

Jari Hagström

Asiakaskokemuksen kehittäminen osana talotekniikkayrityksen palveluliiketoimintaa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (YAMK)

Rakentaminen, talotekniikka

Opinnäytetyö

11.4.2018

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Jari Hagström Asiakaskokemuksen kehittäminen osana talotekniikkayrityksen palveluliiketoimintaa 56 sivua + 1 liite 18.4.2018
Tutkinto	Insinööri (YAMK)
Koulutusohjelma	rakentaminen
Suuntautumisvaihtoehto	talotekniikka
Ohjaajat	varatoimitusjohtaja Jarmo Töyräs yliopettaja Jukka Yrjölä
<p>Opinnäytetyönä tutkittiin asiakaskokemuksen kehittämistä osana talotekniikkayrityksen palveluliiketoimintaan. Opinnäytetyö tehtiin talotekniikka-alan yhtiölle Aro Systems Oy:lle.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia talotekniikan palveluliiketoimintaa ja tunnistaa keinoja, joilla yritys voi kehittää palveluitaan yhä enemmän vastaamaan tulevaisuuden tarpeita sekä tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia miten talotekniikkapalvelut muuttuvat tulevaisuudessa ja soveltaa tutkimustuloksia taloteknisten palveluiden kehittämiseen.</p> <p>Työssä tutkittiin mitä erilaisia palvelustrategioita yrityksellä on valittavana. Palvelutarjooman ja palvelupaketin eroa tarkasteltiin ja miten se asiakkaalle näkyy. Lisäksi tarkasteltiin palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä, sekä mitä mahdollisuuksia yrityksellä on mitata palvelun laatua.</p> <p>Työssä tutkittiin lisäarvon tuottamista asiakkaalle, jossa olennaisena osana tarkasteltiin asiakkaan tilanteen tunnistaminen ja asiakkaan kokemus palvelusta. Työssä esitettiin talotekniikkayrityksen konkreettisia toimenpiteitä asiakaskokemuksen mittaamiseksi ja parantamiseksi.</p> <p>Lopuksi havainnollistettiin vuonna 2009 tehdyn rakentamisen- ja kiinteistöliiketoiminnan tiekartan avulla palveluliiketoiminnan muutoksen matkaa nykypäivään.</p> <p>Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että onnistunut asiakas- ja henkilöstökokemus ovat keskeisimpiä menestystekijöitä talotekniikkapalveluiden liiketoiminnassa ja onnistumisen mahdollistajana ja edistäjänä on asiakaslähtöinen palvelujen digitalisaatio.</p> <p>Työn tuloksia voidaan hyödyntää talotekniikkapalveluiden kehittämisessä.</p>	
Avainsanat	palveluliiketoiminta, asiakaskokemus, digitalisaatio

Author Title Number of Pages Date	Jari Hagström Customer Experience as Part of Building Services Engineering Business 56 pages + 1 appendix 18 April 2018
Degree	Master of Engineering
Degree Programme	Civil Engineering
Specialisation option	Building service Engineering
Instructors	Jarmo Töyräs, Executive Vice President Jukka Yrjölä, Principal Lecturer
<p>The goal of this master's thesis was to establish how the services of a building services engineering company could be developed to meet the future requirements, and to find out how to improve both customer and personnel experience. For this, the difference between a service and a product was defined, and the different service strategies the company can adopt were listed. The thesis also studied the difference between a service offering and service package, and how the customer would see it.</p> <p>Literature about service quality and measuring it was studied. In addition, the situation now was compared to the roadmap to the future drawn for the construction and building services field in 2009. The thesis showed a service provider ways to stand out in competition, and examples on how to develop services from the customer experience point of view. In addition, the development of the field from 2009 was explained.</p> <p>The results show that especially customer and personnel experience affect the success of services. The thesis offers examples on how to develop services through improved customer and personnel experience. The results and examples can be used to develop the services of the company.</p>	
Keywords	services, customer experience, digitalization

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Palveluliiketoiminta	5
2.1	Palvelu ja tuote	5
2.2	Palvelustrategiat	9
2.3	Palvelutarjooma ja palvelupaketti	10
2.4	Palvelun mittaaminen	12
2.5	Kyselytutkimukset	13
2.6	Palveluiden laatutekijät ja koettu laatu	14
2.7	Palvelun laadun mittaaminen	17
2.8	Markkinatilanne	18
3	Palveluntuottajan kilpailukeinot	21
3.1	Erottuminen kilpailussa	21
3.2	Viestintä ja markkinointi	22
3.3	Palveluiden kehittäminen	23
3.4	Henkilöstökokemus	23
3.5	Palveluiden tuotteistaminen	26
3.6	Digitalisaatio	28
4	Lisäarvo asiakkaalle	33
4.1	Asiakas	33
4.2	Asiakkaan tilanteen tunnistaminen	34
4.3	Asiakaskokemus	36
4.4	Oivallukset asiakaskokemuksesta	38
4.5	Asiakassuhde	39
4.6	Toimitusketju	40
4.7	Palveluiden tuottama lisäarvo	41
5	Talotekniikkapalveluiden kehittäminen	42
5.1	Asiakaskokemus	42
5.2	Henkilöstökokemus	44
5.3	Tulevaisuuden kohteita	45
6	Pohdintaa talotekniikkapalveluista	46
7	Yhteenveto	53

Liitteet

Liite 1. Rakentaminen ja kiinteistöliiketoiminta – Tiekartta 2009

1 Johdanto

Talotekniikan ylläpito on muuttunut merkittävästi 2000-luvulla. Urakointiyrietykset ovat kiinnostuneet myös talotekniikan ylläpidosta perinteisen urakoinnin rinnalla. Lisäksi uudet tekniset ratkaisut talotekniikassa ja eri järjestelmissä ovat luoneet uusia mahdollisuuksia. Entistä tärkeämmäksi on tullut kokonaisuuksien johtaminen sekä loppukäyttäjän kokemus toimitusketjun arvioimisessa. Alalla kohdennetaan liian vähän voimavaroja palvelukokemukseen. Palvelukokemuksen merkitys tulee kuitenkin tulevaisuudessa korostumaan.

Rakennus- ja talotekniikka-alaa tullaan tulevaisuudessa ravistelemaan muun muassa digitalisaation näkökulmasta, jonka seurauksena alalle tulee uudenlaisia liiketoimintamalleja. (Vähä, Kettunen, Ryyänen, Halonen, Myllyoja, Antikainen & Kaikkonen. 2009, s.60–68.) Tästä syystä yritysten tulee tunnistaa toimintaympäristön muutosvoimat ja olla valmiita muuttumaan tulevaisuuden tarpeisiin. Muutos edellyttää omien palveluiden kehittämistä sekä kehittymistä yhdessä koko arvoketjun eri toimijoiden kanssa. Valaistuksessa uutuutta ei ole enää ledi, vaan älykäs järjestelmä, joka tuottaa tietoa koko kiinteistön hallintaan ja lisää ihmisen hyvinvointia. Suunta yhä älykkäämpiä ratkaisuja kohti on meneillään usealla eri toimialalla, ja talotekniikka tulee olemaan osallisena tuossa muutoksessa. (Junnonen & Vuolle 2007 s. 474.)

Digitalisaatio muutosvoimana tarjoaa paljon mahdollisuuksia jo nyt, ja se lisääntyy kaiken aikaa auttaen hallitsemaan yhä suurempia kokonaisuuksia. Eri palveluntuottajien yhteistyöllä saavutetaan aikaisempaa parempaa tehokkuutta ja luodaan täysin uusia, jokatäiväistä elämää muuttavia ja helpottavia palveluja. Voidaan todeta, että palvelujen tarve ja kilpailu kasvavat talotekniikan toimialallakin. Monella muulla alalla samat muutosvoimat ovat olleet jo pitkään näkyvissä. (Brax 2007, s.9–12.) (Paiho, Ahlqvist, Lehtinen, Laarni, Sipilä, Ala-Siuru & Parkkila. 2007. s.13–16.)

Talotekniikalla tarkoitetaan kiinteistöön ja siihen liittyvien tilojen teknisten palveluiden, järjestelmien ja laitteiden kokonaisuutta. Talotekniikkaan kuuluu osana myös kiinteistön energiankäytön tehokkuus ja ympäristövaikutukset sekä tilojen viihtyisyys ja käyttökävyyteen liittyvät tekijät. (Talotekniikkaopas – Perustietoa asuntojen taloteknisistä järjestelmistä. 2015. s.4.)

Talotekniikalla tuotetaan kiinteistöissä ja tiloissa tapahtuville toiminnoille halutut olosuhteet. Esimerkkejä näistä ovat ilman, veden, lämmön, energian, valon ja tiedon välittäminen, sekä turvallisuus- ja liikkumispalvelut. Merkittävimmän osan tästä tekniikasta muodostavat LVI- ja sähkötekniikka. Talotekniikkaan kuuluvat myös jäähdytys-, kulunvalvonta-, tele- ja data- sekä palontorjuntajärjestelmät. (Talotekniikkaopas – Perustietoa asuntojen taloteknisistä järjestelmistä. 2015, s.4.)

Talotekniikkapalvelu on laaja käsite ja vaikeasti rajattavissa, joten tutkimuksessa ei oteta kantaa yksittäisiin talotekniikan palveluihin. Palvelutoimialat ja yleisimmin palvelut ovat talotekniikka-alalla vielä melko tuore käsite, ja varsinkin käytännön tasolla palveluissa on alalla paljon kehitettävää. Talotekniikassa yritykset mielletään kankeiksi eikä asiakaslähtöisyys ole talotekniikka-alan perinteinen vahvuus. Rakentamisessa ja talotekniikassa toiminta on ollut organisaatiolähtöistä ja asiakkaan rooli on ollut olla osa prosessia. Asiakkaan tärkeys on tiedostettu, mutta silti asiakasta on kohdeltu palveluntuottajan ehdoilla. Kilpailu on kiristynyt ja kiristyy edelleen. Tästä syystä yrityksen on pystyttävä toimimaan asiakkaan ehdoilla yhä enemmän. (Ventovuori. 2015, s.604-608.)

Opinnäytetyö tehdään Aro Systems Oy:lle, jolla tavoitteena on olla talotekniikan menestyvin ja arvostetuin yhteistyökumppani. Osana tätä tavoitetta on myös kehittää huoltopalveluliiketoimintaa. Aro Systemsin tavoite on tarjota paras asiakaskokemus ja kasvaa sekä kehittyä yhdessä asiakkaidensa kanssa. Aro Systemsin liikevaihto vuonna 2017 oli noin 42 miljoonaa euroa ja yrityksessä työskentelee noin 250 henkilöä. Yrityksen liiketoiminta-alueisiin kuuluvat sähköurakointi, LVI-urakointi ja huoltopalvelut. Toimintaa on kolmella paikkakunnalla: Helsingissä, Oulussa ja Tampereella. Aro Systemsin yhtenä tärkeistä arvoista on asiakaslähtöisyys.

Tässä tutkimuksessa selvitetään palvelujen ominaispiirteitä, kehittymistä vuosituhaten vaihteen jälkeen sekä palvelujen muuttumista tulevaisuudessa. Talotekniikan palveluiden nykytilannetta verrataan vuonna 2009 julkaistuun VTT:n palveluiden, Rakentamisen

ja kiinteistöliiketoiminnan tiekarttaan ja arvioidaan palveluliiketoiminnan muutosta vuosikymmenen aikana.

Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoite on tutkia talotekniikkapalveluita ja digitalisaation vaikutusta palveluissa sekä tulevaisuuden tarpeita palveluntuottajan menestymiseksi talotekniikan palveluliiketoiminnassa. Työssä määritellään palvelut, asiakas ja asiakkaan kokema arvo.

Tutkimuksen johtopäätökset huomioidaan tulevaisuuden huoltoliiketoiminnan kehittämisessä ja tutkimuksen tuloksia käytetään jatkossa asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen parantamiseen. Tutkimuksen päätavoitteena on soveltaa tutkimustuloksia taloteknisten palveluiden kehittämiseen.

Tarkemmalla tasolla tarkasteltuna selvitetään

- mikä on palvelu ja mitä eroa sillä on tuotteeseen
- miten digitalisaatio vaikuttaa palveluihin
- mitkä tekijät vaikuttavat asiakastyytyvyyteen
- miten kilpailuetua voidaan saavuttaa
- mitkä tekijät vaikuttavat lisäarvoon
- voidaanko käytäntöjä soveltaa jatkossa.

Tutkimus on kirjallisuustutkimus ja tutkimuksessa selvitetään, miten palvelut, asiakas ja asiakkaan kokema arvo muodostuvat sekä miten niitä voidaan käyttää tulevaisuudessa talotekniikkapalveluiden kehittämiseen. Selvitys perustuu aikaisempiin tutkimuksiin ja aiheesta kirjoitettuihin teoksiin.

Selvityksessä on rajattu pois yksittäisten taloteknisten palvelujen näkökulma.

Tutkimuksen sisältö

Kuvassa 1 on esitetty tutkimuksen rakenne. Tutkimus koostuu kuudesta osasta. Ensimmäinen osa on johdanto työhön. Toinen, kolmas ja neljäs osa muodostaa teoriaosuuden jossa käsitellään keskeisiä käsitteitä ja käsityksiä palveluiden tuottamisesta sekä palve-

luiden tuottamiseen olennaisena osana kuuluvista aiheista. Viides osa keskittyy talotekniikan kehittämisen näkemykseen muodostamiseen. Kuudennessa osassa pohditaan talotekniikkapalveluiden muutosta ja seitsemännessä osiossa on tutkimuksen yhteenveto.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne.

Toisessa luvussa käsitellään aiheeseen liittyvää teoriaa sekä käydään läpi palvelun ja tuotteen eroa. Lisäksi paneudutaan tarkemmin palveluiden piirteisiin ja palveluiden kohteena oleviin asiakkaisiin. Kolmannessa luvussa tarkastellaan teoriaa palveluntuottajan näkökulmasta ja digitalisaation vaikutusta palveluihin. Neljännessä luvussa tarkastellaan palveluntuottajan ja asiakkaan välistä suhdetta ja keinoja, miten siihen tuotetaan lisäarvoa. Viidennessä luvussa tarkastellaan edellä esitettyjen teorioiden perusteella ja kokemuksen perusteella, miten palveluita on kehitetty. Kuudennessa luvussa on pohdintaa talotekniikan palveluiden kehittämisestä. Viimeisessä luvussa on käsitelty työtä yhteenvetona ja pohdittu aiheen pohjalta jatkotutkimustarpeita.

Opinnäytetyön lähteinä käytetään alaan aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja sähköisiä lähteitä. Tietoa on yhdistetty yleisesti palveluita ja digitalisaatiota käsittelevistä lähteistä. Kirjallisuuskatsauksessa on laajennettu lähteitä englannin kielisiin teoksiin. Digitalisuutta tarkastellaan yleisesti sekä yrityksen näkökulmasta.

2 Palveluliiketoiminta

2.1 Palvelu ja tuote

Suosittuna ja arvostettuna palveluiden määritelmänä käytetään usein Christian Grönroosin määritelmää: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään.” (Grönroos, 1998, s.52) ; (Brax ,2007, s.9).

Palvelun määrittely on huomattavasti haastavampaa kuin tuotteen määrittely. Palvelun ja tuotteen eroa voidaan jakaa seuraavasti. (Kotler & Keller, 2012, s. 357.)

Puhtaasti aineellinen tuote, kuten saippua, hammastahna, suola ilman mukana olevia palveluita.

Aineelliset tuotteet, sisältävät palvelua, joita voivat olla auto, tietokone, tai matkapuhelin. Tyypillisesti tuotteet, jossa teknologia on kehittyntä ja on suurempi tarve korkealuokkaiselle tukipalvelulle.

Hybridi, voi olla ruokailu ravintolassa, johon palveluun kuuluu yhtä suuresti tuotetta ja palvelua. Ihmiset tulevat ravintolaan sekä itse ruoan takia että sen valmistamisen ja tarjoilun vuoksi.

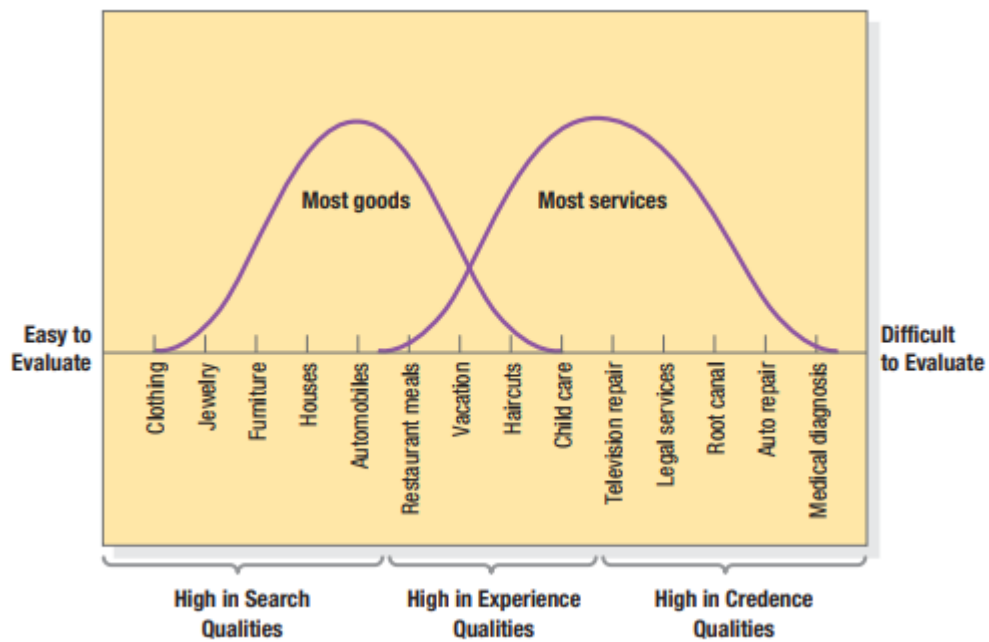
Laaja palvelu sisältää tuotteita ja pienempiä osapalveluita. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää lentomatkustamista, joka on laaja palvelu. Lisätuotteina tai palveluina voidaan pitää lentokoneessa tarjottavia purtava ja juomia. Tämä palvelumuoto vaatii pääomaintensiivistä tuotetta, joka tässä tapauksessa on lentokone, jotta palvelu voidaan tuottaa. Kuitenkin pääosio kokonaisuudessa on palvelu.

Puhtaasti palvelu, on pääosin aineeton palvelu kuten lastenhoito, psykoterapia tai hieronta.

Palvelut voivat vaihdella tuotantotavasta riippuen. Laitteilla tuotetut palvelut (automaattinen autopesu, juoma-automaatit) ovat tasalaatuisempia kuin henkilöiden tuottamat palvelut (ikkunoiden pesu, kirjanpito). Henkilöiden tuottamiin palveluiden laatuun vaikuttavat

tekijöiden ammattitaito, eli onko tekijä ammattitaidoton vai ammattilainen. (Kotler & Keller, 2012, s. 358.)

Talotekniikassa voidaan erilaisilla pätevyyksillä ja koulutuksilla saada tasalaatuisuutta palveluihin, mutta aina kun ihmiset suorittavat työt, ei päästä täysin automatisoituun lopputulokseen. Selkeillä palvelukuvauksilla ja tuotteistamisella voidaan saavuttaa parempia ja tasalaatuisempia lopputuloksia.

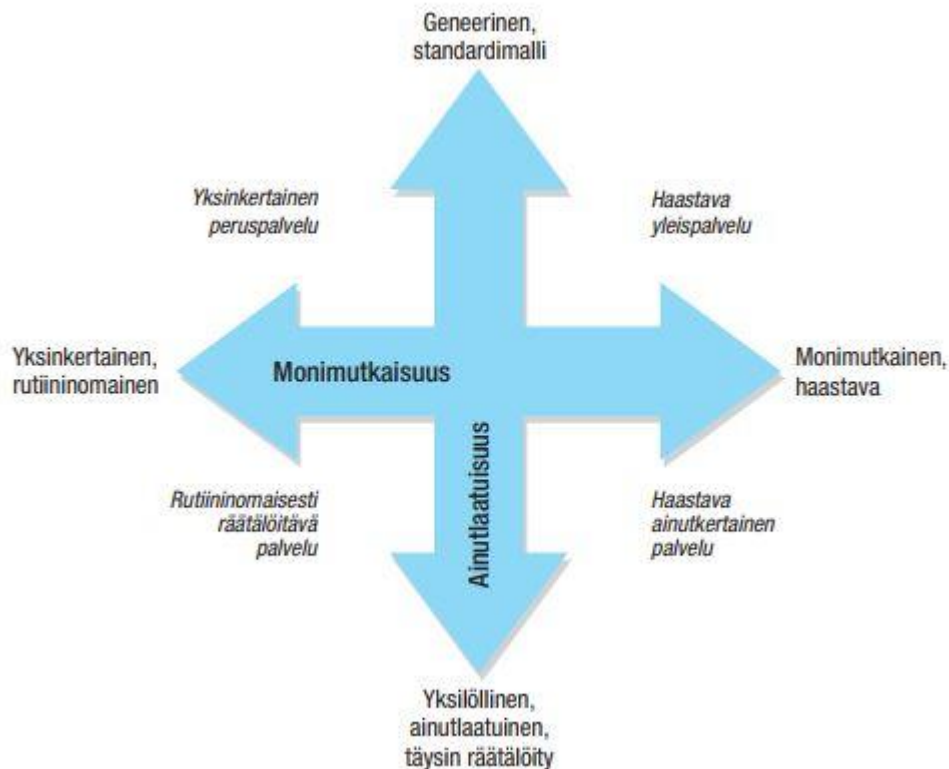


Kuva 2. Erilaisten palveluiden arviointi. (Zeithami 1981, s. 186).

Asiakkaat eivät pysty arvioimaan teknistä laatua osasta palveluita, vaikka ovat palvelun saaneet. Kuva 2 osoittaa erilaisten palveluiden ja tuotteiden arvioinnin haastavuutta. Vasemmassa reunassa helposti vertailtavat tuotteet, keskellä asiakaskokemukseen perustuvat ja oikeassa laidassa erikoisosaamiseen perustuvat tuotteet ja palvelut. ”Most services”- alueelle sijoittuvat suurin osa palveluista ja ”Most goods”- alueelle sijoittuu vastaavasti suurin osa palveluista. Voidaan siis todeta, että vaikeimmin arvioitavia palveluita on hyvin vähän ja puhtaasti tuotteisiin luettavia asioita niin ikään vähän. (Kotler & Keller, 2012, s. 357).

Talotekniikka sisältää koko edellä olevan skaalan palveluita. Voidaan arvioida esimerkiksi alalla käytettyjä tuotteita eri arvolla tai asiakaskokemusperusteisia palvelusuoritteita. Talotekniikassakin suoritetaan oikean ääripään mukaisia palveluita, jotka perustuvat harvinaiseen erikoisosaamiseen, joita ovat esimerkiksi asiantuntijapalvelut.

Opinnäytetyössä tarkastellaan asiakaskokemukseen ja asiantuntijuuteen liittyviä palveluita.

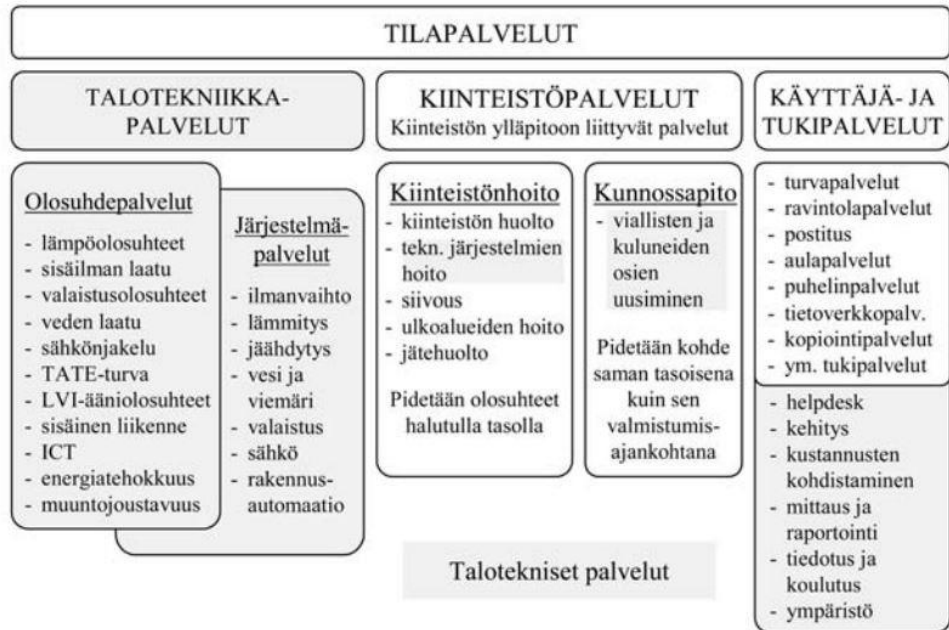


Kuva 3. Palvelujen tyypittelykartta. (Brax, 2007 s. 19).

Kuvassa 3 on osoitettu eräs tapa jaotella palveluja. Vaaka-akselilla kuvataan palvelun monimutkaisuutta ja pystyakselilla palvelun ainutkertaisuutta. (Brax 2007, s.19.) Mallin mukaan yritys voi jaotella omia palveluitaan esimerkkikartan perusteella ja havainnollistaa niiden erot.

Vasempaan laitaan sijoittuvat massatuotetut palvelut. Ne ovat monesti tehokkaita, ja variaatioita on vähän. Talotekniikassa esimerkiksi voidaan ottaa pistorasian asennus urakatyömaalla, jossa on hyvin vähän variaatioita ja palveluprosessi on yksinkertainen. Massapalveluissa eri yritysten lopputulosta on vaikea erottaa toisistaan. Toisessa ääripäässä on osaamisintensiiviset asiantuntijapalvelut. Palvelu perustuu paljon tietoon ja

henkilökohtaiseen osaamiseen ja arviointiin, joten suoritukset vaihtelevat paljon yritystenkin välillä. Tieto palvelun lopputuloksena on myös vaikeasti arvioitavissa. Asiantuntijapalveluna voidaan talotekniikassa pitää esimerkiksi PTS (pitkän tähtäimen suunnitelma) selvityksiä tai kuntoarvioita. (Brax 2007, s.19–20.)



Kuva 4. Taloteknisten palveluiden sijoittuminen muihin palveluihin. (Junnonen & Vuolle 2007 s. 473.)

Junnonen ja Vuolle ovat esittäneet kuvassa 4 taloteknisten palveluiden sijoittumista tilapalveluihin ja muihin palveluihin. Esitetty kuva on yksi tapa esittää talotekniset palvelut. Talotekniset ylläpitotehtävät on yleensä luettu kiinteistöpalveluihin. Kiinteistöpalvelut käsittävät esimerkiksi tekniset huollot ja kunnostuksen. Tulevaisuudessa talotekniikkapalveluihin tulee lukeutumaan varmasti uusia tehtäviä. Palvelut voidaan määritellä lopputulos- tai tehtäväperusteisesti. Laatuksiteeri voi olla kesäaikana haluttu lämpötila tai tehtäväperusteisesti ilmanvaihtojärjestelmän tilaan tuottama jäähdytysteho. (Junnonen & Vuolle 2007 s. 474.)

2.2 Palvelustrategiat

Yrityksen kannalta tärkeää on päättää oma palvelutarjoama selvittää omien palveluidensa rakenne ja valita palvelustrategia halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Palvelustrategioita Grönroos (Grönroos, 1998, s.41-44.) esittää neljää eri perustyyppiä: teknisen laadun strategia, hintastrategia, imagostrategia ja palvelustrategia.

Teknisessä palvelustrategiassa tärkeää on teknisesti huippuluokkaa olevan tavaran tai palvelun kehittäminen ja tuottaminen. Yrityksen kilpailuetu syntyy tällöin teknisen ratkaisun luomaan etumatkaan. Strategiaa käytetään hyvin laajasti teollisuustavaroita valmistavissa yrityksissä. Tällöin asiakkaalle on ensiarvoisen tärkeää tuotteen tekninen erinomaisuus. Mitä paremmaksi kilpailijoiden tekninen osaaminen kehittyy, sen tehottomammaksi strategia muodostuu.

Hintastrategiassa yrityksen kilpailukyky muodostuu hintatasonsa ja erikoistarjoustensa perusteella. Osaaminen muodostuu kyvystä olla kilpailijoita halvempi vaihtoehto. Tämä strategia on helppo ja houkutteleva, mutta sitä ei voi suosittaa pitkäaikaiseksi vaihtoehdoksi. Tällä strategialla on haasteellista kehittää kestäviä asiakassuhteita. Hinta tällöin on asiakassuhteen perusta ja kun hinta ei olekaan alhaisin on asiakassuhdetta haasteellista ylläpitää. Hintastrategiasta voi tulla myös strateginen ansa, jos yrityksellä ei ole kykyä säilyttää asemaansa halpana tuottajana pitkällä aikavälillä.

Imagostrategiassa imagolla viitataan tavaran tai palvelun mielikuvaan. Imagolla ei tässä tapauksessa viitata yrityskuvaan eli käsitykseen, joka ympäristöllä on yrityksestä. Imagostrategiassa kilpailuetu syntyy palveluiden tai tuotteiden ympäröivästä mielikuvalisästä. Mielikuvalisä syntyy usein mainonnan tai muiden markkinointiviestintäkeinojen kautta. Imagostrategiassa tuotteiden tai palveluiden imago paranee etikettien, tavaramerkkien, jakelukanavien, mielikuvien tai erillisten viestinnällisten keinojen ansiosta.

Palvelustrategia merkitsee asiakassuhteen lujittamista palveluita tarjoamalla ja luomalla. Asiakassuhdetta syvennetään kehittämällä ja tarjoamalla erilaisia palveluita. Yrityksen osaaminen ja kilpailukyky tulee ilmi sen kyvyssä palvella asiakkaita, jolloin yritys pystyy differoimaan palveluitaan. Yrityksen kyky luoda lisäarvoa asiakkaalle auttaa pitämään myös kilpailijat asiakassuhteen ulkopuolella. Palvelustrategian noudattaminen ei tarkoita sitä, että tekniseen laatuun, hintaan tai imagoon suhtauduttaisiin välinpitämättömästi.

Palvelustrategian ajatuksessa ydinosaamista on palvelu, ja kilpailuetu saavutetaan tarjoamalla lisäarvoa ja hyötyjä.

Yritys voi valita neljästä palvelustrategiasta useampia, joita se aikoo noudattaa. Strategiat eivät ole toisensa poissulkevia, vaan yritys voi kostaa omaan strategiaansa useampia paloja. Päätöksentekoa varten tulisi kuitenkin valita yksi strategia. (Grönroos 1998, s.41–44.)

2.3 Palvelutarjooma ja palvelupaketti

Hyvänä lähtökohtana on ottaa asiakkaan näkökulma, kun tarkastellaan palvelutarjoomaa tai palvelupakettia. Palvelupaketti voidaan jakaa kahteen ryhmään peruspalveluun tai ydinpalveluun ja lisä- tai liitännäispalveluiksi (mahdollistavat palvelut). Talotekniikassa peruspalveluksi käsitetään esimerkiksi sähkökorjaustyöt, ja lisäpalveluina tarjotaan energianhallintaa, PTS-suunnitelmia tai vastaavia ydinpalvelun ulkopuolisia tehtäviä. Yhdessä nämä muodostavat asiakkaalle palvelupaketin. Lisäksi voidaan löytää kolmas ryhmä, joka on tukipalvelut.

Palvelupaketti kuvaa, mitä palveluja tarvitaan asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen. Palvelupaketin perusteella määritellään myös se mitä palveluita asiakkailla on mahdollisuus saada palveluorganisaatiolta.

Palvelutarjoomaan sisältyvät palvelupaketin lisäksi organisaation ja asiakkaiden väliset vuorovaikutustilanteet, mitä voidaan kutsua myös toimitus- ja palveluprosessiksi. Näin pystytään ottamaan huomioon myös asiakkaan palveluista saama kokemus.



Kuva 5. Palvelutarjooma. (Grönroos 2009, s.221–230.)

Kuvassa 5 on havainnollistettu palvelutarjooma, jossa *palveluajatus* tulisi käyttää ohjaavana tekijänä, kun määritetään palveluprosesseja. Sisäkehällä palvelun perusajatus määrittelee mitä mahdollistavia palveluita ja mitä tukipalveluja käytetään. Mahdollistavat palvelut ovat palveluita, joita ilman ei ydinpalvelua voida käyttää. Näitä ovat esimerkiksi asiakaspalvelu tai lippuautomaatit. Tukipalveluita eivät helpota ydinpalvelun kulutusta tai käyttöä. Niitä käytetään lisäarvon tuottamiseen palvelussa. Esimerkiksi lennonaikaiset palvelut tai hotellien ravintolat ovat tukipalveluita. (Grönroos 2009, s.221–230.)

Vuorovaikutusviestinnässä avainasemassa ovat yrityksen työntekijät ja heidän kommunikointinsa ja käyttäytymisensä asiakkaan kanssa. Työntekijöiden asennoituminen näkyy ulospäin, vaikka muut (tekninen suoritus, osaaminen) asiat olisivatkin kunnossa. Vuorovaikutus kolmansien osapuolien kanssa on myös tärkeää. Nykyään asiakkailla on omia järjestelmiä, joita palveluntuottajien edellytetään käyttävän, jolloin vuorovaikutus eri järjestelmien ja teknologioiden kanssa korostuu.

Asiakkaan osallistuminen merkitsee sitä, että asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa saamansa palveluun. Asiakkaasta tulee tällöin palvelun kanssatuottaja, joka näin osallistuu

palvelun arvon tuottamiseen. Talotekniikassa voidaan pitää esimerkkinä tilannetta, jossa asiakas edesauttaa palveluyritystä omilla toimillaan.

Palvelun saavutettavuus voi olla palveluyrityksen fyysinen sijainti, mutta nykypäivänä yhä useimmin palvelu on saavutettava digitaalisesti. Esimerkkinä voi olla puhelimeen vastaamisen nopeus, asiakaspalvelun tehokkuus, laskutuskäytännöt, tarjousten saataavuus. (Grönroos 2009, s.221–230; Grönroos 1998, s.115–129.)

2.4 Palvelun mittaaminen

Palveluiden suorituskyvyn mittaamisessa on tiettyjä erityispiirteitä. Erityispiirteen aiheuttaa palveluiden aineettomuus. Aineetonta palvelutuotetta on hankalampi mitata kuin konkreettisia tavaroita.

Nykyaikainen mittaaminen toimii kontrolloinnin sijasta oppimisen välineenä. On oleellista ymmärtää, mikä on mittaamisen tarkoitus ja mitä mittaustuloksista pystytään hyödyntämään. Itse mittaaminen ei paranna palvelua tai tuotetta. Usein mitataan niitä arvoja, joita on helppo mitata, kuten määriä tai euroja. Sen sijaan aineettomia arvoja on hankalampi mitata. Niitä ovat esimerkiksi asiakasvuorovaikutus, palvelun lopputulos tai syntynyt asiakasarvo. Jälkimmäiset mitattavat arvot ovat kuitenkin useimmin asioita, joihin tulevaisuuden suorituskyky ja menestys perustuvat. On eri asia mitata kannattavuutta kuin asioita, jotka vaikuttavat kannattavuuteen.

Lisäksi mittaamisen ohjausvaikutusta pystytään tehostamaan siten, että mittarit viedään lähelle henkilöstöä, jolloin henkilöstökin saa mitattavasta tiedosta palautetta. Tästä voidaan johtaa yhteys työntekijän motivaatioon. (Jääskeläinen ym. 2013, s.10–12.)

Taulukko 1. Tyypillisesti palvelutuotannossa mitattavia asioita. (Jääskeläinen ym. 2013. s.30.)

Tyypillisesti palvelutuotannossa mitataan seuraavia asioita
Taloudellinen menestyminen (esim. kannattavuus, kustannustehokkuus)
Asiakashyödyt (esim. asiakastyytyväisyys, asiakasarvo)
Toiminnan laatu (esim. odotusaika, virheettömyys)
Tuotannon volyyymi ja laatu (esim. palveltujen asiakkaiden lukumäärä asiakastyypeittäin)
Henkilöstö osaaminen (esim. muodollinen pätevyys, erityisosaamiset)
Maine tai brändi (esim. brändin tunnettuus, asiakkaiden pysyvyys, maine työnantajana)
Työhyvinvointi (esim. henkilöstökysely, sairauspoissaolot)
Liiketoiminnan uudistaminen (esim. uusien palvelutuotteiden myynti, uudet asiakkuudet).

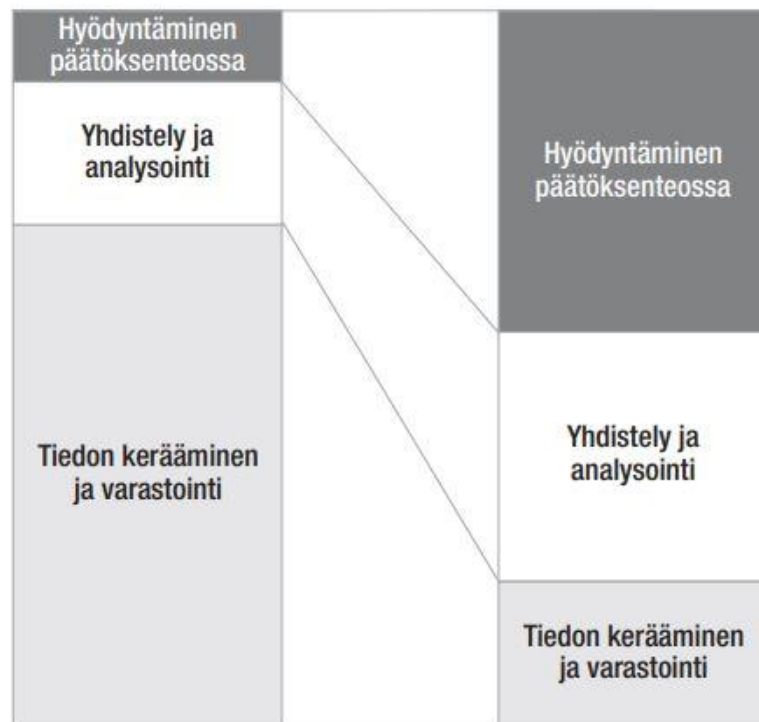
Taulukossa 1 on esitetty tyypillisimpiä palveluissa mitattuja asioita. Nämä ovat talotekniikan palvelutuotannossakin merkitseviä asioita, ja niitä voidaan myös soveltaa alalla tapahtuvaan mittaamiseen. Talotekniikassa mittaaminen on yleisesti mielletty olosuhteiden tai muiden suoraan talotekniikkaan liittyvien arvojen mittauksena. Talotekniikka-alalla tulisi mitata myös yrityksen menestymiseen vaikuttavia arvoja. (Jääskeläinen ym. 2013. s.30.)

2.5 Kyselytutkimukset

Palvelututkimuksessa painotetaan asiakaskeskeisyyttä ja asiakkaan tulisi olla tarkastelun keskipisteenä. Suoritusten mittaamisessa tulisi tarkastella vaikuttavuutta asiakkaan kokemaan lisäarvoon. (Brax 2007, s.51.)

Asiakaslähtöisyyteen pyrkivät yritykset tarvitsevat ainakin yhden asiakasmittarin. Useasti näitä ovat asiakastyytyväisyysindeksi tai säännölliset asiakastyytyväisyysmittaukset. Reinartz & Kumarin tutkimus (2002) asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden suhteesta osoittaa, että hyvä asiakastyytyväisyys ei takaa asiakasuskollisuutta. Mittauksien avulla pystytään kuitenkin huomamaan mahdolliset asiakastyytyväisyyden romahdukset

ja niihin pystytään nopeasti reagoimaan. Vapaamuotoisen palautteen avulla voidaan saada palvelukehittäjälle arvokasta tietoa. Numeroarvosanaa tärkeämpää mittauksissa on ymmärtää, mikä on asiakkaalle tärkeää ja mitä asiakas arvostaa. Näiden kautta pystytään arvioimaan, mitkä asiat toimivat hyvin ja mitkä huonommin. (Arantola & Simonen 2009, s.22-23).



Kuva 6. Asiakasymmärryksen painopiste siirtyy tiedon keräämisestä hyödyntämiseen. (Arantola & Simonen 2009. s. 30.)

Kuvassa 6 on esitetty murros, joka on tapahtunut mittaamisessa. Enää ei keskitytä mitattavan tiedon määrään, vaan tärkeintä on tiedon analysointi ja tiedolla johtaminen.

2.6 Palveluiden laatutekijät ja koettu laatu

Palveluun vaikuttavat useat laatutekijät, jotka voidaan jakaa seuraavasti:

Huolenpito, jossa asiakas tuntee, että palvelua tuottava yritys tai organisaatio ja sen työntekijät paneutuvat asiakkaan ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen. Lisäksi operatiivisten järjestelmien tulee tukea tätä tavoitetta.

Spontaanius, jossa palvelutuottajan työntekijöillä on halu lähestyä asiakkaitaan ja ottaa ongelmat hoitaakseen. Palvelutuottajan henkilöstöllä on kykyä ajatella itsenäisesti eikä pelkästään vain noudata sääntöjä.

Ongelmanratkaisu, jossa palveluyrityksen henkilöstö ja varsinkin asiakaspalvelu osaa tehtävänsä halutun laatutason mukaisesti. Tähän kuuluvat myös operatiiviset järjestelmät.

Normalisointi, jos jokin ei mene sovitusti, niin asiakkaan apuna on joku, joka tekee kaikkensa asian hoitamiseksi ja ratkaisemiseksi.

Yleistä on, että yritykset tunnistavat laatutekijöistä huolenpidon ja ongelmanratkaisun, mutta spontaanius ja normalisointi ovat yleisemmin tuntemattomia, sillä niitä ei välttämättä aina ajatella hyvän palvelun piirteinä. (Grönroos, 2009, s.112–113.)

Edellä mainituista laatutekijöistä vain ongelmanratkaisu on tekniseen laatuun liittyvä tekijä. Muut laatutekijät vaikuttavat prosessiin. Talotekniikassa on aikaisemmin oltu hyvin ratkaisukeskeisiä, jolloin on riski, että muut palveluun vaikuttavista laatutekijöistä unohdetaan. Tavoitteena olisi toimia siten, että normalisointia ei tarvittaisi. Normalisointi muodostuu kuitenkin tärkeäksi, kun tilanne sitä vaatii. Talotekniikassa voidaan pitää esimerkiksi päivystystä yhtenä normalisoinnin muodoista, jossa ensisijaisena tavoitteena on normalisoida tilanne ja sen jälkeen ryhdytään jatkotoimenpiteisiin. Useat asiakkaat pitävät tätä palvelua tärkeänä kriteerinä palvelutuottajan valinnalle.

Asiakkaat eivät kuitenkaan ole aina valmiita maksamaan palvelun laadun paranemisesta. Palvelukilpailu on nykyään haasteena lähes kaikilla yrityksillä ja toimialoilla. Palveluyritykset ovat olleet tietenkin aina mukana palvelukilpailussa, mutta nyt myös teollisuusyritysten tulee menestyä siinä. Käsitys, että asiakas ostaa vain ydintuotetta ja palvelua tai asiakas ostaa vain hintaa, joten palveluihin ei kannata panostaa, pitää vain harvoin paikkansa ja on siten usein väärä.

Syitä, miksi yrityksen asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan palvelun laadun paranemisesta, voivat olla esimerkiksi seuraavia.

- Palveluorganisaatio ei ole pystynyt osoittamaan asiakkailleen, miten yrityksen tuottamat palvelut tuottavat asiakkaalle hyötyä mukavuuden, tuen, turvallisuuden paranemisen tai kustannusten alenemisen ansiosta.

- Palveluntuottaja ei ole pystynyt vakuuttamaan asiakkaitaan, että tuotetut palvelut pitkällä aikavälillä ovat hintaa tärkeämpiä ostopäätöksessä.
- Palvelutarjooma ei tarjoa asiakkaiden tarjoamia hyötyjä, koska se ei ole esimerkiksi niin asiakaslähtöinen kuin pitäisi olla.
- Asiakas ei ole kiinnostunut palveluntuottajan arvoa tuottavista lisäpalveluista ja haluaa vain yrityksen tuottamaa ydinpalvelua mahdollisimman edullisesti.

Yrityksen tulisi tiedostaa viimeisen syyn, takia mitkä yritykset ovat vaihdantakeskeisiä ja heille tulisi tarjota vain ydinpalvelua eikä kokonaispalvelua. Vaihdantakeskeisiä asiakkaita ovat mm. sellaiset, jotka ovat kiinnostuneet palveluntuottajan ydinpalvelusta.

Mielikuva, jonka mukaan laatu nostaa kustannuksia on väärä, koska usein käy päinvastoin. Voidaan sanoa, että laadun puute maksaa. Laadun parantaminen virheettömillä järjestelmillä ei ole tapa kasvattaa kustannuksia, vaan vähentää niitä. Voidaan olettaa, että yritykset käyttävät 20–35 % liikevaihdostaan virheiden korjaamiseen tai kuluihin, jotka ovat tarpeettomia. Jos laatua saadaan parannettua ja tarpeettomia kuluja saadaan vähennettyä, voidaan säästyneitä kustannuksia käyttää edelleen liiketoiminnan kehittämiseen. Tällöin palveluista voidaan periä suurempaa korvausta, mikä taas parantaa yrityksen tulosta. (Grönroos 2009, s.112–113, 174–176.)

2.7 Palvelun laadun mittaaminen

Asiakkaiden käsitystä palvelusta tietysti pitää mitata, koska se on tärkeä palveluiden kehittämistä varten. Palvelun laadun mittausvälineet voidaan jakaa kahteen pääryhmään.

Attribuuttipohjaiset mittausvälineet, perustuvat palvelun ominaisuuksia kuvaavien attribuuttien mittausmalleihin. Nämä mallit ovat yleisempiä mittausvälineitä yrityksissä. Menetelmiä ovat mm. SERV- ja QUAL-menetelmä. Menetelmässä vastaajia pyydetään arvioimaan eri palvelun ominaisuuksia ja antamaan niistä arvosana.

Kvalitatiivisilla mittausvälineillä, arvioidaan kriittisiä tapahtumia. Menetelmässä vastaajia pyydetään kuvailemaan käsitystään palvelusta sanallisesti. (Grönroos, 2009, s.113–114.)

Asiakastyytyväisyyden lisäksi yrityksen tulee mitata myös muitakin asioita. Asiakkaan kokemaa arvoa sekä asiakkaan käyttäytymisen ennakkointia. Vahvan ja pitkän B2B- suhteen edellytyksenä on, että asiakastyytyväisyys ja asiakkaalle tuotettu arvo on halutulla tasolla. Hyvä palveluntuottaja pystyy vaikuttamaan myös asiakkaan käyttäytymiseen. (Arantola & Simonen 2009, s.11).

Talotekniikassa palveluiden mittareita ovat olleet tietyt vasteajat, jotka usein on määriteltä palvelusopimuksissa. Jokaisella yrityksellä työturvallisuus on yksi tärkeimmistä mitattavista arvoista. Nämäkin seikat vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun, mutta arvoilla, jotka vaikuttavat näkyvämmiin asiakaskokemukseen on ollut vähemmän huomiota. Näitä asiakaskokemukseen vaikuttavia seikkoja ovat mm. asiakaskohtaamisen laatu, kommunikointi ja asenne.

Muita asiakaskokemukseen vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi se, että työt tehdään kerralla oikein, laskutus on sovitun mukaista, palvelu on helposti saatavilla, työntekijät kunnioittavat asiakasta, hinnat osataan kertoa asiakkaalle oikein ja asiakkaan tarpeet tunnetaan. Edellä mainittuja osatekijöitä käytetään usein SERVQUAL-menetelmässä. Näitä mitattaessa on hyvä selvittää, mitkä attribuutit ovat asiakkaalle tärkeimpiä hyvän asiakaskokemuksen syntymisen kannalta. (Grönroos 2009, s.117.)

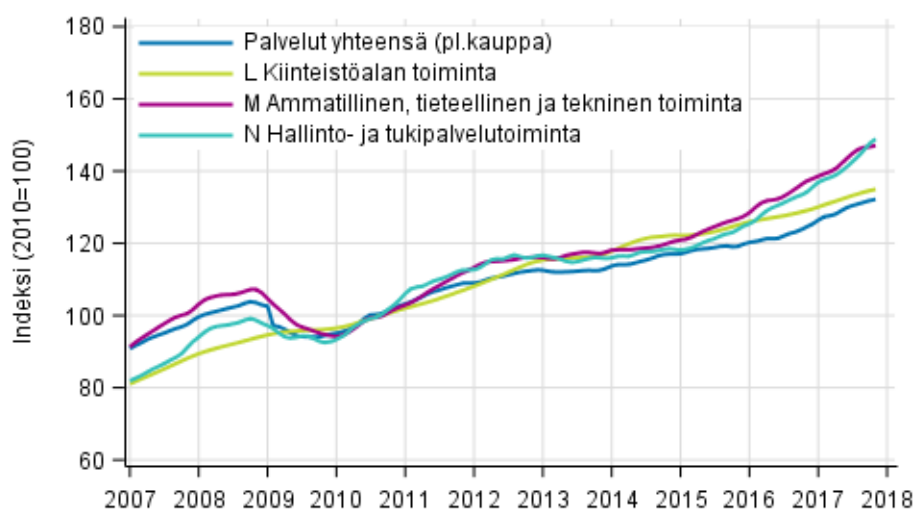
2.8 Markkinatilanne

Suomen talous on ollut taantumassa vuodesta 2008 lähtien, mutta Suomen talouskasvuksi arvioidaan Suomen Pankin ennusteen mukaan 3,1 % vuonna 2017 ja 2,5 % vuonna 2018. Vuosina 2019–2020 talouskasvu jatkuu noin 1,5 prosentin vuosivauhtia. Tämä tulee näkymään myös palvelujen kysynnän kasvamisena. Lisäksi kaupungistuminen tulee entisestään kiihtymään ja väestön ikääntyminen tuo rakentamiseen uusia tarpeita. (Suomen talouden kasvu. 2018.)

Rakentamisen kasvu (liikevaihto €) jatkui vuonna 2017 arviolta 4 prosentin vauhtia, joka oli suunnilleen vuoden 2016 luokkaa. Asuntoaloitukset löivät lähihistorian ennätyksiä, mutta talonrakennustöissä 40 miljoonan kuution raja ei rikkoutunut. Korjausrakentamisen kasvu hidastui hieman edellisvuodesta. Vuonna 2018 rakentamisen kasvu tulee hieman hidastumaan.

Ennusteiden mukaan rakentaminen kasvaa vuonna 2018 noin 2 prosenttia. Markkina kokonaisuutena säilyy hyvänä. Korjausrakentaminen on kasvava markkina, joka tuo työkantaa palveluliiketoimintojen puolelle.

Poikkeuksellinen rahapolitiikka pitää myös yritysten lainakorot edelleen matalina ja tukee investointeja. Tästä syystä investoinnit kasvavat lähivuosina voimakkaasti, mutta kasvu tulee hidastumaan vuotta 2020 lähestyttäessä. (Suomen talouden kasvu. 2018.)

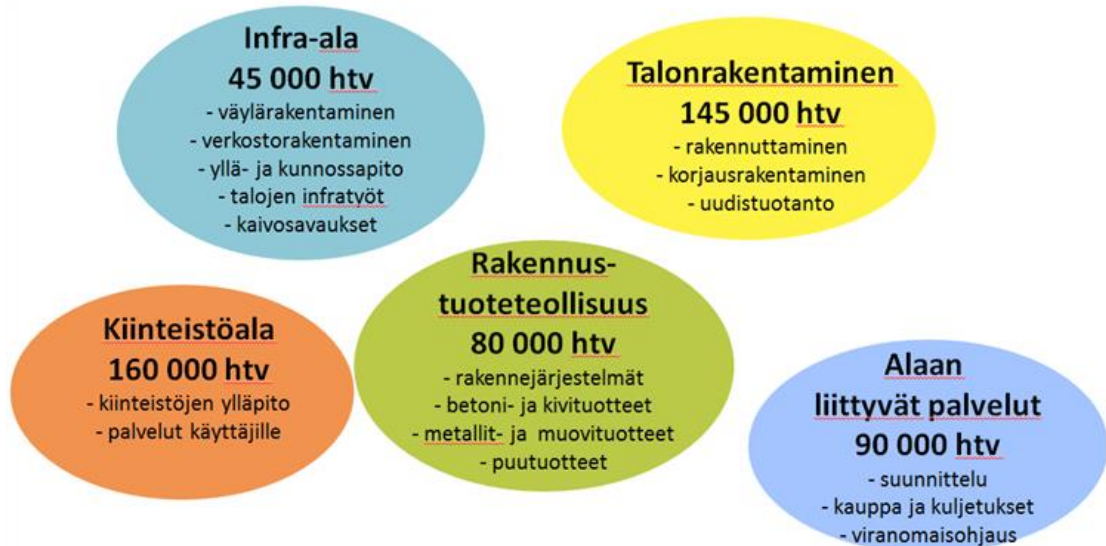


Lähde: Tilastokeskus

Kuva 7. Kiinteistöpalvelujen liikevaihdon muutos 2007–2017. (Suomen virallinen tilasto 2007.)

Kuvasta 7 voidaan todeta, että taantumasta huolimatta palvelusektorin liikevaihto on kasvanut vuodesta 2010 lähtien. Kiinteistöpalvelut ovat kasvaneet yhdessä muiden palveluiden kanssa. Vuoden 2010 tasoon verrattuna liikevaihdon arvo on 135 %.

Rakennusalan työllisyys



Lähde: Tilastokeskus ja VTT

Rakennusteollisuus

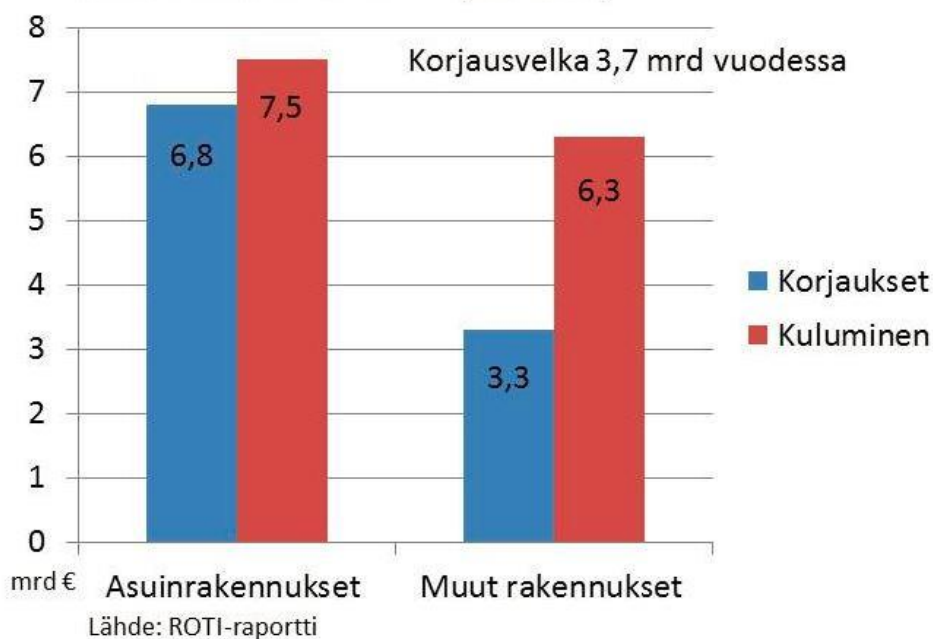
19.1.2018

Kuva 8. Rakennusalan työllisyys 1/2018. (Rakennusteollisuus 2018.)

Työllisyyden kasvu ei ole ollut toistaiseksi yhtä suurta suhteessa taloudellisen aktiivisuuden vilkastumiseen. Vuosina 2017 työllisyyden kasvu on kiihtynyt työn kysynnän lisääntymisessä. Sama trendi näyttäisi jatkuvan 2018. Tarkastelujakson loppua (2020-2021) kohden kysynnän ja tarjonnan ongelmat, kuten väestörakenteen muutos ja muut työn tarjontarajoitteet hidastavat työllisyyden paranemista. (Suomen talouden kasvu. 2018. s.2.)

Kuvassa 8 on osoitettu, että rakennusala työllistää Suomessa yli 500 000 ihmistä. Niistä 30% työskentelee kiinteistöalalla, joka on vahvasti myös palveluala. Ennakoidaan, että kiinteistöalan palveluiden tarve tulevaisuudessa edelleen kasvaa. Hyvät maailman ja Suomen talousnäkymät tukevat työllisyyden kasvua kiinteistöalalla. (Suomen talouden kasvu. 2018.)

Rakennusten korjaukset ja kuluminen 2011 (mrd euroa)



Kuva 9. Korjausvelan kehitys vuonna 2011. (Rakennusteollisuus 2018.)

Vuonna 2011 arvioitiin rakennetun omaisuuden korjausvelkaa Suomessa olevan 30-50 miljardin euron edestä. Pääkaupunkiseudun kuntien kiinteistöomaisuuden korjausvelka arvioitiin 1,5 miljardin euron suuruiseksi. Korjausvelkaa syntyy, kun ennakoivista kunnossapitotöitä ei huolehdita riittävästi. Kunnossapito on tällöin vähäisempää kuin rakennusten kuluminen. Korjausvelka ilmenee esimerkiksi heikkoina sisäilmaolosuhteina tai rikkoutuneina vesijohtoina. Tekemistä siis riittää, jotta jo syntynyt korjausvelka saadaan kurottua kiinni. Lisäksi uutta korjausvelkaa syntyy koko ajan. (Korjausvelka, 2018.)

3 Palveluntuottajan kilpailukeinot

3.1 Erottuminen kilpailussa

Laatua pidetään yleisesti yhtenä kilpailussa menestymisen avaintekijöistä. Kilpailuetu syntyy yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palvelujen laadusta ja arvosta. Jos yrityksellä ei ole selvänä mitä vai miten asiakkaille palveluja tuotetaan, saatetaan ryhtyä väärin toimenpiteisiin kilpailuedun saavuttamiseksi. Laadullisesti liian usein keskitytään vain teknisiin ratkaisuihin.

Esimerkkinä ”mitä vai miten”-valinnasta voidaan todeta, että ihmisen kuljettaminen lentäen paikasta toiseen tiettyyn hintaan ei riitä luomaan kilpailuetua. Olennaista on tapa, jolla palvelua kehitetään laadukkaammaksi tarjonnaksi, tekee peruspalvelusta erilaisen ja sitä kautta luo kilpailuetua. (Grönroos, 1998, s.42.)

Yrityksellä on vaihtoehtoja millä strategialla se haluaa erottua kilpailijoistaan. Yritys voi valita teknisen laadun strategian tai palvelustrategian. Palvelustrategia sisältää vielä useampia vaihtoehtoja, joita yritys voi valita tai yhdistellä.

Teknisen laadun strategiassa yritys keskittyy kehittämään sellaisen teknisen ratkaisun, mihin kilpailijat eivät pysty vastaamaan. Nykypäivänä tämä on yhä harvinaisempaa, sillä yhä useammat yritykset pystyvät lähes samanlaiseen tekniseen ratkaisuun. Teknisessä laadussa kilpailuedun saavuttaminen on erittäin haastavaa, ja varsinkin saavutetun edun säilyttäminen. Useilla aloilla kilpailijat pystyvät tuottamaan vastaavan teknisen ratkaisun varsin nopeasti. Teknisen laadun kehittäminen ja parannukset eivät suinkaan ole tarpeettomia palvelukilpailussa, vaan niitäkin tarvitaan.

Useimmat yritykset voivat valita strategiakseen palvelustrategian, joka käytännössä tarkoittaa, että laadun perustana on palveluprosessin kehittäminen. Toiminnallisen laadun parantaminen voi antaa yritykselle tarvittavaa kilpailuetua ja lisätä asiakkaiden kokemaa arvoa.

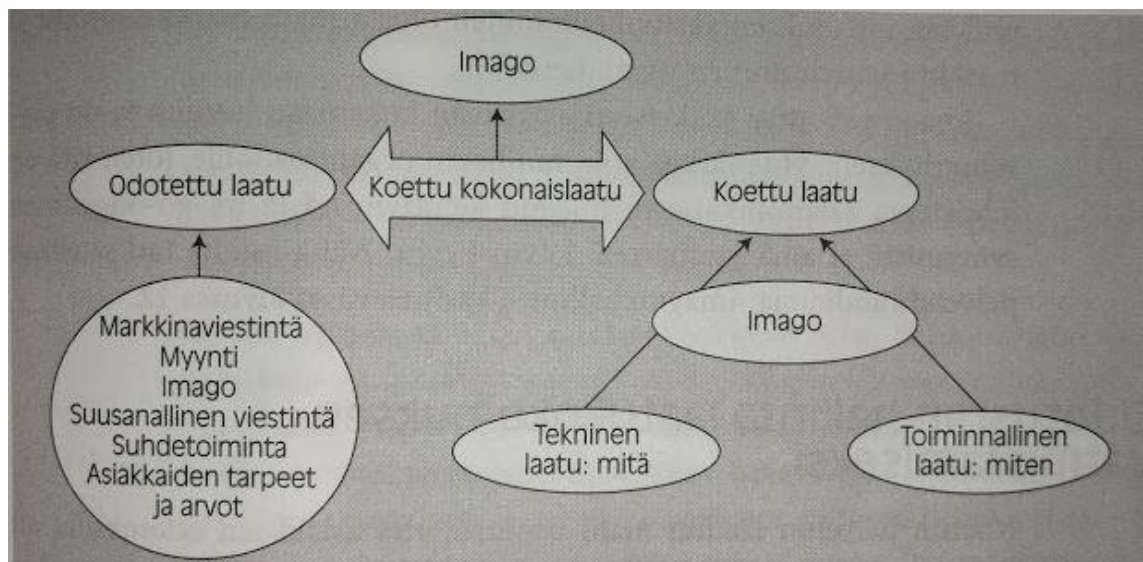
Palveluprosessikin tarvitsee hyvään lopputulokseen hyvää teknistä laatua ja sen pitää olla hyväksyttävää. Hyväksyttävän raja vaihtelee tapauskohtaisesti yrityksen ja asiakkai-

den tarpeista ja strategiasta. Lopputuloksen ollessa tarpeeksi hyvä sen merkitys vähentyy. Vaikka tekninen laatu olisi kuinka hyvä, eivät asiakkaat välttämättä pidä koko palvelua laadukkaana. Esimerkiksi talotekniikan ennakkohuolloissa. Itse tekninen suoritus voi olla täydellinen, mutta jos dokumentointi ja raportointi olisivat huonot, syntyy asiakkaalle heikko laatukokemus.

Jos halutaan, että asiakkaat pitävä koko tuotettua palvelua laadukkaana, myös toiminnallisen laadun tulee olla hyvä. Jos verrataan kilpailijoita, joilla on samalainen lopputulos ja tekninen laatu syntyy ero, eli kilpailuetu palvelun toiminnallisesta laadusta. (Grönroos 2009, s.104.)

3.2 Viestintä ja markkinointi

Odotettu laatu riippuu paljon viestinnästä. Asiakkaan odotuksilla on erittäin merkittävä vaikutus laatukokemukseen. Jos palveluntuottaja lupaa enemmän kuin pystytään tuottamaan, asiakkaan odotukset nousevat liian suuriksi. Silloin on suuri riski, että asiakas kokee saavansa huonoa laatua, vaikka kokonaislaatu olisikin hyvä. Laadun taso voi olla korkea, mutta koska odotukset ja kokemus eivät kohtaa on loppukokemus huono. Jos odotukset sen sijaan ovat hieman matalammat ja palvelutuotanto pystyy ne ylittämään, on mahdollista yllättää asiakas. (Grönroos 2009, s.104.)



Kuva 10. Asiakkaan kokema palvelun laatu. (Grönroos 2009. s. 105.)

Kuvassa 10 esitetään, miten kannattaa viestiä palvelun kokemuksen laadusta. Laatu on riittävän hyvää, kun laatu vastaa odotuksia. Jos odotukset ovat epärealistisen suuret, on koettu laatu odotettua pienempi. Pelkästään yksi asia ei vaikuta koettuun laatuun, vaan laatukokemus on kaikkien osatekijöiden summa. Tämä seikka vaikeuttaa myös laatukokemuksen mittaustulosten analysointia.

3.3 Palveluiden kehittäminen

Palveluliiketoiminnan kehittämisessä loppukäyttäjän ymmärtäminen on tärkeää, sillä on merkittävä osa asiakkaan oman liiketoiminnan tukemista. Palveluntuottaja toimii tällöin osana asiakkaan toimitusketjua loppukäyttäjälle. Jos yritys haluaa kehittää liiketoimintaansa asiakaslähtöisesti, tulee silloin yrityksen ymmärtää oman suoran asiakkaansa palvelut ja prosessit. Usein palveluntuottajat ovat lähempänä loppukäyttäjää kuin yrityksen suorat asiakkaat. Tällöin palveluyrityksellä on suuri merkitys asiakasyrityksensä palvelunkehittäjänä. Esimerkiksi talotekniikan palveluita tarjoava yritys tuottaa palveluita kiinteistönomistajan vuokralaisille. Näissä tapauksissa loppukäyttäjä ei ole tekemisissä vuokranantajan kanssa, vaan palveluita tuottavan yrityksen kanssa. Tällöin palvelua tuottavan yrityksen tulee ymmärtää kiinteistönomistajan tavoitteet.

Monet asiakkaan liiketoiminnan tavoitteet ovat vahvassa suhteessa loppukäyttäjään. Näitä liiketoimintatavoitteita voivat olla mm. liikevaihdon kasvu ja asiakaskannattavuus. Aktiivisella ja onnistuneilla kehitystoimenpiteillä on näin mahdollista saada kilpailuetua suhteessa yrityksen kilpailijoihin.

3.4 Henkilöstökokemus

Henkilöstökokemuksen merkitystä yrityksen menestykselle on viimeisten vuosien aikana yhä enemmän tiedostettu. Tyytyväiset ja motivoituneet työntekijät tuottavat myös parempaa asiakaskokemusta. Parempi asiakaskokemus puolestaan lisää henkilöstön sitoutuneisuutta. Menestyvät yritykset ovat onnistuneet ymmärtämään työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja ottamaan niitä huomioon. Henkilöstökokemusta voidaan pitkälti määrittää samalla tavoin kuin asiakaskokemustakin. Henkilöstökokemukseen vaikuttavat merkittävästi yrityksen johtamiskulttuuri ja arvot. (Hämäläinen, Maula & Suominen, 2016 s.165–168.)

Henkilöstöä voidaan myös ajatella yrityksen asiakkaana. Varsinkin talouden kasvaessa talotekniikka-alalla on perinteisesti pulaa työntekijöistä. Jos omaa henkilöstöä ajatellaan yrityksen asiakkaana, voidaan työntekijöiden hyvinvointia parantaa ja sitä kautta saada sitoutuneempia työntekijöitä.

Yritykset ovat aina panostaneet työmoraalia parantaviin toimenpiteisiin ja henkilöstöhallinnassa on seurattu henkilöstön motivaatiota ja asenteita. Sisäinen markkinointi on kuitenkin uusi ulottuvuus.

- Työntekijät muodostavat sisäiset markkinat yrityksen palvelutarjoomille ennen ulkoisille asiakkaille tehtäviä markkinointitoimenpiteitä.
- Yritykset pyrkivät yhdistämään työntekijöihin kohdistetut toimenpiteet ja prosessit palvelemaan yrityksen tehokkuutta.
- Yrityksen sisäisiä organisaatioita ja henkilöstöä tulee tarkastella sisäisinä asiakaina, joille tulee tarjota palveluja yhtä asiakaskeskeisesti kuin ulkoisille asiakkaille.

Oman henkilöstön tulee siis ensin tuntea ja päästä kokemaan yrityksen palveluiden toimenpiteet, joita se aikoo ulkoisille asiakkailleen tarjota. Työntekijät on saatava vakuuttumaan omista taidoistaan osana palvelutarjoomaa, jolloin heillä on halu toteuttaa omalta osaltaan prosessia. Henkilöstö toimii osa-aikaisina markkinoijina ja on tärkeässä osassa asiakkaan vuorovaikutuksessa.

Yritysten pitää lisäksi huomioida, että kaikki sisäiset toimenpiteet ja prosessit on suunniteltava ja toteutettava siten, että ne vähintäänkin säilyttävät ulkoisen suorituskyvyn. Ne pitää siis viedä läpi yhtä määrätietoisesti, koordinoitusti ja aktiivisesti kuin ulkoiset toimenpiteet ja prosessit.

Tärkeää yritykselle on sisäisten asiakkaiden kohtaaminen. Näitä tulisi kohdella kuten ulkoisiakin asiakkaita, sillä tämä vaikuttaa vahvasti yrityksen sisäisiin suhteisiin. Työntekijöitä tulisi tarkastella yritystä ja henkilöstöä hyödyttävällä kumppanuudella. Ihmisten kokemus työn tekemisestä yritykselle, joka antaa rahapalkan lisäksi esimerkiksi mahdollisuuden kehittyä, rohkaisevan ympäristön, taitojen hyödyntämismahdollisuuden ja muita työhyvinvointia parantavia toimenpiteitä on parempi. (Grönroos, 2009, s.443–445.)

Tuottavuuden mittaamisella on organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin motivoiva ja suuntaava vaikutus. Oleellista on, mitä mitataan, ja siksi mittaamiseen tulee suhtautua

huolellisesti. Huonosti toteutettu mittausmalli kiinnittää huomion ja resurssit väärin asioihin. Palveluissa prosessit tuotetaan kokonaan tai vähintäänkin osin asiakasrajapinnassa. (Brax 2007, s.51.)

Digitalisaation muutos on synnyttänyt paljon uusia osaamistarpeita. Työntekijöiltä vaadittavat taidot ovat muuttuneet digitalisaation myötä. Esimerkiksi talotekniikassa ei välttämättä riitä sähkömieheltä pelkän asennustekniikan hallitseminen, vaan työntekijältä vaaditaan eri järjestelmien osaamista. Toimihenkilöiden tehtäväkenttä on vieläkin enemmän muuttunut digitalisaation myötä. Myös yritysten johtamistavat ovat olleet murroksessa, sillä tietynlaiset johtamis- ja organisaatiokulttuurit menestyvät digitalisoituvassa maailmassa paremmin. Kyseessä on johtamistavan muutos, jossa keskitytään asiakaskokemuksen, operatiivisten prosessien ja liiketoimintamallien kehittämiseen digitaalisia ratkaisuita hyödyntämällä. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 25; Tanskanen, 2017, s.1).

Oma henkilöstö on myös markkinoinnissa ensimmäinen kohderyhmä, joka tulee vakuuttaa. Jos omaa henkilöstöä ei onnistuta vakuuttamaan tuskin onnistuu ulkoisten asiakkaiden vakuuttaminen. Sisäinen markkinointi on siis menestyksekkään ulkoisen markkinoinnin edellytys. (Grönroos, 2009, s.443).

Taulukko 2. Asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen yrityksen työntekijältä vaadittavat taidot. (Grönroos, 2009. s.447).

Yleiset vaatimukset:	Erityisvaatimukset:
Ymmärtää kokonaissuhteen, joka yrityksellä on asiakkaidensa (tai muiden sidosryhmiensä) kanssa	Osaa olla vuorovaikutuksessa ja viestiä asiakkaiden (tai muiden sidosryhmien) kanssa
Ymmärtää ja hyväksyy roolinsa ja veloitteensa näiden suhteiden ylläpitämisessä	On motivoitunut olemaan vuorovaikutuksessa ja viestimään
On työympäristössään asiakaskeskeinen	Saa palkkiota vuorovaikutuksesta ja viestinnästä, joka tukee asiakaskeskeistä käyttäytymistä ja sitä kautta menestyksellistä vuorovaikutteista markkinointia

Grönroos esittää taulukossa 2 vaatimuksia henkilöstölle, joka toimii palveluyrityksessä. Talotekniikassa on lisäksi paljon tekniseen suorituskyykyyn liittyviä vaatimuksia. On vaikeaa löytää henkilöitä, joka täyttää kaikki halutut vaatimukset. Taitojen kehittäminen ja ylläpito vaativat usein yritykseltä henkilöstön koulutusta. Kouluttaminen ja henkilöstön kehittäminen lisäävät myös työntekijöiden motivaatiota.

Voisi olettaa, että digitalisaation muutos lieventäisi edellä mainittujen taitojen vaatimuksia, mutta tulevaisuudessa entistä tärkeämmäksi tulevat koulutetut ja palveluhenkiset työntekijät. Sisäisen markkinoinnin tarve johtuu siitä, että nykypäivänä vaaditaan entistä enemmän inhimillistä vuorovaikutusta. Mitä enemmän prosesseihin kuuluu tietotekniikkaa, automaattisia järjestelmiä ja itsepalvelua, sitä tärkeämmiksi tulevat työntekijöiden asiakaspalvelutaidot. Työntekijöillä on tulevaisuudessa ratkaiseva rooli asiakkaiden vuorovaikutteisessa markkinoinnissa ja asiakassuhteiden hoitamisessa.

Henkilöstöhallinto ja sisäinen markkinointi on tarpeen erottaa toisistaan. Niissä on paljon samaa, mutta ne ovat eri asioita. Henkilöstöhallinto tarjoaa työkaluja, joita voidaan käyttää sisäiseen markkinointiin, kun taas sisäinen markkinointi opastaa käyttämään näitä työkaluja ja sitä kautta parantaa vuorovaikutteisen markkinoinnin tehokkuutta. (Grönroos, 2009, s.447–449.)

3.5 Palveluiden tuotteistaminen

Tuotteistaminen on ihmisten ajattelutapojen ja toiminnan muuttamista. Tuotteistamisessa palvelu ja sen tuottama arvo määritetään palvelun eri osien kuvaamisella ja vakiomisella. Voidaan sanoa, että tuotteistaminen perustuu yhteisen ymmärryksen muodostumiseen. Tähän joukkoon kuuluu yritys, asiakas ja henkilöstö. Hyvän tuloksen aikaansaamiseksi tulisi asiakas ja henkilöstö osallistua tuotteistamiseen. Näin palveluun syntyy paras mahdollinen ymmärrys sen tuottamasta arvosta.

Tuotteistamisella on mahdollista yhtenäistää palvelutoimintaa. Se tuo toistettavuutta ja tehokkuutta ja siten luo sekä asiakkaalle että palveluntarjoajalle arvoa. Tuotteistaminen parantaa usein myös palvelun koettua laatua, koska työntekijöiden suoritukset eivät eroa toisistaan merkittävästi. Tätä kautta palvelun laadun mittaaminen helpottuu, koska muuttuvia tekijöitä on vähemmän.

Tuotteistaminen voidaan jakaa kahteen eri tasoon:

Ulkoinen tuotteistaminen on asiakkaalle näkyvien palveluelementtien määrittämistä. Tässä synnytetään yhteinen kanta asiakkaan tärkeistä palvelun osista. Näiden kuvaamiseksi käytetään usein palvelukuvauksia tai muuta myyntimateriaalia.

Sisäinen tuotteistaminen tarkoittaa yrityksen palvelutuotannon kuvaamista ja yhdenmuikaistamista. Sisäisen tuotteistamisen perustehtäviä ovat prosessin, toimintatapojen ja vastuiden kuvaaminen. Tästä huolimatta ei asiakasnäkökulmaa saa unohtaa. Tulisi nähdä, miten palveluprosessi näkyy asiakkaalle ja miten se sopii asiakkaan prosesseihin.

(Lehtonen ym. 2015, s. 5)

Taulukko 3. Tuotteistamisen hyödyt ja riskit. (Lehtonen, Järvi, Tuominen, Martinsuo & Valtanen, 2015, s. 7–8).

Tuotteistamisen hyödyt ja riskit	
Hyödyt	Riskit
Palvelusta tulee tasalaatuisempi	Asiakasnäkökulma hukkuu
Palvelusta tulee toistettava	Tuotteistaminen koetaan uhkana
Sisäinen tiedonjako ja yhteistyö tehostuvat	Henkilöstön motivaatio surkastuu
Palvelun markkinointi ja myynti helpottuvat	Palvelusta tulee liian jäykkä
Riippuvuuksien ja synergioiden tunnistaminen helpottuvat	Innovointi kangistuu
Palvelun jatkokehittäminen helpottuu	

Taulukossa 3 on esitetty tuotteistamisen hyödyt ja riskit. Palvelusta on mahdollista saada tasalaatuista toimintatapojen yhtenäistämällä eli tuotteistamisella. Silloin toiminta ja sen laatu eivät ole myöskään niin henkilöriippuvaista. Yhteisen toimintavan luomisella ja eri osien vakioimisella mahdollistetaan palvelun parempi toistettavuus.

Sisäinen tiedonjako ja yhteistyö tehostuvat, kun henkilöstö osallistetaan tuotteistamiseen. Tämä myös sitouttaa työntekijöitä ja parantaa tiedonjakoa. Yhteinen ymmärrys palvelusta koko yrityksessä parantaa viestintää ja sitä kautta helpottaa markkinointia ja

myyntiä. Myyntiin pystyy tällöin osallistumaan suurempi joukko yrityksen henkilöstöä. Tuotteistamisen seurauksena saadaan parempi ymmärrys palvelun suhteesta muihin yrityksen palveluihin sekä strategiaan. Tämä tarkoittaa, että riippuvuuksien ja synergioiden tunnistaminen helpottuvat. Palvelun jatkokehittämistä varten syntyy yhteinen ymmärrys, joka takaa palvelun jatkokehittäjille sujuvamman työn.

Tuotteistaminen pitää sisällään myös riskejä, joista merkittävimpänä voidaan pitää asiakkaan näkökulman hukkaamista. Asiakasnäkökulma voi hävitä, jos tuotteistamisessa epäonnistutaan asiakkaan ja henkilöstön osallistamisessa. Tällöin palvelu ei välttämättä enää vastaa asiakkaan tarpeisiin. Jos tuotteistamisen yhteydessä toimintatavat ja prosessit ovat liian tiukasti määriteltyjä ja joustamattomia on riskinä, että henkilöstön motivaatio vähenee. Yksi haastavimpia tuotteistamisen haasteita on löytää tasapaino vakioinnin ja asiakaskohtaisen räätälöinnin välillä. Vaara on, että palvelusta tulee liian jäykkä, koska se perustuu liikaa yhden osapuolen näkemyksiin. Liiallinen vakiinnuttaminen voi estää uusien ideoiden ja innovaatioiden hyödyntämisen palveluiden jatkokehittämisessä. (Lehtonen ym. 2015, s. 7–8.)

Edellä mainituista syistä tulee arvioida, mitkä palvelut tulee tuotteistaa. Lisäksi tuotteistamiselle tulee asettaa selkeä tavoite ja sen pitää palvella jotain yrityksen asettamaa tavoitetta.

3.6 Digitalisaatio

Digitalisaatio on nykypäivänä joka päivä läsnä ja vaikuttaa kaikilla elämän alueilla. Digitalisaation vaikutukset näkyvät politiikassa, viihdeteollisuudessa, taloudessa, liike-elämässä sekä päivittäisessä ihmisten välisessä kommunikaatiossa. Digitalisaatio vaikuttaa julkisissa palveluissa ja muissa palveluissa, ilman sitä emme tulisi enää toimeen. Yritysten tasolla digitalisaatio vaikuttaa yrityksen toimintoihin sekä yritysten välisiin verkostoihin. (Ilmarinen & Koskela 2015, s.21–23.)

Digitalisaation nopeus ja voimakkuus syntyvät monesta tekijästä, ja se on muokannut yritysten toimintaympäristöä enemmän kuin mikään muu teollisen vallankumouksen jälkeen. Uusien digitaalisten innovaatioiden myötä ovat myös muuttuneet paljon toimintamme ja tapamme. Tämä näkyy monen yrityksen arjessakin, ja näillä on vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, s.21–23.)

On hyvä muistaa, että digitalisoituminen ei pelkästään riitä digitalisaation syntymiseen, vaan kun digitalisoituminen muuttaa ihmisten ja yritysten käyttäytymistä, voidaan puhua digitalisaatiosta. Digitalisaatiota voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta ja jaotella seuraavasti. (Ilmarinen & Koskela 2015, s.21–23.)

Digitalisaatio on vielä suhteellisen tuore käsite kirjallisuudessa, mutta siitä on puhuttu jo 1990-luvulta lähtien. Siitä ei ole virallista määritelmää ja termiä on yleisemmin alettu käyttää vasta viime vuosina. Ominaista on, että digitalisaation käsitettä yritetään selvittää usein esimerkkien kautta, mutta ei sanota, mitä digitalisaatio itsesään on. Digitalisaation muutosvoima on digitalisoituminen. Digitalisoinnissa asioita, esineitä tai prosesseja digitalisoidaan osittain tai kokonaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, s.21–23.)

Teknologia mahdollistaa digitalisaation, mutta teknologia ei yksinään tee digitalisaatiota, vaan teknologian kautta mahdollistamat tavat toimia. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s.21-23.)

Yhteiskunnan digitalisaatio, jossa yhteiskunta vaikuttaa omilla toimillaan markkinoiden digitalisaatiokehitykseen. Tästä esimerkkinä verotuksella vaikuttaminen. Euroopan unionin tavoitteena luoda digitaaliset sisämarkkinat. Tulevaisuudessa digimarkkinoiden sääntelyä tullaan purkamaan joka aiheuttaa suomalaisille yritykselle painetta menestyä, mutta samalla luo uusia mahdollisuuksia.

Markkinoiden digitalisaatiota syntyy esimerkiksi silloin kun yritykset pystyvät muuttamaan digitaalisilla toimintamalleillaan markkinoita. Markkinoiden muuttaminen tapahtuu yleensä siten, että yritykset muuttavat vakiintuneita käytäntöjä. Lainsäädännöllisesti pystytään myös muuttamaan markkinoita, minkä yhteydessä tulee mahdollisuuksia digitaalisten ratkaisuiden hyödyntämiselle. Markkinoiden digitalisaation yhteydessä useasti puhutaan disruptiosta eli markkinoiden murtamisesta. Murtamisessa markkinoille yleisimmin tulee uusia yrityksiä, jotka uusilla toimintamalleilla murtavat perinteisten yritysten ansaintaa ja toimintamalleja. Tilanteessa haastajat huomaavat, että on mahdollisuus vastata asiakkaiden tarpeisiin uudella tavalla digitalisuutta hyödyntäen.

Yrityksen digitalisaatiossa on muutamia ominaisia tunnuspiirteitä. Digitalisaatio ei ole yritykselle joko tai vaihtoehto, joten yritys voi hyödyntää digitalisaatiota monella tavalla. Kuitenkin ominaista on, että digitaalisuuden avulla yrityksen toimintamalleja ja strategiaa

muutetaan ja uudistetaan. Yrityksen digitalisaatio on yritykselle enemmän kuin yksittäinen asia, kuten verkkopalvelu tai analogisen tapahtuman muuttaminen digitaaliseen muotoon. Digitalisaatio vaikuttaa yrityksen kaikille tasoille, vaikka yksittäinen muutos tuntuisi pieneltä. Se vaikuttaa mm. strategiaan, markkinointiin, tuotteistamiseen. (Ilmarinen & Koskela 2015, s. 22–27, 52.; Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, s.24–25.)



Kuva 11. Digitalisaation eri tasot. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 23.)

Kuvassa 11 on osoitettu digitalisaation eri tasot ja eri murrokset, jotka vaikuttavat digitalisaatioon. Myös mikro- ja makrotaso vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi yrityksen toimet vaikuttavat markkinoihin ja markkinat vaikuttavat yrityksen toimiin.

Digitalisaatio auttaa yrityksiä tavoittamaan mahdollisesti uusia asiakkaita, palvelemaan paremmin sekä toimimaan nopeammin. Siten yritys pystyy myös myymään enemmän tuotteita tai palveluita. Tulevaisuudessa digitalisaatio ei ole enää pelkästään mahdollisuus, vaan se on välttämättömyys. Asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet ja muuttuvat jatkossakin. Näihin odotuksiin ja kilpailussa menestymiseen tarvitaan digitalisaatiota. (Ilmarinen & Koskela 2015, s. 14).

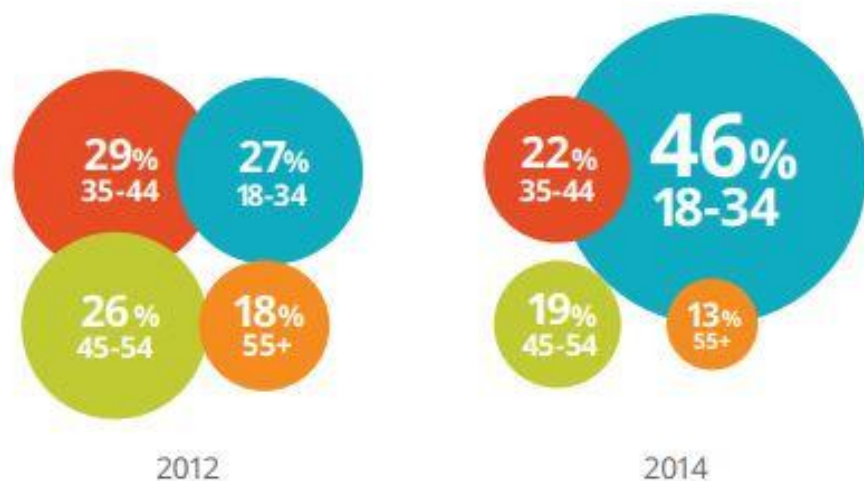
Digitalisaatio on vaikuttanut vahvasti asiakkaiden ostoprosessiin. Ostoprosessi alkaa alasta riippumatta yleensä digitaalisesti. Yhä useammassa tapauksessa asiakas itsenäisesti verkossa vertailee vaihtoehtoja, joihin hän on tutustunut verkossa tai vaikuttajien kautta. Näistä yleisimpiä kohtaamispisteitä on hakukone, verkkosisältö tai sosiaalisen

median profiili. Yrityksen ensimmäinen kontakti viestinnän kanssa tapahtuu siis digitaalisessa ympäristössä. Sama pätee myös B2B-puolella. On riski jäädä tarjousrobotiksi, jos yritys ei ole kontaktissa ostoprosessin tiedonhakuvaiheessa. Tällöin on haastavaa päästä neuvotteluvaiheeseen tai kaupalliseen keskusteluun osalliseksi. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, s. 36).

Digitalisaatiota voidaan käyttää yrityksen uudistamisen välineenä. Yritysten menestyksen tavoitteena strategioista huolimatta ovat keskeiset asiat kuten kannattavuus, kasvu ja kilpailukyky. Näitä voidaan parantaa digitalisaation avulla mm. karsimalla kuluja, parantamalla toiminnan laatua, tarjoamalla parempaa asiakaskokemusta tai vauhdittamalla kasvua. Digitalisaatio voi tarjota keinoja, joilla voidaan parantaa toiminnan tehokkuutta ja toiminnan laatua. Usein digitalisaatio tarjoaa parempaa asiakaskokemusta pienemmillä kustannuksilla. (Ilmarinen & Koskela 2015, s. 30–32.)

Yrityksen näkökulmasta digitalisaatio voidaan jakaa aktiiviseen ja passiiviseen digitalisaatioon. Aktiivisessa digitalisaatiossa yritys muuttaa liiketoimintojaan muuttuneeseen toimintaympäristöön. Aktiivisessa digitalisaatiossa yritys itse aktiivisesti muuttaa omia ansainta- ja toimintamallejaan digitalisuuden avulla. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 25).

Shift in B2B Researcher Demographic



Kuva 12. Lähes puolet kaikista B2B tiedonhakijoista on milleniaaleja 2014. Google/Millward Brown Digital, B2B Path to Purchase Study, 2014. s. 3.

Kuvassa 12 on osoitettu, että lähes puolet kaikista B2B - tiedonhakijoista on milleniaaleja (ikäryhmä 18–34) sekä kuinka myös B2B- kaupan tiedonhaku on murroksessa. Jatkossa yhä useampi tiedonhakija on milleniaali, jolloin tiedon saatavuus korostuu verkkohaussa. Kuvassa on esitetty muutos vuosien 2012 ja 2014 välillä. Pallot kuvaavat eri ikädemografeja ja tiedonhakijoista yhä useampi on siis milleniaali. Kaikkien ikädemografioiden haut ovat tarkastelu ajanjaksona lisääntyneet.

B2B päättäjät käyttävät enemmän aikaa itsenäiseen verkkohakuun kuin ennen. Verkkohakua käytetään esimerkiksi ennen tapaamista toisen yrityksen kanssa. Päättäjä tekee jopa 12 verkkohakua ennen vierailua toimittajan tai brändin kotisivulla. Tällöin puolueettomuus ja luotettavuus korostuvat. B2B -päätöksentekoon osallistuu nykyään yhä enemmän ihmisiä. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, s. 37).

Nykypäivänä on muotia liittää digi-alku eri termeihin. Olennaista eivät ole hienot termit, vaan tiedostaa syvempi merkitys eri termien takana. Digitalisaatio sekoitetaan useaan e-businekseen, mutta digitalisaation merkitys on huomattavasti laajempi. Digitalisaatio on muuttamassa liiketoiminnan logiikoita, ja osan liiketoimintojen ydin on muuttumassa. (Ilmarinen & Koskela 2015, s. 31).

4 Lisäarvo asiakkaalle

4.1 Asiakas

Asiakkaan määrittely on palvelutuotannossa yhtä haasteellista kuin palvelun määrittäminen. Asiakkaaseen voidaan viitata monissa eri yhteyksissä, ja asiakkaan rooli voi vaihdella suurestikin tilanteesta riippuen.

Lankinen ja Westerlund (2011) esittävät asiakkaan määritelmät seuraavasti. Asiakas voi olla henkilö tai organisaatio, jolla on tarve hankkia tuote itselleen tai omaan käyttöönsä. Asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai käyttöoikeudesta korvauksen tuottajalle.

Asiakas voi olla suora tai epäsuora asiakas. Suora asiakas tekee kauppaa suoraan yrityksen kanssa. Epäsuora asiakas hankkii tuotteen välikäden kautta eikä näin ollen ole välttämättä tuottajan kanssa suoraan tekemisissä. Asiakkaat voidaan tämän jaon lisäksi jakaa myös sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin. Sisäinen asiakas eroaa ulkoisesta siten, että sisäinen asiakas on samassa yrityksessä toimiva organisaatio tai henkilö. (Lankinen & Westerlund 2011, s.3.)

Epäsuoran asiakkaan roolissa palveluntuottaja tuottaa tuotetta tai palvelua asiakkaan asiakkaalle. Tällöin palveluntuottajan suoran asiakkaan rooli on tilaaja ja epäsuora asiakas on asiakas tai useasti loppukäyttäjä.

Seuraavia huomioita voidaan todeta asiakkaan kokemista palveluista

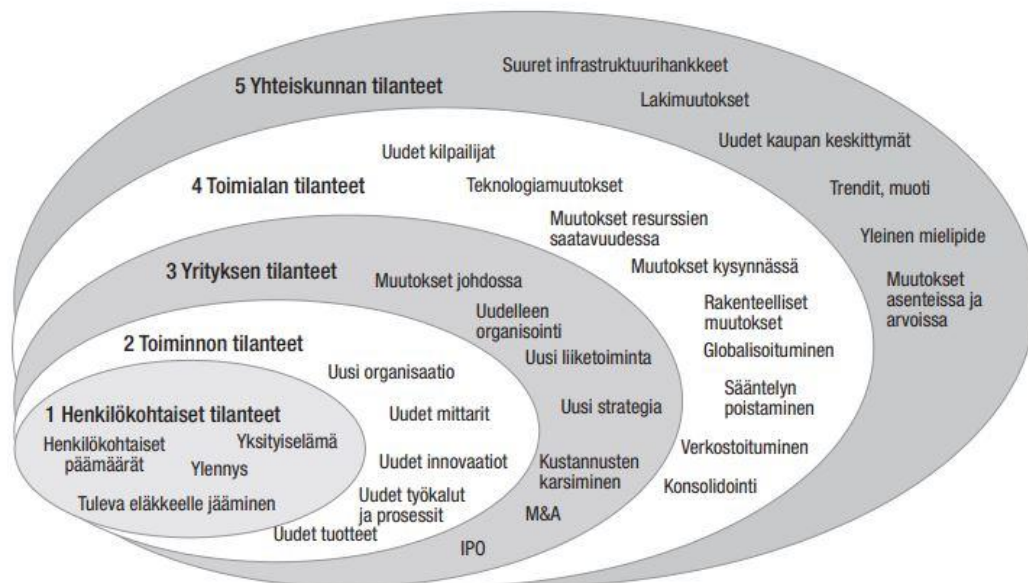
- Henkilökohtaisesti toimitettujen palveluiden mukana syntyneet sosiaaliset sidokset osoittautuvat vahvemmiksi kuin taloudelliset sidokset. Sosiaaliset kontaktit vaikuttaa myös asiakkaiden palvelussa kokemaan arvoon positiivisesti.
- Jotkut yritykset kokevat saavansa arvoa enemmän henkilökohtaisista kontakteista kuin palvelusopimuksen hyödyistä.
- Useat yritykset arvostavat enemmän palveluntuottajaa, joka vastaa heidän yhteydenottoihinsa (puhelut, s-posti ym.) kuin yritystä, joka tekee paljon oma-aloitteisia asiakaskäyntejä. Osa yrityksistä taas pitää oma-aloitteisia asiakastapaamisia tärkeinä, ja nämä yritykset myös arvostavat palveluntuottajan palveluita enemmän.
- Toisaalta resursseja ei pidä hukata turhiin asiakaskäynteihin, vaan tulee tunnistaa ne asiakkaat, jotka arvostavat henkilökohtaisia kontakteja. (Arantola & Simonen 2009, s.11).

Strategiset asiakkaat ovat palveluntuottajan uudistumiselle tärkeitä sekä mahdollisesti myös palveluntuottaja on asiakkaalle strategisesti tärkeä kumppani. (Arantola & Simonen 2009, s.12).

4.2 Asiakkaan tilanteen tunnistaminen

Asiakkaat ovat hyvin erilaisia, mutta siitä huolimatta ne ovat usein hyvin samankaltaisessa tilanteessa. Kuluttajaliiketoiminnassa käytetään tilanteiden tunnistamiseen tarvesegmentointia, jolla selvitetään palvelutarve. Tätä ajattelutapaa on siirretty yritysten väliseen palveluliiketoimintaan. Yrityksilläkin on tunnistettavia tilanteita, jotka toistuvat toimialasta ja yrityskoosta riippumatta.

Asiakkaiden tilanteiden ymmärtäminen auttaa kehittämään palvelutarjoomaa. Palveluntuottajan tulisi kehittää omaa ryhmittelyään, siten että se sopii asiakkaan tapaan tarkastella palvelutarpeitaan. Kuvassa 13 on esitetty tilanteita eri kerroksissa. (Arantola & Simonen 2009, s.10.)



Kuva 13. Palvelutarjoomassa huomioon otettavia seikkoja. (Arantola & Simonen, 2009, s. 14.)

Kuvassa 13 on esitetty erilaisia tilanteita, joita yrityksen on hyvä ottaa huomioon palvelutarjoomaa valikoitaessa asiakkaalle. Tilannetarkastelu auttaa yritystä sijoittamaan ympäristön muutoksia oikeaan asemaan sen mukaan, mikä niiden merkitys on asiakkaalle.

Henkilökohtaiset tilanteet. Huolimatta yritysten liiketoiminnasta, myös näissä tapauksissa liiketoiminnassa vastapuolena on joku ihminen. Päätöksentekoon osallistuvat henkilöt tulee tunnistaa, sillä heillä on työelämän lisäksi yksityinen elämä. Palveluntuottaja pyrkii tukemaan asiakkaan työroolia ja henkilökohtaisia motiiveja.

Toiminnon tilanteet. Asiakkaiden henkilöt toimivat myös osana osastoa tai toimintoa. Tilanteet voivat olla organisaatiomuutoksia tai uusia liiketoimintaratkaisuja. Näissä murrostilanteissa on mahdollisuus lisäarvon luomiseen. Yhä harvemmin yritysten toiminnot pysyvät pitkään samanlaisessa staattisessa tilanteessa.

Yrityksen tilanteet. Yrityksen tilanteen muutokset voivat luoda murroksen yritykseen. Yritys voi aloittaa uuden liiketoiminnan tai fuusioitua toiseen yritykseen. Tällöin mennään perusasioiden pariin. Selvitetään esimerkiksi, kuinka monta asiakasta yrityksellä on, mitä asiakasryhmiä ja asiakaskannan rakenne.

Toimialan tavoitteet. Toimialan tilanne muodostaa sen ekosysteemin jossa yritys toimii. Arverkköjen kehittyessä entistä monimutkaisemmiksi ja markkinoiden uudelleen määrittelyjen yleistyessä tulee mahdollisuuksia esiintymään aikaisempaa enemmän.

Yhteiskunnan tilanteet. Yhteiskunnan tasolla on olennaista tunnistaa ns. megatrendit. Megatrendit voivat synnyttää epäjatkuvuuskohtia. Tietyillä aloilla lainsäädännön muutokset ja niiden ennakkoinnin merkitys korostuvat. Lobbauksella yritetään yhä enemmän vaikuttaa edellä mainittuihin asioihin. Palveluyritykselle on tärkeää ymmärtää asiakasyrityksensä osalta myös näitä tilanteita, koska ne saattavat avata uusia markkinoita. (Arantola & Simonen 2009, s.13–14.)

Talotekniikka-alalla varsinkin määräykset tai lakimuutokset aiheuttavat usein uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Yhä useammin palveluliiketoiminnassa asiakasyritykset haluavat kokonaisratkaisuja. Asiakkaat ovat valmiita hankkimaan entistä laajempia kokonaisuuksia. Tällöin palveluyrityksen etuna on, jos se pystyy yhdistämään omia ja yhteistyökumppaneiden palveluja kokonaisuudeksi. (Arantola & Simonen 2009, s.9).

Kiinteistöpalveluiden markkinat ovat Suomessa kasvaneet 2000-luvulla. Kiinteistöpalveluita tarjoaville yrityksille uutena alueena on tullut teollisuudessa tehtävät ylläpitotyöt.

Merkittäviä laajentujia ovat olleet mm. ISS Palvelut, Johnson Controls, Lassila & Tikanoja, SOL ja rakennusliike YIT. Kyseiset yritykset ovat laajentaneet palvelutarjoamaansa kohti tilankäyttäjille suunnattuja palveluita. 2000-luvulla merkitystä ovat kasvattaneet myös kiinteistö- ja toimitilajohtamiseen liittyvät palvelut. Moni asiakasyritys on ulkoistanut kyseisen liiketoiminnan organisaation ulkopuolelle. Kyseinen muutos on mahdollistanut kasvualustan kiinteistöpalveluita tarjoaville yrityksille.

Kokonaispalvelua tarjoavalle yritykselle on tärkeää ymmärtää, miten palvelukokonaisuus rakennetaan asiakkaan näkökulmasta. Palveluyrityksen tulee ymmärtää, miten oikeanlainen palvelutaso rakennetaan yrityksen kannalta kustannustehokkaaksi. (Arantola & Simonen 2009, s.10.)

4.3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on vasta hiljattain tullut Suomessa yleisesti tunnetuksi käsitteeksi. Nykyään siihen on alettu kiinnittämään huomiota. Viimeisten vuosien aikana on yhä enemmän tiedostettu ihmislähtöisen ja asiakkuusajattelun tärkeys, jonka seurauksena yritykset ovat alkaneet ymmärtää yhä paremmin erilaisten asiakkaiden tarpeita. Tämän ymmärtäneet yritykset ovat onnistuneet kehittämään palveluita asiakastarpeisiin. Asiakaskokemuksesta on tullut yrityksille entistä tärkeämpi asia, kun suunnitellaan strategioita ja liiketoimintamalleja.

Asiakaskokemus on monen tekijän summa. Se syntyy välittömissä ja välillisissä kohtaamisissa asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakaskokemuksella on merkitystä, sillä epäonnistunut kokemus tuottaa yritykselle turhia kustannuksia tai näkyy kysynnän vähenemisessä. Nykypäivänä digitaalisuuden avulla yksikin hyvä tai huono kokemus leviää laajalle muiden tietoon ja huomattavasti aikaisempaa nopeammin. Toisaalta digitalisaatio tarjoaa yrityksille mahdollisuuden kehittää ja tehdä asiakaskokemusta paremmaksi. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, s.120–122.)

Taulukko 4. Organisaatiolähtöisen ja asiakaslähtöisen lähestymistapojen eroja. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, s.126.)

Organisaatiolähtöinen lähestyminen	Asiakaslähtöinen lähestyminen
Mitä voimme myydä asiakkaalle?	Mitä asiakas pyrkii tekemään tai saavuttamaan ja miten me voimme tässä auttaa?
Miten voimme lähestyä asiakasta mahdollisimman tehokkaasti?	Miten asiakas haluaa itseään lähestyttävän? Miten olemme mahdollisimman luonteva osa asiakkaan rutineita?
Minkälaisen suhteen haluamme luoda asiakkaaseen?	Minkälaisen suhteen asiakas odottaa meidän luovan itseensä?
Miten voimme tehdä mahdollisimman paljon rahaa asiakkaidemme kautta?	Mistä asiakkaamme ovat oikeasti halukkaita maksamaan?

Hämäläinen, Maula & Suominen ovat esittäneet, miten organisaatiolähtöinen toiminta on yrityksissä muuttunut asiakaslähtöiseksi toiminnaksi. Taulukossa 4 on havainnollistettu näitä eroja.

Asiakaskokemuksen ymmärtämiseen ei kuulu pelkästään toiveiden ja tarpeiden kuuntelemista, sillä asiakkaat eivät aina itsekään tiedä toiveitaan ja tarpeitaan tai ainakaan eivät osaa niitä kuvata oikein. Talotekniikassa asiakkaat eivät ole tietoisia uusista teknisistä ratkaisuista tai keinoista tuottaa palveluita. Tämän takia on tärkeää asettua asiakkaan asemaan ja hyödyntää sitä asiakkaan näkökulman hahmottamisessa. Tästä syystä asiakkaiden kanssa tekemisissä olevilta vaaditaan empatiaa ja sitä kautta halusta ymmärtää asiakasta. Asiakkaan näkökulmaa voi hahmottaa vertailemalla omia palveluita kilpailijoiden palveluihin sekä verrata niiden tuottamia asiakaskokemuksia. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, s.122,127–128).

4.4 Oivallukset asiakaskokemuksesta

Hyvälle liiketoiminnalle oleellista on kyky luoda oivalluksia. Oivalluksilla tarkoitetaan ideoita tai innovaatioita, joilla yritys pystyy luomaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai kehittämään jo olemassa olevia malleja. Innovaatioihin kuuluu siten tyypillisesti jotain uutta ja se määritellään kaupallistetuksi ideaksi.

Asiakaskokemusta tulisi käyttää oivallusten lähteenä. Viime vuosien aikana on tiedostettu ihmislähtöinen asiakkuusajattelu, jonka takia tämän asian oivaltaneet yritykset ovat pystyneet luomaan asiakkailleen taloudellista hyötyä, mutta ennen kaikkea sosiaalista arvoa. Tuotteita ja palveluita on kehitetty asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Useat yritykset panostavat asiakaskokemuksen kehittämiseen, ja kouluttavat omaa henkilöönsä. Esimerkiksi KONE ei kerää tietoa rakennuttajilta vaan hissien käyttäjiltä, jotka ovat suoria asiakkaita. Talotekniikassa siis tilankäyttäjän tai asiakkaan roolin ymmärtäminen on arvokasta asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Luovuus on osa oivallusta ja yhteisön tulisi mahdollistaa yksilön luovuuden toteutuminen. Luovaa ympäristöä edesauttaa tilanne, jossa jaetaan tietoa sekä annetaan palautetta. Lisäksi annetaan yksilöille sopivasti vapautta, siten että ympäristö saa aikaa luovuutta joka on suurempaa kuin yksilön oma luovuus. Yksilöllä pitää olla tilaa ”ajatella isosti”.

Luovuus vaati kuitenkin usein raakaa työtä, kurinalaisuutta ja eri vaihtoehtojen pohdintaa sekä yrityksen ja erehdyksen kautta oppimista. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016 s.95,120–137.)

4.5 Asiakassuhde

Tyytyväisyys on tietystä palvelutapahtumasta vaikuttaa myös asiakkaan käyttäytymiseen jatkossa. Asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttaa, miten sitoutunut hän on palveluntuottajaan. Asiakkaan ja palveluntuottajan välillä voi olla erilaisia sidoksia, jotka on esitetty seuraavassa taulukossa.

Taulukko 5. Asiakkaiden ja palveluntarjoajien väliset sidokset. (Grönroos 2009. s.133.)

Sidoksen tyyppi	Esimerkkejä
Juridinen sidos	Asiakkaan ja palveluntarjoajan (esim. pankki, sähkölaitos) välinen sopimus.
Taloudellinen sidos	Resurssien puute voi pakottaa asiakkaan ostamaan budjettinsa sallimaa palvelua; suhteeseen perustuvat hinnanalennukset.
Tekninen sidos	Tietyn tuotteen osto vaatii käyttämään tiettyä ratkaisua korjaus- ja ylläpitopalveluihin tai varaosien hankintaan valmistajalta tai vähittäismyyntipisteestä.
Maantieteellinen sidos	Mahdollisuudet ostaa palvelua rajoittuvat muutamaaan palveluntuottajaan välimatkojen tai kuljetusvaikeuksien takia.
Ajallinen sidos	Palveluntarjoajaa käytetään ehkä siksi, että sillä on joustavat aukioloajat tai joustava ajanvarausjärjestelmä. Palvelun aukioloajat (esim. lastenhoito aamu kahdeksasta neljään) tai työntekijöiden työskentelyajat (toimistotunnit ja lounastunti) rajoittavat asiakkaita.
Tietämyksellinen sidos	Asiakas on voinut solmia asiakassuhteen lääkäriin, joka tuntee potilaan sairaushistorian. Asiakkaan suhde pankkivirkailijaan voi olla vankka, koska virkailija on perillä asiakkaan liiketoimista, mikä helpottaa asioimista. Sama pätee myös toisinpäin: asiakas saa tietoa palveluntarjoajasta (esimerkiksi asiakas tuntee palveluntarjoajan käyttämät pelisäännöt, mikä vähentää epävarmuutta.
Sosiaalinen sidos	Sosiaalista sidoksia esiintyy, kun asiakas ja palveluyrityksen henkilöstö tuntevat toisensa hyvin. Yhteydenotto on helppoa, molemmat osapuolet luottavat toisiinsa. (esimerkiksi Taloteknisiä kokonaispalveluita tuottava yritys voi helposti palvella asiakasta).
Kulttuurinen sidos	Asiakkaat voivat samaistua alakulttuuriin (esimerkiksi kieleen tai maahan ja kokea siksi jotkin yritykset tai tuotteet muita läheisemmiksi.
Ideologinen sidos	Asiakkaat ovat taipuvaisia suosimaan joitakin palveluntarjoajia joidenkin henkilökohtaisten arvojen (ympäristöystävälliset tuotteet, luontoa pilaavien yritysten kaihtaminen, kotimaisten tuotteiden suosiminen) vuoksi.
Psykologinen sidos	Asiakas on vakuuttunut tietyn palveluntarjoajan ylivertauudesta (brändi, imago).

Grönroos on esittänyt taulukossa 5, millaisia sidostyypppejä palveluntuottajan ja asiakkaan välillä voi olla. Sidoksia on havainnollistettu esimerkkien avulla. Talotekniikassa aikaisemmin yleisiä sidoksia ovat olleet ns. tekninen sidos. Tämän sidoksen kautta asiakkaalta on tullut tarve palvelulle. (Grönroos 2009, s.133–135.)

4.6 Toimitusketju

Asiakasrajapinnassa organisaation tila näkyy asiakkaalle ja tuottavuustoimenpiteet vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun. Tavoitteena on asiakkaan toiminnan tehostaminen. Jatkuvissa asiakassuhteissa, joissa on liiketoimintaa tai palveluita, tulee kiinnittää huomiota asiakkuuksien valikointiin. Organisaation tulee pyrkiä sitoutumaan tuottaviin asiakassegmentteihin ja välttää palveluiden näkökulmasta tuntemattomia asiakasryhmiä. (Brax 2007, s.62.)

Tilaajan ja asiakkaan arvoketjun ymmärtäminen merkitys on kasvanut arvoverkkojen muuttuessa entistä monimutkaisemmiksi ja avoimemmiksi. Erilaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että B2B-liiketoiminnassa lähellä loppukäyttäjää olevien palvelu- tai ratkaisuliiketoimintamallien olevan kannattavampia kuin nykyisissä arvoketjupositioissa toimivat. Palveluyritykset vaikuttavat strategiansa kautta, miten vahvasti palveluntuottajan tulee ymmärtää arvoketjua ja loppukäyttäjää. Loppukäyttäjän ymmärtäminen on olennainen osa toimitusketjua palveluntuottajille, joiden tavoitteena on muodostaa strategisia kumppanuuksia suorien asiakkaidensa kanssa.

Toiminnan yhtenä tavoitteena palveluntuottajalle on innovoida ja kehittää parannuksia asiakkaan prosesseihin ja toimintaan. Näissä tapauksissa usein saatu taloudellinen hyöty jaetaan kumppaneiden kesken. (Arantola & Simonen 2009, s.16–17).

4.7 Palveluiden tuottama lisäarvo

Lisäarvon tuottaminen voi perustua itse palveluprosessiin tai palvelun kautta saavutettavaan hyötyyn. Lisäarvon arvioinnissa tulee kiinnittää huomiota, onko kyseessä suora vai välillinen tuottavuustekijä. (Brax 2007, s.51.)

Palveluiden tuottamaa lisäarvioidaan asiakkaan silmin, mutta liiketoiminnallisesti on myös tärkeää palvelutuottajan arvioida asiakkuuden arvo omassa liiketoiminnassaan.

Arantola ja Simonen esittävät, että asiakkuuden arvo muodostuu eri tekijöistä, joita ovat taloudellinen arvo ja aineeton arvo.

Taloudellinen arvo muodostuu nykyisestä ja tulevaisuudessa odotetusta palveluvolyymistä ja asiakaskannattavuudesta.

Aineeton arvo muodostuu asiakkaan kanssa yhdessä oppimisesta sekä asiakkuuden kautta saatavasta referenssiarvosta. Nämä kuitenkin vaihtelevat eri asiakkaiden välillä.

Asiakaskäyttäytyminen on tällä hetkellä murroksessa. Useilla aloilla murros on ollut jo pitkän aikaan käynnissä. Lääkäri oli ennen arvostettu auktoriteetti, mutta nykyään tiedon ollessa tarjolla moni tekee oman itsediagnoosin ja tästä syystä hakukone ennustaa paremmin epidemiat kuin lääketieteen ammattilaiset. Talotekniikka-alla murros ei ole ollut vielä näin vahvaa.

Olennaista on kuitenkin, että yritysten tulee oppia asiakkaiden tavoille asiakaskäyttäytymisen muuttuessa. Asiakkaalle on yhä enemmän valtaa digitaalisessa maailmassa ja tarjolla olevien vaihtoehtojen vertailu on nopeampaa ja helpompaa. Asiakkaat hakevat uusia ratkaisuita myös totuttujen toimijoiden ja kilpailijoiden ulkopuolelta. (Ilmarinen & Koskela 2015, s. 53.)

5 Talotekniikkapalveluiden kehittäminen

5.1 Asiakaskokemus

Aro Systems suorittaa vuoden aikana noin 15 000 vika- ja korjaustyötä. Tästä ei ole aikaisemmin saatu reaaliaikaista tietoa, mikä on loppukäyttäjien kokemus palvelun laadusta. Mahdolliset kehitystoimenpiteet ja haasteet ovat tulleet palveluntuottajan tietoon viiveellä, ja siten niihin on pystytty reagoimaan aikaisemmin liian hitaasti.

Yhtenä kehitystoimenpiteenä Aro Systemsillä otettiin pilottikokeiluun asiakaskokemuksen mittaaminen ja sitä kautta asiakaskokemuksen kehittäminen.

ARO SYSTEMS

Kuinka mielestäsi palvelumme onnistui?

☹️ 😞 😐 😊 😄

Kuinka todennäköisesti suosittelet Aro Systemsin palveluita kokemuksesi perusteella?
(0=hyvin epätodennäköisesti, 10=hyvin todennäköisesti)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Kuinka perustelisit antamaasi arvosanaa tai mitä muuta palautetta haluaisit lähettää Aro Systemsille?

Lähetä vastaukset

Kuva 14. Asiakaskokemuksen palautteen lomake.

Kuvassa 14 on esitetty lomake, jolla loppukäyttäjiltä kerätään asiakaskokemukseen liittyvää palautetta. Aro Systems lähettää tiedon loppukäyttäjälle työn valmistumisesta SMS-tekstiviestillä. Viestissä on linkki, jossa voi antaa vapaaehtoisen palautteen asiakaskokemuksesta palveluntuottajalle.

Kysely on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäinen arvioitava osuus on ns. kokemusosuus, jossa vastaaja arvioi asiakaskokemusta hymynaamojen perusteella. Toinen osuus on suositteluhaluukkuus, jota voidaan verrata omien työntekijöiden suositteluhaluukkuuteen yrityksestä. Kolmas osuus on avoin palaute, jossa vastaaja pystyy yksilöimään kokemustaan tarkemmin. Testiajanjaksona vastausaktiivisuus oli noin 5 %. Kysely on lyhyt, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon ja siten otannaksi mahdollisimman suuri joukko.

Saadut palautteet käydään läpi palveluntuottajan henkilöstön kanssa, joista tehdään kehitystoimenpiteitä asiakaskokemuksen parantamiseksi jatkossa. Laajimmillaan keskusteluun osallistuu palveluntuottajan kenttähenkilökuntaa, työnjohtoa ja asiakas. Parhaat kehitysratkaisut saadaan, kun kehitykseen osallistuu kaikki kolme osapuolta.

Saadut palautteet ovat Aro Systemsin asiakkaiden käytössä ja niitä käydään läpi säännöllisesti kehityspalavereissa. Näin asiakas saa arvokasta tietoa myös oman liiketoiminnan kehittämiseen.

Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen on asiakkaillekin tärkeä, tästä osoituksena on asiakkaan halu palkita työntekijä, joka on saanut kyseisen asiakkaan kohteista parhaimmat palautteet. Tulosten perusteella on asiakkaan toimesta palkittu parhaiten suoriutunut työntekijä, tämä taas lisää työntekijöiden sitoutumista sekä oman yrityksen että asiakasyrityksen tavoitteisiin.

NPS Huoltokäynnit	85.7	70.7	100.0	100.0	100.0
Kuinka todennäköisesti suosittelisit Aro Systemsin palveluita kokemuksesi perusteella?(0=hyvin epätodennäköisesti, 10=hyvin todennäköisesti)	9.6	9.0	9.5	9.6	10.0
Kuinka mielestäsi palvelumme onnistui?	4.6	4.6	5.0	4.6	5.0
	1500	1600	2600	3500	3600

Kuva 15. Asiakaskokemuksen seuraaminen.

Kuvassa 15 esitetty esimerkki asiakaskokemuksen seuraamisesta. Suosittelemuhalukkuudessa asteikko on 0–10. Asteikossa 0–6 on arvostelija. 7–8 ovat neutraaleja ja 9–10 ovat suosittelijoita. Arvo kuvaa arvostelijoiden ja suosittelijoiden suhdetta. Kuvassa esitetty saadut tulokset yksikkötasolla. Kaksi ylintä riviä ovat nettosuosittelemuindeksi sekä saattujen suositteluarvosanojen keskiarvo. Alin rivi kuvaa hymynaamoja, joita on 5 kappaletta. Asteikko alimmassa rivissä on 1–5, jossa 5 on paras hymynaama.

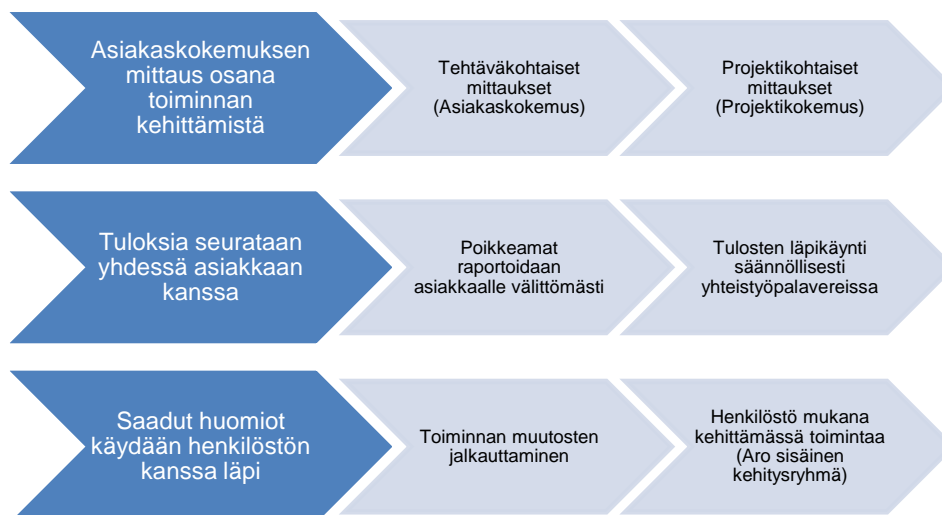
5.2 Henkilöstökokemus

Henkilöstökokemus on yksi tärkeimmistä Aro Systemsin strategian osa-alueista, ja tästä syystä henkilöstökokemukseen on panostettu. Henkilöstökokemusta mitataan Aro Systemsillä säännöllisesti, mutta pelkästään mittaamisella kokemusta ei voida parantaa. Tarvitsee tehdä toimenpiteitä mittaustulosten perusteella.

Yhtenä kehitysasiana on, että työntekijät on otettu mukaan päätöksen tekoon vahvemmin, ja tästä syystä on perustettu kehitysryhmä. Kehitysryhmään kuuluu työntekijöiden edustajia, joita ovat sähkö- ja LVI-asentajat. Työntekijöiden lisäksi ryhmään kuuluu työjohtoa ja liiketoimintajohtaja.

Käsiteltävinä asioina on kaikki yleiseen työhön vaikuttavat asiat. Usein uudet käyttöönotettavat järjestelmät tai toimintatavat käydään kehitysryhmässä läpi ennen varsinaista käyttöönottoa tai pilottivaihetta.

Työntekijöiltä on saatu hyviä kehitysideoita asiakkaan ja palveluyrityksen toiminnan kehittämiseksi. Asiakaskokemuksen palautteet käydään kehitysryhmässä läpi, ja näin pystytään monistamaan hyviä toimintatapoja sekä kehittämään toimintatapoja asiakaslähtöisemmäksi.



Kuva 16. Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen yhdistäminen.

Kuvassa 16 on havainnollistettu, miten asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kehittäminen on yhdistetty. Prosessi on jaettu kolmeen osaan. Ylimmässä osassa on asiakaskokemus ja sen mittaus. Keskitasossa tulosten seuraaminen yhdessä asiakkaan ja henkilöstön kanssa. Alimmassa osassa oma henkilöstö, joka on yrityksen toiminnan perusta. Sovitut muutokset otetaan käyttöön yhdessä henkilöstön kanssa ja kehitysryhmän kautta heidät saadaan mukaan kehittämään toimintaan ja sitoutumaan yhteisiin päätöksiin.

5.3 Tulevaisuuden kohteita

Jatkossa robotiikkaa on mahdollista käyttää toimintojen tehostamiseen. Robotiikalla on mahdollista korvata ja automatisoida mm. tietojen käsittelyä ja muita palveluprosessin osia. Sitä kautta pystytään resursseja kohdistamaan muihin asioihin, joissa vaaditaan erityisesti ihmisen työpanosta. Tekoäly on tulossa osana digitalisaatiota vaikuttamaan prosesseihin, ja jatkossa tullaan selvittämään, mitä mahdollisuuksia sillä on tarjota palveluiden kehittämiseen. Tekoälyä ja robotiikkaa yhdistelemällä on varmasti saatavilla uudenlaisia mahdollisuuksia tuottaa palveluita.

6 Pohdintaa talotekniikkapalveluista

Markkinatilanne Suomessa on ollut hankala jo vuodesta 2008–2009 asti, jolloin Suomi ajautui taantumaan. Palveluiden liikevaihto on kuitenkin vuoden 2010 jälkeen kasvanut jatkuvasti. Taantuma on myös aiheuttanut, että palveluntuottajien on ollut pakko kehittää palveluitaan kilpailukyvyyn parantamiseksi. Voidaan todeta, että taantumasta on ollut myös apua. Korjausvelka on kasvanut taantuman kuluessa, joten töitä alalla varmasti riittää jatkossakin. Laadukas talotekniikan kunnossapito edellyttää panostuksia ja investointeja, jotka kuitenkin kannattavat pitkällä aikavälillä. Merkittävimpänä asiana on korjausvelan ehkäisy, joka on aina halvempaa kuin vikojen ja vaurioiden korjaaminen. Rapistuminen on tietoinen valinta, sillä vastuu rakennuksen kunnosta on omistajilla. Korjausvelan hallintaan ja korjausten vauhdittamiseen tarvitaan kuitenkin julkisyhteisöjen ja suurien kiinteistönomistajien esimerkkejä. Yhtenä haasteena tulevaisuudessa pidetään osaavan työvoiman saatavuutta. Tulevaisuudessa palveluiden kehitys näyttäisi jatkuvan vahvana ja moni rakennusalan yritys on siirtynyt ainakin osittain tuottamaan palveluita.

Talotekniikassa palvelut sijoittuvat Zeithamin arviointiskaalassa vaikeasti arvioitaviin palveluihin tai Kotler & Kellein mukaan hybridin ja laajan palvelun alueelle. Palvelun luonteesta johtuen palvelun tuottamiseen sisältyy paljon henkilökohtaista työtä, joten melko luonnollisesti talotekniikassakin palvelu asettuu näille segmenteille. Työsuorituksen arviointi kuitenkin vaihtelee työsuoritteesta riippuen.

On hyvä tiedostaa edellä mainitut palveluluonteet, kun valitaan palvelustrategioita ja edelleen mittareita palvelun laadun mittaamiseksi.

Talotekniikkapalvelutkin tapahtuvat tai ainakin kohdistuvat lähes aina johonkin rakennukseen tai kiinteistöön. Talotekniikkapalveluissa asiakaslähtöisyys ja muut palvelun laatuun vaikuttavat tekijät vaativat kehittämistä. Syynä tähän on osittain alan teknislähtöisyys, jossa on mielletty, että teknisellä laadulla ja suorituksella on vain arvoa. Tästä syystä yrityksen toimintamallien on tuettava prosesseja, jotka tuottavat esimerkiksi asiakaslähtöisyyttä.

Yrityksen palvelustrategian valinnalla on vaikutusta myös siihen, miten asiakkaat kokevat palvelun. Jos yritys valitsee esimerkiksi hintastrategian, jossa yritys on kilpailijoitaan

halvempi, on vaikea kehittää kestäviä asiakassuhteita. Yritys voi valita useampia strategioita ja käyttää niitä erilaisissa palvelutuotteissa. Voidaan tuottaa palvelua, jossa on panostettu pelkästään hintaan eikä palvelu tuota asiakkaalle mitään muuta lisäarvoa kuin esimerkiksi palvelusopimuksessa on määritelty. Toisissa palvelutuotteissa voidaan käyttää palvelustrategiaa, jossa kehitetään asiakkaan kanssa yhteistyötä ja tuotetaan asiakkaalle myös muuta lisäarvoa kuin on alun perin sovittu. Näissä tapauksissa asiakasuskollisuus on korkeammalla tasolla, eikä asiakas pelkästään hinnan perusteella tee valintaa. Selkeä ero on myös asiakkaiden kesken julkishallinnon ja yksityisen sektorin osalta. Julkishallinnossa hinnalla on määräävä merkitys hankintoja tehtäessä verrattuna yksityiseen sektoriin. Kuitenkin viime vuosina julkishallinnon hankinnoissa on lisätty tiettyjä laatukriteereitä. Syynä siihen, että asiakas ei ole valmis maksamaan yrityksen tuottamasta lisäarvosta voidaan pitää, että asiakas ei ole kiinnostunut lisäarvoa tuottavista palveluista, vaan haluaa ostaa ydinpalvelua mahdollisimman halvalla.

Sama ero voidaan huomata myös asiakkaiden palvelutarjooman tarpeissa. Yksityisellä sektorilla halutaan keskittää palveluita tietyille palvelun toimittajalle, ja näin keventää oman organisaation kuormitusta. Tällöin asiakkaalla on paremmat mahdollisuudet keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. Palveluntuottajan on tällaisissa tapauksissa helpompaa rakentaa asiakkaallensa laajempi palvelutarjooma. Laajemmassa palvelutarjoomassa asiakkaalla on myös suurempi rooli osallistumisessa ja vuorovaikutuksessa. Tulevaisuudessa palvelutarjooman vuorovaikutus myös asiakkaan ja palveluntuottajan välillä korostuu. Tässä digitalisaatiota voidaan hyödyntää järjestelmien välisen vuorovaikutuksen kehittämisessä.

Asiakassuhdetta tulisi koko ajan kehittää ja tässä apuna voidaan käyttää palvelun mittaamista. Jatkossa pitäisi yhä enemmän käyttää mittaamista oppimisen välineenä. Palveluissa mitattavien suureiden tulisi painottua aineettomiin määreisiin. Näiden on tutkittu olevan yrityksen menestymisen kannalta olennaisia asioita. Talotekniikkapalveluiden asiakaslähtöisten yritysten tulee mitata jotain asiakkuusmittaria (ostouseus, ostouskollisuus, avainasiakkaiden määrä, avainasiakkaista saatava tuottoarvo, avainasiakkaasta saatava tuottoarvo). Mittaamisen tulisi tuottaa yritykselle ymmärrystä siitä, mitä asiakas arvostaa. Pelkillä numeroarvosanoilla ei pystytä kehittämään palvelua, vaan on tärkeää osata tehdä johtopäätöksiä mitattavista tuloksista. Jatkossa asiakasymmärryksen painopiste siirtyy tiedon keräämisestä sen hyödyntämiseen. Prosessien ja järjestelmien tulisi siis tukea yrityksessä tiedolla johtamista.

Palvelun asiakkaan kokemista laatutekijöistä paljon parannettavaa on spontaaniudessa ja normalisoinnissa. Spontaaniutta voidaan parantaa kouluttamalla ja antamalla työntekijöille vastuuta ajatella itsenäisesti sekä lupa tehdä ratkaisuita asiakaskohtaamisissa. Asiakas arvostaa näkemystä, jonka saa heti asiakastapaamisessa. Usein myös lisätöistä tai muista alkuperäisen agendan ulkopuolisista asioista saadaan päätökset heti ja asiakas kokee yhteistyön sujuvaksi. Spontaanius tuo mukanaan riskejä, että kaikkia lupauksia ei pystytä toteuttamaan. Normalisoinnissa tulisi kehittää palveluntuottajan kykyä olla asiakkaan tukena, kun jotain odottamatonta tapahtuu tai jokin asia ei mene sovitusti. Asiakkaan apuna tulisi olla jonkun, joka vastaa, että asia tulee normalisoitua. Usein palveluyrityksissä asiakkaalla on asiakasvastuullinen henkilö, jonka asema korostuu näissä tilanteissa.

Kun yritykset kilpailevat, laadun merkitys korostuu. Kilpailuetua voidaan saavuttaa yrityksen tarjoamien palveluiden laadun kautta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että palveluprosessia tulisi kehittää. Toki toiminnallistakin laatua tulee kehittää, mutta usein kilpailussa pärjää, kun toiminnallinen laatu on riittävää. Kilpailuetu saavutetaan palveluprosesseista syntyvien erojen perusteella.

Asiakkaan kokema laatu riippuu paljon asiakkaan odotuksista palvelua kohtaan. On helppo sortua lupaamaan liikaa asiakkaalle, jotta saisi näytön paikan, mutta tällöin asiakkaiden odotuksiin vastaaminen tai niiden ylittäminen tulee haastavaksi. Palvelun laatu voi olla hyvää, mutta liian suurilla odotuksilla ladattu asiakas kokee pettymyksen. Tästä syystä henkilöstön tulisi tuntea hyvin yrityksen palvelut, jotta kyseisiltä tilanteilta vältyttäisiin. Tiedottaminen ostetuista palveluista asiakkaalle on tärkeää, jotta palvelua arvioidaan sen mukaan, mitä on ostettu.

Yrityksen tärkein voimavara on oma henkilöstö, ja tästä syystä omaan henkilöstöön tulisi panostaa paljon voimavaroja. Tulevaisuudessa talotekniikka-alalla kilpailu osaavasta henkilöstöstä kasvaa ja sillä tulee olemaan yhä suurempi merkitys yrityksen menestymiselle. On todettu, että henkilöstökokemus ja asiakaskokemus ovat suorassa suhteessa toisiinsa. Tyytyväiset työntekijät pystyvät paremmin toteuttamaan yrityksen strategiaa ja sitoutuvat yhteisiin prosesseihin ja toimintamalleihin. Oma henkilöstö on avainasemassa, kun uusia toimintamalleja ja tuotteita kehitetään. Jos uusia palveluita ei onnistuta myymään sisäisesti, se tuskin onnistuu yrityksen asiakkaillekaan. Kun oma henkilöstö on onnistuttu vakuuttamaan ja kun he tuntevat palvelut, he toimivat samalla myös palve-

lun myyjinä. Tulevaisuudessa talotekniikkapalveluissa tarvitaan yhä enemmän asiakas-keskeisiä ja palveluhenkisiä työntekijöitä. Jatkossa yhä useampi yritys tunnistaa asiakaslähtöisyyden, joten osaavista työntekijöistä tulee entistä kovempi kilpailu.

Osaava henkilöstö on etuna, kun yritys tuotteistaa palveluitaan. Tuotteistamisessa palvelun eri osat tulisi kuvata onnistuneesti omalle henkilöstölle. Työntekijöiden sitoutuminen on tärkeässä roolissa, kun onnistumista tarkastellaan tuotteistamisen näkökulmasta. Tuotteistamisella on mahdollista saada palveluun tasalaatuisuutta sekä helpottaa prosessien johtamista. Tuotteistaminen tuo mukanaan tehokkuutta ja siten parantaa yrityksen kannattavuutta. Tuotteistaminen myös vähentää henkilöstömuutoksista aiheutuvaa tuotannon häiriöitä. Onnistunut tuotteistaminen edellyttää henkilöstön ottamista mukaan tuotteistamisprosessiin. Tämä lisää henkilöstön motivaatiota, koska heillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen asioihin. Tuotteistamisen riskinä on asiakasnäkökulman unohtaminen, joten asiakaskin tulee ottaa vahvasti mukaan tuotteistamiseen.

Digitalisaatio tulee olemaan yksi suurimmista voimista, joka vielä muokkaa talotekniikkapalveluita. Helppous, nopeus, taloudellisuus ja laatu ovat olleet merkittäviä tekijöitä asiakkaille aina, jo paljon ennen digiaikaa. Digitalisaatio on luonut uutta kilpailua näiden vaatimusten täyttämiseen.

Digitalisaation kehityksessä selkein muutos talotekniikka-alalla ovat olleet digitaaliset dokumentit. Lisäksi useimpia työtehtäviä tehdään sähköisesti. Digitalisaatio tulee mahdollistamaan aivan uudenlaisia palvelutarpeita myös talotekniikkapalveluihin ja itse talotekniikkapalveluiden käsite tulee tulevaisuudessa laajentumaan. Digitalisaatiota ei tulisi väkisin viedä eteenpäin, vaan tulisi ensin miettiä halutut tavoitteet ja sen perusteella selvittää miten digitalisaatiota pystytään siinä hyödyntämään, jos pystytään.

Yrityksen päättäjien tulisi käyttää digitalisaatiota työvälineenä ja työkalupakkina, jonka avulla nykyistä liiketoimintaa voidaan muuttaa tai kehittää paremmaksi ja tehokkaammaksi. Digitalisaatiolla ei paranneta ainoastaan taloudellisia lukuja, vaan se vaikuttaa vahvasti myös asiakaskokemukseen. Digitalisaation oikea ajoittaminen on yksi digitalisaation kysymyksiä yrityksille. Olennaista on kyky osata ottaa hyöty uudesta ilmiöstä tai teknologiasta.

Useiden arvioiden mukaan Suomessa olisi hyvät edellytykset digitaalisuuden hyödyntämiseen. Peruskoulutus on korkealaatuista ja kaikilla on mahdollisuudet yliopistoihin, ja lisäksi Suomella on aikaisempaa näyttöä digiosaamisesta. Suomalaisissa yrityksissä on yhtenä haasteena uusien innovaatioiden ja kasvun synnyttäminen. Usein tyydytään siihen, mitä on saavutettu, kun pitäisi ottaa hallittuja riskejä.

Digitaalista murrosta sorrutaan arvioimaan liian laajasti ja ilmiötasolla, kun pitäisi miettiä pieniä konkreettisten asioiden. Näistä syntyy suurempi kokonaisuus. Digitalisaatioissa teknologia on vain yksi väline, ei itsetarkoitus. Konkreettisen päämäärän tulisi olla selvillä ja sen jälkeen pohdittava, tarjoaako digitalisaatio työkaluja päämäärän toteuttamiseen. Digitalisaatiota pitää pystyä hyödyntämään tarkoituksen mukaisella tavalla, mutta se ei tee autuaaksi.

Lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle ja asiakaslähtöisyydestä on tullut kilpailussa yhä tärkeämpää. Asiakkaan määrittelylle on useita tapoja. Olennaista asiakkaille kuitenkin on, että palvelua tuotetaan heidän ehdoillaan ja että he kokevat olevansa tärkeitä palveluntuottajalle. Asiakkaiden kokemaan laatuun vaikuttaa yleensä vahvasti, se että palvelu tuotetaan henkilökohtaisesti. Tämä synnyttää asiakaskokemukseen myös myönteisen vaikutuksen. Pitkissä asiakassuhteissa yhteistyö henkilöityy ja asiakkaan ja palveluntuottajan välinen yhteistyö on vahvasti riippuvainen henkilöiden välisestä yhteistyöstä. Yrityksen tulee tunnistaa asiakkaidensa tilanne, jotta yritys pystyy tuottamaan oikeanlaista palvelutarjoomaa asiakkaallensa.

Asiakaskokemus on tärkeä tapa seurata yrityksen onnistumista asiakkaan näkökulmasta. Asiakaskokemus on monen osatekijän summa, ja sitä ei voi pelkästään yhdellä arvolla mitata. Yritysten organisaatiossakin on tapahtumassa muutos organisaatiolähtöisestä toiminnasta asiakaslähtöiseen toimintaan, jossa toimintaa tarkastellaan pitkälti asiakkaan näkökulmasta.

Asiakaskokemuksella on merkitystä kannattavuuteen, koska epäonnistunut kokemus tuottaa yritykselle turhia kuluja joko suoraan tai välillisesti. Asiakaslähtöisen toiminnan hyötynä on asiakkaan näkökulmasta, että asiakkaalle on mahdollisuus kertoa uusista teknisistä ratkaisuista. Talotekniikassa voidaan asiakkaan kanssa vertailla erilaisia ratkaisuita ja valita sellainen, joka on asiakkaan kannalta paras. Ei välttämättä sitä, joka olisi palvelua tuottavan yrityksen kannalta paras. Näillä toimenpiteillä on mahdollista rakentaa asiakkaan kanssa kumppanuutta, joka perustuu luottamukseen.

On tärkeää oivalta asiakaskokemuksen ja sen mittaamisen kautta tehtäviä toimenpiteitä. Asiakaskokemusta tulisi käyttää yhtenä tärkeänä lähteenä ja siihen tulisi osallistaa koko henkilöstö. Kenttähenkilöstö tuntee esimerkiksi paljon paremmin asiakaskokemuksesta tilojen loppukäyttäjälle kuin yrityksen johto. Sama pätee myös henkilöstökokemuksen. Osallistamisen ja luovuuden tulisi olla yhtenä yrityksen tavoitteista ja niille pitäisi luoda ympäristö, joka edesauttaa näiden synnyttämistä. Tulevaisuudessa oivallukset tulevat olemaan yhä olennaisempi osa yrityksen kehitysprosesseja. Talotekniikka-alalla on perinteisesti oltu jäykkiä uusien ideoiden kehittämisessä, joten näillä toimenpiteillä on mahdollisuus erottautua kilpailijoista. Informaatiokulttuurin aikakaudella olennaisen tiedon hyödyntäminen on tärkeää. Tärkeää on siis ”tiedolla johtaminen”.

Nykyään palvelun tuottajien tavoitteena on olla asiakkaidensa kumppaneita, jolloin asiakasuskollisuus on korkeammalla tasolla. Trendinä on ollut, että varsinkin isot asiakasyritykset haluavat hankkia monipalvelua. Monipalveluyritykset tarjoavat palveluita myös talotekniikka-alan ulkopuolelta. Tästä syystä joidenkin yritysten tulee täydentää palvelutarjoamaansa kumppaneilta ostettavilla palveluilla, jotta yritys pystyy tarjoamaan asiakkaallensa koko asiakkaan tarvitsemaa palvelutarjoamaa.

Voidaan siis sanoa, että yrityksen tavoitteena nykypäivänä on tuottaa palvelua asiakkailleen, mutta erityisesti myös omalle henkilöstölleen. On mahdollista luoda kilpailuetua tarjoamalla asiakkaille enemmän ja parempia palveluja, joissa on tärkeää toiminnallinen laatu. Palveluntuottajan tulisi siis tuntee asiakas, ja ottaa lähtökohdaksi asiakkaan organisaation tarpeet, toiveet ja toimintatavat. Osa palveluista olisi hyvä tuotteistaa. Näitä on hyvä kokeilla ja testata yhteistyössä asiakkaan kanssa sekä ottaa oma henkilöstö mukaan prosessiin.

Ei pitäisi tyytyä nykyisiin ratkaisuihin, vaan asettaa tavoitteita uuden synnyttämiseksi. Paine synnyttää timantteja. Ratkaisu löytyy, kun sen on pakko löytyä. Esimerkiksi taantuman aikana oli pakkoa kehittää uusia toimintamalleja, jotta kilpailussa pärjättiin.

Näihin tavoitteisiin pääseminen edellyttää, että yrityksen on panostettava kulttuuriin, jossa luodaan mahdollisuudet onnistua. Virheistä oppiminen on myös oleellista ja uskallus kokeilla ja haastaa vanhoja toimintamalleja. Aina kokeilut eivät pääty toivottuun lopputulokseen. Epäonnistumisia ei tulisi silti pelätä, sillä ne voivat olla myös menestyksen

kannalta tarpeellisia. Epäonnistuminen itsessään ei ole hyödyllistä, mutta jos samalla epäonnistumisesta opitaan jotain, niin siitä saadaan hyötyä.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää palveluliiketoiminnan kehittämisessä sekä talotekniikka-alalla että muillakin palvelualoilla.

Tiekartan arviointia

Opinnäytetyön tehtävänä oli arvioida, miten vuonna 2009 määritellyt tiekartan (liite 1) ennusteet ovat toteutuneet vuoteen 2018 mennessä. Aikajaksoina on tiekartassa käytetty nykyhetkeä (0–2 vuotta), lyhyttä aikaväliä (3–5 vuotta) ja pitkää aikaväliä (yli kymmenen

vuotta). Esitetyistä muutosvoimista voidaan siis arvioida nykyhetken ja lyhyen aikajän-teen muutoksia. Muutosvoimien osalta voidaan sanoa, että trendit ovat pysyneet sa-moina (ikäntyminen, kaupungistuminen, energiatehokkuus, digitalisointi ja käyttäjäläh-töisyys). Liiketoimintamalleista on vahvasti panostettu energiatehokkuusratkaisuihin. Käyttäjälähtöiset palvelut ovat tulleet osaksi arkipäivää nopeammin kuin on ennakoitu. Kehittämistarpeista osaksi arkipäivää ovat tulleet rakentamisen laadun kehittäminen ja sen myötä asiakastyytyväisyyden parantaminen. Tutkimus- ja tuotekehityspalveluissa palveluntuottajan sitouttaminen asiakkaan tavoiteltaviin hyötyihin on tullut jo osaksi han-kintoja. Yhteenvetona voidaan sanoa, että suuria muutoksia näkyymiin ei ole tullut. Aino-astaan jotkin trendit ovat tulleet nopeammin käytäntöön ja joissain on kestänyt pidem-pään. Kokonaisuudessaan kehitys on tapahtunut ennakoitua nopeammassa tahdissa.

Opinnäytetyön jatkona olisi hyvä tutkia, mitä käytännön ratkaisuita talotekniikassa olisi mahdollista kehittää asiakaskokemuksen kautta.

7 Yhteenveto

Opinnäytetyö tehtiin Aro Systems Oy:lle, jonka yhtenä liiketoimintana on huoltopalveluliiketoiminta. Yrityksen arvoihin kuuluu myös asiakaslähtöisyys, joka tulevaisuudessa tulee olemaan yksi kilpailueduista.

Opinnäytetyön tehtävän oli tutkia palveluliiketoimintaa talotekniikassa. Työssä määriteltiin käsitteet palvelut, asiakas, asiakkaan kokemus arvo ja digitalisaatio. Tutkimuksen päätavoitteena oli soveltaa tutkimustuloksia taloteknisten palveluiden kehittämiseen. Lisäksi verrattiin vuonna 2009 julkaistua alan tiekarttaa (Liite 1) nykyhetkeen ja sitä miten ennuste oli toteutunut.

Opinnäytetyö suoritettiin kirjallisuuskatsauksena. Haastatteluita tai kenttämittauksia ei työhön liittynyt.

Työssä esitettiin palvelun ja tuotteen ero sekä se mitä erilaisia palvelustrategioita yrityksellä on valittavana. Palvelutarjoaman ja palvelupaketin ero käytiin läpi sekä niiden asiakkaalle näyttäytyä. Palvelun laatu on olennainen osa menestymistä, joten työssä esitettiin palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä ja mahdollisuuksia mitata palvelua ja palvelun laatua. Palveluliiketoiminnan tarkastelun lopussa käytiin läpi nykyinen markkinatilanne rakentamisessa ja talotekniikassa.

Palveluntuottajan keinoissa työssä esitettiin, mitkä tekijät vaikuttavat erottumiseen kilpailussa, sekä miten palveluita voisi kehittää menestyäkseen kilpailussa. Tuotteistaminen ja digitalisaation merkitys laadun parantamisessa ja palveluiden kehittämisessä esitettiin lukijalle hyvinä keinoina.

Lisäarvon tuottamista asiakkaalle tutkittiin yhtenä osiona, jossa käytiin läpi asiakkaan määritelmä. Kykyyn tuottaa lisäarvoa kuuluvat olennaisena osana asiakkaan tilanteen tunnistaminen ja asiakkaan kokemus palvelusta. Lisäarvon tuottamiseen vaikuttavat myös asiakassuhteen laatu ja se, millaisia mahdollisuuksia palveluyrityksellä on käytävissä.

Työssä esitettiin tehtyjä kehitystoimenpiteitä asiakaskokemuksen mittaamiseen ja kehittämiseen sekä henkilöstökokemuksen kehittämiseen. Toimenpiteet olivat asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehitysryhmän käyttöönotto.

Tämän jälkeen pohdittiin, miten edellä mainittujen teorioiden ja havaintojen perusteella talotekniikkapalveluita pystyisi kehittämään tulevaisuudessa. Tärkeimmiksi arvioitiin erityisesti asiakas- ja henkilöstökokemus. Myös digitalisaatiolla pystytään kehittämään toimintaa ja parantamaan asiakaskokemusta.

Lopuksi verrattiin vuonna 2009 tehtyä rakentamisen ja kiinteistöliiketoiminnan tiekarttaa (Liite 1) nykypäivän tilanteeseen muutoksen havainnollistamiseksi.

Työ tuloksia voidaan hyödyntää palveluliiketoiminnan kehittämisessä sekä talotekniikka-alalla että muillakin palvelualoilla. Yhtenä tärkeimmäksi asiaksi nousi asiakaskokemus, joten opinnäytetyön jatkona olisi hyvä tutkia, mitä käytännön ratkaisuita talotekniikassa olisi mahdollista kehittää asiakaskokemuksen kautta.

Lähteet

- Ahvenainen Perttu, Gylling Janne & Leino Sani. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Helsingin seudun kauppakamari.
- Arantola Heli & Simonen Kimmo. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.
- Brax Saara. 2007. Palvelut ja tuottavuus – Teknologiaakatsaus 204/2007. Helsinki: Tekes. Painotalo Miktor.
- Grönroos Christian. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY
- Grönroos Christian. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi 4. painos. Juva: WS Bookwell.
- Hämäläinen Virpi, Maula Hanna & Suominen Kimmo. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma talent.
- Ilmarinen Vesa & Koskela Kai. 2015. Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum
- Junnonen Juha-Matti & Vuolle Mika. 2007. Talotekniikan elinkaarimalleja. Verkkodokumentti. <<https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK080603.pdf>>. Luettu 23.1.2018.
- Jääskeläinen Aki, Laihonen Harri, Lönnqvist Antti, Pekkola Sanna, Sillanpää Virpi & Ukko Juhani. 2013. Arvoa tuotannon mittareista. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Krabbe Katariina. 2004. Suhdetoiminnan käsikirja. Helsinki: Karisto Oy
- Korjausvelka. 2018. Verkkodokumentti. Rakennusteollisuus. <<https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Korjausrakentaminen1/Korjausvelka/>>. Luettu 23.1.2018.
- Kotler Philip & Keller Kevin. 2012. Marketing management 14th edition. New Jersey: Pearson education Ltd.
- Lankinen & Westerlund. 2011. Yritystalous: tuote, asiakas ja laatu. Verkkodokumentti. <<oamk.fi/~raijaw/Yritystalous12/Markkinointi.docx>> Luettu 29.12.2017.
- Lehtinen Jarmo. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Lehtonen Mikko, Järvi Katriina, Tuominen Tiina, Martinsuo Miia & Valtanen Jesse. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopisto. Helsinki: Unigrafia Oy
- Miettinen Satu (toim.), 2011, Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Tammerprint Oy.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1.–2. painos. Helsinki: WSOY.
- Paiho Satu, Ahlqvist Toni, Lehtinen Erkki, Laarni Jari, Sipilä Kari, Ala-Siuru Pekka & Parkkila Tommi. 2007. Talotekniikan kehityslinjat – Teknologiat ja markkinat. Espoo: VTT.

Rakennusteollisuus 2018. Verkkodokumentti <<https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Tyoelama/Tietoja-tyovoimasta-rakennusalalla/>>. Luettu 19.1.2018

Reinartz Werner & Kumar V. 2002. The Mismanagement of Customer Loyalty. Harvard Business Review, July 2002.

Suomen talouden ennuste. 2018. Suomen pankki. <<https://www.eurojatalous.fi/fi/2017/5/ennuste-suomen-noususuhdanne-vahvistuu-tasapainoisemman-kasvun-edellytykset-parantuneet/>>. Luettu 26.1.2018.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Palvelualueiden liikevaihtokuvaaja [verkkajulkaisu]. Lokakuu 2017. <http://www.stat.fi/til/plv/2017/10/plv_2017_10_2018-01-12_kuv_002_fi.html>. Luettu 23.1.2018

Talotekniikkaopas – Perustietoa asuntojen taloteknisistä järjestelmistä. 2015. Talotekniikka-Julkaisut Oy. Talotekniikkateollisuus ry.

Tanskanen Teemu. 2017. Digitaalinen murros – ketä kiinnostaa? Verkkodokumentti. <<http://www.letsdoit.fi/digitalisaatio/digitaalinen-murros/>> Laadittu 1.6.2017. Luettu 21.3.2018

The Changing Face of B2B Marketing. 2015. Verkkodokumentti. Thinkwithgoogle. <<https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/the-changing-face-b2b-marketing/>>. Luettu 18.12.2017.

Ventovuori Tomi. 2015. Asiakkuus rakentamisessa. Verkkodokumentti. <<https://www.rakennustieto.fi/Downloads/RK/RK030704.pdf>>. Luettu 20.3.2018.

Vähä, Kettunen, Rynnänen, Halonen, Myllyoja, Antikainen & Kaikkonen. 2009. VTT: Palvelut muokkaavat kaikkia toimialoja - Palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiekartat. Helsinki: Edita Prima.

Zeithaml Valerie, 1981. How Consumer Evaluation Process Differ between Goods and Services. Texas A&M University.

Rakentaminen ja kiinteistöliiketoiminta – Tiekartta 2009

Rakentaminen ja kiinteistöliiketoiminta

	<p>Ikääntyminen; väestö ja rakennettu ympäristö</p> <p>Kaupungistuminen</p> <p>Energiatehokkuus; energiaa säästävät ratkaisut, ympäristökuormitus</p> <p>Digitaalisointi; ICT:n käyttö elinkaaren aikana (BIM)</p> <p>Käyttäjätietoisuus ja Living Lab ajattelu</p>
Muutosvoimat	
Kysyntä, tarjonta, liike toimintamallit	<p>Käyttäjien omistus ammattimaisesti</p> <p>Elinkeino- ja palvelu- ja toiminnan tehokkuus kilpailukykyisiä</p> <p>Kuntasektorin muutos palvelussa</p> <p>Käyttäjien ja infrastruktuurin yhteistyöpalvelut kilpailukykyisinä</p> <p>ICT osaksi toimintatapaa</p> <p>ICT-sovellukset ja palvelut osaksi liiketoimintaa</p> <p>Energiatehokkuus / uudistuvat energialähteet</p> <p>Ilmaston muutoksesta uusia liiketoimintaa</p> <p>Käyttäjätietoisuus ja palvelut osaksi liiketoimintaa</p>
Haasteet, kehittämistarpeet	<p>Toimialan houkuttelevuus, osaamisen siirto</p> <p>Rakentamisen laadun ja palveluiden kehittämisen asiakasyytyväisyyden parantamiseksi</p> <p>Toimitusketjun hallinta</p> <p>Palveluiden tuoteistus ja markkinointi, verkoston kehittäminen</p> <p>Ansainta ja hinnoittelumallien kehittäminen</p> <p>Palveluiden ansaintapotentiaalin tunnistaminen</p> <p>Vanhusten asumispalvelut</p> <p>Eri ikäpolvien palveluiden ja palvelutuotannon kehittäminen</p>
T&K-palveluiden käyttö	<p>Käyttäjätietoisuus ja kaupallistaminen</p> <p>T&K-toiminnan markkinat kansainvälistyivät</p> <p>Joustavuus ja interaktiivisuus palveluiden hankinnassa</p> <p>Palveluottajan sitoutuminen tavoiteltaviin hyötyihin palveluiden hankinnassa</p>
	<p>Nykytila, lähtötila</p> <p>Keskipitkä aikajänne</p> <p>Pitkä aikajänne</p>

