeammat. Hyvin suunniteltu ja toteutettu palvelutuotteistus alentaa kokonaisuudessa tuotantokustannuksia verraten tuotteistamattoman palvelun kustannuksiin ja parantaa näin hintakilpailukykyä. Näin onnistuessaan palvelutuotteistusta harjoittavan yrityksen kannattavuus paranee korkeamman hinnan ja alhaisempien kustannusten kautta. Toisaalta asiakkaan on helppo verrata tuotteistettujen palveluiden hintoja ja tämän vuoksi hintakilpailu voi olla kiristynyt kilpailukeino palveluiden tuotteistusta harjoittavien asiantuntijayritysten välillä (Sipilä 1999,20.)

Palvelutuotteistaminen selkiyttää yrityksen **johtamista** sekä yrityksen **omaisuuden** hahmottamista. Tuotteistus toimii eräänlaisena elementtinä palveluyrityksen työntekijöiden ja johtajien välisessä kommunikaatiossa, koska tuotteistus pakottaa selkiinnyttämään yrityksen strategioita. Tuotteistus parantaa johtamista myös niin, että tuotteistuksen avulla kehitetään jatkuvasti tiimityötä parantavia työmalleja. Tuotteistuksen avulla kehitettyjen työmallien avulla organisaation ydinosaaminen kohdistetaan niihin tuotannon osa-alueisiin, jotka vaativat kehitystä. Tämän myötä selkeiden tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuraaminen helpottuu, sekä riippuvuus yksittäisistä asiantuntijoista vähenee. Yrityksen **omaisuudeksi** on helppo määritellä konkreettisesti kehitetty tuote, mutta palveluyrityksissä arvon ja omaisuuden määrittely on huomattavasti vaikeampaa. Palveluyrityksessä **tärkein** omaisuus on henkilöstön hallinnassa oleva **osaaminen**, jonka rahallinen arvo ei ole verrattavissa konkreettisen tuotteen **arvoon**. Tästä johtuen tuotteistus pakottaa selkiyttämään omistusoikeudet yrityksen sisällä, jotta omistusoikeuksiin liittyviltä kiistoilta vältytään (Sipilä 1999,21–22.)

#### 4 MITÄ HUIPPUPALVELU TARKOITTA?

**Huippupalvelu** tarkoittaa palvelutoimintaa asiakkaan hyväksi. Parhaimmillaan huippupalvelu ylittää asiakkaan odotukset niin, että asiakas voi jopa hetkeksi unohtaa palvelun olemassa olon. Kun palvelutilanteesta saadaan asiakkaalle ikimuistoisia palvelukokemuksia, on kyse luonnollisesta huippupalvelusta. Mitä asiakkaaseen kohdistuva laatuvaikutus sitten vaatii? Pelkkä kohteliaisuus ei riitä pysyvän laatuvaikutuksen aikaansaantiin, vaan siihen kuuluu myös asiakaspalvelijan kokonaisvaltainen olemus: **miellyttävyys, tunnistettavuus, persoonallisuus, uskottavuus ja kiinnostuneisuus**. Huippuasiakaspalvelija on tasapainoinen, ryhdikäs ja asiakkaiden arvostama asiantuntija, joka kysyy ja kuuntelee asiakasta ilman pitkiä selontekoja. Huippupalvelija osaa myös ratkoa palveluprosessissa esiintyvät ongelmat, korjata mahdolliset epäonnistumiset ja rohkaista arkoja asiakkaita esittämään mielipiteensä ja toiveensa. Kaikkien edellä mainittujen ominaisuuksien takaa löytyy tunnettu käsky: **”Kohtele asiakastasi niin, kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan”**. Oikein sovellettuna tämä ohje johtaa siihen, että jokainen osapuoli voittaa: asiakas, palvelun tarjoaja ja hänen edustamansa yritys (Hämäläinen 1999,20–21.)

Halu toimia huippupalvelijana vaatii **uskoa** omiin kykyihin sekä tarmokkuutta ja innokkuutta. Usko omiin kykyihin saa aikaan yritystä huipputuloksiin pääsemiseksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakaspalvelijan on uskottava **mahdollisuuksiinsa** ylittää asiakkaan odotukset aina yhä uudestaan. Tämä on tärkeä huippupalvelijan ominaisuus, koska ihminen toimii odotustensa mukaisesti. Aloittaessamme odottamaan jotain, kaikki valmistautuminen, tarmokkuus ja innokkuus tähtäävät odotusten ja tavoitteiden toteutumiseen. Ilman kykyä uskoa omiin mahdollisuuksiimme toiminnastamme tulee väkinäistä ja pakon sanelemaa toimintaa, josta puuttuu innokkuus. Tämä johtaa kohti jatkuvaa epäonnistuneisuutta. Kaikilta virheilä ei kuitenkaan voi välttyä, mutta asiantunteva huippupalvelija osaa suhtautua virheisiin myönteisesti näkemällä itse oman toiminnan korjaus- ja kehittämiskohteet. Huippupalvelija on myös oppimishaluinen ja on innokas päivittämään omaa **tietotaitoaan** säännöllisesti. Lisäksi huippupalvelijan on myös oltava sosiaalisesti **aktiivinen**. Hän on kiinnostunut ihmisistä ja siitä mikä ihmisiä kiinnostaa. Keskustelut erilaisten ihmisten kanssa auttavat kehittämään omia asiakaspalvelutaitoja motivoituneesti ja keskusteluiden pohjalta on helppo hahmottaa, millaisia palveluntarjoajia ihmiset arvostavat (Hämäläinen 1999,31–36.)

**Luotettavuus** on kaiken toiminnan ja jatkuvuuden perusta. Luottamukselliset suhteet ovat yhteisen onnistumisen kannalta erittäin tärkeitä riippumatta siitä, mitä organisaatiota asiantunteva huippupalvelija edustaa. Luottamuksen kehittämisen suhteen huippupalvelijan tuleekin miettiä toiminnan kehittämisen vaiheessa esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: Herättääkö ulkoasu ja työskentelytilat luottamusta asiakkaassa? Kykenenkö korjaamaan välittömästi, jos olen ymmärtänyt asioita väärin ja antanut asiakkaalle siksi väärää tietoa? Olenko täsmällinen työssäni? Olenko maltillinen asiakkailleni saadessani heiltä kriittistä palautetta? Olenko maltillinen asiakkailleni, jos he eivät ole ymmärtäneet jotain tai ovat ymmärtäneet väärin? Mikäli yksikin vastaus on epävarma, on toimintaa muutettava niin, että jokaiseen kysymykseen pystyy vastaamaan uskottavasti kyllä. siinä vaiheessa, kun näihin kysymyksiin pystyy vastaamaan uskottavasti kyllä, on vankka pohja luottamuksellisten asiakassuhteiden luomiselle luotu.

**Rehellisyydellä** on keskeinen merkitys pysyvien luottamus-suhteiden jatkuvuuteen. Liioittelevan yliampuva mainonta, selittely ja takuun ylikorostaminen luovat asiakkaassa epärealistisia odotuksia, jotka eivät ole realistisesti toteutettavissa ja asiakkaan odotukset alittuvat. Jotta tältä vältyttäisiin, on rehellisempää, kannattavaa ja asiakkaissa luottamusta herättävää toimintaa mainostaa ja tarjota palveluita, joiden toteuttamiseen on realistiset mahdollisuudet (Hämäläinen 1999,39–42.)

Tietotaitoon pohjautuvaan osaamiseen kuuluu asiantuntemuksen lisäksi palveluiden konkreettisuus, erilaisten asiakkaiden ja **erilaisten** asiakastarpeiden ymmärtäminen, uskottavuus ja sopeutuvuus. Nämä ovat hyvän palvelun edellytyksiä. Kaikkea kuitenkin tarvitse osata hallita heti, sillä yleensä uudet yrittäjät, työntekijät tai työharjoittelijat saavat paljon anteeksi asiakkailta oma-aloitteisuudella, luotettavuudella ja inhimillisyydellä. Yrityksen koko toimintaa ei voida kuitenkaan jättää uusien työntekijöiden tai harjoittelijoiden varaan, koska huippuosaaminen rakennetaan asiantuntijoiden tiedon ja taidon varaan. Huippuasiantuntija hallitsee tuotetiedot ja pystyy **yksinkertaisesti** selittämään asiakkaalle yrityksen palvelut ja tuotteet, sekä niiden asiakkaan saamat edut ja hyödyt turvautumatta jatkuvasti tuoteselosteisiin. Huippuasiantuntija hallitsee myös yrityksen perustiedot, johon kuuluu yrityksen toimintatavan, vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen. Näin on helpompi hahmottaa, kenen puoleen voi kääntyä erilaisissa ongelmatilanteissa tai kenen puoleen asiakkaan voi ohjata silloin, kun asiakkaan tarpeet eivät kohdistu omaan vastuualueeseen (Hämäläinen 1999,49.)

**Asiakastietous** on myös hallittava. Tämä tarkoittaa sitä, että päästäkseen huippuasiantuntijaksi on kyettävä kuuntelemaan **erilaisia** asiakkaita ymmärtääkseen heidän tarpeitaan kunnioittavasti. Hyvä asiakkaiden kuuntelutaito mahdollistaa tietotaitoon pohjautuvan osaamisen soveltamisen niin, että huippuasiantuntija osaa tehdä oikeita asioita oikeilla valinnoilla päästäkseen asiakkaan haluamaan lopputulokseen ilman asiakkaalle aiheutuvia ylimääräisiä lisäkustannuksia. On siis osattava soveltaa oma tietotaito, tuote- ja yritystietous, sekä asiakastietous päästäkseen asiakkaan haluamaan lopputulokseen. On myös ymmärrettävä, että asiakkailla on oikeus olla vaativia ja heidän mielipiteensä ovat tärkeitä, koska myös kilpailijoilla on heille tarjolla monia vaihtoehtoja itselleen sopivimman palvelun valitsemiseksi. Aina emme kuitenkaan kykene toimimaan ymmärryksen mukaisesti. Silloin syyinä on laiskuus, omat ongelmat, ajattelemattomuus, motivaation puute tai pahimmassa tapauksessa täysi ymmärtämättömyys. Tilanteissa, joissa asiakasta on **mahdotonta** palvella hänen haluamallaan tavalla, on asiakkaalle kerrottava tilanteeseen johtaneet syyt ja tarjottava hänelle toista vaihtoehtoa. Mikäli toisen vaihtoehdon tarjoaminenkaan ei onnistu, on asiakkaalla **oikeus** siirtyä seuraavan sellaisen yrityksen palveltavaksi, joka pystyy palvelemaan häntä hänen odotustensa ja toiveidensa mukaisesti.

Monissa yrityksissä ollaan kiinnostuneita asiakkaiden ostotottumuksista ja siksi he lähettävät asiakkaalleen kyselyitä ja myös haastattelevat heitä. Näin suurissa yritysorganisaatioissa halutaan oppia ymmärtämään asiakkaitaan paremmin. **Huippuasiantuntijapalvelijat** tekevät toisin. He **analysoivat** omia asiakkaitaan rakentavasti saamiensa erilaisten palautteiden kautta säännöllisesti. Eri-laista palautetta tulee erilaisia lähtökohtia omaavilta asiakkailta. Esimerkiksi asiakkaalla voi olla täysin **eri** kulttuuri lähtökohtana tai hänen toiveensa voivat olla täysin **vieraita** huippuasiantuntijan

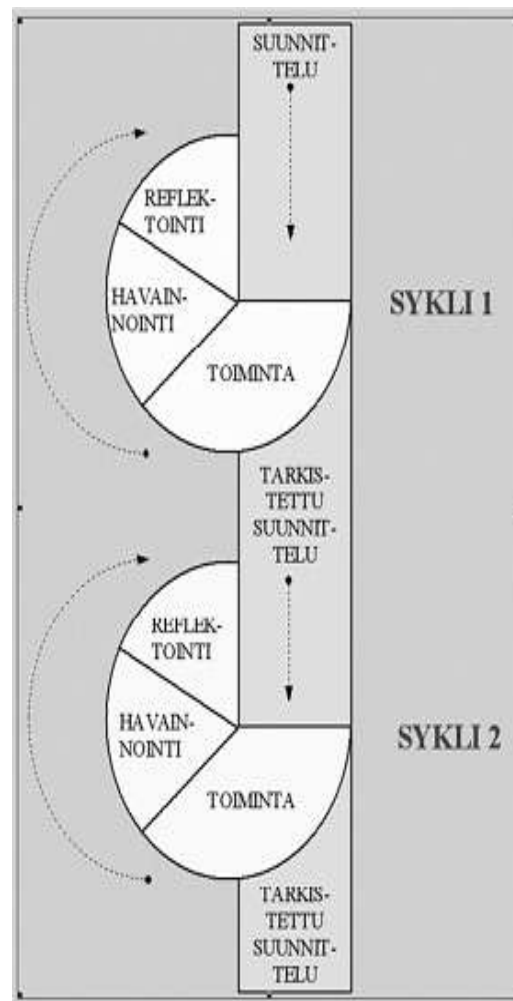


ajatusmaailmalle. Kuitenkin tällaista asiakasta **on** palveltava. Siksi erilaisten asiakkaiden antaman palautteen analysointi on tärkeää. Mitä monipuolisempaa asiakkailta saatu palaute on, sitä helpompi huippuasiantuntijoiden on pysyä ajan tasalla asiakkaiden tarpeiden muuttuessa. On siis kyse **erilaisuuden** tulkinnasta, erilaisten palveluvaihtoehtojen luomisesta ja ymmärryksen kautta tulevasta oppimisesta. Parhaimmillaan huippuasiantuntija ymmärtää oivaltaa asiakkaan näkökulman ja kykenee näin ollen toimimaan asiakkaan arvostamalla tavalla asiakkaan lähtökohdista riippumatta (Hämäläinen 1999,49–59.)

## 5 TOIMINTATUTKIMUS OPINNÄYTETYÖ MENETELMÄNÄ

Tämän työ on tehty toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa työn tekijä toimii myös toiminnan tutkijana ja kehittäjänä. Toimintatutkimuksessa työskennellään prosessimaisesti hyvin käytännön läheisin menetelmin, joilla pyritään etsimään ratkaisuja yritysten, julkisyhteisöjen ja julkisten palveluiden ongelmiin. Toimintatutkimuksella pyritään myös parantamaan ongelmien tiedostamista, sekä niiden poistamista. Nimensä mukaisesti toimintatutkimuksella pyritään saamaan muutosta aikaan sekä parantamaan jatkuvaa toimintaa. Toimintatutkimuksen oleellisiin tekijöihin kuuluu toiminnan kehittämisen ja tutkimuksen lisäksi myös yhteistyö. Yhteistyö ei aina ole vaivatonta, koska yhteistyössä eri ihmisten eri tavoitteet, henkilökiemiat ja arvovalta kysymykset voivat olla suureksakin ristiriidassa. Toimintatutkimuksen kannalta, on hyvin tärkeää tulla toimeen työyhteisössä eri ihmisten kanssa, jolloin toimintatutkimuksesta saadaan maksimaalinen hyöty. Näin myös toimintatutkimus on koko uran ajan jatkuva oppimis-, kasvu- ja kehittämisprosessi (Kananen 2009,9–139.)

Toimintatutkimuksessa edetään syklisesti, eli kierroksittain (kuva 3), jolloin kierroksien aikana pyritään parantamaan toimintatutkimuksen kohteena olevan asian tai osa-alueen kehittämiskohtia. Aloitustilanteessa toimintatutkimuksen tavoitteet ja ongelmat muotoillaan yhdessä yrityksen organisaation, tutkijoiden ja asiakkaiden kanssa. Toimintatutkimuksessa asiakkaita ovat ne henkilöt, jotka tarvitsevat toimintatutkimuksen päämääränä olevat tulokset. Ensimmäisessä kierroksessa valitaan päämäärät, tutkitaan ja arvioidaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämäärään. Toisessa kierroksessa arvioidaan ensimmäisen kierroksen aikaansaannosta, tarkennetaan tarvittaessa päämääriä ja tehdään arvioiden käytännön kokeita. Toimintatutkimuksessa näitä kierroksia tehdään niin monta, kuin toivottuun päämäärään pääseminen vaatii ja on muistettava, että jokainen kierros luo pohjan seuraavalle kierrokselle. Toimintatutkimuksessa siis tutkitaan aina edellisen kierroksen havainnoissa esille tulleet epäkohdat, jotta aina seuraavalla kierroksella päästään kohti tavoiteltavaa päämäärää (Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)



Kuva 1 Toimintatutkimuksen syklit (LINTURI 2003)

Muista tutkimusmenetelmistä toimintatutkimus eroaa siten, että muihin menetelmiin verraten kysymykset ovat erilaisia ja kysymykset liittyvät aina johtamiseen tai esimiestyöhön. Tähän opinnäytetyöhön liittyen toimintatutkimuksen asettamia kysymyksiä ovat esimerkiksi: Millä keinoin saan hevoskurssien tuotteistamisen ja tehostamisen selkeämmäksi? Kuinka saan asiakkaita sitoututumaan kurssi suunnitteluun? Erona on myös se, että perinteisessä tutkimuksessa vastaukset jäävät myös liian toteavalle tasolle, tulokset saadaan perinteisesti kyselyin tai haastatteluilla, mihinkään toimenpiteisiin ei ryhdytä tutkimuksen aikana ja parannuksia saatetaan tehdä, mikäli koetaan aiheellisiksi. Toimintatutkimuksessa kaikki osa-alueet toteutuvat samanaikaisesti ja tutkija on toimijana mukana muutoksessa (Kananen 2009, 9-139.)

Tässä opinnäytetyössä toimintatutkimusta hyödynnetään siten, että ensin selvitetään haastattelun avulla miten Vertepro Oy:ssä suunnitellaan valmennus- ja kurssitoimintaa. Tämän jälkeen laaditaan kyselylomake, jonka toimittamisesta tilaaja-asiakkaille vastaa Vertepro Oy. Tämän kyselyn avulla voidaan tutkia vastauksia kysymyksiin: Mikä on kurssin/valmennuksen järjestämisessä helpointa? Mikä on hankalinta kurssin/valmennuksen järjestämisessä? Onko kurssin järjestäminen työlästä? Millaisena tilaaja-asiakas kokee yhteydenpidon Vertepro Oy:n kanssa? Millaisena tilaaja-asiakas kokee ohjeistuksen kurssin/valmennuksen järjestämisen suhteen tällä hetkellä? Millaisia ohjeita toivottaisiin erityisesti lisää? Kyselyyn osallistuneiden vastaajien vastaukset analysoidaan ja niiden pohjalta tehdään lopputuotoksena toimintaohjeet tilaaja-asiakkaille, jonka palveluntarjoaja voi lähettää tilaaja-asiakkaina toimiville yhteyshenkilöille. Tämän jälkeen toimeksiantaja kokeilee ja testaa lopputuotoksena tehtävän tuoteselosteen toimivuutta kesän 2014 ajan.

## 6 TILAAJA-ASIAKKAIDEN TOIMINTAOHJEIDEN LAADINTA

### 6.1 Alkukyselyn teettäminen

Tilaaaja-asiakkaiden toimintaohjeiden laatiminen aloitettiin teettämällä kysely (liite 1), joka toimeksiantajan toimesta lähetettiin seitsemälle tilaaaja-asiakkaalle maaliskuun huhtikuun aikana keväällä 2014. Tämän kyselyn tarkoituksena oli selvittää tilaaaja-asiakkailta haastavimmat tehtävät tilaaaja-asiakkaana toimimisesta, yhteydenpidon toimivuus tilaaaja-asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, sekä millaisena tilaaaja-asiakkaat kokevat saamansa ohjeistuksen kurssi-/valmennuksen järjestämisen suhteen. Kyselyssä selvitettiin myös, ovatko tilaaaja-asiakkaat kohdanneet ristiriita-tilanteita kurssille tai valmennukseen osallistuvien loppuasiakkaiden kanssa, mihin mahdolliset ristiriita-tilanteet ovat kohdistuneet ja onko niistä selvitty ilman yhteydenottoa palveluntarjoajaan.

Vastauksia saapui kuusi kappaletta. Kaikista vastauksista kävi ilmi, että vastaajien mielestä helpointa kurssin- tai valmennuksen järjestämisessä on yhteistyö Veritepro Oy:n kanssa, he ovat kokeneet saaneensa riittävästi ohjeistusta ja neuvontaa kurssin- ja valmennuksen järjestämisen suhteen. Myös loppuasiakkaiden saanti on ollut helppoa, koska valmennuksissa ja kursseilla on omat vakioasiakkaat. Hankalimmaksi koettiin ryhmien suunnittelu ja aikataulujen järjestäminen yhteensopivaksi loppuasiakkaiden ja palveluntarjoajan kanssa. Kolme vastaajista koki myös hankalaksi osallistujien toiveiden huomioon ottamisen, osallistujien lähtötilanteen selvittämisen, rahaliikenteen seuraamisen, sekä aikataulussa pysymisen. Kokonaisuudessaan valmennuksen järjestämistä ei koettu työlääksi. Yhteydenpito Veritepro Oy:n kanssa koettiin helpoksi ja selkeäksi. Kukaan vastaajista ei ole kokenut joutuneensa loppuasiakkaiden kanssa ristiriita-tilanteisiin. Varsinaisia lisä-ohjeita ei toivottu, mutta kaksi vastaajista ilmoitti toivovansa tarkennusta aikataulujen suunnitteluun.

Kyselyä tehdessä oli muistettava kohderyhmän suuruus. Tässä tapauksessa kohderyhmän ollessa pieni, ei vastauksista saadun tiedon määrän voinut olettaa olevan kovin suuri. Oli myös muistettava, ettei vastausten saantia voi pitää automaattisena oletuksena, koska asiakkaiden suhtautumista kyselyihin on vaikea ennakoita. Vastausten saannin mahdollisuutta maksimoitiin jäsentelemällä kysely niin hyvin, että asiakkaan on siihen helppo vastata. Heille myös vakuutettiin, että vastaukset käsitellään nimettöminä. Lisäksi vastausten lähettäminen tehtiin tehtävä mahdollisimman helpoksi, jolloin kysely-lomakkeen mukana tilaaaja-asiakkaille toimitettiin valmiiksi osoitteella ja postimerkillä varustetut kirjekuoret.

## 6.2 Toimintaohjeiden laatiminen tilaaja-asiakkaille

Vaikka alkukyselyyn vastaajien määrä oli pieni, vastauksista kävi ilmi tilaaja-asiakkaana toimimisen hankaluudet. Näin ollen tilaaja-asiakkaille suunnattuja toimintaohjeita (liite 2) aloin laatimaan ensin hankalaksi koettujen asioiden kannalta. Jaoin kyselyyn vastanneiden tilaaja-asiakkaiden kokemat hankaluudet neljään kategoriaan saadakseni ohjeistuksesta mahdollisimman loogisen ja johdonmukaisen. Nämä kategoriat olivat **ajankäyttö, ryhmäjako, laskutus ja tilaaja-asiakkaan oma toiminta kurssin tai valmennuksen aikana**. Rajasin nämä kategoriat niin, että jokainen kategoria saa sisältää maksimissaan neljä toimintaohjetta. **Ajankäyttöön** on sisällytetty ohjeet 1-4. Ensimmäisessä ohjeessa kerrotaan, kuinka paljon tilaaja-asiakkaan on hyvä varata aikaa kurssin/valmennuksen järjestämiseen. Ohjeissa kaksi, kolme ja neljä selviää, miten kurssille tai valmennukseen osallistuvien loppuasiakkaiden hankinta kannattaa tehdä ja millaisia asioita heiltä kannattaa selvittää ryhmäjako varten. **Ryhmäjakoon** on sisällytetty ohjeet 5-7. Tämän kategorian ohjeissa kerrotaan, miten ryhmäjako tehdään ilmoittautumislomaketta hyödyntäen, mistä asioista täytyy sopia valmennukseen tai kurssille osallistuvien loppuasiakkaiden kanssa ja missä vaiheessa otetaan ensimmäinen yhteys palvelun tarjoajaan. Tilaaja-asiakkaiden toimintaohjeiden kohdissa 8-10 ohjeistetaan **laskutukseen liittyvissä käytänteissä**: laskutustavan sopimisesta palveluntarjoajan kanssa, hinnan määrittäminen ja maksuohjeiden toimittaminen kurssille tai valmennukseen osallistuville loppuasiakkaille. Viimeisimpänä kategoriana on **tilaaja-asiakkaan oma toiminta kurssin tai valmennuksen aikana**. Tässä kategoriassa ohjeistetaan valmennuksen tai kurssin tauottamisesta, aikataulussa pysymisestä, sekä palautteiden keräämisestä ja toimittamisesta palvelun tarjoajalle. Saadessani nämä kategoriat valmiiksi, yhdistin ne yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä rajaus vielä mahdollisti näiden toimintaohjeiden maksimi sivumäärässä pysymisen. Tilaaja-asiakkaille suunnattujen toimintaohjeiden sivumäärä rajattiin 1-2 A4-sivun mittaiseksi, jotta ohjeistuksesta ei olisi tullut turhauttavaan pitkä, eikä liian työläs luettava.

Näiden tilaaja-asiakkaille suunnattujen ohjeiden liitteeksi laadin kaksi erillistä liitettä tilaaja-asiakkaiden käyttöön. Näistä ensimmäinen on ilmoittautumislomake Vertepro Oy:n kurssi- ja valmennustoimintaan osallistuville loppuasiakkaille (liite 3). Tätä lomaketta tilaaja-asiakkaat voivat käyttää helpottaakseen valmennus- ja kurssiryhmien suunnittelua ja toteutusta. Ilmoittautumislomakkeella he voivat selvittää kurssille tai valmennukseen osallistuvilta ratsukolta ratsukon perustiedot, millaisia harjoituksia he haluaisivat tehdä, mitkä ovat heidän tavoitteensa ja mitkä ajankohdat heille sopisivat kurssin tai valmennuksen suhteen parhaiten.

Toiseksi liitteeksi laadin palautelomakkeen Vertepro Oy:n kurssi- ja valmennustoimintaan osallistuneille henkilöille (liite 4). Tämän lomakkeen avulla tilaaja-asiakkaat voivat halutessaan kerätä osallistujilta palautetta, jonka avulla he voivat kehittää omaa toimintaansa tilaaja-asiakkaana toimimisesta. Palautelomakkeen avulla he voivat selvittää, miten kurssin tai valmennuksen järjestämisen suhteen onnistuttiin, täyttyivätkö asiakkaiden odotukset ja millaisia muutoksia he olisivat toivoneet.

### 6.3 Tilaaja-asiakkaille suunnattujen toimintaohjeiden testaus

Koska tämän opinnäytetyön työmenetelmä on toimintatutkimus, kuuluu tämän työn vaiheisiin myös tuotetestaus. Tämän vuoksi lähetin sähköpostitse toukokuun lopussa ensimmäisen version tilaaja-asiakkaille suunnatusta ohjeistuksesta liitteineen toimeksiantajalle. Tarkoituksena oli, että tuotetestaus tapahtuu kesä-heinäkuun aikana toimeksiantajan toimesta ja palautteet tilaaja-asiakkaille suunnattujen ohjeiden toimivuudesta lähetettäisiin minulle syyskuun 12. päivämäärään mennessä. Palautteet kuitenkin päätettiin jättää keräämättä toimeksiantajan pyynnöstä. Alkukyselyn teettämisestä on vasta kulunut muutama kuukausi, joten riskiä kohderyhmänä olevien tilaaja-asiakkaiden turhautumiselle ei haluttu ottaa.

Tämän vuoksi näiden toimintaohjeiden muokkauksessa nykyiseen muotoon on huomioitu vain toimeksiantajan korjauskehotukset. Korjauskehotukset koskivat tilaaja-asiakkaiden ohjeistuksen (liite 1) ulkoasua ja Vertepro Oy:n kurssitoimintaan osallistuvien palautelomaketta (liite 3). Esimerkiksi toimintaohjeissa kohdat kaksi ja kolme erotettiin toisistaan ja kohtaan kaksi lisättiin ohje: ”Mikäli aiot ensimmäistä kertaa hyödyntää Vertepro Oy:n tarjontaa, esitele Vertepro Oy:n tarjonta lyhyesti kurssi- ja valmennustoiminnasta kiinnostuneille: kerro pääpiirteittäin millaisia hevostuotus- ja valmennuskokonaisuuksia on saatavilla tai ohjaa heidät käymään nettisivuilla [www.vertepro.fi](http://www.vertepro.fi). ”Myös kohdat yhdeksän ja kymmenen erotettiin toisistaan ja kohtaan kymmenen lisättiin ohje: ”Varmista kurssin tai valmennuksen toteutuminen palvelun tarjoajalle.” Kohtaan 11 lisättiin ohje ”Toimita maksuohjeet osallistujille”. Lopuksi vielä kohtaan 16 lisättiin ohje ”Toimita palautteet tai niiden perusteella tehty yhteenveto palveluntarjoajalle.

Vertepro Oy:n kurssi ja valmennustoimintaan osallistuvien palautelomaketta (liite 3) muokattiin otsikkoa suurentamalla ja sanavalintoja vaihtamalla. Esimerkiksi kysymys ”Vastasiko mielestäsi kurssin/valmennuksen hinta-laatusuhde toisiaan? ” muotoon: ”Oliko kurssin/valmennuksen hinta-laatusuhde kohdallaan?”. Myös viimeinen kysymys ”Missä olisi sinun mielestäsi kehittämisen varaa kurssin järjestämisen suhteen?” muutettiin muotoon: ”Millaisia muutoksia olisit toivonut?”. Muilta osin korjauskehotukset koskivat yhdyssana virheitä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

**Palvelutuotteistamisen** toiminta periaatteisiin kuuluu, että palvelut ovat tarkkaan määriteltyjä, kuvattuja ja palveluiden kysyntä vaihtelee kausivaihtelun mukaan. **Palvelumuotoilun** periaatteisiin kuuluu, että palvelut ja tuotteet ovat **asiakaskohtaisesti** suunniteltuja. Tätä työtä tehdessä mieleeni heräsi kysymys siitä, soveltuvatko nämä periaatteet hevostalousyrityksien käyttöön. Pohdin eri hevostalliyriyten toimintaperiaatteita omien kokemusten perusteella ja olen tullut siihen tulokseen, että näitä periaatteita osataan soveltaa **rajoitetusti** hevostalousyrityksissä. Palveluiden määrittely ja kuvaus on useimmiten hoidettu hyvin esimerkiksi ratsastuskouluissa, mutta palvelumuotoilun periaatteiden hyödyntäminen on rajoittunut lähinnä hevosten yksilöityyn hoitoon ja yksilöityihin ratsukko/valjakko kohtaisiin valmennus-suunnitelmiin.

Miksi sitten palvelumuotoilun ja palvelutuotteistaminen on rajoitettua hevostalousyrityksissä? Luulen tämän johtuvan siitä, että esimerkiksi ratsastuskouluissa ratsastustuntien sisällöt ovat valmiiksi määriteltyjä, koska on kyse ryhmien hallinnasta. Tällöin ei kaikkien asiakkaiden toiveita ole mahdollista ottaa huomioon. Lisäksi hevostalouslyrittäjyyttä pidetään lähinnä elämäntapana, jolloin omaa olemassa olevaa osaamista voi olla vaikea hahmottaa palvelutuotteena. Myös kausivaihtelun tuomat palvelutuotteistuksen kehittämis- mahdollisuudet ovat melko rajalliset hevostalousyrityksissä. Palvelutuotteistukseen kuuluu, että hiljaisempaan kauteen sijoitetaan kehitystoimintaa, esimerkiksi koulutukset. Hevostalousyrityksissä kehitystä kuitenkin tehdään harkitusti heikon kannattavuuden vuoksi. Toisaalta esimerkiksi ratsastuskouluissa vieraiden valmentajien säännöllinen vierailu voidaan katsoa palvelutuotteistuksen kehittämiseen, koska valmennustoiminnan kautta tietoa on jaettavissa myös ratsastuskoulun oppilaille. Toisin sanoen asiakaslähtöisen ajatusmaailman hahmottamista hankaloittaa vielä tänä päivänäkin vanha ajatusmaailma, jonka mukaan pelkästään vanhat toimintatavat koetaan kannattavaksi ja muutoksia toimintaan tehdään vasta, kun on pakko.

Vertepro Oy:n toimintaan soveltuu hyvin palvelumuotoilun ja palvelutuotteistamisen periaatteet. Tämä johtuu siitä, että Vertepro Oy:n palveluyrityksen tarjonta on laajemmin rajattu eikä palvelutoiminta ole sidoksissa yhteen tiettyyn palveluympäristöön. Lisäksi oppimisen halu ja jatkuva lisäkouluttautuminen katsotaan kannattavaksi sijoitukseksi, koska tällöin voidaan parhaiten kehittää palvelun tarjontaa ja maksimoida asiakashyötyjä. Lisäkouluttautumiseen kannattaa keskittyä myös jatkossa aina, kun se on mahdollista, jotta yritystoiminnan uusia kehitysideoita syntyy jatkossakin ja yritys pysyy kilpailukykyisenä. Jatkuvan oppimisen kannalta minun mielestäni Vertepro Oy:n kannattaisi antaa jatkossakin opiskelijoille toiminnallisia opinnäytetöitä, joiden tarkoituksena on myös tuoda opiskelijaa hieman pois omalta mukavuusalueeltaan. Tällöin edesautetaan uuden luomista ja omien rajojen rikkomisen yleistymistä ja uusien toimintamallien kehittymistä.

## 8 PÄÄTÄNTÖ

Tämän opinnäytetyön tekeminen lähti liikkeelle syyskuussa 2012, kun palasin kouluun kesän työharjoittelujakson jälkeen. Jo heti opintojen aloituspäivänä sain koulussa kuulla, että Vertepro Oy:llä olisi tarjolla vapaita opinnäytetyöaiheita. Kiinnostuin tästä mahdollisuudesta heti, koska minulla oli Vertepro Oy:stä hyvä ja asiantunteva mielikuva. Lisäksi Vertepro Oy:n omistaja ja perustajajäsen, Jenni Hakosalo, on toiminut asiantuntevana tuntiopettajana oppilaitoksessamme usean vuoden ajan. Niinpä muutamien päivien pohdinnan jälkeen päätin selvittää, olisiko Vertepro Oy:llä jotain minua kiinnostavia opinnäytetyöaiheita. Tämä asiakaslähtöinen hevostutustuskokonaisuuden kehittäminen sitten valikoitui minun aiheekseni, koska tälle tuntui olevan eniten tarvetta.

Lopputuotokseksi pohdittiin prosessikuvausta. Prosessikuvaus kuitenkin hylättiin, koska tilalle keksittiin "Toimintaohjeet tilaaja-asiakkaille"-tuotekortti. Tämän tuotekortin laatimisen vuoksi päädyttiin tekemään tilaaja-asiakkaille suunnattu kysely, jonka tarkoituksena oli selvittää tilaaja-asiakkaana toimimisen helppoudet ja vaikeudet. Tilaaja-asiakkaille suunnattu kyselyn laatiminen oli siis lähtökohtaisesti laadittava niin, että kysymykset ohjaavat vastaajan ajatusta helposti ja selkeästi. Tällä myös yritettiin minimoida vastaajille mahdollisesti aiheutuva turhautuneisuus. Koskaan ei voi olettaa, että ihmiset vastaisivat automaattisesti kyselyihin, koska ne yleensä koetaan turhauttavina. Siksi vastaajille lähetettiin kyselyn mukana myös postimerkillä ja osoitteella valmiiksi varustetut kirjekuoret, jotta vastausten lähettäminen kyselyn saanneilla tilaaja-asiakkailta olisi mahdollisimman helppoa. Koska tämän kyselyn tekeminen ja eteenpäin lähettäminen meni niin myöhään keväeseen, päätettiin huhtikuussa 2014 pidetyssä palaverissa suosiolla siirtää tämän opinnäytetyön valmistuminen syksylle 2014. Palaverissa sovittiin tämän opinnäytetyön loppuajankalaukseen uudelleen, jotta työn tekemisessä ei tulisi liian kiire. Tässä viimeisimmässä palaverissa sovittiin myös siitä, että tilaaja-asiakkaille suunnatusta ohjeistuksesta kerättäisiin kesän 2014 aikana palautetta Vertepro Oy:n tilaaja-asiakkailta.

Vastauksia saapui kuusi kappaletta. Näiden vastausten pohjalta laadittiin ensimmäinen versio tilaaja-asiakkaille suunnatusta ohjeistuksesta. Tilaaja-asiakkaiden toimintaohjeiden tueksi laadittiin myös ilmoittautumis- ja palautelomakkeet Vertepro Oy:n kurssi- ja valmennustoimintaan osallistuville asiakkaille. Nämä tilaaja-asiakkaille suunnatun ohjeistuksen ensimmäinen versio liitteineen lähetettiin toimeksiantajalle käytettäväksi ja kommentoitavaksi palaute-lomakkeen kera toukokuun lopussa 2014. Palautteiden keräämisestä päätettiin luopua myöhemmin kesällä, koska tilaaja-asiakkaille teetetystä alkukyselystä oli kuitenkin kulunut vasta muutama kuukausi ja lyhyellä aikavälillä kyselyihin vastaaminen voi tuntua liian turhautavalta ja kuormittavalta. Tätä riskiä ei haluttu ottaa. Tämän vuoksi tilaaja-asiakkaiden toimintaohjeiden muokkauksessa huomioitiin vain kesällä 2014 tämän opinnäytetyön toimeksiantajalta saatu palaute ja korjauskehotukset.

Toimintatutkimuksen näkökulmasta tilaaja-asiakkaille teetetyn alkukyselyn tulosta on syytä katsoa hieman kriittisesti alusta alkaen, koska vastausten määrä on ollut pieni. Lisäksi toimintatutkimukseen kuuluu aina vähintään kaksi kehittämiskierrosta tutkivasta asiasta tai kohteesta riippuen. Ensimmäisellä kierroksella havainnoidaan ja analysoidaan kehitettävää kohdetta tai osaamis-alueita. Toisella kierroksella havainnoidaan ja analysoidaan kehitettävää kohdetta tai osaamis-alueita.



roksella havainnoituja kehittämis-kohteita sovelletaan kehitettävään kohteeseen tai osaamis-alueeseen. Kehittämiskierroksia tulisi toistaa niin monta kertaa, jotta muutokset näkyvät kehitettävissä kohteissa ja niihin olisi varattava aikaa tarvittaessa jopa useita kuukausia. Tässä opinnäytetyössä toimintatutkimuksen ensimmäiseen kierrokseen kuuluu Vertepro Oy:n tilaaja-asiakkaille teetetty alkukysely ja toiseen kierrokseen kuuluu tilaaja-asiakkaille suunnattujen ohjeiden toiminnan testaus. Nyt tämä toinen kierros jää hieman vajaaksi, koska toimivuutta ei ole ajan puutteen vuoksi testattu tilaaja-asiakkaiden toiminnassa. Ajan riittäessä tämän tuotetestauksen olisi voinut ehkä toteuttaa myös niin, että minä tämän työntekijänä olisin myös itse kokeillut tilaaja-asiakkaana toimimista, sekä näiden toimintaohjeiden toimivuutta. Tämän testikierroksen voi kuitenkin tehdä myöhemmin loppuun ajan kanssa, siksi tilaaja-asiakkaille suunnattujen ohjeiden palautelomake on laadittu ja tämän työn toimeksiantaja voi tätä palautelomaketta käyttää halutessaan kehittää näitä toimintaohjeita jatkossa.

Oman ammatillisen kehittymisen kannalta olen kokenut tämän työn haasteelliseksi, mutta myös kehitäväksi ja opettavaiseksi. Ylimääräisiä alku vaikeuksia oli paljon, joiden selvittelyyn kului myös paljon aikaa ja energiaa. Kaikki tämä energia ja aika olivat pois opinnäytetyön teosta aluksi. Loppua kohden työn tekeminen kuitenkin helpottui. Jälkeenpäin ajatellen alussa minun olisi pitänyt tarttua tiukemmin ongelmien poistamiseen, eikä jäädä liian pitkäksi aikaa tuleen makaamaan. Opin tästä alkuvaiheesta kuitenkin sen, että joskus on tultava pois omalta mukavuusalueeltaan kehittyäkseen paremmaksi ammattilaiseksi ja maatalous-alan asiantuntijaksi. Agrologin koulutus antaa monipuoliset eväät työskennellä erityyppisissä maatalousalan asiantuntijapalvelu tehtävissä, kuten itsenäisenä yrittäjänä tai maatalouskaupan myyjänä. Siksi koen myös tämän työn tärkeäksi, koska agrologin on myös omattava hyvät asiakaspalvelutaidot. Tie huippuasiantuntijaksi on vielä pitkä, mutta tiedän nyt paremmin mitä asiakaslähtöisyys ja palvelutuotteistus tarkoittavat ja kuinka näitä tietoja voin hyödyntää tulevaisuudessa. Sanonta ”Kohtelee asiakastasi niin, kuin haluaisit itseäsi kohdeltavan” on auttanut myös paljon oivaltamaan laadukkaiden asiakaspalvelutaitojen merkityksen ja toivon, että myös lukijat saisivat saman oivalluksen.

## LÄHTEET

HAKOSALO,Jenni 2014-03-12. Vertepro Oy:n perustaja ja omistaja.[Haastattelu.] Lapinlahti: Vertepro Oy

Hämäläinen, J.1999. *Luonnollinen palvelu, kohtelee asiakasta, kuin itseäsi*. Kuopio: Luma Oy, 20–59.

Kananen,J. 2009. *Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 9-139.

Koivisto, M.2009. *Palvelumuotoilu ja sen dfa-pontetiaali*. Teoksessa Terveiden ja hyvinvoinnin laitos (THL) ja Suomen DFA-verkosto & Tahkokallio, P.(toim.). *Tulevaisuus on saavutettava*. Helsinki: Yliopistopaino, 32–35.

Korkeamäki ym.2002. *Markkinoinnin toimintaympäristöt*. Teoksessa Asiakasmarkkinointi. Porvoo:WSOY, 11–13

Linturi, Hannu. Kuva toimintatutkimuksesta. Saatavissa:

[http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2\\_metodit/5\\_actix?C:D=61566&C:selres=61566](http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566&C:selres=61566)

Sipilä, J.1999. *Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen*. Porvoo:WSOY, 13–22

Vertepro Oy.2013. *Hevoskurssit, ratsastustunnit ja valmennukset*.[Viitattu 14.2.2013]. Saatavissa:

<http://www.vertepro.fi/hevoskurssit-ratsastustunnit-ja-valmennukset>

Vertepro Oy.2013 *Luennot*.[Viitattu:14.2.2013]. Saatavissa: <http://www.vertepro.fi/luennot-1>

Vertepro Oy.2013. *Koira kurssit*.[Viitattu 14.2.2013].Saatavissa: <http://www.vertepro.fi/kurssit>

Virtuaali ammattikorkeakoulu.2007. *Toimintatutkimus*. [Viitattu 15.9.2014]. Saatavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>

## LIITE 1: KYSELYLOMAKE VERTEPRO OY:N TILAAJA-ASIAKKAILLE

Tämä kysely on suunnattu henkilöille, jotka järjestävät valmennuksia tai kursseja yhteistyössä Vertepro Oy:n kanssa. Kysely tehdään osana Vertepro Oy:lle toimeksiantona tehtävää opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on kehittää asiakaslähtöistä toimintaa, sekä selkiyttää kurssi- ja valmennuspalveluiden tilausprosessia. Tämän kyselyn vastausten perusteella tehdään tilaaja-asiakkaille suunnattu ohjeistus. Tämän vuoksi pyydämme teitä huolellisesti vastaamaan tähän kyselyyn. Vastaukset käsitellään nimettöminä.

1. Mikä on ollut helpointa kurssin/valmennuksen järjestämisessä?
2. Mikä on ollut hankalinta kurssin/valmennuksen järjestämisessä (esim. ajan, paikan ja ryhmien kokoamisen suhteen)?
3. Onko kurssin järjestäminen mielestäsi työlästä?
4. Miltä osin kurssin järjestäminen on työläintä?
5. Millaisena koet yhteydenpidon tilaaja-asiakkaan näkökulmasta Vertepro Oy:n kanssa?
6. Onko yhteydenpito ollut riittävän tiivistä, helppoa ja selkeää?
7. Onko tullut vastaan ristiriita-tilanteita kurssille/valmennukseen tulevien asiakkaiden kanssa?

- a) Mihin sovittuun seikkaan ne ovat mahdollisesti liittyneet (esimerkiksi paikkaan, ajankohtaan, ryhmäkoihin)?
- b) Onko niistä päästy yhteisymmärrykseen helposti vai onko tällöin tarvittu erillistä yhteydenottoa palvelun tarjoajaan Vertepro Oy:hyn?
- c) Jos on, onko yhteisymmärrykseen päästy helposti palveluntarjoajan kanssa ja onko mielestäsi palvelun tarjoaja ollut tarpeeksi joustava tarvittaessa?
8. Millaisena koet ohjeistuksen tilaaja-asiakkaana kurssin/valmennuksen järjestämisen suhteen? Millaisia ohjeita toivoisit? Mihin toivoisit erityisesti lisä-ohjeistusta?

## LIITE 2:TOIMINTAOHJEET TILAAJA-ASIAKKAALLE

Näiden toimintaohjeiden tarkoituksena on helpottaa ja selkiyttää yhteistyötänne toimimista yhteistyössä Vertepro Oy:n kanssa. Näitä ohjeita noudattamalla tehostat tilausprosessia. Lue nämä ohjeet huolellisesti ja ota epäselvissä tilanteissa yhteys Vertepro Oy:hyn

1. **Varaa** järjestettävän kurssin tai valmennuksen järjestämiseen aikaa 2-3 kuukautta.
2. **Osallistujien kerääminen ja ilmoittautuminen.** Selvitä kuinka moni olisi halukas osallistumaan kurssi- tai valmennustoimintaan. Hyödynnä nopeaa ja tehokasta sosiaalista mediaa tapaamisten ja puhelinkeskusteluiden lisäksi. Mikäli hyödynnät ensimmäistä kertaa Vertepro Oy:n tarjontaa, esitele Vertepro Oy:n tarjonta lyhyesti kurssi- ja valmennustoiminnasta kiinnostuneille: kerro pääpiirteittäin millaisia hevoskoulutus-ja valmennuskokonaisuuksia on saatavilla tai ohjaa heidät käymään nettisivuilla [www.vertepro.fi](http://www.vertepro.fi).
3. **Pyydä** kiinnostuneita täyttämään ilmoittautumislomake. Lomakkeella kerätään tiedot:
  - Ratsastajan nimi ja yhteystiedot
  - Hevosen nimi, taso ja erityispiirteet
  - Millaisia harjoituksia osallistuja haluaa tehdä ja mitkä ovat hänen tavoitteensa
  - Haluaako hän tehdä maastakäsin työskentelyä.
  - Kuinka usein he ovat valmiita osallistumaan kurssi/valmennus toimintaan esimerkiksi kevään aikana.
  - Kuinka laajan kurssin tai valmennuksen he haluaisivat ja mitkä olisivat heille suotuisimmat ajankohdat.
4. **Tee alustava ryhmäjako** osallistujien esittämien toiveiden, kokemuksen ja tavoitteiden mukaan. Näin voidaan varmistaa mahdollisimman tasavertainen opetus.
5. **Sovi alustavasti** osallistujien kanssa valmennuksen/kurssin kestosta ja ajankohdasta/ajankohdista:
  - Halutaanko järjestää iltapäivä/päivä/viikonloppukurssi.
  - Kirjaa sovitut ajankohdat ylös, jotta voit esittää ne palveluntarjoajalle.
  - Selvitä osallistujille, että osallistumismaksun maksamatta jättämisestä ilmoittautumispäivään mennessä seuraa osallistumispaikan menettäminen. Tällöin järjestäjällä on oikeus ottaa tilalle varaosallistuja. Samoin toimitaan myös äkillisten pois jääntien osalta, esimerkiksi sairastapauksissa.
6. **Etsi valmennukseen soveltuva paikka**, jos kyseessä ei ole kotitalli. Sovi tilavuokrasta ja valmennuksen ajankohdasta myös tilojen omistajan kanssa.

7. **Ota yhteyttä Veritepro Oy:hyn.** Kerro millaisen valmennuksen/kurssin haluaisit tilata ja montako osallistujaryhmää on. Varmista osallistuja- ja ryhmämäärien sopivuus valmennuksen/kurssin kesto huomioiden. Sovi Veritepro Oy:n kanssa valmennuksen/kurssin ajankohdasta ja kestosta.
8. **Sovi laskutuksesta:**
  - Laskutustapa, tilisiirto vai käteinen paikan päällä?
  - Laskun kohdalla: Päivämäärä, mihin mennessä ja mihin osoitteeseen palveluntarjoaja toimittaa laskun?
  - Mihin mennessä maksu on hoidettava ennen kurssin/valmennuksen toteutusta?
9. **Ilmoita osallistujille** valmennuksen ajankohta/ajankohdat, hinta/henkilö ja viimeinen ilmoitautumispäivä. Varmista kurssin tai valmennuksen toteutuminen palveluntarjoajalle.
10. **Toimita maksuohjeet osallistujille.** Laita eräpäiväksi viikko ennen kurssin/valmennuksen ajankohtaa. Tällöin sinulle jää tarpeeksi aikaa tarkistaa maksaneiden osallistujien määrä ja ottaa maksamatta jättäneiden tilalle varaosallistujia lyhyelläkin varoitusajalla.
11. **Riittävät tauot** edistävät työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Huomioi tämä suunnitellessasi valmennus/kurssi ryhmien aikataulua. Sovi taukojen ajankohdasta ja kestosta tilannekohtaisesti.
12. **Huolehdi** aikataulun etenemisestä ja yleisestä turvallisuudesta. Pidä puhelin aina mukana, jotta voit soittaa yleiseen hätänumeroon (112) nopeasti tarvittaessa. Toimi hätäkeskuksen antamien ohjeiden mukaan. Pidä myös päivystävän eläinlääkärin puhelinnumero mukana.
13. **Kerää** osallistujilta palautetta kurssin/valmennuksen onnistumisesta palautelomakkeen avulla. Selvitä heiltä:
  - Valmennuksen/kurssin henkilökohtaiset huippuhetket.
  - Täyttyivätkö heidän odotuksensa?
  - Pääsivätkö he hyvin tavoitteisiinsa?
  - Vastasiko kurssin hinta-laatusuhde toisiaan heidän mielestään?
  - Miltä osin heidän mielestään kurssin/valmennuksen järjestämisen suhteen onnistuttiin?
  - Missä olisi vielä kehittämisen varaa?
14. **Toimita** palautteet tai niiden yhteenveto palveluntarjoajalle.

### LIITE 3: ILMOITTAUTUMISLOMAKE VERTEPRO OY:N KURSSI-JA VALMENNUSTOIMINTAAN OSALLISTUVALLE

Osallistujan nimi ja yhteystiedot:

Mikäli osallistut ensimmäistä kertaa Vertepro Oy:n kurssille/valmennukseen, esittele itsesi kertomalla tässä lyhyesti omasta hevos-harrastuksestasi:

Kerro lyhyesti hevosestasi sekä yhteisestä taustastanne:

Millaisia harjoituksia haluaisit tehdä tulevalla kurssilla/tulevassa valmennuksessa? Perustele lyhyesti.

Millaisia tavoitteita sinulla on hevosesi kanssa?

Haluaisitko sisältää kurssiin/valmennukseen maastakäsin työskentelyä hevosesi kanssa tai ilman hevosta?

Haluaisitko, että valmennukseen sisällytettäisiin teoriaa käytännön harjoittelun lisäksi? Esimerkiksi kuiva-harjoittelua?

Yllätysten ja vaaratilanteiden minimoimisen vuoksi kerro lyhyesti, onko sinulla hevosesi kanssa ratsastettavuuteen tai käsiteltävyyteen liittyvä ongelma johon haluaisit erityisesti saada apua valmennuksen/kurssin avulla?

Kuinka pitkäkestoiselle kurssille/valmennukseen olisit valmis sitoutumaan? Mikä olisi sinulle sopivin aika valmennukselle päivä-, viikko- ja kuukausitasolla? Tässä voit ilmoittaa muutamia sinulle sopivimpia ajankohtia.

#### LIITE 4: PALAUTELOMAKE VERTEPRO OY:N KURSSI/VALMENNUS TOIMINTAAN OSALLISTU- NEILLE HENKILÖILLE

Osallistujan nimi ja yhteystiedot:

Mitkä olivat sinun ja hevosesi huippuhetket valmennuksen/kurssin aikana?

Täyttyivätkö odotuksesi ja tavoitteesi kurssin/valmennuksen suhteen? Perustele lyhyesti.

Olivatko kurssin/valmennuksen hinta-laatusuhde kohdallaan? Jos ei, perustele lyhyesti.

Miltä osin sinun mielestäsi kurssin/valmennuksen järjestämisen suhteen onnistuttiin?

Millaisia muutoksia olisit toivonut?



