

Teollisuusyrityksen palvelullistuminen

Case: Uponor Suomi Oy ja Uponor Infra Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutus
Palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Laura Tawast

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

TAWAST, LAURA:

Teollisuusyrityksen palvelullistuminen
Case: Uponor Suomi Oy ja Uponor
Infra oy

Palveluliiketoiminnan opinnäytetyö, 56 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Uponorin palvelullistumista voidaan kehittää. Opinnäytetyö haki vastauksia kysymyksiin ”Mikä on Uponorin asiakaspalveluorganisaation nykytila?”, ”Mitkä ovat Uponorin asiakaspalveluorganisaation kehittämishaasteet?” ja ”Miten asiakaspalveluorganisaatiota ja –prosessia voidaan kehittää asiakaslähtöisemmäksi?”.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostui kahdesta osasta. Ensimmäinen osuus käsitteli teollisuuden palvelullistumista ja palveluiden merkityksen kasvua. Toinen osuus käsitteli prosessien kehittämistä ja mallintamista.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus toteutettiin työpajamenetelmän avulla. Helmikuussa 2018 järjestetyssä työpajassa mallinnettiin ”asiakas x:n” palvelupolku hyödyntäen aivoriihi-työkalua. Toiminnallisessa osuudessa hyödynnettiin lisäksi Uponorilla aiemmin tehtyjä tutkimuksia, tietoperustaa ja omakohtaisia havaintoja.

Toiminnallisen prosessin tuloksena syntyi viisi muutosteemaa, joihin mallinnettiin kehittämissuhteet. Kehityssuhteet liittyivät teemoihin strategia, prosessit ja työkalut, henkilöstö, osaaminen ja asenteet sekä palveluinfrastruktuuri ja asiakaspalveluorganisaation tilauskäsittelyn kehittäminen. Tuloksien ja kehityssuhteiden avulla Uponor sai arvokasta tietoa, miten asiakaspalveluorganisaation palvelullistumista ja asiakaslähtöisyyttä voidaan parantaa.

Asiasanat: Palvelu, palvelullistuminen, teollisuus, prosessi, asiakaslähtöisyys, palvelupolku

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

TAWAST, LAURA:

The Servitization of Manufacturing
Case: Uponor Suomi Oy and Uponor
Infra Oy

Bachelor's Thesis in Service Management, 56 pages, 3 pages of
appendices

Spring 2018

ABSTRACT

The objective of this thesis was to explore how Uponor could develop their servitization. The thesis investigated answers for questions “What is the current situation of Uponor’s customer service organisation?”, “What are the challenges for developing Uponor’s customer service organisation?” and “How can the customer service organisation and its processes be developed for more customer oriented approach?”.

The theory section of this study consists of two parts. The first part investigated the servitization of the industry and the growing significance of service business. The second part explores the improvement of processes and modeling.

The functional part of this study was conducted with a workshop method. With the workshop organized in February 2018 a service path for a “customer x” was modeled by using the brainstorming method. Existing research, knowledge and subjective perceptions done by Uponor were utilized in the functional part.

As a result of the functional process, five transformation themes were created with modeled development propositions. The development propositions were associated with themes of strategy, processes and tools, human resources, knowledge and attitudes, service infrastructure and the development of the customer service organisation’s order processing. With the help of the results and development propositions Uponor gained valuable information on how the servitization of the customer service organisation and customer oriented approach can be improved.

Keywords: Service, servitization, industry, process, customer oriented approach, service path

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TEOLLISUUDEN PALVELULIIKETOIMINTA	5
2.1	Teollisuuden palvelullistuminen	5
2.2	Syyt panostaa palveluihin	6
2.2.1	Taloudelliset hyödyt	7
2.2.2	Markkinoinnin hyödyt	8
2.2.3	Strategiset hyödyt	9
2.3	Siirtyminen valmistusteollisuudesta palveluliiketoimintaan	10
3	PROSESSIEN KEHITTÄMINEN JA MALLINTAMINEN	14
3.1	Valmistajasta palveluiden tuottajaksi	14
3.1.1	Muutosvalmiuden ulottuvuudet	15
3.1.2	Kulttuurin muutos	17
3.1.3	Palvelukulttuurin kehittäminen	18
3.1.4	Haasteena uudet toimintamallit ja menetelmät	23
3.1.5	Muutosvalmiuden hallinta	25
3.1.6	Palveluinfrastruktuuriin luominen	30
3.2	Palvelutarjooman kehittäminen	30
3.3	Palvelupolku palvelumuotoilun apuna	34
4	TOIMINNALLINEN PROSESSI	36
4.1	Uponor Suomi Oy ja Uponor Infra Oy	36
4.2	Our Voice	37
4.3	Asiakaskohtaamisten läpikävely	38
4.4	Työpaja	38
5	TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	40
5.1	Strategia	40
5.2	Prosessit ja työkalut	41
5.3	Henkilöstö, osaaminen ja asenteet	42
5.4	Palveluinfrastruktuuri	43
5.5	Asiakaspalveluorganisaation tilauskäsittelyn kehittäminen	44
5.6	Yhteenveto muutostarpeesta	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
6.1	Toiminnallisen osuuden arvointi	47

6.2	Opinnäytetyön ja oppimisen arviointi	47
6.3	Jatkotutkimusaiheet	48
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	57

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee Uponor Suomi Oy:n ja Uponor Infra Oy:n palvelullistumisprosessia. Opinnäytetyön aihe on rajattu käsittelemään Uponor Suomi Oy:n ja Uponor Infra Oy:n Suomen asiakaspalveluorganisaatiota. Uponorin asiakaspalvelulla tarkoitetaan koko myynti-markkinointi organisaatiota, sisältäen muun muassa myynnin, teknisen tuen, KOTI-palvelun, tarjouslaskennan ja tilauskäsittelyn.

Uponor on yksi johtavista rakennus- ja ympäristötekniikan järjestelmien toimittajista maailmassa. Uponor tarjoaa rakentajille ja remontoijille lämmitykseen, veden- ja energianjakeluun sekä jäteveden käsittelyyn ja ilmanvaihtoon tarkoitettuja järjestelmiä. Lisäksi Uponor valmistaa tuotteita kunnallisen infrastruktuurin rakentamiseen ja tarjoaa saneerausratkaisuja niin pieniin kuin suurin talotekniikkaa tai yhdyskuntatekniikkaa koskeviin projekteihin. (Uponor 2018.)

Kiinnostus opinnäytetyön tekemiseen Uponorille heräsi ensimmäisenä PAL-tradenomiopintojen lukuvuotena. Suoritin ensimmäisenä lukuvuotena palveluliiketoiminnan koulutukseen liittyvän työyhteisöjakson Uponor KOTI-palvelussa, jonka jälkeen siirryin Uponorin palvelukseen kesätyöläisen roolissa. Seuraavina vuosina siirryin Uponor Infra Oy:n ja Uponor Suomi Oy:n myyntineuvottelijaksi asiakaspalveluorganisaatioon, jonne myös suoritin harjoitteluni. Näiden vuosien aikana olen päässyt näkemään Uponorin organisaatiota eri työtehtävissä. Opinnäytetyön suorittaminen Uponorille oli täten luonnollinen jatkumo omalle polulleni, joka muodostui opintojen aikana. Toiveena opinnäytetyöprosessille oli yhdistää palveluliiketoiminnan opit ja löytää aihe, joka on hyvin ajankohtainen Uponorille.



Kuva 1. Oma polku kohti opinnäytetyöprosessia

Teollisuuden palvelullistuminen on hyvin pinnalla oleva aihe ja palvelullistumisella tarkoitetaan palveluiden merkityksen kasvua (Tuulaniemi 2013, 18). Teollisuuden palveluliiketoiminnasta on viimeisen vuosikymmenen aikana syntynyt trendi, jossa palveluiden rooli näyttää korostuvan yhä enemmän (Martinsuo & Kohtamäki 2014, 9). Palveluista on muodostunut yksi merkittävä strateginen keino menestyä teollisuuden muuttuvassa toimintaympäristössä (Hokkanen & Isoviita 2018, 2). Uponorilla on myös huomattu teollisuuden palvelullistumisen muutos ja alettu painottamaan palveluiden kehittämiseen.

Uponorin arvot ovat viime vuosina painottuneet asiakaslähtöisyyden kehittämiseen ja vuonna 2018 arvojen keskiössä on ”Kaiken, mitä teemme, teemme asiakkaan hyväksi” (Uponor 2018). Tämän vuoksi asiakaskokemuksen parantamiseen on alettu kiinnittämään huomiota jokaisessa Uponor konsernin toiminnossa.

Syksyllä 2017 Uponorin asiakaspalveluorganisaatiossa toteutettiin ulkopuolisen konsultin järjestämä Asiakaskohtaamisten läpikävely-tutkimus, sekä vuosittain järjestettävä Our Voice-kyselytutkimus. Näiden avulla huomattiin tarve asiakaspalveluorganisaation asiakaslähtöisyyden kehittämiseksi.

Tämän myötä suunta opinnäytetyölle alkoi muodostua ja vahvistui ajatus teollisuuden palvelullistumisesta, mikä on hyvin ajankohtainen aihe Uponorille sekä Uponorin asiakalle. Havainnoin lisäksi työsuhteeni aikana omakohtaisesti haasteita, joita asiakaspalvelu kohtaa työarjessa ja tämän

vuoksi halusin yhdistää omakohtaiset havainnot ja tutkimukset organisaatiolle ajankohtaiseen aiheeseen. Opinnäytetyön aiheelle ilmeni myös kiinnostusta asiakaspalveluorganisaation johdolta, sillä kaikissa Uponorin toiminnoissa painotetaan tällä hetkellä asiakaslähtöisyyteen suuntautumista. Asiakaspalveluorganisaatiossa on lisäksi huomattu tarve kehittää prosessia ja toimintapoja yhä asiakaslähtöisemmäksi.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä ja toiminnallinen osuus on toteutettu työpajamenetelmän avulla.

Toiminnallisessa osuudessa hyödynnetään syksyllä 2017 tehtyjen Our Voice-kyselytutkimuksen ja Asiakaskohtaamisten läpikävely-tutkimuksen tuloksia sekä työpajan havaintoja, tietoperustaa ja omia näkemyksiä.

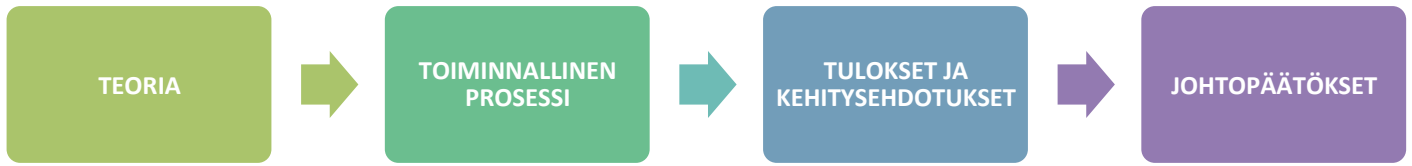
Opinnäytetyön päätavoitteena on vastata kysymykseen: ”Miten Uponorin palvelullistumista voidaan kehittää?”

Pääkysymys on jaettu seuraaviin alakysymyksiin:

- ”Mikä on Uponorin asiakaspalveluorganisaation nykytila?”
- ”Mitkä ovat Uponorin asiakaspalveluorganisaation kehittämishaasteet?”
- ”Miten asiakaspalveluorganisaatiota ja –prosessia voidaan kehittää asiakaslähtöisemmäksi?”

Opinnäytetyö muodostuu teoriaosuudesta, toiminnallisesta case-tutkimusosuudesta, tuloksista ja kehitysehdotuksista sekä johtopäätöksistä.

Teoriaosuudessa käsitellään teollisuuden palvelullistumista, sekä palvelullistumisprosessia ja sen kehittämistä. Toiminnallisessa osuudessa esitellään toimeksiantaja, Our Voice ja Asiakaskohtaamisten läpikävely-tutkimus sekä työpajamenetelmä ja järjestetyn työpajan kulku. Tulokset ja kehitysehdotukset kohdassa avataan työpajan ja tehtyjen tutkimusten tulosten ja havaintojen, sekä tietoperustan ja omakohtaisten havaintojen kautta muodostettuja muutosteemoja ja niiden kehittämistä. Lopuksi esitellään opinnäytetyön johtopäätökset.



Kuva 2. Opinnäytetyön rakenne

Osa johdannon asiasisällöstä on piilotettu tutkimuksen julkisesta versiosta toimeksiantajan liiketoiminnallisista syistä.

2 TEOLLISUUDEN PALVELULIIKETOIMINTA

Teollisuusalan kilpailu on kovaa ja tuotteiden yleistyessä yritykset joutuvat jatkuvasti etsimään uusia keinoja, millä erottautua muista kilpailijoista (Martinsuo & Kohtamäki 2014, 9). Teollisuusyritykset ovat myös vähitellen huomanneet palveluliiketoiminnan olevan pysyvä nousutrendi, mistä johtuen teollisuusyritykset ovat alkaneet kiinnittää huomiota palveluiden kehittämiseen ja lisäämiseen yhä enenevässä määrin. Palveluilla on myös merkittävä rooli yrityksen markkina-aseman säilyttämisessä ja kasvussa. (Grönroos, Hyötyläinen, Apilo, Korhonen, Malinen, Piispa, Ryyänen, Salkari, Tinnilä & Helle 2007, 8-10.)

Teollisuuden palvelullistuminen merkitsee yritykselle useita uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mahdollisuuden laajentua uusille markkinoille, kasvattaa liikevaihtoa sekä kehittää ja kasvattaa parempia asiakassuhteita (Tuulaniemi 2011, 18).

Tässä luvussa käsitellään syitä, minkä vuoksi teollisuusyritys siirtyy valmistusteollisuudesta kohti palveluliiketoimintaa. Ensiksi esitellään mikä on teollisuuden palvelullistumisen rooli ja mitkä ovat teollisuusyrityksen syyt panostaa palveluihin. Tämän jälkeen avataan strategian kehittymistä ja siirtymävaihetta.

2.1 Teollisuuden palvelullistuminen

Palveluiden osuus bruttokansantuotteesta kasvaa vuosivuodelta ja Tuulaniemen (2013, 22) mukaan elämme osana palvelutaloutta. Vuonna 2007 palveluiden osuus bruttokansantuotteesta Suomessa oli 67 prosenttia (Vähä, Kettunen, Ryyänen, Halonen, Myllyoja, Antikainen & Kaikkonen 2009, 15) ja 1,7 miljoonaa ihmistä työskenteli palveluiden parissa, mikä on yli 70 prosenttia työvoimasta (Tuulaniemi 2013, 21). Hokkasen ja Isoviidan sekä Tuulaniemen ja Vähän ym. esittämien perusteella voidaan todeta, että suurinosa taloudestamme tulee jo palveluista ja tämän vuoksi palvelullistumisella on merkittävä rooli myös teollisuudelle.

Ojasalon (2008, 18-19) mukaan teollisuusyritysten strateginen ajattelu on perinteisesti pohjautunut kolmelle perustekijälle, mitkä ovat arvoketjussa taaksepäin integroituminen, tuotekehitys sekä markkinaosuuden kasvattaminen. Arvoketjussa taaksepäin integroitumisella Ojasalon mukaan yritykset ovat pyrkineet saamaan valmistuksessa tarvittavat resurssit kontrolloiduiksi ja ennustettaviksi. Tuotekehityksen avulla on pyritty tuottamaan parempia tuotteita ja markkinaosuuden kasvattamisella saavuttamaan mittakaavaetuja. Näiden keinojen avulla teollisuusyritykset ovat pyrkineet perinteisen ajattelutavan mukaan saavuttamaan pysyvät kustannusedut, tuottojen vakaan kasvun ja luomaan haasteita kilpailulle. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 18-19.)

Teollisuuden palveluiden merkityksen kasvaessa Ojasalon esittämä perinteinen ajattelutapa ei kuitenkaan toimi yhtä tehokkaasti kuin ennen. Pelkkä tuote, suuret tuotantoyksiköt ja suuri markkinaosuus ei ole palvelullistumisen roolin kasvaessa enää taakka pitkäaikaisen kilpailuedun saavuttamiseen. Teollisuuden valmistustoiminnan kannattavuus on alentunut vuosi vuodelta korkean kustannustason teollisuusmaissa. Globalisaatio, kuljetusmenetelmien kehittyminen, kohonnut koulutustaso sekä tuotteiden helppo jäljitettävyyden ja valmistustoiminnan siirtäminen alhaisemman kustannustason maihin on pakottanut teollisuusyritykset etsimään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 18-19.)

2.2 Syyt panostaa palveluihin

Palvelut kasvattavat merkitystä teollisuussektorilla (Brax 2005, 142). Tuulaniemen (2013, 18) mukaan teollisuusyritykset ovat huomanneet asiakkaiden vaativan yhä enemmän palveluja ja kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Braxin (2005, 142) mukaan teollisuusyrityksillä on monia syitä liittää palvelut osaksi liiketoimintaa, kuten pidemmät asiakassuhteet, kasvumahdollisuuksien luominen halutuille markkinoille, kassavirran suhdannevaihtelujen tasoittaminen sekä kysyntään vastaaminen.

Kirjallisuudessa on laajasti esitelty eri tekijöiden kautta, mitä syitä ja hyötyjä palvelullistumisella on teollisuusyritykselle (Kinnunen 2009, 9). Tämä on kuvattu liitteessä 1 (Liite 1). Tässä luvussa tarkastellaan palveluiden hyötyjä ja vaikutuksia teollisuudelle Gebauerin, Friedlin ja Fleischin (2006, 374) esittämän kolmen näkökulman avulla. Palveluihin panostamista käsitellään taloudellisten, markkinoinnin ja strategisten hyötyjen kautta.

2.2.1 Taloudelliset hyödyt

Palvelut tuovat uusia liikevaihdon lähteitä teollisuusyritykselle (Ojasalo & Ojasalo 2008, 17). Turusen (2013, 9) mukaan palvelut tuovat rahallista lisäetua yritykselle, koska palveluilla on suurempi marginaali kuin tavaroilla. Brax ja Jonsson (2009, 139) tukevat Turusen ajattelua ja korostavat palveluiden tuottavan tasaisempaa kassavirtaa kuin fyysiset tuotteet, koska talouden sekä kysynnän vaihtelut vaikuttavat herkemmin fyysisen tuotteen kysyntään kuin palveluihin. Gebauer, Friedli ja Fleisch (2006, 374) ovat myös samaa mieltä Braxin ja Jonssonin kanssa, että palvelut tuottavat tasaisempaa kassavirtaa kuin fyysiset tuotteet. Tämän lisäksi Korhonen, Apilo ja Valjakka (2011, 13) korostavat palveluliiketoiminnan olevan nopeammin kasvava ja tasaisemmin laskusuhdanteissa pärjäävä liiketoiminnan osa.

Palvelut mahdollistavat teollisten elinkaariratkaisujen tuottamisen ja kuten Luotola ja Perminova (2014, 54) ovat todenneet, elinkaariratkaisut pitävät sisällään mahdollisuuksia ja hyötyjä. Ojasalo (2008, 17-19) korostaa elinkaariratkaisujen merkitsevän pitkiä asiakassuhteita yritykselle. Ojasalo huomauttaa tavaroihin liittyvien palveluiden tuovan tuotteen elinkaaren aikana myös huomattavaa tuloa yritykselle. Hokkasen ja Isoviidan (2018, 4) mukaan teollisten tuotteiden elinkaaren pituus vaihtelee yleensä muutamasta vuodesta vuosikymmeneen, mikä merkitsee Ojasalon (2008, 19) mukaan palvelutarpeen olevan koko tuotteen elinkaaren mittainen. Malleret (2006, 107) korostaa valmistajalla olevan hyvät mahdollisuudet

tehdä tuotteen tai laitteen ylläpidosta itselleen tasaista liikevaihtoa ja vastata tällä tavoin suhdannevaihteluihin liittyviin haasteisiin.

2.2.2 Markkinoinnin hyödyt

Siirtyminen palveluliiketoimintaan on alettu näkemään yrityksissä Mathieun (2001) mukaan välttämättömänä toimenpiteenä, jotta pystytään luomaan ja hallitsemaan pitkäkestoisia asiakassuhteita nykyajan business to business (b2b) markkinoilla (Mathieu 2001, Kinnunen 2011, 10 mukaan). Vandermerwen ja Radan (1998) mukaan palvelullistumista voidaan käyttää luomaan rajoitteita kilpailijoille, asiakkaille ja kolmansille osapuolille, luomalla riippuvuutta, differoimalla tarjonnan ja levittämällä uusia innovaatioita (Vandermerwe & Rada 1998, Turunen 2013, 10 mukaan).

Palveluiden avulla voidaan luoda pitkäkestoisia asiakassuhteita ja sitouttaa asiakas yritykseen (Ojasalo & Ojasalo 2008, 18). Braxin ja Jonssonin (2009, 139-140) mukaan pitkät asiakassuhteet merkitsevät teollisuusyritykselle mahdollisuuksia vahvistaa asiakassuhteitaan, vakiinnuttaa asiakaskunta sekä kerätä asiakastietoa. Palveluiden avulla voidaan myös lisätä asiakastyytyvää ja vahvistaa valmistajan ja asiakkaan välistä luottamusta (Mathieu 2001, Kinnunen 2011, 9 mukaan). Lisäksi palveluiden avulla voidaan parantaa yritysimagea ja kasvattaa asiakasuskollisuutta (Malleret 2006).

Asiakasymmärryksen kautta voidaan vastata asiakkaan tarpeisiin paremmin, yksilöllisemmin ja luomaan siten kysyntää vastaavia palveluja, mikä synnyttää lisää ostavia asiakkaita. Käyttämällä hyväksi kerrytetyn asiakastiedon yritykset voivat parantaa asiakastyytyvää ja muodostaa uusia tuotteita ja kasvattaa siten myyntiään. (Brax & Jonsson 2009, 139.)

Aiemmin teollisuusyritykset myivät pelkkiä tuotteita asiakkaille, kun taas nykyään yritykset tarjoavat palveluja ja kokonaisvaltaisia ratkaisuja, joiden avulla voidaan pidentää tuotteen elinkaarta ja yrityksen ja asiakkaan

välistä kanssakäymistä (Turunen 2013, 10). Kokonaisvaltaisten ratkaisujen avulla voidaan luoda uniikkia arvoa Braxin ja Jonssonin mukaan (2009, 138). Asiakkaat vaativat nykyään enemmän kokonaisvaltaisia ratkaisuja ja räätälöityjä tuotteita. Teollisuusyritykset, jotka tarjoavat kokonaisratkaisuja eli paketteja, jossa yhdistyy palvelu ja tuote, pärjäävät teollisuusmarkkinoilla usein paremmin kuin yritykset jotka tarjoavat vain tuotteita. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 18.)

Palveluiden kautta luodaan arvoa asiakkaalle (Korhonen, Valjakka & Apilo 2011, 7). Korhosen, Valjakan ja Apilon (2011, 7) mukaan yritykset ovat joutuneet miettimään arvonluontia asiakkaan näkökulmasta yhä tarkemmin asiakkaiden kasvavien vaatimuksien, kovan kilpailun ja globalisaation myötä. Brax ja Jonsson (2009, 140) esittävät myös asiakkaiden vaativan jatkuvasti yhä laajempia ja kaikki tarpeet kattavia palvelutarjoomia. Tuulaniemen (2013, 33) korostaman perusteella arvoa ei tuoteta palveluyrityksen taustatoiminnoissa tai tehtaalla, vaan palvelunarvo syntyy palvelua käytettäessä. Tietämällä miten asiakas käyttää yrityksen tuotetta hahmotetaan miten palveluilla voidaan tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.

Yritykselle yksittäisen asiakkaan arvo konkretisoituu sen perusteella miten usein asiakas käyttää yrityksen tuotteita, kuinka kannattava asiakas yritykselle on ja kuinka paljon asiakas kuluttaa rahallisesti yritykseen (Tuulaniemi 2013, 33). Ojasalo (2008, 19) kuvailee yritysten, jotka ovat suuntautuneet arvoketjussa kohti asiakasta pysyneen monesti paremmin kannattavina, koska tällaisilla yrityksillä on vakaa valmistustoimintapohja asiakastarpeiden täyttämiseen.

2.2.3 Strategiset hyödyt

Lisäämällä palvelut osaksi perinteistä tuotevalikoimaa voidaan saavuttaa strategisia etuja. Palveluiden lisääminen teollisuusyrityksen tarjoomaan tuo uusia kasvumahdollisuuksia (Brax 2005, 142-143; Brax & Jonsson 2009, 139-142). Teollisuuden kehittyneet valmistusmenetelmät, uusi teknologia, osaamisen laajentuminen, helppo pääsy markkinoille ja

palvelutarjooman kasvu on johtanut siihen, että olemassa olevan tarjonnan kilpailukyky on heikentynyt (Ojasalo & Ojasalo 2008, 195). Palvelu on se lisäarvo, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Palveluiden avulla voidaan kasvattaa teollisuusyrityksen perustuotteen kilpailukykyä ja differoida eli erilaistaa sitä muusta tarjonnasta. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 197.) Teolliset asiakkaat hakevat palveluja, kokonaisvaltaisia ratkaisuja ja erilaisia räätälöityjä pakettaja. Kysyntään vastaamalla yritykset voivat differoitua tarjonnasta, luoda uusia asiakkaita ja säilyttää olemassa olevat asiakassuhteet.

Tuulaniemen (2013, 55) mukaan vain asiakkaan palvelu voi luoda huomattavaa kilpailuetua, sillä palveluiden etuna on niiden uniikki luonne, kuten myös Brax ja Jonsson aiemmin esittivät. Palvelukulttuuria eli toimintamallia mikä koostuu aineettomasta ja aineellisesta kokonaisuudesta on myös vaikea kopioida, mistä johtuen jokaisen yrityksen on löydettävä omat keinot pärjätä muuttuvassa kilpailukentässä. (Tuulaniemi 2013, 55.)

2.3 Siirtyminen valmistusteollisuudesta palveluliiketoimintaan

Teollisuusyrityksen siirtyminen palveluja tuottavaksi yritykseksi on monivaiheinen prosessi, mikä tapahtuu usein tiettyjen tasojen ja vaiheiden kautta (Ojasalo & Ojasalo 2008, 26). Olivan ja Kallenbergin (2003, 161) mukaan valmistajien siirtyminen palveluliiketoimintaan on melko hidasta ja varovaista johtuen siirtymäprosessin haasteista. Siirtymään liittyy kolme merkittävää haastetta, joista ensimmäinen liittyy yrityksen asenteisiin.

Oliva ja Kallenberg (2003, 161) esittivät tukimuksessaan, että valmistajan voi olla vaikea innostua kalliin laitteen suunnittelun jälkeen pienempää hinnallista arvoa tuottavasta sopimuksesta, mikä liittyy laitteen jälkihoitoon. Tämän vuoksi yrityksen voi olla vaikea nähdä tuotteen ympärille lisättävät palvelut houkuttelevina ja palveluiden liiketaloudellista potentiaalia ei huomata. On myös mahdollista, että yritys ymmärtää palveluliiketoiminnan mahdollisuudet, mutta mieltää ettei palveluiden tuottaminen liity yrityksen omaan osaamisalueeseen. Mikäli yritys kuitenkin päättää siirtyä

palveluliiketoimintamarkkinoille haasteeksi voi muodostua, ettei oikeanlaista palvelustrategiaa osata muodostaa. (Oliva & Kallenberg 2003, 161.)

Kolmas siirtymäprosessia koskeva merkittävä haaste liittyy johtamiseen. Palveluiden johtaminen edellyttää organisaatiolta uusia toimintaperiaatteita, prosesseja sekä uusien mittarien, kannusteiden ja kykyjen luomista. Lisäksi siirtymä vaatii usein organisaatorakenteen päivittämistä ja muutoksia olemassa oleviin liiketoimintamalleihin. (Oliva & Kallenberg 2003, 161.)

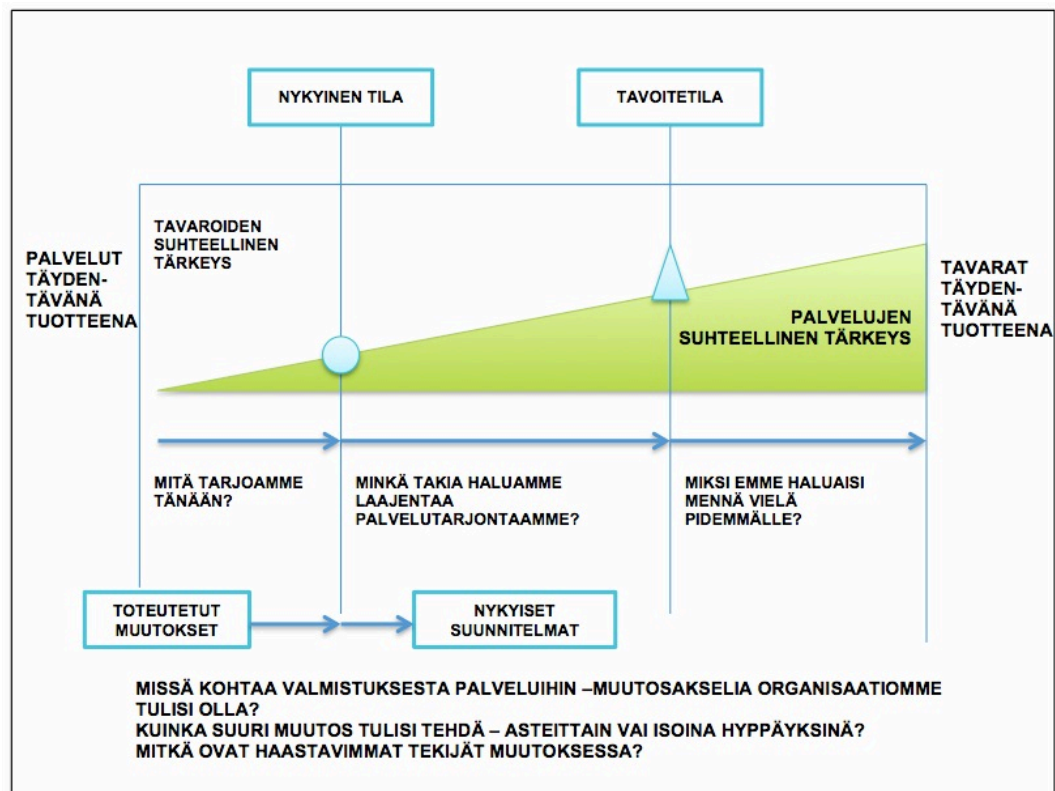
Teollisuusyrityksen olemassa olevat liiketoimintamallit eivät yleensä vastaa palveluihin siirryttäessä asiakkaan tarpeita, minkä vuoksi on oleellista, että niitä muutetaan (Luotola & Perminova 2014, 63). Jokaisen hyvän liiketoiminnan perusteena on onnistunut liiketoimintamalli ja Korhonen, Valjakka ja Apilo (2011, 40) korostavat liiketoimintamallin kehittämisen, kuten myös muokkauksen ajan kuluessa olevan teollisuusyritykselle oleellista uudessa liiketoimintaympäristössä pärjätäkseen.

Ojasalon (2008, 27) mukaan strategian kannalta teollisuusyrityksen on tärkeä löytää ja hyödyntää jo olemassa olevia palvelutoimintoja, joita yrityksellä on tai joita varten yritys pystyy kehittämään ainutlaatuista osaamista. Ainutlaatuista osaamista voidaan Ojasalon perusteella tuottaa itse tai se voidaan ostaa muilta toimijoilta ja tärkeintä on, että yrityksellä on hyvät valmiudet ja osaaminen palvelun tuotantoa varten. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 27.)

Strategian kehitys ja siirtymävaiheet

Palveluiden merkityksen kasvun myötä yrityksen strategia muuttuu usein tuotokeskeisestä enemmän asiakaskeskeiseksi, jolloin tuotteiden sijaan asiakkaille pyritään tarjoamaan lisäarvoa synnyttäviä räätälöityjä ratkaisuja. Yrityksen on tärkeä ymmärtää arvoketjussa tapahtuvaa strategista muutosta siirryttäessään valmistustoiminnasta palveluihin. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 27.)

Palvelullistumisen merkitystä ja palveluiden roolin kasvua voidaan kuvata Olivan ja Kallenbergin kehittämän tuote-palvelu jatkumon avulla (Oliva & Kallenberg 2003, 161-165). Tuote-palvelu jatkumossa (Ks. kuvio 1) palvelullistumisen kuvataan alkavan tuotteisiin liittyvistä palveluista ja etenevän asteittain kohti pelkkiä palveluja (Gebauer, Friedli, Fleisch 2014, 2-3). Jatkumon alkupäässä palvelut ajatellaan fyysisten tuotteiden lisäosana kun taas jatkumon toisessa päässä palvelu on arvoa tuottava ydintuote, johon fyysiset tuotteet kytkeytyvät (Ojasalo & Ojasalo 2008, 27). Yrityksen on päätettävä mihin kohtaa jatkumoa yrityksen strategia sijoittuu, jonka jälkeen liikkuminen jatkumolla tapahtuu yleensä asteittain kohti yrityksen haluttua päämäärää (Turunen 2011, 181).



Kuvio 1. Tuote-palvelu jatkumo (Oliva & Kallenberg 2003, 162)

Palvelustrategioita on esitetty kirjallisuudessa laajasti. Yleisempiä kirjallisuudessa esitettyjä palvelustrategioita on muun muassa Wisen ja Baumgartnerin (1999) esittämä arvoketjussa asiakasta kohti suuntautuva strategia (Wise & Baumgartner 1999, Gebauer, Friedli, Fleisch 2014, 2 mukaan). Olivan ja Kallenbergin (2003, 162-165) strategia valmistajasta

palveluiden tuottajaksi on myös yleisesti käytetty strategian muoto. Gebauerin, Friedlin ja Fleischin mukaan Davinesin (2004) muutosstrategia kohti lisäarvoa tuottavia kokonaisratkaisuja on myös paljolti käytetty strategia, mikä palvelullistumisen yleistyessä on korostunut (Davines 2004, Gebauer, Friedli & Fleisch 2014, 2 mukaan).

Olivan ja Kallenberg (2003, 165) esittävät strategisen muutoksen tapahtuvan arvoketjussa neljän vaiheen kautta. Olivan ja Kallenbergin muodostamaa prosessiteoriaa on laajasti käytetty eri kirjallisuudessa ja myös Ojasalo mieltää muutosprosessin tapahtuvan Olivan ja Kallenbergin muodostamien vaiheiden kautta (Ojasalo & Ojasalo 2008, 30-31). Nämä neljä muutosprosessiin liittyvää vaihetta ovat:

1. Tuotteeseen liittyvän palvelutarjooman kehittäminen
2. Valmistajasta palveluiden tuottajaksi
3. Teollisuuspalvelujen palvelutarjooman kehittäminen
 - a. Asiakassuhteisiin pohjautuvat palvelut
 - b. Prosessikeskeiset palvelut
4. Asiakkaan toimenpiteiden kokonasvaltainen haltuunotto (Oliva & Kallenberg 2003, 165).

Jokaisessa vaiheessa keskitytään asetettuihin haasteisiin ja niitä käsitellään kyvykkyyksien kehittämisen kautta. Liite 2 (Ks. liite 2) havainnoillistaa tätä prosessia, missä teollisuusyritys kasvattaa osaamistaan valmistusteollisuudesta kohti palveluliiketoimintaa. Jokaisessa strategian muutosvaiheessa teollisuusyritys keskittyy kysymyksiin mitkä ovat tämän vaiheen käynnistävät tekijät, yrityksen tavoitteet sekä toimenpiteet, joita tässä vaiheessa tehdään. (Oliva & Kallenberg 2003, 164-165.)

3 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN JA MALLINTAMINEN

Palvelullistumisen ja asiakaslähtöisyyden korostuessa kiinnitetään yhä enemmän huomiota palvelumuotoiluun ja prosessien mallintamiseen asiakkaan näkökulmasta. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin muutosprosessin vaiheiden kehittämistä ja haastekohtia. Muutosprosessin kuvaamisen apuna hyödynnetään Olivan ja Kallenbergin (2003, 165) luomaa prosessiteoriaa. Lopuksi paneudutaan palvelupolku-työkaluun ja esitellään miten palvelupolkua voidaan hyödyntää palveluliiketoiminnan kehittämisessä.

3.1 Valmistajasta palveluiden tuottajaksi

Teollisuusyrityksen siirtyminen kohti palveluliiketoimintaa on haastava muutos. Muutos koskettaa niin yrityksen strategiaa, henkilökuntaa kuin toimitusverkoston yhteistyötahoja. (Martinsuo 2013, 167.)

Palvelullistuminen vaatii yritykseltä halua ja valmiutta muuttaa olemassa olevia strategioita, toimintatapoja ja käytäntöjä. Toimintatapojen, menetelmien ja työkalujen muuttaminen ei pelkästään riitä muutosprosessissa onnistumiseen. Yrityksen tulee ymmärtää mitä muutokset merkitsevät organisaation henkilöstön arkipäivän toimiin. Lisäksi muutosprosessia suunniteltaessa yrityksellä tulisi olla tarpeellinen ymmärrys organisaation toimenpiteistä ja kulttuurista. (Lempiälä, Näsänen, Vanharanta, Eloranta, Berg & Pihlajamaa 2014, 179.)

Tässä luvussa käsitellään mitä muutosprosessissa yrityksen tulisi ottaa huomioon. Aluksi esitellään, mitkä ovat muutosvalmiuden keskeiset osatekijät palvelullistumisen yhteydessä. Tämän jälkeen avataan kulttuurin muutosta ja millä tavoin palvelukulttuuria voidaan kehittää. Sen jälkeen käsitellään uusien toimintamallien ja menetelmien haasteita sekä miten henkilöstön muutosvalmiutta voidaan hallita. Lopuksi avataan, mitä palveluinfrastruktuurin luominen merkitsee muutosprosessissa.

3.1.1 Muutosvalmiuden ulottuvuudet

Muutoksesta on tullut osa yrityksen arkea nopeatempoisissa toimintaympäristöissä. Muutosvalmiuden on havaittu olevan keskeinen tekijä onnistuneelle muutosprosessille. Muutosvalmius liittyy siihen, miten yrityksen henkilöstö omaksuu muutoksen ja toimii sen vakiinnuttamiseksi. (Martinsuo 2014, 168.) Strateginen muutosvalmius tarkoittaa Martinsuon (2014, 168) mukaan organisaation jäsenten psykologista valmistuneisuutta ja muutoksen toteuttamiseen liittyvää toimenpideaikomusta. Teollisuusyritysten palvelullistumisessa muutosvalmius liittyy siihen, miten organisaation jäsenet kokevat tarpeen omaksua ja soveltaa palvelukeskeisiä toimintatapoja, ajattelumalleja ja ratkaisuja, ja osallistuvat sitä kautta palvelullistumiseen liittyvän muutosstrategian toteuttamiseen (Martinsuo 2014, 168-169).

Muutosvalmiutta voidaan tarkastella sekä yksilö että organisaatiotasolla (Juuti & Virtanen 2009, 16). Yrityksen tulisi määrittää muutosviestit eli muutoksella tavoitellut konkreettiset hyödyt yksilön ja organisaation kannalta, sekä muutokseen liittyvät tahtotilat ja tavoitteet, jotta yritys on valmis muutokseen. Muutoksen tarkoituksen ja laajuuden määrittäminen auttaa selkeyttämään sitä, millä keinoin muutoksesta kannattaisi viestiä, jotta saavutetaan positiivinen vastaanotto. (Martinsuo 2014, 169.)

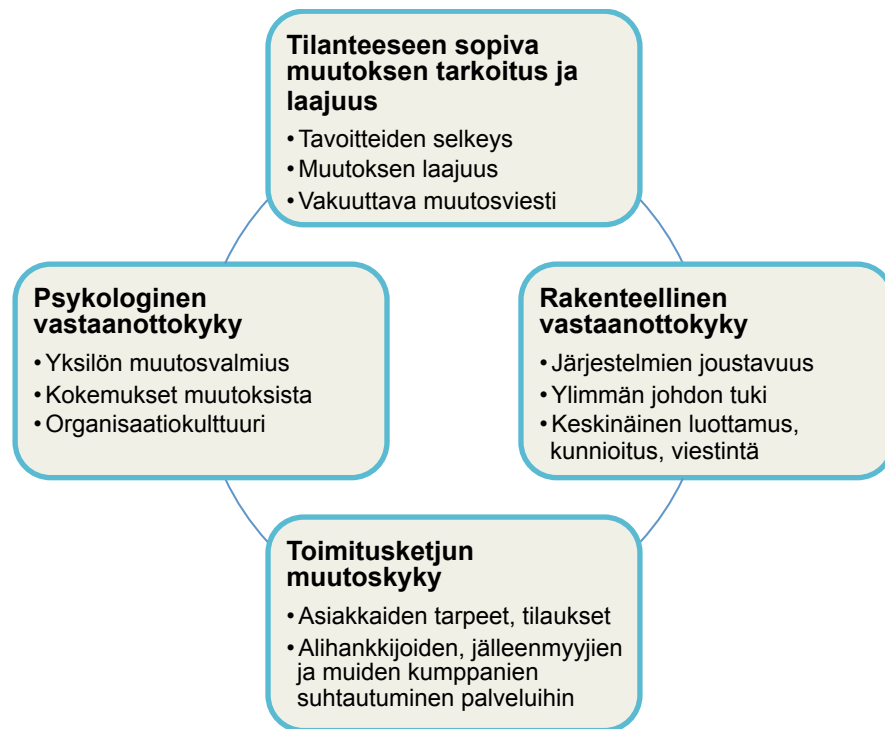
Martinsuo (2014, 171) on esittänyt tutkimuksessaan neljä palvelullistumiselle oleellista ulottuvuutta, jotka vaikuttavat muutoksen onnistumiseen. Nämä ulottuvuudet ovat (Kuva 3):

1. Psykologinen vastaanottokyky:

Psykologinen vastaanottokyky koskee muutoksen kohderyhmän yksilön asenteita, ominaisuuksia ja taipumuksia. Palvelullistumisen yhteydessä tämä näkyy myönteisenä suhtautumisena toteutettuihin muutoksiin, halukkuutena toteuttaa palvelutehtäviä sekä palveluja tukevinä arvoina, normeina ja käytäntöinä. (Martinsuo 2014, 169.)

2. Rakenteellinen vastaanottokyky:

Rakenteellinen vastaanottokyky koskee muutoksen toimintaympäristöä, millä tarkoitetaan sitä miten henkilökunta, järjestelmät ja muut resurssit on organisoitu viemään muutosta läpi ja tämä näkyy esimerkiksi järjestelmien joustavuutena. (Martinsuo 2014, 169.)



Kuva 3. Muutosvalmiuden keskeiset osatekijät (Martinsuo 2014, 171)

3. Tilanteeseen sopiva muutoksen tarkoitus ja laajuus:

Tilanteeseen sopiva muutoksen tarkoitus ja laajuus tarkoittaa palvelullistumisessa esimerkiksi palvelupilottien järjestämistä. Palvelupilotteihin liittyy palveluvolyymitavoitteiden luominen, asiakkuusrajaukset ja niistä kertyvän kokemuksen viestiminen. Tämä ulottuvuus on lähtökohta laajemmalle muutokselle ja auttaa selventämään yritykselle, millä tavoin muutosvalmiutta voidaan edistää. (Martinsuo 2014, 170-171.)

4. Toimitusketjun muutoskyky:

Toimitusketjun muutoskyky liittyy siihen, miten yrityksen henkilökunta näkee ja ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet sekä millaista tietoa yrityksellä on alihankkijoiden, jälleenmyyjien ja muiden kumppanien suhtautumisesta palveluihin. (Martinsuo 2014, 170-171.)

3.1.2 Kulttuurin muutos

Kulttuuri nousee vahvasti esille palvelullistumisesta puhuttaessa. Kulttuurin muutos koskettaa niin organisaation strategista tasoa eli ylintä johtoa kuin operatiivista tasoa eli henkilöstöä (Lempiälä ym. 2014, 182-183). Muutosta lähestyttäessä on hyvä ymmärää, ettei palvelukulttuuria synnytetä yhdessä yössä, vaan se syntyy pitkän ajan kuluessa, kuten Hokkanen ja Isoviita (2018, 21) ovat ilmaisseet. Martinez, Bastl, Kingston ja Evans (2010, 449-469) huomattavat palvelullistumisprosessin lähtökohtana olevan kokonaisvaltainen kulttuurin muutos. Ojasalon (2008, 35) mukaan kulttuurin muutos pohjautuu ajattelumallien ja toimintapojen muuttamiseen. Lempiälä ym. (2014, 179) mukaan muutoksen ponnahduslautana on palveluiden näkeminen arvokkaana yrityksen liiketoiminnalle.

Palvelukulttuurista ja palveluorientaatiosta puhuttaessa keskitytään yleensä henkilöstön halukkuuteen ja kyvykkyyteen palvella asiakasta ja luoda positiivisia asiakaskokemuksia. Teollisten palveluiden kohdalla palvelukulttuuriin liittyy vahvasti koko organisaation suuntautuminen ja suuntautumista ohjaavat arvot, rakenteet ja menettelytavat. Oleellista muutosprosessin käynnistämiseksi on yrityksen usko muutoksen mahdollisuuteen oman organisaation kannalta. (Lempiälä ym. 2014, 180-183.)

Siirtyminen palvelukeskeiseen ajattelumalliin vaatii Turusen (2013, 21-22) mukaan muutoksia strategiseen ajatteluun. Lempiälä ym. (2014, 182) jatkavat siirtymisen vaativan myös muutoksia toimintatapoihin sekä organisaation läpileikkaavaan ajattelumalliin. Turusen (2013, 22) mielestä

muutoksen onnistumisen keskeisinä tekijöinä ovat oikein suunnitellut strategiset linjaukset, prosessit sekä työkalut, joiden avulla luodaan muutosvalmiutta ympäri organisaation.

Lempiälä ym. (2014, 180-183) mukaan teollisuusyritysten ajattelumallit ovat perinteisesti pohjautuneet tuotokeskeiseen ajatteluun ja toimintamallit tukevat tätä ajattelutapaa. Jyrkkä erottelu tuote- ja palveluliiketoiminnan välillä ei kuitenkaan ole kannattavaa, koska sen on todettu aiheuttavan varovaisuutta ja epäilyjä yritysten keskuudessa palveluliiketoiminnan ja tuoteosaamisen yhdistämistä kohtaan. Kulttuurin muutoksen yhteydessä on suositeltavaa puhua jatkumosta, missä liiketoiminta sijoittuu puhtaiden tuotteiden ja palveluiden välimaastoon. Tällä tavoin voidaan rakentaa ajattelumallia, jossa palvelullistumisen ei nähdä poistavan teollisuusyrityksen historiaa tuotekehittäjänä, vaan täydentävän tätä yhteisvaikutteisella tavalla. Uudenlaisen liiketoiminnan ja ajattelumallien rakentamisen kannalta on tärkeää myös, ettei luoda tunnetta tuotteiden ja palveluiden vastakkainasettelusta, vaan luodaan molempia vahvistava liiketoimintamalli. (Lempiälä ym. 2014, 180-183.)

Oliva ja Kallenberg (2003, 165) korostavat kulttuurin muutoksen liittyvän myös palveluiden liiketaloudellisen arvostuksen kasvuun. Turusen (2013, 22) esittämän mukaan aiemmin yrityksiä on ollut nähdä palvelut tarpeettomina ja kannattamattomina, eikä palveluiden arvoa ole osattu ymmärtää. Ojasalon (2008, 35) mukaan aiemmin yritykset antoivat muun muassa laitteen asennus ja käyttöönotto palvelut tuotemyynnin takaamiseksi veloituksetta, mutta kulttuurin muutoksen yhteydessä yritysten tulisi muuttaa liiketaloudellista ajattelutapaa ja opetella myymään palveluja sekä myös laskuttamaan niistä (Ojasalo & Ojasalo 2008, 35).

3.1.3 Palvelukulttuurin kehittäminen

Palvelukulttuurin keskiössä on asiakasarvon tuottaminen. Lindström (2016) toteaa, palvelukulttuurin tarkoituksena on kehittää organisaation ydinkyvykkyyksiä ja pätevyiksi ja luoda uskollisia asiakassuhteita. Rytkösen ja Tiaisen (2018) mukaan palvelukulttuurin kehittämisellä

voidaan tukea henkilöstön kyvykkyyksiä soveltaa tietoa ja löytää ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Kulttuurin kehittämisen avulla voidaan Lindströmin (2016) mielestä lisäksi kannustaa henkilöstöä tuottamaan asiakkaille erinomaisia palvelukokemuksia. Tärkeintä kehittämiselle on, ettei palvelukulttuuria mielletä ainoastaan ulkoisia asiakkaita koskevaksi asiaksi, vaan sen ymmäretään liittyvän myös sisäisiin asiakkaisiin eli yrityksen omaan henkilöstöön. Onnistuneen palvelukulttuurin kehittämisessä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden välillä on jatkumo. (Lindström 2016)

Seuraavaksi esitellään keinoja, joiden avulla palvelukulttuuria voidaan kehittää.

Parempaa palvelua strategian avulla:

Keskeinen tekijä palvelukulttuurin luomistyölle on yrityksen halu tehdä organisaatiosta palvelukeskeinen (Grönroos 2001, 471-472). Palvelukulttuurin kehittäminen ja sitä kautta paremman palvelun tuottaminen edellyttää Grönroosin (2001, 471-472) mukaan palvelukeskeisen strategian muodostamista. Palvelustrategian kautta yritys suuntautuu kohti palvelukeskeistä organisaatiota ja palveluajatusten luomisen avulla selvennetään yrityksen sisäisille asiakkaille mitä tehdään, kenelle, miten ja millä resursseilla. Näiden avulla selkeytetään millaista tekemistä henkilöstöltä odotetaan ja mitkä ovat tavoitteet. Mikäli palveluajatuksia ei määritellä, ei myöskään tavoitteet ja rutiinit muodostu selkeiksi ja ymmärrettäviksi. Kun johto ymmärää palveluajatuksia helpottaa se myös työnjohdollisten tehtävien johdonmukaista suorittamista. (Grönroos 471-472.)

Organisaatorakenteen kehittäminen:

Organisaatorakenteen kehittäminen luo edellytykset hyvälle palvelulle. Organisaation suunnittelussa yrityksen tulisi pitää mielessä palvelun luominen, kun tavoitellaan palvelun laadun kasvua. Grönroos (2001, 471) on esittänyt organisaatorakenteen tuovan ongelmia hyvän palvelun tuottamiseen, mitä monimutkaisempi rakenne on.

Hyvän palvelun on esitetty merkitsevän päätöksenteon nopeutta, joustavuutta ja palveluiden helposti saatavuutta. Mikäli organisaatorakenne ei salli henkilöstön toimia tällä tavoin, palvelukulttuurille ominaisia arvoja ja normeja ei pysty monesti syntymään. Tällainen tilanne voi myös johtaa siihen, että henkilöstö kokee johdon vaatimukset mahdottomiksi, palveluasenne heikkenee ja tilalle kasvaa kielteisiä ajatuksia. (Grönroos 2001, 472.)

Kuten Grönroos yllä esitti, monimutkainen organisaatorakenne ei ole suotavin vaihtoehto palvelukulttuurin kehittämiseksi. Teollisuusyritysten palvelut ovat monesti hajautettu ympäri organisaation, mikä on paremman palvelukulttuurin kehittämisen kannalta haastavaa (Oliva & Kallenberg 2003, 167). Oliva ja Kallenberg (2003, 166-167) sekä Gebauer ja Friedli (2005, 76) esittävät palvelukulttuurin kehittämisen lähtevän liikkeelle uuden strategian luomisen lisäksi palvelutoimintojen siirtämisestä yhden yksikön alle. Olivan ja Kallenbergin (2003, 166-167) mukaan erillinen palveluyksikkö luodaan palvelutarjoaman hallintaa varten. Ojasalo (2008, 36) tukee Olivan ja Kallenbergin sekä Gebauerin ja Friedlin esittämää ajattelua palveluyksiköiden siirtämisestä yhden yksikön alle. Ojasalon mielestä yritysten olisi hyvä muodostaa erillinen palveluyksikkö, koska se suojelee palvelukulttuurin kehittymistä paremmin organisaatiossa, jossa valmistuskulttuuri on edelleen vahvasti läsnä (Ojasalo & Ojasalo 2008, 36).

Palvelukeskeisen kulttuurin vuoksi organisaatorakenne tulisi muodostaa mahdollisimman matalaksi, jossa hierarkia tasoja on vähän. Tämä merkitsee esimiesaseman roolin muutosta sekä päätöksentekoa lähellä asiakasta. Uudenlaisen palveluorganisaation kannalta on tärkeää, että alaiset saavat enemmän vastuuta ja heiltä odotetaan uudenlaista itseohjautuvuutta. (Grönroos 2001, 473.) Matalan rakenteen myötä johto muuttuu päätöksentekijästä valmentajaksi ja johtajuudellaan rohkaisee, auttaa ja luo avointa ilmapiiriä, jossa koko organisaatio arvostaa palvelukeskeistä toimintaa (Karlöf & Helin Lövingsson 2006, 65).

Toimintojen selkeyttäminen:

Asiakaspalvelutoiminnot ovat monissa yrityksissä heikkoja ja alimiehitettyjä. Palvelukulttuurin edistämisen vuoksi asiakaspalvelutoimintoihin tulisi panostaa ja muita toimintoja suoraviivaistaa. Oikeanlaisten toimintojen vahvistamisella tuetaan palvelun ostajan ja palvelun tarjoajan välistä vuorovaikutusta. Toimintatapojen, järjestelmien ja käytäntöjen yksinkertaistaminen on myös suotavaa paremman palvelukulttuurin luomisessa, jotta turhat viivytykset ja tietokatkokset vältetään. (Grönroos 2001, 472-474.)

Lisäksi toimintojen selkeyttämisellä esitetään olevan vaikutuksia niin ulkoisiin kuin sisäisiin asiakkaisiin. Ulkoisesti toimintojen selkeyttäminen näkyy asiakkaalle palvelun toiminnallisen laadun parannuksena ja sisäiset vaikutukset ilmenevät oman työn merkityksellisyyden ja motivaation kasvuna. (Grönroos 2001, 473.)

Palvelukulttuurin kehittäminen palvelukeskeisellä johtajuudella:

Palvelukulttuurin kehittäminen vaatii palvelukeskeistä johtajuutta. Palvelukeskeisten arvojen tuominen osaksi yrityksen toimintaa lähtee liikkeelle johtajasta. Esimies johtaa organisaation henkilöstöä ja vaikuttaa siten kulttuurin kehittymiseen ratkaisevasti. Mikäli esimies ei tiedosta rooliaan kulttuurin kehittäjänä, saattaa hän joutua kulttuurin ohjailemaksi mistä voi syntyä ongelmia myöhemmin, kun halutaan suuntatua esimerkiksi entistä palvelukeskeisemmäksi. Tämän vuoksi on oleellista, että johtaja on tietoinen yrityksessä vallitsevasta kulttuurista. (Grönroos 2001, 474.)

Palvelukulttuurin kehittämisessä tarvitaan ymmärrystä inhimillisestä liiketoiminnasta, mitä palvelut suurimmaksi osaksi ovat. Vuorovaikutus on keskeisessä osassa kulttuurin kehittämisessä ja johdon ja henkilöstön välillä tulisi olla kaksisuuntainen dialogi. (Grönroos 2001, 475.)

Selventämällä muutoksen sisältöä ja luomalla konkreettiset tavoitteet, päämäärät ja suuntaviivat, sekä antamalla työntekijöille mahdollisuus

osallistua suunnitteluun saavutetaan parempi muutosvalmius organisaation sisällä. (Martinsuo 2014, 174.)

Fischer ja Vainio (2014, 114) ovat todenneet, mikäli kaikki työvirrät ja tiedonkulku rakennetaan esimiehen varaan ja esimies keskittää kaiken tiedon itselleen, vaikeuttaa se organisaation yhteisen tahtotilan toteutumista. Johdon tulisikin huolehtia, että jokainen henkilöstön jäsen tietää mitä häneltä odotetaan ja miten yksilön työ vaikuttaa strategian toteutumiseen ja kokonaistavoitteiden saavuttamiseen.

Johtajuus synnyttää positiivisia kokemuksia:

Fischer ja Vainio (2014, 110-113) esittävät johtamisen synnyttävän positiivisia kokemuksia. Henkilöstön kokemukset esimiestyöstä, sisäinen laatu, työilmapiiri ja henkilöstön sitoutuminen vaikuttavat asiakaskokemuksen syntyyn. Asiakaskokemuksen johtamisessa on kyse sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden vuorovaikutuksesta. Positiivinen tunne-energia näkyy vuorovaikutustilanteissa positiivisen kierteen alkuna ja parhaimmillaan muodostaa saumattoman toimittaja-asiakasyhteistyön ja uusien toimintamallien ja tuotteiden synnyn.

Asiakaspalvelijoiden tunne-energia välittyy niin fyysisessä kuin sähköisessä asiakaskohtamisessa. Yksilön kokemus oman työn merkityksestä ja arvostuksesta vaikuttaa yksilön henkilökohtaiseen sitoutumiseen ja tämä puolestaan siihen, miten henkilö käyttäytyy asiakkaiden kanssa. Henkilöstön käytös vaikuttaa puolestaan asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Koska nykyajan toiminnot ova siirtyneet pitkälti verkkoon ja asiakaspalvelua tehdään erilaisten chättityökalujen ja sähköpostien välityksellä, työilmapiiri on keskeinen elementti hyvän palvelun tuottamiselle. Verkossa tai puhelimitse tapahtuvan asiakaspalvelun välityksellä asiakaskokemus syntyy sen kautta, miten innostavaksi ja energisoivaksi asiakaspalveluhenkilö kokee työyhteisönsä. (Fisher & Vainio 2014, 110-113.)

Fischerin ja Vainion (2014, 112) mielestä yksi tärkeimmistä laatu mittaavista tekijöistä on eri sisäisten yksiköiden välinen yhteistyö, mikä

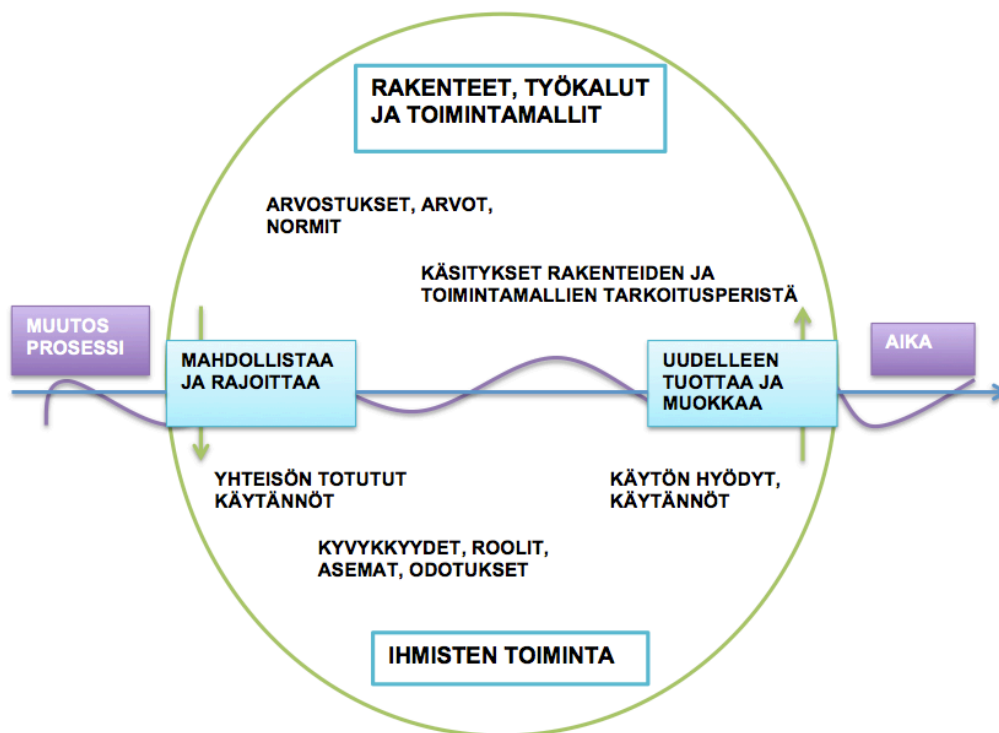
näkyä myös asiakkaalle. Palvelukulttuurin kasvattamisessa jokainen on vastuussa asiakaskokemuksen kehittamisestä, työskenteli sitten suoraan asiakasrajapinnassa tai välillisesti sisäisen palveluverkoston kautta (Fischer & Vainio 2014, 112). Johdon tehtävänä on huolehtia, että koordinointi on toimivaa ja yksiköiden välillä on hyvät edellytykset yhteistyön tekemiselle (Kaufman 2018).

Liitteessä 3 (Ks. liite 3) on esitelty malli työyhteisön toimivuuden, asiakaskokemuksen ja kannattavuuden välisestä riippuvuussuhteesta. Malli kuvastaa sisäisen asiakkaan kokemuksen vaikutusta ulkoisen asiakkaan kokemukseen, uskollisuuteen ja sitä kautta kannattavuuteen. Mallissa esimiestyö ohjaa yksilön henkilökohtaista sitoutumista ja sitä kautta sisäistä laatua ja työilmapiiriä. Nämä synnyttävät asiakaskokemuksen ja onnistuneen asiakaskokemuksen kautta syntyy asiakasuskollisuutta ja lisämyyntiä.

3.1.4 Haasteena uudet toimintamallit ja menetelmät

Muutosprosessin haasteet johtuvat usein puutteellisesta ymmärryksestä oman organisaation toiminnan taustalla vallitsevista tekijöistä. Onnistuneen muutosprosessin lähtökohtana on ymmärrys organisaatiossa vallitsevista käytännöistä ja uudet työkalut ja toimintamallit tulisi suunnitella yrityksen arvot ja käytännöt huomioon ottaen. (Lempiälä ym. 2014, 187.)

Uusien toimintamallien ja työkalujen implementointi on haastavaa johtuen sosiaalisista tekijöistä, kuten arvot, asenteet ja normit (Lempiälä ym. 2014, 184). Kling (1991, 83-88) on esittänyt työkaluihin ja työn tekemiseen liittyvien sosiaalisten prosessien vaikuttavan tapaan, miten uusia työkaluja omaksutaan ja otetaan käyttöön. Lempiälän ym (2014, 183-186) mukaan uusien työkalujen ja toimintamallien implementoinnissa on otettava huomioon, että ihmiset pyrkivät käyttämään työkaluja ja prosesseja saadakseen niiden käytöstä itselleen hyötyä. Työkalujen ja toimintamallien käyttö muokkautuu olemassa olevien organisaatiokäytäntöjen mukaan ja työkalut ja prosessit muokkautuvat prosessin edetessä, mihin tulisi suhtautua joustavuudella. (Lempiälä ym. 2014, 183-186.)



Kuvio 2. Työkalujen ja toiminnan välinen vuorovaikutus muutosprosessissa (Lempiälä ym. 2014, 184)

Menetelmien ja työkalujen valinnassa tulee pitää myös mielessä, ettei yhtä kaikille sopivaa työkalua ja menetelmää ole olemassa. Toisen hyväksi toteama mentelmä ei välttämättä ole omalle organisaatiolle toimivin vaihtoehto. (Grudin & Markus 1997.) Eroja voi myös ilmetä yrityksen sisällä, sillä henkilöstön kyvykkyydet, osaaminen, roolit ja taidot käyttäät työkaluja vaihtelee hyvinkin vahvasti eri ihmisten välillä (Lempiälä ym. 2014, 184-185).

Koska muutos on monesti työläs prosessi, saattaa se aiheuttaa henkilöstön keskuudessa muutosvastarintaa, jos muutoksen hyötyä ei nähdä. On myös esitetty, mikäli hyöty ja vaiva ei ole suhteessa toisiin, uusi toimintamalli tai työkalu jää todennäköisesti käyttämättä tai käyttö on hyvin pintapuoleista vain pakon edessä. Lisäksi, mikäli suorituslupausten ja todellisen suorituskyvyn kuilu on liian suuri, vaikeutuu uusien toimintamenetelmien ja työkalujen käyttö entisestään. (Lempiälä ym. 2014, 185.)

Alla on kuvattu (Kuva 4) tyypillisimmät ongelmat mitä ilmenee, kun jalkautetaan uusia toimintamalleja (Lempiälä ym. 2014, 185).



Kuva 4. Uusien toimintamallien haasteet (Lempiälä ym. 2014, 186)

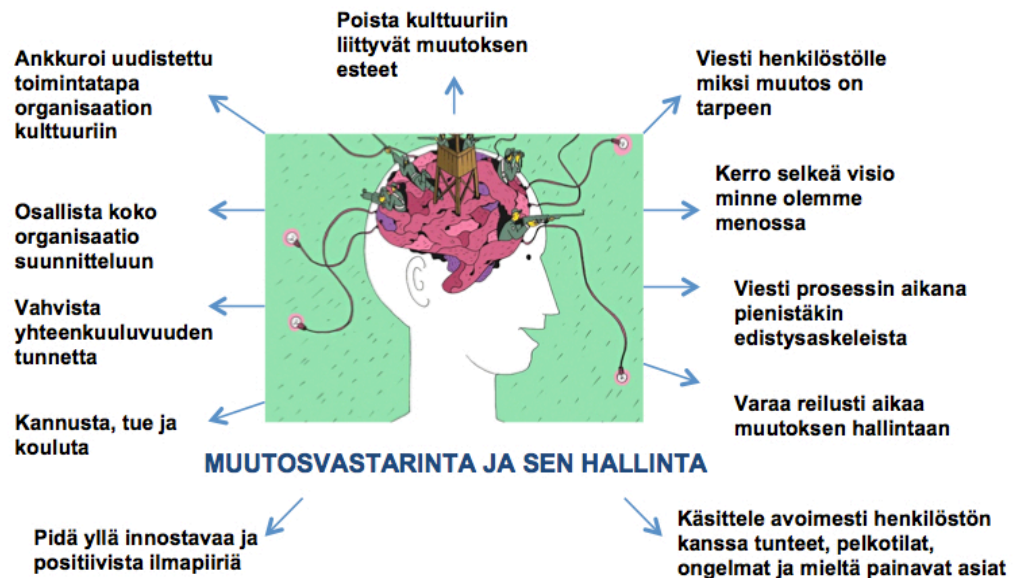
3.1.5 Muutosvalmiuden hallinta

Ihmisten asenne muutosta kohtaan muodostuu kognitiivisesta, emotionaalisesta ja intentionaalista ulottuvuudesta. Kognitiivinen ulottuvuus liittyy yksilön uskomuksiin muutoksesta. Emotionaalinen ulottuvuus puolestaan koskee yksilön muutokseen kohdistuvia tunteita ja intentionaalinen viittaa yksilön toiminnalliseen reaktioon suhteessa muutokseen. Henkilöstö voi suhtautua muutokseen hyvinkin ristiriitaisesti ja on mahdollista, että yksilö kokee muutoksen samanaikaisesti niin innostavana kuin pelottavana. (Lempiälä ym. 2014, 187.) Lempiälä ym. (2014, 187) ovat todenneet tämän myös tutkimuksessaan, missä työntekijät olivat erittäin innostuneita esitetyistä kulttuuria ja työympäristöä

koskevista muutoksista ja ymmärsivät miksi muutosta tehdään, mutta samanaikaisesti pelkäsivät omiin työtehtäviin kohdistuvia muutosvaatimuksia.

Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen (2016) on artikkelissaan ”Muutosvastarinta on rakennettu ihmisten mieleen” todennut, että ihmiselle on ominaista pitää kiinnit syvään juurtuneista tavoista, asenteista ja käytännöistä. Muutos edellyttää astumista johonkin tuntemattomaan ja ennen kokematon tilanne synnyttää monesti henkilöstössä epävarmuutta siitä, miten pärjää uudessa ja vieraassa toimintaympäristössä. Lempiälän ym. (2014, 187) mukaan ristiriitaiset tunteet ovat osa muutosprosessia ja niistä tulisi avoimesti keskustella organisaatiossa. Ristiriitaisten tunteiden on esitetty olevan tärkeä rooli poisoppimisessa. Ristiriitaisten tunteiden havainnoinnin ja hyväksynnän kautta mahdollistetaan nykytilan näkeminen uudessa valossa.

Järvisestä (2016) muutosvastarinta johtuu pelkotilojen lisäksi siitä, että muutos vaatii aina paljon vainvannaköä ja uuden opettelua. Muutosta ei tehdä tutuksi ja turvalliseksi tulleilla tavoilla, ajatuksilla ja asenteilla. Muutos merkitsee uuden oppimista, uusien käytäntöjen opettelua ja uusien suhtautumistapojen hallintaa. Hokkasen ja Isoviidan (2018) mukaan uudet lähestymistavat synnyttävät usein muutosvastarintaa ja sen vuoksi muutosta tulisi osata hallita koko organisaatiossa. Muutosvastarintaa ja sen hallintaa on esitetty kuvassa 5 (Kuva 5).



Kuva 5. Muutosvastarinta ja sen hallinta (Järvinen 2016; Hokkanen & Isoviita 2018, 24)

Seuraavaksi tarkastellaan muutamaa keinoa tarkemmin, joiden avulla organisaation muutosvalmiutta voidaan lisätä.

Koko organisaatio mukaan innovointiin:

Henkilöstön osallistaminen osaksi muutoksen suunnittelua korostuu muutosprosessissa ja siihen tulisi kiinnittää huomiota laajasti (Lempiälä ym. 2014, 187-188). Lecklinin ja Laineen (2009, 68) mielestä innovointi tulisi olla osa jokaisen työtä ja jokainen organisaation jäsen voi olla innovaattori.

Henkilöstön osallistamisen avulla luodaan hyväksyntää muutokselle (Martinsuo 2014, 174). Henkilöstön suunnitteluun mukaan ottaminen mahdollistaa osaamisen hyödyntämisen organisaation eri tasoilta. Osallistamisen avulla voidaan myös vähentää ennakkoluulojen ja mahdollisten väärinkäsitysten syntymistä eri puolilla organisaatiota. Henkilöstön osallistamisella tulisi olla konkreettisia vaikutuksia muutoksen suuntaan. (Lempiälä ym. 2014, 188.)

Tapoja, joilla organisaatiota voi osallistaa ja vuorovaikutusta lisätä on useita. Suurissa organisaatioissa olisi hyvä olla avoimuuden lisäämiseksi oma kanava uusien ideoiden ja aloitteiden käsittelyä varten. Tämän lisäksi on erityisen tärkeää luoda turvallinen ja avoin ilmapiiri, jossa henkilöstö uskaltaa antaa omia ehdotuksia ja kokee, että ideat ovat tervetulleita ja niitä kuunnellaan. Henkilöstölle tulisi myös luoda erilaisia vaikutusmahdollisuuksia, koska henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien luomisen on todettu lisäävän vuorovaikutusta ja kasvattavan innovaatioille suotuisia olosuhteita. (Lecklin & Laine 2009, 61.)

Tietoverkkojen hyödyntämisen avulla voidaan osallistaa henkilöstö mukaan muutosprosessiin. Yksi mahdollinen tietoverkkojen hyödyntämiskeino on muodostaa organisaation sisälle intranettiin innovaatiotoimintaa tukeva foorumi tai keskustelupalsta, johon henkilöstö voi laittaa omia ajatuksia ja ideoita, joita voidaan sitä kautta edelleen jalostaa. Tällä keinoin saadaan ideoinnin arviointiin mukaan laaja joukko henkilöitä ja helpotetaan mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisua. (Lecklin & Laine 2009, 61-62.) Ongelmatilanteiden syntyessä useiden henkilöiden näkymykset ovat kallisarvoisia, sillä ulkopuolinen pystyy usein antamaan uudenlaisia ajatuksia ja erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja lukkiutuneen tilanteen avuksi (Laine 2006, 61-62).

Grönroos (2001, 474) on esittänyt intranetin myös vahvistavan henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lujittavan yrityksen identiteettiä. Intranet yhdistää kaikki organisaation jäsenet saman tietojärjestelmän käyttäjiksi ja takaa kaikkien jäsenien pääsyn samoihin tietokantoihin.

Tärkein osallistamistapa on kuitenkin yhdessä tekeminen. Lecklinin ja Laineen (2009, 69) mukaan uusien ideoiden löytäminen ja vanhojen käytänteiden kehittäminen edellyttää vuorovaikutusta koko organisaation välillä. Lecklin (2006, 237) jatkaa vuorovaikutustyön merkityksen perustuvan koko henkilöstön työpanoksen täysvaltaiseen hyödyntämiseen. Lisäksi organisaation välinen vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen vähentää pullonkaulojen syntymistä (Lecklin 2006, 237).

Yhdessä tekemisen keinoja joilla muutosvalmiutta voidaan lisätä on useita. Tällaisia keinoja on muun muassa erilaiset workshopit, innovaatiotyöpajat, kick off-päivät, webinaarit, seminaarit, haastattelut, tiimipalaverit sekä bootcampit. Tällaisten keinojen kautta saadaan myös helposti kartoitettua ja arvioitua mikä on henkilöstön muutosvalmiuden tila.

Muutosvalmiutta palvelukoulutuksilla:

Palveluosaamisella ja palvelutahdolla on myös merkittävä rooli muutosprosessissa. Hokkasen ja Isoviidan (2018, 21-22) mukaan henkilöstön palveluosaamisen puutteet näkyvät niin ulkoisille kuin sisäisille asiakkaille. Ulkoisille asiakkaille palveluosaaminen ja palvelutahdon puute näkyvät ärsytyksenä, välinpitämättömyytenä, vähättelynä sekä palveluhaluttomuutena. Sisäisesti tämä vaikuttaa negatiivisesti Grönroosin (2001, 476-477) mukaan työilmapiiriin, asenteisiin, työmotivaatioon ja muutosvalmiuteen.

Palveluosaaminen ei tule itsestään, vaan sitä pitää harjoitella. Tämä voidaan toteuttaa palvelukoulutuksien avulla. Henkilökunnan kouluttamisella voidaan täyttää hyvän palvelun osaamis- ja asenne-edellytykset ja sitä kautta vahvistaa muutosvalmiutta. Organisaation jäsenillä tulisi olla tarvittavat tiedot palveluorganisaation toiminnasta, asiakassuhteista, omasta asemasta ja mitä keneltäkin odotetaan, jotta saavutetaan tarvittavat edellytykset palveluosaamiselle. Mikäli henkilöstö ei ymmärrä mitä heiltä odotetaan ja miksi mitään tehdään, on vaikea olla motivoitunut tekemään hyvää työtä. (Grönroos 2001, 476.)

Muutosvalmiuden hallinnan kannalta on myös tärkeää ymmärtää tiedon merkitys, sillä asenteita harvoin muutetaan ilman tietoa. Ihmiset haluavat usein faktatietoa miksi jotain tehdään, mitä vaatimuksia se synyttää, mitä siitä seuraa ja mitä yksilöltä vaaditaan ja miksi. Tämän vuoksi palvelukouluttamiseen ja viestintä- ja palvelutaitojen opettamiseen on tärkeä panostaa, jotta muutosvalmiutta voidaan hallita ja kasvattaa. (Grönroos 2001, 477).

3.1.6 Palveluinfrastruktuuriin luominen

Palveluinfrastruktuuriin luominen on yksi tärkeimmistä tekijöistä muutoksen onnistumiselle ja läpiviennille. Ojasalon (2008, 36) mukaan muutosprosessin haasteena uudenlaisen kulttuurin luomisen lisäksi on palveluinfrastruktuuriin luominen. Yrityksen haasteena on luoda maantieteellisesti laaja-alainen ja mahdollisesti jopa globaali palveluinfrastruktuuri, mikä kykenee vastaamaan paikallisesti palvelun tuotannon vaatimukseen. Muodostettavan palveluinfrastruktuuriin tulisi myös tukea yrityksen strategiaa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 36.)

Operatiivisella tasolla yrityksen tulisi kehittää kyvykkyyksiä jakaa palveluja verkostossa sekä kyvykkyyksiä johtaa laajempaa palveluhenkilöstöä, jotta yritys voi hoitaa hajautettua palveluverkostoa (Ojasalo & Ojasalo 36). Tämän lisäksi yrityksen tulisi muodostaa liiketoiminta läpinäkyväksi, jotta muutoksen onnistumista voidaan arvioida. Arviointiin tarvitaan muutosta tukevia mittareita, jotta tavoitteita ja niiden toteutumista voidaan seurata ja kehittää. Mittareiden avulla voidaan mitata palvelujen tehokkuutta, asiakas-, ja henkilöstötyytyväisyyttä sekä tehdä laadunarviointia. Nämä mahdollistavat teollisuusyritykselle kyvyn havainnollistaa palvelumarkkinoiden koon sekä selvittää, mikä merkitys palveluilla on yrityksen toimintaan ja tulokseen. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 37.)

3.2 Palvelutarjooman kehittäminen

Tarjoomalla tarkoitetaan tuotteista, palveluista, prosesseista ja kaikesta mitä yritys tarjoaa markkinoille koostuvaa kokonaisuutta (Ojasalo & Ojasalo 2008, 38). Palvelutarjooman kehittämistä voidaan harjoittaa usealla eri tavalla. Kehittämistyö lähtee kuitenkin aina liikkeelle yrityksen nykyisen palvelutarjooman tunnistamisesta. Nykyisen palvelutarjooman tunnistaminen on äärimmäisen tärkeää, jotta yrityksen henkilöstö ymmärtää mitä palveluja yrityksellä on ja oppii näkemään tarjottavat palvelut ominaan eikä automaattisesti tuotteen mukana tulevana. (Sariola & Martinsuo 2014, 67.)

Palvelutarjooman tunnistamisen apuna voidaan hyödyntää toimitusprosessin vaiheita. Selventämällä mitä palveluja yritys tarjoaa ennen valmistusta, valmistuksen aikana ja valmistuksen jälkeen, saadaan parempi kuva nykyisestä palvelutarjoomasta ja miten palvelutarjoomaa voidaan lähteä kehittämään paremmin haluttuun suuntaan. (Sariola & Martinsuo 2014, 78.)

Oliva ja Kallenberg (2003, 165) esittävät palvelutarjooman kehittämisen tapahtuva tuotteeseen liittyvän palvelutarjooman, asiakassuhdepohjaisten ja prosessikeskeisten palveluiden laajentamisen kautta. Ojasalon (2008, 32-33) mukaan yritykset tarjoavat palveluja fyysisen tuotteen myynnin avuksi, mutta ydintuotteeseen liityvää liiketoimintapotentiaalia ei osata monesti hyödyntää tarpeeksi. Keskittyminen yrityksissä on suunnattu tuotteen myyntiin liittyviin toimenpiteisiin, tuotantoon, kuljetukseen ja asennukseen ja tuotteen ylläpito ja after sales-toiminnot on jätetty vähemmälle painoarvolle tai unohdettu lähes kokonaan. Tämän vuoksi palvelutarjooman kehittämistyö tulisi lähteä niin Olivan ja Kallenbergin (2003, 165) kuin Ojasalon (2008, 32-33) mukaan tästä vaiheesta. Kun palveluliiketoiminnan kehittämisessä on päästy hyvin alkuun, palvelutarjoomaa voidaan alkaa laajentaa asiakassuhdepohjaisiin ja prosessikeskeisiin palveluihin (Oliva & Kallenberg 2003, 165-169).

Asiakassuhdepohjaisiin palveluihin suuntautuminen liittyy vuorovaikutuksen luonteeseen. Tässä muutosvaiheessa asiakkaan kanssa tapahtuva vuorovaikutus muuttuu transaktionaalisesta eli kertaluonteisesta asiakassuhdepohjaiseksi eli jatkuvaluontaiseksi. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 38.) Pitkäaikainen palvelusopimus merkitsee pidempiä asiakassuhteita sekä mahdollistaa siten paremman kapasiteetin käytön ja vähentää vaihtelua ja ennustamattomuutta. Mikäli tätä kautta yritys haluaa kehittää palvelutarjoomaansa, ongelmaksi voi muodosta, ettei muutosta osata viestiä asiakkaille oikein tai asiakas ei pidä muutosta kannattavana itselleen. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 40.)

Prosessikeskeisiin palveluihin suuntautuminen koskettaa arvotarjooman painopisteen muuttamista. Tässä kehittämistavassa arvotarjooman

painopiste muuttuu fyysisen tuotteen tehokkuudesta asiakkaan prosessien tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Tämä voidaan toteuttaa asiantuntijapalveluiden avulla ja suurimpana muutoksena tässä kehittämistavassa on, ettei palvelut liity enää vain tuotteen asennukseen ja käyttöönottoon, vaan kattavat koko tuotteen elinkaaren. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 40.) Suurimpana haasteena tässä vaiheessa on infrastruktuurin, henkilöresurssien ja tietojohdamisen kehittäminen. Lisäksi prosessikeskeisen tarjooman luominen vaatii asiakaspalveluorganisaatiolta uusien kontaktien ja palvelujakeluverkostojen löytämistä. (Oliva & Kallenberg 2003, 169.)

Siirtyminen transaktionaalista palveluista asiakassuhdepohjaisiin palveluihin näkyy taulukossa 1 (Taulukko 1) siirtymänä vertikaalisesti ylhäältä alaspäin. Arvotarjooman painopisteen muuttaminen fyysisen tuotteen tehokkuudesta asiakkaan prosessien tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen näkyy taulukossa horisontaalisesti vasemmalta oikealle.

Taulukko 1. Palvelutarjooman kehittäminen (Ojasalo & Ojasalo 2008, 39)

	Tuotepalvelut →	Asiakkaan prosesseihin suuntatuvat palvelut
Transaktionaaliset palvelut	<i>Transaktionaaliset tuotepalvelut:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentointi • Kuljetus ja asennus • Tuotteeseen liittyvä koulutus • Help desk • Korjaus, varaosat • Tuotepäivitykset, kunnostus 	<i>Teollisuuden transaktionaaliset asiantuntijapalvelut:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Prosessien muutos ja kehittäminen • Varaosien hallinta • Prosesseihin liittyvä koulutus ja konsultointi • Liiketoimintaan liittyvä koulutus ja konsultointi
Asiakassuhteisiin pohjautuvat palvelut	<i>Jatkuvat laitteiden ylläpitopalvelut:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Ennaltaehkäisevä ylläpito • Laitteen tilan tarkkailu ja varaosien hallinta • Täyden huollon sopimukset 	<i>Kokonaisvaltainen asiakkaan operaatioiden hoitaminen:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan ylläpidon ja operaatioiden kokonaisvaltainen hallinta

Palvelutarjooman kehittämistä voidaan harjoittaa myös Penttisen ja Palmerin (2007, 554) muodostaman palvelutarjooman viitekehyksen avulla, jossa palvelut jaetaan kokonaisvaltaisuuden ja asiakassuhteen mukaan. Tässä asiakassuhde jakautuu transaktioihin ja läheiseen yhteistyöhön ja kokonaisvaltainen palvelutarjooma koostuu tuotteista ja palveluista niputetuista paketeista (Penttinen & Palmer 2007, 554).

Palvelutarjooman kokonaisvaltaisuutta voidaan luoda yhdistämällä yksittäisiä palveluja palvelupaketeiksi ja palveluita ja tuotteita tuote-palvelujärjestelmiksi (Sariola & Martinsuo 2014, 85). Palveluosaamisen modularisoinnin avulla voidaan kehittää erilaisia toisiinsa yhdisteltäviä palvelukonsepteja (Ojasalo & Ojasalo 2008, 45). Sariolan ja Martinsuon

(2014, 68) mukaan palveluiden modularisointi tarkoittaa vakioitujen palvelumoduulien luomista, joita voidaan käyttää monessa palvelukonseptissa. Ojasalon (2008, 45) mukaan palvelukonseptit ovat melko standardeja ja sitä kautta tehokkaita, mutta niitä yhdistelemällä saadaan muodostettua yksilöllisiä ja asiakkaan tarpeita vastaavia räätälöityjä palvelukokonaisuuksia. Massaräätälöinnin avulla voidaan vastata paremmin asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin ja tuottaa asiakkaan haluama tuote hyödyntäen massatuotannon etuja (Logistiikan Maailma 2018). Massaräätälöinnin yhteydessä voidaan myös puhua menu-tyyppisestä lähestymistavasta, jossa asiakas luo omalaisen palvelukokonaisuuden lisäämällä vakioitujen palveluiden ympärille eri palvelukonsepteja oman maun mukaan.

3.3 Palvelupolku palvelumuotoilun apuna

Palvelumuotoilu tarkoittaa palveluiden kehittämistä, innovointia ja suunnittelua hyödyntäen muotoilussa kehitettyjä menetelmiä.

Palvelumuotoilun tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa sekä palvelun käyttäjän että palvelun tarjoajan tarpeita. (Heikkinen 2012.)

Palvelupolku on hyvä työkalu, kun halutaan tarkastella palvelua asiakkaan näkökulmalta (Heikkinen 2012). Palvelupolku on oiva työkalu myös, koska sen avulla voidaan paikantaa missä polun kohdassa asiakas on tyytymätön ja mitkä kohdat kaipaavat kehittämistä (Aittovaara 2017).

”Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla” (Tuulaniemi 2013, 78). Asiakkaan palvelupolku koostuu palvelutuokioista ja palvelun kontaktipisteistä (Tuulaniemi 2013, 78).

Asiakkaan matka palvelupolulla voidaan jakaa lisäksi kolmeen vaiheeseen, jotka ovat ennen, aikana ja jälkeen. Tällä tarkoitetaan, mitä tapahtuu ennen palvelua, itse ydinpalvelun aikana ja palvelun jälkeen. (Väätäinen 2015.)



Kuva 6. Asiakkaan palvelupolku

Kuten yllä mainittin, palvelupolku koostuu palvelutuokioista ja palvelutuokiot useista kontaktipisteistä. Palvelutuokion kontaktipisteitä voi olla esimerkiksi ihmiset, esineet, ympäristöt ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2013, 79-80.) Kontaktipisteiden kautta voidaan hahmottaa, miten ihmiset osallistuvat palvelun tuottamiseen, mitä esineitä palvelun käyttämiseen kuuluu ja miten palvelua tuotetaan ja missä ympäristössä palvelu tapahtuu. Kontaktipisteiden kautta voidaan muotoilla palvelutuokiot halutunlaisiksi ja asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaaviksi, joiden kautta muodostetaan kokemus palvelun käyttämisestä. Kontaktipisteiden kannalta on tärkeää, että ne on suunniteltu hyvin, jolloin luodaan asiakkaalle selkeä ja johdonmukainen palvelukokemus. (Heikkinen 2012.)

4 TOIMINNALLINEN PROSESSI

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä.

Toiminnallinen opinnäytetyö on työelämän kehittämistyö, jolla tavoitellaan ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan kehittämistä, ohjeistamista, järjestämistä tai järjeistämistä (Lumme, Leinonen, Leino, Falenius & Sundqvist 2006).

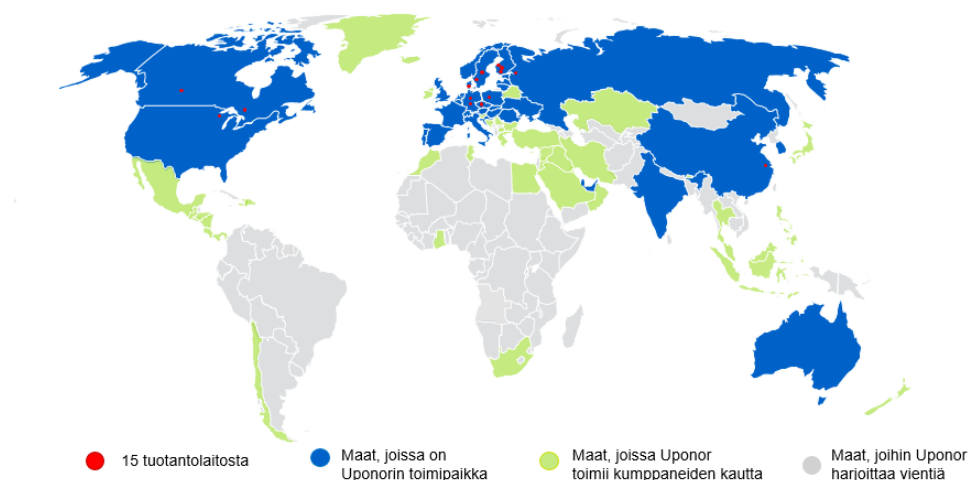
Toiminnallinen prosessi on toteutettu työpajamenetelmän avulla.

Toiminnallisessa osuudessa hyödynnetään työpajan havaintojen lisäksi Our Voice ja Asiakaskohtaamisten läpikävely-tutkimuksien tuloksia, kirjallisuuslähteitä ja omakohtaisia havaintoja.

Luku alkaa toimeksiantajan kuvauksella, jonka jälkeen esitellään Our Voice ja Asiakaskohtaamisten läpikävely-tutkimukset. Tämän jälkeen avataan työpajamenetelmä ja minkä vuoksi työpaja on valittu toiminnallisen osuuden toteutustavaksi. Lopuksi avataan työpajan kulku ja aiheet.

4.1 Uponor Suomi Oy ja Uponor Infra Oy

Uponor Oyj on kansainvälinen yhtiö, mikä tarjoaa ratkaisuja rakentamiseen ja yhdyskuntatekniikkaan. Uponorin päätuotteisiin kuuluvat lattialämmitys- ja käyttövesijärjestelmät niin liike- ja asuinrakentamiseen kuin myös julkiseen rakentamiseen. Uponor on yksi johtavista rakennus- ja ympäristötekniikan järjestelmien toimittajista Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa sekä markkinajohtaja yhdyskuntatekniikan putkijärjestelmissä Pohjoismaissa. Uponorilla on toimintaa 30 maassa ja 15 tuotantolaitosta maailmanlaajuisesti. (Uponor 2018)



Kuva 7. Uponor maailmanlaajuisesti (Uponor 2018)

Uponorin toiminta on jakautunut Suomessa kahteen eri osaan, talotekniikkaan ja yhdyskuntatekniikkaan. Uponor Suomi Oy on erikoistunut LVI-talotekniikkaan ja tarjoaa erilaisia ratkaisuja muun muassa rakennusten sisäilmaston ja käyttöveden hallintaan liittyen. Uponor Infra Oy on kahden alan johtavan, KWH Popen ja Uponorin muodostama yhteisyritys. Uponor Infra Oy on erikoistunut yhdyskuntatekniikan tarpeisiin ja tuotteisiin. (Uponor 2018.)

Uponorin tuotteet ja palvelut ovat kohdistettu asuinrakentamisen, teollisuus-, liike- ja julkisen rakentamisen kuin myös kunnallistekniikan ja ympäristörakentamisen segmentin asiakkaille. Yhtiön asiakkaita ovat muun muassa erilaiset kansainvälisesti tai paikallisesti toimivat yritykset, toimittajat, urakoitsijat ja jälleenmyyjät.

4.2 Our Voice

Our Voice 2017 on valittu toiminnallisen prosessin avuksi kuvaamaan organisaatiossa vallitsevaa yleistä ilmapiiriä ja tyytyväisyyden tasoa.

Osa Our Voice-tutkimuksen asiasisällöstä on piilotettu tutkimuksen julkisesta versiosta toimeksiantajan liiketoiminnallisista syistä.

4.3 Asiakaskohtaamisten läpikävely

Asiakaskohtaamisten läpikävely-tutkimus on ulkopuolisen konsultin toteuttama tutkimus, minkä tavoitteena oli kartoittaa asiakaspalveluorganisaation toimintamallit ja miten niitä voidaan kehittää asiakaslähtöisemmäksi. Asiakaskohtaamisten läpikävely-tutkimusta hyödynnetään opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa prosessien ja kehittämishaasteiden kuvaamisen apuna.

Osa Asiakaskohtaamisten läpikävely osiosta on piilotettu tutkimuksen julkisesta versioista toimeksiantajan liiketoiminnallisista syistä.

4.4 Työpaja

”Työpaja on työskentelytapa, jossa ryhmä ihmisiä kokoontuu työskentelmään valitun aihepiirin tai asian parissa ” (Finto 2018). Työpajan tarkoituksena on ryhmätyömenetelmän avulla luoda uusia ideoita tai kehittää olemassa olevaa toimintaa. Työpaja järjestetään sovitussa paikassa ja se kestää sovitun ajan. Työpaja on innovatiivinen työskentelytapa, jonka kautta voidaan monesti tuottaa sellaisia tuloksia, joita yksin tai perinteisissä palavereissa ei synny. Työpaja on myös oiva menetelmä, kun halutaan yhdistää eri alojen tai jäsenten osaaminen. (Aalto 2015.)

Asiakaskohtaamisten läpikävely-tutkimuksen myötä ilmeni tarve palvelupolkujen ja prosessien mallintamiselle. Työpajamenetelmä valittiin toiminnallisen osuuden toteutustavaksi, koska haluttiin hyödyntää työpajamenetelmän etuja, joita yllä esiteltiin. Työpajan tavoitteena oli määritellä mitä asiakastarpeita Uponor kohtaa ja muodostaa asiakas x:n palvelupolku ja kontaktipisteet. Palvelupolun mallintamisen avulla haluttiin saada selvitettyä missä polun kohdassa asiakas on tyytyväinen ja mitkä kohdat kaipaavat kehittämistä (Aittovaara 2017).

Ensimmäinen työpaja järjestettiin Nastolan toimipisteessä. Työpajan työkaluina käytettiin aivoriiheä, fläppitaulua, post-it-lappuja sekä tusseja. Aivoriihi valittiin työpajan menetelmäksi, sillä sen avulla saadaan runsas

määrä ideoita ja näkemyksiä. Toisten ajatusten avulla voi löytyä lisäksi uusia tapoja lähestyä tarkasteltavaa aihetta. (Tevere 2017.) Työpajaan varattiin aikaa neljä tuntia ja työpaja kesti klo 12-15.30. Työpajan rakenne muodostui kolmesta vaiheesta.

Osa työpajan asiasisällöstä on piilotettu tutkimuksen julkisesta versiosta toimeksiantajan liiketoiminnallisista syistä.

5 TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Palvelullistumisprosessin lähtökohtana on kokonaisvaltainen kulttuurinmuutos (Martinez, Bastl, Kingston & Evans 2010, 449-469). Muutos on monitahoinen ja sitä tulee tarkastella isona kokonaisuutena. Kohdentamalla kehittämisen vain yhteen osa-alueeseen, ei kokonaisvaltaista muutosta voida saavuttaa. Muutos vaatii strategian päivittämistä, prosessien kehittämistä sekä uudenlaista palvelukulttuuria.

Tietoperustan, työpajan ja Our Voice ja Asiakaskohtaamisten läpikävely-tutkimusten sekä omakohtaisten havaintojen avulla muodostui teemat palveluorganisaation ja –prosessin asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Muutosteemat liittyvät strategiaan, prosesseihin ja työkaluihin, henkilöstöön, osaamiseen ja asenteisiin sekä palveluinfrastruktuuriin ja asiakaspalveluorganisaation tilauskäsittelyn kehittämiseen. Nämä teemat ovat oleellisia asiakaspalveluorganisaation jatkuvalla kehitykselle.

Seuraavaksi esitellään toiminnallisessa prosessissa syntyneet muutosteemat, joita avataan yllämainittujen tutkimuslähteiden avulla. Muutosteemojen kautta on mallinnettu mahdolliset kehitysehdotukset, miten asiakaspalveluorganisaatiota ja –prosessia voitaisiin kehittää asiakaslähtöisemmäksi.

5.1 Strategia

”Strategia on suunnitelma, jonka avulla tavoiteltu päämäärä pyritään saavuttamaan” (YLP 2018).

Osa tämän luvun asiasisällöstä on piilotettu tutkimuksen julkisesta versiosta toimeksiantajan liiketoiminnallisista syistä.

Kuvio 3. Strategian nyky- ja tavoitetila (mukaillen Oliva & Kallenberg 2003, 162)

5.2 Prosessit ja työkalut

Uponorin asiakaspalveluorganisaatiossa on huomattu tarve asiakaspalveluorganisaation- ja prosessin kehittämiseksi. Prosessin kehittämisen avuksi järjestettiin työpaja, missä mallinnettiin asiakas x:n palveluprosessi hyödyntäen palvelupolku-työkalua. Palvelupolku valittiin prosessin kuvaamisen avuksi, koska sen avulla voidaan tarkastella palvelua ja palveluprosessia asiakkaan näkökulmasta (Heikkinen 2012). Prosessin kehittämiskohteeksi muodostui kuusi teemaa, mitkä syntyivät palvelupolun palvelutuokioista. Prosessin kehittämistä tarkastellaan palvelupolun tietoisuus, suunnittelu, tilaus, toimitus, asennus ja jälkihoito vaiheiden kautta.

Osa tämän kappaleen asiasisällöstä on piilotettu tutkimuksen julkisesta versiosta toimeksiantajan liiketoiminnallisista syistä.

Tietoisuus-vaihe:

Ennen palvelua tapahtuvassa tietoisuus-vaiheessa tarkasteltiin miten asiakas x tavoitetaan.

Osa tämän kappaleen asiasisällöstä on piilotettu tutkimuksen julkisesta versiosta toimeksiantajan liiketoiminnallisista syistä.

Suunnittelu-vaihe:

Ensimmäinen palvelun aikana vaihe liittyi suunnitteluun. Suunnittelu-vaiheessa tarkasteltiin miksi ja miten asiakas x lähestyy Uponorin asiakaspalvelua.

Osa tämän kappaleen asiasisällöstä on piilotettu tutkimuksen julkisesta versiosta toimeksiantajan liiketoiminnallisista syistä.

Tilaus-vaihe:

Palvelupolun tilaus-vaiheessa tarkasteltiin asiakkaan näkökulmasta tilausprosessia ja sen kehittämiskohtia paremman palvelun takaamiseksi.

Hyvän palvelun on esitetty merkitsevän päätöksenteon nopeutta, joustavuutta ja palvelujen helposti saatavuutta (Grönroos 2001, 472).

Osa tämän kappaleen asiasisällöstä on piilotettu tutkimuksen julkisesta versiosta toimeksiantajan liiketoiminnallisista syistä.

Toimitus-, asennus ja jälkihoito-vaiheet:

Toimitus-, asennus ja jälkihoito-vaiheissa tarkastelimme miten nämä vaiheet näkyvät asiakkaalle. Työpajassa todensimme näiden palvelupolun vaiheiden asiakas x:n kannalta toimivan suhteellisen hyvin ja työpajasta ei noussut suuria haastekohtia esille, mitkä vaatisi akuuttia kehittämistä.

Osa tämän kappaleen asiasisällöstä on piilotettu tutkimuksen julkisesta versiosta toimeksiantajan liiketoiminnallisista syistä.

5.3 Henkilöstö, osaaminen ja asenteet

Palvelukulttuurin kasvattamisessa jokainen on vastuussa asiakaskokemuksen kehittämisessä (Fischer & Vainio 2014, 112).

Asiakaskohtaamisten läpikävely-tutkimuksesta ilmeni asiakaspalveluorganisaatiolla olevan todellista halua asiakaslähtöisyyteen ja asiakasta pidetään arvossa.

Muutosvalmius on keskeinen tekijä asiakaspalveluorganisaation palvelullistumisprosessin onnistumisessa. Martinsuo (2015, 168-169) esittää muutosvalmiuden liittyvän siihen, miten organisaation jäsenet kokevat tarpeen omaksua ja soveltaa palvelukeskeisiä toimintatapoja, ajattelumalleja ja ratkaisuja, ja osallistuvat sitä kautta palvelullistumiseen liittyvän muutosstrategian toteuttamiseen. Kuten Honkanen ja Isoviita (2018, 21) esittävät muutosta tehtäessä on hyvä pitää mielessä, ettei palvelukulttuuria synnytetä yhdessä yössä vaan se on pidempiaikainen prosessi.

Muutos on työläs prosessi ja se aiheuttaa monesti henkilöstön keskuudessa muutosvastarintaa (Lempiälä ym. 2014, 185).

Asiakaspalvelun osaaminen painottuu vahvasti omaan asiakasryhmään ja myyntialueeseen. Muutokset omaan työtehtävään aiheuttavat osan henkilöstön keskuudessa muutosvastarintaa. Muutos edellyttää aina astumista johonkin tuntemattomaan ja uuden opettelua (Järvinen 2016).

Hajautetut yksiköt ovat Olivan ja Kallenbergin (2003, 166-167) mukaan haastavia palvelukulttuurin kehittäisen kannalta. Uponorin asiakaspalvelun palveluyksiköt ovat hajatettu ympäri organisaation, mikä vaikeuttaa palvelukulttuurin ja uusien toimintamallien vakioittamista. Johdon olisi hyvä panostaa palvelukouluttamiseen ja yhteisilmapiirin luomiseen paljon, sillä yksiköiden välinen yhteistyö näkyy myös asiakkaalle ja vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun (Fischer & Vainio 2014, 112). Kouluttamista ja yhteisilmapiirin luomista voidaan esimerkiksi toteuttaa erilaisten työpajojen, kick off-päivien ja palveluseminaarien avulla. Osallistamalla henkilöstö muutoksen suunnitteluun, asettamalla selvät suuntaviivat ja päämäärät saavutettaisiin parempi muutosvalmius organisaation sisällä (Martinsuo 2014, 174).

Muutosvalmiuden kehittämisessä vuorovaikutus on keskeisessä osassa ja johdon ja henkilöstön välillä tulisi olla avoin vuorovaikutus (Grönroos 2001, 475). Asiakaspalvelun johdon ja henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen olisi hyvä panostaa ja lisätä entistä enemmän. Työyhteisön toimivuuden, asiakaskokemuksen ja kannattavuuden välistä riippuvuussuhdetta olisi myös hyvä tarkastella organisaation sisällä enemmän ja miettiä miten tämän mallin (Ks. liite 3) kohdat toteutuvat omassa organisaatiossa.

Osa henkilöstö, osaaminen ja asenteet luvun asiasisällöstä on piilotettu tutkimuksen julkisesta versiosta toimeksiantajan liiketoiminnallisista syistä.

5.4 Palveluinfrastruktuuri

Uponorin asiakaspalvelu on hajautettutoiminto ja asiakaspalvelua tehdään useassa eri yksikössä. Uponor Suomi Oy:n ja Uponor Infra Oy:n asiakaspalvelutoiminnot tilauskäsittelyn osalta yhdistettiin vuonna 2016.

Fuusion myötä toimintoihin tehtiin laajoja muutoksia ja toiminnot jakautuivat kolmelle eri paikkakunnalle, Nastolaan, Tuusulaan ja Vaasaan.

Oliva ja Kallenberg sekä Gebauer ja Friedli esittävät palvelullistumisprosessin kehittämisen lähtevän liikkeelle strategian päivittämisen lisäksi palvelutoimintojen siirtämisestä yhden yksikön alle. Paremman palvelukulttuurin ja läpinäkyvyyden kannalta organisaatorakenne tulisi olla mahdollisimman matala (Grönroos 2001, 473).

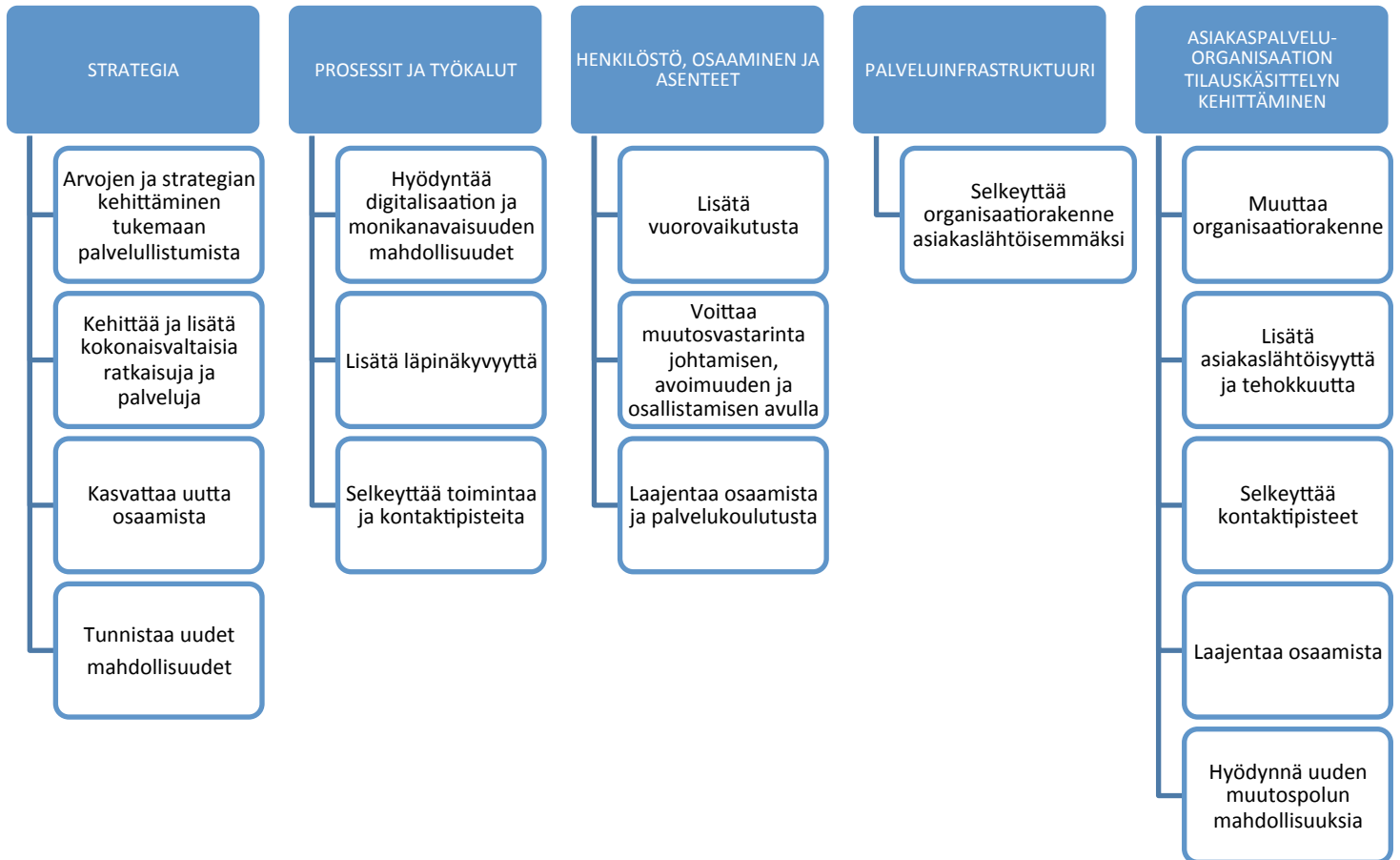
Osa palveluinfrastruktuuri luvun asiasisällöstä on piilotettu tutkimuksen julkisesta versiosta toimeksiantajan liiketoiminnallisista syistä.

5.5 Asiakaspalveluorganisaation tilauskäsittelyn kehittäminen

Osa tämän luvun asiasisällöstä on piilotettu tutkimuksen julkisesta versiosta toimeksiantajan liiketoiminnallisista syistä.

5.6 Yhteenveto muutostarpeesta

Alla on esitelty (Ks. kuvio 4) tutkimuksen tulosten pohjalta laaditut keskeisimmät kehitysehdotukset. Keskeisimmät kehitysehdotukset liittyvät tutkimuksessa muodostettuihin muutosteemoihin, jotka ovat strategia, prosessit ja työkalut, henkilöstö, osaaminen ja asenteet sekä palveluinfrastruktuuri ja asiakaspalveluorganisaation tilauskäsittelyn kehittäminen.



Kuvio 4. Kehittämisehdotukset

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön päätavoitteena on vastata kysymykseen: ”Miten Uponorin palvelullistumista voidaan kehittää?”

Pääkysymys on jaettu seuraaviin alakysymyksiin:

- ”Mikä on Uponorin asiakaspalveluorganisaation nykytila?”
- ”Mitkä ovat Uponorin asiakaspalveluorganisaation kehittämishaasteet?”
- ”Miten asiakaspalveluorganisaatiota ja –prosessia voidaan kehittää asiakaslähtoisemmäksi?”

Uponorin asiakaspalveluorganisaation nykytilaa kuvastaa henkilöstön vahva sitoutuminen työhön ja yritykseen sekä pitkät työsuhteet. Pitkät työsuhteet aiheuttavat osittain haasteita, joista tyypillisiä ovat hyvin syvään juurtuneet ajattelutavat, asenteet ja osittainen muutosvastarinta. Asiakaspalveluorganisaation ajattelutavat ovat edelleen melko tuotelähtöisiä.

Uponorin asiakaspalveluorganisaation kehittämisaalueet koostuvat viidestä havaitusta ja määritellystä muutosteemasta. Nämä teemat ovat strategia, prosessit ja työkalut, henkilöstö, osaaminen ja asenteet, palveluinfrastruktuuri ja tilauskäsittelyn kehittäminen.

Asiakaspalveluorganisaation toimintaa tulee selkeyttää ja kehittää, jotta voidaan toimia riittävän asiakaslähtöisesti kovassa kilpailussa. Henkilöstön osaamisen ja riittävien kyvykkyyksien kehittäminen vaatii myös koko organisaatiolta kuin yksilöiltäkin vahvempaa halua mennä oman osaamis- tai mukavuusalueen ulkopuolelle. Tämän mahdollistamiseen esimiestyö ja hyvä johtaminen ovat erittäin merkittävässä roolissa. Sillä varmistetaan myös muutoksen läpivienti.

Osa johtopäätösten asiasisällöstä on piilotettu tutkimuksen julkisesta versiosta toimeksiantajan liiketoiminnallisista syistä.

6.1 Toiminnallisen osuuden arviointi

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa toiminnalista tutkimusta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2018). Toiminnallisessa osuudessa hyödynnettiin useita eri lähteitä ja toiminnallista osuutta ohjasi laaja tietoperusta. Laajan tietoperustan avulla haluttiin luoda mahdollisimman hyvät edellytykset toiminnallisen osuuden suorittamiseen.

Toiminnallisessa osuudessa hyödynnettiin työpajan havaintojen lisäksi Our Voice ja Asiakaskohtaamisten läpikävely-tutkimusten tuloksia, tietoperustaa ja omia näkemyksiä. Lähteiden avulla pyrittiin tarkastelemaan kehityskohteita mahdollisimman kattavasti ja luotettavasti.

Toiminnallinen osuus toteutettiin työpajamenetelmän avulla. Työpajaan osallistui laaja joukko organisaation eri funktioiden asiantuntijoita. Tällä haluttiin varmistaa, että työpajassa käsitellään palveluprosessin kehittämistä useasta eri näkökulmasta ja hyödynnetään organisaatiosta löytyvää vahvaa osaamista. Tällä tavoin vastattiin työpajan luotettavuuden vaatimuksiin. Kaikki työpajan osallistujat toimivat aktiivisesti asiakas x segmentin parissa ja tietopohja oli laajaa. Tutkimuksen tulosta olisi voinut parantaa, mikäli kaikilla osallistujilla olisi ollut parempi tietämys palvelumuotoilusta ja sen työkaluista. Asiakas x:n osallistamisella olisi saatu vielä luotettavampi tulos.

Kokonaisuudessaan toiminnallinen osuus vastasi tutkimukselle asettamiani odotuksia.

Osa toiminnallisen osuuden arvioinnin asiasisällöstä on piilotettu tutkimuksen julkisesta versiosta toimeksiantajan liiketoiminnallisista syistä.

6.2 Opinnäytetyön ja oppimisen arviointi

Ensimmäiset ajatukset opinnäytetyön aiheesta syntyivät loppuvuodesta 2017. Opinnäytetyön aiheen muodostumiseen ja rajaukseen meni alussa odotettua kauemmin aikaa. Opinnäytetyön tietoperustan kirjoittaminen alkoi helmikuussa ja lopullisesti valmistui huhtikuussa. Toiminnallisen

osuuden kirjoittamisen aloitin huhtikuussa ja toukokuun alkupuolella otin loppukirin tulosten analysoinnissa. Lopulliseen muotoon opinnäytetyö jäsenyi kirjoittamisprosessin yhteydessä.

Opinnäytetyön laajuus ja aiheiden sitominen johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi oli haastavaa, aikaavievää ja vaati paljon pohdintaa. Tietoperustan rakentaminen johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi vaati useita muokkauksia ja tarkkaa paneutumista teoriaosuuden aiheisiin. Toiminnallisen osuuden kirjoittaminen oli sujuvampaa, johon vaikutti työsuhteeni aikana syntyneet omakohtaiset kokemukset.

Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen, mutta samalla haastava. Se oli erittäin kasvattava ja opettava kokemus itselleni. Opin prosessin aikana kohtaamaan haasteita ja löytämään niihin ratkaisuja. Opin myös olemaan enemmän epämukavuusalueella ja haastamaan itseäni lisää. Päätin opinnäytetyöprosessin alussa, etten mene sieltä missä aita on matalin ja koen onnistuneeni tässä.

Tavoitteena opinnäytetyöprosessille oli valmistua keväällä 2018.

Tietoperustan kirjoittaminen vei odotettua kauemmin aikaa, mistä johtuen lopussa tuli hieman kiire. Ajankäytön priorisoimiseen voisin jatkossa kiinnittää enemmän huomiota ja muodostaa tarkemman aikataulun, jotta loppuakohden ei tulisi kiire. Olen kuitenkin opinnäytetyöhön tyytyväinen ja koen saaneeni muodostettua kattavan ja asiantuntevan tietoperustan, mikä antaa hyvän pohjan toiminnalliselle osuudelle. Koen laajan tutkimusmateriaalin käytön parantaneen opinnäytetyön sisällön laatua ja omaa oppimista.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusehdotuksena voitaisiin tutkia seuraavia teemoja:

1. Uponorin asiakaspalveluorganisaation palvelullistumisen implementointia.
2. Uponorin asiakaspalveluorganisaation esimies ja johtamistyön muutosta.

3. Uponorin asiakaspalveluorganisaation henkilöstön kyvykkyyksien kehittämistä.

LÄHTEET

- Aalto, T. 2015. Aikaleima. Workshopien viisi sudenkuoppaa ja miten vältät ne. YLE. Blogi-kirjoitus [viitattu 12.5.2018]. Saatavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/04/15/workshopien-viisi-sudenkuoppaa-ja-miten-valtat-ne>
- Aittovaara, S. 2017. Asiakaspolun kuvaamisesta asiakkuuden arvon maksimointiin. Dagmar [viitattu 25.4.2018]. Saatavissa: <https://www.dagmar.fi/analytiikka/asiakaspolun-kuvaamisesta-asiakkuuden-arvon-maksimointiin/>
- Brax, S. 2005. A Manufacturer becoming service provier- challenges and a paradox. *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 2 [viitattu 13.3.2018]. Saatavissa ResearchGate -tietokannassa: https://www.researchgate.net/publication/242336218_A_manufacturer_becoming_service_provider_-_Challenges_and_a_paradox
- Brax, S., Jonsson, K. 2009. Developing integrated solution offerings for remote diagnostics: A comparative case study of two manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management* [viitattu 13.3.2018]. Saatavissa ResearchGate -tietokannassa: https://www.researchgate.net/publication/241701387_Developing_integrated_solution_offerings_for_remote_diagnostics_A_comparative_case_study_of_two_manufacturers
- Finto. 2018. KEKO- Kestävän kehityksen kasvatuksen ontologia [viitattu 6.5.2018]. Saatavissa: <https://finto.fi/keko/fi/page/p79>
- Fischer, M., Vainio, S. 2014. Potkua Palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum
- Friedli, T., Fleisch, E. & Gebauer, H. 2014. Strategies for Developing the Service Business in Manufacturing Companies [viitattu 27.3.2018]. Saatavissa ResearchGate -tietokannassa: https://www.researchgate.net/publication/287337733_Strategies_for_Developing_the_Service_Business_in_Manufacturing_Companies

Gebauer, H., Friedli, H. 2005. Behavioral implications of the transition process from products to services. Journal of Business & Industrial Marketing. Emerald Group Publishing Limited [viitattu 1.4.2018]. Saatavissa ResearchGate -tietokannassa:

https://www.researchgate.net/publication/215915755_Behavioral_implications_of_the_transition_process_from_products_to_services

Gebauer, H., Friedli, T. & Fleisch, E. 2006. Success factors for achieving high service revenue in manufacturing companies. Emerald Group Publishing Limited [viitattu 13.3.2018]. Saatavissa ResearchGate – tietokannassa:

https://www.researchgate.net/publication/36395544_Success_factors_for_achieving_high_service_revenues_in_manufacturing_companies

Grudin, J., Markus, M.L. 1997. Organizational Issues in Development and Implementations of Interactive Systems. Handbook of Human-Computer Interaction [viitattu 4.4.2018]. Saatavissa ResearchGate –tietokannassa: https://www.researchgate.net/publication/282881545_Organizational_Issues_in_Development_and_Implementation_of_Interactive_Systems

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryynänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: Haasteena kannattava kasvu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy

Heikkinen, H. 2012. Palvelupolku. Innokylä [viitattu 25.4.2018].

Saatavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli111607>

Hokkanen, H., Isoviita, A. 2018. Teollisuuden palveluliiketoiminta pk-yrityksessä: Kehittämispas. Hämeenlinna: Hämeen Ammattikorkeakoulu [viitattu 28.2.2018]. Saatavissa:

<http://www3.hamk.fi/tepa/downloads/teollisuudenpalveluliiketoimintapkyrytyksessae.pdf>

Juuti, P., Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Talouselämä [viitattu 6.4.2018]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565>

Karlöf, B., Helin Löngvingsson, F. 2006. Organisaatin olemus. Helsinki: Edita.

Kaufman, R. 2018. How to build better customer service culture in your business. Ron Kaufman [viitattu 4.4.2018]. Saatavissa: https://ronkaufman.com/media_post/how-to-build-a-better-customer-service-culture-in-your-business/

Kinnunen, R. 2011. Servitization of Manufacturing Companies. Framework for Analyzing Servitization Capabilities. Helsinki: Aalto University School of Economics [viitattu 13.3.2018]. Saatavissa: https://aaltdoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/3503/hse_ethesis_12781.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kling, R. 1991. Cooperation, coordination, and control in computer-supported work. Communications of the ACM. Vol. 34, No. 12 [viitattu 4.4.2018]. Saatavissa ResearchGate –tietokannassa: https://www.researchgate.net/publication/220420086_Cooperation_Coordination_and_Control_in_Computer-Supported_Work

Koppa. 2015. Etnografinen tutkimus. Jyväskylän Yliopisto [viitattu 12.5.2018]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/etnografinen-tutkimus>

Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas. Espoo: VTT Tiedotteita – Research Notes 2598. S.109 [viitattu 28.2.2018].
Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lecklin, O., Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Lempiälä, T., Näsänen, J., Vanharanta, O., Eloranta, T., Berg, P. & Pihlajamaa, O. 2014. Oman organisaation ymmärtäminen perustana onnistuneelle muutokselle. Teoksessa Martinsuo, M. & Kohtamäki, M. (toim.) Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 179-196.

Lindström, H. 2016. Palvelukulttuuri positiivisen ilmapiirin edistäjänä. University of Eastern Finland [viitattu 2.4.2018]. Saatavissa: <https://blogs.uef.fi/erinomaista-palvelunhallintaa-rakentamassa/2016/09/30/palvelukulttuuri-positiivisen-tyoilmapiirin-edistajana/>

Logistiikan Maailma. 2018. Massaräätälöinti [viitattu 29.4.2018].
Saatavissa:
<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/tuotanto/massaraatalointi/>

Lumme, R., Leinonen, R., Leino, M., Falenius, M. & Sundqvist, L. 2006. Monimuotoinen / toiminnallinen opinnäytetyö. Virtuaali Ammattikorkeakoulu [viitattu 25.4.2018]. Saatavissa:
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>

Luotola, H., Perminova, O. 2014. Elinkaariratkaisujen johtaminen: Epävarmuuden hallinta palvelumuotoilun keinoin. Teoksessa Martinsuo, M. & Kohtamäki, M. (toim.) Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 54-65.

- Malleret, V. 2006. Value Creation through Service Offers. *European Management Journal*, Vol. 24, No. 1 [viitattu 14.3.2018]. Saatavissa ResearchGate -tietokannassa:
https://www.researchgate.net/publication/222290180_Value_Creation_through_Service_Offers
- Martinez, V., Bastl, M., Kingston, J. & Evans, S. 2010. Challenges in transforming manufacturing organisations into product-service providers. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 21, No. 4 [viitattu 31.3.2018]. Saatavissa ResearchGate –tietokannassa:
https://www.researchgate.net/publication/235270900_Challenges_in_transforming_manufacturing_organisations_into_product-service_providers
- Martinsuo, M. 2014. Organisaation strategisen muutosvalmiuden analysointi. Teoksessa Martinsuo, M. & Kohtamäki, M. (toim.) *Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova, 167-178.
- Martinsuo, M., Kohtamäki, M. 2014. *Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen. Kehittämisen keinot ja menetelmät*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy
- Ojasalo, J., Ojasalo, K. 2008. *Kehitä teollisuuspalveluja*. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oliva, R., Kallenberg, R. 2003. Managing the Transition from Products to Services. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 14, No. 2 [viitattu 14.3.2018]. Saatavissa ResearchGate –tietokannassa:
https://www.researchgate.net/publication/235271845_Managing_the_Transition_from_Products_to_Services
- Rytkönen, M., Tiainen, E. 2018. Asiakaskeskeisyys – Liiketoiminnan menestystekijä. Kohti erinomaista palvelukulttuuria [viitattu 1.4.2018]. Saatavissa: <http://www.amt.fi/static/artikkelit/63.pdf>

Saaranen-Kauppinen. Puusniekka. 2018. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. KvaliMOTV [viitattu 14.5.2018]. Saatavissa:

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html

Sariola, R., Martinsuo, M. 2014. Palveluvalikoiman hallinta teollisessa liiketoiminnassa. Teoksessa Martinsuo, M. & Kohtamäki, M. (toim.)

Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen. Helsinki: Teknologianfo Teknova, 66-91.

Tevere. 2017. Aivorihi. Työelämän valmennus [viitattu 6.5.2018].

Saatavissa: <https://tevere.fi/menetelmat/aivorihi/>

Turunen, T. 2011. Users as a development driver in manufacturing: The case of “reverse” servitization [viitattu 27.3.2018]. Saatavissa

ResearchGate -tietokannassa:

https://www.researchgate.net/publication/285773632_Users_as_a_development_driver_in_manufacturing_The_case_of_%27reverse%27_servitization

Turunen, T. 2013. Organizing Service Operations in Manufacturing.

Helsinki: Unigrafia Oy [viitattu 13.3.2018] Saatavissa:

<https://aaltoodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/7721/isbn9789526049625.pdf?sequenc=1>

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Uponor. 2018. Uponor Yrityksenä [viitattu 7.4.2018]. Uponor-kotisivu.

Saatavissa: <https://www.uponor.fi/yritys>

Vähä, P., Kettunen, J., Ryyänen, T., Halonen, M., Myllyoja, J.,

Antikainen, M. & Kaikkonen, J. 2009. Palvelut muokkaavat kaikkia

toimialoja. Palveluliiketoiminnan toimialakohtaiset tiekartat. Espoo: VTT

Tiedotteita – Research Notes 2508 [viitattu 1.2.2018]. Saatavissa:

<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2009/T2508.pdf>

Väätäinen, M. 2015. Miksi jokaisen johtajan tulisi ymmärtää asiakkaiden

palvelupolku? Solita. Blogi-kirjoitus [viitattu 25.4.2018]. Saatavissa:

<https://www.solita.fi/blogit/miksi-jokaisen-johtajan-tulisi-yymmartaa-palvelupolku/>

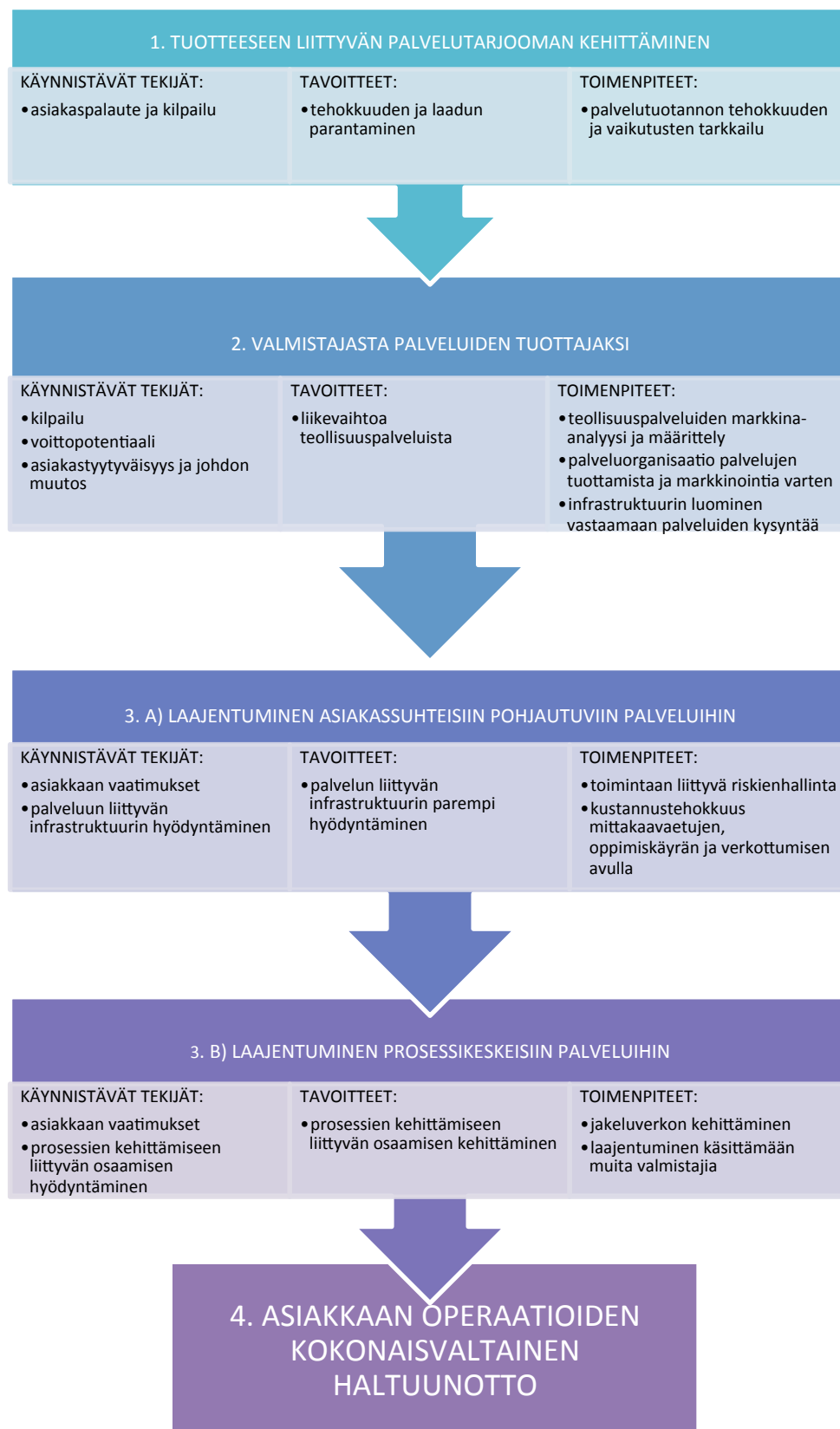
YIP. 2018. Yrityksen arvot, missio ja visio. Yrityksen perustaminen [viitattu 12.5.2018]. Saatavissa: <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>

LIITTEET

LIITE 1. Syyt ja hyödyt panostaa palveluihin (Kinnunen 2011, 9)

TEKIJÄ	TALOUDELLISET HYÖDYT	MARKKINOINNIN HYÖDYT	STRATEGISET HYÖDYT
Brax (2005)	Suhdannevaihteluiden tasoitus	Vastaus kysyntään, asiakassuhteiden pidentäminen, tuotemyynnin johto	Kasvumahdollisuudet markkinoilla
Brax & Jonsson (2009)	Korkeampi marginaali ja tasaisempi tuotto	Läheinen yhteistyö valmitajan ja asiakkaan välillä Asiakassuhteen vahvistus ja kysyntään vastaus, asiakastiedon keräys	Teknologia osaamisen hyötyökäyttö
Gebauer, Friedli, Fleisch (2006)	Tuntuva ja vakaampi liikevaihto Korkeampi marginaali	Parempia palveluja myydäkseen lisää tuotteita	Palveluihin perustuva kilpailustrategia Vaikea kopioida, vie vähemmän aikaa kehittää Lisää asiakasluottamusta
Gebauer, Kreml, Fleisch (2008)	Palveluista liikevaihtoa, korkeampi marginaali, vakaampi tulonlähde	Tuotteiden parempi myynti ja jatkuvuuden luominen Asiakaskontaktin säilyttäminen	Differoinnilla ja asiakkaan kokonaisvaltaisella haltuunotolla kilpailuetua
Malleret (2006)	Tasainen liikevaihto ja liikevaihdon kasvu	Asiakasuskollisuus Yritysimago	Differointi eli erilaistaminen
Mathieu (2001)	Liikevaihdon kasvu	Asiakastyytyväisyyden parantaminen Kertaluontoisen ja jatkuvan myynnin kasvu Markkina-aseman parannus ja asiakassuhteiden ylläpito	Markkinoille tulon este
Oliva & Kallenberg (2003)	Vakaampi tulonlähde, korkeampi marginaali	Asiakkaiden tarpeisiin vastaus	Kilpailijoiden vaikea kopioida Kestävä kilpailuetu
Penttinen & Palmer (2007)	Marginaalin ja liikevaihdon kasvu hyödyntämällä asiakastietoa ja asiakastyytyväisyyttä	Palvelutarjooman ja asiakassuhteiden kehitys Parempi tiedonjako ja vuorovaikutus	
Vandermerwe & Rada (1988)		Yrityksen ja asiakkaan välisten asiakassuhteiden vakiinnuttaminen ja ylläpito laajempien tarjoomien kautta Suuntautuminen arvoketjussa kohti asiakasta – ymmärrys loppuasiakkaan ongelmista Räätälöidyt tuotteet	Voidaan käyttää luomaan rajoitteita kilpailijoille, asiakkaille ja kolmansille osapuolille, luomalla riippuvuutta, differoimalla tarjonnan ja levittämällä uusia innovaatioita

LIITE 2. Muutosprosessin vaiheet (Oliva & Kallenberg 2003, 165)



LIITE 3. Työyhteisön toimivuuden, asiakaskokemuksen ja kannattavuuden välinen riippuvuussuhde (mukaiillen Fischer & Vainio 2014, 113)

