

Anna-Reetta Vallivaara

Kohdeyrityksen lähtötaso ja valmiudet  
palveluliiketoimintaan siirtymisessä  
Case: Cembrit Oy

Tekijä Otsikko	Anna-Reetta Vallivaara Kohdeyrityksen lähtötaso ja valmiudet palveluliiketoimintaan siirtymisessä. Case: Cembrit Oy
Sivumäärä Aika	128 sivua + 18 liitettä 5.5.2012
Tutkinto	insinööri
Koulutusohjelma	tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	Technology Business
Ohjaajat	koulutusvastaava Arto Ekström tuotantopäällikkö Anna Gustafsson
<p>Aihealueena on palveluliiketoiminta ja sen lähtötaso kohdeyrityksessä. Työssä tarkastellaan palveluliiketoiminnan ja palveluiden käsitteitä, luodaan Cembritille palvelukuvaukset ja nykytilan hahmotelma. Työn tavoitteena on haastatteluiden avulla lähtötason kartoittaminen, perehtyminen alan kirjallisuuteen, teoreettisen tietoperustan kerääminen aiheesta ja palvelukuvausten luominen.</p> <p>Yritykset etsivät jatkuvasti uusia kilpailuedun lähteitä ja palveluista on nousemassa merkittävä menestystekijä ja kannattavuuden lähde teollisuusyrityksille. Tuote on yhä useammassa tapauksessa vain väline asiakassuhteen aikaansaamiseksi ja huomattava osa liikesuhteen arvosta syntyy palveluilla. Palvelu toteutetaan palveluprosessissa, joiden vaihdantaprosesseissa luodaan arvoa. Palveluajatuksesta laaditaan palvelun tuotantojärjestelmä, jonka kuvaamisessa esitellään kulutusvaiheet ja resurssit. Palvelukuvaukset yksinkertaistavat palvelun tuotantoprosessia, auttavat ymmärtämään asiakkaalle tuotettua hyötyä ja lopputulosta sekä toimivat kommunikaation välineenä. Palvelukuvauksilla hahmotetaan palvelun toteuttamista visuaalisesti ja niiden lähtökohtana on asiakkaan kulkema polku palvelutapahtuman aikana.</p> <p>Työn tuloksena on kirjattu palvelukuvaukset Cembritille ja hahmoteltu yrityksen nykytilaa ja valmiuksia palveluliiketoiminnassa. Kilpailijakartoituksella ja katsauksella alan toimijoiden palvelutarjontaan on selvennetty Cembritin asemaa palveluntarjoajana. Kartoituksilla saavutettiin vertailevaa tietoa ja luotiin katsaus alan suuntauksiin. Nykytilan kartoituksella luotiin käsitys yrityksen mahdollisuuksista tulevaisuuden muutoksille ja hahmoteltiin yritykselle tulevia kehitysaskelaita palveluliiketoimintaan siirtymisessä.</p> <p>Työ on toteutettu laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin ja sen avulla on kuvattu tutkittavaa ilmiötä kokonaisuutena. Tiedonhankinta on toteutettu tapaustutkimuksena ja tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluilla, havainnoiden tapauksia ja sähköisiin lähteisiin pohjautuvilla tiedonhauilla. Aineisto on käsitelty sisällön analyysillä ja kvantifioimalla. Kerätystä aineistosta on tehty analyysijä, vertailuja, tulkintoja ja johtopäätöksiä.</p>	
Avainsanat	palvelu, palveluliiketoiminta, palvelukuvaus, palveluprosessi

Author	Anna-Reetta Vallivaara
Title	The company's starting level and readiness to transition to a service business. Case: Cembrit Oy
Number of Pages	128 pages + 18 appendices
Date	5 May 2012
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Degree programme in Industrial Management
Specialisation option	Technology Business
Instructors	Arto Ekström, Head of Degree Programme Anna Gustafsson, Production Manager
<p>The focus is on service business and it's starting level within the target company. The thesis examines the services and service concepts, creates Cembrit service descriptions and outlines the current status in the service business. The aims of the thesis are to clarify the service business entry-level within the target company using the interviews, a literature review, collect the theoretical basis of the services and create service descriptions to Cembrit.</p> <p>Companies are always looking for new sources of competitive advantage, and the services are becoming a major source of success and profitability in industrial companies. The product, in a growing number of cases, is the only tool for achieving customer relationships, and is a substantial part of the business relationship value which generated in the services. The service is implemented in the service process, in which exchange processes create value. From the service idea drawn up in the service production system, the consumption phases and resources are presented. Service descriptions simplify the service process, help understanding of the customer benefits and final results, and act as a communication tool. The service descriptions construct the service in a visual way based on the customer's path, which will be walked in during the service event.</p> <p>The results of the work are recorded in the service descriptions to Cembrit, and outline the company's current status and readiness in the service business. With a competitor survey and a study of actors, service range has clarified Cembrit's position as a service provider. Surveys produced comparative data and evaluated trends. The surveys created a perception of the company's potential to change in the future, and outlined the future development steps in the transition of the service business.</p> <p>The work has been conducted by means of the qualitative research methods, and with it has illustrated the examined phenomenon as a whole. Data collection has been implemented as a case study and research materials have been gathered by the theme of the interview, observing cases and on electronic sources based on information retrievals. The data has been processed by content analysis and quantified. From the collected data analysis, comparisons, interpretations and conclusions have been made.</p>	
Keywords	service, service business, service description, service process

## **Sisällys**

<b>1 Johdanto</b>	1
<b>2 Tutkimuksen kulku</b>	6
2.1 Tutkimusnäkökulma ja -menetelmät	6
2.2 Laadullinen tutkimus	8
2.3 Tapaustutkimus	9
2.4 Aineiston hankinnan menetelmät	9
2.5 Aineiston käsittely	10
2.5.1 Laadullisen aineiston analysointi	10
2.5.2 Sisällön analyysi	11
2.5.3 Kvantifiointi	12
2.5.4 SWOT-analyysi	13
2.6 Laadullisen aineiston tulkinta	14
2.7 Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa	15
<b>3 Tutkimustaustat</b>	16
3.1 Tutkimuksen resurssit	16
3.2 Yritysesittely	16
3.3 FutIS-projekti	17
<b>4 Palveluliiketoiminnan keskeinen kirjallisuus</b>	18
4.1 Teoreettinen viitekehys	18
4.2 Palveluliiketoiminta	19
4.2.1 Palveluliiketoiminnan määritelmä	19
4.2.2 Palveluprosessi	24
4.2.3 Palvelutapahtuma	26
4.3 Palvelut	28
4.3.1 Palvelun määritelmä	28
4.3.2 Palvelujen luokittelu	30
4.3.3 Uudet palvelut	31
4.3.4 Palvelun laatu	34
4.3.5 Palvelun hinnoittelu	36
4.4 Palvelupaketti	38
4.5 Palvelutuote	39
4.6 Palvelukuvaus	41
4.7 Palvelukilpailu	42

4.7.1	Kilpailu palveluliiketoiminnassa	42
4.7.2	Kilpailijoiden analyysi	45
4.8	Palvelutrendit	47
4.8.1	Trendit palveluliiketoiminnassa	47
4.8.2	Trendit rakentamisen palveluissa	50
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen kulku</b>	<b>53</b>
5.1	Tutkimuksen lähtökohdat	53
5.2	Kenttätyö	54
5.2.1	Tutkimusstrategia	54
5.2.2	Tiedonhankintamenetelmät	55
5.2.3	Haastateltavat	57
5.3	Aineiston keruu	59
5.4	Aineiston käsittely	60
5.4.1	Saavutettu aineisto	60
5.4.2	Sisällön analyysi	61
5.4.3	Aineiston kvantifiointi	65
5.5	Haastattelutulosten esittely	67
5.6	Haastattelutulosten vertailu	71
5.7	Palveluvalikoima rakennustuotteissa	77
5.7.1	Vertailun kulku	77
5.7.2	Palvelutarjonta	78
5.7.3	Kilpailijavertailu	82
5.8	Palveluliiketoiminnan kehityshanke	86
5.8.1	Kehityshankkeen kulku	86
5.8.2	SWOT-analyysin tulokset	88
5.8.3	Nykytilan hahmotelma	89
5.8.4	Tulevaisuus	92
5.9	Cembritin palvelukuvaukset	94
5.9.1	Palvelukuvausten määrittäminen	94
5.9.2	Palveluprosessi	95
5.9.3	Graafiset palvelukuvaukset	97
5.9.4	Sanalliset palvelukuvaukset	100
<b>6</b>	<b>Tulokset</b>	<b>101</b>
6.1	Tulosten esittely	101
6.2	Saavutetut tulokset	101
6.3	Tuloksiin vaikuttavat tekijät	106

6.4 Tulosten ristiriidat	107
6.5 Tulosten luotettavuus	108
6.6 Jatkokehitysehdotukset yritykselle	110
6.6.1 Palveluideat	110
6.6.2 Jatkotutkimusaiheet	116
6.7 Johtopäätökset	118
<b>7 Yhteenveto</b>	<b>120</b>
7.1 Päättäntä	120
7.2 Pohdinta	121
<b>Lähteet</b>	<b>124</b>

## **Liitteet**

Liite 1. Teemahaastatteluiden runko	
Liite 2. Asiakashaastatteluiden saatekirje	
Liite 3. Ruotsin asiakashaastattelutulosten luokitukset	
Liite 4. Suomen asiakashaastatteluiden luokitukset	
Liite 5. Suomen työntekijähaastatteluiden luokitukset	
Liite 6. Malli haastattelutulosten yhteenvetotaulukoinnista	
Liite 7. Suomen ja Ruotsin asiakashaastatteluiden yhteenvetotaulukosta malli	
Liite 8. Kaikkien haastatteluryhmien esiintymien yhteenvetotaulukkomalli	
Liite 9. Haastattelutulosten taulukoinnista ja luokittelusta malli	
Liite 10. Tilaus-toimitus prosessin kaavio	
Liite 11. Mallipalaproessin sanallinen palvelukuvaus	
Liite 12. Mallipalaproessin organisaatiokaavio	
Liite 13. Kilpailijavertailun taulukko	
Liite 14. Taulukko palvelutarjoomasta	
Liite 15. Palvelutarjooman luokitustaulukot	
Liite 16. Ote haastattelutulosten analyysiraportista (luku 1.2)	
Liite 17. Esimerkki kommenteista kootusta taulukosta	
Liite 18. Henkilökuntahaastatteluiden saatekirje	

## 1 Johdanto

Tämän insinööriyön aihealueena on palveluliiketoiminta ja sen lähtötaso kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön tarkoituksena on alan kirjallisuuteen pohjautuen kartoittaa yrityksen nykytila palveluliiketoiminnassa ja luoda hahmotelma tulevaisuuden mahdollisuuksista palveluiden liiketoiminnassa. Työn tavoitteena on kuvailla, ymmärtää ja selittää tapausta ja sen lähtökohtia sekä löytää mahdollisia keinoja kohdeyrityksen toiminnasta siirtymisessä kohti palveluliiketoimintaa. Tavoitteiden saavuttamiseksi insinööriyölle on määritelty seuraavat tehtävät: 1) kartoittaa lähtötasoa haastatteluiden avulla 2) perehtyä alan kirjallisuuteen ja kerätä teoreettista tietoperustaa palveluliiketoiminnasta, palveluprosessista, palveluista ja palvelukilpailusta 3) luoda yritykselle palvelukuvaukset ja hahmotelma palveluiden liiketoiminnan nykytilasta kohdeyrityksessä. Tietoa on kerätty havainnoimalla, sähköisiin lähteisiin pohjautuvilla tiedonhauilla ja haastatteleamalla yrityksen asiakkaita ja henkilökuntaa. Työ rakentuu työelämästä käsin ja sen tavoitteena on tuottaa nykytilan kartoitus sekä palvelukuvaukset kohdeyritykselle työkaluksi käytännön työhön.

Palveluliiketoimintaan siirtymisen syinä nähdään taloudelliset, markkinoinnilliset ja strategiset hyödyt sekä ennustettavuus. Yritykset etsivät jatkuvasti uusia kilpailuedun lähteitä ja palveluista on nousemassa merkittävä tekijä teollisuusyrityksille. Asiakassuuntautuneet ja asiakasta kohti laajentuneet teollisuusyritykset ovat pysyneet kannattavina. Asiakkailta saatavan tiedon avulla ja palveluilla yritykset voivat ohjata omaa toimintaansa, luoda uusia liikevaihdon lähteitä, tuottaa tasaista kassavirtaa tuotteita pienemmällä pääomalla ja suuremmilla katteilla. Palveluilla voidaan tasapainottaa suhdannevaihteluita, rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita ja yhteistyöverkostoja sekä toteuttaa kokonaisvaltaisia asiakasratkaisuja ja lisätä kilpailukykyä.

Palveluliiketoiminta tarkoittaa keskittymistä asiakkaaseen ja sen tarpeisiin sekä mahdollisuutta oppia asiakkaalta ja hänen prosessistaan. Palveluyritys kiinnittää huomiota asiakkaalle koituvaan arvoon. Palveluorganisaatioiden tarjonnassa asiakkaiden mielenkiinnon kohteena ovat tuotettavat ja tarjottavat palvelut.

Palveluyritys räätälöi palveluita asiakkailleen heidän tarpeidensa mukaisesti, lähestyy asiakasta proaktiivisesti ja tarjoaa kokonaisvaltaista ongelmanratkaisukykyä. Onnistuneen palvelun tuottamisessa yhteistyö palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä on onnistunutta, jonka tekee mahdolliseksi osapuolten kyky ja osaaminen toteuttaa ja käyttää palvelua.

Palvelu toteutetaan palveluprosessissa, johon osallistuu palvelun tarjoaja ja asiakas. Palvelut tuotetaan yhteisten toimenpiteiden ja resurssien kautta, jolloin vaihdantaprosesseissa luodaan arvoa. Jotta palveluajatus toteutuisi, laaditaan palvelun tuotantojärjestelmän toimimiseksi suunnitelma ja kartoitetaan palvelun kulutusvaiheisiin liittyvät resurssit. Palveluprosessin määrittelyä voidaan kuvata palvelun kulutuskaaviolla, lohkoesityksellä tai muun mallin avulla joka helpottaa hahmottamaan palvelun toteuttamista visuaalisesti ja konkreettisesti. Tässä työssä on käytetty palvelun kulutuskaavioita kuvaamaan kohdeyrityksen palveluita, joiden tueksi on kirjattu yksityiskohtaiset sanalliset palvelukuvakset. Kuvauksien lähtökohtana on ollut asiakkaan kulkema polku palvelutapahtuman aikana ja kuvauksissa on keskitytty pääpiirteiden hahmottamiseen ja kriittisten vaiheiden kuvaamiseen. Palvelukuvaukset yksinkertaistavat palvelun tuotantoprosessia, auttavat ymmärtämään asiakkaalle tuotettua hyötyä ja lopputulosta sekä toimivat kommunikaation välineenä.

Palvelua on kaikki se, mitä asiakkaan hyväksi ja hänen puolestaan tehdään. Ne ovat toimintoja, tapahtumia, tekoja tai niiden sarjoja. Palvelu on suuressa määrin asiakkaan tuntemuksista muodostuva kokemus, jonka tuottamaa arvoa asiakas arvioi. Palvelun laatu syntyy asiakkaan odotusten ja kokemusten vertailun tuloksena. Palvelun asiakkaalle tuottama arvo nähdään oikeutuksena palvelun olemassaololle ja sen edellytyksille menestymisessä markkinoilla. Palvelut voidaan jaotella erityyppisten asiakaskokemusten pohjalta, jolloin lähtökohtana on asiakkaan osallistuminen palveluun. Kun asiakkaan odotukset ja kokemukset täyttyvät, palvelukokemuksen laatu on onnistunut.

Hinta vaikuttaa asiakkaan näkemykseen palvelun arvosta ja se edustaa palvelun tarjoajan asettamaa arvolupausta. Se on korvaus tuotetusta palvelusta ja vaikuttaa palvelutuotteen kannattavuuteen. Tärkeimmät hinnoittelun tavoitteet liittyvät yleensä kannattavuuteen, yrityksen hengissä pysymiseen, myyntimäärään, markkinaosuuteen,



imagon luomiseen, kilpailuetuun, alalle tulon esteiden luomiseen ja oikeudenmukaisuuden tunteen luomiseen asiakkaissa hintaa kohtaan. Kannattavuus edellyttää kustannustehokasta palvelukehitystä, jota luodaan osaamisesta ja uusista ideoista kehittävien palveluyritysten menestyksen perustaksi.

Menestys näkyy numeroissa, mutta myös toiminnassa. Palvelussa ja kilpailemisessa on kyse itsensä voittamisesta ja kyvystä vedota yksittäisen asiakkaan tunteisiin. Palvelukeskeinen ratkaisuliiketoiminta pyrkii lisäarvon tuottamiseen asiakkaan arvoketjussa ja se on palvelun tuottajien keino erottua kilpailussa. Kilpailu on yritykselle oppimisen, motivaation ja itsetunnon kehittämisen väline. Kilpailijoiden seuranta käytetään ideoinnin ja innovoinnin lähteenä, toiminnan ja toimintojen kehittämiseen sekä uusien ratkaisujen tietolähteenä. Tämän työn aikana on tehty kilpailijavertailu sekä rinnastettu alan toimijoiden tarjontaa ja toimintaa toisiinsa. Näiden pohjalta on luotu yritykselle tulevaisuuden hahmotelma, kehitysehdotukset ja luotu uusia palveluideoita.

Kilpailijoiden lisäksi yrityksen tulee tunnistaa kilpailuympäristön merkittävät muutostrendit ja niiden heikot signaalit. Globaalit trendit muuttavat toimintaympäristöä ja luovat uutta kysyntää. Tulevaisuudessa palvelut opitaan tuottamaan tavalla, joka kohdistaa ne tarkemmin yksilön tarpeisiin. Asiakkaat haluavat ostaa samalta yritykseltä tuotteen kokonaisuena elinkaaripaketina. Palvelutuottajien välinen yhteistyö eri sektoreiden välillä kasvaa ja palveluita kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa ja erilaiset palvelut linkittyvät toisiinsa sekä tukevat toisiaan. Palvelujen merkitys tuotantoyritysten toiminnassa kasvaa, ja tavarasta tulee apuväline palvelun tuottamisessa.

Rakentamisen alalla kasvavina trendeinä nähdään pitkälle konseptoidut rakennuskokonaisuudet, design, vihreät arvot, brändi, laatu ja ICT-palvelujen levittyminen kaikkialle. Energiatehokkuutta ja vähäpäästöisyyttä tullaan kehittämään ja niistä tuotteistetaan vientipalveluita. Rakentamisen alalla yritykset erikoistuvat osaamisalueilleen ja rakentamisesta tulee perustuote, jonka arvoa lisätään muiden ratkaisujen avulla. Taloudellisen tilanteen muutokset vaikuttavat voimakkaasti rakentamiseen ja siinä tapahtuviin muutoksiin. Rakentaminen antaa ympäristölle

aikaan ja paikkaan sidotut kasvot, joissa näkyvät aikakauden muotiastia, materiaalityöntekijöiden tahto sovitettuna määräyksiin ja ympäristövaikutuksiin.

Työn lähtökohdaksi on todellinen elämä ja ajassa esiintyvät ilmiöt, jotka ovat ohjanneet tutkimusmenetelmän valintaa. Työ toteutetaan laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin ja sen avulla kuvataan tutkittavaa ilmiötä kokonaisuutena. Tiedonhankinta toteutetaan tapaustutkimuksen keinoin, jossa tavoitteena on ymmärtää ja kuvata ilmiötä. Tutkimusaineisto kerätään teemahaastattelulla ja havainnoiden tapauksia. Käytettäessä haastatteluita aineistonkeruumenetelmänä voitiin varmistaa kohderyhmän tavoitettavuus, aineiston syvällisyys ja monipuolisuus. Kerätyn aineiston kokonaisvaltaista ymmärrystä lisättiin havainnoimalla, jolloin tutkimusaineisto saatiin liitettyä paremmin osaksi yrityksen toimintaa. Havainnointi on luonnollinen tapa kerätä tietoa kohteesta, tarkkailla ilmiötä ja osallistua tutkittavaan prosessiin. Työn tekijänä osallistun päivittäin tutkittavaan prosessiin ja tuotan havainnoinnin avulla sisäisen näkemyksen tutkittavasta ilmiöstä.

Aineiston analysoinnissa on käytetty induktiivista logiikka, jossa aihetta lähestytään yksittäisestä havainnosta yleiseen. Yksittäisistä tapauksista kootaan yhtenäinen kokonaisuus induktiivisen analyysilogiikan avulla pelkistäen aineistoa ja erottaen merkittävät ja toistuvat piirteet aineistosta. Kerätty aineisto on järjestetty ja koottu johtopäätösten tekoa varten sisällön analyysillä selkeäksi ja tiiviiksi kokonaisuudeksi. Aineistosta tehdään päätelmiä ja tulkintoja, joita verrataan alkuperäisaineistoon koko ajan uusia teorioita muodostaen. Analysointia jatketaan kvantifioimalla aineisto. Sen avulla aineiston tulkintaan saatiin uusia näkökulmia, aineistosta löydettiin lisätietoa ja se saatiin esitettyä tiivistetyssä muodossa.

Kerätystä aineistosta tehdään analyysijä, vertailuja, tulkintoja ja johtopäätöksiä. Haastatteluiden ja alan toimijoista kerätyn aineiston tapauksia vertaillaan keskenään ja tapausryhmien sisällä. Vertailuilla pyritään löytämään uutta tietoa ja paljastamaan tulosten ristiriitoja. Analyysien pohjalta luodaan päätelmiä ja näkemyksiä tutkituista asioista. Lopuksi aineistosta muodostetaan tulkintojen kokonaisuus, jonka pohjalta on kuvattu kohdeyrityksen nykytila ja hahmoteltu palveluliiketoiminnan tulevaisuutta kohdeyrityksessä.

Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä pyritään tarkastelemaan avoimesti ja monipuolisesti työn aikana. Haastatteluaineiston tuloksia vertaillaan muiden tutkijoiden saavuttamiin tuloksiin (luku 5.6). Työn tuloksiin vaikuttavia tekijöitä, tulosten ristiriitoja ja luotettavuutta kokonaisuudessaan pohditaan luvussa 6, jossa esitellään tämän työn aikana saavutetut tulokset.

Tässä raportissa ei tulla esittämään kokonaisuudessaan työn aikana selvitettyjä tietoja, sillä ne voisivat haavoittaa yrityksen nykyistä toimintaa. Selvityksistä esitellään esimerkkejä tuloksista ja niiden käytäntöön soveltamisesta yleisellä tasolla. Tähän työhön liittyy useita pienempiä raportteja, jotka on luovutettu kohdeyrityksen käyttöön. Näistä raporteista on esitelty tässä työssä osa tuloksista ja tämä raportti on selvitystyön aikana tuotetusta materiaalista kooste. Raporteissa on pyritty huomioimaan kohdeyritys ja tietoa on tuotettu heidän tarpeistaan ja näkökulmasta.

Työ rakentuu seitsemästä pääluvusta ja kolmetasoisista alaluvuista. Työ etenee johdannon, teoreettisen ja toiminnallisen taustan kautta lopputuloksiin, kehitysehdotuksiin ja johtopäätöksiin. Työn alussa selvitetään tutkimuksen näkökulmia ja esitelty työssä käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja niiden valintoja. Työn teoreettisessa osiossa luodaan katsaus alan kirjallisuuteen, artikkeleihin ja aihetta koskeviin tutkimustuloksiin. Toiminnallisessa osuudessa esitellään kohdeyritykselle suoritettujen haastatteluiden toteuttamista ja tuloksia, palvelukuvaukset, nykytila ja tulevaisuuden hahmotelma sekä luodaan tiivis katsaus alan kilpailijoiden toimintaan ja tarjontaan. Työn loppuun on koottu ideoita, kehitysehdotuksia ja johtopäätelmät kohdeyritykselle sekä työstä ja sen tekemisen prosessista yhteenveto, pohdinta ja arvio.

Tämän tutkimuksen rajaukset liittyvät pääasiassa valittuun yritykseen ja sen palveluliiketoiminnan lähtötason määrittämiseen. Työn toimeksiantaja on Cembrit ja työ on osa yrityksessä käynnissä olevaa FutIS-hanketta, joka on suomalaisille teollisuuden yrityksille suunnattu palveluliiketoiminnan kehittämishanke. Työn tekijä toimii FutIS-hankkeessa projektityöntekijänä. Tämä raportti on osa Cembritin hankkeen aikana tuottamaa materiaalia. Selvitystyön tulokset tuotetaan kohdeyrityksen näkökulmasta ja raportoidaan osana yrityksen FutIS-hankkeen tuloksia. Selvityksen tarkoituksena on analysoida nykytilaa ja valmiuksia siirtyä kohti palveluliiketoimintaa. Työn tuloksena kirjataan nykyisistä palveluista kuvaukset ja määritetään niiden

prosesseista kaaviot, analysoidaan ja kirjoitetaan haastattelutuloksista raportti, suoritetaan kilpailijavertailuja ja hahmotellaan yrityksen kyvykkyyksiä palveluliiketoimintaan siirtymisessä.

Eri toimijoiden tarjoamista palveluista on koottu lyhyt esimerkinomainen yhteenveto toiminnallisen osan loppuun (luku 5.7). Palvelukilpailun kirjallisuuskatsaus pohjautuu alan kirjallisuuden määritelmiin, jota käsitellään luvussa 4.7. Palveluiden ominaisuuksiin tutustutaan määrittelemällä palvelut ja kuvailemalla palveluiden ominaisuuksia teoreettisen osan luvussa 4.3. Palveluiden laajempaa kokonaisuutta on hahmotettu tutustumalla palveluliiketoimintaan, -prosessiin, -tapahtumaan ja palvelupaketin teoreettisiin piirteisiin ja ominaisuuksiin kirjallisuuden avulla (luvut 4.4 - 4.6). Lisäksi on tehty katsaus alan artikkeleihin ja aiheeseen: siihen mistä nyt keskustellaan ja mikä tällä hetkellä nähdään tärkeänä palveluissa ja palveluliiketoiminnassa. Toisin sanoen luodaan katsaus palveluiden nykytrendeihin ja mahdollisiin tulevaisuuden suuntauksiin palveluissa ja erityisesti rakentamisen alalla tuotetuissa palveluissa (luku 4.8.2).

## **2 Tutkimuksen kulku**

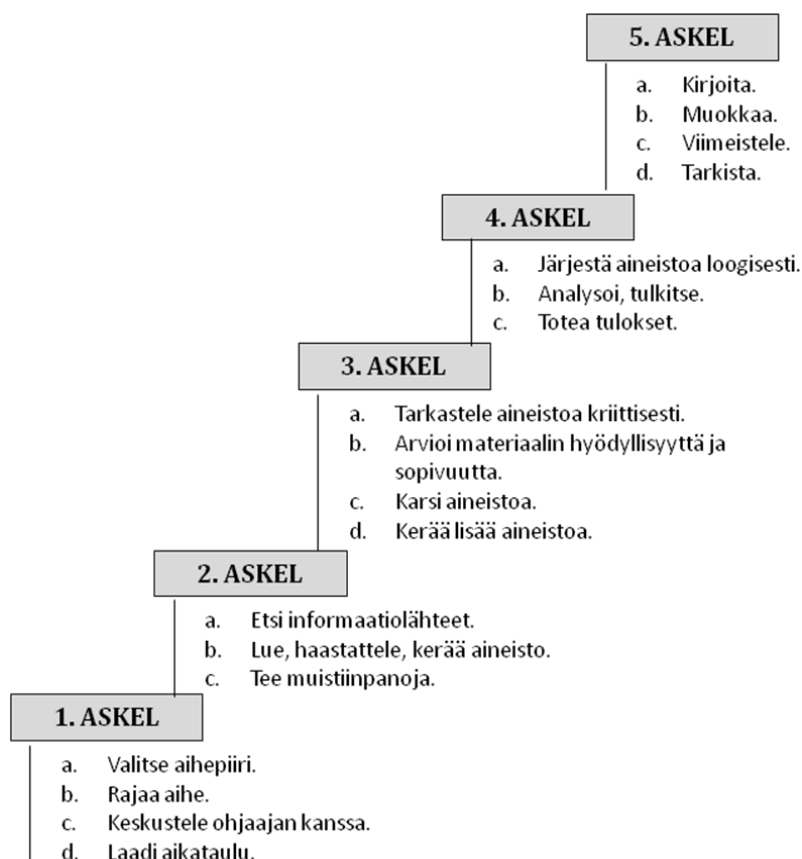
### **2.1 Tutkimusnäkökulma ja -menetelmät**

Tutkimusmenetelmä koostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään. Havaintojen teko yksistään ei riitä ongelmien ratkaisuksi, vaan tarvitaan ajattelukykyä, jotta saataisiin yhdistettyä havainnot ja kerättyä niistä johtolangat. Tutkimusta aloittaessaan tutkijalla on usein mielessään juoni ja johtoajatus ohjaamassa havaintojen keruuta. Päätelmien teolle on tyypillistä, että havaintoja punnitaan kriittisesti, niitä analysoidaan ja niiden pohjalta luodaan kokoavia näkemyksiä asioihin. Tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. Tässä työssä on päädytty keräämään havaintoja ja tietoa kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoin. (Hirsijärvi ym. 2006: 117–173.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä (Hirsijärvi ym. 2007: 160; Eskola & Suoranta 1998: 15–16). Tässä opinnäytetyössä alustavaa suunnitelmaa on tarkennettu tutkimustyön edetessä. Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia

(Hirsijärvi ym. 2007: 216). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista kulkea vapaammin edestakaisin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998: 209). Laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista on kerätä aineistoa, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdolliseksi (Alasuutari 2001: 84). Tämän työn aikana haastatteluilla koottua aineisto käsitellään eri yhteyksissä ja eri tutkijoiden näkökulmista. Aineiston riittävyys ratkeaa tutkimusprosessin aikana, ja aineistoa täydennetään tutkimuksen kuluessa tarpeen mukaan (Laine ym. 2007: 50.)

Tutkimusraportin tarkoitus on olla selkeä kuvaus tutkitusta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen perusvaatimus on, että tutkijalla on riittävästi aikaa tehdä tutkimuksensa. Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen tutkimus on eri vaiheinen luova prosessi, johon kuuluvat perehtyminen aiheeseen, suunnitelman laadinta, tutkimuksen toteutus ja tutkimusselosteen laadinta. Kuvassa 1 on tutkimusprosessin päävaiheet, jotka sisältävät joukon erilaisia toimia ja tutkijan tekemiä valintoja. Tämän työn tutkimusprosessi on edennyt noudatellen kuvan 1 tutkimusprosessin päävaiheita. (Hirsijärvi ym. 2006: 57-58; Tuomi & Sarajärvi 2002: 138, 139.)



Kuva 1. Viisiportainen kuvaus tutkimusprosessin vaiheista (Hirsijärvi ym. 2006: 58).

## 2.2 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, josta johdetaan hypoteeseja ja sen tutkimustuloksena saadaan uusia näkemyksiä (Yli-Luoma 2001: 34). Tutkimuskohteen tiedonhankinnan strategiana käytetään tapaustutkimusta (case study). Se on yleinen laadullisen tutkimuksen tapa lähestyä tutkimuskohdetta ja analysoida kohdetta tapauskohtaisesti. Aineiston keräysmetodeina käytetään haastatteluita ja havainnointia. Näiden avulla pyritään kartoittamaan aihetta ja lisäämään ymmärrystä tehdyistä havainnoista. Tutkimusaineistoa analysoidaan lähinnä sisällön analyysin, kvantifioinnin ja SWOT-analyysin avulla. (Metsämuuronen 2001: 16–18, 38–40.)

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkki on, että analyysi on uusien merkitysten rakentamista. Vuoropuhelu ilmiöiden erityispiirteiden ja yleisempien havaintojen välillä tulee näkyväksi monin tavoin. Tapausta voidaan jäsentää esimerkiksi vertailemalla erilaisia tapauksia keskenään. Vertailu tuottaa aina tietoa yhden tapauksen ”yli” ja johtaa parhaimmillaan jopa teoreettisesti ladattuihin väitteisiin tutkittavan ilmiön luonteesta. Tässä opinnäytetyössä vertaillaan keskenään alan toimijoista koottuja tietoja sekä haastatteluiden avulla kerätyn aineiston tapauksia keskenään ja ryhmien sisällä. Vertailuilla pyritään hakemaan piilossa olevaa tietoa ja löytämään laajempia ja uusia merkityssisältöjä aineiston analyysiin. (Eskola & Suoranta 1998: 226; Laine ym. 2007: 112.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tyypillisessä kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina ja valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, harkinnanvaraisella otannalla. Kvalitatiivinen tutkimustapa soveltuu vaikeasti tavoitettavien kohderyhmien tutkimiseen, kuten b-to-b (business to business eli yritysten välinen yhteistyö) ja asiantuntijaryhmille. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita tarkastelemalla aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Tutkimuksella voidaan paljastaa asioiden todellisia syitä ja taustalla vaikuttavia tekijöitä sekä tarkentaa syy-seuraussuhteita. Laadullisessa tapaustutkimuksessa avainsanoja ovat kuvailu, ymmärtäminen ja selittäminen. Induktiivisessa logiikassa lähestytään aihetta aineistolähtöisesti yksittäisestä

havainnosta yleiseen. Ajatuksena on, että tutkimalla yksittäistä tapausta tarkasti voidaan erottaa ilmiöstä merkittävät piirteet, ja se mikä toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. Induktiivinen analyysi on luonteenomaista laadulliselle tutkimukselle ja sen logiikkaa on sovellettu työn tulosten käsittelyssä. (Eskola & Suoranta 1998: 13–19; Hirsijärvi ym. 2007: 157–160; Laine ym. 2007: 63.)

### 2.3 Tapaustutkimus

Tapauksen valinta on yleensä tulosta empirian ja teorian välisestä vuoropuhelusta, jossa tutkimuksen kohdetta ja sen rajoja etsitään ja jossa askel askeleelta tarkennetaan, mistä teoreettisesti on kysymys. Tapaustutkimuksen tarkoitus on antaa kuvaus jostakin ilmiöstä. Sen avulla kootaan monipuolisesti ja monella tavalla tietoa tutkittavasta kohteesta. Pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä syvällisemmin ja optimoida tapauksen ymmärtäminen ennemmin kuin sen yleistäminen. Tapaustutkimukselle on tunnusomaista tulkintaa vaativat kysymykset ”miten?” ja ”miksi?”. Tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan nykyajassa tapahtuvaa ilmiötä sen omassa ympäristössä. Tapaustutkimuksen lähtökohta on usein toiminnallinen, ja sen tuloksia sovelletaan käytännössä. Se on usein käytännönläheinen ”askel toimintaan”. Tapaustutkija muokkaa teoreettisista käsitteistä analyttisen kehysten, joka sopii kohteeseen. Kehys on aineiston lisäksi olennainen väline tapausta rajattaessa. Koska tekijä oppii tutkimuksen edetessä, hän voi soveltaa oppimaansa ja täsmentää, mistä tapauksessa on kysymys. Tutkimuksen raportti sallii intensiivisen analysoinnin moni-ilmeisestä ilmiöstä, jonka tuloksista sekä tutkija että lukija voi tehdä omia johtopäätöksiä. Tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä, vaan keskeistä on ilmiön paikallinen selittäminen. Tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on yleistämistä tärkeämpää. (Eskola & Suoranta 1998: 62–65; Laine ym. 2007: 51–73, 139–148; Metsämuuronen 2001: 16–18.)

### 2.4 Aineiston hankinnan menetelmät

Aineistonkeruun tapa ei riipu ainoastaan tutkimusongelmasta vaan usein myös tutkijan persoonallisuus ja käytettävissä olevat taloudelliset ja ajalliset resurssit vaikuttavat valintaan (Eskola & Suoranta 1998: 155). Tämän työn aineistonkeruun metodeina on käytetty haastatteluiden, havainnoinnin ja kirjallisen materiaalin keinoja. Pääosa työn

aineistosta on kerätty teemahaastatteluilla kevään ja kesän 2011 aikana haastatteleamalla kohdeyrityksen asiakkaita ja työntekijöitä. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina, jolloin voitiin säilyttää joustavuus aineiston keruussa. Teemahaastatteluilla pyrittiin keräämään sellaista tietoa, jota ei välttämättä muuten olisi saavutettu. Haastateltavilla oli mahdollisuus esittää vapaasti mielipiteitä, kokemuksia ja kommentteja aihepiiristä. (Hirsijärvi ym. 2007: 199–203; Metsämuuronen 2001: 38–39.)

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli tema-alueet on määritelty etukäteen. Haastattelija varmistaa, että kaikki teemat käsitellään haastatteluissa. Aihepiirien järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Harkinnanvaraisessa otannassa on kysymys tutkijan kyvystä rakentaa tutkimukseensa vahvat teoreettiset perustukset, jotka osaltaan ohjaavat aineiston hankintaa. (Aaltola & Valli 2001:26; Eskola & Suoranta 1998: 18, 87.)

Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä on osallistuvaa havainnointia, jossa tutkija jollain tavalla osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. (Eskola & Suoranta 1998: 99–100). Jos tutkija osallistuu itse tutkittavaan prosessiin, hän voi ymmärtää tapausta eri tavoin kuin täysin ulkopuolinen. Ihmisten suhteissa ja erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa liikkuu paljon hiljaista tietoa, joka ei välity haastattelutilanteissa. Havainnointi auttaa ymmärtämään toimintaa kokonaisvaltaisemmin. Se kiinnittää muilla keinoin kerätyn aineiston osaksi koko yrityksen toimintaa. Työn tekijä osallistuu yrityksen päivittäisiin toimintoihin ja on kerännyt selvitystyön aikana havaintoja ympäristöstä ja kirjannut niitä ylös. (Laine ym. 2007: 54.)

## 2.5 Aineiston käsittely

### 2.5.1 Laadullisen aineiston analysointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa katsotaan aineistoa olevan riittävästi, kun uudet tapaukset eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tällöin puhutaan aineiston kylläntymisestä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä on



tutkimuskohtaista ja aineistoa tarvitaan juuri sen verran kuin se on aiheen kannalta välttämätöntä. (Eskola & Suoranta 1998: 62–63.)

Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysin avulla saadaan kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta sen perusteella voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysivaiheessa selviää, minkälaisia vastauksia tutkimusongelmiin saadaan. (Hirsijärvi ym. 2007: 218–219; Tuomi & Sarajärvi 2002: 105, 109–110.)

### 2.5.2 Sisällön analyysi

Laadullisessa aineistossa analyysia tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. Aineistolähtöinen eli induktiivinen aineiston analyysiprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: pelkistäminen eli aineiston redusointi, ryhmittely eli aineiston klusterointi ja teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Aineiston pelkistämässä analysoitavasta informaatiosta eli datasta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistämässä voidaan erottaa kaksi eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa tarkastellaan tietyistä näkökulmista ja kerätään olennainen ”raaka-aineisto”. Toisessa vaiheessa yhdistellään aineistoa etsimällä aineistosta yhteisiä piirteitä, nimittäjiä tai muotoilemalla sääntö. Klusterointivaiheessa aineistoa ryhmitellään ja luokitellaan sisältöä kuvaavalla luokkayksiköllä. Luokittelussa aineisto tiivistyy ja luodaan alustavia kuvauksia tutkittavasta tapauksesta. Abstrahointivaiheessa muodostetaan teoreettisia käsitteitä erottamalla tutkimuksen kannalta olennainen tieto aineistosta. Käsitteellistämässä edetään alkuperäisilmauksista luokittelujen kautta aineistoa kuvaaviin teemoihin, käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Alasuutari 2001: 40; Tuomi & Sarajärvi 2002: 110–115.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä ja saadaan vastauksia tutkimustehtävään. Se perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan koko ajan alkuperäisaineistoon uutta teoriaa muodostaen. Tuloksissa kuvataan luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteet, luokat ja niiden sisällöt. Johtopäätöksissä pyritään ymmärtämään asioita myös tutkittavien näkökulmasta. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet kuvassa 2 Tuomi & Sarajärvi (2002: 110–111) mallin mukaisesti. (Alasuutari 2001: 40; Tuomi & Sarajärvi 2002: 110–115.)



Kuva 2. Sisällönanalyysin prosessin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi 2002: 111).

### 2.5.3 Kvantifiointi

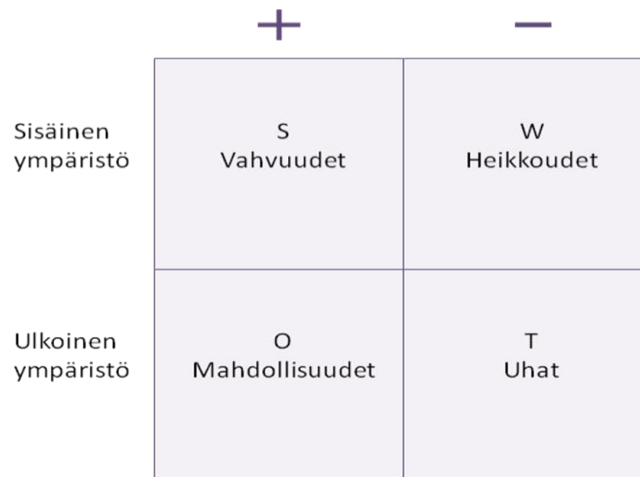
Sisällönanalyysia voidaan jatkaa luokittelun jälkeen kvantifioimalla aineisto, jolloin lasketaan, kuinka monta kertaa sama asia esiintyy. Laskeminen systematisoi analyysia, mutta siinä on tärkeää huomioida asioiden esiintymisen konteksti. Kvantifiointi voidaan koota erilaisiksi taulukoiksi, joista keskeisimmät voidaan liittää kuvaamaan aineiston piirteitä ja havainnollistamaan tutkimusta. Esimerkiksi tässä työssä on luokiteltu ja laskettu haastatteluaineistossa esiintyvien asioiden kertoja taulukoiksi sen mukaan

kuinka moni haastateltava ilmaisee saman asian (luku 5.4.3). Kvantifiointi tuo laadullisen aineiston tulkintaan erilaista näkökulmaa ja lisätietoa. Kvantifiointia käytettäessä tulee huomioida laskutulosten merkitys analyysin kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 117–119.)

#### 2.5.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä. Se on yksinkertainen ja yleisesti käytetty analysointimenetelmä, jota käytetään yritystoiminnan arvioinnissa ja kehittämisessä. Yleensä menetelmää käytetään strategian laatimiseen, oppimisen ja ongelmien tunnistamiseen, arviointiin, kehittämiseen ja ideointiin. Tavoitteena on selvittää yrityksen nykytilaan ja tulevaisuuteen vaikuttavat asiat. SWOT-analyysin kohteena voi olla yrityksen koko toiminta tai jokin yritystoiminnan osa esimerkiksi jonkin tuotteen tai palvelun asema, kilpailukyky tai kilpailijan toiminta ja kyvyt. SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä ja tuloksena saadaan toimintasuunnitelma. Tässä työssä SWOT-analyysiä käytetään hahmottamaan kohdeyrityksen nykytilaa ja tulevaisuuden kyvykkyyksiä palveluliiketoiminnassa (luku 5.8). (Rope & Vahvaselkä 1994; Lindroos & Lohivesi 2004: 217.)

SWOT-analyysissä luodaan nelikenttärudukko, jonka avulla ryhmitellään yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä havainnolliseen nelikenttämuotoon (kuva 3). SWOT-analyysi on kahden ulottuvuuden kuvaama nelikenttä, jossa kaavion vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset ja oikeaan puoliskoon negatiiviset asiat. Rudukon alapuoliskoon kuvataan organisaation tulevaisuus ja ulkoiset asiat ja yläpuoliskoon sisäiset ja nykytilan asiat. Nelikenttäanalyysi sisältää sekä yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien että sen uhkien ja mahdollisuuksien analysoinnin. Yrityksen vahvuudet ovat toimenpiteitä ja resursseja, joita yritys pystyy hyödyntämään. Heikkoudet ovat tekijöitä, joita yrityksen täytyy parantaa pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. (Rope & Vahvaselkä 1994; Lindroos & Lohivesi 2004: 217.)



Kuva 3. SWOT-analyysin nelikenttäkaavio.

Analyysien tekeminen on osa sisäisen tilan ja toimintaympäristön tarkastelua. Valmiin SWOT-analyysin pohjalta tehdään päätelmiä siitä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Analyysit ovat jatkuva osa yrityksissä tehtävää strategiatyötä. SWOT-analyysit ovat subjektiivisia ja analysoijansa näkemyksiä osa-alueista, siksi tuloksia tulisi käyttää lähinnä suuntaa antavina. Kunkin osatekijän kriteereiden lisääminen ja niiden painottaminen parantavat analyysin käyttökelpoisuutta. Lisättäessä analyysin tekijöitä ja koottaessa yhteen heidän näkemyksensä, voidaan saavuttaa luotettavampi ja laajempi näkemys analysoitavasta kohteesta. (Rope & Vahvaselkä 1994; Lindroos & Lohivesi 2004: 217–218.)

## 2.6 Laadullisen aineiston tulkinta

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että analysoitava aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen. Yleistyksiä ei ole mahdollista tehdä suoraan aineistosta vaan siitä tehdyistä tulkinnoista. Yleistettävyyttä parantavat aineiston järkevä muodostaminen ja mahdolliset vertailuasetelmat esimerkiksi muiden tutkimustuloksiin ja tulkintoihin. Tämän työn haastatteluaineiston tuloksia verrataan muiden tutkijoiden saavuttamiin tuloksiin luvussa 5.6. Aineisto on teoreettisen ajattelun apuväline ja lähtökohta tulkinnoille. Aineiston analysointi tukeutuu sisällön analyysin menetelmätapaan. Grönfors (1985: 161) on todennut, että ”sisällönanalyysi ... tuottaa raaka-aineet teoreettiseen pohdintaan, mutta itse pohdinta tapahtuu tutkijan järjellisen ajattelun keinoin”. Analyysissa datasta eli kerätystä raaka-aineistosta erotellaan

tutkimusongelman kannalta olennainen aines ja tästä informaatiosta tehdään tulkintoja. Tutkimus ei ole vielä valmis silloin kun tulokset on analysoitu. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin. Analyysin tuloksia selitetään sekä tulkitaan, ja niiden pohjalta tutkija tekee johtopäätöksiä ja esittää oman näkemyksensä. Ratkaisevaa on aineistosta tehtyjen tulkintojen kestävyys ja syvyys. Kvalitatiivisessa aineiston analyysissä tulisi muistaa, että teksti on aina versio tai eräs näkökulma aiheeseen. (Eskola & Suoranta 1998: 16, 66–68, 142–150; Hirsijärvi ym. 2007: 224; Metsämuuronen 2001: 50–51; Sulkunen 1990: 272–273.)

## 2.7 Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta ja mittaustulosten toistettavuutta. Validius eli pätevyys tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetti kuvaa, missä määrin on onnistuttu mittaamaan haluttua asiaa. Triangulaatio on yksi vaihtoehto tutkimuksen validiteetin arvioimiseksi. Se tarkoittaa erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä sekä käyttämällä useampia tutkijoita aineistonkerääjinä ja tulosten analysoijina sekä tulkitsijoina. Myös reliabelius voidaan todeta, jos esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja pohdinta siitä mikä laajempi merkitys tuloksilla voisi olla. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1998: 211). (Eskola & Suoranta 1998: 69–70; Hirsijärvi ym. 2007: 226–228; Tuomi & Sarajärvi 2002: 140–141.)

Lincolnin ja Cuban (1985: 39–43) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden osatekijät totuusarvo, yleistettävyys, yhtäpitävyys ja neutraalisuus ovat samat kuin perinteisessäkin tutkimuksessa, mutta niiden arviointikriteerit määritellään toisin. Luotettavuuden arviointikriteereinä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistettavuus. Uskottavuus ja varmuus viittaavat siihen, kuinka paljon tutkijan johtopäätökset vastaavat tutkimuskohteen todellista tilaa eli antaako tutkimus monipuolisen ja täsmällisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Siirrettävyys

tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksen tuloksia voidaan siirtää muihin tutkimuskohteisiin. Vahvistettavuus on laadullisessa tutkimuksessa sitä, että tehdyt tulkinnat tukevat toisista tutkimuksista tulleita tuloksia. Yhtenä tutkimuksen pätevyyskriteerinä voidaan pitää tutkimuksen hedelmällisyyttä eli tutkimuksen tuloksellisuutta. Millaista uutta tietoa tai uusia näkökulmia tehty tutkimus on tuottanut? Kvalitatiivinen analyysi johtaa usein uusien ongelmien jäljille. Tätä voi tietysin varauksin pitää osoituksena tehdyn analyysin onnistumiselle. Hirsijärvi ym. (2006: 218) mukaan: "tutkimus on kuin kristalliin katsomista. Mitä me näemme, kun katsomme kristallipalaa, riippuu siitä kuinka me katsomme sitä.". (Eskola & Suoranta 1998: 223; Hirsijärvi ym. 2006: 217–218; Lincoln & Cuba 1985: 39–43.)

### **3 Tutkimustaustat**

#### **3.1 Tutkimuksen resurssit**

Opinnäytetyö on toteutettu työelämälähtöisesti yhteistyössä Cembrit Oy:n kanssa. Työ on osa yrityksessä toteutettavaa FutIS-projektia, johon tämän työn aikana koottu materiaali raportoidaan. Tässä työssä ei tulla esittämään kokonaisuudessaan työn aikana selvitettyjä tietoja, sillä ne voisivat haavoittaa kohdeyrityksen liiketoimintaa. Tulokset on kokonaisuudessaan luovutettu ja raportoitu Cembrit Oy:lle. Työ on toteutettu kohdeyrityksen ja FutIS-hankkeen ohjelmilla, laitteilla ja resursseilla.

#### **3.2 Yritysesittely**

Työn toimeksiantaja on Cembrit Oy, jossa toimin hankkeen toteuttajana ja työskentelee yrityksessä vakituisesti. Cembrit Oy on tanskalaisen Cembrit Holding A/S:n tytäryhtiö ja osa tanskalaista FLSmidth & Co. A/S konsernia. Yhtymän päätuotteita ovat kattomateriaalit sekä kuitusementtiteknologiaan perustuvat julkisivu- ja rakennuslevyt. Cembrit Oy:n liikevaihto oli vuonna 2010 noin 27 miljoonaa euroa. Tuotannosta noin 70 % menee vientiin. Lohjalla sijaitsevassa tuotantolaitoksessa valmistetaan kuitusementtisiä tasolevyjä. Tehdas työllistää noin 170 henkilöä. Cembrit Oy valmistaa, markkinoi ja kehittää kuitusementtistä valmistettuja tuotteita ja on yksi maailman suurimmista kuitusementtisten tasolevyjen valmistajista ja myyjistä. Levyt

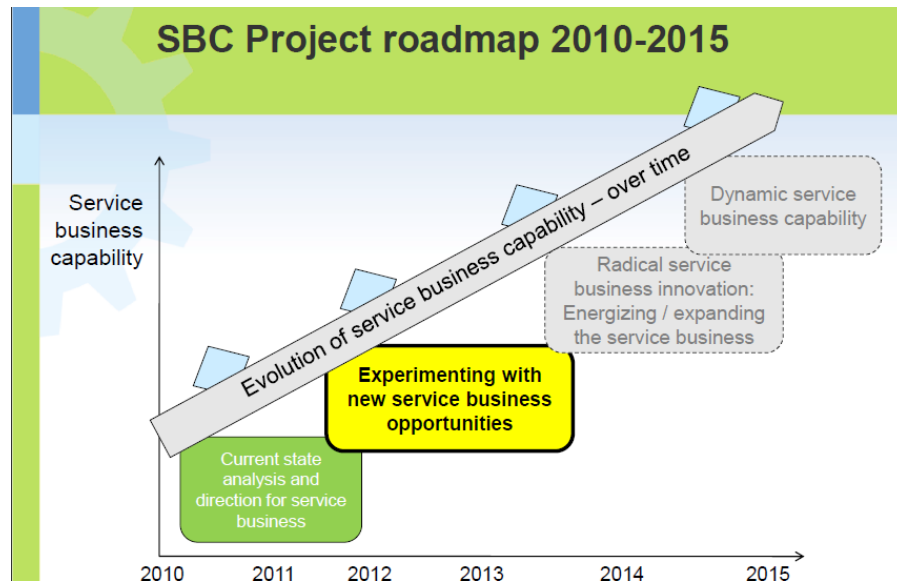
soveltuvat uudis- ja korjausrakentamiseen ja niiden käyttökohteina ovat mm. julkisivut, väliseinät, märkätilat, sokkelit ja parvekekaiteet. (Cembrit 2012).

### 3.3 FutIS-projekti

FutIS (Future Industrial Services) on suomalaisille teollisuusyrityksille suunnattu palveluliiketoiminnan kehittämiseen keskittyvä hanke. Projektiin osallistuu 19 Suomessa toimivaa yritystä ja yhdeksän tutkimusryhmää sekä niiden kansainväliset yhteistyökumppaninsa. Ohjelma toteutetaan ajalla 2010–2015, ja sen laajuus on 39,3 miljoonaa euroa, jonka rahoittavat Tekes, yritykset ja tutkimuslaitokset. FutIS-ohjelman tavoitteena on turvata kilpailukykyisen teollisen tuotannon asema Suomessa. Ohjelmaan osallistuvien kesken tavoitteena on edistää palveluliiketoiminnan muuntumista merkittäväksi menestystekijäksi suomalaisessa teollisuudessa ja sen laajennetussa liiketoimintaverkostossa. Ohjelmassa kehitetään menetelmiä, prosesseja ja käytäntöjä palveluliiketoiminnan muutoksen edistämiseksi, analysoidaan ja ratkotaan prosessien pullonkauloja sekä tehottomuuksia palveluliiketoiminnan omaksumisen ja kasvun valmiuksien luomiseksi. FutIS-tutkimusohjelma tarkastelee tulevaisuuden teollisia palveluita kolmessa teemassa: palveluliiketoimintaan suuntautuminen, integroitu palvelukehitys ja tehokkaat palveluoperaatiot. Tutkimus keskittyy pitkän aikajänteen muutokseen ja hyötyihin tutkimalla asiakkaiden tulevaisuuden prosesseja ja toimintaympäristöjä. (FutIS-Tulevaisuuden teolliset palvelut 2011.)

Kokonaistavoitteena FutIS-ohjelman palveluliiketoiminnan kyvykkyydet -projektissa on lisätä ymmärrystä teknologiakeskeisten yritysten nykytilasta ja kehitystarpeista niiden palveluliiketoiminnan kyvykkyydessä ja yritysten valmiudesta ennakoida asiakkaiden. Lisäksi projektissa pyritään kartoittamaan toimitusverkoston tulevaisuutta ja luoda radikaaleja uusia ratkaisuja käytännöistä ja prosesseista, joilla yritykset johtavat globaaleja asiakas- ja toimittajaverkostoja nykyisessä ja tulevassa palveluliiketoiminnassa. Vuoden 2011 tavoitteiksi projektille oli asetettu alustavan viitekehysten luominen palveluliiketoiminnan kyvykkyyksistä, nykytilakuvaukset yritysten palveluliiketoiminnan tilasta, tarjoomasta, asiakasrajapinnasta ja keskeisistä haasteista, osallistuvien yritysten kehitys- ja strategia roadmap palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja keskeisen strategisen kehityskohteen tunnistaminen seuraaviksi vuosiksi. Kuvassa 4 on esitetty FutIS-ohjelman palveluliiketoiminnan kyvykkyydet

projektille asetetut päätavoitteet ohjelmatoteutuksen aikajanalla. (FutIS-Tulevaisuuden teolliset palvelut 2011; Martinsuo ym. 2011: 3).



Kuva 4. FutIS hankkeen tavoitteet asetettuna aikajanalla (Martinsuo & Ojala 2012: 5).

Cembrit on yksi FutIS-hankkeessa mukana olevista yrityksistä ja tämä opinnäytetyö on osa projektin aikana tuotettavaa materiaalia ja raportteja Cembrin Oy:ssä. Avustavana tutkimuslaitoksen kohdeyritykselle hankkeessa toimii Tampereen teknillinen yliopisto (TTY) ja heidän tutkimusryhmänsä. Tämän työn haastattelut ja osa työpajoista on suoritettu yhteistyössä Tampereen teknillisen yliopiston tutkimusryhmän kanssa. TTY kantaa suurimman vastuun FutIS-hankkeen tutkimusosasta ja tulosten käsittelystä. Tämän selvitystyön analyysit, vertailut ja tulokset olen tuottanut itsenäisesti. Näiden avulla on tutkijoiden saavuttamia tuloksia syvennetty ja tarkasteltu yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Toimin Cembrillä työntekijänä ja työ pohjautuu selvitykseen yrityksen sisäisestä näkemyksestä ja valmiuksista siirtyä kohti palveluliiketoimintaa.

## 4 Palveluliiketoiminnan keskeinen kirjallisuus

### 4.1 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten tavoitteena on kartoittaa tietopohja hankkeen toteuttamiselle ja osoittaa teorian kautta, miten asiat pitäisi tehdä ja miksi. Tämän työn teoria on koottu alan kirjallisuudesta, lehtiartikkeleista ja sähköisistä tietolähteistä. Teoria antaa hyvän tuen tutkittavan kohteen ymmärtämiseen ja tutkimuksen



ajatuspohjaksi. Se auttaa tutkimuksen tekemistä ja ohjaa tekijää uuden tiedon etsinnässä samalla, kun se jäsentää ja systematisoi kerättyä tietoa (Hirsijärvi ym. 1986: 18). Kirjallisuus tarjoaa taustateoriaa, jota vasten aineistoa tarkastellaan ja tulkitaan. Tapaustutkimusta käsittelevissä keskusteluissa toistuu usein vaatimus, että teorian käyttö pitää tehdä näkyväksi tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa, tutkimusasetelmasta ja -kysymyksistä analyysiin ja johtopäätöksiin saakka. (Eskola & Suoranta 1998: 80–82; Laine ym. 2007: 139–148.)

Teoreettisella tasolla tämä työ on rajattu palveluliiketoiminnan ja palveluiden selvittämiseen kohdeyrityksessä. Luvussa 4 esitetään kirjallisuuskatsaus ja tietoa alan tutkimuksista liittyen palveluliiketoimintaan ja palveluihin. Toiminnallisessa osassa pyritään ottamaan kantaa näihin teorian kautta luotuihin malleihin haastatteluiden ja havainnoin keinoin sekä luomalla kuvauksia nykyisistä palvelumalleista. Näiden tueksi kartoitetaan kilpailijoiden toimintaa sekä alan palvelutarjontaa. Käytännön työn osuus kattaa luvut 5.1–5.9, joissa luodaan katsaus yrityksen nykytilaan ja hahmotelma tulevaisuuden tilasta.

## 4.2 Palveluliiketoiminta

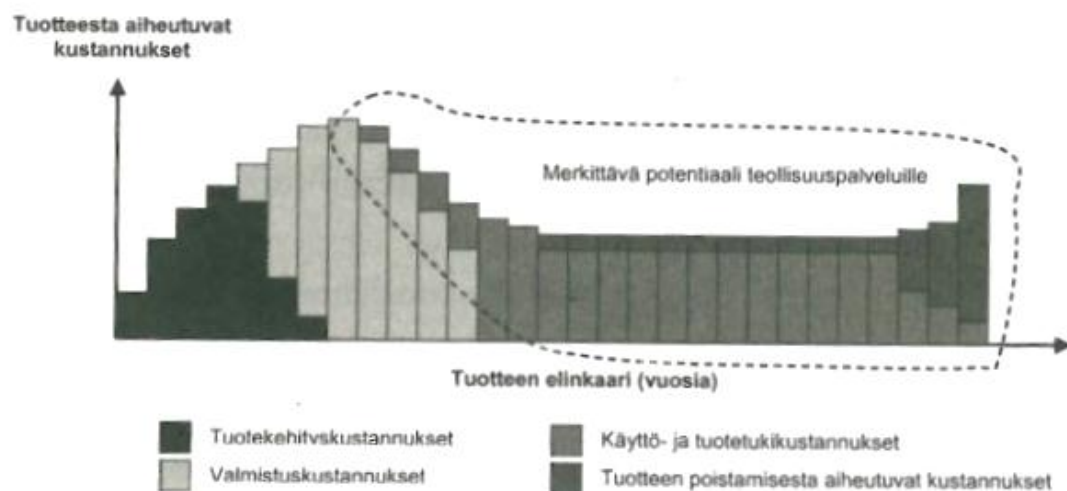
### 4.2.1 Palveluliiketoiminnan määritelmä

Tekninen kehitys on johtanut tuotteiden differoinnin teknisistä ominaisuuksista muille osa-alueille, esimerkiksi brändin, jakeluratkaisujen ja tuotteeseen liittyvien palveluiden rakentamiseen. Aineettomien menestystekijöiden merkitys on kasvanut tärkeäksi tekijäksi kilpailussa ja tuotteiden differoinnissa. Kriittisiä ja ratkaisevia tekijöitä organisaatioissa on osaaminen, tiedon hyödynnettävyys ja asiakkaita varten räätälöidyt palvelurakenteet. Yritykset hyödyntävät ydinalueilleen muodostunutta osaamista ja tietoa saavuttaakseen asiakkaan mielessä ylivertaisen aseman. Muita toimintoja ostetaan palveluina niiden tuottamiseen erikoistuneilta toimijoilta. Karjalainen (2000: 36) on todennut, että yritys uhraa kilpailuetua suorittaessaan itse toimintoja, joissa se ei ole paras. (Karjalainen 2000: 32–38.)

Ojasalo & Ojasalo (2008: 18) mainitsevat kolme perustekijää, joihin teollisuusyritysten strateginen ajattelu perinteisesti pohjautuu: oman valmistustoiminnan integrointi hankintatoimen suuntaan, tuotekehitykseen panostaminen ja markkinaosuuden

kasvattaminen mittakaavaetujen saavuttamiseksi. Nykyisin suuret tuotantoyksiköt, suuri markkinaosuus tai ylivoimainen tuote eivät takaa pitkäaikaista kilpailuetua. Teollisuusyritysten on etsittävä uusia ja muita strategisen kilpailuedun lähteitä. Palveluista on nousemassa merkittävä tekijä teollisuusyrityksille, sillä arvoketjussa myötävirtaan eli asiakasta kohti laajentuneet teollisuusyritykset ovat pysyneet kannattavina. Teollisuusyrityksillä on valmistustoimintaan pohjautuva ydin, jota on laajennettu asiakasta kohti palveluiden avulla. Asiakasrajapinnan hallinnasta on tullut kriittinen menestystekijä yrityksille. Asiakkailta saatavan tiedon avulla yritykset voivat tarjota oikeita tuotteita ja palveluita oikeaan aikaan asiakkailleen sekä ohjata omaa toimintaansa tehokkuuden maksimoimiseksi. Kirjassa kehitä teollisuuspalveluja (Ojasalo & Ojasalo 2008: 55) paperinvalmistuskonsernin yksikönjohtaja on todennut: ”Menestyksekkäimmät palveluliiketoiminnassa kehittyneet firmat ovat oikeasti panostaneet siihen, että ovat opetelleet tuntemaan asiakkaan ja hankkineet kunnan osaamisen asiakkaan liiketoiminnasta.” (Karjalainen 2000: 34; Laine ym. 2006: 74; Ojasalo & Ojasalo 2008: 18–55; 2. Tekes 2008: 27.)

Fyysisen tuotteen elinkaaren aikana aiheutuvista kustannuksista erilaiset tuotteeseen liittyvät palvelut muodostavat merkittävän osan (kuva 5). Usein teollisten yritysten laajentuessa valmistustoiminnasta palveluihin siirrytään ensin tuotepalveluihin, jotka liittyvät valmistettaviin fyysisiin tuotteisiin ja laitteisiin. Ne sisältävät tuotteeseen ja sen käyttöön tai prosessiin liitettäviä palveluita, joilla varmistetaan tuotteen käyttö ja toimivuus esimerkiksi huolto-, asennus- tai purkupalveluiden avulla. (Ojasalo & Ojasalo 2008: 18–27.)



Kuva 5. Tuotteen elinkaaren aikaiset kustannukset ja palveluliiketoiminnan potentiaali (Ojasalo & Ojasalo 2008: 20).

Palveluliiketoimintaan siirtymisen syinä nähdään taloudelliset, markkinoinnin ja strategiset hyödyt sekä parempi ennustettavuus. Palvelut luovat uusia liikevaihdon lähteitä, tuottavat usein tasaisen kassavirran ja vaativat fyysisiä tuotteita vähemmän pääomaa ja yleensä katteet ovat suuremmat. Deloitteen tekemän kansainvälisen tutkimuksen mukaan palveluiden kannattavuus voi olla jopa 75 % suurempi kuin valmistavan teollisuuden muiden liiketoimintojen. Palvelujen avulla voidaan vahvistaa asiakkaan luottamusta, asiakastyytyvyyttä, rakentaa pitkäkestoisia ja asiakkaiden tarpeisiin vastaavia asiakassuhteita. Asiakkaat haluavat kokonaisratkaisuja ja perustuotetta pystytään differoimaan ja lisäämään sen kilpailukykyä palveluiden avulla. Usein palvelut luovat pysyväisluonteisempaa kilpailuetua niiden aineettoman luonteen ja ihmiskeskeisyyden vuoksi. (Glueck ym. 2011: 24; Ojasalo & Ojasalo 2008: 17–18; Vänskä & Kuusisto 2007: 20.)

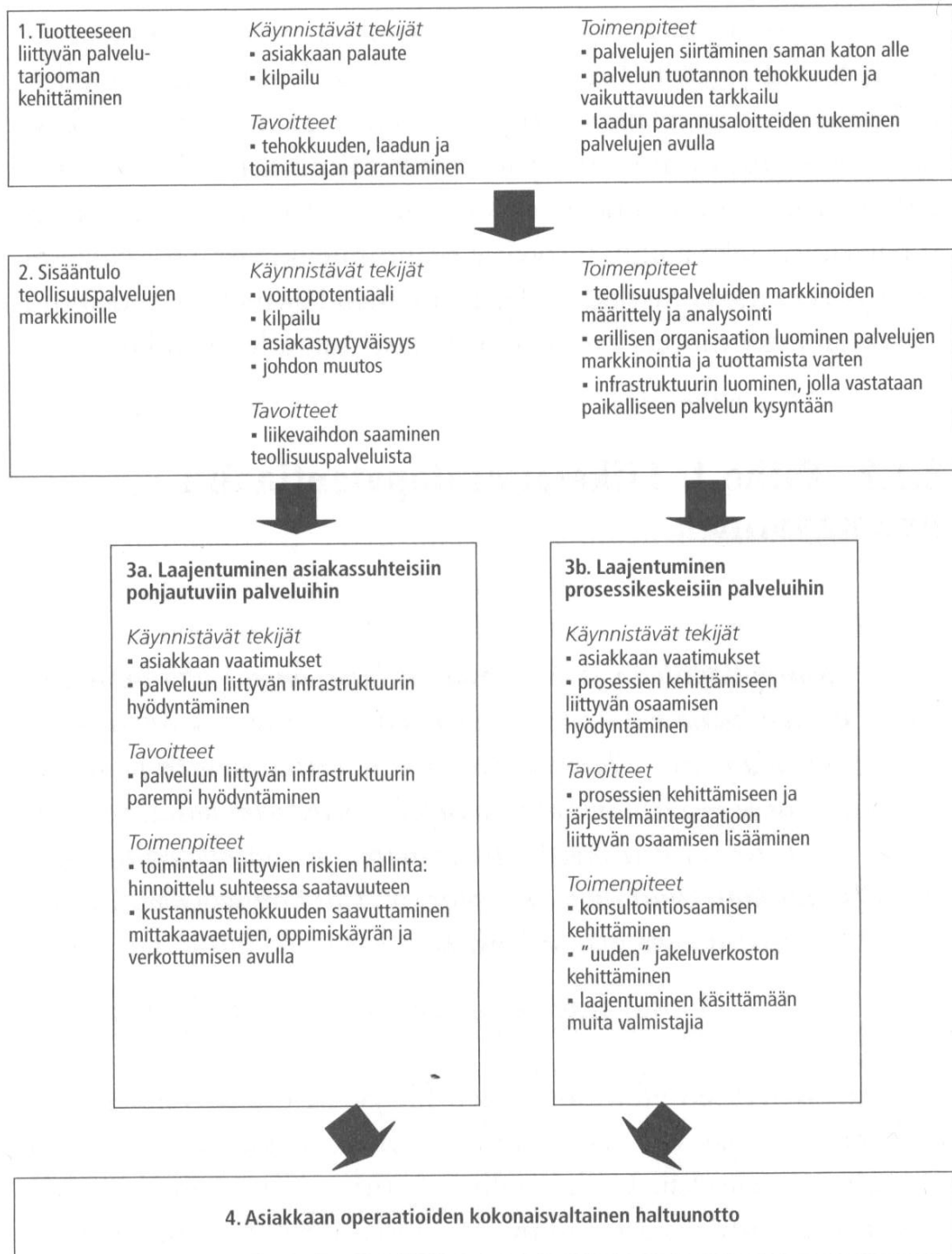
Palveluliiketoimintaan siirryttäessä tulee yrityksen kiinnittää erityistä huomiota palveluprosessiin ja erityisesti ymmärtää se asiakkaan näkökulmasta. Palveluprosessista tulee ymmärtää vaiheet joiden kautta prosessi etenee, eri vaiheisiin osallistuvat henkilöt ja heidän tehtävänsä sekä mitä prosessin tietyssä vaiheessa on saavutettava ennen seuraavaa vaihetta. Palveluliiketoiminta tarkoittaa keskittymistä asiakkaan tarpeisiin ja mahdollisuuksia oppia asiakkaan prosessista. Asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus tapahtuu palveluprosessissa, jossa asiakkaan voidaan sanoa olevan yksi tuotantoresurssi. Kokonaisprosessissa kapasiteetin suunnittelu on usein ratkaisevassa asemassa. Koska palveluita ei voida varastoida, voidaan varastoida asiakkaita ja tasata prosessin kapasiteettia heidän avullaan. (Grönroos 1998: 53–54; Laine ym. 2006: 74; Ojasalo & Ojasalo 2008: 22–23.)

Teollisuusyrityksen muutosprosessia valmistuksesta palveluliiketoimintaan voidaan kuvata neljän eri vaiheen kautta, jotka on havaittu tapahtuvan arvoketjussa. Kuvassa 6 havainnollistetaan näitä vaiheita ja prosessia, jossa teollisuusyritys kasvattaa osaamistaan laajentuessaan valmistustoiminnasta palveluliiketoimintaan. Ensimmäisessä vaiheessa kiinnitetään huomiota palvelutoimintaan ja pyritään kehittämään tuotteeseen liittyvää palvelutarjoomaa eli konkretisoimaan tuotteisiin ja palveluihin liittyvä kokonaisuus, siten että yrityksellä on kyky tuottaa arvoa ja saada siitä taloudellinen korvaus. Seuraavassa vaiheessa pyritään sisälle teollisuuspalvelujen markkinoille. Tämä vaatii globaalia palveluinfrastruktuuria ja kulttuurin muutosta, jonka

ytimessä on ajattelutavan muutos. Palveluja aletaan arvostaa ja miettiä niiden myymiselle, tuotannolle ja laskuttamiselle tehokkaita keinoja.

Ennen kolmatta vaihetta yritykset yleensä pyrkivät vakiinnuttamaan asemaansa tuotepalvelujen tuottajana, jonka jälkeen ne siirtyvät laajentamaan palvelutarjoamaa. Yritykset pyrkivät muuttamaan asiakkaan kanssakäymisen luonnetta jatkuvanluonteiseksi, jolloin muutos näkyy esimerkiksi palveluiden säännöllisessä hinnoittelussa. Yritykset tavoittelevat pitkäaikaisia palvelusopimuksia vähentääkseen vaihtelua ja ennustamattomuutta mahdollistaakseen paremman palveluorganisaation kapasiteetin käyttöasteen. Lisäksi yritykset pyrkivät kattamaan koko fyysisen tuotteen elinkaaren palveluilla, jolloin painopiste siirtyy fyysisestä tuotteesta asiakkaan prosessien tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Yritykset tarvitsevat siirtymiseen erilaista infrastruktuuria, henkilöresurssien johtamista, tietojohtamisen kehittämistä, uusia kontakteja asiakasorganisaatioihin, uudenlaista palvelujen tuotanto- ja jakeluverkostoa.

Neljännessä vaiheessa kehitetään palvelukonsepteja kokonaisvaltaisiksi asiakkaan operaatioihin eli "valmista ja operoi" -yhteistoimintaa, jolloin asiakkaan tarpeet ja liiketoiminta täytyy tuntea syvällisesti. Teollisuuspalveluja tuottava yritys kehittää asiakkaan liiketoimintaprosesseja ja hoitaa niitä kokonaisvaltaisesti: esimerkiksi asiakkaan kuljetukset, kiinteistön huoltaminen, tietotekniikkaan liittyvät prosessit ja energiahuollon hallinta. Tässä vaiheessa valmistusyrityksestä on muuttunut täyden palvelun palveluyritys, jolloin palveluja räätälöidään, lähestytään asiakasta proaktiivisesti ja tarjotaan kokonaisvaltaista ongelmanratkaisukykyä. Palveluyritys kiinnittää huomiota asiakkaalle koituvaan arvoon ja käyttöarvoon. Palveluorganisaatioksi voidaan määrittää organisaatio, jonka tarjonnassa palvelut ovat asiakkaiden mielenkiinnon kohteena. (Karlöf 1990: 113; Ojasalo & Ojasalo 2008: 30–46; Ylikoski 2001: 20.)



Kuva 6. Teollisuuspalvelujen kehittämisen vaiheet (Ojasalo & Ojasalo 2008: 31).

Palveluyritys voi tarjota kokonaisvaltaisia palveluita modularisoimalla palveluosaamista eli kehittää toisiinsa yhdisteltäviä palvelukonsepteja, jotka ovat itsellään standardeja, mutta niitä yhdistelemällä saadaan asiakastarpeisiin räätälöityjä palvelukokonaisuuksia. Vaihtoehtoinen tapa on tarjota standardia ydinpalvelua, jonka oheen luodaan räätälöinnistä koostuva kokonaisuus. Teollisuuspalveluissa tulisi pyrkiä monimutkaisten

ongelmien yksinkertaistamiseen ja niiden ratkaisemiseen. Yritysesimerkkinä voidaan mainita Casatino, joka on onnistunut yksinkertaistamaan rakennushankkeen ja tarjoaa kunnille ja yksityisille palvelurakentamista tilatarpeiden ratkaisijaksi. Se vastaa asiakkaiden tarpeisiin tuottamalla palveluratkaisuja asiakkailleen standardoitujen kokonaispalveluiden avulla, joita voidaan muokata asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Tuote- ja kokonaispalvelut on kuvattu asiakaslähtöisesti loppukäyttäjät huomioiden ja niiden kehittämisessä on huomioitu hankkeen eri osapuolet: käyttäjät, talous ja tekninen sektori. (Casatino 2012; Ojasalo & Ojasalo 2008: 30–46.)

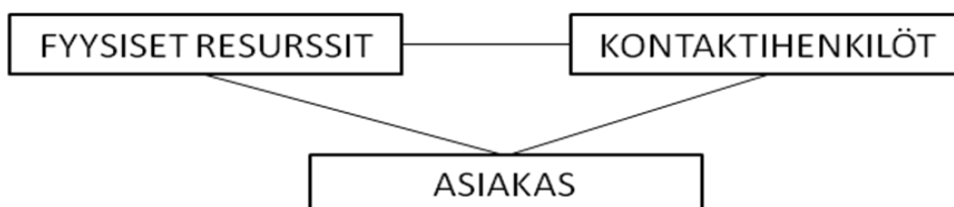
Menestyksellisen palveluyrityksen kulmakiviä ovat uudistuksia arvostava ilmapiiri, henkilöstön uusien ideoiden hyödyntäminen ja innovatiivisuus. Myös uuden palvelun lanseerauksella on merkittävä vaikutus. Markkinoille tuodaan uusi palvelu eli lupaus tulevaisuudessa jollain tasolla tapahtuvasta toiminnasta. Palvelua lanseerattaessa asiakkaiden mieliin alkaa muodostua mielikuvia. Näiden ja ensikokemusten kautta määräytyy lopulta palvelun menestymismahdollisuudet markkinoilla. Asiakkaiden palvelemisessa olennaista on, että asia hoidetaan viipymättä ja palvelun laatu tyydyttää asiakasta. Hyvin onnistuneen palvelun tuottamisessa on kyse palvelun tuottajan ja asiakkaan onnistuneesta yhteistyöstä, jonka tekee mahdolliseksi molempien osapuolten kyky ja osaaminen toteuttaa ja käyttää palvelua. (Kinnunen 2004: 30–31; Ottenbacher & Harrington 2010: 5; Sakki 2003: 19.)

#### 4.2.2 Palveluprosessi

Teollisuusyrityksen laajentuessa palveluliiketoimintaan tulee sen kiinnittää erityistä huomiota palveluprosessiin ja erityisesti ymmärrettävä se asiakkaan näkökulmasta. Prosessit tulisi suunnitella asiakaslähtöisesti heidän tarpeistaan käsin. Palveluprosessin tavoitteena on kuvata, millä tavoin palvelu tuotetaan asiakkaalle. Palveluprosessista tulee ymmärtää eri vaiheet, joiden kautta prosessi etenee, havaita eri vaiheisiin osallistuvat henkilöt ja heidän tehtävänsä sekä ymmärtää asiakkaan ja yrityksen välillä tapahtuva vuorovaikutus. Palvelu toteutetaan palvelun tarjoajan ja asiakkaan yhteisten toimenpiteiden avulla käyttäen hyväksi molempien osapuolten henkisiä ja fyysisiä resursseja. Palveluihin sisältyvät toimenpiteet muodostavat sosiaaliseen kanssakäymiseen pohjautuvia vaihdantaprosesseja, joiden aikana muokataan osapuolten tietoja, arvoja, asenteita, asioiden merkityssisältöjä ja vaihdetaan palveluun

mahdollisesti kuuluvia fyysisiä osia ja rahaa. Palveluita ei voi varastoida, jolloin ne ovat menetettyä myyntiä, jos niitä ei saada myytyä sopivassa suhteessa palvelun tuottajan tuotantoresursseihin nähden. Palvelujen tuotantoa suunniteltaessa tulisi huomioida kompensoivien palvelujen kehittäminen valikoimiin, jolloin tuotantoresursseja voidaan hyödyntää jonkin toisen kaupaksi käyvän palvelun tuottamiseen, ellei yhden palvelun kauppa käy. Asiakkaalle eivät tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvo syntyy yhteisen prosessin tuloksena, jolloin asiakas osallistuu arvon tuottamiseen ja arvioi syntyvää arvoa. (Arantola & Simonen 2009: 1–3; Kinnunen 2004: 12–29; Leppänen 2007: 133; Ojasalo & Ojasalo 2008: 22–23; Ylikoski 2001: 237–240.)

Palvelutuotantojärjestelmän tavoitteena on tuottaa tavoitellun palvelutason mukaista palvelua ja varmistaa sen tasainen laatu. Palveluiden tuotantojärjestelmän osat on esitetty kuvan 7 kaaviossa. Palveluiden tuotantojärjestelmässä fyysisiä resursseja ovat palveluympäristön osat ja kontaktihenkilöt ovat yrityksen edustajia, joiden kanssa asiakkaat ovat välittömässä vuorovaikutussuhteessa. Palvelutuotantojärjestelmä kuvaa laatuun vaikuttavat toiminnot, tuotettavan palvelun ja sen tuotantoprosessin sekä resurssit, jotka jaotellaan asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin osiin. (Arantola & Simonen 2009: 1–3; Kinnunen 2004: 12–21; Leppänen 2007: 133; Ojasalo & Ojasalo 2008: 22–23; Ylikoski 2001: 237–240).



Kuva 7. Palvelujen tuotantojärjestelmän osat (Leppänen 2007: 133).

Palvelun kulutusvaiheisiin liittyvät resurssit kartoitetaan ja laaditaan suunnitelma järjestelmän toimimisesta, jotta palveluajatus toteutuisi. Palvelusta tulisi kyetä esittämään palvelun toiminnalliset osat, palveluun liittyvät fyysiset osat, palvelua konkretisoiva välttämätön materiaali ja palveluun liittyvät oheismateriaalit. Lisäksi palvelusta tulisi kuvata jakelujärjestelmä, kustannukset ja hinnoittelu, halutut mielikuvat sekä markkinointiviestinnän strategiat. Määrittelyjen jälkeen palveluprosessia voidaan kuvata ja havainnollistaa palvelun kulutuskartan (service blueprinting), lohkokaaevioesityksen tai jonkin muun mallin avulla, joka helpottaa lukijaa

hahmottamaan palvelun toteuttamista visuaalisesti ja konkreettisesti. Lähtökohtana kuvauksissa tulisi olla asiakkaan palvelun aikana kulkema päätöspolku ja mallien tulisi kuvata mihin asioihin palvelujen suunnittelussa tulisi keskittyä. Kohdeyrityksen mallipalvelusta on tehty kulutuskaavio, joka on kuvattu liitteissä 10–12. Palveluprosessin kulutuskaavio on työväline, joka auttaa kuvaamaan palvelun vaiheita ja sisältöä. Kuvauksissa keskitytään päälinjojen hahmottamiseen ja tärkeimpien, palvelun laadun kannalta kriittisten vaiheiden kuvaamiseen. Sen avulla voidaan tunnistaa ongelmakohtia ja kustannussäästökohteita. Määrittämällä vaiheiden kestot saadaan palvelun nopeuteen liittyvät standardit. (Ylikoski 2001: 237–240; Kinnunen 2004: 14–69.)

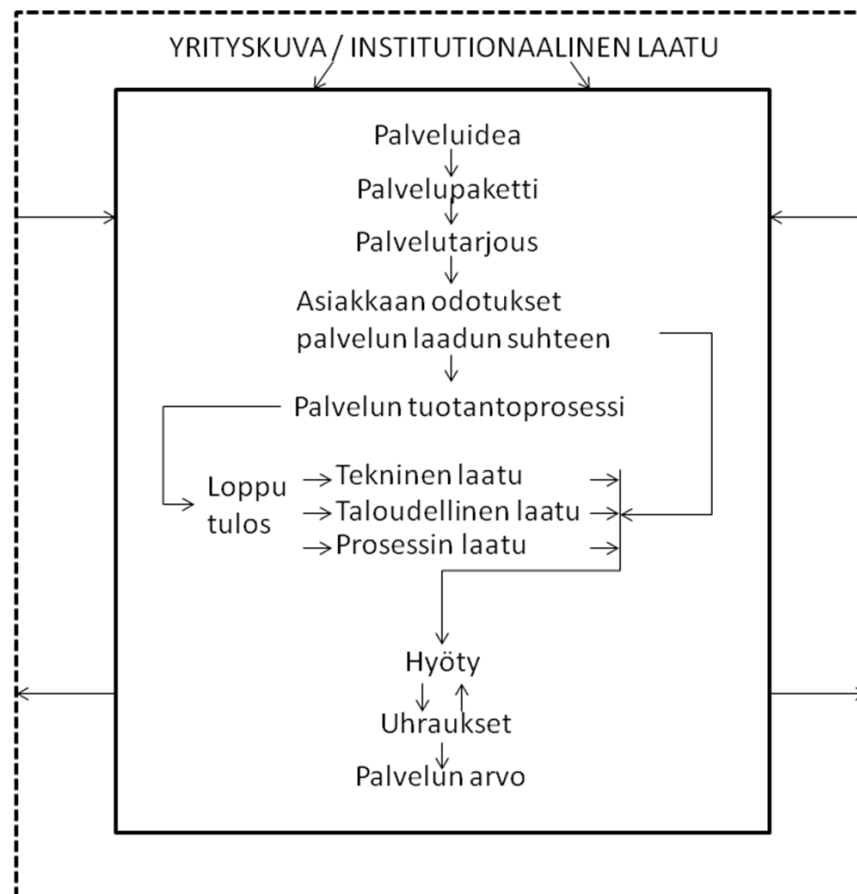
Kulutuskaavioiden avulla nähdään, millaisia kontaktipintoja asiakkaan ja palveluorganisaation välille syntyy. Palveluissa asiakkaalla on aina rooli, esimerkiksi hän voi määritellä haluamansa palvelun, osallistua palvelun tuottamiseen, toimia laaduntarkkailijana, luoda palveluilmapiiriä, kehittää palvelua ja toimia roolimallina. Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin, joten hän on yksi tuotantoresurssi. Palvelun tuotantoprosessin päätyttyä asiakas muodostaa käsityksensä palvelun tuottamasta lopputuloksesta. Arvioitaviksi tulevat palvelun tuottajalta ja asiakkaalta edellytetyt toimenpiteet, kanssakäymisen ja toiminnan miellyttävyys, toimenpiteiden suorittamisen taso, palvelun tuottaminen taloudellisesti ja tehokkaasti. Haluttu lopputulos syntyy molempien osapuolten toimiessa sopimuksen mukaisesti. Palvelukonseptissa ja palveluprosessissa tulisi huomioida erilaiset palvelutilanteet ja pyrkiä tarjoamaan ratkaisumalli eri tilanteisiin ja erilaisille asiakasryhmille. (Bergström & Leppänen 2009: 182–183; Kinnunen 2004: 15–16; Ojasalo & Ojasalo 2008: 22–23; Ylikoski 2001: 240–245.)

#### 4.2.3 Palvelutapahtuma

Palvelutapahtuma on palvelun tuotannon keskeiseksi totuuden hetkeksi nimetty vaihe, jossa asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen yhdessä palvelun tuottajan kanssa. Palvelutapahtuman arvoon ja sen kokemiseen vaikuttaa myös asiakas itse, esimerkiksi asiakkaan oma valmistautuminen palvelutapahtumaan, ponnistelut asiakassuhteen rakentamiseksi palvelun tuottajaan ja informaation jakaminen palvelun tuottajan kanssa. (Kinnunen 2004: 5–21.)



Kuvassa 8 on Kinnusen (2004: 22–23) palvelutapahtuman teoreettinen malli. Palvelutapahtuma lähtee liikkeelle palveluideasta, jonka mukaisesti yrityksessä muokataan asiakkaiden tarpeille pohjautuvia palvelupaketteja. Palvelupaketit muodostuvat ydinpalvelusta, johon kuuluvat palvelun käyttämiseksi välttämättömät lisäpalvelut ja asiakkaalle lisäarvoa tuottavat tukipalvelut. Palvelutarjous on sellainen kuvaus palvelupaketista, jonka pohjalta käydään myyntineuvotteluja. Palvelutarjous on tarjoajaa juridisesti sitova tarjous, josta syntyy sitova kauppasopimus, kun asiakas hyväksyy sen ehdot. Lähtökohtana mallissa on, että ajatellaan asiakkaan muodostavan käsityksensä palvelun laadusta odotusten ja kokemusten vertaamisen kautta. Ennako-odotusten pohjalta asiakas muodostaa yrityskuvan, joka on keskeinen palvelutapahtuman kulkua viitoittava tekijä. Palvelun on todettu olevan suuressa määrin asiakkaan tuntemusten varassa muodostuva kokemus. Asiakkaan käsitys palvelun tuottamasta hyödystä muodostuu teknisen, taloudellisen ja toiminnallisen laadun kautta. Hyötyä ja tekemiään uhrauksia vertaamalla asiakas kokee saaneensa palvelusta jonkin arvon. Palvelun asiakkaalle tuottama arvo on palvelun olemassaolon oikeutus ja edellytys sen menestymiselle markkinoilla. (Kinnunen 2004: 22–23.)



Kuva 8. Palvelutapahtuman teoreettinen malli (Kinnunen 2004: 23).

Palvelu tuottaa asiakkaalle teknisen, prosessin ja taloudellisen lopputuloksen. Teknisessä lopputuloksessa toteutetaan jollain tasolla palvelutarjouksessa annettu lupaus asiakkaalle. Prosessin tuloksena pyritään vastaamaan asiakkaan odotuksiin palvelun sujuvuudesta ja miellyttävyydestä. Taloudellinen lopputulos paljastaa, onko asiakas saanut hankittua palvelun edullisesti ja kannattavasti sen tuottamaan hyötyyn nähden. (Kinnunen 2004: 65.)

### 4.3 Palvelut

#### 4.3.1 Palvelun määritelmä

Palvelua on kaikki se, mitä asiakkaan hyväksi tehdään. Tavoitteena on palvella asiakkaan tarpeita ja mielihaluja. Yrityksen palvelulupauksen tulisi olla realistinen, asiakkaille ei saa markkinoinnissa luvata parempaa palvelua kuin on mahdollista käytännössä toteuttaa. Tuotteesta voi tehdä palvelun, jos pyrkii mukauttamaan ratkaisun asiakkaan yksityiskohtaisempienkin vaatimusten mukaiseksi. Tuote voi olla fyysinen tavara, mutta tapa toimittaa se asiakkaalle on palvelua. (Bergström & Leppänen 2009: 182; Grönroos 1998: 49–50; Peltola 2007: 7.)

Palvelun käsitteen määrittelyissä asiakkaan rooli on ollut mukana alusta lähtien. Kinnunen (2004: 37) on todennut, että palvelu syntyy vasta asiakasprosessissa. Asiakas on nähty osana palvelun tuotantoprosessia ja järjestelmää, joka saa aikaan palvelun. Ylikoski (2001, 20) määrittelee palvelut seuraavasti ”Palvelu on teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, jota tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä.” Laine ym. (2006, 74) mukaan palvelu on ”tekemistä asiakkaan puolesta”. Palvelut ovat vaihtelevia eli heterogeenisiä, eikä niitä voi varastoida, palauttaa tai korjata. Gummerson (1987: 22) on todennut, että palvelut ovat jotain, mitä voi ostaa ja myydä mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen. (Bergström & Leppänen 2009: 198; Gummerson 1987: 22; Kinnunen 2004: 7–37; Laine ym. 2006: 74; Vänskä & Kuusisto 2007: 21–22; Ylikoski 2001: 20–24.)

Ylikoski (2001: 24) määrittelee, että palvelut ovat tapahtumia, toimintoja, tekoja tai näiden sarjoja, palveluprosesseja. Palvelu syntyy palvelutapahtumassa, jolloin se useimmissa tapauksissa tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelutapahtuma on

aineetonta eikä johda konkreettisten elementtien omistusoikeuteen, vaikka palvelun tuottaminen olisikin sidoksissa tavaraan. Yleensä tapahtumat edellyttävät, että asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä on vuorovaikutus. Palvelutapahtumassa pyritään tyydyttämään sekä asiakkaan että tuottajan tarpeet ja odotukset. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna palvelua on kaikki se toiminta tai reaktiot, joista hän kokee maksavansa. Monissa palveluissa asiakas odottaa asiakaskohtaista, räätälöityä ja asiakastarpeet huomioivaa palvelua, joka parantaa asiakkaan palvelukokemusta ja lisää asiakkaan tyytyväisyyttä palveluun. Kyseessä on ainutlaatuinen tapahtuma asiakkaalle ja vastaus tämän yksilöllisiin tarpeisiin. Palveluiden räätälöimisellä saadaan palvelukonseptista asiakastarpeet huomioiva ja joustava kokonaisuus. Palvelukokonaisuus voidaan muodostaa yksittäisistä komponenteista, jotka ovat standardoituja ja joista asiakas itse räätälöi tarpeisiinsa sopivan palvelukokonaisuuden. Standardoinnilla on mahdollista alentaa kustannuksia mittakaavaetujen kautta ja joissain tapauksissa samanaikaisesti mahdollista kasvattaa asiakkaan saamaa arvoa. On huomioitavaa, että nopeus, yhdenmukaisuus ja hinta saattavat olla joillekin asiakkaille tärkeämpiä tekijöitä kuin yksilöllisyys. (Kasper ym. 2006: 57–60; Kinnunen 2004: 8; Ojasalo & Ojasalo 2008: 21–61; Ylikoski 2001: 20–25.)

Palvelulla voidaan erottua kilpailijoista ja tehdä tarjonta asiakkaan kannalta houkuttelevammaksi. Palvelun keskeinen hyöty on, että joku tekee jotakin asiakkaan puolesta. Tuottajan kannalta palvelu on tapahtumien ja prosessien summa, jonka tarkoituksena on asiakkaalle jonkin hyödyn tuottava toimenpiteiden sarja. Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen palvelua käyttäessään, ja hänen siitä saamansa hyöty ilmenee palvelua käytettäessä tai palvelun tapahduttua. Palvelujen laatutaso vaihtelee ja sen vakioiminen on vaikeaa, sillä asiakas tuo mukanaan omat variaationsa tuotettavaan palveluun. (Kinnunen 2004: 7–29; Ylikoski 2001: 18–25.)

Kajaste & Liukko (1994: 18) mukaan palveluja voidaan arvioida ja kehittää käyttäen seuraavaa jaottelua:

- nopeus
- luotettavuus ja toimitusvarmuus
- halu ja kyky antaa palvelua
- asiantuntemus
- kohteliaisuus ja ystävällisyys kontakteissa

- uskottavuus ja rehellisyys
- helppo saatavuus
- asiallinen viestintä
- riskittömyys
- hinta.

Nykyään monet palvelut tuotetaan verkostoissa, joissa yksi yritys on palvelun pääasiallinen tuottaja ja koordinoija. Tällöin vaihdanta, koordinointi ja sopeuttaminen ulottuvat kaikkien osapuolten sisäisiin prosesseihin. Tällaisesta palvelun tuottajasta esimerkkinä voisi mainita Aarresaari-verkoston, joka tuottaa akateemisten ura- ja rekrytointipalveluita. Verkosto tuottaa palveluja työnantajille, yliopistoille, opiskelijoille ja vastavalmistuneille. Aarresaari toimii palvelun tuottajana ja koordinoijana, mutta palvelun vaihdantaan osallistuvat kaikki osapuolet. (Aarresaari 2012; Kinnunen 2004:12.)

#### 4.3.2 Palvelujen luokittelu

Luokittelun ajatus on, että tietyn tyyppiselle teollisuuspalvelun palvelutarjoomalle tulisi valita tietyn tyyppinen palveluprosessi. Palveluiden luokitteluilla voidaan havaita erityyppisiä palvelutilanteita ja palveluorganisaatioita. Luokittelujen ja profiloitien avulla voidaan hakea ideoita ja kehityskohteita organisaation palveluiden kehittämiseen yli toimialarajojen. Jokainen palvelu voidaan luokitella ja profiloida useammalla tavalla sen lähtökohdista, ominaisuuksista ja tarkastelunäkökulmasta riippuen. Palveluita voidaan jakaa kulutus- ja yrityspalveluihin, jolloin suurin erottava tekijä on ostaja. Kulutuspalveluita käyttävät yksittäiset kuluttajat tai kotitaloudet ja yrityspalveluita toiset organisaatiot. Eräät organisaatiot, esimerkkinä pankit ja vakuutusyhtiöt, voivat palvella sekä kuluttajia että yrityksiä. Julkisia palveluita tuottavat julkiset yksiköt, esimerkiksi kunnalliset terveydenhoito- ja sosiaalipalvelut. Organisaatiot voidaan lisäksi jakaa toiminnan keskeisten päämäärien mukaisesti voittoa tavoitteleviin ja voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. Monet yrityspalvelut tuotetaan verkostoissa, jolloin kumppaniyritysten toiminnan yhteensopivuus ja kykyjen arviointi muodostavat osan kokonaispalvelusta. (Kinnunen 2004: 8; Ojasalo & Ojasalo 2008: 59–69; Ylikoski 2001: 26–32.)

Asiantuntijapalvelujen tuottajalla, esimerkiksi asianajajapalvelut, on selkeä identiteetti, joka keskittyy asiakkaan jonkin ongelman ratkaisuun. Palvelujen kohteena voivat olla ihmiset, heidän omaisuutensa tai palvelu voi olla jonkin asian hoitamista. Tarkasteltaessa palvelun aineettomuutta ja kohdetta samanaikaisesti voidaan palvelutapahtuman luonnetta havainnollistaa kolmesta eri näkökulmasta. Kun ihmiset ovat palvelun kohteena, asiakkaan tulee osallistua palvelun tuottamiseen saadakseen palvelun. Palvelun seurauksena on tapahtunut jokin muutos, jonka voi nähdä tai tuntea. Kohdistettaessa palvelu asiakkaiden omistamiin "esineisiin", voidaan lopputulos havaita jollain tavalla. Kaikkein aineettomin palvelumuoto on informaation prosessointipalvelu, jolloin lopputulokset esitetään usein sanallisessa muodossa. Joissain tapauksissa esimerkiksi sisustussuunnittelussa voidaan tuottaa fyysinen tuotos paperille. (Ylikoski 2001: 27–29.)

Palvelut voidaan jaotella erityyppisten asiakaskokemus pohjalta, jolloin lähtökohdaksi voidaan ottaa asiakkaan osallistuminen palveluun. Kun asiakas on fyysisesti paikalla palvelun tuottamisen aikana, asiakastyytyväisyyteen ja lopputulokseen vaikuttaa mm. palveluhenkilöstö, toimitilat ja sijainti. Jos asiakas on palveluntuottamisessa henkisesti paikalla, hän ei näe palveluorganisaatiota tai palveluhenkilöstöä. Esimerkiksi luottokorttiyhtiöt edustavat tällaista palvelumuotoa asiakkaille, jolloin asiakkaat ovat tekemisissä vain luottokortin ja laskun kanssa. (Ylikoski 2001: 30–31.)

#### 4.3.3 Uudet palvelut

Miten tulevaisuuden haasteisiin vastataan? Vastaaminen vaatii nopeutta, uudistumishalua, palvelujen räätälöintiä, laatua, informaatiota, viestintää halutusta yrityskuvasta ja ydinosaamiseen keskittymistä. Hyvää palvelua tarjoava organisaatio pärjää tulevaisuuden kilpailussa kehittämällä jatkuvasti palveluitaan. Erään tutkimuksen mukaan (Ylikoski 2001: 244) noin 56 % uusista tuotteista ja palveluista on markkinoilla vielä viiden vuoden kuluttua. Yritykset, jotka kykenevät käyttämään asiakaskontaktejaan asiakkaan tarpeiden mukaisten palvelukeskeisten tuotteiden kehittämiseen, myönteisen mielikuvan luomiseen ja edistämiseen, tulevat menestymään. Palvelukeskeisiä tuotteita kehitettäessä on syytä kehittää palveluita, jotka näkyvät vahvasti asiakkaan toiminnassa. (Rekola & Rekola 2003: 29; Ylikoski 2001: 14–15, 244.)

Palvelutuotteen uutuusarvo liittyy ydin-, avustaviin tai tukipalveluihin tai palveluprosessiin. Ylikoski (2001: 245–246) on jakanut uudet palvelut ryhmiin:

- tyylin muutokset (viesti kuluttajalle muuttuu vaikka palvelun sisältö ei muutu)
- palvelun parannukset (olemassa olevien palveluiden parannuksia)
- tuotelinjan laajennukset (samaa käyttötarkoitukseen tai samalle käyttäjäryhmälle suunniteltuja laajennettuja palveluja)
- uudet palvelut nykyiselle kohderyhmälle (uusia palveluja, joiden tavoitteena on usein voimistaa asiakasuskollisuutta)
- uudet palvelut korvaamaan vanhaa (uusia palveluita, jotka mahdollistavat asiakkaalle helpomman tai vaihtoehdoisen tavan toimia)
- todelliset innovaatiot (täysin uusia palveluita, jotka muuttavat käyttö- tai kulutustapoja oleellisesti).

Esimerkkinä uudesta lisämaksullisesta palvelusta nykyiselle kohderyhmälle voidaan pitää Verkkokauppa.comin tarjoamaa Chartis-hintaturvavakuutusta 49841. Se korvaa asiakkaalle hinnanneron, mikäli hän ostaa tuotteen Verkkokauppa.comista ja löytää 30 päivän aikana muusta suomalaisesta kaupasta halvemmalla saman tuotteen. Yritys on määrittänyt palvelulle ehdot, korvattavat summat ja hinnan, jonka asiakas maksaa halutessaan palvelun. Tämä on yksi uusi palvelumuoto kuluttajille, jonka avulla taataan asiakkaille halvat hinnat ja laajennetaan palveluita fyysisen tuotteen tueksi. Verkkokauppa.com saa näin asiakkailtaan suoraa palautetta alan muista toimijoista ja samalla asiakkaat tuottavat yritykselle tuotteiden hintavertailua ja tietoa kilpailijoista. (Chartis hintaturvavakuutus 49841; Ylikoski 2001: 244–247.)

Tulevaisuudessa kuluttaja odottaa palvelun räätälöimistä juuri hänen tarpeisiinsa sopivaksi. Palveluorganisaatioiden odotetaan uudistavan toimintaansa aika ajoin. Niiden tulee kuluttajan mielestä pysyä ”muodissa mukana”. Kun asiakas tunnistaa tarpeensa, hän voi itse määritellä toivotunlaisen ratkaisun ja kilpailuttaa toimijoita. Jos palveluyrityksessä on oikeanlaista asiakasymmärrystä, voidaan asiakasta auttaa suuntaamaan keskustelu liiketoiminnan haasteisiin ja pyrkiä määrittämään asiakkaan ongelma ja ratkaisu hänen puolestaan. Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää asiakasymmärrystä ja kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. Palveluliiketoimintaa kehittävien yritysten menestyksen avain on luoda osaamisesta ja uusista ideoista kasvun ja kannattavan liiketoiminnan perusta.

Kannattavuus edellyttää kustannustehokasta palvelukehitystä. (Arantola & Simonen 2009: 2–4; Ylikoski 2001: 13–14.)

Uusien palveluiden tulee tukea yrityksen toiminta-ajatusta ja sopia organisaation strategiaan. Uuden palvelun kehittämisen strategiaa voi tarkastella kuvan 9 avulla, jossa jokainen ruutu kuvaa erilaisia kasvumahdollisuuksia. Muiden toimialojen tuotekehitystyöstä voidaan saada uusia näkökulmia tuotekehitykseen, vaikka ratkaisut eivät olisikaan suoraan sovellettavissa omaan toimintaan. (Ylikoski 2001: 248–249.)

		Kohderyhmä	
		Nykyiset asiakkaat	Uudet asiakkaat
Palvelun uutuusaste	Pieni	Palvelujen parantaminen	Tuotelinjan pidennykset
	Suuri	Uudet palvelut	Uudet palvelut, uudet asiakkaat

Kuva 9. Strategisten mahdollisuuksien tunnistaminen (Ylikoski 2001: 249).

Fyysisten tuotteiden ylläpitoon liittyvät palvelut ovat yksi merkittävimpiä tuotetuen ja teollisuuspalvelujen osa-alueita. Fyysisen tuotteen ylläpitoon ja tuotetukeen liittyvät erilaiset elinkaarenaikaiset palvelut tulisi huomioida jo fyysistä tuotetta suunniteltaessa. Silloin voidaan kiinnittää huomiota tuotetuen palveluiden toimittamiseen, ylläpitoon, korjaus- ja huoltopalveluihin sekä tuotteen päivittämiseen ja käyttäjien koulutukseen. Ennen tuotteen käyttöönottoa tuotetta ja siihen liittyviä palveluita voidaan testata prototyyppien avulla ja korjata mahdollisia vikoja testien pohjalta. Tuotteen käyttöönoton jälkeen tuotetta voidaan muuttaa käyttökohteista saatujen kokemusten pohjalta. Tuotteiden vikatilanteet aiheuttavat tarvetta tuotetuella. Vikatilanteet johtuvat yleisimmin tuotteen suunnittelussa tapahtuneista virheistä, fyysisistä rasiustekijöistä, työprosesseihin liittyvistä virheistä tai virheellisistä asenteista. (Ojasalo & Ojasalo 2008: 47–50.)

#### 4.3.4 Palvelun laatu

Palvelun laatu syntyy odotusten ja kokemusten vertailuna, jossa asiakas on palvelun laadun määrittäjä. Ylikosken (2001: 118) mukaan yleisesti ottaen laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin tuote (tavara tai palvelu) vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia, eli miten hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet tyydyttyvät. Useimmat asiakkaat odottavat luotettavaa, virheetöntä ja lupaukset lunastavaa palvelulaatua. Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, fyysinen palvelupaikka sekä maine ja uskottavuus. (Grönroos 2001; Rekola 2007: 33; Schneider & White 2004: 51; Ylikoski 2001: 121–123.)

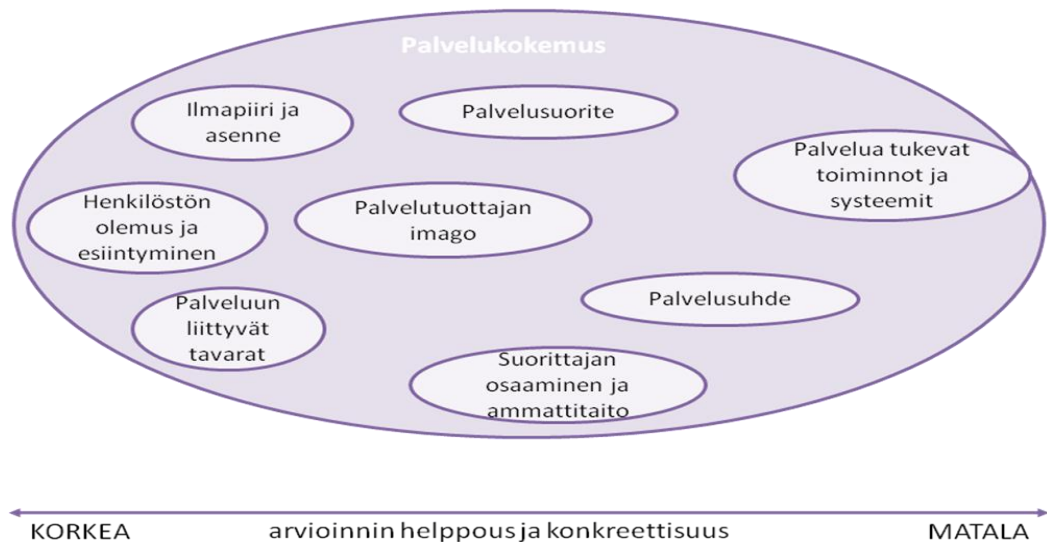
Asiakkaan laatukokemus syntyy totuuden hetkellä. Laatu on asiakkaan muodostama näkemys tuotteen tai palvelun onnistuneisuudesta, jolloin asiakas on laadun tulkitsija joka voi kertoa vastaako laatu sitä mitä asiakas odottaa. Laadun arvioinnissa asiakas vertaa palvelukokemustaan odotuksiin ja muodostaa laatukäsityksen vertailun pohjalta. Asiakkaalla on odotuksia riittävästä palvelusta ja käsitys siitä millaista palvelua hän haluaisi saada. Odotusten ja käsityksen välissä tuotettua palvelua nimitetään hyväksyttävän palvelun alueeksi, joka muodostaa joustovaran sille mitä asiakas sietää eli toleranssivyöhykkeen palvelun laadulle. Haluttu ja riittävä palvelu muodostavat rajat asiakkaan hyväksymälle palvelun laatuvaihtelulle. Palvelun laatuun pyritään vaikuttamaan palvelutavalla, jonka avulla luodaan mahdollisimman yhtenäinen palvelukokemus määrittämällä palvelutoiminnot. (Kasper ym. 2006: 182; Rekola 2007: 30–33; Ylikoski 2001: 118–122.)

Palvelun laatuun vaikuttavat asiakkaan odotukset ja kokemukset palvelun laadusta, jolloin palvelun laatu on subjektiivinen asia, josta asiakas päättää. Palvelun laatua arvioidessaan kuluttaja muodostaa käsityksen seuraavista laadun ulottuvuuksista: luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen/tunteminen ja palveluympäristö. Asiakas määrittää palvelun laadun ja laatukriteerit, johon vaikuttavia tekijöitä ovat yrityskuva, toiminnallinen laatu ja fyysinen laatu. Toiminnallinen laatu muodostuu henkilökunnan käyttäytymisestä, palvelualttiudesta, ilmapiiristä ja kontaktihenkilöiden asenteesta. Fyysistä laatua ovat yrityksen tekniset ratkaisut, asiakastilat, koneet ja laitteet. Yrityskuva on asiakkaiden mielikuva yrityksestä. Palvelun laatu voidaan jakaa



palveluprosessin laatuun ja lopputuloksen laatuun. Kun asiakkaan odotukset ja kokemukset täyttyvät, palvelukokemuksen laatu on onnistunut. (Kasper ym. 2006: 182; Leppänen 2007: 135–139; Rekola 2007: 29–31; Ylikoski 2001: 118–129.)

Palvelun laatu on sidoksissa asiakkaan palvelukokemukseen, joten asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on erittäin oleellista laadunhallinnassa. Kuvassa 10 on esimerkki palvelun eri osatekijöitä, joita asiakas voi arvioida. Helpointa on arvioida kuvassa vasemmalla olevia tekijöitä, kuten henkilöstöä, ilmapiiriä ja tavaroita. Vaikeimmin arvioitavia osatekijöitä asiakkaille ovat palvelua tukevat toiminnot ja systeemit, joita ei usein nähdä kuuluvan osaksi palvelua. Yritysten tulisi satsata asiakkaiden helpoimmin arvioinnin kohteena oleviin tekijöihin, kuten asiakaspalveluun ja asiakaskontakteihin. (Rekola 2007: 34–36.)



Kuva 10. Mitä asiakas näkee ja kokee palvelusta, ja kuinka hyvin hän pystyy arvioimaan palvelun eri osatekijöitä (esimerkinomainen kuva osatekijöistä) (Rekola 2007: 35).

Eri asiakkaat kokevat saman palvelun eri tavalla. Sama asiakas voi eri asiointikerroilla kokea palvelun laadun erilaisena. Palvelun määrän ja palvelutason tulisi olla riittävän hyvää kaikissa tilanteissa. Tyydyttämällä asiakkaan perustarpeen yritys tulee toimeen, mutta ei pysty laajentamaan liiketoimintaansa. Asiakkaiden tyytyväisyys vaikuttaa organisaation taloudelliseen tulokseen. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä ja pysyvät asiakkaina, tuotot paranevat, kannattavuus paranee ja organisaation kasvumahdollisuudet lisääntyvät. Kilpailun kiristyessä hyväkään palvelu ei välttämättä riitä asiakkaiden tyytyväisyyden aikaansaamiseksi. Yrityksen tulee tähdätä asiakkaan

häikäisemiseen, ja asiakkaille on tuotettava lisäarvoa: jotain enemmän, paremmin, nopeammin ja edullisemmin kuin kilpailija. Kun palvelujen ostamista ei enää pidetä ylellisyytenä, palvelun hinnan merkitys kuluttajalle korostuu. Palvelukokemuksen ja palveluelämyksen tuottaminen asiakkaalle on avainsana. (Aarnikoivu 2005: 19; Bergström & Leppänen 2009: 191; Ottenbacher & Harrington 2010: 5; Rekola 2007: 34; Ylikoski 2001: 13–14.)

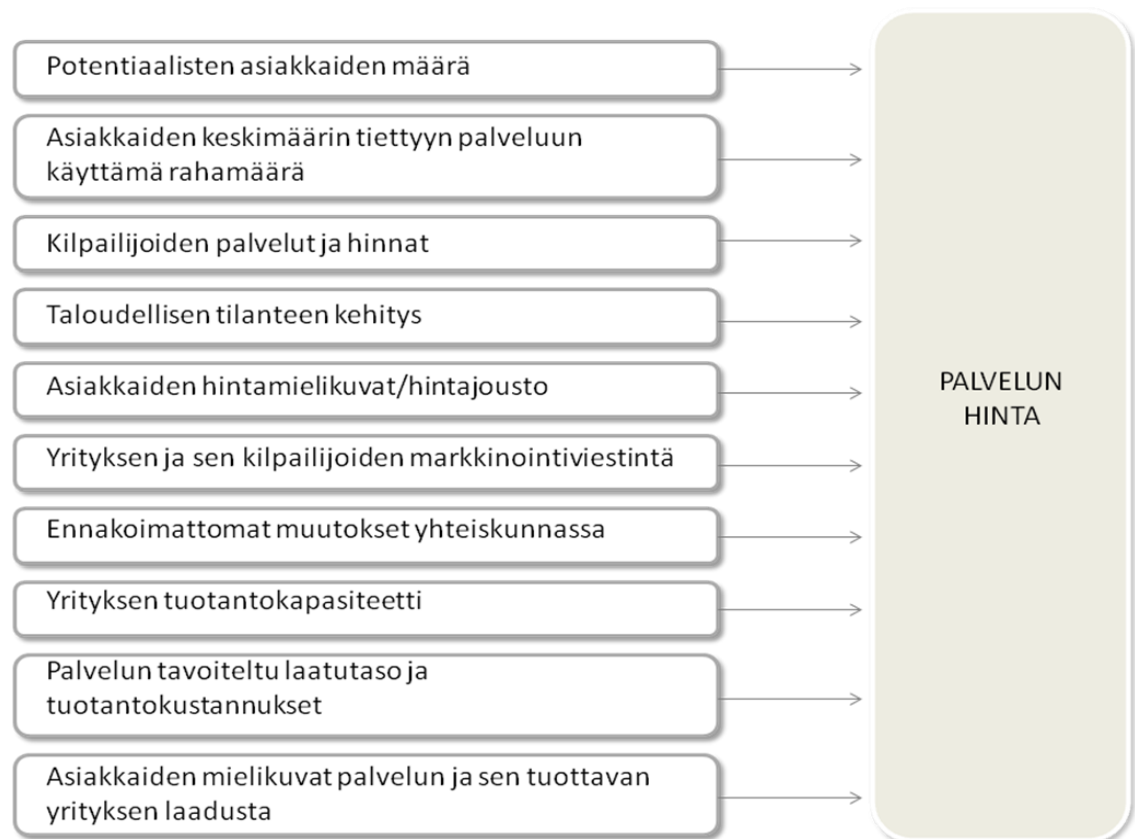
#### 4.3.5 Palvelun hinnoittelu

Hinta on merkittävä kilpailukeino ja tuloksenteon väline, joka vaikuttaa asiakkaan näkemykseen palvelun tai tuotteen arvosta. Se vaikuttaa merkittävästi asiakkaan valintaan eri vaihtoehtojen välillä. Hinta edustaa palvelun tarjoajan itsensä kvantifioimaa arvolupausta ja viestii palvelun strategisesta asemoitumisesta markkinoille. Hinta on korvaus tuotetusta palvelusta, ja se vaikuttaa suoraan palvelutuotteen kannattavuuteen. Palvelujen kannattavuuden hallinnassa tärkeitä elementtejä ovat asiakkaalle tuotettavan arvon ja asiakastyytyväisyyden muodostuminen yhdessä kustannusten muodostumisen kanssa sekä asiakkaalle arvoa tuottavien palvelutuotannon eri toimintojen jäljittäminen. Yrityksen tulee karsia asiakkaalle arvoa tuottamattomia kustannuksia. Yksi menetelmä arvoa tuottavien ja tuottamattomien kustannusten erotteluun on palveluprosessin systemaattinen kartoitus ja siihen kytkeytyvä ABC-laskenta. Sen periaatteena on (a) ensin kartoittaa palveluprosessissa tarvittavat toiminnot, (b) määrittää työn ja muiden resurssien kulutus eri toiminnoissa sekä (c) kartoittaa toimintojen kustannukset. ABC-laskennan perusteella voidaan määrittää palvelun aikaansaamiseksi kuluvat kokonaiskustannukset. (Ojasalo & Ojasalo 2008: 74–90; Sipilä 2003: 25–27; Ylikoski 2001: 257–259.)

Hinnoittelu on perusteltava asiakkaalle laskelmien avulla, joista näkyy euroina mikä on palvelu- ja hinnoitteluperiaatteen arvo asiakkaalle. Palvelujen hintoihin liittyy erityispiirteitä, jotka erottavat ne tavaroiden hinnoista. Palveluita ja niiden hintaa on vaikea verrata etukäteen kilpailijoihin ja saavutettavaan hyötyyn. Palvelun hinta ei ole pelkästään siitä aiheutuva suora rahallinen kustannus, vaan siihen sisältyy muita asiakkaalle aiheutuvia kustannuksia tai uhrauksia, kuten aika-, etsintä-, epämiellyttävyys tai psykologiset kustannukset. Nämä ovat tyypillisesti ei-rahallisia

kustannuksia, jotka kuluttavat asiakkaan muita resursseja osallistumalla palveluiden tuottamiseen. Palveluissa hinta on myös tärkeä kokonaislaadun indikaattori. Jos laatu ja hinta vaihtelevat suuresti toimialalla, niin hinnalla on tärkeä rooli laadun etukäteisindikaattorina. Hinta luo odotuksia ja muodostaa johtolangan palvelun laadusta, jolloin palvelujen hinnoittelu on tehtävä huolella ja harkitusti. Hinnan tulee kattaa kustannukset, olla toimiva kilpailutilanteessa ja sopusoinnussa laadun kanssa. Pitkällä tähtäimellä hinnan on katettava muuttuvat ja kiinteät yksikkökustannukset. (Ojasalo & Ojasalo 2008: 40, 76–90; Ylikoski 2001: 258–269.)

Hinnan ylärajan määrittää asiakkaiden arvio palvelun arvoa edustavista ominaisuuksista sekä halu ja kyky maksaa palvelusta. Hinnan alaraja määräytyy kustannusten perusteella. Hintaan vaikuttavat lisäksi kilpailijoiden ja korvaavien palveluiden tai tuotteiden hinnat, yrityksen yleinen strategia, markkinointi ja hinnoittelun tavoitteet, asemointi markkinoilla, jälleenmyyjien katevaateet, lainsäädännölliset tekijät sekä muut sisäiset ja toimintaympäristön tekijät. Kinnunen (2004: 93) on tehnyt yhteenvetokuvion (kuva 11) palveluiden hintaan vaikuttavista tekijöistä. (Kinnunen 2004: 93; Ojasalo & Ojasalo 2008: 78–79.)



Kuva 11. Palvelun hinnoittelussa vaikuttavat tekijät (Kinnunen 2004: 93).

Hinnoittelun tavoitteiden tulisi olla johdettuja yrityksen strategisista korkeamman tason tavoitteista. Yleensä tärkeimmät hinnoittelun tavoitteet liittyvät kannattavuuteen, yrityksen hengissä pysymiseen, myyntimäärään, markkinaosuuteen, imagon luomiseen, kilpailuetuun, alalle tulon esteiden luomiseen ja oikeudenmukaisuuden tunteen luomiseen asiakkaissa hintaa kohtaan. Hinnoittelun tavoitteet tulisi priorisoida tietoisesti ja harkitusti tavoitteiden saavuttamiseksi. Avain tehokkaaseen hinnoitteluun on ennustamisessa, sillä erilaiset hinnat johtavat erilaiseen kysyntämäärään eli hintaherkkyyteen. Se tarkoittaa kysynnän reagointia hinnan muutoksiin, johon Ojasalon & Ojasalon (2008: 82–83) mukaan vaikuttavat seuraavat tekijät:

- ylivoimainen arvo, palvelun ainutlaatuisuus
- kiireellisyys
- korvaavuuden tiedostaminen
- vähän valintavaihtoehtoja
- vertailun vaikeus
- korvaavan tuotteen hinta
- hinnan suhde omaan liikevaihtoon
- osuus kokonaiskustannuksista
- jaetut kustannukset
- ylellisyystuote tai -palvelu
- uponneet kustannukset
- tuottajan vaihtamisen kustannukset
- varastointi ja sen hankaluus
- laatu, erityisesti korkea laatu. (Ojasalo & Ojasalo 2008: 79–83; Ylikoski 2001: 260–262.)

#### 4.4 Palvelupaketti

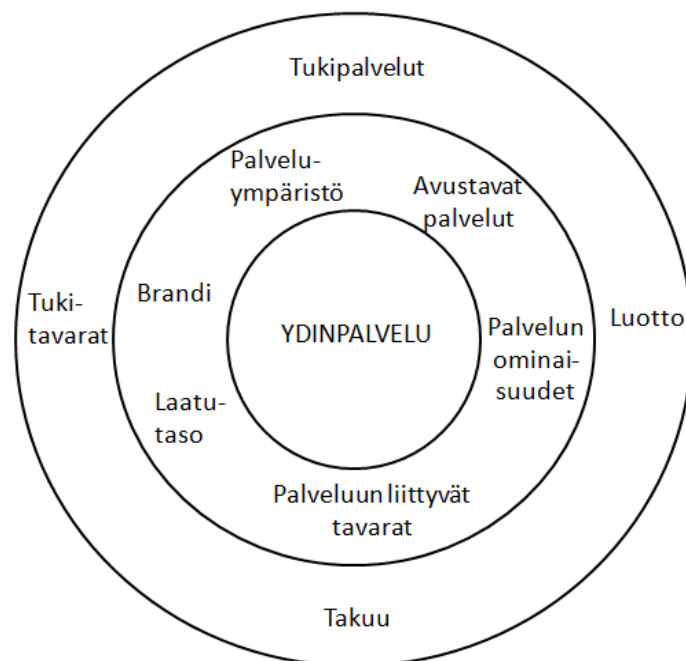
Asiakas rahoittaa yrityksen toiminnan, joten asiakkaan tarpeet ohjaavat yrityksen tarjontaa. Asiakkaat ovat nykyään kiinnostuneita yrityksen toimintatavasta kokonaisuudessaan. Tuotteen teknisten ominaisuuksien rinnalla yrityksen kyvyllä tarjota palveluja on kasvava merkitys, esimerkiksi asiakaspalvelulla, asiakaskontaktien laajuudella, tukipalveluilla, huollolla ja kunnossapidolla. Useimpiin fyysisiin ja aineettomiin tuotteisiin liitetään asiakasinformaation avulla lisäarvopalveluja, jotka erottavat yrityksen tarjonnan kilpailevista tuotteista. Palveluiden määrittämisen avulla

voidaan hahmottaa ydinpalvelut ja toiminnot, jotka niiden tuottamiseen kuuluvat. Ryhmittelyä voidaan laajentaa avustaviin ja tukeviin palveluihin. Palveluorganisaatio pyrkii tavoitteidensa toteuttamiseen ja resurssien käytön kannalta tarkoituksenmukaisiin palveluratkaisuihin. Palvelupaketti on kokonaisuutena enemmän kuin vain osien summa. (Kajaste & Liukko 1994: 15; Karjalainen 2000: 36–38; Ylikoski 2001: 228.)

Eri osia avustavista, ydin- ja tukipalveluista yhdistämällä voidaan asiakkaalle koota palvelukokonaisuus, jota nimitetään palvelupaketiksi. Se on ydinpalvelu, jota tuetaan lisä- ja tukipalveluilla. Ydinpalvelu vastaa asiakkaan keskeiseen tarpeeseen, jota täydennetään asiakkaan toissijaisiin tarpeisiin vastaavilla lisäpalveluilla ja palvelun miellyttävämmäksi tekevillä tukipalveluilla. Palvelupaketin osien tuottaminen on päätösten, prosessien ja toimenpiteiden yhdistelmä, josta asiakas saa taloudellisia ja toiminnallisia uhrauksiaan vastaan hyötyä. (Bergström & Leppänen 2009: 204; Kinnunen 2004: 10–21; Ylikoski 2001: 228.)

#### 4.5 Palvelutuote

Palvelutuotteilla pyritään tyydyttämään erilaisia asiakastarpeita suuntaamalla ne tietyille asiakassegmenteille. Tuotteeseen kuuluu palveluita ja tavaroita, jotka eivät ole tuotteen käytön kannalta välttämättömiä, mutta lisäävät asiakkaan kiinnostusta ostaa tuote ja lisäävät sen muodostamaa arvoa huomattavasti. Ylikoski (2001: 223–224) kuvaa palvelutuotetta eri kerroksien avulla. Kuvassa 12 on esitetty, miten ydinpalvelua konkretisoidaan palvelun ominaisuuksien, laatutason, avustavien palveluiden, brändin, palveluympäristön ja palveluun liittyvien tavaroiden avulla. Ydinpalvelua tehdään kiinnostavammaksi laajennetulla tasolla, johon kuuluvat tukipalvelut ja -tavarat sekä palvelua täydentävät takuut ja luotot. Palvelupaketissa ydinpalvelu on palvelupaketin osa, jonka asiakas ensisijaisesti haluaa. Se ei ole kaikille asiakkaille sama. Yhden asiakkaan ydinpalvelu voi olla toiselle asiakkaalle lisäpalvelu, jonka tarkoituksena on lisätä asiakkaan saamaa kokonaihyötyä. (Leppänen 2007: 134–135; Ylikoski 2001: 222–225; Rekola & Rekola 2003: 7.)



Kuva 12. Palvelutuotteen eri kerrokset: ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut (Ylikoski 2001: 224).

Palvelun käytön kannalta välttämättömiä palveluja kutsutaan avustaviksi palveluiksi. Palvelukokonaisuutta täydentämään voidaan tarjota tukipalveluita, joiden tarkoituksena on helpottaa palvelun käyttöä ja lisätä asiakkaan mukavuutta. Usein teollisuusyritysten ydintuotteeseen liittyvissä tukipalveluissa piilee huomattava liiketoimintapotentiaali, tällaisia ovat esimerkiksi varaosat ja niihin liitettävät palvelut, konsultointi, tuotetuki, huoltopalvelut tai huolenpito asiakkaasta ja hänen omaisuudestaan sekä poikkeustilanteisiin liittyvät palvelut. Avustavilla ja tukipalveluilla voi erottua kilpailevasta tarjonnasta, tarjota ylivoimaista tuote- ja asiantuntemusta. Palveluissa keskeistä on siihen osallistuvien henkilöiden rooli ja osaaminen sekä näiden kanavoiminen eteenpäin. Avustavia palveluita ovat muun muassa informointi, tilaaminen, varaaminen, laskutus ja maksusuoritus. (Ojasalo & Ojasalo 2008: 32–34; Ylikoski 2001: 225–226.)

Ydinpalvelun ympärille rakennettu brändi luo asiakkaille selkeämmän kokonaiskuvan ja erottaa tuotteen identifioinnin avulla kilpailevista tuotteista. Brändi viestii palvelun ominaisuuksista, hyödyistä ja valmistajan arvoista sekä luo mielikuvia käyttäjistä, asenteista ja palvelun ”persoonallisuudesta”. Näitä voidaan vahvistaa panostamalla palveluympäristöön, mikäli asiakas käyttää palvelua organisaation tuottamassa ympäristössä. (Ylikoski 2001: 230–236.)

Monet palvelutuotteet ovat kopioita, jolloin usein koetaan tärkeänä tuoda uusi palvelu markkinoille nopeasti. Ennen uuden palvelun lanseeraamista tulee varmistaa, että kaikki organisaation palveluprosessiin osallistuvat ymmärtävät palvelun tuottamisen ja siihen liittyvät tukitoiminnot. Näin voidaan varmistaa palvelun tuottaminen oikealla tavalla, sen toiminta ja laatu sekä saavuttaa kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. (Ylikoski 2001: 254–255.)

#### 4.6 Palvelukuvaus

Prosessista ei voi oppia, jos sitä ei ole kuvattu (Laine ym. 2007: 53). Toimiva palveluliiketoiminta edellyttää yhteisesti sovittua toimintatapaa, jossa kaikki osapuolet tunnistavat roolinsa ja pystyvät auttamaan ympärillään olevia omansa tunnistamisessa. Yrityksen sisällä palvelutavan rakentaminen edistää poikkeuksetta palvelukäytäntöjen yhtenäistämistä, toimintojen ja prosessien järjeistämistä. Arkikielessä puhutaan usein saumattomasta toiminnasta. Kulkukaavio auttaa havainnollistamaan asiakkaan roolia palvelussa, erottamaan palvelun kannalta välttämättömät osat sekä asiakkaan kiinnostusta ja viihtymistä lisäävät osa-alueet. Huolella suunniteltu palvelutapa eli palvelujen tuottamisen toimintamalli on elinehto viennille, globaalille palvelutoiminnalle, palvelujen ulkoistamiselle ja palvelujen franchisingille. Palvelujen havainnollistaminen graafisten ja sanallisten kuvausten avulla helpottaa viestimistä jokaisen palvelun tuottamiseen osallistuvan roolista, merkityksestä ja tehtävistä. Palvelukuvaukset yksinkertaistavat palvelun tuotantoprosessia, auttavat ymmärtämään asiakkaalle tuotettua hyötyä ja lopputulosta. Palvelukuvaus on graafinen ja tiiviiseen muotoon pakattu kuvaus palvelun eri ominaisuuksista, joka toimii kommunikaation välineenä. Kohdeyritykseltä puuttuivat palvelukuvaukset, jotka on tämän työn aikana tuotettu yritykselle. Tehdyistä palvelukuvauksista on esimerkki liitteissä 10, 11 ja 12. (Kasper ym. 2006: 388; Kinnunen 2004: 145–147; Laine ym. 2007: 53; Ojasalo & Ojasalo 2008: 73; Rekola 2007: 7–14; Ylikoski 2001: 228.)

Jokainen palvelu muodostaa oman yksilöllisen kokonaisuutensa (Kinnunen 2004: 6). Palvelun kuvauksessa palveluideat muotoillaan palvelukonsepteiksi, jotka kertovat yksityiskohtaisesti: millainen palvelu on? Ne kuvaavat asiakkaan ongelman sekä roolit palvelun tuottamisvaiheessa. Yksityiskohtaisessa palvelukuvauksen mallissa määritellään toimenpiteet tarkasti ja konkreettisella tasolla. Palvelukuvaus on palvelun

tuotantokaavio, jonka lisäksi suositellaan sanallisten ja selventävien kuvioiden käyttöä palvelun havainnollistamiseksi. Kuvauksien lähtökohtana on asiakkaan kulkema reitti ja asiakkaan päätökset palvelun käyttäjänä. Lisäksi kuvataan kontaktipinnat henkilöstön toimenpiteinä ja päätöksinä, tukihenkilöstön toimenpiteet sekä yrityksen johdon toimenpiteet ja päätökset. Kun palvelut on kuvattu tarkasti, voidaan niiden avulla jo ennakkoon päätellä kriittiset vaiheet ja niiden mahdolliset seuraukset. Näistä olisi hyvä tehdä listausta ja ratkaisuohejstuksia asiakaskontaktissa työskenteleville. (Kinnunen 2004: 77–79; Ojasalo & Ojasalo 2008: 22; Rekola 2007: 13; Ylikoski 2001: 252.)

## 4.7 Palvelukilpailu

### 4.7.1 Kilpailu palveluliiketoiminnassa

Yritys ei kilpaile vain nykyisten kilpailijoiden kanssa, vaan potentiaalisten kilpailijoiden, asiakkaan oman työn, korvaavien palvelujen ja oman yrityksen muiden palvelujen kanssa ja joskus myös yhteistyökumppaneiden kanssa. Yritykset kilpailevat toistensa kanssa, koska ne ovat samanlaisia muodoltaan ja tarvitsevat samanlaisia resursseja säilyäkseen hengissä. Kilpailu on tiukkaa ja kilpailijoista erottautuminen vaatii uusia ideoita. Heikki Peltola on todennut kirjassaan *Palveluloisto ja kiehtomisen aito taito*, että huipulle pääsee ymmärtämällä, mikä on peli ja mitkä ovat sen säännöt. (Peltola 2007: 23). Ymmärtääkseen näitä tulee omaa toimintaa analysoida ja tarkastella ulkopuolelta asiakkaan näkökulmasta sekä ymmärtää mitä omassa markkinassa tapahtuu. Palvelussa ja kilpailemisessa on nykyään vähemmän kyse tuotteiden myymisestä ja yhä enemmän itsensä voittamisesta ja kyvystä vedota yksittäisen asiakkaan tunteisiin. Peltola on esitellyt kirjassaan *palveluloisto* termin, jonka ydin on kohottaa asiakkaan arki uudelle tasolle tuottamalla eri tavoin hohdokkaampi arki asiakkaille (Peltola 2007: 8). Hän on todennut: ”Pitää loistaa kirkkaammin kuin muut ja enemmän kuin itse loisti eilen.” (Peltola 2007: 8). Liiketoiminnan menestyksen tulee näkyä toiminnassa, mutta myös numeroissa. (Grönroos 2003: 119; Peltola 2007: 8–24; Pirttilä 2000: 31; Sipilä 2003: 119; Ylikoski 2001: 230.)

Palvelukeskeinen ratkaisuliiketoiminta tähtää aidon lisäarvon tuottamiseen asiakkaan arvoketjussa. Ratkaisujen tuottaminen asiakkaan ongelmiin on yritykselle keino erottautua kilpailussa. Palvelut, lisäpalvelut ja niiden yksityiskohtien oivaltaminen sekä jatkuva uudistaminen tarjoavat oivallisia mahdollisuuksia parantaa



palveluliiketoiminnan kilpailukykyä. Kilpailu muuttuu jatkuvasti ja jokaisen on tarkastettava toimintatapojaan. Yrityksissä toteutetaan muutoksia toiminnan parantamiseksi, jonka lopullisena tarkoituksena on kasvattaa kilpailuetua. Peltolan (2007: 24) mukaan on tyhmää reagoida hyperkilpailuun tekemällä samaa kuin kilpailija tekee. On parempi vastata kilpailuun palveluloistolla kirkastamalla omaa loistoaan ja syventämällä suhdetta omiin asiakkaisiin, jolloin tulee tunnistaa omat ja kilpailijan vahvuudet. Esimerkiksi S-ryhmä on vahvistanut omia linjauksiaan ja vahvistanut kilpailuasemaansa keskittymällä ketjuun, panostamalla ydintoimintaan, palkitsemalla omia asiakkaitaan ja tehostamalla hankintaa. (Brandon & Morris 1994: 298; Peltola 2007: 24–30; Rissanen 2005: 404; Vänskä & Kuusisto 2007: 22.)

Suurissa yrityksissä koetaan ongelmaksi toiminnan ja kilpailijaseurannan kokonaisnäkemysten katoaminen, jolloin ei enää hahmoteta keskeisiä kilpailijoita ja kilpailullista toimintaympäristöä. Kilpailijatieto on liiketoimintaympäristöstä poimittua ja seulottua tietomateriaalia, jolla on merkitystä yrityksen liiketoiminnalle ja sen menestykselle. Kilpailijatiedon käsittelyyn tulee olla riittävästi pätevyyttä, osaamista ja taito jalostaa saavutettu tieto ja tietämys käytäntöön. Tiedon käsittelyn ja soveltamisen avulla havaitaan kilpailutiedon arvo ja merkitys omalle työlle ja koko yrityksen menestykselle. Kilpailu on yritykselle oppimisen, motivaation ja itsetunnon kehittämisen väline. Se on markkinatalouden keino hyvinvoinnin tuottamiseen, joka varmistaa asiakkaille useita vaihtoehtoja kilpailukykyiseen hintaan. Kilpailevien organisaatioiden tarjoamat palvelut muokkaavat asiakkaan odotuksia siitä, mitä palvelu yleensä on tai voisi olla. Kohdeyrityksen kanssa samalla toimialalla kilpailevien yritysten palvelutarjonnasta on lyhyt katsaus luvussa 5.7.2. Toisten yritysten palvelutuotteita ja parhaita käytäntöjä on käytetty ideoinnin pohjana toiminnallisessa osassa kehitettäessä uusia palveluideoita kohdeyritykselle (luku 6.6.1). (Grönroos 2003: 119; Pirttilä 2000: 53–57; Ylikoski 2001: 124.)

Tuote kertoo, mitä sillä tehdään ja ratkaisu, mitä sillä saa. Ratkaisu siis viestii perustelun ostopäätökseen, mitä tuote ei tee. Useissa tilanteissa päättäminen on asiakkaalle helpompaa, jos hän osaa yhdistää sen ratkaisualuetta laajempaan kokonaisuuteen. Palvelukokonaisuuden avulla voidaan erottua kilpailijoista ja rakentaa asiakkaan tarpeisiin soveltuva palvelupaketti. Palvelukokonaisuus on palveluja tuottavan organisaation tarjoamien kaikkien palvelupakettien yhdistelmä, joka koostuu

ydinpalvelusta ja lisäpalveluista. Tuotteeseen voidaan kytkeä palveluja ja räätälöidä ne asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Deloitte arvelee tutkimuksessaan, että asiakasräätälöityjen tilausten myötä palvelujen toimittaminen oikeaan aikaan oikeaan paikkaan tulee olemaan haaste ja yksi edellytys menestymiselle. Palvelun toimittamisen muotoilu kilpailutekijöitä paremmin on yksi keino erottua kilpailijoista. Varsinaisilla palvelualoilla palvelun muotoilu on ollut pitkään keskeinen osa liiketoimintaa, siksi valmistavan teollisuuden kannattaa ottaa mallia perinteisiltä palveluyrityksiltä, esimerkiksi majoitus-, hotelli-, lento- ja ravintolapalveluiden tarjoajilta. (Glueck ym. 2011: 26; Leppänen 2007: 132; Mattinen 2006: 116; Rekola 2007: 11.)

Yritysesimerkkinä voidaan mainita Box Experience, jonka liikeideana on myydä elämyslahjoja asiakkailleen. Yritys välittää eri palvelutuottajien palveluita kokoamalla niistä elämyslahjoja ja paketoimalla ne rasioihin. Ostaessaan elämyksen myyntipisteestä tai internetistä asiakas saa kauniin lahjapaketin, jonka sisällä on kyseisen elämyksen tuotekortti. Box Experience paketoi kaikki elämykset tyylikkäisiin rasioihin, jotka toimitetaan asiakkaille postitse, tai ne voi noutaa yrityksen myymälästä. Palvelut ja niihin liitettävä konkreettinen paketti kortteineen on räätälöitävissä ja muokattavissa asiakastarpeiden mukaisesti myös ostopäätöksen jälkeen. Elämyslahjakauppa panostaa korkealaatuiseen asiakaspalveluun ja laadukkaisiin palvelutuotteisiin. Box Experience yrityksen toimintatapa on ennestään tuttu, mutta sen tapa tuotteistaa, muotoilla ja brändätä palvelut asiakkaille konkreettisemmin näkyväksi muodoksi on markkinoilla uutta. (Box Experience 2011.)

Kilpailija asettaa yrityksen menestyksen päivittäin punnittavaksi (Rissanen 2005: 41). Tavallinen yritys on täysin riippuvainen markkinoista ja niiltä tulevasta kassavirrasta. Ajoneuvoteollisuus on toimiala, jossa maailmanlaajuinen kilpailu on erittäin kireää ja markkinoilla menestyminen on vaatinut yrityksiltä suuria ponnistuksia tuottavuuden ja kannattavuuden parantamiseksi. Alan yritykset ovat ulkoistaneet ydinliiketoimintaansa kuulumattomia toimintoja yhteistyökumppaneille ja keskittäneet päähuomion asiakasrajapinnan hallintaan, jakelukanavien kehittämiseen sekä brändin johtamiseen. Liiketoiminnan uudelleensuuntaaminen on edellyttänyt markkinoiden tehokasta segmentointia ja yksilöllisemmin räätälöityjen tuotepalvelukokonaisuuksien kehittämistä ja jakelua. Esimerkiksi Honda on muokannut ja yhtenäistänyt tuotantolinjojaan vastaamaan paremmin asiakaskysyntään, kun vuonna 1997 Hondan CR-V -mallin

kysyntä nousi odottamattoman korkealle. Yrityksessä mietittiin tuotantojärjestelmien muokkaamista asiakastarpeisiin uudestaan, jolloin päätettiin yhtenäistää tehtaiden järjestelmät ja automaattiset linjat. Aiemmin mallin vaihtaminen tehtailla kesti noin neljästä kuuteen viikkoon, kun uudistuksen jälkeen tehtaiden järjestelmät voitiin maailmanlaajuisesti ohjelmoida uudestaan ja mallin vaihto tapahtui yhdessä yössä. (Economist 2002; Rissanen 2005: 29–41; Vänskä & Kuusisto 2007: 19–20.)

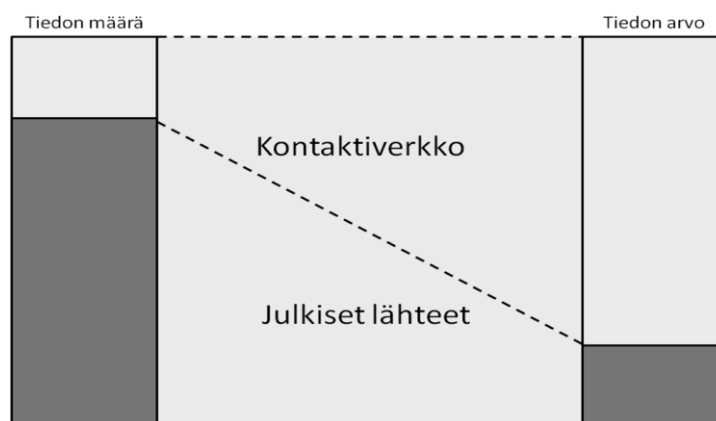
#### 4.7.2 Kilpailijoiden analyysi

Kilpailijoita koskeva tieto on tärkeää kilpailutilannetta koskevia johtopäätöksiä, omaa strategista, operatiivista ja hintoihin liittyvää päätöksentekoa varten. Kilpailijasta saatetaan havaita esimerkiksi, että se vastaa hinnanalennuksilla kohtaamaansa kilpailuun, lanseeraa uusia tuotteita parantaakseen markkina-asemaansa, kaappaa aggressiivisesti omien kilpailijoidensa avainasiakkaita, puolustaa tekijänoikeuksiinsa, patentteihinsa ja tavaramerkkeihin kohdistuneita loukkauksia, tekee yritysostoja tuotelinjojensa parantamiseksi, rakentaa uusia tehtaita, ehostaa pakkauksiaan säännöllisesti ja panostaa voimakkaasti tutkimukseen ja kehitykseen. Kilpailijaseurantaa käytetään monessa yrityksessä ideoinnin ja innovoinnin lähteenä, toiminnan ja erilaisten toimintojen kehittämiseen vertailuoppimisen kautta sekä uusien ratkaisujen tietolähteenä kilpailijan kokemuksia hyödyntäen. Kilpailijoiden analysoinnilla pyritään strategisella ja operatiivisella tasolla yllätysten välttämiseen, mahdollisuuksien ja uhkien hahmottamiseen, kilpailuedun saamiseen, tehostuneeseen suunnitteluun ja oman yrityksen parempaan ymmärtämiseen. (Ojasalo & Ojasalo 2008: 90–91; Pirttilä 2000: 92.)

Yrityksissä useimmiten hahmotellaan kilpailuympäristö ja määritellään keskeiset kilpailijat. Toimialoilla, joilla yritysten lukumäärä on suuri, kilpailijaseurannassa keskitytään kilpailuun liittyvien markkinatrendien seuraamiseen yksittäisten yritysten seurannan sijaan. Kilpailijayritysten seuranta kannattaa, kun toimialalla on rajallinen määrä kilpailijoita ja yhden kilpailijan toimilla on suuri merkitys koko toimialan kilpailutilanteeseen. Lyhyellä aikavälillä seurataan avainkilpailijoita, jotka nyt kilpailevat samoista asiakkaista samoilla markkinoilla.

Yleensä tietoja kerätään kilpailijoista, kun tehdään päätöksiä tai halutaan parantaa omaa hinnoittelua, asiakassuhteiden johtamista, tuotekehitystä, myynnin kohdentamista, markkinointia ja jakelua, alennuksia, pakkauksia ja patenttien suojelua. Kilpailijatietoa kerätessä huomiota kannattaa kiinnittää seuraaviin osa-alueisiin: hinnoittelu, asiakkaat, toimittajat, yhteistyökumppanit, palvelut, tuotteet, myynti, jakelu, asiakassuhteet, mainonta, henkilöstö, valmistus, taloudellinen tilanne tutkimus ja kehittäminen. Kilpailijoita koskevaa tietoa voi kerätä erilaisista kilpailijatiedon lähteistä, esimerkiksi internetistä, oman yrityksen myynti- ja palveluhenkilöstöltä sekä hankinta-, henkilöstö-, tutkimus- ja kehitysosastolta, asiakkailta, loppukäyttäjiltä, messuilta, ammattilehdistä, muusta lehdistöstä, kilpailijoiden mainoksista, suoramarkkinoinnin postituslistoista, julkisista rekistereistä ja tietokannoista. Työn toiminnallisessa osassa on kerätty tietoa julkisivulevyjä valmistavista avainkilpailijoista internetiä hyödyntäen (luku 5.7.3). Kilpailijaseurannan avulla yritys luo itselleen kilpailuetua, tuntee kilpailuympäristönsä sekä vahvuutensa ja heikkoutensa muihin toimijoihin nähden, tietää oman asemansa kilpailussa ja osaa paremmin ennakoida kilpailijoiden liikkeitä sekä varautua niihin etukäteen. (Ojasalo & Ojasalo 2008: 91–96; Pirttilä 2000: 37–38, 171–173; Sipilä 2003: 123–125.)

Kilpailijatiedon kokonaisuus muodostuu useista eri lähteistä. Tiedon käytössä eri lähteet täydentävät toisiaan. Kuvassa 13 on kilpailijatiedon määrän ja arvon epätasapaino. Kilpailijatiedon lähteinä käytetään julkisia lähteitä ja kontakteja. Usein suullisia kontakteja pidetään arvokkaimpina ja nopeimpina lähteinä kilpailijatiedon hankinnassa. Julkisten lähteiden, kuten internetin, lehtien, artikkelien, tutkimusten, mainosten, työpaikkailmoitusten, tiedotus- ja asiakaslehtien, sisältämä tiedon määrä on suuri ja sen käsittely vaatii työtä.



Kuva 13. Kilpailijatiedon määrän ja arvon epätasapaino (Pirttilä 2000: 101).

Kansainvälisesti toimivalle yritykselle julkisten tiedonlähteiden käyttö on lähes ainoa tapa seurata kilpailuympäristöä ja kilpailijoita eri maissa. Se on nopea, kustannustehokas, kattava ja helppo tapa hankkia tietoa muista toimijoista. Julkisten tietolähteiden ongelmana on niiden luotettavuus ja relevantin tiedon löytäminen. Tietolähteiden palapelistä taitavasti kooten saadaan arvokas ja merkityksellinen kokonaisuus. Pirttilä (2000: 201) on kuvannut kirjassaan Kilpailijaseuranta mielenkiintoisen ja opettavaisen käytännön esimerkin eri tietolähteiden roolista seurattaessa kilpailijan toimia. Erään paperiteollisuusyrityksen ylimpään johtoon kuuluva henkilö kertoo kilpailijatiedon lähteiden roolista. Häneltä kysyttiin mistä hän sai tiedon kilpailijan investoinnista, jossa kilpailija siirtyi uuden tyyppisen tuotteen valmistukseen. Johtohenkilö oli tiennyt kilpailijalla olevan paperikone, jonka valmistaman tuotteen markkinat ja kustannuskilpailukyky oli laskenut merkittävästi. Pohdinta tämän potentiaalin tulevasta käytöstä auttoi yhdistämään ja hahmottamaan saavutetut tiedot yhdeksi kokonaisuudeksi. Johtohenkilö oli lukenut lehdestä (mahdollisesti kilpailijan henkilökuntalehdestä), että tehtaalla oli käynnissä jonkinlainen kehitysprojekti. Samaan aikaan hän havaitsi yrityksen rekrytoivan henkilöstöä kehityshankkeeseen. Oman yrityksen sisältö kuuluu tieto kilpailijan kiinnostuksesta tietynlaisista prosessilaitteistoa ja -teknologiaa kohtaan auttoi lopullisesti yhdistämään tietolähteiden palaset yhteen ja ymmärtämään kilpailijan aikomukset. Kyseessä on esimerkki saavutetun tiedon taitavasta kokoamisesta ja analysoinnista. (Pirttilä 2000: 99–105.)

## 4.8 Palvelutrendit

### 4.8.1 Trendit palveluliiketoiminnassa

Teollistuneissa maissa palvelujen osuus kansantuotteesta on kasvanut tasaisesti, ja palveluinnovaatioihin käytetty kehityspanos on kasvanut nopeasti. Suomalainen valmistava teollisuus käyttää vähän rahaa palveluinnovaatioiden kehittämiseen ja palvelukeskeiset tuotteet ovat vasta tulossa. Valtaosa suomalaisen valmistavan teollisuuden palveluliiketoiminnasta liittyy yrityksen myymien laitteiden kunnossapitoliiketoimintaan. Teollisuuden palvelukeskeisten tuotteiden yhteydessä kapasiteetin tai kyvykkyyden myynti palveluna on yhteydessä asiakkaan tarpeeseen ulkoistaa jokin osa toimintaprosessistaan. Kapasiteetin myynti palveluna on tavoiteltavin palvelukeskeinen tuote monille valmistavan teollisuuden yrityksille, mutta

samalla se on palvelukeskeisistä tuotteista vaativin. Sen laadukkuus on erittäin hyvin näkyvillä asiakkaan asiakkaille, ja palvelu takaa hyvän näkyvyyden asiakkaan toimintaan, pitkäikäiseen ja tiiviiseen asiakassuhteeseen. Yritys, joka kehittää palveluna myytävää kapasiteettia lähtien asiakkaan odottamasta arvosta ja pyrkii jatkuvasti laskemaan palvelun tuottamisen kustannuksia pitääkseen arvolupauksensa, menestyy palveluliiketoiminnassa. (Ihminen talous ympäristö 2008; Rekola & Rekola 2003: 10–13, 29–31.)

Tuotekehityksen onnistumisella ja sen toiminnan tuottavuudella on aiempaa suurempi merkitys siirryttäessä tuotteista monitahoisiin palvelutuotteisiin ja palveluiden tuottamiseen. Palveluiden ja palvelukeskeisten tuotteiden on oleellisempaa sopeutua markkinatilanteeseen kuin valmistettavien tuotteiden. Palvelut tuotteistetaan ja asiakkaille tarjotaan valmiimpia konsepteja, joita kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa. Palvelutarpeiden muuttuessa myös palvelurakenteen on muututtava. Trendien muutokset eivät tapahdu monillakaan toimialoilla nopeasti ja muutoksia tulee seurata systemaattisesti pitkällä aikavälillä. Kilpailijoiden lisäksi yrityksen on välttämätöntä tunnistaa kilpailuympäristön merkittävät muutostrendit ja niiden oireina näkyvät heikot signaalit. Palvelujen merkitys tuotannollisten yritysten toiminnassa kasvaa, ja tavara on useimmiten vain apuväline palvelun tuottamisessa. (Pirttilä 2000: 38, 181; Rekola & Rekola 2003: 10; Sipilä 2003: 490–491.)

Palveluista on muodostunut teollisuusyrityksille merkittävä kilpailukeino ja tuloksentekoväline. Valmistustoiminnan kannattavuus on korkean kustannustason teollisuusmaissa laskenut, ja palveluista on haettu uusia tulonlähteitä. Palveluliiketoimintaan suunnitelmallisesti laajentuneet teollisuusyritykset ovat pysyneet kannattavina uusien teollisuuspalvelujen tuomilla tulonlähteillä, jotka vaativat vähemmän pääomia ja tuottavat tasaisemman kassavirran. Palvelujen avulla voidaan tasapainottaa valmistustoiminnan suhdannevaihteluita, toteuttaa kokonaisvaltaisia asiakasratkaisuja, lisätä kilpailukykyä, rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita ja yhteistyöverkostoja. (Ojasalo & Ojasalo: 2008: 13.)

Tulevista vuosikymmenistä ennakoitaan monissa tutkimuksissa palvelujen ja palveluliiketoiminnan aikakautta. Kasvava osa palveluista voidaan tulevaisuudessa tuottaa eri paikassa kuin missä ne kulutetaan. Palvelut kansainvälistyvät ja ketjuuntuvat, minkä vuoksi palvelutuottajat tulevat eriytymään voimakkaammin

paikallisiin ja kansainvälisiin toimijoihin. Palvelujen välittäminen sijainnista riippumattomasti on mahdollista digitalisoinnin ja sähköisten kanavien avulla. Globaalit trendit muuttavat toimintaympäristöä ja luovat uutta kysyntää. Liike-elämän palvelut ovat olleet yksi maailman nopeimmin kasvavista ja kansainvälistyvistä toimialoista. Yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa ja ulkoistavat muita toimintoja toisille yrityksille. Asiakkaat haluavat entistä useammin ostaa samalta yritykseltä tuotteen kokonaisuena linkaaripaketina. Ostaessaan asiakkaat toteuttavat itseään ja arvojaan, hakevat elämyksiä ja merkityksiä, vaihtelua ja välittämistä. Asiakkaille pitää tarjota sitä, mitä ei osata kysyä, mutta mitä halutaan, jos joku tarjoaa. Jos halutaan palvella hyvin, pitää tuntea asiakas ja tietää mitä asiakas haluaa tänään ja huomenna. (Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005: 9, 15–18; Peltola 2007: 252; Sipilä 2003: 484–487.)

Palvelualalla korostuu liiketoiminnan sisältö, substanssin ymmärtäminen, tietotekniikan luova hyödyntäminen ja ihmisten käyttäytymisen ymmärtäminen. Asioita ratkotaan ihmisten kanssa ja vuorovaikutus sekä läsnäolo ovat keskeisiä tekijöitä. Henkilökohtainen palvelu ja asiakaspalvelu ovat nousemassa merkittävään asemaan palveluiden tuottamisessa ja sitä pidetään yhä useammin yritysten kriittisenä menestystekijänä. Esimerkiksi Espoon Isoon Omenan K-Citymarkettiin on perustettu hidas ”Elä hättäille” -kassa, jossa asiakkaat saavat hoitaa asioinnin kaikessa rauhassa muiden asiakkaiden häiritsemättä. Työntekijöiden kanssa jää aikaa keskusteluun ja omaa vuoroa voi odotella nojatuolissa istuen. Lisäksi asiakkaita avustetaan esimerkiksi tavaroiden pakkaamisessa. Vastaiskuna hyvälle asiakaspalvelulle on huonoa asiakaspalvelua kaupallistettu. Esimerkiksi FastCustomer- ja LucyPhone-palvelut tarjoavat asiakkailleen jonotuspalvelua puhelinpalveluihin. Sovellukset jonottavat puhelinpalvelujonossa ihmisten puolesta kunnes asiakaspalvelija vastaa puheluun. Asiakaspalvelua odottavilta asiakkailta säästyy jonotusaika puhelinpalveluun. Tulevaisuudessa palvelut opitaan tuottamaan tavalla, joka kohdistaa ne entistä tarkemmin yksilön tarpeisiin. Monimutkainen taustatyö piilotetaan ja hoidetaan tietotekniikalla. Teknologisten ratkaisujen tehokkaalla hyödyntämisellä parannetaan työn tuottavuutta automatisoimalla rutiinit. (Hirvikorpi 2011; Komonen 2011; Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005: 19; Rekola & Rekola 2003: 31.)

Väestön ikääntyminen ja eläkeläisten kulutuskyvyn kasvu luovat suhdanteista riippumatonta kysyntää elämys- ja hyvinvointipalveluille. Ihmisten vapaa-aika lisääntyy ja he elävät terveinä nykyistä pidempään. Terveysteknologia harppaa eteenpäin, ja ikääntyvien asumista helpottavista ratkaisuista tehdään vientituotteita. Palvelutuotannossa korostuvat itse tekeminen, kotiin tuodut palvelut, moniammatillisuus ja käytäntölähtöisyys. Palvelutuotteita kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa ja erilaiset palvelut linkittyvät toisiinsa ja tukevat toisiaan. Palvelutuottajien välinen yhteistyö eri sektoreiden välillä lisääntyy. (Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta 2005: 17; Trendeistä luodaan uutta kysyntää 2011.)

Monien palveluyritysten toiminta ei ole yritysmäistä ja palvelujen systemaattinen tuotekehitys, tuotteistaminen ja hinnoittelu ovat heikosti hoidettuja alueita. Taloudellisten paineiden ja kilpailun kiristymisen myötä yritysmäinen ja ammattimainen toimintatapa vahvistuu palveluyrityksissä. Kannattavista palveluista luodaan markkinoille useita asiakkaille sopivia versioita ja palvelutyypppejä. Suomalaisilla palvelumarkkinoilla kilpailevat maksuttomat julkiset palvelut ja kovan rahan palvelut keskenään erilaisin versioin ja hinnoin. Palveluja tuotteistetaan ja niiden toimintaprosesseja yhtenäistetään, minkä seurauksena niiden hintavertailu lisääntyy ja kasvattaa hintakilpailua. Hintaa ja alennuksia käytetään entistä suunnitelmallisemmin asiakkaan ohjauksen välineenä. (Sipilä 2003: 486–489.)

#### 4.8.2 Trendit rakentamisen palveluissa

Rakentaminen nähdään usein teollisena prosessina, jolloin kustannustehokkuus ja sarjatuotanto määrittävät alan menestyjät. Alalla kilpaillaan hinnalla ja kehittämistyö keskittyy lähinnä uusiin tuotantomenetelmiin ja tuoteparannuksiin. Toimintaa ohjaavat vahvasti normit ja standardit, jotka jarruttavat kehittämistyötä. Rakennusalan toiminta pohjautuu sisäänpäin kääntyneisyyteen ja sääntöjen noudattamiseen, jolloin menetelmillä pyritään hallitsemaan rakennusprosessia. Erilaiset trendit ovat vallanneet myös rakennusalaan, ja esimerkiksi brändiin, laatuun ja vihreisiin arvoihin on kiinnitetty huomiota. Suomen taideyliopistojen koulutus- ja kehittämisinstituutin johtaja Teppo Turkki toteaa Tulevaisuuden trendit -esityksessään (2010), että urbaanin rakentamisen trendejä ovat mm. pitkälle konseptoidut rakennuskokonaisuudet sekä design, ekologinen lähestyminen ja ICT-palvelujen levittyminen kaikkialle. Merkittävä suuntaus



rakennusteollisuudessa on tietotekniikan lisääntynyt käyttö ja hyödyntäminen. Sen avulla pyritään nostamaan hyötysuhdetta prosessissa suunnittelusta valmiiseen rakennukseen. Yksi uusin rakennusteollisuuden tietomalli on BIM (Building Information Model), jolla voidaan hahmottaa koko projekti kolmiulotteisena ja sisällyttää kuvaan esimerkiksi materiaali- ja työhöjeita. Se auttaa hankkeessa työskenteleviä koordinoimisessa ja yhteistyön edistämässä rakennusprojektin koko elinkaaren ajan. BIM-tietomallin avulla välitetään keskinäistä tietoa, jonka vuoksi tuottavuus kasvaa ja kustannukset laskevat. (Construction Industry Trends 2010; Sílen 2000: 173–175; Trendeistä luodaan uutta kysyntää 2011; Trends in the Delivery of Design and Construction Services 2011; Turkki 2010.)

Nousevana trendinä maailmalla nähdään kaupunkien kehittäminen kestävämpään suuntaan, jossa tilan käyttö ja ekosysteemipalvelujen hyödyntäminen ovat avainasemassa. Vihreys on tämän hetken trendi niin investoinneissa, innovaatioissa, autoteollisuudessa kuin rakentamisessakin. Suurin yksittäinen syy ekotehokkaan ajattelun suosioon kasvuun on sen tuomat taloudelliset ja ekologiset edut, jotka tulee pystyä osoittamaan selkeästi. Energiatohokkuutta ja vähäpäästöisyyttä kehitetään jatkuvasti ja tuotteistetaan vahvemmin vientiin palveluna. Rakentamisessa suosiota on nostanut vihreä asuntorakentaminen. Vastaaviin tuloksiin päädyttiin myös haastatteluiden avulla saavutetuissa tuloksissa, joissa ekotehokas rakentaminen oli suunnittelijoiden näkökulmasta merkittävä kilpailuetu (luku 5.4–5.5). (Valta 2007.)

Yritykset erikoistuvat erityisille osaamisalueille, jolloin he voivat vastata laajojen rakennushankkeiden asiakastarpeisiin paremmin. Rakentamisesta tulee ”perustuote”, jonka arvoa lisätään esimerkiksi muotoilun ja teknisten ratkaisujen avulla. Suuret toimijat valtaavat alan ja huolehtivat perusrakentamisesta sekä ostavat pienten yritysten toiminnot laajentaakseen omaa toimialuettaan. Projektien laajetessa aikataulut ja hankkeiden valmistuminen ajallaan tulevat korostumaan ja niiden merkitys kasvaa rakennusyriyksille, jolloin myöhästymismaksut ja sakot nousevat suhteettoman korkeiksi verrattuna todellisiin rakennuskuluihin. Kustannuksia pyritään karsimaan perustamalla yhteisyrityksiä, joissa yhdistetään asiantuntemus ja taloudelliset resurssit tarjousten tekemiseen ja toteuttamiseen. Lisäksi solmitaan hinnoittelusopimuksia rakennushankkeiden maksimikustannuksille, joita osapuolten tulee noudattaa. Projektien hallinnasta, kustannuslaskelmista ja niiden arviointitarkkuudesta tulee tärkeitä toimintoja yrityksille ja niihin tullaan tulevaisuudessa panostamaan entisestään.

Työvälineet ja henkilöstö tullaan palkkaamaan projektikohtaisesti entistä useammin kustannusten kontrolloimiseksi. (Construction Industry Trends 2012; Trends in the Delivery of Design and Construction Services 2011.)

Wegelius-Lehtonen ym. (1996: 9) ovat määrittäneet rakennusalalla käytössä olevia logistiikkapalveluita seuraavasti:

- materiaalin leikkaus määrämittaan
- pakkausten merkitseminen kerros-, huoneisto- tai huonekohtaisesti
- materiaalien selitys käyttötärpeen mukaan (rakennustuotteiden pakkaaminen osakohteittain)
- auton lastaus ja purku käyttöjärjestyksen mukaisesti
- materiaalin toimittaminen työmaan sisällä suoraan asennuskohteeseen
- suojaava pakkaaminen
- toimituserin koon ja lukumäärän jousto vastaamaan käyttötärvetta
- kuljetusten järjestely siten, että useita materiaaleja saadaan kuljetettua samalla kuormalla.

Asiakashaastattelutuloksissa (luku 5.5) sivuttiin yllä mainitun listan asioita. Haastatellut asiakkaat esittivät eri toimijoilta hyviä esimerkkejä pakkauksista, merkinnöistä ja materiaalitoimituksista. Wegelius-Lehtonen ym. luettelemat palvelut ovat rakennustuotteita valmistaville yrityksille tuttuja, sillä tarkasteltaessa yritysten palvelutarjontaa luvussa 5.7 voidaan havaita useimpien listalla mainittujen palveluiden löytyvän yritysten valikoimista. (Wegelius-Lehtonen ym. 1996.)

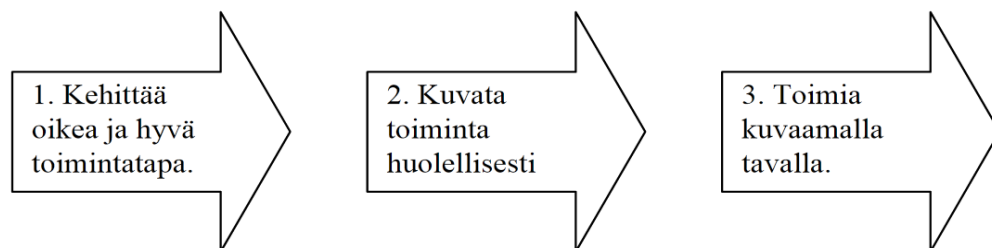
Julkisivuilla on arkkitehtisuunnittelussa kaupunkikuvaan kaikkein merkittävin vaikutus. Sen avulla ympäristö saa historialliset aikaan ja paikkaan sidotut kasvot. Niissä näkyvät oman aikakauden muotiasiat ja materiaalien tarjonta sekä rakennuttajan ja suunnittelijoiden tahto sovitettuna asemaakaavamääräyksiin ja ympäristön vaikutuksiin. Julkisivumateriaalien tarjonta on laaja ja materiaalin valinta riippuu ympäristöstä, mahdollisesta asemaakaavamäärityksestä, tilaajan tahdosta ja arkkitehtisuunnittelijan näkemyksestä. Usein materiaalivalinta on aikaan liittyvä trendiasia. Taloudellisen tilanteen muutokset vaikuttavat rakentamiseen ja siinä tapahtuviin muutoksiin voimakkaasti. Viime vuoden lopulla ennakoitu talouden taantuma ei näy tällä hetkellä yritysten tilauskannassa, liikevaihdossa tai ylipäätään toiminnassa. Myönteistä kehitystä

on vauhdittanut asuntotuotannon vilkkaus. Toimitilarakentamisessa ei odoteta merkittävää kasvua, mutta teollisuusrakentamisessa nähdään jonkin verran piristymistä. Asuntojen korjaamisen nähdään jatkuvan entisellään, mutta uudisrakentaminen on kehittynyt positiivisesti ja lähtenyt vauhtiin. (Nortio 2012: 12; Pulkkinen 2007: 33; Rakennusmarkkinat Suomessa 2011.)

## 5 Tutkimuksen kulku

### 5.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Yrityksellä on jo tapansa toimia, joten tämä työ on enemmänkin kohdeyrityksen nykyisten toimintatapojen kuvaamista niiden selkeyttämiseksi. Kuvailun avulla voidaan määrittää ja pyrkiä systematisoimaan toimintoja (Lecklin 2006: 33). Moision ja Ritolan (2001: 11) määritelmä toimivasta laadunhallintajärjestelmästä pätee myös palvelukuvauksiin, tie toimivaan järjestelmään rakentuu kolmen askeleen kautta. Siinä yritys kehittää hyvän toimintatavan, kirjaa sen ylös ja toimii sen mukaisesti (kuva 14) (Moision & Ritola 2001: 11).



Kuva 14. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen lyhyesti (Moision & Ritola 2001: 11).

Lähtökohdana on analyttinen perustutkimus, jonka avulla pyritään ideoimaan palveluita analyttisena prosessina. Selvitystyön pohjaksi kartoitettiin tutkimustietoa ja kirjallisuutta, jota tukemaan suoritettiin haastatteluita kohdeyrityksen asiakkaille ja työntekijöille. Haastatteluiden avulla voidaan varmistaa yrityksen asiakkaiden tarpeet ja toiveet sekä löytää uusia ongelmia ja tarpeita. Analyysi asiakkaiden tarpeista ja toimintakulttuurista paljastaa heidän haluamansa palvelun tason, minkä avulla voidaan rakentaa luottamuksellisia ja pitkäikäisiä asiakassuhteita, kasvattaa asiakastyytyväisyyden tasoa ja saavuttaa hyvä maine. Työssä analysoidaan ja kuvataan nykyiset palvelut, kartoitetaan haastatteluiden avulla asiakastarpeita ja toiveita sekä kartoitetaan alan toimijoiden palveluista ja nykyisten kilpailijoiden toimista.

Saavutettujen tulosten, analyysien ja kartoitusten pohjalta on esitetty kehitysehdotuksia yrityksen nykyisiin toimintatapoihin. (Kinnunen 2004: 43–52; Ojasalo & Ojasalo 2008: 58.)

Näkemyksiä laajennetaan ja selkiytetään kilpailija- ja palvelutarjontakartoituksilla. Kohdeyrityksen kilpailijoista kerätään tietoa ja Cembitin asemaa markkinoilla pyritään selkiyttämään verrattuna muihin toimijoihin. Kilpailijakartoituksessa kerätään tietoa kilpailijoista, heidän tuotteistaan ja toiminnastaan. Palveluliiketoiminnan lähtötilannetta pohjustamaan kartoitetaan rakentamisen trendejä (luku 4.8.2) ja rakennustuotteita valmistavien yritysten palvelutarjontaa ja toimintatapoja (luku 5.7). Palvelutarjonnan kartoituksessa kerätään tietoa palvelun tuottajien palveluista, tarjonnan sisällöstä ja niiden tuottamisesta yrityksessä. Kartoitukset pohjautuvat yritysten itse tuottamaan materiaaliin, vapaaseen tiedonhakuun internetistä ja tuottavat suuntaa-antavia tuloksia kilpailutilanteesta ja palvelutarjonnasta alalla.

## 5.2 Kenttätyö

### 5.2.1 Tutkimusstrategia

Tämän selvitystyön tarkoituksena ja tehtävänä on selvittää henkilökunnan muutosvalmiutta ja näkemyksiä palveluliiketoiminnasta sekä asiakkaiden näkemyksiä palvelutarpeista, ongelmista ja toiveista. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimusstrategiaksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus, joka vastaa parhaiten tämän työn tarkoitukseen kartoittaa eri tiedonantajaryhmien näkemyksiä palveluliiketoimintaan liittyvistä teemoista. (Hirsijärvi ym. 2006: 128–129.)

Asiakkaiden palvelutarpeita voidaan selvittää esimerkiksi haastattelututkimuksilla sekä havainnoimalla. Ongelmien ja tarpeiden kartoittamisessa ovat vapaamuotoiset kvalitatiiviset haastattelut suositeltavampia kuin esimerkiksi lomakekyselyt, sillä henkilökohtaiset vapaamuotoiset haastattelut sallivat paremmin haastateltavan oman ajattelun esiintulon. Tässä työssä päädyttiin vapaamuotoisiin teemahaastatteluihin, joiden avulla on pyritty keräämään laajasti tietoa palveluliiketoimintaan liittyvistä erilaisista teemoista. Analysoinnissa käytetään hyödyksi ongelma-alueelta tuotettua tutkimustietoa, pyritään testaamaan sen paikkansapitävyys vallitsevissa oloissa potentiaalisten asiakkaiden haastattelujen avulla ja samalla tuodaan esiin asiakkaiden

mahdolliset uudet tarpeet. Kerätyn aineiston analysointimenetelmänä on käytetty sisällön analyysia, joka kuvaa tutkittavaa ilmiötä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Analyysi tähtää kerätyn aineiston järjestämiseen johtopäätöksien tekoa varten kiinnostaviin aiheisiin ja niiden erottamiseen aineistosta. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Luvussa 5.4.3 aineiston analysointia jatketaan kvantifioimalla aineisto ja laskemalla esiintymiskertoja aineistosta. Kvantifointi tuo laadullisen aineiston tulkintaan erilaista näkökulmaa ja antaa lisätietoa tutkimustuloksista. (Bergström & Leppänen 2009: 182; Kinnunen 2004: 43–44; Tuomi & Sarajärvi 2002: 105–119.)

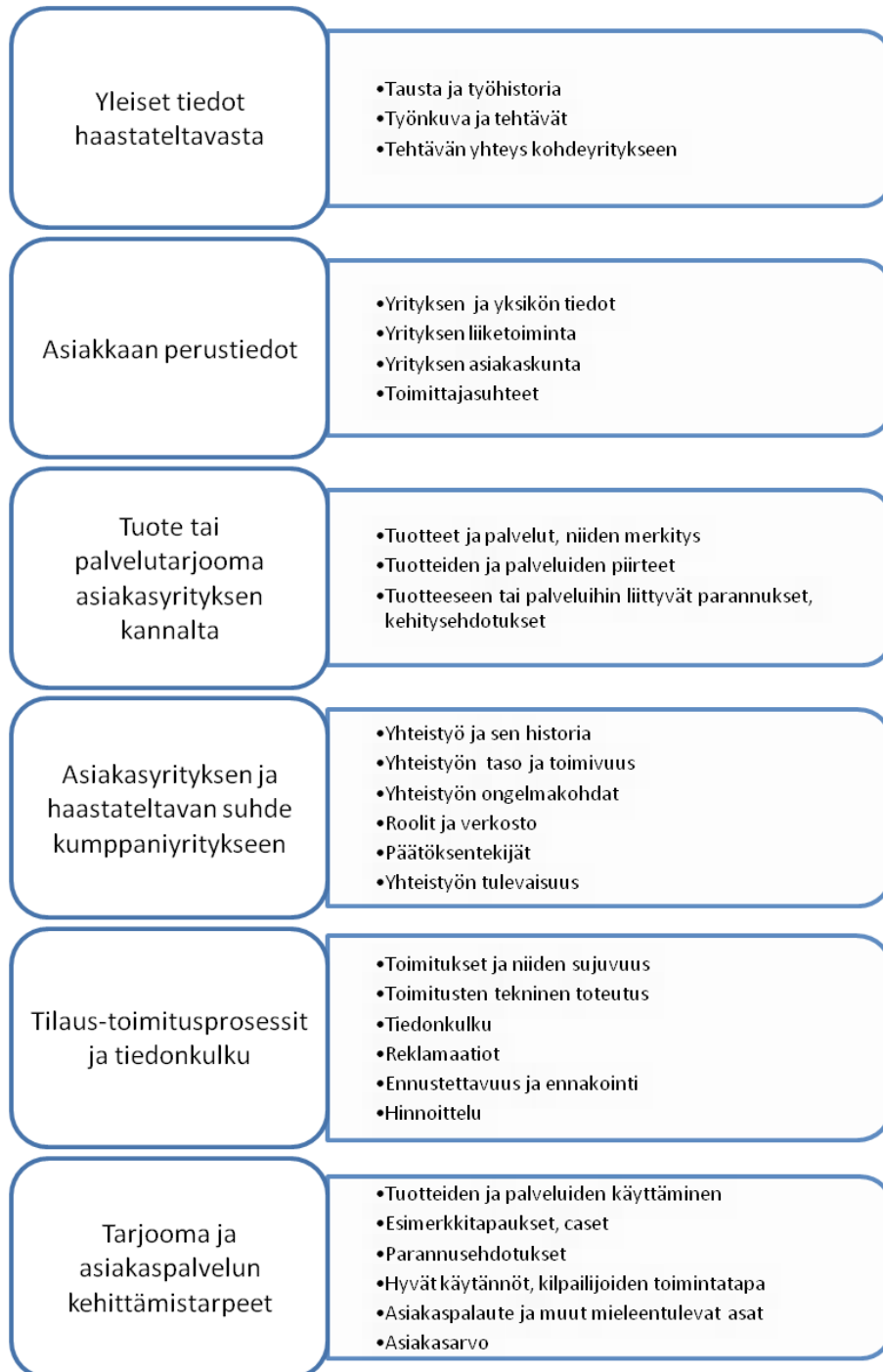
### 5.2.2 Tiedonhankintamenetelmät

Tiedonkeruumenetelmän käytön tulee olla perusteltua ja soveltua ongelman ratkaisuun sekä tutkijan omaksumaan tiedon intressiin. Menetelmävalintoja tehtäessä joudutaan ratkaisujen perusteena käyttämään tehokkuuden, taloudellisuuden, tarkkuuden ja luotettavuuden kriteereitä. Aihealue on kohdeyityksessä vähän kartoitettu ja osittain tuntematon alue, josta halutaan laajaa ja monitahoista tietoa. Etukäteen oli vaikea tietää vastausten suuntaa ja niiden avulla kerätyn tiedon määrää ja käytettävyyttä. Haastatteluja pidettiin tehokkaana ja luotettavana tiedonkeruumenetelmänä, jonka avulla saavutettaisiin ennalta määritetyistä palveluliiketoimintaan liittyvistä teemoista tietoa. FutIS-hankkeen puitteissa oli sovittu suoritettavista haastatteluista yhdessä projektiin osallistuvien tutkijoiden kanssa. Cembritin henkilökunnan ja asiakkaiden haastattelut suoritettiin tutkijaryhmän laatiman haastattelusuunnitelman ja -pohjan mukaisesti teemahaastatteluina. (Hirsijärvi & Hurme 2008: 34–37; Tuomi & Sarajärvi 2002: 74–75.)

Tietoa kerättiin yhdellä haastattelukierroksella kokoon Suomessa ja Ruotsissa. Haastatteluilla pyrittiin tavoittamaan osallistujat mahdollisimman hyvin. Ne ovat otos koko yrityksen henkilökunnasta ja asiakkaista Suomen ja Ruotsin markkina-alueilla. Haastattelu on joustava menetelmä, jossa suora vuorovaikutustilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankinnan itse tilanteessa. Asiakkaat ja työntekijät luovat merkityksiä ja ovat tutkimuksen aktiivisia osapuolia. Kerättyä tietoa haluttiin syventää ja selventää lisäkysymyksillä ja samalla kerättiin kuvaavia esimerkkejä teemasta. Haastattelu on keskustelua, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Se tähtää

informaation keräämiseen. Haastatteluihin osallistuneilla oli kokemusta ja tietoa aiheesta, jolloin saatiin kerättyä laajempi ja syvällisempi aineisto tarkastelun kohteeksi. Haastattelut pidettiin vapaamuotoisina ja joustavina, ja niissä edettiin päämäärätietoisesti. Niillä kerättiin tietoa ennalta määritetyistä aihealueista. Tämän työn aikana suoritettut haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Niillä voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja hakea vastauksia erilaisiin ongelmiin. (Hirsijärvi & Hurme 2008: 34–48; Tuomi & Sarajärvi 2002: 74–76.)

Haastatteluaineisto on kerätty teemahaastatteluilla, jotka suoritettiin yhteistyössä Tampereen teknillisen yliopiston (TTY) tutkijaryhmän kanssa. Näin voitiin varmistaa haastatteluiden ammattimaisuus ja tulosten tulkinnan erilaiset ja monipuoliset näkökulmat. Jokaiseen haastatteluun osallistui kaksi tai kolme haastattelijaa ja haastateltava. Haastatteluiden aihepiirit olivat ennalta määriteltäviä ja haastattelijat varmistivat, että päätetyt palveluliiketoimintaa koskevat teema-alueet käydään haastateltavein kanssa läpi. TTY:n tutkijat laativat FutIS-hankkeessa suoritetuille haastatteluille rungon, joka on esitetty liitteessä 1. Haastatteluiden teemarunko sisältää kolmetasoisia teemoja. Ylimmällä tasolla on laajat teemat ja aihepiirit, toisella tasolla on teemaa laajentavia apukysymyksiä ja kolmannella tasolla on yksityiskohtaiset ja tarkentavat kysymykset. Haastattelurungon ylempien tasojen teema-alueet esitellään kuvassa 15. Teemarunko pidettiin koko haastatteluprosessin ajan samanlaisena.



Kuva 15. Haastattelurungon tema-alueet.

### 5.2.3 Haastateltavat

#### Henkilökuntahaastattelut

Työssä haasteltiin kevään 2011 aikana Cembritiltä kahdeksaa työntekijää kohdeyrityksen tiloissa. Haastatteluista kuusi suoritettiin yksilöhaastatteluina ja yksi

saman tiimin parihaastatteluna. Haastateltaville jaettiin liitteen 18 mukainen saatekirje ennen haastattelua. Haastatteluiden avulla kartoitettiin yrityksen henkilöstön käsityksiä ja näkemyksiä nykytilanteesta sekä heidän muutosvalmiuttaan siirtyä kohti palveluliiketoimintaa. Haastateltavat toimivat yrityksessä toimihenkilöinä myynnin, hankinnan tai tuotannon alueilla. TTY:n tutkijaryhmän jäsen Tapio Turta on koonnut Futis-hankkeen puitteissa eri yritysten henkilökunnalle suoritetuista haastatteluista erillisen tutkimusraportin ”Organizational readiness for change in the transformation towards service business”.

### Asiakashaastattelut

Asiakashaastattelut suoritettiin kevään ja kesän 2011 aikana Cembritin asiakkaille Suomessa ja Ruotsissa. Asiakashaastatteluihin valittiin haastateltavat yritykset Cembritin Suomen ja Ruotsin myyntiosastojen avustuksella. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan asiakkaita, jotka aktiivisesti kuluttivat kohdeyrityksen tuotteita tai palveluita ja joille yrityksen tarjonta oli tuttu. Haastateltavat valikoituivat osittain viimeaikaisten yhteishankkeiden pohjalta, minkä avulla pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman tuoretta tietoa nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Haastateltavien joukko pyrittiin pitämään kohtuullisena, jolloin voidaan vielä helposti keskittyä saavutettuihin tuloksiin ja niiden analysointiin. Eri maiden haastatteluryhmistä pyrittiin kokoamaan samansuuruisia ja yhtenäisiä, jotta tulosten vertaileminen keskenään on helpompaa. Suomessa ja Ruotsissa haastatteluja suoritettiin yhteensä 16 yrityksessä, joista kahdeksan Suomessa ja kahdeksan Ruotsissa. Haastatteluja tehtiin arkkitehtitoimistoissa, jälleenmyyntiyrityksissä ja rakennusliikkeissä.

Erilaisista tavoista sopia ja toteuttaa haastattelu lienee toimivin se, jossa haastattelija etukäteen soittaa haastateltavalle, esittelee mistä tutkimuksessa on kyse ja sitten sopii haastatteluajasta ja -paikasta (Eskola & Suoranta 1998: 90). Suomen haastateltavien kanssa haastattelut sovittiin puhelimitse, lisäksi haastateltaville lähetettiin sähköpostitse lyhyt tiedote ja saatekirje haastattelusta (liite 2). Ruotsissa suoritettujen asiakashaastattelut järjestettiin Cembritin Ruotsin myyntikonttorin kautta, joka toimitti haastateltaville liitteen 2 saatekirjeen. Haastattelut suoritettiin pääosin asiakkaiden tiloissa yksilöhaastatteluina, mutta muutamat haastateltavat halusivat haastattelun suoritettavan parihaastatteluna kollegansa kanssa. Haastateltavat toimivat yrityksissä



arkkitehteinä, suunnittelijoina, hankintainsinööreinä, osto-, hankinta- tai myyntipäälliköinä, myyntijohtajina, osastopäälliköinä, toimitusjohtajina, rakennusmestareina tai työnjohtajina.

### 5.3 Aineiston keruu

Haastatteluilla pyrittiin saamaan vastauksia asiakkaiden tarpeista, odotuksista ja käsityksistä yritystä kohtaan. Samalla kartoitettiin heidän muutosvalmiuttaan, mahdollisuuksiaan ja kykyään vastaanottaa kohdeyrityksen mahdollisesti tarjoamia uusia palveluita tulevaisuudessa. Haastatteluissa kyseltiin asiakkailta ideoita ja ehdotuksia kohdeyrityksen toiminnan kehittämiseen. Samalla kartoitettiin asiakkaiden käsityksiä yrityksen nykyisestä toiminnasta. Henkilöstölle ja asiakkaille suoritettujen haastatteluiden tuloksia vertailtiin keskenään ja pyrittiin nostamaan esille yhteneväisyydet ja ristiriidat tulosten kesken. Näistä on koottu lyhyt yhteenveto ja pohdinta lukuihin 6.3 ja 6.4, joissa tarkastellaan saatuihin tuloksiin mahdollisesti vaikuttaneita tekijöitä (liite 8). Esittelen tässä raportissa vain osan teemahaastatteluilla kerätystä aineistosta ja saavutetuista tuloksista, joita on täydennetty kerätystä aineistosta otetuilla esimerkeillä, kuvilla ja taulukoin. Aineisto ja tulokset on käyty Cembritin kanssa läpi ja heille raportoitiin sekä luovutettiin koko lopputyön aikana kerätty aineisto. Lisäksi Ruotsin haastatteluista ja haastatteluiden tuloksista tehtiin erillinen englanninkielinen raportti, joka luovutettiin Ruotsin myyntikonttorin käyttöön.

”Aineiston dokumentoinnissa olennaista on, että aineisto on edelleen rikkaudeltaan lähes ehtymätön verrattuna siihen, missä määrin sitä lopulta hyödynnetään.” (Alasuutari 2001: 86). Haastattelumuistiinpanot kirjoitettiin jokaisen haastattelun jälkeen puhtaaksi ja niihin merkattiin erillisiä huomioita ja havaintoja, jotka ovat tutkittavan aiheen kannalta mielenkiintoisia. Tässä työssä aineisto käsiteltiin haastatteluryhmittäin siten, että jokaisen ryhmän haastattelut teemoitettiin, kun kaikki ryhmään kuuluvat haastattelut oli suoritettu. Kerätyt haastattelumuistiinpanot kirjoitettiin kokonaisuudessaan puhtaaksi ja koottiin tiivistelmiksi teemojen alle. Teemahaastatteluilla kerätty aineisto käytiin systemaattisesti läpi ja jaoteltiin haastattelun teemarungon mukaisesti (kuva 15). Aluksi kerätty aineisto käsiteltiin teemoittelemalla ja tyyppittelemällä se luokkiin teemahaastattelurungon mukaisesti laajentaen sitä haastatteluissa esille nousseisiin teemoihin. Kun koko aineisto oli

teemoitettu, jatkettiin aineiston käsittelyä tyypittelemällä aineisto laajempiin tyyppeihin. Tällaiselle tyypittelylle on ominaista sisäinen loogisuus, jolloin tyyppi on mahdollinen mutta ei välttämättä esiinny usein (Eskola & Suoranta 1998: 183). Lopuksi kerätyn aineiston sisältö eriteltiin luokittain ja laskettiin luokissa esiintyvien kertojen määrät. Näin voitiin nopeasti havaita, mitkä seikat esiintyvät useimmiten ja mihin haastateltavat kiinnittivät eniten huomiota. Kaikki haastattelutulokset käsiteltiin nimettömästi ja luottamuksellisesti. Haastatteluja ei ole luovutettu kohdeyrityksen käyttöön alkuperäisessä muodossaan. Haastatteluiden tulokset koottiin ja käsiteltiin koko projektin ajan nimettöminä. Käsitellyt haastattelutulokset luovutettiin Cembitin käyttöön.

#### 5.4 Aineiston käsittely

##### 5.4.1 Saavutettu aineisto

Haastateltavia oli yhteensä 25 ja haastatteluja suoritettiin yhteensä 23. Suomen ja Ruotsin asiakashaastattelut jakoutuivat kolmeen ryhmään: arkkitehdit, jälleenmyyjät, rakentajat ja rakennuttajat. Näiden lisäksi suoritettiin Cembitin henkilökunnalle haastatteluita. Haastatteluryhmät on esitetty koontitaulukossa 1.

Taulukko 1. Haastatteluihin osallistuneiden ryhmien koontitaulukko.

<i>Ryhmät</i>	Arkkitehdit	Jälleenmyyjät	Rakentajat ja rakennuttajat	Haastatellut henkilöt	Haastatellut yht.
<b>Suomi</b>	2	3	3	8	8
<b>Ruotsi</b>	3	2	3	9	8
<b>Työntekijät</b>				8	7
<b>YHTEENSÄ</b>	5	5	6	25	23

Haastatteluryhmistä aktiivisimmin tietoa jakoivat suomalaiset asiakkaat. Osittain tähän saattoi vaikuttaa haastatteluiden kieli. Suomessa haastattelut suoritettiin suomeksi, mutta ruotsalaisissa asiakashaastattelut suoritettiin englanniksi. Kielellä on saattanut olla vaikutusta Ruotsin asiakashaastatteluista saavutettujen tietojen syvällisyyteen. Ruotsin asiakashaastatteluissa eniten puhuttivat teemat haastateltavien taustoista ja yrityksen toimintatavasta, materiaalit ja Cembitin toiminta. Aktiivisimmin suomalaisten asiakkaiden kanssa keskusteltiin haastateltavien taustoista ja omasta toiminnasta, materiaaleista ja niiden valintaan liittyvistä teemoista sekä annettiin avoimesti

palautetta ja ideoita Cembritille nykyiseen ja tulevaan toimintaan liittyen. Henkilökunnan haastatteluissa keskusteltiin vilkkaimmin palveluista, kilpailusta, annettiin vapaasti ja avoimesti palautetta yrityksen nykyisistä toimintatavoista.

Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Analyysin avulla pyritään luomaan aineistosta selkeää ja mielekästä kadottamatta sen informaatiota. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa aineistoa kerätään ja analysoidaan osittain samanaikaisesti. Tässä opinnäytetyössä jokaisen haastattelun jälkeen kirjattiin esille tulleita havaintoja ylös. Varsinainen aineiston analysointi tehtiin sen jälkeen, kun kaikki haastattelut oli suoritettu. Analysointi toteutettiin sisällön analyysillä syventäen analysointia aineiston kvantifioinnilla. Sisällön analyysin vaiheita ovat keskittyminen kiinnostaviin aiheisiin, kiinnostavien aiheiden erottaminen aineistosta, aineiston luokittelu ja teemoitus sekä viimeisenä vaiheena yhteenvedon kokoaminen. Analyysin avulla aineistosta opitaan uusia asioita ja saadaan ennalta tuntematonta tietoa tutkittavasta kohteesta. (Alasuutari 2001: 217; Eskola & Suoranta 1998: 83, 138; Hirsijärvi ym. 2007: 177, 218–219; Tuomi & Sarajärvi 2002: 93-97.)

#### 5.4.2 Sisällön analyysi

Teemahaastatteluilla kerättyä aineistoa analysoitiin sisällön analyysin keinoin. Aineistolähtöisen analyysin ensimmäisessä vaiheessa muodostettiin käsitejärjestelmä ja analyysirunko, joka pohjautuu haastatteluiden temaarunkoon (kuva 15). Sen avulla muodostettiin haastateltavien ilmaisuista taulukko. Aineistosta poimittiin kiinnostavimmat ja tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot, jotka jaoteltiin teemoittain pienemmiksi osa-alueiksi erilaisiin teema-luokkiin. Taulukossa 2 esitellään aineiston luokitus: pääluokka, yläluokka, alaluokka, pelkistetty ilmaus ja alkuperäinen ilmaus. Aineiston luokkia selkeytettiin erottelemalla ne taulukoista eri värisävyin ja pääluokan nimissä käytettiin isoja kirjaimia.

Taulukko 2. Aineiston luokittelusta esimerkki.

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA	PELKISTETTY ILMAUS	ALKUPERÄINEN ILMAUS 1	ALKUPERÄINEN ILMAUS 2
PROSESSI	PROSESSIN KULKU	suunnittelu (7+3)	suunnittelijat tekevät piirroksia ja suunnitelma	Arkkitehdit tekevät suunnitelmat ja piirustukset, jotka hyväksyttävät asiakkaillaan	Suunnittelu on nykyään kopiointia ja koneelta katsomista, sillä eihän suunnittelijat nykyään itse ole käytännön asioitten kanssa tekemisissä millään lailla.
		ennusteet			
		tilaaminen			
		toimitukset			
	PROSESSIIN OSALLISTUVAT TOIMIJAT	Arkkitehti			
		Asiakas			
		Rakennuttaja			
	Aiemmat projektit				

Haastateltavien esittämät alkuperäiset ilmaukset on tiivistetty pelkistettyyn muotoon ja koottu alaotsakkeiden alle. Alaluokkiin on lisätty ilmauksen esiintymiskerrat, jonka jälkeen alaluokat on koottu yläluokkien alle. Lopuksi yläluokat on koottu pääluokiksi. Liitteessä 3 on esitelty Ruotsin asiakashaastatteluaineiston luokittelu pää-, ylä- ja alaluokkiin. Kaikkien haastatteluryhmien tulokset on luokiteltu samalla induktiivisella analysointilogiikalla ja luokat on pyritty nimeämään samoilla luokkanimityksillä kaikissa aineistoissa. Suomen asiakashaastatteluaineiston luokitus esitellään liitteessä 4 ja henkilökunnalle suoritettujen haastatteluiden luokitukset liitteessä 5.

Aluksi haastatteluaineistot luokiteltiin haastatteluryhmittäin erillisiksi taulukoiksi: Cembritin työntekijöiden, Suomen ja Ruotsin asiakkaiden haastattelut. Liitteessä 9 on esimerkki aineiston luokittelusta ja otos erään asiakashaastatteluryhmän tuloksista. Lisäksi asiakkaille suoritettujen haastattelut järjestettiin asiakasryhmiin ja eri maiden asiakasryhmien tuloksia vertailtiin keskenään (liite 7). Taulukossa 3 rinnastetaan Suomen ja Ruotsin asiakashaastatteluiden yläluokkien esiintymien määriä lukuina.

Taulukko 3. Asiakasryhmien haastattelutulosten esiintymät teemojen pääluokissa.

	SUOMI	RUOTSI	YHTEENSÄ
KRIITTISET TEKIJÄT MENESTYKSESSÄ	36	30	66
MIKSI ASIAKAS VALITSEE YRITYKSENNE?	15	10	25
HAASTATELTAVAN ASIAKKAAT	26	18	44
ASIAKASPROJEKTIT	14	33	47
PÄÄTÖKSENTEKIJÄ PROJEKTISSA	20	17	37
TOIMIJAT VERKOSTOSSA	6	0	6
YHTEITYÖ CEMBRITIN KANSSA NYT	23	27	50
ESITTEET, OHJEISTUKSET, MUU MARKKINOINTIMATERIAALI	3	4	7
WWW-SIVUT	1	5	6
NYKYISET PALVELUT	4	6	10
TULEVAISUUDEN PALVELUT	14	11	25
MATERIAALIPÄÄTÖKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	40	35	75
CEMBRITIN TUOTTEIDEN KILPAILUVALTIT	27	19	46
CEMBRITIN TUOTTEET YLEISESTI JA NIIDEN KÄYTTÖ	13	5	18
HAASTEET	4	12	16
YLEISESTI MATERIAALIEN OMINAISUUKSISTA JA NIIDEN HAASTEISTA	7	0	7
HYVÄT PIIRTEET TUOTTEISSA	17	19	36
PALAUTE	12	12	24
KEHITYSKOhteet	37	25	62
RATKAISEVAT TEKIJÄT ALAN KILPAILUSSA	2	7	9
CEMBRITIN TOIMINTA	2	3	5
PAKKAUS	13	7	20
TARVIKKEET	1	2	3
REKLAMAATIOT	4	4	8
TOIMITUKSET	13	9	22
HINTA	3	8	11
MUITA HAASTATELTAVIEN KOMMENTTEJA	6	4	10

Pelkistettyjä haastatteluryhmien pää-, ylä- ja alaluokituksia yhdistellään samoihin taulukoihin (liite 7) ja tuloksia vertaillaan eri ryhmien välillä. Tuloksien havainnollistamista helpottamaan taulukot lajiteltiin aineiston esiintymiskertojen mukaiseen suuruusjärjestykseen ja arvot muotoiltiin väriasteikoilla niiden suuruuden mukaisesti. Lopuksi kaikkien haastatteluryhmien tulokset koottiin yhteenvetotaulukoksi. Taulukossa 4 on esimerkki haastateltavien kohdeyrityksessä tiedostamista nykyisellään tarjottavista palveluista.

Taulukko 4. Haastatteluryhmien yhteen kerätyt tulokset palveluista.

	RUOTSIN ASIAKKAIDEN NÄKEMYKSET	SUOMEN ASIAKKAIDEN NÄKEMYKSET	HENKILÖKUNNAN NÄKEMYKSET	YHTEENSÄ
<b>PALVELUT</b>				
<b>Nykyinen palvelutarjonta</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>29</b>
Mallipalat	1	3	0	4
Asiakaspalvelu	1	0	3	4
Tekninen palvelu	0	0	3	3
Optimoinnit	2	0	1	3
Tuotantopalvelut	0	0	2	2
sahaus	0	0	2	2
työstöt	0	0	2	2
pintakäsittely	0	0	2	2
Toimitukset	0	0	2	2
Laskelmat	2	0	0	2
Pakkauspalvelut	0	0	1	1
Asiantuntijapalvelut	0	0	1	1
Tuotepalvelut	0	0	1	1
<b>Tulevaisuuden palvelutarjonta</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>21</b>	<b>46</b>

Tulosten analysoinnin tukimateriaalina käytettiin Cembritin FutIS-hankkeen aikana tuotettua materiaalia. Henrik Keitaanniemen kesällä 2011 Suomessa Cembritin asiakkaille tekemistä arkkitehtivierailuista koottiin asiakashaastattelutulosten mukainen teemataulukko. Keitaanniemen (2011) saavuttamia tuloksia verrattiin tämän raportin aikana saavutettuihin tuloksiin lyhyesti luvussa 5.6. Eri haastattelijoiden keräämistä aineistoista ja niiden päätelmistä voidaan todeta tulosten olevan samansuuntaisia kuin tämän työn aikana saavutetut tulokset, joten niitä voidaan pitää luotettavina.

Tämän työn aikana suoritettujen haastattelujen tulokset kirjattiin erilliseksi raportiksi ja luovutettiin kohdeyrityksen käyttöön. Raportissa haastateltavien nimettömät vastaukset jaoteltiin haastattelurungon mukaisten pääotsikoiden alle. Liitteenä 16 on esimerkki haastattelutuloksista kootusta raportista ja sen luvusta 1.2, jossa käsitellään haastateltavien yritysten käsityksiä oman liiketoiminnan menestystekijöistä. Liitteen esimerkistä ilmenee tehdyn raportin muoto, raportoinnin luonne ja tarkkuus. Tulokset käsiteltiin raporttien, tiivistelmien, taulukoiden ja yhteenvetojen lisäksi kohdeyrityksen kanssa työpajoissa, joissa tuloksia käytiin keskustelun muodossa läpi. Osan työpajoista järjesti TTY:n tutkijat, jotka esittelivät tuloksiaan omasta näkökulmastaan ulkopuolisina tutkijoina kohdeyritykselle ja sen työntekijöille. Työpajoista koottiin ja kirjattiin erilliset muistiot, jotka luovutettiin Cembritin yrityksen sisäiseen käyttöön.

### 5.4.3 Aineiston kvantifiointi

Sisällön analyysia jatkettiin kvantifioimalla haastatteluaineisto. Kvantifioinnissa laskettiin asioiden esiintymiskertoja pää-, ylä- ja alaluokissa. Näiden pohjalta aineisto lajiteltiin esiintymismäärien mukaiseen suuruusjärjestykseen kussakin luokassa. Taulukoista voidaan nopeasti nähdä ja havaita tulosten painopisteet esiintymismäärien mukaisesti. Lopuksi eri haastattelyryhmien tuloksia verrattiin esiintymismäärien mukaisesti keskenään. Vertailevan taulukon pohjalta etsittiin poikkeavat ja samansuuntaiset tulokset sekä esitettiin analyysi tulosten erilaisuudesta ja niihin mahdollisesti vaikuttaneista tekijöistä. Laskemalla aineistossa esiintyvien asioiden lukumääriä saatiin varmuus, että tutkimuksen tuloksina esitetyt päätelmät eivät perustu vain tuntumaan.

Kun aineisto oli luokiteltu, pelkistetyt ilmaukset kerättiin esiintymiskerroiksi jokaisessa luokassa. Taulukossa 5 esitetään kohdeyrityksen henkilökunnalle suoritetuista haastatteluista kootut luokitukset muutokset ja seuranta päluokissa. Kuvan taulukosta nähdään esiintymiskerrat luokissa ja niiden hajaantuminen luokkien sisällä.

Taulukko 5. Työntekijöiden haastatteluaineiston luokittelu ja esiintymät luokissa.

	YHTEENSÄ	TYÖNTEKIJÄ 1	TYÖNTEKIJÄ 2	TYÖNTEKIJÄ 3	TYÖNTEKIJÄ 4	TYÖNTEKIJÄ 5	TYÖNTEKIJÄ 6	TYÖNTEKIJÄ 7
<b>MUUTOKSET</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>Tehtyjen muutosten kokeminen</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
negatiivinen	3		x	x		x		
haasteellista	3		x		x	x		
positiivinen	3			x	x			x
aikataulu	2		x			x		
sopeutuminen	1		x					
<b>Muutosvalmius</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
suhtautuminen muutoksiin	3		x		x	x		
muutosilmapiiri	2			x	x			
<b>Muutostarve nykyisessä toiminnassa</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
ei tarvetta muutoksille nykyisessä toiminnassa	1		x					
muutokset tarpeen mukaan	1					x		
<b>SEURANTA</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Mittarit</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
Henkilötasolle asetetut mittarit ja seuranta	3		x		x			x
Toimitusten seuranta ja mittaus	2		x				x	
Tiimitasoiset mittarit	2		x					x
Sidosryhmien toiminnan seuranta ja mittaaminen	2		x				x	
Mittareiden laatu	2		x					x
Myyntin mittarit	1		x					
Tuotannon mittarit ja seuranta	1							x

Luokitellusta aineistosta (taulukko 5) havaitaan haastateltavien aktiivisuus eri osa-alueilla ja eniten huomiota herättäneet teemat. Esimerkiksi työntekijä 2 on ottanut aktiivisesti kantaa muutoksiin ja seurantaan liittyviin aiheisiin, kun työntekijä 1 ei ole ottanut kantaa kumpaankaan aihepiiriin. Tätä voidaan selittää työntekijöiden työhistorialla ja työnkuvan laajuudella. Työntekijä 1 on osittain vastuussa muutoksista, hänellä on mahdollisuus vaikuttaa muutosten suuntaan ja hän on tietoinen tulevista muutoksista. Työntekijä 2 on "muutosten uhri" eikä voi vaikuttaa yhtä voimakkaasti päätöksiin ja muutosten suuntaan yrityksessä. Kun tarkastellaan vastaajien aktiivisuutta kokonaisuudessaan (taulukko 6) voidaan havaita, että työntekijä 2 on ollut aktiivisin vastaaja kaikissa teema-alueissa ja taulukoitujen kommenttien määrä on kaksinkertainen verrattuna passiivisimpaan vastaajaan.

Tarkasteltaessa vastaajien aktiivisuutta havaittiin eri teemaluokissa suuria eroja. Taulukosta 6 voidaan hahmottaa vastauseesiintymien mukaisesti pää- ja yläluokkien aktiivisimmat ja passiivisimmat osa-alueet. "Kilpailu" -pääluokka ja "haasteet omassa toiminnassa" -yläluokka ovat keränneet kaikilta haastatteluun osallistuneilta kommentteja. Lisäksi "kommentit" ja "palvelut" -pääluokat ovat kiinnittäneet kaikkien haastateltavien huomion. "Asiakaspalaute", "muutokset" ja "seuranta" -pääluokista on keskusteltu taulukoitujen esiintymien mukaan vähiten. Erityisesti "asiakastoiveet" -yläluokkaan on kertynyt vähän kommentteja ja vain kolme seitsemästä haastateltavasta on kommentoinut teemaa. Osittain tätä selittää se, että kaikki haastateltavat eivät ole suoraan asiakkaiden kanssa tekemisissä, joten he eivät osaa määrittellä asiakkaiden toiveita ja palautetta yhtä helposti kuin esimerkiksi myyntihenkilöstö, joka on suorassa asiakaskontaktissa useammin.



Taulukko 6. Haastateltavien vastausten esiintymät pää- ja yläluokissa.

	YHTEENSÄ	TYÖNTEKIJÄ 1	TYÖNTEKIJÄ 2	TYÖNTEKIJÄ 3	TYÖNTEKIJÄ 4	TYÖNTEKIJÄ 5	TYÖNTEKIJÄ 6	TYÖNTEKIJÄ 7
<b>YHT. KAIKKI VASTAUKSET</b>	<b>248</b>	<b>37</b>	<b>54</b>	<b>35</b>	<b>24</b>	<b>45</b>	<b>28</b>	<b>25</b>
<b>PALVELUT</b>	<b>52</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
Nykyinen tarjonta	20	7	8	1	0	4	0	0
Tulevaisuuden tarjonta	21	2	3	5	1	4	4	2
Palveluiden laatu	4	1	2	0	1	0	0	0
Palveluiden määritelmä	7	0	2	3	0	1	1	0
<b>ASIAKASPALAUTE</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Asiakastoiveet	8	6	1	0	0	1	0	0
<b>KOMMENTIT</b>	<b>47</b>	<b>5</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Myönteinen palaute	7	0	1	0	1	2	2	1
Näkemykset nykytoiminnasta	21	0	6	5	2	3	2	3
Prime	7	2	1	0	1	3	0	0
Asiakaspalaute	12	3	3	2	1	2	0	1
<b>PROSESSI</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
Projektit	21	3	4	3	1	5	3	2
<b>KILPAILU</b>	<b>68</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>8</b>
Kilpailuvaltit	28	6	5	5	6	0	3	3
Haasteet omassa toiminnassa	40	4	3	4	2	14	8	5
<b>MIHIN TULISI PANOSTAA</b>	<b>20</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Asiakkailla tärkeät osa-alueet	20	3	3	4	3	1	3	3
<b>MUUTOKSET</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Tehtyjen muutosten kokeminen	12	0	4	2	2	3	0	1
Muutosvalmius	5	0	1	1	2	1	0	0
Muutostarve nykyisessä toiminnassa	2	0	1	0	0	1	0	0
<b>SEURANTA</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
Mittarit	13	0	6	0	1	0	2	4

## 5.5 Haastattelutulosten esittely

Haastatteluilla saavutetut tulokset koottiin erillisiksi raporteiksi ja taulukoiksi, jotka luovutettiin Cembitin sisäiseen käyttöön. Esittelen tässä työssä yleisellä tasolla saavutettuja tuloksia, jotka ovat poimintoja yritykselle tuotetusta haastattelutulosten analyysiraportista. Siinä selvitettiin haastatteluiden tuloksia, kerättiin tulokset ja niiden esiintymät yhteen sekä täydennettiin taulukoituja tuloksia sanallisilla selityksillä ja haastateltavien nimettömillä ja suorilla lainauksilla. Liitteessä 16 on esitetty esimerkki haastattelutulosten analyysiraportista ja sen luvusta 1.2 Menestystekijät omassa liiketoiminnassa. Haastatteluaineistosta kerättiin yhtenäisiä tuloksia, johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia yrityksen nykyiseen toimintaan liittyen. Haastatteluissa esiintyi joitain ristiriitaisuuksia verrattaessa asiakkaiden ja henkilökunnan haastattelutuloksia keskenään. Luvussa 6.4 esitellään haastattelutuloksissa ilmenneitä ristiriitoja.

Haastattelutuloksista kootuista taulukoista nähdään asiakkaiden painottamat osa-alueet ja eri teemojen merkitykset. Taulukossa 7 esitetään Suomen asiakashaastattelutulosten esiintymistä koottu taulukko. Kaikista haastatteluryhmistä on koottu vastaavat taulukot, joista nähdään haastateltavien aktiivisuus, painotetut tema-alueet ja esiintymien lukumäärät. Aktiivisimmin asiakkaiden kanssa keskusteltiin haastateltavien taustoihin ja omaan toimintaan, materiaaleihin ja niiden valintaan liittyvistä teemoista sekä annettiin ideoita ja avointa palautetta Cembitin nykyisestä toiminnasta. Työntekijöille suoritetuissa haastatteluissa vahvimmit keskusteluteemoiksi nousivat palvelut, kilpailu ja avoin palaute yrityksen nykyisistä toimintatavoista. (Taulukko 6.)

Taulukko 7. Suomen asiakashaastatteluiden tulosten esiintymät pää- ja yläluokissa.

	YHTEENSÄ	Arkkitehti 1	Arkkitehti 2	Jälleenmyyjä 1	Jälleenmyyjä 2	Jälleenmyyjä 3	Jälleenmyyjä & rakennuttaja	Rakentaja 1	Rakentaja 2
YHTEENSÄ KAIKKI VASTAUKSET	436	57	55	42	43	57	72	49	61
TAUSTATIEDOT	122	17	18	14	9	12	18	15	19
KRIITTISET TEKIJÄT MENESTYKSESSÄ	36	5	4	6	0	5	6	7	3
MIKSI ASIAKAS VALITSEE YRITYKSENNE?	15	0	3	1	3	1	3	0	4
HAASTATeltavan ASIAKKAAT	26	5	2	4	2	2	4	3	4
ASIAKASPROJEKTIT	14	3	5	0	0	0	1	1	4
PROSESSI	60	9	2	6	6	7	11	8	11
PROSESIN KULKU	40	4	2	5	3	5	8	5	8
PÄÄTÖKSENTEKIJÄ PROJEKTISSA	20	5	0	1	3	2	3	3	3
VERKOSTOT	41	4	3	5	4	4	11	3	7
VERKOSTOT	12	3	1	1	1	0	3	1	2
TOIMIJA	6	1	0	0	1	0	4	0	0
YHTEISTYÖ CEMBITIN KANSSA	23	0	2	4	2	4	4	2	5
MARKKINOINTIMATERIAALI	4	1	0	0	1	1	0	0	1
ESITTEET, OHJEISTUKSET, MUU MATERIAALI	3	1	0	0	1	1	0	0	0
WWW-SIVUT	1	0	0	0	0	0	0	0	1
PALVELUT	18	2	5	0	2	3	3	3	0
NYKYISET	4	2	1	0	0	0	1	0	0
TULEVAISUUS	14	0	4	0	2	3	2	3	0
METRIAALI	86	15	11	9	9	16	10	6	10
MATERIAALIPÄÄTÖKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	39	8	5	1	4	9	6	2	4
CEMBITIN TUOTTEIDEN KILPAILUVALTIT	27	4	3	4	4	4	2	2	4
CEMBITIN TUOTTEET YLEISESTI JA NIIDEN KÄYTTÖ	13	1	3	2	1	2	1	2	1
YLEISESTI MATERIAALIEN OMINAISUUKSISTA JA NIIDEN HAASTEISTA	7	2	0	2	0	1	1	0	1
PALAUTE	68	6	14	6	7	7	14	7	7
HYVÄT PIIRTEET TUOTTEISSA	17	2	7	0	0	0	4	0	4
HUONOT PIIRTEET TUOTTEISSA	17	0	3	2	2	1	6	1	2
KEHITYSKOHEET	34	4	4	4	5	6	4	6	1
CEMBITIN TOIMINTA	37	3	2	2	5	7	5	7	6
MALLIPALAT	2	1	0	0	0	0	1	0	0
PAKKAAMINEN JA MERKINNÄT	4	0	0	0	1	1	0	1	1
INFORMAATION KULKU	4	0	0	1	0	1	1	1	0
TARVIKKEET	1	1	0	0	0	0	0	0	0
REKLAMAATIOT	4	0	0	0	1	1	0	1	1
TOIMITUKSET JA TOIMITUSAIKA	13	0	0	0	2	2	3	3	3
HINTA	3	0	1	0	0	1	0	1	0
MUIJT KOMMENTIT	6	1	1	1	1	1	0	0	1

Asiakashaastatteluiden tuloksia tarkisteltaessa havaitaan, että haastateltavilla on paljon samantyyppistä asiakaskuntaa ja samankaltaisia projekteja (taulukko 8). Monet haastateltavista olivat osallistuneet asuinrakennusten rakennushankkeisiin. Pääosin haastateltavien asiakkaat olivat julkiselta tai yksityiseltä sektorilta. Julkiset hankkeet ja erityisesti uudiskoheet olivat haastateltavien yrityksille yleisimpiä projekteja.

Haastatteluissa tuli ilmi, että uudiskohteiden rakennusprojektit olivat helpompia, sillä niissä toimitaan vakiintuneilla aikatauluilla ja ammattilaisten kanssa. Muistutuksena projektien yksilöllisyydestä eräs haastateltava totesi: ”Jokainen projekti on uniikki, joten jokaisessa tilanteessa on omat spesiaalitilanteet.” Tähän jatkona toinen haastateltava totesi: ”Jokainen projekti opettaa seuraavaa.” Haastatteluissa todettiin yleisesti, että jokainen hanke vaikuttaa tuleviin projekteihin ja niissä tehtäviin valintoihin.

Taulukko 8. Haastateltavien asiakkaiden asiakaskunta ja -projektit taulukoituina tuloksina.

				Suomi		Ruotsi			Suomi		Ruotsi		Suomi		Ruotsi				
	SUOMI	RUOTSI	YHTEENSÄ	Arkkitehtitoimisto 1	Arkkitehtitoimisto 2	Arkkitehtitoimisto 1	Arkkitehtitoimisto 2	Arkkitehtitoimisto 3	Jälleenmyyjä 1	Jälleenmyyjä 2	Jälleenmyyjä 3	Jälleenmyyjä & rakennuttaja	Jälleenmyyjä 1	Jälleenmyyjä 2	Rakentaja 1	Rakentaja 2	Rakennuttaja 1	Rakennuttaja 2	Rakennuttaja 3
<b>HAASTATELTAVAN ASIAKKAAT</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>44</b>	5	2	4	3	3	4	2	2	4	1	2	3	4	1	2	2
Julkiset	4	6	10	x	x	x	x	x							x	x	x	x	x
Yksityiset	4	5	9	x	x	x	x	x		x	x			x				x	
Ammattirakentajat	6	2	8						x	x	x	x	x	x	x	x			
Uudiskohteet	4	3	7	x		x	x	x	x			x				x			
Rakennuttajat	4	1	5	x		x			x			x			x				
Korjauskohteet	3	1	4						x			x				x			x
Jälleenmyyjät	1	0	1	x															
<b>ASIAKASPROJEKTIT</b>	<b>14</b>	<b>33</b>	<b>47</b>	3	5	5	6	6	0	0	0	1	0	0	1	4	7	5	4
Julkiset hankkeet	4	6	10	x	x	x	x	x							x	x	x	x	x
Uudisrakennuskohteet	2	5	7	x			x	x								x	x	x	x
Asuinrakennukset	3	4	7	x	x		x	x								x	x		x
Ulkotilat (suunnittelu, toteutus)	0	5	5			x	x	x									x	x	
Korjausrakennuskohteet	0	4	4					x									x	x	x
Sairaalahankkeet	2	2	4		x			x								x	x		
Sisätilat (suunnittelu, toteutus)	0	3	3			x											x	x	
Teollisuushankkeet	1	1	2		x	x													
Parvekkeisiin liittyvät hankkeet	1	0	1									x							
Laivan suunnittelu ja rakennus	0	1	1					x											
Ostosalueet	0	1	1					x											
Maisemasuunnittelu	0	1	1			x													
Virtuaaliprojektit	1	0	1		x														

Haastatteluissa korostui rahan merkitys rakentamiseen ja alan kilpailuun. Hinta koettiin alalla vahvana ja merkittävänä tekijänä materiaalien valintapäätöksiä tehtäessä. Haastatteluissa todettiin, että yleensä pelkästään hinta ei ratkaise kilpailua, vaan aina jokin osa valinnasta kuuluu materiaaliominaisuuksille ja muille valintaan vaikuttaville tekijöille. Haastatelluilla oli kokemusta neuvotteluiden kautta vaikuttamisesta materiaalipäätöksen syntymiseen sekä verkostojen ja yhteistyön merkityksestä valintatilanteissa. Haastateltavat asiakkaat näkivät alalla vallitsevan kovan kilpailutilanteen, jossa alan konservatiivisuuden vuoksi on vaikea ”lyödä uutuuksia läpi”.

Materiaalivalintojen päätöksentekijänä pidettiin ensisijaisesti arkkitehtejä ja suunnittelijoita kaikissa haastatteluryhmissä, mutta haastateltavat totesivat, että maksavalla asiakkaalla on viimeinen sana valinnoissa. Suunnittelijat kertoivat, että valintoja voi ohjata joustavasti haluttuun suuntaan, jolloin voidaan saavuttaa suunnittelijoiden haluama ja toivottu lopputulos. Suunnittelijoiden ryhmä korosti erityisesti verkostojen merkitystä ja yhteistyön sujuvuutta. Toiminnan sujuvuus sidosryhmien kanssa korostui kaikissa haastatteluissa. Asiakkaat toivoivat Cembritin osallistuvan laajemmin heidän toimintaansa ja huomioimaan erilaiset joustavat toimintatavat ja niiden suomat mahdollisuudet. Esimerkiksi hinnoitteluun ja erilaisiin myynti- ja markkinointihankkeisiin annettiin ehdotuksia ja kommentteja. Asiakkaat olivat innokkaita ja valmiita kokeilemaan erilaisia projekteja Cembritin kanssa, mutta he toivoivat niistä olevan myös heille itselleen hyötyä.

Haastateltujen asiakkaiden kanssa keskusteltiin vilkkaasti yhteistyöstä Cembritin kanssa ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Asiakkaat kertoivat arvostavansa kohdeyrityksen tuotteita, laatua, yhteistyötä ja luottamusta kaikessa toiminnassa. Samat asiat nousivat haastatteluissa esille kysyttäessä, miksi asiakas valitsee haastateltavan yrityksen. Vahvimpina valintatekijöinä pidettiin luottamusta, tuote-etua, toimintatapaa ja mainetta. Asiakkaat arvostivat toimitusvarmuutta ja luotettavuutta kaikessa toiminnassa. Haastateltavien mukaan toimituslupaukset oli pidetty hyvin. Asiakkaiden mielestä yrityksellä on vielä kehitettävää toimitusaikataulujen ja toimitusten sisältöjen vastaavuudessa tilauksiin. Kaikki haastatteluryhmät kokivat toimituksista tiedottamisen tärkeänä. Asiakkaat ja henkilökunta kaipasivat lisää avointa tietoa jaettavaksi kaikille prosessiin osallistujille. Erityisesti korostettiin tiedon saamista ja kulkua poikkeustilanteissa, ja toivottiin poikkeamista lisätiedotusta ja ennakkovaroituksia.

Palveluliiketoiminnan käsite oli melko vieras haastateltaville, ja teemasta tuli vähän kommentteja. Cembritin nykyisiä palveluita ei hahmotettu haastatteluryhmissä selkeästi, mutta tulevaisuuden palvelutarjonnasta Cembritillä annettiin enemmän ehdotuksia ja ideoita. Tärkeimmiksi nousivat aihealueet asiakastarpeisiin vastaamisesta ja asiakkaan tukemisesta. Lisäksi koulutuksien ja säännöllisten vierailujen sekä tuote-esittelyjen järjestämistä pidettiin toivottuna lisänä Cembritin nykyiseen toimintaan.

Cembritin tuotteet koettiin kestäviksi ja laadukkaiksi kapean alan tuotteiksi. Tuotteita pidettiin tulevaisuuden tuotteina, joita tullaan myymään ja pitämään valikoimassa jatkossakin. Useimmat haastateltavista toivoivat ja odottivat myynnin kasvua Cembritin tuotteiden osalta, mutta erityisiä ponnisteluja tämän eteen ei ollut kukaan tehnyt. Alan muutoksia seurattiin tiiviisti ja haastateltavat olivat kiinnostuneita muutoksista johtuvista seurauksista. Erilaisilla säädöksillä, määräyksillä ja direktiiveillä saattaa olla merkittävä vaikutus tulevaisuudessa myytäviin tuotteisiin. Erilaisilla säädöksillä on muun muassa siirretty vastuuta uusille tahoille ja asiakkaiden mielestä koulutuksia sekä myyntiä tulisi vahvemmin suunnata myös näille vähemmän markkinoiduille ryhmille.

Eräs asiakas tiivistä haastattelussa kilpailussa menestymisen lyhyesti, kun kysyttiin miksi he itse pärjäävät kilpailussa: "Tekemällä asiat paremmin kuin kilpailijat." Tämä on yksinkertainen ja helppo neuvo, jonka toteuttaminen vaatii tarkkaa tietoa ympäristöstä, markkinoista ja muiden toimijoiden aikeista. Luvussa 5.7 tarkastellaan kilpailijoiden ja alan toimijoiden tarjontaa ja kootaan tuloksista yhteenvetotaulukot.

## 5.6 Haastattelutulosten vertailu

Olen vertaillut saavuttamiani tuloksia muiden tutkijoiden saavuttamiin tuloksiin. Tampereen teknillisen yliopiston tutkijaryhmän tulokset pohjautuvat FutIS-projektin aikana kerättyyn aineistoon. Tämä on sama aineisto kuin omassa työssäni haastatteluiden avulla kerätty ja käsitelty aineisto. Osallistuin tutkijaryhmän kanssa asiakas- ja henkilökuntahaastatteluiden suorittamiseen Cembritillä. Olen raportoinut haastatteluilla saavutetut tulokset tutkijaryhmää tarkemmalla tasolla yrityksen sisäiseen käyttöön luovutetussa haastattelujen analyysiraportissa. Tutkijaryhmä on esitellyt saavuttamansa tulokset erillisissä työpajoissa kohdeyritykselle ja FutIS-projektin sisällä muille hankkeeseen osallistuville yrityksille. FutIS-projektin aikana tutkijaryhmän jäsen Tapio Turta teki diplomityön organisaatioiden muutosvalmiudesta liiketoimintamallin muutoksessa kohti palveluliiketoimintaa. Hänen työnsä aikana saavuttamia tuloksia on vertailtu henkilökuntahaastatteluilla saavutettuihin tuloksiin. Lisäksi olen vertaillut asiakashaastatteluilla saavuttamiani tuloksia Henrik Keitaanniemen kesän 2011 aikana arkkitehtivierailuilla saavuttamiin tuloksiin.

Kohdeyrityksen palveluksessa kesän 2011 aikana työskennellyt arkkitehtiopiskelija Henrik Keitaanniemi kartoitti arkkitehtien työvälineitä ja Cembritin tunnettavuutta sekä tiedotti asiakkaille yrityksen tuotteista. Keitaanniemi työskenteli FutIS-hankkeessa vierailien yli 40 arkkitehtitoimistossa ja keräten yli sadan suomalaisen suunnittelijan ja arkkitehdin näkemystä Cembritin toiminnasta. Keitaanniemen raportoidut tulokset on taulukoitu asiakashaastatteluita vastaavaan muotoon yhtenäiseksi taulukoksi, jossa tulokset on luokiteltu pää-, ylä- ja alaluokkaan. Taulukossa 9 esitetään esimerkki Keitaanniemen tulosten luokittelusta. Keitaanniemen saavuttamat tulokset ovat yhdensuuntaisia tämän työn aikana saavutettujen haastattelutulosten kanssa, mikä lisää raportin ja tulosten luotettavuutta. Asiakashaastatteluita saavutettuja tuloksia on verrattu Keitaanniemen saavuttamiin tuloksiin sekä Tampereen teknillisen yliopiston tutkijaryhmän tuloksiin. Esittelen tässä luvussa joitain eri tutkijoiden saavuttamia tuloksia, niissä ilmenneitä yhtäläisyyksiä ja tutkijoiden esittämiä huomioita yleisellä tasolla.

Taulukko 9. Arkkitehtivierailuista kootun taulukon tulosten luokittelusta esimerkki.

<b>YLEISTIEDOT</b>
<b>Osallistujat</b>
osallistujien määrä
<b>Tiedonhakinta</b>
Cembritin www-sivut
internet yleisesti
puhelin
sähköposti
mallipalat (värimallit, näytteet)

Keitaanniemen (2011) kohdeyritykselle raportoimista tuloksista nähdään, että suunnittelijat pitivät sähköisiä lähteitä tiedonhankinnassa tärkeinä. Tieto tulee saavuttaa nopeasti ja täsmällisesti. Mikäli tarvittavaa tietoa ei tavoiteta, suunnittelijat totesivat siirtyvänsä käyttämään kilpailijoiden tuotteita. Samansuuntaisia tuloksia saavutettiin tämän työn aikana suoritetuissa asiakashaastatteluisa Suomessa ja Ruotsissa. Erityisesti asiakkaat korostivat haastatteluissa referenssikohteiden merkitystä ja niiden yhteydessä mainittuja tuotetietoja. Erään arkkitehdin mukaan referensseillä voidaan saavuttaa etua ja painoarvoa valintatilanteissa. Muiden haastateltavien keskuudessa tapaamisia ja puhelinta pidettiin helpompana tiedonhankintamenetelmänä. (Keitaanniemi 2011.)

Cembritin toiminta ja tuotteet tunnettiin melko laajasti ja niihin oltiin tyytyväisiä. Cembrit koettiin haastatteluissa luotettavaksi, vahvaksi ja tunnetuksi toimijaksi markkinoilla. Keitaanniemi saavutti vastaavia tuloksia suunnittelijoille tekemiensä vierailujen yhteydessä. Useimmat hänen haastattelemistaan suunnittelijoista olivat joskus käyttäneet Cembritin tuotteita suunnittelemisissaan kohteissa ja kokivat tuotteet laadukkaiksi (Keitaanniemi 2011). Verkostojen merkitystä ja yhteistyön laadun tärkeyttä korostettiin haastatteluissa. Eräs arkkitehti totesi, että yhteistyöverkostot ovat tärkeitä ja aktiivinen yhteydenpito auttaa vaikuttamisessa. Tavarantoimittajien aktiivisuudella nähtiin olevan vaikutusta tuotteiden myyntiin ja valintaan. Keitaanniemen (2011) mukaan asiakkaat odottavat säännöllistä yhteydenpitoa ja aktiivisuutta tavarantoimittajilta. Kontaktihenkilöiden paikallisuutta ja tavoitettavuuden merkitystä korostettiin asiakashaastatteluissa. Taulukossa 10 esitetään Suomessa ja Ruotsissa suoritettujen asiakashaastatteluiden tuloksia yhteistyöstä Cembritin kanssa. Tulokset ovat yhteenvetotaulukosta, johon Suomen ja Ruotsin asiakashaastatteluiden tulokset on koottu ja ryhmitelty pää-, ylä- ja alaluokkiin numeerisessa muodossa.

Taulukko 10. Suomen ja Ruotsin asiakashaastatteluiden yhteenvetotulokset yhteistyöstä Cembritin kanssa.

	SUOMI	RUOTSI	YHTEENSÄ	VASTAAJIA YHTEENSÄ	% KAIKISTA VASTAUKSIS
<b>YHTEISTYÖ CEMBRITIN KANSSA NYT</b>	<b>23</b>	<b>27</b>	<b>50</b>		
Kontaktihenkilöt	6	7	13	15	87 %
Yhteistyön laatu	5	8	13	15	87 %
Ongelmatilanteet	3	6	9	15	60 %
Palaverit	0	3	3	15	20 %
Muut kommentit	4	0	4	15	27 %
Tulevaisudessa	5	3	8	8	100 %

TTY:n tutkijaryhmän tuloksissa materiaalien ostopäätöksen tekijänä rakennushankkeissa pidettiin arkkitehtiä (Martinsuo ym. 2011). Keitaanniemi (2011) toteaa suunnittelijoiden maininnee asiakkaan sanovan aina viimeisen sanan. Haastatteluissa suunnittelijat kertoivat, että he voivat ohjailla asiakkaidensa ostopäätöksiä haluamaansa suuntaan. Keitaanniemen (2011) mukaan suunnittelijat pyrkivät vaikuttamaan ensisijassa valintoihin, mutta viimekädessä asiakas päättää valittavat materiaalit. Taulukossa 11 esitetään Suomen ja Ruotsin asiakashaastatteluiden tuloksista koottu taulukko, jossa esitellään haastatteluissa

mainittuja materiaalivalintojen päätöksentekijöitä. Urakan pyytäjällä, rakennuttajalla, viranomaisilla ja muilla tahoilla nähtiin olevan vaikutusmahdollisuuksia päätöksiin, ja suunnittelijat kokivat niiden ohjaavan valintoja. Valintoihin vaikuttavia tekijöitä luettiin haastatteluissa runsaasti, mutta suurimmaksi tekijäksi nostettiin kustannukset. Keitaanniemi (2011) päätyi tuloksissaan samaan lopputulokseen, vaikka rahan lisäksi muilla tekijöillä nähtiin olevan vaikutusta materiaalivalintoihin.

Taulukko 11. Materiaalivalintojen päätöksentekijä rakennushankkeissa.

				Suomi		Ruotsi			Suomi		Ruotsi		Suomi		Ruotsi				
	SUOMI	RUOTSI	YHTEENSÄ	Arkkitehtiosto 1	Arkkitehtiosto 2	Arkkitehtiosto 1	Arkkitehtiosto 2	Arkkitehtiosto 3	Jälleenmyyjä 1	Jälleenmyyjä 2	Jälleenmyyjä 3	Jälleenmyyjä & rakennuttaja	Jälleenmyyjä 1	Jälleenmyyjä 2	Rakentaja 1	Rakentaja 2	Rakennuttaja 1	Rakennuttaja 2	Rakennuttaja 3
<b>PÄÄTÖKSENTEKIJÄ PROJEKTISSA</b>																			
Arkkitehti, suunnittelija	6	7	13	x		x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x
Asiakas/Urakan pyytäjä	5	4	9	x			x	x		x	x	x		x	x				x
Rakennuttaja	4	3	7	x		x	x			x					x				x
Viranomaiset	2	1	3	x				x								x			
Aiemmat projektit	0	2	2					x											x
Jokin muu taho	3	0	3	esi								pyrki			han				

Haastatteluissa kartoitettiin palvelutarjontaa ja haastateltavien näkemyksiä kohdeyrityksen nykyisistä palveluista ja tulevaisuuden palvelutarjoomasta. Haastateltavat tunnistivat heikosti Cembitin tarjoamia palveluita. Mallipalojen ja näytteiden merkitys korostui nykyisten palveluiden tarjoomassa. Keitaanniemen (2011) tuloksissa niitä pidettiin tällä hetkellä parhaimpana työkaluna Cembitin tarjonnasta. Parhaiten erilaisia nykyisiä ja tulevaisuuden palveluita osasivat kuvata Cembitin henkilökunta haastatteluissaan (taulukko 12). Tampereen teknillisen yliopiston tutkijaryhmä totesi tuloksissaan, että palveluilla on merkittävä rooli asiakassuhteissa ja nykyiset asiakkaat ostavat palveluita, jos ymmärtävät niiden hyödyn. Henkilökunnan haastattelutuloksissa tutkijaryhmä totesi, että valmiutta palveluiden ostamiseen voitaisiin lisätä esimerkiksi paremmalla markkinoinnilla ja kehittämällä asiakassuhdetta palvelusuuntautuneemmaksi. (Martinsuo ym. 2011.)



Taulukko 12. Henkilökunnan haastattelutulokset palveluiden pääluokasta, jossa tulokset jaoteltuna pääluokkiin.

	YHTEENSÄ	TYÖNTEKIJÄ 1	TYÖNTEKIJÄ 2	TYÖNTEKIJÄ 3	TYÖNTEKIJÄ 4	TYÖNTEKIJÄ 5	TYÖNTEKIJÄ 6	TYÖNTEKIJÄ 7
<b>PALVELUT</b>	<b>52</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>2</b>
<b>Nykyinen tarjonta</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Tulevaisuuden tarjonta</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
<b>Palveluiden laatu</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Palveluiden määritelmä</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Tampereen teknillisen yliopiston tutkijaryhmän esittämässä haastattelutulosten yhteenvedossa on todettu, että kohdeyrityksen nykyisin tarjottavien palveluiden valikoima on vielä suppea, se on tarjolla kaikille asiakkaille ja palvelujen kehitys on tarvelähtöistä. Nykyiset palvelut kytkeytyvät hyvin kohdeyrityksen tahtotilaan, mutta tulevaisuudessa yrityksen tulisi suuntautua enemmän asiakkaiden suuntaan nostaakseen palveluajatuksen tasoa. Tutkijaryhmä on todennut, että palveluiden kehittäminen koetaan ad hoc -tyyliseksi. Kehitystyössä pinnalla ovat akuutit tarpeet ja helposti toteutettavat ratkaisut. Pitkän aikavälin tarkastelu on jäänyt vähäiseksi. Toiminta on vielä vähän hajanaista ja kokonaiskuva epäselvä. Tuloksissani olen päättänyt vastaavaan lopputulokseen (luku 6). Nykyisiä toimintatapoja tulisi selkeyttää ja palveluliiketoiminnan tahtotilaa tarkastella syvällisemmin lähtien yrityksen strategiasta. Palveluliiketoiminnan tulevasta tahtotilasta tulisi luoda selkeä kuva, josta voidaan nähdä muutoksen suunta, tavoite ja hyödyt. Tutkijaryhmä on tuloksissaan todennut, että organisaation rakenteessa palveluliiketoiminnan kehitysvastuuta ei nähdä olevan kenelläkään. Prosesseilta puuttuu kuvaukset ja osaaminen on hajanaisesti eri puolilla organisaatiota. Tämän työn yhtenä tavoitteena on piirtää ja kirjoittaa Cembritin nykyisistä palveluista kuvaukset (luku 5.9). Kuvauksien avulla pyritään jäsentämään nykyisten palveluiden sisältö ja tuomaan nykyisin tarjottavat palvelut selkeämmin esille. (Martinsuo ym. 2011; Ylikoski 2001: 241.)

Onnistuneen palvelun edellytys on, että palvelun tuottamisen tekninen puoli sekä henkilöstön kyky ja halu tuottaa hyvää palvelua on varmistettu ja tuettu tarvittavalla tekniikalla. Tutkijaryhmä on todennut, että kohdeyrityksen organisaation tavoitteista ja tarkoituksesta palveluissa ja palveluliiketoiminnassa ei ole vielä luotu selkeää kuvaa (Martinsuo ym. 2011: 15). Kohdeyrityksen sisällä on tiedostettu tämä toiminnan

heikkous, johon pyritään löytämään ratkaisu muun muassa selkeyttämällä tavoitteita ja lisäämällä avointa tiedotusta. Tämän raportin tarkoituksena on esitellä kohdeyrityksen nykytilaa palveluliiketoimintaan siirtymisessä sekä hahmottaa joitain tavoitteita kohdeyritykselle sen tulevaisuuden tilasta palveluiden tarjoajana.

Tapio Turta on käsitellyt diplomityössään organisaation muutosvalmiutta liiketoimintamallin muutoksessa kohti palveluliiketoimintaa. Cembritin henkilökunnalle suoritettut haastattelut ovat osa hänen työnsä aikana kerättyä aineistosta. Vertailen hänen saavuttamia tuloksia henkilökuntahaastatteluilla saavuttamiini tuloksiin. Turta on pyrkinyt työssään tunnistamaan tekijöitä ja organisaation muutosvalmiuden elementtejä, jotka ovat merkityksellisiä liiketoimintamallin muutoksen varhaisessa vaiheessa siirryttäessä kohti palveluliiketoimintaa. Turtan (2011:1) mukaan muutoksen sisältö eli tavoitteiden selkeys, muutoksen laajuus ja muutosviesti ovat liiketoimintamallin muutoksen alkuvaiheessa epäselviä. Hänen mukaansa siirryttäessä kohti palveluita tulee organisaatioissa ylimmän johdon antaa muutokselle vahva tuki, aloittaa ”palvelukeskustelu”, resurssien kohdentaminen ja aloittaa palveluita tukevan tietojärjestelmän käyttö. Aiemmat kokemukset tehdyistä muutoksista vaikuttavat vahvasti organisaation muutosvalmiuteen siirryttäessä kohti uusia muutoksia (Turta 2011: 46). Haastatellut totesivat avoimen tiedonvaihdon ja riittävän informaation tarjoamisen auttavan kokemaan muutoksia helpommin. Osa haastateltavista oli kokenut tiedottamisessa puutteita ja toivoi enemmän aikaa uuden oppimiselle.

Yksilöiden muutosvalmius on vahvasti yhteydessä organisaation muutoksien vastaanottavuudelle (Turta 2011: 47). Cembritillä muutoksiin suhtauduttiin avoimesti ja jatkuva kehitys nähtiin välttämättömänä toiminnan kehittämiseksi. Haastateltavien ajatukset ja mielikuvat organisaatioiden vastaanottavuudesta muutoksille oli kokonaisuudessaan positiivinen (Turta 2011: 47).

Puhuttaessa uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämisestä havaittiin, että haastateltavilla ei ollut selkeää mielikuvaa, millaista organisaatorakennetta ne vaativat ja mitkä olisivat työntekijöiden vastuut niissä (Turta 2011: 48). Cembritillä osa haastatelluista koki vastuunjakamisen epätasaisuuden ongelmallisena. Organisaation muutosvalmiutta palveluihin siirtymisessä parantaa muutosten tuominen vähitellen organisaatioon ja siten muutosmyönteisen organisaatiokulttuurin rakentaminen.

Cembritillä haastatellut totesivat muutoksen olevan helpompi toteuttaa pieninä osina, jolloin tapahtuvaan muutokseen ehditään sopeutua. Haastatellut toivoivat systemaattista ja tavoitteellisempaa toimintatapaa muutosten läpiviemiseen.

Organisaatioiden muutosvalmiuteen liittyy tietoteknisten järjestelmien joustavuus ja toiminnallisuus. Asiakkaille tuotettavien yksilöllisten palveluiden tuottaminen on riippuvainen tietojärjestelmistä ja niiden kautta saavutetusta toiminnallisuudesta. (Turta 2011: 48.) Haastatellut eivät olleet tyytyväisiä nykyisiin tietoteknisiin järjestelmiin, ja niiden toiminnallisuuteen odotettiin muutoksia. He kokivat informatiivisten palveluiden tuottamisen hankalana ja työläänä nykyisillä järjestelmillä.

## 5.7 Palveluvalikoima rakennustuotteissa

### 5.7.1 Vertailun kulku

Kehittämistyön apuvälineenä voidaan käyttää vertailua, jossa omaa suoritusta vertaillaan muiden organisaatioiden toimintaan. Vertailemalla omia toimintoja toisten toimintaan pyritään kehittämään toimintoja ja edistämään kilpailuasemaa. Vertailujen avulla voidaan havaita oman toiminnan kehittämistyön painopistealueet, omaa toimintaa selkeytetään ja pyritään tunnistamaan heikkoudet joihin tulee puuttua. Muilta toimijoilta haetaan kehitysideoita ja -suuntia sekä malleja toimintojen toteuttamiseen. Kokosin työni aikana erilliset taulukot palveluiden kilpailutilanteesta toimiala- ja markkinaperustaiseen määrittelyyn pohjautuen. Vertailu on kokonaisuudessaan tuotettu kohdeyrityksen näkökulmasta painottaen Suomen markkinoilla toimivia rakennustuotteita valmistavia yrityksiä. Tiedonhankinta perustuu kohdeyrityksen kanssa samalla alalla toimivien yritysten palvelutarjonnan tarkasteluun, jonka avulla pyrittiin kartoittamaan alan kehitystä palveluissa sekä löytämään suuntaa tulevaisuuden palvelualueista ja suuntauksista, joihin muut toimijat panostavat. (Ylikoski 2001: 148.)

Laamasen & Tinnilän (2009: 39) mukaan yrityksen ainoa pysyvä kilpailuetu on kyky oppia ja kehittyä nopeammin kuin kilpailijat. Kaiken toiminnan pitäminen hallinnassa vaatii organisaation toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Kilpailijoiden ja alan toimijoiden tarkastelun avulla pyrittiin vahvistamaan haastatteluilla saavutettuja tuloksia. Tietopohjaa aiheeseen haettiin trendikatsauksella (luku 4.8) jota tukemaan suoritettiin

analyysit keskeisimmistä kilpailijoista ja Suomessa toimivista rakennustuotteita valmistavista yrityksistä. Havainnoimalla ulkopuolisia toimijoita pyrittiin saavuttamaan ennakkotietoa kehitys- ja muutoshankkeista, joihin muut toimijat keskittyvät.

### 5.7.2 Palvelutarjonta

Tässä työssä on kartoitettu samoilla markkinoilla toimivien yritysten palvelutarjontaa ja haettu muilta toimijoilta hyviä toimintatapaesimerkkejä, joita kohdeyritys voisi omassa toiminnassaan soveltaa. Tarkastelin internetin, erilaisten mainosmateriaalien ja messujen kautta kerätyn aineiston avulla yritysten tapaa tuottaa erilaisia palveluita. Markkinaperusteisessa määrittelyssä yritykset kilpailevat keskenään, kun niiden tuotteet tyydyttävät saman asiakkaan tarpeen ja voivat korvata toisensa. Valitsin vertailukohteiksi kansainvälisiä yrityksiä, jotka toimivat Suomen rakennustuotemarkkinoilla. Lähtökohtana oli löytää yrityksiä, joilla on myynnin lisäksi rakennustuotteiden valmistustoimintaa Suomessa. Eri toimijoista on kerätty tietoja lähinnä julkisista lähteistä ja koottu niissä esiintyvät tiedot yhtenäiseksi taulukoksi (liite 14).

Tulokset on taulukoitu haastattelutulosten induktiivista analysointilogiikkaa käyttäen eri teemojen ja luokkien alle. Liitteessä 15 on esitetty tulostaulukon pää-, ylä- ja alaluokat, joiden mukaan kerätyt tulokset on taulukoitu. Taulukkoon 13 on koottu pää- ja yläluokat, joiden teemoista tietoa haettiin julkisista lähteistä. Tiedonkeruussa painotettiin kestävän kehityksen, palveluiden, valikoiman, hinnoittelun, kehitystyön ja markkinoinnin näkökulmia. Näiden teemojen alle kerättiin tietoja 14:stä eri toimijasta.

Taulukko 13. Rakennustuote-alan toimijoiden tulostaulukon pää- ja yläluokat.

<b>TAUSTAT</b>
<b>KESTÄVÄ KEHITYS</b>
<b>Taloudellinen kestävyys ja sen osa-alueet</b>
<b>Ekologinen kestävyys</b>
<b>Sosiaalinen kestävyys</b>
<b>Sertifikaatit</b>
<b>Toimintapolitiikka</b>
<b>ASIAKASLUPAUS</b>
<b>VALIKOIMA</b>
<b>Tuoteryhmät</b>
<b>Kilpailuvaltit</b>
<b>PALVELUT</b>
<b>Palvelumuodot</b>
<b>Näytteet</b>
<b>Kierrätys</b>
<b>Pakkaus</b>
<b>Reklamointi</b>
<b>Toimitus</b>
<b>HINTA</b>
<b>Hinnasto</b>
<b>Kuljetus</b>
<b>Alihankinta</b>
<b>Maksuehdot</b>
<b>KEHITYSTYÖ</b>
<b>Tuotekehitys</b>
<b>Muut osa-alueet</b>
<b>Osallistujat</b>
<b>MARKKINOINTI</b>
<b>markkinointimateriaali</b>
<b>Muut kommentit</b>
<b>Lähde</b>

Taulukossa 14 esitetään eri toimijoiden palvelutarjontaa. Rakennustuotteita valmistavien ja myyvien yritysten palvelutarjonnassa vahvasti esille nousevia palveluita ovat asiakaspalvelu, tekninen tuki, rakennekirjastot ja referenssit, uutiskirjeet, työstöpalvelut ja tuotteisiin liitettävien tarvikkeiden tarjonta. Palvelutarjooma on melko perinteinen, ja yritysten tarjonta noudattelee muiden toimijoiden palvelutarjontaa. Vähemmän tarjottavia palveluita ovat erityisräätälöidyt tuotteet, kuten printti- ja kuviointipalvelut, työmaalogistiikan palvelut, työselitykset, erilliset vakuutuspalvelut, yhteistyöverkoston tarjonta ja benchmarking-palvelut.

Taulukko 14. Rakennustuoteteollisuuden palvelutarjonta taulukoidussa muodossa.

	YHTEENSÄ	TOIMIIJA 1	TOIMIIJA 2	TOIMIIJA 3	TOIMIIJA 4	TOIMIIJA 5	TOIMIIJA 6	TOIMIIJA 7	TOIMIIJA 8	TOIMIIJA 9	TOIMIIJA 10	TOIMIIJA 11	TOIMIIJA 12	TOIMIIJA 13	TOIMIIJA 14
<b>PALVELUT</b>															
<b>Palvelumuodot</b>															
Tekninen tuki	11	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		x
Rakennekirjasto	11	x	x	x	x	x		x		x		x	x	x	x
Arkkitehtikulma	4	x		x						x		x			
Arkkitehdeille suunnittelutyökalu	1											x			
Määrälaskurit (www-sivuilla asiakkaiden)	6			x	x	x		x			x	x			
Sivukartta	4											x	x	x	x
Työstöpalvelut (määrämittaiset tuotteet)	9	x	x	x	x	x			x				x	x	x
Räätälöidyt tuotteet (kuviointit, NCS-värisävyt)	2												x	x	
Taivutetut tuotteet	5	x	x	x	x										x
Yksi yhteyshenkilö	1														
Asiakaspalvelu	14	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Muut tukipalvelut ja konsultointipalvelut	7	kv-		x	x							x	x	x	x
Projektinhallintapalvelu	2			x											x
Asennusneuvonta	3			x											x
Asennuspalvelu	2			x											x
Asennusvalvonta (maan säännösten mukaisesti)	1														x
Tarjousten laskentapalvelu	6	x		x	x	x									x
Asiakaslehti, uutiskirje	9	x	x	x	x	x	x			x			x		x
Reklamaatiot	4		x		x	x									x
Pienrakentajan tietopankki, rakentajan opas	4			x	x	x		x				x			
Ammattilaisten Extranet/omat sivustot	5			x	x	x				x	x	x			
Koulutus ja seminaaripalvelut	4	x										x	x		
Työselitysesimerkit	1				x										
Tuotteiden kierrätys ja ympäristö	8	x	x	x	x	x				x		x	x		
Ympäristöselosteet	7			x	x	x	x			x		x			x
RT-kortit	6						x			x	x	x	x	x	
Sponsorointi	2			x		x									
UKK/FAQ (kysymyspalsta)	8	kon	x	x	x	x				x	x		x		
Referenssikohteet	11	x	x	x	x	x				x	x	x	x	x	x
Rahtilaskuri/-taulukko	1											x			
Nopeat ja täsmälliset toimitukset	3	x		x	x										
Tehokas työmaalogistiikka, tuotteet	1														
Tarvikkeet	9	x	x	x	x	x		x			x			x	x
Tuote- ja toimivuustakuut	4	x		x		x				x					
Tavaravakuutus, toimitusvakuudet	3		x	x											x
Murtosuoja, -vakuutus	1				x										
Ruuvien, tarvikkeiden valintataulukko	5	x			x	x						x			x
Muut palvelut	1	Yrit													
Benchmarking palvelu	1	yrit													
yhteistyökumppaneiden linkit / yhteystiedot	1											x			
Tuotteiden printtipalvelu	1				x										

Taulukossa 15 esitetään yritysten itse listaamia kilpailuvaltteja, joita ne ovat maininneet julkisissa tietolähteissä. Vahvimmin esille nousivat tuotteisiin liittyvät ominaisuudet, kuten kosteudenkesto, paloturvallisuus, lujuus, tuotteiden tasainen laatu ja ympäristöystävällisyys. Yritysten toimintatapaan liittyviä tekijöitä ei nostettu luetelluissa kilpailuvalteissa vahvasti esille. Luotettava toiminta, maine ja henkilöstö olivat vahvimpia toimintatapaan liittyviä kilpailuvaltteja, joita alan toimijat itse korostivat.

Taulukko 15. Toimijoiden kilpailuvaltit taulukoituina tuloksina.

	YHTEENSÄ	TOIMIIJA 1	TOIMIIJA 2	TOIMIIJA 3	TOIMIIJA 4	TOIMIIJA 5	TOIMIIJA 6	TOIMIIJA 7	TOIMIIJA 8	TOIMIIJA 9	TOIMIIJA 10	TOIMIIJA 11	TOIMIIJA 12	TOIMIIJA 13	TOIMIIJA 14
<b>Kilpailuvaltit</b>															
Kosteudenkesto	10				x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tasainen laatu	9	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				
Paloturvallisuus	9			x	x	x	x	x		x		x		x	x
Lujuus	9			x		x	x		x		x	x	x	x	x
Ympäristöystävällisyys, kierrätettävyys	9			x	x		x	x	x	x	x	x			x
Luotettava toiminta	8		x	x	x				x	x	x	x		x	
Maine	7	x	x	x	x	x	x					x			
Tuotteiden keveys	7				x	x	x		x	x	x				x
Työstettävyys (materiaalin)	7			x	x	x	x		x	x	x			x	
Ääneneristävyys	7			x	x	x	x	x				x			x
Asennusnopeus	7	x		x	x				x	x	x				x
Kustannustehokkuus	7		x	x	x				x	x	x				x
Lämmöneristävyys	6								x	x	x	x		x	x
Henkilöstö (ammattitaitoinen ja motivoitunut)	5		x	x	x		x								x
Kuiva rakennustapa (heti valmista)	5	x		x	x	x									x
Myrkyttömyys	4								x		x	x			x
Toimitusvarmuus	4		x	x	x				x						
Kotimaisuus	2									x	x				
Pitkäaikaiset ja syvät asiakassuhteet	2			x							x				
Rakenteiden ohuus	2					x				x					
Värikkyyys ja tuotteiden värivalikoima	2												x		x
Huoltovapaa	1											x			
Toimitusnopeus	1										x				
Osaaminen	1			x											

Tämän osion tavoitteena on ollut löytää uusia palvelumuotoja eri toimijoilta sekä tarkastella muiden tapaa tuottaa ja tarjota palveluita. Yhteenvedon avulla on kartoitettu markkinoilla nykyisin tarjottavia palveluita ja selvitetty tarjoavatko muut jotain mitä Cembit ei vielä tarjoa asiakkailleen. Kerätyn datan avulla pyrittiin löytämään suuntaviivoja tulevaisuuteen ja seuraamaan muiden toimijoiden aikeita. Liitteessä 14 on esitelty laajemmin talven 2012 aikana kerätyt tulokset markkinoiden palvelutarjoomasta. Tuloksista havaitaan, että Cembit tarjoaa samoja palveluita asiakkailleen kuin muutkin alan toimijat. Kohdeyritys ei erotu palvelutarjonnalla, mutta tulevaisuudessa erilaisella palvelutarjonnalla on mahdollisuus erottautua paremmin alan toimijoista. (Pirttilä 2000: 26.)

Tulosten avulla on pyritty löytämään mahdollisia uusia toimintatapoja ja ideoita uusien palveluiden tarjontaan sekä kehittämiseen kohdeyrityksessä. Rekola & Rekola (2003: 38) on todennut, että parempia palvelukeskeisiä tuotteita saadaan aikaan yrityksen käyttäessä parhaita käytäntöjä ja toisten yritysten palvelutuotteita vain omien palvelukeskeisten tuoteideoidensa lähteenä. Parhaita käytäntöjä kannattaa etsiä samankaltaisten tuotteiden valmistajilta, ansaintalogiikoista, käyttöskenaarioista, prosesseista ja palvelusuoritteista. Erityisesti vertailuun on otettu mukaan

asiakashaastatteluihin nousseet esimerkit eri toimijoiden hyvistä toimintatavoista ja kartoitettu näiden sisältöä tarkemmin. Palveluita, joita alan toimijoista vain muutamat tarjoavat, tulee kartoittaa lisää ja niiden tarpeeseen suhtautua kriittisesti. Näiden tarvetta asiakkaiden keskuudessa tulee tiedustella ennen kuin ryhdytään luomaan itselle vastaavia palvelupaketteja. Yksittäin ja erillisinä tarjotut palvelut saattavat jäädä huomiotta, kun asiakas ei näe palvelun tuomaa kokonaisuutta, sen avulla saavutettavaa lisäarvoa ja perusteluja palvelusta maksamiselle. (Rekola & Rekola 2003: 38.)

Esimerkiksi toimija 1 tarjoaa kattavasti palveluita ja heidän valikoimissaan on yksi huomiota kiinnittävä palvelumuoto tarjolla. Yritys tarjoaa asiakkailleen benchmarking-palvelua kansainvälisen konserninsa kautta. Palvelu sisältää eri yritysten ja rakennustuotteiden valmistajien tuotteista yhteen kootun raportin, jossa kerrotaan materiaaleista ja tuotteista pääpiirteittäin. Yritys on toteuttanut asiakkaiden puolesta tuotevertailun niiden pääominaisuuksista ja valikoimasta.

### 5.7.3 Kilpailijavertailu

Arvioitaessa palvelujen kilpailutilannetta ja mahdollista markkinaosuutta kokonaisyhteisöistä tulevaisuudessa määrittely kannattaa tehdä mahdollisimman laajasti, sillä vastaavien palvelujen lisäksi kilpailua synnyttävät vaihtoehdot rahankäytön kohteet. Kilpailijatietoa on hankittu internetin välityksellä. Yritysten kotisivut tarjoavat välittömän tiedonlähteen kilpailijasta ja niiden kautta voi saavuttaa nopeasti yleiskäsityksen kilpailijasta. Kilpailijavertailu pohjautuu toimialaperustaiseen määrittelyyn, jossa kilpailijat rajataan saman toimialan yrityksiin. Tällöin yritykset kilpailevat keskenään, kun niillä on samanlainen teknologia ja samanlaiset tuotteet. (Kinnunen 2004: 87; Ojasalo & Ojasalo 2008: 94; Pirttilä 2000: 26.)

Suoritin syksyn ja talven 2011 aikana kilpailijoiden tarjontaan liittyvän vertailun keräämällä aineistoa sähköisistä lähteistä. Tarkoituksena oli verrata kohdeyrityksen tarjontaa kilpailijoiden vastaavaan ja näin selkeyttää Cembitin vahvuuksia ja heikkouksia. Vertailussa on mukana kilpailijoita, jotka toimivat samalla toimialalla. Kokosin tasolevyjä valmistavien yritysten kotisivuilta tietoa heidän tuotteistaan ja toiminnastaan sekä taulukoin kerätyn aineiston. Tiedonkeruussa keskityttiin julkisivujen tasolevyjä valmistaviin yrityksiin ja pyrittiin rinnastamaan heidän kotisivuiltaan kerätyt



tiedot keskenään. Lisäksi tietoa haettiin internetistä erilaisilla hauilla avoimista tietolähteistä ja keskustelupalstoilta. Liitteen 13 taulukkoon on kerätty neljän yrityksen kotisivuilta tietoja. Internetistä löytyviä kommentteja, jotka liittyvät kohdeyrityksen ja kilpailijoiden toimintaan, tuotteisiin ja maineeseen, on koottu erilliseen taulukkoon (liite 17).

Taulukoiduista tuloksista havaittiin, että kaikilla kilpailijoilla on tuotevalikoimassa samoja ominaisuuksia: laaja väriskaala ja eri mittoja, tuotetakuu ja korkeat paloluokitukset. Asiakashaastatteluissa erityistä huomiota saivat värivalikoima, takuu-aika ja tuoteominaisuudet. Tästä johtuen näitä painotettiin myös kilpailijoiden tarjontaa vertailevassa taulukossa. Kilpailijavertailussa huomioitiin erityisesti tekijät, jotka nousivat asiakashaastatteluissa esille.

Vertailua tehdessä huomioitavaa oli, miten tiedot oli esitetty toimijoiden sivuilla. Palveluita ei esitelty erillisinä kokonaisuuksina, ja yleensä ne kuuluivat osaksi tuotekauppaa. Taulukossa 16 esitellään kilpailijoiden palvelutarjontaa. Kuvasta voidaan havaita, että palvelutarjonta on hyvin suppea ja perinteinen. Kilpailija 2 on kehittänyt muita toimijoita pidemmälle erillisen pakkaus- ja työmaa palvelun, jossa tuotteet voidaan toimittaa asiakkaan haluamalla tavalla pakattuina ja merkittyinä. Yritys on luonut palvelusta erillisen kokonaisuuden, jota he esittelevät ja tarjoavat asiakkailleen.

Taulukko 16. Taulukoituna osa kilpailijoiden palvelutarjoomasta.

	YHT	KILPAILIJA 1	KILPAILIJA 2	KILPAILIJA 3	KILPAILIJA 4
<b>Palvelut</b>	<b>52</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>12</b>
<b>Muut palvelut</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
asiakaspalvelu	4	www-sivuilla täytettävä erillinen yhteydenotto-pyyntö-lomake, puh.nro ja s-posti	CSD (Customer Service Department): asiakaspalvelu, tilaukset, logistiikka, tekninen tuki, laskutus	asiakaspalvelu (USA:ssa tilaus tulee olla 100% maksettu ennen kuin sitä toimitetaan varastosta eteenpäin)	asiakaspalvelu (www-sivuilla löytyy kiireellisiä tilauksia varten tilauspohja, johon tulee täydentää kaikki tarvittavat tiedot ja näin voidaan varmistaa tilauksen oikeellisuus jolloin se saadaan nopeasti eteenpäin tuotannossa)
tekninen tuki	2	erillinen pun.nro ja s-posti	Technical Department: projektituki, asiakastuki, optimoinnit, MA-pakkaus, työmaatuki, tuotteiden työstöihin apua, konsultointituki, asennuksiin tukipalvelua		
logistiikka, pakkauspalvelut	3		työmaalogistiikkaan erilaisia tukipalveluita: kuljetussuunnittelua, erilaisia pakkausvaihtoehtoja ja merkintätapoja...	USA:n jakelijan ilmoittama toimintatapa "Jos tilaus perutaan, niin siitä veloitetaan 25% "uudelleen varastointikuluja"	useampien lajien tilauksissa asiakkaiden pakkaus- ja toimitustarpeet pyritään huomioimaan toteuttamisen rajoissa ja SVK voi kertoa milta lavalta mikäkin levy löytyy, mutta tästä palvelusta laskutetaan erikseen lisämaksulla
tuotetakuu	2		25 vuotta yleinen tuotetakuu, 40 vuotta pakkashalkeamatakuu (tuotteiden kestoaika yli 60 vuotta)		10 vuotta tuotteiden toimituspäivästä (sisältää ilmaston aiheuttavat, materiaalin laatu ja värit), takuu voimassa vain mikäli tuotteita varastoitu ja asennettu ohjesituksen mukaisesti. Jokaiselle projektille voi erikseen pyytää laatusertifikaatin toimittajan kotivisuilta.
Suunnitteluun liittyvät palvelut	1		CAD-Q ohjelman tarjoaminen, opastus ja tuotemenekin optimointia		
Näytteet	1		saatavilla tuotenäytteitä, joiden värisävyt saattavat erota myytävistä tuotteista		
Muut	1		Yleiset myynti- ja toimitusehdot		

Vertailtaessa kilpailijoita keskenään voidaan havaita eri toimijoiden kesken paljon yhtäläisyyksiä. Kukaan toimijoista ei erotu muista toimintatavalla tai tuoteryhmällään. Kaikkien toimijoiden tarjonta ja valikoima on hyvin toistensa kaltaisia. Tässä voisi olla mahdollisuus erottua muista toimijoista uudella toimintatavalla ja poikkeavalla tavalla tarjota palveluita ja tuotteita asiakkaille. Kilpailuvertailusta voidaan havaita, että palveluiden tarjonta on vähäistä, joten siinä on paljon käyttämätöntä ja hyödyntämätöntä potentiaalia koko alalla. Ainoastaan yhdellä kilpailijalla on pidemmälle muotoiltuja palveluita. Kyseisen toimijan brändin rakentaminen ja kestävä kehityksen näkökulma on pisimmälle viety ja erottuu paremmuudellaan muista toimijoista. Kilpailijat kertovat www-sivuillaan kehitysehdotuksia niukasti, mutta kestävä kehityksen yhteydessä listataan joitain toimenpiteitä. Yritykset mainitsevat hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen liittyvät toimenpiteet, energiatehokkaammat prosessit ja jätteen vähentämisen keskeisiksi parannuskohteiksi.

## Julkisista lähteistä kootut kommentit

Keräsin kevään 2012 aikana julkisista lähteistä, lähinnä internetistä, vapaalla sanahauulla kommentteja, keskusteluita ja huomioita eri kilpailijoiden tuotteista. Kommentit on koottu erilliseen taulukkoon (liite 17), johon on poimittu tuotteen ominaisuuksiin ja käyttöön sekä yrityksen toimintaan liittyviä havaintoja. Kommentit ovat vapaita suomennoksia englannin-, ruotsin ja suomenkielisistä alkuperäisilmauksista. Osa kommentteista on lyhennelmiä käydyistä keskusteluista, mutta keskusteluiden alkuperäislähteet esitetään kommenttien yhteydessä. Pääsääntöisesti internetissä käydyt keskustelut Cembritin ja yrityksen kilpailijoiden tuotteista ovat asiallisia ja rakennusosalalla työskentelevien henkilöiden kirjoittamia havaintoja. Tiedot ovat kommentoijien käytännön kautta saavuttavia tietoja, kokemuksia ja vapaita mielipiteitä tuotteista. Keskusteluissa tiedustellaan muilta neuvoja, mielipiteitä, oikeita työmenetelmiä ja ratkaisuehdotuksia. Viestiketjujen kommentteissa vastattiin tiedustelijoiden kysymyksiin ja esitettiin vapaita mielipiteitä aiheeseen liittyen.

Kartoituksen aikana pyrin löytämään keskusteluista vertailevaa tietoa tuotteista ja niiden ominaisuuksista. Yritysten tuotteita, toimintaa ja mainetta on kommentoitu laajasti internetissä erilaisilla keskustelupalstoilla, blogeissa ja toimittajien sivustoilla. Cembritin tuotteita pidetään yleisesti hintavina, laadukkaina ja luotettavina. Useimmiten suomalaisilla sivustoilla verrataan Cembritin tuotteita kipsilevyihin. Oleellisena erona pidetään hintaa, tuotteiden käsiteltävyyttä ja kosteudenkestävyyttä. Osittain Cembritin brändi sekoitetaan yrityksen vanhaan Minerit -nimeen. Samanlaista palautetta saavutettiin myös asiakashaastattelussa, jossa tuotteiden jälleenmyyjät mainitsivat loppuasiakkaiden sekoittavan yrityksen uuden ja vanhan tuotenimen keskenään. Joissain internetin keskusteluissa todetaan sementtipohjaisten tuotteiden kysynnän kasvaneen viime vuosina. Osa haastateltavista asiakkaista analysoi uudistuneiden sääntöjen ja asetusten vaikutuksia tuotevalintoihin, jolloin uusien vastuunottajien nähtiin pelaavan varman päälle ja valitsevan mieluummin tuttuja tuotteita, joista heillä on jo ennestään kokemuksia.

Tärkeiksi teemoiksi keskusteluissa nousevat tuotteiden ominaisuudet, kestävyys ja tuotteiden käsiteltävyys työstettäessä ja asennettaessa. Asioista esitettiin erilaisia

mielipiteitä ja keskusteluissa jaetaan neuvoja, miten eri tekijät ovat ratkaisseet tuotteiden kanssa kohdanneita ongelmia. Tuotteiden käsiteltävyyttä verrattiin erityisesti kipsilevyihin. Suurta huomiota keskusteluissa kiinnitetään tuotteiden vedeneristämiseen, josta on käyty paljon erilaisia keskusteluja ja aihetta on kommentoitu laajasti internetissä.

Tuotteiden hyvänä ominaisuutena pidetään niiden huoltovapautta, joka tuli ilmi kansainvälisesti eri kommentoissa. Keskusteluissa on huomioitu eri toimittajien värivalikoima ja tuotteiden esteettisyys. Yleisesti valikoima nähdään kattavana kaikilla toimijoilla, mutta käyttökohteesta riippuen keskustelijat suosittelevat erityisesti tiettyjä tuotteita ja merkkejä käytettäväksi tiettyntyyppisissä kohteissa. Esteettisyyteen ja tuotteiden ulkonäköön otetaan kantaa, mutta esitetystä mielipiteistä on vaikea koota yhtenäistä näkemystä. Tässä kohdassa yhdyin sanontaan ”yhtä monta mielipidettä kuin esittäjääkin”.

## 5.8 Palveluliiketoiminnan kehityshanke

### 5.8.1 Kehityshankkeen kulku

Palveluliiketoiminnan käynnistäminen ja uusien tuotepalvelukonseptien saattaminen markkinoille on yksi potentiaalisimmista tavoista vahvistaa tuotannollisten yritysten kilpailukykyä globaaleilla markkinoilla. Esteeksi palveluiden kehittämisestä merkittäväksi ja uudeksi liiketoiminnaksi Vänskä & Kuusisto (2007: 31) mainitsevat asiakkaiden haluttomuuden maksaa palveluista, joita teollisuus on perinteisesti tarjonnut heille ilman korvausta sekä asiakkaiden riippumattomuuden. Asiakkaat pyrkivät välttämään voimakkaita riippuvuussuhteita yksittäisiin palveluntuottajiin. Palvelukeskeisen ratkaisuliiketoiminnan menestyksekkäs harjoittaminen edellyttää yrityksiltä uudenlaista osaamisrakennetta. Aikaisemmista menestystekijöistä saattaa muodostua vaikeasti ylitettäviä esteitä, jotka haittaavat uuden toimintamallin käyttöönottoa. Silti palveluliiketoiminnan käyttöönotto nähdään kannattavana, koska sen avulla on mahdollista luoda ylivoimaista kilpailuetua suhteessa kilpaileviin yrityksiin tavalla jota on vaikea tai jopa mahdotonta kopioida. (Vänskä & Kuusisto 2007: 29–34.)

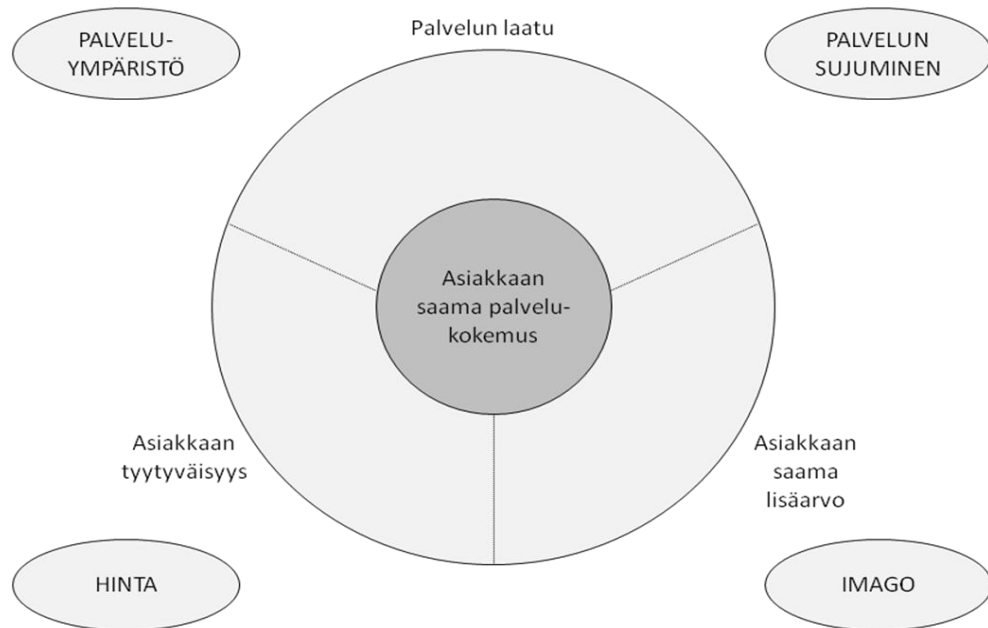
Cembrit on yksi palveluliiketoiminnan kyvykkyyksiin liittyvään FutIS-hankkeeseen osallistuvista yrityksistä. Projektissa pyritään tunnistamaan ja kehittämään

teollisuusyritysten valmiutta siirtyä kohti palveluliiketoimintaa, valmiutta ennakoida asiakkaiden ja toimitusverkostojen tulevaisuutta sekä lisätä ymmärrystä nykytilasta ja kehitystarpeista palveluliiketoiminnan kyvykkyydessä. Lisäksi tavoitteena on kehittää käytäntöjä ja prosesseja, joilla yritykset johtavat globaaleja asiakas- ja toimittajaverkostoja nykyisessä ja tulevassa palveluliiketoiminnassa. Kohdeyrityksen tavoite on kartoittaa mahdollisuuksia laajeta nykyisestä tuotokeskeisestä toimintatavasta kohti palveluliiketoimintaa ja etsiä esimerkkimalleja ja -ratkaisuja muutoksista ja niiden vaikutuksista yrityksiin ja niiden toimintoihin. Hankkeella pyritään hakemaan uusia ansaintamahdollisuuksia palveluista ja samalla tasoittamaan kausivaihteluiden aiheuttamaa kysyntää. Palvelut halutaan osaksi tuotteita tukemaan nykyistä liiketoimintaa. (Martinsuo ym. 2011.)

Palveluiden kehityshankkeen taustaselvityksissä on hyödyllistä kerätä tietoa markkinoilta, asiakkaiden käyttäytymisestä ja tulevista palvelutoiveista. Palveluliiketoiminnan kehityshankkeen ensimmäisen vaiheen selvitysteemaksi on valittu asiakkaiden tarpeiden ja liiketoiminnan ymmärtäminen ja rooli palvelu- ja ratkaisuliiketoiminnassa. Tarkastelu on kohdennettu asiakkaiden tarpeisiin, liiketoimintaan ja asiakastiedon hyödyntämiseen. Asiakkaiden olemassa olevia ja piileviä tarpeita kartoitettiin tämän selvitystyön aikana haastatteluiden avulla. Kerätty tieto analysoitiin ja sitä on pyritty ymmärtämään. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä pohditaan tapoja asiakastarpeiden ennakointiin ja tiedon muuntamiseen liiketoiminnaksi. Tulevaisuudessa asiakkaan liiketoiminnan ja käytäntöjen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen tulisi olla yrityksen arvonluonnin perustana. Tämä johtaa asiakastiedon jalostamiseen ja hyödyntämiseen uusien palvelukonseptien ja palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Asiakastiedon keräämisessä ja soveltamisessa siirrytään entistä monipuolisempiin menetelmiin tiedon hyödyntämiseksi. (Vänskä & Kuusisto 2007: 29–34.)

Palveluliiketoiminnan tavoitteena on tuottaa asiakkaalle hyvä palvelukokemus. Se rakentuu palvelun laadun, asiakkaan palvelusta saaman lisäarvon ja asiakkaan tyytyväisyyden pohjalle. Palvelun tuottajan välineet hyvän palvelukokemuksen tuottamisessa ovat palvelun hinta, palveluun liittyvä imago, palvelutapahtuman yleinen sujuminen ja palveluympäristön hyvyys, sopivuus tai kehnous kyseisen palvelun

tuottamiseen. Rissanen (2005: 405) mallin mukaisesti kuvassa 16 on esitetty kilpailukeinot kilpailun ydin palveluille. (Rissanen 2005: 405.)



Kuva 16. Kilpailun ydin ja kilpailukeinot (Rissanen 2005: 405).

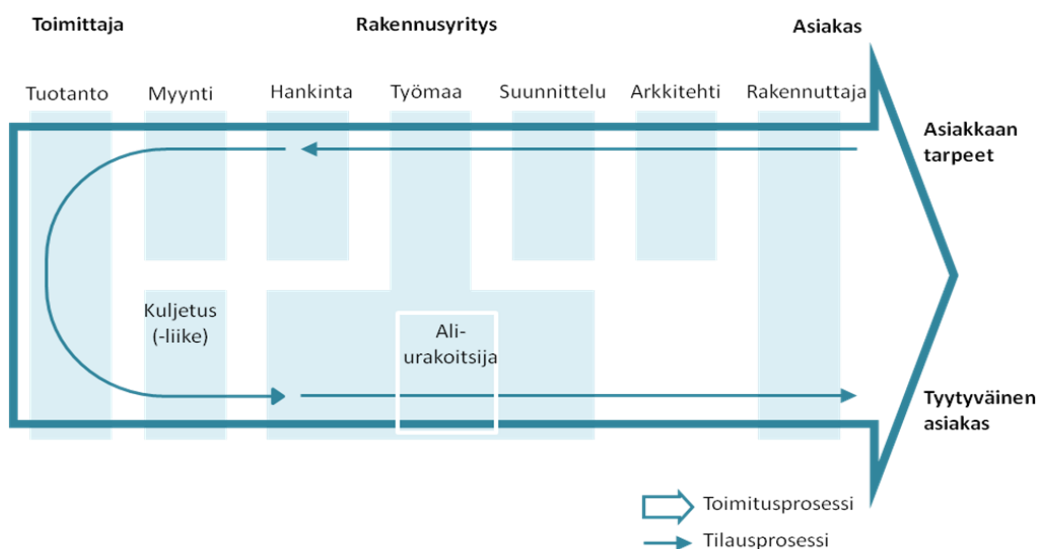
## 5.8.2 SWOT-analyysin tulokset

Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään nykykuvaa ja samalla katsomaan tulevaisuuteen. SWOT-analyysimenetelmän avulla selkeytetään kokonaisuutta ja hahmotetaan kerätystä aineistosta yrityksen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Analyysin tavoitteena oli kuvata yrityksen nykytilaa ja hahmottaa tulevaisuuden suuntauksia. Vahvuuksien ja heikkouksien analysoinnissa pyrittiin tunnistamaan ja määrittämään ratkaisevat menestystekijät. Yleensä näitä tekijöitä ei tunneta tai niitä ei osata määrittää helposti. Sisäistä ympäristöä analysoitaessa määritetään yhtiön kilpailuasema suhteessa sen kilpailijoihin ja muihin toimijoihin. Luvussa 5.7 esiteltiin alan muiden toimijoiden tarjontaa, jota on rinnastettu kohdeyrityksen toimintaan ja hahmotettu saavutettujen tietojen avulla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia. Mahdollisuuksien ja uhkien analysoinnissa pyrittiin tunnistamaan uudet suuntauksia ja ympäristössä tapahtuvat muutokset. Ulkoisen ympäristön tekijät ovat sellaisia, joilla ei ole suoraa vaikutusta yrityksen toimintaan. Kartoittamalla palvelutrendejä luvussa 4.8 luotiin samalla katsaus kohdeyrityksen ulkoisiin tekijöihin ja ennakoitiin niiden kautta tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia.

Tämän työn aikana tuotettiin nelikenttäkaavion avulla kohdeyritykselle yksityiskohtainen SWOT-analyysi palveluliiketoiminnasta. Esittelen seuraavissa luvuissa osan saavutetuista tuloksista nykytilan ja tulevaisuuden hahmotelman muodossa. Analyysi kokonaisuudessaan sisältää yksityiskohtaisia tietoja yrityksestä ja sen toiminnoista. Työn aikana tehty SWOT-analyysi luovutettiin Cembritille yrityksen sisäiseen tarkasteluun ja käyttöön.

### 5.8.3 Nykytilan hahmotelma

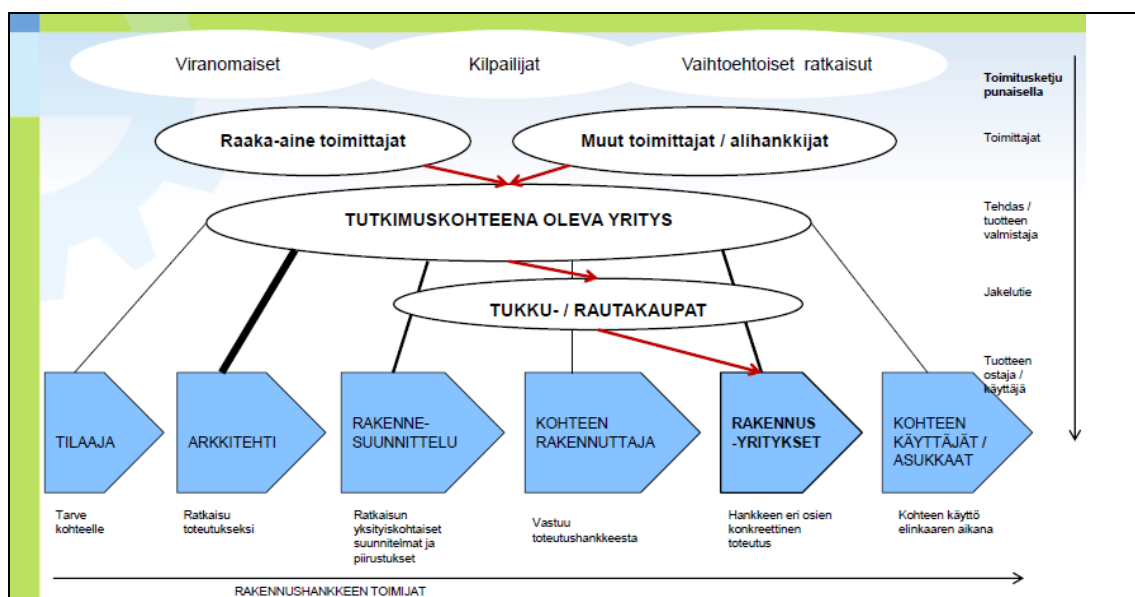
Organisaation innovatiivisuuteen vaikuttavat monet tekijät, esimerkiksi asiakaskeskeisyys ja pyrkimys erinomaiseen laatuun tukevat organisaation innovatiivisuutta. Yhteistyö ja avoin viestintä edistävät innovatiivisuutta. (Ylikoski 2001: 256.) Yritykset elävät eri kehitysvaiheissa ja useimmat käyvät lävitse samat oppimisvaiheet kuin ne yritykset, jotka olivat vastaavassa tilanteessa jo aikaisemmin (Sipilä 2003: 491). Kehitettäessä prosessia ja toimintoja on tärkeää, että kaikki osa-alueet ovat mukana kehittämässä ja ketjua tarkastellaan kokonaisuutena. Kuvassa 17 on hahmoteltu rakennushankkeen osa-alueita prosessina yleisellä tasolla. Wegelius-Lehtonen ym. (1996: 7) ovat todenneet kirjassaan Opas rakentamisen logistiikkaan, että suurimmat kehityspotentiaalit löytyvät eri osapuolten välisistä rajapinnoista. Vaikka kaikki osapuolet toimisivat erikseen tarkasteltuna tehokkaasti, voi prosessissa kokonaisuudessaan ja sen toiminnassa olla huomattavia puutteita. (Wegelius-Lehtonen ym. 1996: 7.)



Kuva 17. Rakennushanke eri osa-alueiden läpi kulkevana prosessina (Wegelius-Lehtonen ym. 1996: 8).

Asiakkaat siirtyvät entistä enemmän ostopäätöksissään elinkaarimalliin ja ajattelevat hankintoja pitkällä aikavälillä. Tuotteiden ja palveluiden tuottajien tehtävä on vastata ja huolehtia koko tuotteen tai palvelun elinkaaresta, jolloin palveluiden rooli korostuu entisestään. (Ojasalo & Ojasalo 2008: 50.) Toimittaessa palveluiden kanssa puhutaan palveluliiketoiminnasta, jossa on tärkeää ymmärtää palvelutoiminta ja sen ydin, joka lähtee asiakkaasta ja hänen ongelmien ratkaisemisesta. (Ojasalo & Ojasalo 2008: 59). Kohdeyrityksen toiminnan vahvuutena nähdään sen asiakassuuntautuneisuus ja vahvat asiakassuhteet. Yritystä pidetään luotettavana toimijana, jolla on historiansa tuoma pitkä kokemus valmistustoiminnasta. Kohdeyrityksen tasoveyjen valmistustoiminnan sijoittuminen Suomeen luo mielikuvia hyvästä ja luotettavasta laadusta sekä kotimaisuudesta. Vahvalla brändillä ja tunnetuilla tuotteilla yritys pystyy vahvistamaan vahvuuksiaan ja hyödyntämään niitä tulevaisuudessakin.

Palveluiden kehittämisessä on ensiksi perehdyttävä erilaisten asiakkaiden palvelutarpeisiin ja odotuksiin sekä ennakoitava erilaiset palvelutilanteet (Bergström & Leppänen 2009: 182). Työn aikana suoritetuilla haastatteluilla ja toimialan kilpailijoiden vertailuilla pyrittiin luomaan tietopohjaa tarpeista ja odotuksista. Haastatteluilla saavutetuista tuloksista nähdään selkeästi, että asiakkaat eivät hahmota yrityksen nykyisin tarjoamia palveluita. Tampereen teknillisen yliopiston tutkijat ovat hahmotelleet kuvaan 18 Cembritin nykyiseen kysyntään linkittyvät osapuolet. Tutkijoiden tuloksissa huomionarvoinen havainto on, että tuotteiden myynti ja osto tapahtuvat eri tasoilla ja tuotteita myydään niin sanotuille kolmansille osapuolille.



Kuva 18. Kysyntään linkittyvät osapuolet (Ojala ym. 2012: 10).



Suomen ja Ruotsin haastattelutuloksissa ilmenivät maiden erilaiset toimintatavat. Ruotsin organisaatio oli lähempänä asiakasta ja yhteistyön sekä verkostojen merkitys on tiedostettu organisaation sisällä. Asiakkaat antoivat erilaisia esimerkkejä ja esittivät huomioita, joissa voitiin rinnastaa Suomen ja Ruotsin toimintatapoja keskenään. Kohdeyrityksen kannattaa tarkistaa konsernin sisällä tuotettavia toimintoja ja selvittää voiko Suomen yksikkö oppia yrityksen muilta organisaatioilta. Hyviä toimintatapoja ja yrityksen sisäistä oppimista kannattaisi laajentaa yli maan rajojen ja huomioida eri markkinoilla tuotetut palvelut. Mattinen (2006: 114) on todennut, että tehokas sisäinen viestintä on avain yhtenäisyyteen asiakkuudessa. Joustavalla ja sujuvalla viestinnällä voidaan yrityksessä yksinkertaistaa prosessien kulkua. Tavoitteet tulee kuvata ja esittää selkeästi kaikille organisaatiossa toimiville, jolloin voidaan varmistaa niiden yhtenäisempi toteutus.

Palveluiden kehityshankkeen taustaselvityksissä on hyödyllistä kerätä tietoa markkinoilta, asiakkaiden käyttäytymisestä ja tulevista palvelutoiveista. Erään haastateltavan kommentti tiivistää palveluliiketoiminnan idean: "Arvoa tuottava toiminta asiakkaalle." Palveluiden ja palveluprosessien jalostamista tulee jatkaa yrityksessä tämän hankkeen loppumisen jälkeen. Yrityksessä ollaan palveluliiketoiminnassa vasta alkuvaiheessa ja kehitystyö vaatii selkeitä tavoitteita ja määrätietoista toimintaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Palveluliiketoiminta nähdään kasvavana mahdollisuutena tulevaisuuden liiketoiminnoille. Myös kohdeyrityksessä on käyttämätöntä potentiaalia ja kasvavia mahdollisuuksia suuntautua palveluliiketoimintaan. Suunnittelu ja muutosvaihe tulee suorittaa huolella, sillä riski epäonnistua on olemassa ja usein suuriin muutoksiin suhtaudutaan varauksella. Palveluiden avulla kohdeyritys voisi tasoittaa kapasiteettivaihteluita, kasvattaa ja tasata liikevaihtoa. Palveluliiketoiminta luo uusia kilpailuetuja ja mahdollistaa yritystoiminnan laajenemisen uusille palveluiden osa-alueille perinteisesti tarjottavien tuotteiden rinnalle. Muuttamalla nykyiset heikkoudet vahvuuksiksi voidaan ottaa askel eteenpäin ja pyrkiä pitämään kilpailijat jatkuvasti takana.

Yrityksen sisäinen voimavara ja kilpailuetu ovat sen osaava ja pätevä henkilöstö. Cembritillä on vahvaa osaamista ja pitkä kokemus alalla toimimisesta. Osaamisen

varmistamiseksi ja tavoitteiden sekä toimintatapojen selkeyttämiseksi henkilöstölle tulisi järjestää yhtenäiset ja selkeät koulutukset. Koulutusten myötä voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista työhönsä, jolloin myös työssä viihtyminen lisääntyy.

#### 5.8.4 Tulevaisuus

Mahdollisiin uhkiin tulee varautua hyvällä suunnittelulla, jolloin ikävät asiat eivät yllätä. Muut toimijat ja kilpailijat sekä heidän toimintatapansa on yrityksen toiminnalle aina uhka. Samalla se voi olla mahdollisuus, jos pystytään löytämään ja täyttämään kilpailijan jättämät markkinaraot. Uudet verkostot, laajentunut ja uudistunut liiketoiminta sekä kontaktit luovat yritykselle uusia mahdollisuuksia. Jatkuvin mahdollisuuksina sekä uhkina voidaan nähdä globaali taloustilanne ja talouskasvu yli eri markkina-alueiden. Lisäksi esimerkiksi säädöksillä, erilaisilla määräyksillä ja lakeihin tehtävillä muutoksilla voidaan muuttaa merkittävästi tuotteiden markkinatilannetta.

Vastaamalla asiakkaan palvelutarpeisiin yritys mahdollistaa sellaisen palvelukokonaisuuden tarjoamisen, joka maksimoi asiakkaan kokeman arvon koko palveluprosessin ajan ja takaa kannattavan hinnoittelun. Asiakkaan kokema maksimaalinen arvon toteutus ja lunastus voivat johtaa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja sen myötä kannattavuuteen. Uusien asiakkaille luotavien palveluiden hinnoitteluun tulee kiinnittää erityistä huomiota. Sen avulla voidaan lisätä jatkuvaa kassavirtaa, sitouttaa asiakkaita ja tasoittaa kapasiteettia. Esimerkiksi erilaisille sähköisille palveluille voidaan luoda kiinteitä kuukausimaksuja, joilla varmistetaan kohdeyritykselle tasainen kassavirta. Uusia palveluita luotaessa tulee varmistaa niiden arvoa lisäävä ominaisuus myös asiakkaan näkökulmasta. Asiakas tulee saada vakuuttuneeksi palvelusta.

Asiakkailta ja henkilökunnalta saaduilla konkreettisilla, pienillä ja käytännönläheisillä ehdotuksilla on hyvä lähteä ottamaan askeleita kohti palveluliiketoimintaa. Pienillä parannuksilla voidaan siirtyä lähemmäksi asiakasta ja kuunnella asiakkaan ääntä muutoksia tehtäessä. Esimerkkinä hyvästä ja toteuttamiskelpoisesta kehitysehdotuksista voidaan pitää referenssipankkia, joka oli asiakasnäkökulmasta tärkeä ja kaivattu osa kohdeyrityksen tarjontaan. Tällaisen konkreettisen ja yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta pienen ehdotuksen toteuttaminen lähentää yritystä

asiakkaisiin ja kertoo asiakkaille, että yritys kuuntelee heitä ja pyrkii kehittämään toimintaa asiakasnäkökulmasta.

Kohdeyrityksen tulee selkeyttää nykyiset palvelut ja kehittää niiden rinnalle tarjottavaksi uusia ja täydentäviä palveluita, joiden avulla voidaan luoda laajempia palvelukokonaisuuksia asiakkaille. Vertailtaessa alan toimijoita voitiin havaita, että palveluita ei ole vielä kehitetty kovin pitkälle yrityksissä. Tarjonta on toimijoiden kesken yhteneväinen. Kilpailijoiden ja muiden toimijoiden tarjonnasta tulisi huomioida asiakkaiden haastatteluissa mainitsevat palvelumuodot: tekninen tuki, rakennekirjastot, referenssit, työstöpalvelut, määrälaskurit ja koulutuspalvelut. Kohdeyrityksen kannattaa tarkastella erityisesti muiden tapaa tuottaa näitä palveluita ja miettiä, miten ne tuotetaan kohdeyrityksessä parhaalla mahdollisella tavalla, jolloin ne tuottavat lisäarvoa molemmille osapuolille. Eräs rakennusalan toimija totesi haastattelussa, että kilpailutilanteissa menestymistä edistää asiakkaalle tarjottavat paremmat palvelut tulevaisuudessa.

#### Tulevaisuuden visio palveluliiketoiminnasta Cembritissä

Cembritillä on avoimet mahdollisuudet siirtyä palveluliiketoimintaan. Yrityksen on helppo lähteä uusille urille ilman vanhaa painolastia ja kehittää perinteisen tuotevalmistamisen rinnalle palveluliiketoimintaa. Näkemykseni on, että yrityksellä on paljon hyödyntämätöntä kapasiteettia sähköisessä liiketoiminnassa ja informaation käsittelyssä. Samalla, kun kehitetään ja parannetaan toimintaa asiakkailta saatujen konkreettisten ehdotusten pohjalta, voidaan aloittaa palveluliiketoiminnan hahmottaminen ja pohjan rakentaminen. Mielestäni tätä on helpointa lähteä rakentamaan ketjun alusta ja siirtyä vaiheittain ketjussa eteenpäin.

Nykyinen myynti-tilaus-toimitusketju voidaan uudistaa ja tuotteiden myyntiä automatisoida luomalla uusia sähköisiä työkaluja ja verkostoja. Esimerkkinä voisi mainita tuotteiden projektikohtaisen myynnin, jossa suunnittelija tekee piirroksia ja rakennuttaja vastaa hankinnoista. Yksinkertaistamalla työvaiheita voidaan tarjota suunnittelijoille työkalu, jolla he voivat piirtää suunnitelman, laskea tuotteiden kulutuksen ja saavat hinta-arvion suunnitelmalle. Suunnittelija voi välittää piirroksia ja laskelmat kaikille osapuolille ja pyytää Cembritiltä lopullista tarjousta niiden perusteella.

Kaikille hankkeeseen osallistuville annetaan www-pohjaiseen ohjelmistoon käyttöoikeudet, jolloin kaikki voivat tarkastella samoja tietoja ja tiedostoja paikasta riippumattomasti. Kaupan syntyessä suunnittelija lähettää tilauksen eli tietokoneella suunnitellun piirros- ja laskelmatiedoston sähköisessä muodossa Cembritille. Kohdeyritys saa tiedostosta valmiit materiaalin kulutuslaskelmat ja tuotteiden optimointikaaviot. Cembrit voi siirtää laskelmista omilla ohjelmistoilla tuotetut tilausehdotukset omaan järjestelmään ja sieltä suoraan tuotantoon.

Yksinkertaistamalla prosessia ja tiedonkulkua voidaan säästää aikaa ja vähentää sormenjälkiä prosessista. Kun kaikki hankkeeseen osallistuvat käyttävät samoja tiedostoja, voidaan varmistaa tiedonkulku ja sen oikeellisuus kaikissa vaiheissa. Kehitettäessä prosessia eteenpäin, voidaan luoda tarjottavan työkalun kautta ostajalle prosessiin näkymiä. Asiakkaalle luodaan tuotantoaikataulu, jonka mukaisesti hän saa nimikoidulle tilaukselleen suoraan tuotannosta videonäkymiä tuote-erän valmistumisesta. Asiakas voi seurata tuotantoprosessia sähköisesti ja nähdä tuotteiden valmistuksen eri vaiheet, jolloin hänelle luodaan mahdollisuus osallistua ”tuotteen valmistusprosessiin”. Avoimella toiminnalla luodaan asiakkaalle lisää ymmärrystä tuotteisiin ja niiden valmistusprosessiin.

Kytkemällä palvelut muiden toimijoiden luomiin palveluihin, voidaan asiakkaalle tarjota laaja valikoima erilaisia lisäarvoa tuottavia palveluita. Esimerkkinä voisi mainita logistiikkayritykset, joilla on pitkälle kehitettyjä asiakasportaaleja ja seurantajärjestelmiä. Kun yrityksen omat seurantajärjestelmät ja mahdollisuudet tuotteiden seurantaan loppuvat, voidaan luoda linkkejä muiden palvelutarjoajien järjestelmiin. Asiakas voi seurata tilausta tuotantoprosessin jälkeen logistiikkayrityksen järjestelmän kautta sekä seurata sen toimitukseen liittyvää aikataulua. Näin asiakkaalle luodaan näkymä koko tilaus-toimitusketjuun ja hänellä on mahdollisuus osallistua prosessiin.

## 5.9 Cembritin palvelukuvaukset

### 5.9.1 Palvelukuvausten määrittäminen

Kohdeyrityksen nykyiset palvelut ja niiden toimitusketju on kuvattu graafisesti ja sanallisesti. Yrityksessä ei ole aiemmin kuvattu eikä määritetty palveluita. Kuvauksien

avulla tuotettujen palveluiden ja niihin liittyvien osa-alueiden hahmottaminen on helpompi ymmärtää. Palvelukuvauksilla avulla voidaan havaita selkeämmin, miten nykyiset palvelut tuotetaan asiakkaille alusta loppuun. Palvelukuvauksissa määritellään tuotettujen palveluiden sisällöt ja ne rajataan yrityksen nykyiseen palvelutarjontaan. Cembrit tarjoaa asiakkailleen erilaisia työstö-, logistiikka, myynti- ja tukipalveluita. Yritykselle on kuvattu kymmenen erilaista palvelua, jotka on hahmoteltu saadun tiedon pohjalta. Niissä tarjotaan yritykselle valmista toimintamallia palvelun tuottamiselle ja keskeneräisten palveluiden loppuunsaattamiselle.

Analysoimalla nykyiset palvelut voidaan toimintaa kehittää ja luoda uusia palveluita tai muokata entisiä vastaamaan paremmin asiakastarpeita. Analysoinnilla selvitetään tuottaako palvelu asiakkaalle arvoa. Se voidaan määritellä vertaamalla asiakkaan tekemiä taloudellisia ja toiminnallisia uhrauksia palvelun asiakkaalle tuottamiin hyötyihin. Analysoinnin tarkoituksena on taata palvelujen sopivuus markkinoille ja asiakkaiden tarpeisiin. Uusia palveluja suunniteltaessa kyseessä on yrityksen sisäisten prosessien kehittäminen sekä palvelun laadun ja asiakkaalle tuotetun hyödyn kohottaminen tätä kautta. (Kinnunen 2004: 52–70.)

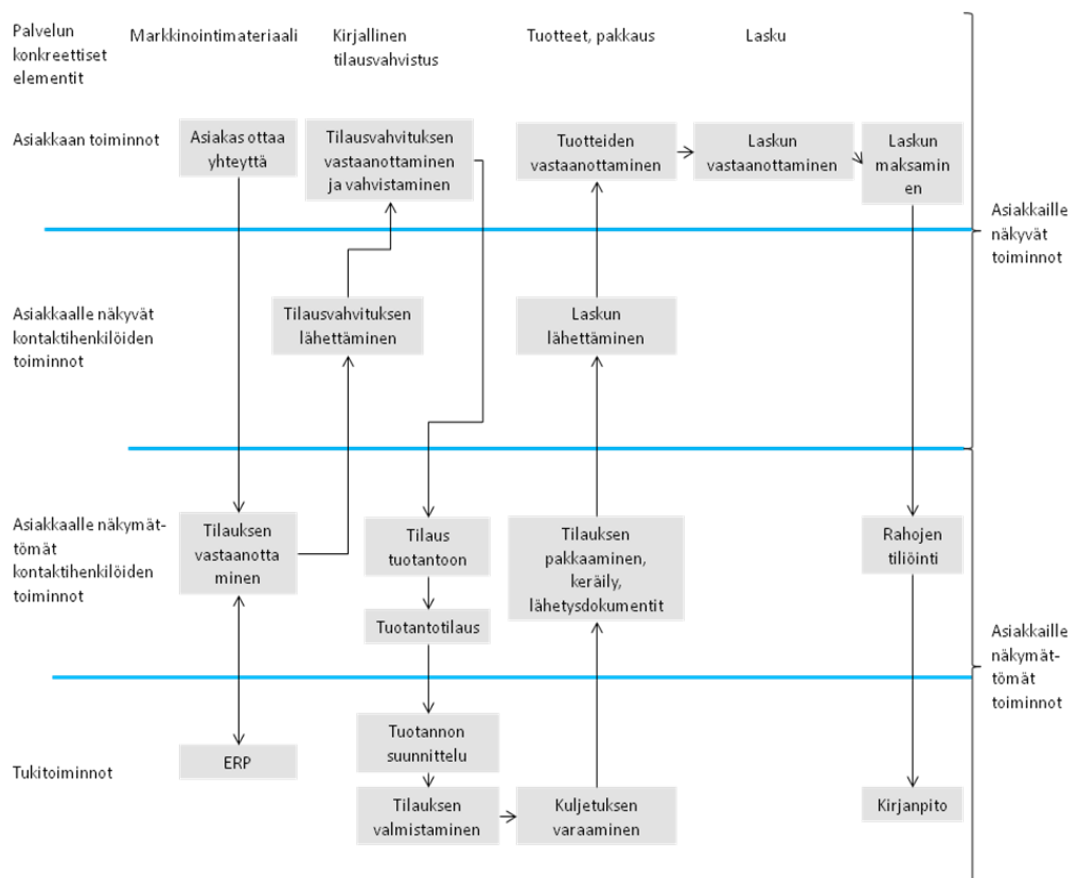
Palvelukuvausten kirjallisessa osassa esitetään sanallisessa muodossa palvelukuvaus ja lupaus palvelun tuottamasta lopputuloksesta. Palvelukuvausten määrittämisessä graafisesti käytettiin kulkukaavion blueprinting-menetelmää, jonka tarkastelunäkökulmana on asiakaslähtöisyyden analysointi ja uusien palveluiden kehittäminen. Prosessit mallinnettiin erottaen eri toimijat ja tehtävät toisistaan. Palveluita mallinnettaessa pyritään ottamaan mukaan keskeisimmät tekijät palveluprosessista, toimijoista ja menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. Kun palvelut on kuvattu tarkasti, voidaan niiden avulla jo ennakkoon päätellä kriittiset vaiheet ja niiden mahdolliset seuraukset. (Kinnunen 2004: 70.)

### 5.9.2 Palveluprosessi

Palveluprosessin kuvauksen lähtökohtana on asiakkaan palvelun aikana kulkema polku. Palveluprosessin kulutuskaavio on työväline, joka auttaa kuvaamaan palvelun vaiheita ja sisältöä. Kulutuskaavion avulla nähdään asiakkaan ja palveluorganisaation välille syntyneet kontaktipinnat. Kuvauksissa keskitytään päälinjojen hahmottamiseen ja

tärkeimpien vaiheiden kuvaamiseen, joiden avulla voidaan tunnistaa ongelmakohtia ja kustannussäästökohteita. Palvelun tuotantokonsepti on kehitettävän palvelun toiminnallinen kuvaus, joka sisältää määrittelyt palvelutarjouksesta, keskeisistä toimijoista ja prosesseista sekä palvelun asiakkaalle tuottamasta lopputuloksesta. (Kinnunen 2004: 65). Palvelun tuotantoprosessit muodostuvat toimenpiteistä ja palvelutapahtumista, jotka ajan kuluessa muodostavat asiakassuhteen. Hyvän laadun edellytyksenä on, että palveluprosessi on suunniteltu asiakaskeskeisesti (Ylikoski 2001: 240–253.)

Kulutuskaviossa erotetaan asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät vaiheet prosessista. Erityisen kriittisiä prosessin vaiheita palvelun laadun kannalta ovat asiakkaalle näkyvät vaiheet. Kuvassa 19 kuvataan Cembritin palveluiden tuotantoprosessi kulutuskaaviona. Kaaviosta voidaan nähdä, että suurin osa palvelusta tuotetaan asiakkaalta näkymättömissä ja tukitoimintoina, joihin asiakkaan on vaikea vaikuttaa. Nämä osiot tulisi tehdä asiakkaalle näkyvämmiksi ja selkeämmin hahmotettavaksi kokonaisuudeksi. Kun asiakas näkee ja ymmärtää kokonaisuuden, voidaan sitä helpommin tarjota konkreettisena tuotteena asiakkaalle ja laskuttaa siitä kustannusten mukaisesti.



Kuva 19. Blueprinting-kaavio palveluiden tuotantoprosessista (tilaus-toimitusprosessi).

Palvelu sisältää useita prosesseja, joiden avulla itse palvelukokonaisuus tuotetaan. Kaikkiin prosesseihin liittyy lukemattomasti tehtäviä, joita kaikkia ei kannata kuvata kaavioon. Liian tarkka kuvaaminen johtaa suureen määrään aliprosesseja, jotka eivät auta ymmärtämisessä (Laamanen 2001: 81). Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena oli kuvata Cembritin nykyiset palvelut konkreettisesti. Palveluiden kuvaamisessa on huomioitu asiakkaan ja palvelun tuottajan näkökulmat. Kuvaukset on jaoteltu asiakkaille näkyviin ja näkymättömiin tasoihin, joihin on liitetty palvelun tuottamiseen osallistuvat resurssiryhmät. Kuvan 20 kaaviossa on laatikoilla kuvattu prosessin vaiheita, jotka on yhdistetty toisiin prosessin osiin nuolilla. Nuolista muodostuu palveluprosessin aikana asiakkaan kulkema palvelupolku.

### 5.9.3 Graafiset palvelukuvaukset

Kohdeyrityksen palvelut on kuvattu graafisilla lohkokaavioilla blueprinting-menetelmää käyttäen. Cembritin nykyisiksi palveluiksi on määritelty asiakaspalvelu ja tekninen tuki, työstöpalvelut: CNC, sahaus ja pintakäsittely sekä pakkauspalvelut, suunnittelun tukipalvelu, kuljetuspalvelut, mallipalat ja optimoinnit. Liitteessä 10 on esimerkki Cembrille määritellystä mallipalaproessin palvelukuvauksesta, jota vastaavat kaaviot on kuvattu kaikille kohdeyrityksen palveluille.

Tavoitteena oli kuvata palveluiden prosessit ja niihin osallistuvat resurssit. Palvelukuvauksissa on mukana resurssiryhmät, jotka palvelun tuottamiseen osallistuvat. Resurssiryhmien sisällöt ja kytkennät toisiinsa on hahmoteltu erillisillä kaavioilla, joista liitteessä 12 on esitetty esimerkkinä mallipalaproessin resurssiryhmän organisaatiokaavio. Palvelukuvausten blueprinting-kaavioihin on rajattu asiakkaille näkyvät ja näkymättömät toiminnot. Palvelun tuotantovaiheet on kuvattu laatikoilla, jotka on kytketty nuolilla toisiinsa. Tiedonkulkua eli vaikutusta kuvataan nuolella, joka kytkee palvelun tuotantovaiheet toisiin prosesseihin. Esimerkin (liite 10) mallipalaprosessissa konkreettisia elementtejä ovat markkinointimateriaalit, kirjalliset dokumentit ja mallikappaleet.

Graafisilla kuvauksilla pyrittiin havainnollistamaan asiakkaan kulkema polku ja asiakkaalle arvoa tuottavat tapahtumat. Liitteen 10 kaaviosta voidaan selvästi havaita asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät toiminnot mallipalojen palveluprosessissa. Asiakas

osallistuu prosessiin asiakkaalle näkyvässä osiossa ja näkymätön osio tuotetaan palveluntarjoajan tuotantoprosessissa. Kuvasta voidaan havaita, että asiakkaalle arvoa tuottavia toimintoja on huomattavasti vähemmän kuin arvoa tuottamattomia ja näkymättömiä toimintoja. Näiden tuottamisen tehokkuuteen ja laatuun tulee kiinnittää erityistä huomiota palveluntuottajan organisaatiossa. Joustavalla ja tehokkaalla toiminnalla tuotetaan myös asiakkaalle enemmän arvoa.

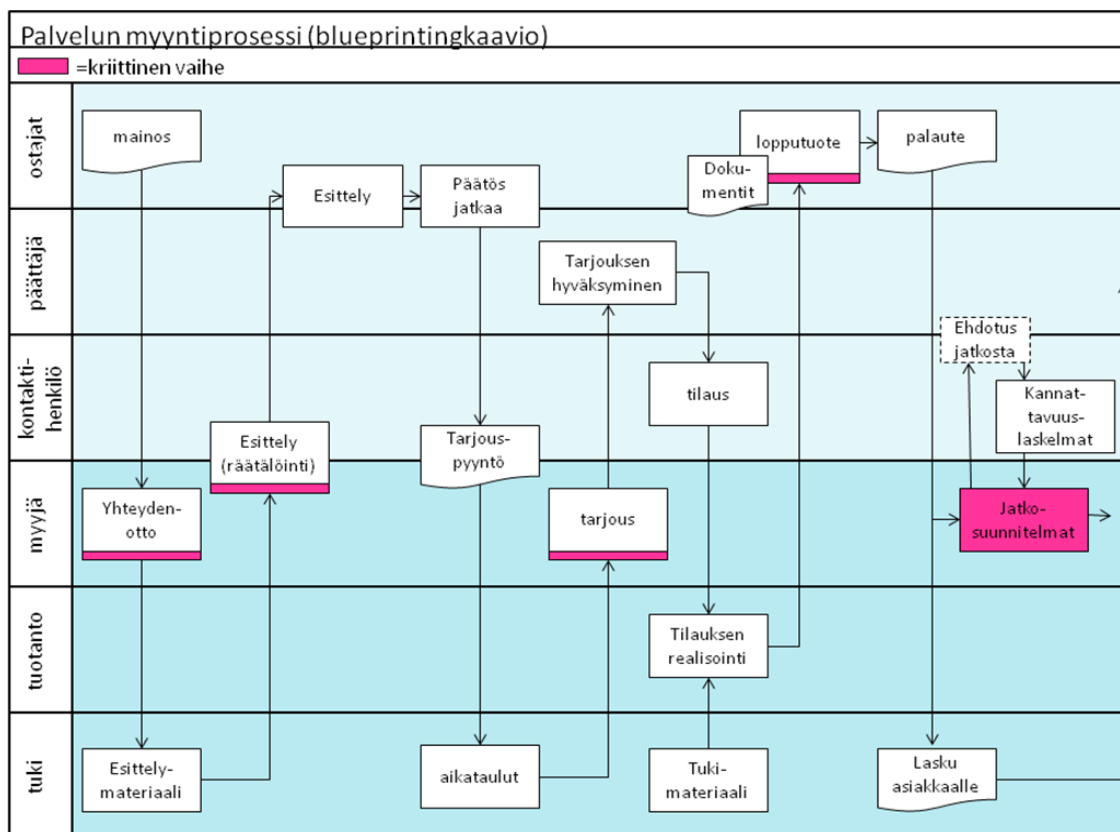
Asiakas on yhteydessä asiakaspalvelun henkilöstön ja myyjien kanssa. Asiakkaalta näkymättömissä suoritetaan tilauksen kirjaaminen yrityksen järjestelmään ja tilauksen valmistaminen. Asiakkaalle näkyviä toimintoja ovat yhteydenpitoon liittyvät toiminnot, erilaisten dokumenttien lähettäminen ja vastaanottaminen sekä tuotetun tilauksen vastaanottaminen. Kuvioista voidaan havaita, että erityisen tärkeitä vaiheita prosessissa ovat asiakkaan ja kontaktihenkilöiden väliset toiminnot, jotka tapahtuvat asiakasrajapinnassa. Näkymättömät toiminnot toteutetaan kontaktihenkilöiden ja sisäisten toimintojen pohjalta, joihin asiakkaalla ei ole mitään kosketusta. Lisää prosessin näkyvyyttä asiakkaalle voitaisiin luoda esimerkiksi www-pohjaisen palvelun avulla, josta asiakas voi seurata tilauksen kulkeutumista prosessissa vaihe vaiheelta. Esimerkiksi UPS tarjoaa tällaista palvelua lähetyksilleen, joiden kulkua voi seurata Quantum View -palvelun avulla internetissä (UPS - Quantum View). Toimintoa voisi laajentaa kutsumalla asiakas tehdasvierailulle seuraamaan hänen tilauksensa valmistumista, jolloin asiakas saadaan paremmin osallistumaan koko prosessiin. Asiakkaan kontaktit yrityksen eri tasoille asiakaspalvelusta tuotantoon ja lähetystoimintoihin asti mahdollistaisivat asiakaslähtöisemmän toimintatavan. Se auttaisi kehittämään toimintoja eri tasoilla nopeammin ja selkeämmin. Yrityksen sisällä asiakkaan palaute saataisiin paremmin huomioitua ja kuuluviin sekä selkeytettyä asiakkaalle toimintatapojen merkitystä ja sisältöä syvällisemmin. Tällöin jokaisen vaiheen asiantuntija pääsee asiakkaan kanssa kosketuksiin ja voidaan tarjota eri vaiheissa avoimesti apua asiakkaan ongelmiin ja lisätä osapuolten ymmärrystä prosesseista.

Graafiset palvelukuvaukset ovat läpinäkyviä kuvia palveluista ja niiden tuotantojärjestelmistä. Rinnastettaessa nykyisin tuotettavien palveluiden kuvauksia keskenään voidaan havaita prosesseissa samankaltaisuutta. Palvelun tuottaminen alkaa ja päättyy asiakkaaseen. Lisäksi huomattavan suuri osa toiminnoista suoritetaan tällä



hetkellä asiakkaalta piilossa ilman, että asiakas osallistuu tai näkee prosessin eri vaiheita. Yrityksessä tuotetaan piilopalveluita, jotka myydään tuotteen ohessa asiakkaille. Kohdeyrityksen palveluista löytyy suuri ja hyödyntämätön potentiaali, mutta niiden myyminen ja tuottaminen yrityksessä vaativat sisäisten toimintatapojen selkeyttämistä ja muuttamista sekä ymmärryksen lisäämistä palveluliiketoiminnasta.

Palvelukuvauksilla pyritään selventämään tuotteiden rinnalla tarjottavien palveluiden roolia ja pohjustamaan niissä piileviä mahdollisuuksia, joiden kautta kohdeyritys voi tulevaisuudessa siirtyä palveluliiketoimintaan. Olennainen osa tuotettuja palveluita on myynti ja asiakaspalvelu. Hyvässä asiakaspalvelussa voi teknisten asioiden lisäksi henkilökohtainen kommunikaatio olla ratkaiseva tekijä. Asiakkaiden kanssa yhteydessä olevat henkilöt ovat avainasemassa. Kajaste ja Liukko (1994: 15) mainitsevat, että asiakassuuntautuneissa yrityksissä tarkoituksena on, että jokainen yrityksessä osallistuu asiakaspalvelun kehittämiseen. Kohdeyrityksen nykyinen palveluiden myyntiprosessi esitetään kuvassa 20 blueprinting-kaaviona. Kuvassa on eritelty palveluprosessin vaiheet ja sen tuottamiseen osallistuvat resurssit eri tasoilla. Kaaviosta voidaan nähdä, mitkä resurssit osallistuvat myyntiprosessin toteuttamiseen missäkin vaiheessa. Kaavioon on erikseen merkitty palveluprosessin tuottamiselle kriittiset vaiheet. Kuvasta voidaan nähdä kriittinen vaihe, siihen osallistuvat resurssit ja sitä edeltävät ja seuraavat vaiheet. Kuvaamalla prosessit voidaan hahmottaa ja selkeyttää niiden kokonaisuutta sekä lisätä prosessin ymmärrystä.



Kuva 20. Cembritin palveluiden myyntiprosessi.

#### 5.9.4 Sanalliset palvelukuvaukset

Palvelukuvausten tarkoituksena on selventää organisaatiossa nykyisin tarjottavien palveluiden muoto ja niissä piilevät mahdollisuudet. Graafisia palvelukuvauksia tukemaan on kirjattu kaikista palveluista sanalliset palvelukuvaukset. Niissä kuvataan palveluita ja niiden sisältöjä yksityiskohtaisemmin. Sanalliset palvelukuvaukset on jaoteltu eri näkökulmien avulla alaotsakkeisiin (liite 11). Kuvauksien alussa on esitelty palvelu ja sen sisältö yleisellä tasolla. Palvelua on tarkasteltu asiakkaan näkökulmasta ja kirjattu ylös asiakkaan kannalta tärkeät asiat palvelusta. Lisäksi on huomioitu palvelun tuottajan näkökulma ja tarkasteltu palveluprosessia sen tuottajan näkökulmasta. Sanallisten palvelukuvausten loppuun on kirjattu muita tietoja, jotka liittyvät palvelun kehittämiseen, omistajuuteen ja palvelun tuotantoprosessiin yleisesti.

Kohdeyrityksen kaikista palveluista on kirjattu sanalliset palvelukuvaukset graafisten blueprinting-kaavioiden tueksi. Liitteessä 11 esitetään esimerkkinä mallipalaproessin palvelukuvaus sanallisessa muodossa. Cembritin kaikista palveluista on tehty vastaavat

kirjalliset palvelukuvaukset, jotka on luovutettu yhdessä graafisten kuvausten kanssa yritykselle.

## **6 Tulokset**

### 6.1 Tulosten esittely

Kun tutkija kuvaa tapahtumien kulkua, hän tulee samalla esittäneeksi ne tapahtumien väliset yhteydet, jotka johtavat prosessin tiettyyn lopputulokseen. Voidaan jopa esittää, että tapauksen kertominen vastaa rakenteeltaan tutkimusprosessin kulkua: ideat, muuttujat, käsitteet ja niiden väliset suhteet ovat niin kertomuksen kuin tutkimuksenkin lähtöelementtejä. Edellisten sijoittaminen kontekstiinsa vastaa tutkimusasetelmaa hypoteeseineen ja tapauksen kuvaaminen vastaa oletusten testaamista. (Laine ym. 2007: 138.)

Selvitystyön tiedonkeruuseen osallistui useampia tutkijoita, jotka kaikki pyrkivät etsimään samoihin ongelmiin vastauksia käyttäen samaa aineistoa. Haastatteluilla saavutettuja tuloksia on rinnastettu muiden tutkijoiden saavuttamiin tuloksiin luvussa 5.6. Tulkinnoissa saavutettiin samat keskeiset tulokset eri näkökulmista. Selvitystyön aikana saavutettuihin tuloksiin saatiin vahvistusta Henrik Keitaanniemen saavuttamista tuloksista kesän 2011 aikana (luku 5.6), jolloin hän osallistui kohdeyrityksessä FutIS-projektiin kartoittamalla arkkitehtien näkökulmia. Hänen yli 40 arkkitehtivierailun tulokset vastaavat tämän selvitystyön aikana saavutettuja tuloksia. Keitaanniemen selvityksen tulokset ottavat syvällisemmin kantaa arkkitehtien ja suunnittelijoiden nykyisiin tarpeisiin ja erilaisiin näkökulmiin arkkitehtuurissa. Lisäksi Tampereen teknillisen yliopiston tutkijaryhmän saavuttamat tulokset viittaavat tässä selvitystyössä saavutettuihin tuloksiin.

### 6.2 Saavutetut tulokset

Tutkimus tuottaa uusia asioita ja uutta tietoa, joita sovelletaan käytäntöön. Tässä työssä kartoitettiin organisaation sisäisten ja ulkoisten lähteiden näkemyksiä nykytilanteesta, etsittiin kehityskohteita sekä kartoitettiin kilpailijoiden ja eri toimialoilla toimivien organisaatioiden tarjontaa. Kehittämisessä sovelletaan tutkimuksen tietoa,

joka selittää tai kuvailee tutkittavia ilmiöitä. Tutkimuksen tavoitteena on tietämyksen edistäminen, ja se vastaa kysymyksiin "mitä?" ja "miksi?". Tutkimustulokset palvelevat käytännön elämän päämääriä. (Toikko & Rantanen 2009: 19–20.)

Haastattelutulosten perusteella voidaan nähdä asiakkaiden mielestä tärkeät kilpailuvaltit materiaaleissa sekä Cembritin tuotteissa nyt ja tulevaisuudessa. Erityisesti positiivista palautetta annettiin kohdeyrityksen kontaktihenkilöille ja yhteistyön laatua pidettiin korkeana. Useimmat haastateltavat totesivat, että yhteistyötä tullaan jatkamaan tulevaisuudessa entisellään. Haastatteluissa annettiin Cembritille kehitysehdotuksia ja ideoita tulevan toiminnan kehittämiseen. Suurin osa kehitettävistä toimista oli realistisia ja kohdeyrityksessä jo työn alla tai toteutettavissa pienillä muutoksilla nykyisiin toimintatapoihin. Tuloksista voidaan havaita, että muutos- ja kehitysehdotukset ovat hyvin maltillisia ja pääosin ne pohjautuivat muiden toimijoiden tapaan toimia ja valmiisiin esimerkkeihin.

Ristiintaulukoimalla eri haastatteluryhmien tuloksia saatiin selville, mitkä osa-alueet ovat tärkeitä ja mitkä vähemmän merkityksellisiä sekä havaittiin haastatteluryhmien väliset poikkeamat. Vertailemalla työntekijöiden haastattelutuloksia asiakkailtaan saavutettuun aineistoon voitiin havaita ristiriitaisia näkemyksiä näissä ryhmissä. Tästä voidaan päätellä, että nykyisiä toimintoja ei ole esitelty sisäisesti ja ulkoisesti tarpeeksi selkeästi, sillä eri ryhmillä oli poikkeavia käsityksiä samasta teemasta.

Tuloksista ilmenee, että asiakastarvetta ja kysyntää löytyy erilaisille avustaville palveluille, esimerkiksi ohjeistuksille, palveluiden ominaisuuksille, erityyppiselle ja nykyistä laajemmalle informaatiotarjonnalle. Kohdeyrityksen nykyistä palvelutarjontaa voidaan lisätä erilaisilla tukipalveluilla, joiden tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa ydinpalvelun tai -tuotteen ympärille. Haastatteluissa nostettiin esille muun muassa konsultointi-, koulutus-, suunnittelu-, markkinointi- ja myyntipalvelut. Erilaisilla ydinpalvelua avustavilla ja tukevilla palveluilla voidaan luoda innovatiivisia ratkaisuja, joiden avulla pystytään erottumaan kilpailijoista.

Tuloksista voidaan havaita, että kohdeyrityksen asiakkaat eivät tunnista hyvin nykyistä palvelutarjontaa. Parhaiten nykyistä tarjontaa kuvasivat Cembritin työntekijät haastatteluissaan. Tulevaisuuden palvelutarjontaa ja tarvetta kartoitettaessa tuloksista

ilmeni, että asiakkaat ja henkilökunta painottivat erilaisia tulevaisuuden palvelumuotoja. Asiakkailta saatiin pieniä ja käytännöllisiä ideoita palvelutoiminnan kehittämiseen. Eräs haastateltava totesi: "Ison valmistajan aktiivisuus ei yleensä niin suurta kuin pienillä toimijoilla, joille yksikin tilaus on merkittävä. Jos kilpailua, niin palvelua." Asiakkaat eivät spontaanisti tuota radikaaleja ja lennokkaita palvelumahdollisuuksia, vaikka he avoimesti kertovat ajatuksistaan (Ojala ym. 2012: 7.)

Tutkijaryhmä on todennut tuloksissaan, että syventääkseen asiakassuhteita Cembitin tulisi tiivistää yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja sitoutua voimakkaammin heidän kanssaan tekemiseen, lisätä asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja tuntemista, laatia selvät pelisäännöt toimintaprosessiin sekä lisätä realiteettien tunnistamista. Vastaavasti kohdeyrityksen asiakkaille tuloksissa esitetään vaatimuksiksi tarve avoimuuteen ja yhteistyökykyyn, ymmärrystä Cembitin toiminnasta ja mahdollisuuksista sekä tehokkaammasta tiedonkulusta asiakassuhteiden syventämiseksi. (Martinsuo ym. 2011). Parempi asiakkaiden tunteminen ja tunnistaminen auttavat omien toimintojen ennakkoinnissa ja kehittämisessä. Tuotantokeskeisessä ajattelussa painotetaan tuotestandardointia, skaalaetuja ja tuotannon tehokkuutta. Palvelutuotannossa korostuvat tiivis vuorovaikutus asiakkaan kanssa, asiakaskohtainen räätälöinti ja joustavuus. Palvelutoiminnan keskeiset menestystekijät aiheuttavat tuotannollisen ajattelumallin mukaan ainoastaan ylimääräisiä kuluja.

Eräessä haastattelussa suomalainen arkkitehti totesi: "Puhuttaessa rakentamisesta puhutaan aina rahasta. Halutaan rakentaa halvalla, mutta laatu saavutetaan yleensä rimaa hipoen eli tehdään mitä pakollista." Haastatteluissa viitattiin eri kohdissa rahan merkitykseen ja kritisoitiin sen vaikutuksista huomioimatta koko prosessia ja prosessin eri tekijöitä. Tämä näkemys korostui myös rakentamisen palvelutrendeissä, joissa korostui rahan merkitys rakentamiseen tulevaisuudessakin (luku 4.8.2). Kokonaisratkaisujen ostaminen koettiin vaikeaksi ja asiakastarpeet tunnetaan huonosti eivätkä asiakkaat tunnista yrityksen tarjontaa hyvin. Asiakkaat eivät osaa ostaa palveluja ja yhteistyö asiakasrajapinnassa koettiin vaikeaksi, sillä yhteinen kieli puuttuu (Ojala ym. 2012: 18). Myytäessä palveluita tulee asiakkaille ensin myydä tarve, osoittaa selkeästi palveluista saavutettavat hyödyt ja koko ketjusta aiheutuvat kustannukset.

Asiakashaastatteluiden tuloksissa huomioitiin vihreiden arvojen, ympäristö- ja elinkaariajattelun kasvanut rooli. Tutkijaryhmä Ojala ym. (2012: 9) on todennut tuloksissaan, että ympäristöajattelun ja elinkaariajattelun huomioiminen on noussut tärkeämpään asemaan. Kestävä kehitys ja ekotehokas talous nähdään nousevina trendeinä palveluissa ja erityisesti rakentamisessa niillä luodaan kilpailuetua (luku 4.8.2). Keitaanniemi (2011) on todennut, että hyviä adjektiiveja, joilla voidaan pyrkiä vaikuttamaan ostopäätökseen, ovat esteettisyys, eettisyys ja ekologia. Saavutetuissa tuloksissa on korostettu ympäristöarvojen ja elinkaariajattelun roolia, joihin tulevaisuudessa tulisi kiinnittää myös kohdeyrityksessä entistä enemmän huomiota. Eräs kohdeyrityksen työntekijä on todennut, että yritys on salavihreä. Nämä toteutetut toimenpiteet tulisi tuoda julki ja osoittaa asiakkaille konkreettiset teot, joita yrityksessä on jo toteutettu ja mihin tulevaisuudessa tullaan kiinnittämään huomiota.

Ojala ym. (2012: 9) ovat todenneet, että nykyään on enemmän tarvetta tietoteknisille apuvälineille yhteistyösuhteissa ja näiden käyttö voi olla eilinehto. Palvelutrendeissä (luku 4.8) todettiin teknologialla olevan merkittävä rooli palveluiden tuottamisessa tulevaisuudessa. Osa haastateltavista kaipasi nykyistä läpinäkyvämpää tietovirtaa yhteistyöhön ja enemmän internet-pohjaisia dokumentteja tarjolle. Keitaanniemen (2011) suunnittelijavierailuiden tuloksissa todettiin, että internet on tärkeä tuotetietojen lähde. Haastateltavat kaipasivat aktiivista ja säännöllistä tuotetietojen päivittämistä ja koulutuksia. Käytännön sovellusesimerkinä voidaan mainita Ruukki, joka on ratkaissut koulutuksen haasteen tarjoamalla internetissä webinaareja eli web-seminaareja. Ne ovat verkkoympäristöön vietyjä seminaareja, joihin voi osallistua paikasta riippumattomasti internet-yhteyden välityksellä. Ruukin järjestämät webinaarit ovat interaktiivisia tilaisuuksia, jotka ovat osallistujille ilmaisia. Yritys ilmoittaa www-sivuillaan tulevien seminaarien aikataulun ja sivustolta voi ladata myös nauhoitettuja seminaareja. (Web-seminaarit 2010.)

Haastatteluilla saavutetut tulokset on käyty tarkemmin läpi yrityksessä järjestetyissä työpajoissa ja FutIS-hankkeen tapaamisissa. Näistä on kirjattu erillisiä muistioita ja työpajojen aihepiireistä on käyty vapaata keskustelua yrityksessä. Lisäksi kilpailija- ja palvelutarjoomasta on koottu erillinen yhteenvetoraportti, jossa on analysoitu tarkemmin kilpailijoiden toimintaa ja verrattu niitä Cembritin toimintoihin. Nämä erilliset

raportit on luovutettu yrityksen sisäiseen käyttöön ja raportoitu FutIS-hankkeeseen puitteissa tuotetuiksi materiaaleiksi. Raporttien esittäminen kokonaislaajuudessaan ei ole mahdollista tämän selvitystyön puitteissa, sillä erilliset raportit tuottivat noin kaksisataa sivua ylimääräistä materiaalia tämän selvitystyön lisäksi. Erillisistä raporteista on esitetty olennaisimmat tulokset ja pääkohdat saavutetuista tuloksista ja analyyseistä. Raporteissa on pyritty huomioimaan kohdeyritys ja heidän toimintansa, joten tulosten esittelyssä on huomioitu herkästi haavoittuva yritystoiminta, eikä tuloksissa ole esitelty mitään kohdeyrityksen toimintaa vahingoittavaa materiaalia.

Kilpailija- ja palvelutarjoaman vertailuissa havaittiin yritysten tarjoavan rakennusalalle perinteisiä palveluja asiakkailleen. Palveluiden tuottamisessa oli keskitytty logistiikka-palveluihin ja niiden ympärille rakennettuihin lisä- ja tukipalveluihin. Yleisiä olivat erilaiset asiakkaita tukevat palvelut, kuten tekninen tuki ja suunnittelun tukipalvelut. Jotkut toimijat tarjosivat täysin muista poikkeavia palveluita, kuten benchmarking-, verkosto-, vakuutus-, työmaalogistiikka- ja työselityspalvelut. Huomattavaa on, että lähes kaikki toimijat tuottivat asiakaspalvelua, teknistä tukipalvelua, rakennekirjastoja, referenssipalveluita, työstöpalveluita, uutiskirjeitä tai asiakaslehteä ja tarvikkeiden välittämistä tuotteilleen.

Yritykselle on kuvattu kaikki heidän nykyiset palvelut sanallisessa ja kuvallisessa muodossa. Palvelukuvaukset on koottu yhteen ja ne on luovutettu kohdeyritykselle tämän selvitystyön aikana. Kuvauksilla on pyritty selkeyttämään yrityksen palvelutarjontaa ja hahmottamaan palveluiden tuotantoprosessiin osallistuvia tahoja sekä prosessin kulkua. Yrityksen nykyinen palvelutarjoama on suppea, ja se on tarjolla kaikille asiakkaille. Tampereen teknillisen yliopiston tutkijaryhmä on todennut esittämässään haastattelutulosten yhteenvedossa, että kohdeyrityksen palvelujen kehitys on tarvelähtöistä. Tulevaisuudessa yrityksen tulisi suuntautua lähemmäksi asiakasta ja tarkastella palveluiden kehittämistä pitkällä aikavälillä. Nykyisiä toimintatapoja tulisi selkeyttää ja palveluliiketoiminnan tahtotilaa tarkastella syvällisemmin yrityksen strategiasta lähtien. Palveluliiketoiminnan tulevasta tahtotilasta tulisi luoda selkeä kuva, josta voidaan nähdä muutoksen suunta, tavoite ja hyödyt.

### 6.3 Tuloksiin vaikuttavat tekijät

Haastatteluiden perusteella tulokset taulukoitiin ja eri haastatteluryhmien tuloksia verrattiin keskenään toisiinsa. Maakohtaisia eroja esiintyi jonkin verran, johon vaikuttaa suuresti tuoteryhmät, joita haastateltavat olivat tottuneet Cembritiltä käyttämään. Ruotsissa haastateltavat olivat keskittyneet julkisivutuotteisiin, kun Suomen asiakkaille tutumpia olivat peruslevytuotteet. Tuoteryhmillä ja niiden käytöllä on eroa, mikä johtaa erilaisiin vastaustuloksiin, esimerkiksi pakkaukset ja pakkausmerkinnät ovat erilaisia eri tuoteryhmien välillä.

Kokonaismyynnillisesti Suomen ja Ruotsin asiakaskentät ovat lähes samansuuruisia. Saavutetuissa tuloksissa tulee huomioida kulttuurin ja kielen vaikutus. Osittain tästä syystä tulokset koottiin aluksi haastatteluryhmien mukaisesti ja tuloksia tarkasteltiin ensin ryhmittäin ja myöhemmin kokonaisena aineistona. Ruotsin asiakashaastatteluihin osallistui paikallisen myyntikonttorin myyjä asiakkaiden tueksi. Tästä johtuen esimerkiksi yhteydenpitoon ja kontakteihin liittyvät tulokset ovat vain positiivisia. Suoran kritiikin ja negatiivisen palautteen antaminen on haasteellista kontaktihenkilön osallistuessa haastatteluun kuuntelevana osapuolena. Toisaalta tähän osa-alueeseen liittyen kohdeyrityksessä suoritetaan anonyymejä kyselyitä asiakkaille, jolloin voidaan saavuttaa laajemmin palautetta kontaktihenkilöiden toiminnasta ja toimintatavoista.

Osittain tuloksiin vaikuttavana tekijänä voidaan pitää haastateltavien erilaista tietämystä ja tuntemusta Cembritin tuotteita ja materiaalia kohtaan. Kaikki tulokset on rinnastettu tasaveroisesti keskenään, vaikka osalla haastateltavista ei ollut kokemusta materiaalin käytöstä. He tunsivat toimijan ja materiaalin, mutta eivät olleet käyttäneet Cembritin tuotteita missään toteutuneessa projektissaan. Suurimmalla osalla haastateltavista oli melko paljon kokemusta ja tietoa tuotteista, niiden käyttämisestä ja myymisestä sekä yhteistyöstä Cembritin kanssa.

Haastattelutuloksien erilaisuutta Suomen ja Ruotsin välillä voidaan selittää osittain kielellä. Suomessa haastattelut suoritettiin suomeksi ja Ruotsissa englanniksi. Kieli on voinut vaikuttaa jonkin verran tuloksiin ja niissä esiintyviin ristiriitoihin. Osittain haastattelutuloksiin on voinut esimerkiksi Ruotsissa vaikuttaa myyjien läsnäolo haastattelutilanteissa. Toisaalta myyjät olivat asiakkaille tuttuja ja ehkä tukena kielen ymmärtämisessä ja puhumisessa, joten tämä saattoi olla turva ja kannustin vastaajille.



Tutkijan näkökulmasta jää mietityttämään, millaisia vastaukset olisivat olleet ilman myyjien läsnäoloa.

#### 6.4 Tulosten ristiriidat

Tarkasteltaessa asiakkaiden ja henkilökunnan välisiä tuloksia voidaan havaita eräitä merkittäviä eroja. Esimerkiksi tulevaisuuden palvelutarjonnassa henkilökunnalla oli vahva näkemys uudesta palvelumuodosta, jota asiakkaat eivät arvostaneet eivätkä pitäneet tärkeänä. Lisäksi asiakkaat ehdottivat kohdeyritykselle sellaisia uusia palvelumuotoja, joita kohdeyrityksen työntekijät eivät tunnistanee tulevaisuuden tarjontaan sisällytettäväksi. Toiminnan kehityskohteita kartoitettaessa voidaan havaita Suomen asiakkaiden ja yrityksen henkilökunnan olevan samoilla linjoilla, mutta Ruotsin asiakkailta oli melko erilaiset näkemykset kehityskohteista ja niiden painopisteistä. Cembritin tuotteiden kilpailuvalteista kaikki haastatteluryhmät olivat eniten yksimielisiä. Kaikissa ryhmissä tunnistettiin samoja piirteitä, jotka esiintyivät kunkin haastatteluryhmän sisällä useampaan kertaan.

Kehityskohteita listattaessa voitiin havaita henkilökunnan ja asiakkaiden erilaiset näkemykset kehitystarpeista. Näkemykset hajaantuivat myös Suomen ja Ruotsin asiakashaastatteluiden tulosten välillä. Osittain selittävänä tekijänä voidaan pitää näille alueille myytävien tuoteryhmien eroja. Ruotsissa asiakkaat kohdistivat huomion julkisivutuotteisiin, kun Suomen asiakkaat kiinnittivät enemmän huomiota perusrakennuslevytuotteisiin. Henkilökunta tarkastelee asiaa kaikkien markkinoiden näkökulmasta, joka koostuu kaikkien tuoteryhmien ja markkinoiden tarjonnasta ja haasteista.

Asiakashaastatteluiden tuloksissa voidaan nähdä enemmän yhtäläisyyksiä keskenään kuin verrattaessa asiakkaiden ja henkilökunnan haastattelutuloksia keskenään. Esimerkiksi hinnoitteluun, ostopäätökseen ja päätöksentekijään vaikuttavat asiat olivat molemmissa haastatteluryhmissä hyvin toisiaan vastaavia. Kehityskohteiksi haastateltavat esittivät sähköisen materiaalin lisäämistä ja laajennettuja www-sivustoja. Tieto haluttiin saavuttaa nopeasti ja täsmällisesti. Silti useimmat haastateltavat totesivat, että tarvittavan tiedon saa aina nopeimmin ja helpoiten soittamalla yrityksen yhteyshenkilölle.

Kilpailija- ja toimialakartoituksissa kiinnitettiin erityistä huomiota asiakkaiden haastatteluissa esittämiin muiden toimijoiden tapoihin ja esimerkkeihin. Kartoitusten avulla voitiin nähdä, että haastattelutuloksissa oli joiltakin osin liioiteltu sekä vähätelty eri toimijoiden toimintatapoja. Selvitin muiden toimintatapaa ja tarjontaa yleisellä tasolla hankkimalla tietoa julkisista lähteistä.

## 6.5 Tulosten luotettavuus

Tutkimustuloksista tulee selkeämpiä ja ymmärrettävämpiä, kun raportissa kerrotaan, miten tutkimus on tehty (Tuomi & Sarajärvi 2002: 138). Viime kädessä tutkimusten luotettavuuden arvioivat lukijat. Jos tutkija tiedostaa ja esittää omat käsityksensä osana tutkimusraporttiaan, on lukijan helpompaa arvioida tapauksen tulkintaa. (Laine ym. 2007: 56.) Työssä on kerrottu aineiston luokittelujen perusteet, jolloin tuloksien tulkinta ja ymmärtäminen tuottavat luotettavamman tuloksen (Hirsijärvi ym. 2007: 227). Tutkimuksen luotettavuuden arviointia lisää, jos esitetään, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja. Tässä lukijaa auttaa, jos tutkimuselosteita rikastutetaan esimerkiksi suorilla haastatteluotteilla tai muilla autenttisilla dokumenteilla. Tämän selvitystyön aikana tuotetussa erillisessä haastattelutulosten analyysiraportissa (liite 16) on esitetty laajasti haastateltavien kommentteja luokitelluista teemoista yhdistäen ne tekijän tulkintoihin ja haastatteluista koottuihin tulostaulukoihin.

Työn validiutta lisää selvitystyöhön osallistuneiden useamman tutkijan samansuuntaiset tulkinnat ja tulokset. Reliaabelius voidaan todeta usealla tavalla; esimerkiksi jos kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, voidaan tulosta pitää reliaabelina. Tämän työn aikana saavutettuja tuloksia vahvistaa kohdeyrityksessä eri vaiheessa ja yhteyksissä muiden tekijöiden saavuttamat yhtäläiset tulokset. Haastatteluiden avulla suoritettuja tuloksia on vertailtu muiden tutkijoiden saavuttamiin tuloksiin luvussa 5.6. Kokonaisuudessaan tulokset ovat samansuuntaisia kuin muiden tekijöiden raportoimat tulokset ja FutIS-hankkeen tutkijaryhmän kokoamat tulokset. Tutkijaryhmän ammattimaisuus tutkimuksen ja haastatteluiden suorittamiseen ovat auttaneet saavuttamaan laajat ja monipuoliset tulokset. (Hirsijärvi ym. 2007: 216.)

Tässä työssä selvitettiin kohdeyrityksen kyvykkyyttä, palveluliiketoimintaan siirtymistä ja palveluiden nykytilannetta. Selvitystyön aineisto kerättiin teemahaastatteluilla,

erilaisilla tiedonhankintamenetelmillä, havainnoinnin, kirjallisuustutkielman ja tiedonhaun keinoin. Selvitystyön aineisto päädyttiin keräämään teemahaastatteluin, koska niiden avulla voitiin saavuttaa monipuolista, laajaa ja suunnittelematonta materiaalia. Vapaamuotoiset laadulliset haastattelut sallivat haastateltavan oman ajattelun esiintulon ja vapaampien kommenttien esittämisen. Haastattelut sovittiin etukäteen ja niiden suorittamiseen varattiin riittävästi aikaa. Haastateltavat olivat varautuneet haastatteluihin. Niiden aikana käytiin vapaata keskustelua myös määritettyjen teemojen ulkopuolelta. Haastattelut olivat vapaamuotoisia keskusteluita, joissa Tampereen teknillisen yliopiston tutkijat johdattelivat haastateltavia eri teemojen välillä.

Haastatteluilla saavutettiin laaja ja monipuolinen aineisto. Tulosten analysoinnissa käytettiin laadullisia menetelmiä ja sisällön analyysiä. Sen avulla haastattelutulokset luokiteltiin ja oleellinen tieto poimittiin kerätystä materiaalista. Analysoinnin avulla muodostettiin kokonaiskuva aineistosta. Lopuksi tulosten analysointia jatkettiin kvantifioinnilla, jonka avulla havainnollistettiin ja systematisoitiin saavutettuja tuloksia. Kvantifioinnilla voitiin varmistaa sisällön analyysissä tuotettujen kokonaistulosten keskeisimmät teemat ja saavutukset.

Työn aikana kohdeyritykselle tuotettiin palvelukuvaukset, hahmotelma kohdeyrityksen nykytilasta palveluliiketoiminnassa ja tulevaisuuden visio. Yrityksessä ei ole aiemmin kuvattu palveluita, joten ne oli tarpeen kuvata nykytilan selkeyttämiseksi. Kuvausten avulla voitiin havainnollistaa nykyiset prosessit ja niissä virtaava tieto. Lisäksi kuvauksissa huomioitiin niihin käytetyt resurssit, jolloin saatiin muodostettua kokonaiskuva nykyisistä palveluprosesseista.

Palveluliiketoiminnassa on paljon käyttämätöntä potentiaalia ja liiketoiminnan kasvumahdollisuuksia, joita kohdeyritys ei ole vielä hyödyntänyt kaikessa toiminnassaan. Selvitykseni avulla pyrin lisäämään palveluliiketoiminnan ja palveluiden merkityksen ymmärrystä tulevaisuuden yritystoiminnassa. Työtä tehdessäni olen vakuuttunut palveluiden kasvavasta merkityksestä tulevaisuudessa yritysten liiketoiminnassa. Niiden avulla yritykset voivat laajeta uusille liiketoiminta-alueille, sitoutua asiakkaiden kanssa yhteiseen toimintaan tiiviimmin ja tasoittaa kapasiteettivaihteluita.

Laadullinen analyysi johtaa usein uusien ongelmia jäljille, jota voidaan pitää osoituksena tehdyn analyysin onnistumiselle. Analysointityön edetessä uusia aiheita syntyi paljon ja olen esitellyt niistä vain keskeisimmät. Näiden lisäksi olen pohtinut yrityksen palvelutarjontaan laajennettavia uusia palvelumuotoja.

## 6.6 Jatkokehitysehdotukset yritykselle

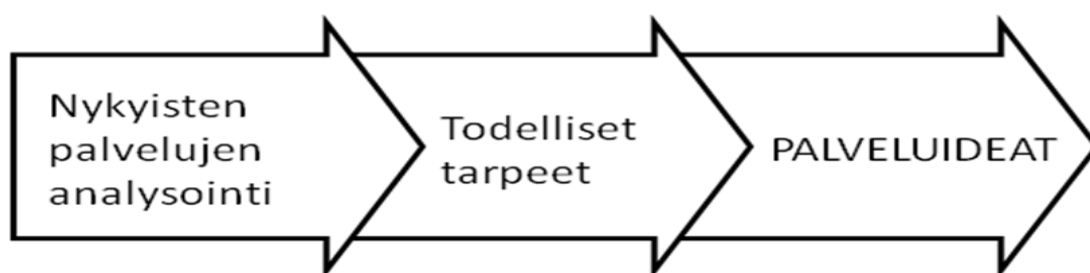
### 6.6.1 Palveluideat

Markkinoilta löytyy uusia mahdollisuuksia, ja ideoita on hyvä olla runsaasti, mutta kaikkia ideoita ei kannata lähteä jatkokehittämään. Ideoiden karsinnalla pyritään panostamaan organisaation kannalta optimaalisimpiin vaihtoehtoihin. Valinnassa kriteereinä käytetään muun muassa idean toteuttamiskelpoisuutta, taloudellista kannattavuutta, uuden palvelun synergiaetuja, sopivuutta organisaation strategiaan ja organisaation muihin palveluihin. (Ylikoski 2001: 251–256.)

Asiakkaiden tarpeet, teknologia ja kilpailu muuttuvat jatkuvasti, joten palveluorganisaation tulee jatkuvasti kehittää uusia ja innovatiivisia ratkaisuja. Palvelujen erityispiirteet, aineettomuus, heterogeenisuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, antavat oman leimansa kehitystyölle, mutta usein kehitystyön toteuttaminen on helpompaa ja nopeampaa kuin tavaroille. Uusien palveluiden kehittämisprosessi alkaa ideoista. Rekola & Rekola (2003: 33) on todennut, että on tärkeää tuottaa paljon tuoteideoita. Kultahiput löytyvät vasta, kun on tonneja huuhdottu ja tilastollisen tiedon mukaan noin 1000–3000 tuoteideaa seulottu menestystuotteen löytämiseksi. Kuvailen muutamia omia ideahippuja ja kehitysehdotuksia, joita työn tekemisen aikana on syntynyt. Nämä ovat lyhyitä ehdotelmia, jotka vaativat vielä jatkojalostamista ja tarkkaa arviointia ennen niiden soveltamista käytäntöön. (Kinnunen 2004: 72–81; Rekola & Rekola 2003: 31; Ylikoski 2001: 244–249.)

Uusien palveluiden kehittämistyölle antavat puitteet strategiset linjaukset: organisaation tavoitteet, visio, tulevaisuuden kasvumahdollisuudet ja organisaation osaaminen. Palvelun menestymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat palvelun soveltuvuus markkinoille ja asiakkaiden tarpeisiin, asiakkaalle tuotettu hyöty, palvelun kyky

ratkaista asiakkaan ongelmia, palvelun ylivoimaisuus muihin nähden, soveltuvuus palvelun tuottajan yrityskuvaan ja palveluprosessin toimivuus. Ennen uuden palvelun lanseeraamista olisi hyvä testata se mahdollisimman todellisissa olosuhteissa, arvioida testikäytössä kiinnostus uutteen palveluun ja määrittellä palvelun kriittiset vaiheet. Ne ovat tapahtumia, joilla on merkittävä negatiivinen tai positiivinen vaikutus palvelun lopputulokseen. (Kinnunen 2004: 72–81; Ylikoski 2001: 244–249.)



Kuva 21 Ideointi nykyisten palvelujen analysoinnin avulla (Kinnunen 2004: 52).

Ideointia nykyisten palveluiden analysoinnin avulla esitellään kuvassa 21. Siinä analysoidaan ensin nykyiset palvelut, joiden pohjalta tarkastellaan todellisia tarpeita ja luodaan lopulta palveluideoita. Uusia palveluideoita on kehitelty tämän työn tekemisen aikana ja ne on kirjattu sanallisessa muodossa. Seuraavassa esitellään joitain ideoita, jotka on kirjattu lyhyesti alaotsikoittain. (Kinnunen 2004: 52.)

#### Vuokrattavat varastot

Tarjotaan asiakkaille varastointipalveluita asiakkaan luona, vuokraamalla heille kontteja, joissa tuotteet toimitetaan. Asiakkaille vuokrataan erilliset ”varastokontit”, joissa tuotteita toimitetaan ja lähetetään työmaille. Tuotteet on järjestetty kontteihin merkityille varastopaikoilla ja varastotäydennyksiä voidaan tehdä merkittyjen paikkojen nimikkeillä. Mittoihin valmistetut tuotteet voidaan tilata varastopaikan koodin mukaisesti toimittajalta, jolla on järjestelmässä listaus varastokontin merkityistä varastopaikoista ja niissä sijaitsevista tuotteista. Kontteihin voidaan lisävarustuksena tarjota erilaisia työkaluja levyjen työstöön ja käsittelyyn.

#### Tekninen työmaakonsultti

Tarjotaan asiakkaille henkilökohtaista palvelua, neuvoja ja teknistä asiantuntemusta vieraillemalla asiakkaiden luona ja työmaille. Tekninen työmaakonsultti vierailee

asiakkaiden ja heidän ongelmiansa lähteillä sekä kouluttaa asiakkaita esimerkiksi asentamiseen ja tuotteiden käsittelyyn. Tekninen työmaakonsultti vastaa tuotteisiin liittyviin teknisiin ongelmiin, ratkaisuihin, tuotteiden asentamiseen ja käsittelyyn. Tekninen konsultti auttaa asiakasta työmaalla tuotteiden kanssa ja ratkoo asiakkaan kanssa yhdessä niihin liittyviä ongelmia.

#### Koulutuspalvelut

Asiakkaille tarjotaan koulutusta tuotteiden asentamiseen, varastointiin, käsittelyyn ja muista tarvittavista alueista. Kun tuotteet on saatu asennettua, jatketaan kouluttamalla tuotteiden huoltoon ja kunnossapitoon sekä opastetaan näissä tarvittaviin välineisiin ja materiaalien käyttöön. Lisäksi koulutetaan havaitsemaan milloin on oikea aika vaihtaa materiaali uuteen tai päällystä vanha uudella.

#### Rinnakkaispalvelut

Tuotetaan palveluita rinnakkain ja yhteistyössä muiden palveluntuottajien kanssa, esimerkiksi rankatoimittajien ja asennusverkostojen kanssa.

#### Puskurivarasto

Luodaan Eurooppaan yhteinen puskurivarasto, josta tuotteita voidaan toimittaa tasapuolisesti kaikille, esimerkiksi asiakkaille ja alihankkijoille, jotka työstävät niitä. Tai toimitetaan kaikki tilaukset Euroopan keskusvarastoon, josta ne jaetaan asiakkaille eteenpäin. Esimerkiksi saman asiakkaan tilauksia voidaan jakaa toimitettavaksi pienemmissä erissä työmaille ja toimitusten aikatauluja voidaan joustavasti muokata, kun kuljetukset tapahtuvat maitse.

#### Sähköinen markkinapaikka

Perustetaan www-pohjainen markkinapaikka, jossa myydään erilaisia tuote-eriä ja sekundaeriä. Markkinapaikkaan päivitetään nopeasti tuote-erätiedot ja laatuluokitukset. Nämä sekundatuotteet ja erityiset tuote-erät siirretään suoraan erilliseen sekundavarastoon, josta ne kirjataan välittömästi sähköiseen markkinapaikkaan

asiakkaille myytäviksi. Tuotteet luokitellaan ominaisuuksiltaan ja laadultaan markkinapaikkaan, josta asiakas näkee tuotteen luokituksen, laadun ja muut ominaisuudet helposti. Kohdeyrityksessä tätä toimintatapaa voidaan soveltaa esimerkiksi hylätyistä tuotteista valmistettavan murskan ja hylättyjen levyerien myymisessä. Asiakkaat voivat ostaa tuotteita varastosta edullisemmin, esimerkiksi sähköisellä huutokaupalla. Tähän voidaan soveltaa Weirton Steelin tapaista hinnoittelupolitiikkaa, jossa parhaimman tarjouksen tehnyt saa ostaa erän itselleen. Hinnat määräytyvät sähköisessä huutokaupassa, jossa asiakkaat määrittävät tarjouksen ja määräajan päättyessä korkeimman tarjouksen tehnyt saa tuote-erän itselleen. Tämä mahdollistaisi hukan muuttamisen tuottavaksi, vähentäisi laatu- ja kustannuksia ja kohottaisi yrityksen vihreitä arvoja materiaalin tehokkaan hyödyntämisen ja kierrätettävyyden näkökulmasta. (Karjalainen 2000: 60–61.)

#### Internetin hyödyntäminen palveluissa

Tuote- ja asiakaspalveluinformaation tarjoaminen yrityksen verkkosivuilla säästää asiakaspalvelun kustannuksia ja aikaa huomattavasti. Verkossa voidaan tarjota ympäri vuorokauden tietoa yleisimpiin asiakaspalveluun ja teknisiin ominaisuuksiin liittyvissä asioissa, joita ovat esimerkiksi tuotteiden saatavuus, toimitusaikataulu, toimintaohjeet virhetilanteissa, järkevä tuoteluettelo sekä usein kysytyt kysymykset.

#### Läpinäkyvä virtaava tieto

Luodaan asiakkaalle mahdollisuus seurata ostamansa omaisuuden luomisprosessia alusta loppuun havainnoimalla erilaista dataa ja kuvia tuotantoprosessin vaiheista sähköisen www-portaalin kautta. Asiakas luo www-portaalin kautta tilauksen, joka vahvistetaan asiakkaalle esimerkiksi 24 tunnin sisällä. Tämän jälkeen asiakkaalle luodaan näkymä tilausten käsittelystä, esimerkiksi tilausmassasta ja niiden käsittelystä graafisena seurantatietona. Seuraavassa vaiheessa asiakkaalle annetaan tietoa ja kuvia tuotannon suunnittelusta ja kuvataan tilauksen kulkemaa tuotantoprosessia. Automaattisen kameraseurannan avulla asiakas voi seurata jatkuvasti tuotteidensa valmistumista tuotannossa ja valmistumisprosessin etenemistä www-sivuston kautta. Asiakas saa dokumentit valmistuvista tuotteistaan, esimerkiksi laaturaportit sekä jatkuvaa ja ajantasaista tietoa valmistuksesta ja tuotteiden laadun seurannasta

prosessissa. Kun tuotteet ovat valmiita, asiakas voi itse varata niille kyydin www-portaalin kautta tai hän voi ostaa varastointi- tai toimituspalvelun, joka varastoi ja toimittaa tuotteet asiakkaalle toivomusten mukaisesti.

#### Tuotteen elinkaaren seurantapalvelu

Luodaan www-pohjainen portaali asiakkaille, josta he voivat seurata tuotteen elinkaarta suunnitteluvaiheesta valmistamiseen ja tuotteen asentamiseen asti. Lisäksi asiakkaille voidaan tarjota säännöllisin väliajoin tuotettua kuvallista materiaalia asennetuista tuotteista niiden kohdeympäristössä. Tuotteen paikanpäällisestä "elämisestä" voidaan raportoida vuositasolla järjestelmään, josta asiakkaat voivat seurata tuotteiden tilaa, kuntoa ja elinkaaren aikana tapahtuneita vaiheita historiikkina ja erilaisten kaavioiden avulla. Tuotettua tietoa voidaan verrata esimerkiksi asiakkaan muista kohteista tuotettuun seurantatietoon.

#### Sähköinen liiketoiminta

Sähköistämällä liiketoimintaa voidaan eri toimijoille tarjota verkossa reaaliajassa parempaa palvelua, enemmän tietoa ja avoimempaa toimintaa. Esimerkiksi kalifornialainen verkkoreitittäjä valmistava Cisco Systems on rakentanut verkon kautta tehokkaan tiedonvälityskanavan, jonka kautta asiakas saa teknistä tuotetukea, näkee tekemänsä tilauksen kulloisenkin tilanteen, voi räätälöidä tilaamiaan tuotteita ja saa tilaukselleen automaattisen hintatarjouksen. (Karjalainen 2000: 34.)

#### Suunnitelmasta tilaus

Suunnittelijoille www-sivuston kautta tarjottava työkalu, jolla he voivat suunnitella kohteensa. Ohjelma laskee tarvikkeiden ja levyjen kulutuksen, tulostaa piirroskuvat suunnittelijalle, luo niistä optimoinnit ja tuotantokaaviot tuotantoon. Samalla suunnittelija voi lähettää kohteestaan ohjelman kautta suoraan tilauksen tarvittaville tuotteille. Tilaus vahvistetaan, jonka jälkeen tilaukselle luodaan tuotantoon suunnitelma.



## Kysynnän varaus- ja jonotusjärjestelmä

Kapasiteettia ja tarjontaa voidaan sopeuttaa tarjoamalla alhaisemman kysynnän ajanjaksolle alempaa hintaa tai ilmaisia lisäetuja. Lisäksi voidaan kehittää varaus- ja jonotusjärjestelmiä, joiden avulla "varastoidaan" kysyntää. Esimerkiksi eräässä yrityksessä asiakkaille tarjotaan tuotteita varattavaksi yrityksen varastoon. Asiakkaat maksavat jatkuvasti tuotteisiin käytetystä varastoitavasta ajasta ja varauksesta. Asiakkaat saavat varastoimansa tuotteet sovitusajassa, joka on tuotteiden normaalia toimitusaikaa huomattavasti lyhempi. (Ojasalo & Ojasalo 2008: 65).

## Kapasiteetin "ylibookkaus" ja jonotuslistat

Majoituslalla tehdään "ylivarauksia" myynnin maksimoimiseksi, jos kaikki varaukset eivät ole vahvistettuja. Yritys varaa asiakkaalle huoneen, vaikka vapaata huonekapasiteettia ei olisikaan, mutta jos yrityksellä on vahvistamattomia tai epävarmoja varauksia voidaan varmat tilaukset ottaa näiden päälle. Varauksille on määritetty voimassaolo- ja peruutusajat sekä useimmissa tapauksissa varauksen peruuttamisesta asiakkaan tulee maksaa osa koko varaussummasta. Vastaavaa toimintatapaa voisi soveltaa kohdeyrityksen toiminnassa, jos asiakkailta otettaisiin tietyin ehdoin ennakkovarauksia ja määritettäisiin varauksille voimassaolo- ja peruutusajat sekä ennakkomaksu. Varattujen ja myytyjen tilausten avulla voidaan hahmottaa tulevaa kapasiteettitarvetta ja myydä varausten yli varmat myyntitilaukset lyhyemmällä toimitusajalla. Varauksen tehnyt asiakas voidaan siirtää jonotuslistalle, mikäli kapasiteetti on "ylibookattu" ja hänen varaamansa kapasiteetti on myyty varmalta tilaukselle. (Rautiainen & Siiskonen 2007: 191.)

## Takuupalvelut

Asiakkaille voidaan tarjota vastaavia takuupalveluita kuin autokaupassa. Kun asiakas maksaa pienen lisäkorvauksen, tuotteille myönnetään lisätakuuaikaa ja mahdollisesti tietyn korvaussumman tai kauppamäärän ylittyessä asiakkaalle tarjotaan tuotteiden säännöllinen "kunnossapitotarkistus" tai muita lisäpalveluita.

## Kilpailijaseuranta

Tarjotaan sisäisille ja ulkoisille asiakkaille jatkuvasti kerättyä ja analysoitua tietoa muista toimijoista. Parannetaan liiketoimintaa systemaattisen kilpailijaseurannan ja sen analysoinnin avulla sekä tiedon jatkuvalla soveltamisella omaan toimintaan. Tiedon tarjoaminen kaikille tasoille yrityksen sisällä ja ulkona sekä ratkaisujen etsiminen kilpailutilanteissa yrityksen sisäisistä tietolähteistä, jota varastoituu kaikkiin yrityksessä työskenteleviin henkilöihin. Tätä valtavaa tietolähdettä tulisi hyödyntää yrityksen eri osastojen ja toimintojen välillä.

### 6.6.2 Jatkotutkimusaiheet

Yhden tutkimuksen loppu tai sen aikana saatu idea voi olla toisen tutkimuksen aihe (Alasuutari 2001: 278). Kohdeyrityksessä jatketaan FutIS-hankkeen parissa työskentelyä ja projektin eteenpäinviemiseksi sille on asetettu uusia selvityskohteita. Kevään ja kesän 2012 aikana kohdeyrityksessä aloitetaan kaksi FutIS-hankkeeseen liittyvää selvitystä, jotka ovat jatkoa tälle raportille. Esitän muutamia ajatuksia jatkotutkimusten kohteiksi kohdeyritykselle.

#### Asiakasryhmien segmentointi

Teoriassa jokaista asiakasta tulisi palvella aina yksilöllisesti ja tilanteen mukaan joustavasti. Käytännössä kuitenkin on usein järkevää pyrkiä ryhmittelemään palveltavat asiakkaat tarveryhmittäin. Kohdeyrityksen asiakasryhmittelyn tarkastelu ja mahdollisesti siihen vaadittavat muutokset saattaisi olla ajankohtaista harkittaessa laajentumista palveluliiketoimintaan voimakkaammin.

#### Toimintojen selkiyttäminen ja virtaviivaistaminen

Nykyiset prosessit tulisi kuvata tarkasti ja selkeästi. Prosessit tulisi ymmärtää ja se tulisi viedä samankaltaisena läpi organisaation. Lopuksi tulisi varmistaa, että koko organisaatiossa on sama ymmärrys prosesseista.

#### Hinnoittelu ja sen rakenteet

Nykyinen hinnoittelu ja sen rakenne tulisi selvittää ja tehdä tarvittavat muutokset sekä uudistukset nykyisiin hinnoittelurakenteisiin. Hinnoittelun avulla voidaan asiakkaita siirtää tehokkaammin kohti palveluliiketoimintaa ja nykyisiä palveluita voidaan selkeämmin ohjata hinnoittelun avulla. Uusien vaihtoehtoisten tuote- ja palvelukonseptien vaikutusta hintaan ja markkinaosuuteen tulisi selvittää. Palveluiden tärkeydestä ja niiden kehittämisen vaikutuksesta palvelujen arvoon ja lisähintaan tulisi kartoittaa.

#### Asiakassuhteet

Tutkitaan nykyisiä, entisiä ja mahdollisesti tulevia asiakassuhteita syvällisemmin ja analysoidaan tapauksia. Miksi osa asiakkaista pysyy vaikeuksista huolimatta asiakkaina? Miksi osa vakioasiakkaista on luopunut palveluistamme/tuotteistamme? Mitkä syyt ovat johtaneet irtautumiseen? Tulisi selvittää ja analysoida tarkemmin, mikä on nykyisten asiakkuuksien tila, niissä esiintyvät epäkohdat ja parannusmahdollisuudet sekä mikä asiakkaille yhteistyösuhteessa tärkeimmät tekijät.

#### Asiakaslähtöinen liiketoiminta

Asiakaslähtöinen liiketoiminta perustuu asiakkaan ja yrityksen toimintojen syvälliseen tuntemiseen. Asiakkaat ovat liiketoiminnan sydän. Yritys, joka lähtee liikkeelle asiakkaasta, saavuttaa kilpailuetua, mikä saattaa olla yritykselle elintärkeää. Yrityksen on selvitettävä itselleen sisäisten analyysien perusteella, mitä se tahtoo asiakkailleen tarjota ja millä tavalla. Yrityksen tapa tarjota asiakkailleen tuotteita tai palveluita määrää sen millaisia asiakkaita yritys itselleen haalii.

#### Nykyisin tuotettavien palveluiden laatu

Mikä laatutaso nykyisin tuotettavilla palveluilla saavutetaan ja miten asiakkaat sen mieltävät. Palvelun laadusta tulisi suorittaa tarkempi tutkimus kohdeyrityksessä. Lisäksi palvelun laadun toleranssi tulisi määritellä etsimällä vastaukset esimerkiksi kysymyksiin: mikä on hyväksyttävä palvelu ja mikä on yli odotusten menevä laatu palveluissa?

## Syvällinen kilpailija-analyysi

Syvällisellä kilpailija-analyysillä kartoitetaan kilpailijoita yrityksen sisällä ja ulkopuolella. Pyritään keräämään tietoa niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat kilpailuun. Sisäisesti saadaan tietoa omasta näkemyksestä kilpailijoista ja heidän vahvuuksistaan, mitä voidaan verrata asiakkailta kerättyihin näkemyksiin ja heiltä saavutettuihin tuloksiin. Lisäksi kilpailijatietoa voidaan saavuttaa paljon erilaisista julkisista lähteistä.

### 6.7 Johtopäätökset

Päätelmien teko on liikkumista teorian ja empirian välillä (Laine ym. 2007: 148). Työ on rakentunut teorian ja empirian yhdistämiseen. Teoriaa on sovellettu käytäntöön hakemalla teorian tueksi kuvaavia esimerkkejä eri yritysten toimintatavoista. Saavutetut tulokset on yhdistetty teoreettiseen aineistoon ja teoriasta on haettu saavutetuille havainnoille syvällisempää tukipohjaa. Tuloksien analyysia on syvennetty esimerkeillä aineistosta ja esimerkiksi palveluprosesseja on kuvattu graafisilla kaaviokuvilla sanallisten kuvausten hahmottamisen helpottamiseksi.

Tämän työn tavoitteena on ollut selvittää yrityksen nykytilaa siirtymisessä kohti palveluliiketoimintaan. Raporttiin on koottu kirjallisuudesta teoreettista tietoa, joka on yhdistetty toiminnallisessa osuudessa käytäntöön. Kilpailijakartoituksella ja katsauksella muiden rakennusalan tuotevalmistajien palvelutarjontaan on pyritty selvittämään Cembritin asemaa palveluntarjoajana. Kohdeyrityksen palvelut on määritetty kuvauksien avulla ja näiden tueksi on pyritty kartoitettu nykytilaa ja tulevaisuuden mahdollisuuksia asiakkaan näkökulmasta haastattelun keinoin. Haastattelutulokset on analysoitu sisällön analyysillä ja niistä saavutetut tulokset ja havainnot on raportoitu erillisinä analyysiraportteina. Tässä työssä on esitetty vain tietyt tulokset, sillä osa saavutetuista tuloksista julkistettuna saattaisi haavoittaa yrityksen liiketoimintaa. Tämän työn tarkoituksena on ollut esittää kohdeyrityksen, Cembritin, palveluliiketoiminnan nykytila ja tukea yritystä laajentamaan palveluiden liiketoimintaluettuaan tulevaisuudessa uusille ansainta-alueille.

Kerätystä aineistosta löytyi yllättäviä piirteitä rinnastettaessa eri haastatteluryhmien tuloksia keskenään. Erytishuomiota tulisi kiinnittää asiakkaiden ja henkilökunnan

eriäviin näkemyksiin esimerkiksi tulevaisuuden palvelutarjonnasta, kilpailutekijöistä ja materiaalipäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Näitä ristiriitoja ja niiden syitä on aiheellista selvittää perusteellisemmin ennen kuin kohdeyrityksessä tehdään näihin teemoihin liittyviä päätöksiä.

Cembritillä tunnistettiin vahvasti asiakkaan ja verkostojen kasvava merkitys ja rooli yrityksen liiketoiminnassa tulevaisuudessa. Eräässä haastattelussa todettiin: "Asiakkaiden tunteminen ja asiakastarpeiden tunnistaminen auttaa syvällisempiin asiakassuhteisiin." Yleinen tahtotila kohdeyrityksen työntekijöillä oli syventää suhteita nykyisiin ja uusiin asiakkaisiin sekä laajentaa ja syventää yhteistyötä verkostoissa. Muutoksiin suhtauduttiin varauksellisesti, mutta työntekijöiden näkemys oli, että ilman muutoksia ei voi pärjätä kilpailussa.

Näkemykseni mukaan, mikäli kohdeyrityksessä halutaan siirtyä kohti palveluliiketoimintaa, tulisi nykyisiä perustoimintoja vahvistaa ja varmistaa niiden suorittaminen kaikissa olosuhteissa. Palveluliiketoimintaan siirtyminen on hyvä aloittaa nykyisten palveluiden selkiyttämällä, niiden oikeanlaisella tarjoamisella ja hinnoittelulla asiakkaille. Suoritetuissa haastatteluissa annettiin useita selkeitä kehitys- ja parannusehdotuksia Cembritille. Tuloksista voidaan nähdä keskeisimmiksi nousseet teemat ja ongelmakohdat asiakkaille kohdeyrityksen toiminnassa. Osaan näistä ongelmakohdista on puututtu ja osa niistä on jo ratkaistu kohdeyrityksessä. Kaikkea ei voi silti ratkaista kerralla, joten pienet muutokset toiminnassa vievät yritystä lähemmäksi asiakasta ja hänen tarpeitaan.

Yrityksessä on päädytty noudattamaan jatkuvan parantamisen toimintamenetelmää. Tähän liittyen asiakkaat on pyritty huomioimaan paremmin ja heidän tyytyväisyyttään Cembritin toimintaan tiedustellaan säännöllisesti. Mielestäni tämä on askel kohti palveluliiketoimintaan siirtymistä ja pyrkimys saada asiakkaiden ääni kuuluville ja mukaan toimintaan.

## 7 Yhteenveto

### 7.1 Päättäjä

Tämä raportti käsittelee haastatteluiden avulla saavutettuja tuloksia ja kilpailijakartoitusta sekä kertoo, miten nämä on toteutettu. Työn puitteissa valmisteltiin palvelukuvaukset kohdeyritykselle sekä tarjottiin ehdotuksia uusista palveluista kohdeyrityksen tarjontaan. Raportissa esitettiin lyhyesti tekijän näkemys palveluliiketoiminnan nykytasosta kohdeyrityksessä ja sen tarjoamista mahdollisuuksista yritykselle tulevaisuudessa. Nykytilan kartoituksen avulla pyrittiin luomaan käsitys yrityksen mahdollisuuksista tulevaisuuden muutoksille ja hahmoteltu tulevan toiminnan tahtotilaa.

Työssä perehdyttiin kirjallisuuteen ja kerättiin teoreettista tietoperustaa, jonka pohjalta on pyritty hahmottamaan palveluliiketoiminnan nykytilaa kohdeyrityksessä ja luomaan yrityksen palveluista kuvaukset. Nykytilan kartoituksen pohjalta hahmoteltiin palveluliiketoiminnan mahdollisuuksia yrityksen tulevassa toiminnassa. Työssä esitetyt päätelmät, hahmotelmat ja ehdotukset ovat tekijän näkemyksiä ja ehdotelmia kohdeyritykselle. Yrityksen tulee suhtautua niihin kriittisesti, sillä ne ovat yhden tekijän näkemyksiä asiasta.

Haastatteluun osallistuneet yritykset ja työntekijät edustivat laaja-alaisesti yrityksen asiakaskuntaa. Valinnalla pyrittiin vahvistamaan empiirisen aineiston monipuolisuus ja rikkaus. Haastattelujen aikana käytiin laajasti läpi palveluliiketoimintaan liittyviä teemoja mukauttaen tarkempaa kysymyksenasettelua tilanteen mukaan kunkin yrityksen toimintaan sopivaksi. Tarkasteltuja pääteemoja olivat asiakkaan prosessit, palvelut ja niiden tarjoama, yhteistyö ja verkostot, prosessien ja informaation kulku, kehityskohteet ja nykyinen toiminta. Aineiston analysoinnin tuloksena oli mahdollista muodostaa kokonaisvaltainen kuva asiakkaiden ja henkilökunnan näkemyksistä palveluliiketoiminnasta ja sen vahvistamiseen liittyvistä kehitystarpeista.

Kilpailijoiden ja alan toimijoiden tarkastelun avulla pyrittiin vahvistamaan haastatteluiden avulla saavutettuja tuloksia. Trendikatsauksella haettiin tietopohjaa aiheesta ja sitä tukemaan analysoitiin keskeisimpiä kilpailijoita ja Suomessa toimivia rakennustuotteita valmistavia yrityksiä. Kartoituksilla saavutettiin vertailevaa tietoa ja

niiden avulla luotiin katsaus alan suuntauksiin. Havainnoimalla ulkopuolisia toimijoita pyrittiin saavuttamaan ennakkotietoa kehitys- ja muutoshankkeista, joihin muut toimijat keskittyvät.

Havainnoimalla ympäristöä ja kirjaamalla muiden toimijoiden tapoja ylös saavutettiin tietopohja alan yrityksistä. Tähän rinnastettuna kohdeyrityksen sijoittaminen alan muiden toimijoiden rinnalle ja nykytilan hahmotelman luominen onnistuivat helpommin. Nykytilan hahmottamisen avulla kuvasin kohdeyritykselle tulevaisuuden vision ja hahmottelin yritykselle tulevia kehitysaskelaita palveluliiketoimintaan siirtymisessä.

Palveluliiketoimintaa pohjustaen hahmottelin ja kuvasin yrityksen nykyiset palvelut. Palvelut ovat välineitä tavoitteiden saavuttamiseen, joten niiden kirjaaminen ja kuvaaminen ovat tärkeitä välineitä yritykselle ymmärryksen lisäämiseksi. Palvelukuvaukset parantavat yrityksen toimintaa ja antavat asiakkaille sekä yhteistyökumppaneille varmuuden, että yrityksen tuottamat palvelut täyttävät tietyt määritykset. Peltolan (2007: 256) toteamus, että palvelu kasvaa antajansa otteessa, luo palveluntuottajalle suuren potentiaalin ja vastuun asiakkaalle tuotetusta arvosta. "Palveluloisto syntyy sydämessä, näkyy silmän pilkkeenä ja siirtyy asiakkaalle. Sitä on palveluloisto" (Peltola 2007: 256).

Kettunen (2009: 182) muistuttaa, että kaikilla projekteilla on loppu. Projektin päättämiseksi oli todettava tulokset riittäviksi ja kirjattava uudet ajatukset muistiin seuraavaa projektia varten. Laamanen & Tinnilä (2009: 129) mukaan projektin tavoitteena on saavuttaa kertaluontoinen päämäärä annetussa ajassa. Tämä projekti on tullut ensimmäisen vaiheen osalta loppuunsa, ja on aika siirtyä seuraavaan vaiheeseen.

## 7.2 Pohdinta

Tapaus on tutkijan oppimisprosessin tulos, joka ei enää ole vain tutkimuksen kohde tai tiedon tuottamisen väline. Parhaimmillaan tapaustutkimuksen tekeminen opettaa tutkijalle vuoropuhelua kohteensa kanssa. Tämä vuoropuhelu on luovan ongelmanratkaisun ja tutkimusmenetelmien oppimisen perusta. (Laine ym. 2007: 123.)

Arvioin työn etenemistä, onnistumista ja tavoitteiden toteutumista tekijän näkökulmasta. Lisäksi otan kantaa työskentelyyni ja hankkeen aikana ilmenneisiin ongelmakohtiin sekä tulosten hyödynnettävyyteen. Työssäni olen pyrkinyt teoreettisen katsauksen kautta tuomaan esille tärkeitä piirteitä palveluliiketoiminnasta ja sen merkityksestä. Työssä on pyritty yhdistämään teoreettiset opit ja käytännön työelämä.

Opinnäytetyö on ammatillisen kasvun edistäjä, jonka tuloksena tämä raportti on tuotettu osana opintoja. Työ on laajentunut prosessin edetessä, ja toteutuksen aikataulu on venynyt asetetusta aikataulusta pidemmäksi. Uusien löydöksiä myötä heräsi mielenkiinto uusien asioiden etsintään, ja mielenkiinto laajeni työn tekemisen aikana ydinaiheen ulkopuolelle. Olen kiinnostunut aiheesta, joten työ on laajentunut sitä tehdessä. Työtä aloittaessani kohdeyritys asetti ainoaksi tavoitteeksi palvelukuvausten tuottamisen ja katsauksen nykytilanteeseen. Olen kuvannut yrityksen palvelut sanallisessa ja kuvallisessa muodossa. Sen lisäksi olen laajentanut työni aihealuetta koskemaan laajemmin palveluliiketoimintaa. Toimin yrityksessä FutIS-hankkeen projektityöntekijänä, joten aihepiiri kuuluu luonnollisena osana arkipäivääni. Tiedonhaku ja tiedon pääoman kasvattaminen helpottavat jokapäiväistä työtäni palveluliiketoimintaprojektissa.

Jouduin työn tekemisen aikana toteamaan, että jokainen on saman kahdenkymmenenneljän tunnin vanki, ja tämä rajoitus on ratkaistava jollakin tavalla (Pirttilä 2000: 127). Työn aikana saavutin ja tuotin ennakoitua suuremman määrän materiaalia. Päädyin jakamaan tuotetun materiaalin erillisiksi ja yksityiskohtaisemmiksi raporteiksi. Haastatteluista ja kilpailijavertailuista on kirjoitettu analyysiraportit, sillä niiden raportointi tämän työn puitteissa olisi kasvattanut tästä selvitystyöstä monisatasivuisen raportin. Raportoin tuloksista erilliset analyysiraportit, joiden aikana saavutettuja keskeisimpiä löydöksiä on esitelty tässä raportissa. Olen pyrkinyt esittämään tässä raportissa pääkohdat tuloksista ja tuotetusta materiaalista kokonais kuvan luomiseksi.

Wegelius-Lehtonen ym. (1996) ovat todenneet kirjansa saatesanoissa kuvaavasti kirjoitusprosessia: "Kirjoitus on luova prosessi, johon sisältyy niin onnen hetkiä kuin ripaus tuskaakin." Olen tehnyt tätä työtä noin vuoden ajan kohdeyrityksessä toimien FutIS-projektissa työntekijänä. Tänä aikana yrityksessä on tehty muutoksia, ja osa tuloksissa esiintyneistä ristiriitaisuuksista ja epäkohdista on korjattu. Myös asiakkaiden



esittämiin epäkohtiin ja kehitysehdotuksiin on puututtu ja osaa näistä on kehitetty asiakastarpeita vastaaviksi. Yrityksessä kehitystyö on vielä kesken ja uusia tarpeita ilmenee jatkuvasti, mutta jatkuva parantaminen ja kehittäminen vievät yrityksen liiketoimintaa eteenpäin. Asiakkaiden kuuntelu ja heidän tarpeisiinsa vastaaminen johdattavat yritystä kilpailussa voittoon ja saavuttamaan jatkuvasti parempia tuloksia. Mielestäni kohdeyrityksessä on tehty asiakassuuntautuneita ratkaisuja, joita tulee tulevaisuudessa tehdä lisää kuuntelemalla asiakasta ja kuulostelemalla markkinoiden tilannetta.

Toivotan toimeksiantajana toimineelle yritykselle menestystä tulevaisuuden haasteiden kohtaamiseen ja arvoa tuottavan prosessin kehittämistyössä. Tämän työn aikana olen oppinut paljon työnantajaltani, ja he ovat antaneet minun tuottaa ja toteuttaa tätä projektia vapaasti. Olen pyrkinyt viemään hanketta omalta osaltani eteenpäin vastuullisesti ja asianmukaisesti. Työn ohessa olen saanut osallistua useisiin kehitys- ja muutoshankkeisiin kohdeyrityksessä. Työn mielenkiintoisimpia piirteitä ovat olleet toimiminen FutIS-hankkeessa, jossa olen saanut olla oppimassa ja kuuntelemassa muiden yritysten tapoja toimia ja tuottaa ratkaisuja. Päätän työni yhtymällä Alasuutarin (2001: 278) näkemykseen, että tutkimus ei lopu, vaan se täytyy lopettaa tekemällä tuloksista raportti ja panemalla sille piste.

## Lähteet

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.
- Aarnikoivu, Henrietta. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.
- Aarresaari. 2012. Verkkodokumentti. Aarresaari-verkosto. <[www.aarresaari.net](http://www.aarresaari.net)> Luettu 12.1.2012.
- Alasuutari, Pertti. 2001. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Vastapaino.
- Arantola, Heli & Simonen, Kimmo. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus: 256/2009. Helsinki: Tekes.
- Bergström, Seija & Leppänen, Arja. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Box Experience. 2011. Verkkodokumentti. Box Experience Scandinavia AB. <[www.boxexperience.fi](http://www.boxexperience.fi)>. Luettu 9.4.2012.
- Brandon, Joel & Morris, Daniel. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Juva: WSOY.
- Casatino. 2012. Verkkodokumentti. Casatino Oy. <[www.casatino.fi](http://www.casatino.fi)>. Luettu 10.1.2012.
- Cembrit. 2012. Verkkodokumentti. Cembrit Oy. <[www.cembrit.fi](http://www.cembrit.fi)>. Luettu 12.2.2012.
- Chartis hintaturvavakuutus 49841. 2011. Verkkodokumentti. Verkkokauppa.com. <[www.verkkokauppa.com/fi/product/49841/ddkff/Chartis-hintaturvavakuutuskampanja-0-11-euroa](http://www.verkkokauppa.com/fi/product/49841/ddkff/Chartis-hintaturvavakuutuskampanja-0-11-euroa)> Luettu 10.1.2012.
- Construction Industry Trends. 2012. Verkkodokumentti. Sikich LLP. <[www.sikich.com/industries/construction/construction-industry-trends.html](http://www.sikich.com/industries/construction/construction-industry-trends.html)>. 6.2.2012. Luettu 8.4.2012.
- Economist. 2002. Incredible Shrinking Plants. Verkkodokumentti. The Economist Newspaper Limited 2012. <[www.economist.com/node/998509](http://www.economist.com/node/998509)> Luettu 24.1.2012.
- Construction Industry Trends. 2010. Verkkodokumentti. EconomyWatch. <[www.economywatch.com/world-industries/construction/trends.html](http://www.economywatch.com/world-industries/construction/trends.html)>. 30.6.2010. Luettu 22.3.2012.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.
- FutIS-Tulevaisuuden teolliset palvelut. 2011. Verkkodokumentti. fimecc. <[www.fimecc.com/fi/images/2/20/SB\\_FUTIS\\_suomi.pdf](http://www.fimecc.com/fi/images/2/20/SB_FUTIS_suomi.pdf)>. Luettu 8.4.2012.

- Glueck, J., Koudal, P. & Vaessen, W. 2011. The Service Revolution – Manufacturing's Missing Crown Jewel. Verkkodokumentti. Deloitte Development LLC. <[www.deloitte.com/assets/Dcom-Croatia/Local%20Assets/Documents/Service\\_Revolution\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Croatia/Local%20Assets/Documents/Service_Revolution(1).pdf)> Luettu 24.1.2012.
- Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. Juva: WSOY.
- Grönroos, Cristian. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, Cristian. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, Cristian. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY.
- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.
- Hirsijärvi, S., Hurme, P., Remes, P. & Sajavaara, P. 1986. Tutkimus ja sen raportointi. Jyväskylä: Kirjayhtymä.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirvikorpi, Helinä. 2011. Tulevaisuus on palvelujen. Verkkodokumentti. Aalto-yliopisto. <<http://econ.aalto.fi/fi/current/news/view/2011-11-25/>>. 25.11.2011. Luettu 8.4.2012.
- Ihminen - Talous – Ympäristö. Valinnat tulevaisuuden rakentamiseksi. 2008. Verkkodokumentti. Tekes. <<https://tekes.dicole.net/presentations/show/669/935>>. 3.5.2010. Luettu 9.1.2012.
- Kajaste, Veikko & Liukko, Timo. 1994. Lean-toiminta suomalaisten yritysten kokemuksista. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Karjalainen, Niko. 2000. Sähköinen liiketoiminta: haaste strategialle. Porvoo: WSOY.
- Karlöf, Bengt. 1990. Yritystoiminnan avainsanat. Helsinki: Weilin+Göös.
- Kasper, H., van Helsdingen P. & Gabbot, M. 2006. Services Marketing Management. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Keitaanniemi, Henrik. 2011. Kesätyöntekijä. Cembrit. Lohja. Muistiinpanot. 19.8.2011.
- Kettunen, Sami. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYPro Oy.
- Kinnunen, Ritva. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.

- Komonen, Pauli. 2011. Trendit ja tulevaisuus: kuusi yksinkertaista havainnointiharjoitusta. Verkkodokumentti. 15/30 Research. <[www.tulevaisuusopas.net/tutkimuslouhos/asiakaspalveluun-liittyvia-esimerkkeja/](http://www.tulevaisuusopas.net/tutkimuslouhos/asiakaspalveluun-liittyvia-esimerkkeja/)> 25.10.2011. Luettu 31.3.2012.
- Laamanen, Kai. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet = Terms and concepts in business process management. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, Hyy Yhtymä.
- Laine, T., Paranko, J. & Suomala, P. 2008. Olemme kaikki jo palvelubisneksessä – uusia mahdollisuuksia teollisuusyrityksille. Metallitekniikka, 24.6.2008, s. 74.
- Leppänen, Erkki. 2007. Asiakslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Lindroos, J-E & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki : WSOYpro.
- Martinsuo, M., Ojala, M. & Turta, T. 2011. Case Cembrit. Ensimmäisen haastattelukierroksen tulokset. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Teollisuustalouden laitos. Esitysmateriaali. 26.5.2011.
- Martinsuo, Miia & Ojala Mika. 2012. SBC: Service business capabilities for technology-based firms. Tampere: Tampere University of Technology, Department of Industrial Management. Esitysmateriaali. 5.1.2012.
- Mattinen, Hannu. 2006. Asiakkuusosaaminen kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Metsämuuronen, Jari. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. Viro: International Methelp Ky.
- Nortio, Jukka. 2012. Tilaukirjat täyttyvät peloista huolimatta. 3T, 13.4.2012, s. 12.
- Ojala, M., Mahlamäki, T. & Ahvenniemi, O. 2012. Asiakasrajapinnan haasteet ja mahdollisuudet. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Teollisuustalouden laitos. Esitysmateriaali. 10.2.2012.
- Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Ottenbacher, Michael & Harrington, Robert. 2010. Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. Journal of Services Marketing. vol. 24, s. 3-15.
- Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta. 2005. Verkkodokumentti. Elinkeinoelämän keskusliitto. <[www.hpl.fi/ek\\_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden\\_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut\\_2020-valiraportti.pdf](http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020-valiraportti.pdf)>. Luettu 8.4.2012.

Palveluliiketoiminta. Verkkodokumentti. Tekes. <[www.palveluliiketoiminta.fi/.Tekes](http://www.palveluliiketoiminta.fi/.Tekes)> Luettu 30.10.2011.

Peltola, Heikki. 2007. Palveluloisto ja kiehtomisen aito taito. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Pirttilä, Anneli. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WSOY.

Pulkkinen, Juha. 2007. Julkisivu kaupunkikuvassa –rakennusvalvonnan näkökulma. Verkkodokumentti. Rakennustieto lehdet. <[www.rakennustieto.fi/lehdet/ry/index/lehti/P\\_114.html](http://www.rakennustieto.fi/lehdet/ry/index/lehti/P_114.html)>. Luettu 31.3.2012.

Rakennusmarkkinat Suomessa. 2011. Verkkodokumentti. Suomen Rakennuslehti Oy. <[www.rakennuslehti.fi/tietoa/rakennusmarkkinat\\_suomessa/](http://www.rakennuslehti.fi/tietoa/rakennusmarkkinat_suomessa/)>. 20.4.2011. Luettu 21.3.2012.

Rautiainen, Mirja & Siiskonen, Mika. 2007. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Helsinki: Restamark.

Rekola, Katri & Rekola, Heikki. 2003. Palvelukeskeisten tuotteiden kehittäminen teollisuusyrityksissä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Rekola, Katri. 2007. Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Rissanen, Tapio. 2005. Yrittäjän käsikirja 2005 – hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Espoo: Weilin+Göös.

Sakki, Jouni. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B-prosessi. Espoo: Jouni Sakki Oy.

Schneider, Benjamin & White, Susan. 2004. Service quality: Research Perspectives. USA: Sage Publications, Inc.

Sílen, Timo. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Porvoo: WSOY.

Sipilä, Jorma. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY.

Sulkunen, P. 1990. Ryhmähaastatteluiden analyysi. Helsinki: Gaudeamus.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Trendeistä luodaan uutta kysyntää. 2011. Verkkodokumentti. EK. <[www.ek.fi/menestyksen\\_evaat\\_2010/trendeista\\_tulee\\_uutta\\_kysyntaa.php](http://www.ek.fi/menestyksen_evaat_2010/trendeista_tulee_uutta_kysyntaa.php)>. 4.2.2011. Luettu 7.4.2012.

Trends in the Delivery of Design and Construction Services. 2011. Verkkodokumentti. Construction 53. <[www.construction53.com/2011/04/trends-in-the-delivery-of-design-and-construction-services/](http://www.construction53.com/2011/04/trends-in-the-delivery-of-design-and-construction-services/)>. Luettu 8.4.2012.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turkki, Teppo. 2010. Tulevaisuuden trendit. Verkkodokumentti. <[www.diges.info/pdf/Pk-yrittäjyyden\\_tulevaisuuden\\_trendit\\_turkki.pdf](http://www.diges.info/pdf/Pk-yrittäjyyden_tulevaisuuden_trendit_turkki.pdf)>. Luettu 21.3.2012.

Turta, Tapio. 2011. Organizational readiness for change in the transformation towards service business. Master of Science Thesis. Tampere University of Technology.

UPS - Quantum View. 2012. Verkkodokumentti. United Parcel Service of America, Inc. <[www.ups.com](http://www.ups.com)>. Luettu 23.1.2012.

Valta, Anne. 2007. Ekotehokas rakentaminen kasvava trendi. Verkkodokumentti. <<http://194.100.159.181/fi-FI/Business/Industry+Knowledge/Construction+and+Logistics/Ekorakentaminen.htm>>. Luettu 21.3.2012.

Vänskä, Juha & Kuusisto, Jari. 2007. Tuotannollisten yritysten palveluliiketoiminnan kehittäminen. Verkkodokumentti. SC-Research. <[www.scr.fi/fi/uutiset/docs/071030\\_PalvLiikefinal.pdf](http://www.scr.fi/fi/uutiset/docs/071030_PalvLiikefinal.pdf)>. Luettu 24.1.2012.

Web-seminaarit. 2010. Verkkodokumentti. Rautaruukki Oyj. <[www.ruukki.fi/Koulutus/Web-seminaarit](http://www.ruukki.fi/Koulutus/Web-seminaarit)>. Luettu 9.4.2012.

Wegelius-Lehtonen, T., Pahkala, S., Nyman, H., Vuolio, H. & Tanskanen, K. 1996. Opas rakentamisen logistiikkaan. Helsinki: RTK-Fakta.

Ylikoski, Tuire. 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Yli-Luoma, Pertti. 2001. Ohjeita opinnäytetyön tekemiseen. Sipoo: IMDL Oy Ltd.

## **SBC projektin asiakashaastattelut - Yleinen teemahaastattelun runko**

Alussa lyhyt kuvaus koko projektista ja haastattelujen roolista siinä aiemmin lähetetyn A4-saatteen pohjalta.

### **1. Yleiset tiedot haastateltavasta**

- a. Haastateltavan tausta ja työhistoria
- b. Millainen on työhistorianne kohdeyrityksessä?
- c. Työnkuva, tehtävä
- d. Millä tavoin tehtävä koskettaa tarkastelemaamme yritystä?

### **2. Asiakkaan perustiedot**

- a. Mikä on yritys/ yksikkö jossa työskentelee?
- b. Mikä on yksikön merkitys laajemmassa yrityskokonaisuudessa?
- c. Missä liiketoiminnassa yritys toimii?
- d. Menestymisen kannalta välttämättömiä tekijöitä liiketoiminnassanne?  
Asiakkaan prosessit.
- e. Millaisia asiakkaita teillä on?
- f. Toimittajasuhteiden rooli ja merkitys yleisesti? Neuvotteluasemat, toimittajien koot yms.
- g. Missä olette hyviä / parempia kuin kilpailijat?

### **3. Tuote tai palvelutarjooma asiakasyrityksen kannalta**

- a. Mikä on kyseessä olevan tuote- ja palvelutarjooman merkitys yritykselle?
- b. Kuvailkaa tuotetta ja siinä tärkeänä pitämiänne asioita?
- c. Miten tuote voisi palvella teitä / loppuasiakasta entistä paremmin?
- d. Miten parantaisit tuotetta / mitä se voisi tarjota lisää?
- e. Onko tuotteeseen liitettävissä palveluelementtejä?

### **4. Asiakasyrityksen ja haastateltavan suhde kumppaniyritykseen**

- a. Yhteistyön historia
- b. Kuvaus suhteen tasosta ja toimivuudesta (läheinen / etäinen, hyvä yhteistyö/heikosti toimiva yhteistyö)
- c. Miksi ollaan tyytyväisiä / tyytymättömiä suhteeseen?

- d. Mikäli ongelmia on niin mille alueelle ne kohdistuvat:
  - i. hankittavaan tuotteeseen
  - ii. toimintaan yhteistyössä (esimerkiksi toimitusajat, toimitusaikapito...)
  - iii. tuotteen / palvelun hintaan
  - iv. henkilöihin yrityksessä
  - v. mihin muuhun?
- e. Miten kuvailisitte koko arvoketjua / verkostoa, jossa kohdeyrityksemme tuotteita toimitetaan ja käytetään?
- f. Mikä on oman yrityksenne rooli kokonaisuudessa?
- g. Mikä on kohdeyrityksemme rooli kokonaisuudessa?
- h. Mitkä ovat keskeiset päätöksentekijät liittyen kohdeyrityksemme tuotteisiin / palveluihin?
- i. Mitä piirteitä päätöksentekijät tuotteessa / kohdeyrityksessä arvostavat?
- j. Mikä on tuotteen valinnassa keskeinen asia: esteettisyys, teknisyys, kesto, elinkaari, huolettomuus tms.
- k. Millä eri tavoin (suoraan, tukkurin kautta, vähittäismyyjän kautta tms.) tuotteita loppukäyttäjille toimitetaan?
- l. Missä vaiheissa ovat suurimmat haasteet ja kenellä niihin on suurimmat vaikutusmahdollisuudet?
- m. Millaisena näette yhteistyösuhteen tulevaisuuden kohdeyrityksemme kanssa? Lyhyellä ja pitkällä aikavälillä? lyhyt=alle vuosi, pitkä=1-5 vuotta

## **5. Tilaus-toimitusprosessit ja tiedonkulku**

- a. Miten hyvin toimituksiin liittyvä yhteistyö toimii?
- b. Toimitusten oikea-aikaisuus ja oikea laatu? Oikea määrä oikeita tuotteita oikeaan paikkaan oikean laatusena?
- c. Toimitusten tekninen toteutus (pakkaus, toimitustiedot, toimitusten minimimäärät ym.)
- d. Tiedonkulku toimituksiin liittyen? Tekniset tiedonkulun tavat ja henkilöihin sidottu tiedonkulku?
- e. Reklamaatiot ja niiden hoito?
- f. Ennustettavuus ja yrityksen mahdollisuus auttaa toimittajaa ennakoinnissa?
- g. Ansainta ja hinnoittelu... kuvaa hinnoittelun mahdollisuuksista ja vaihtoehtoista



## 6. Tarjooman ja asiakaspalvelun kehittämistarpeet

- a. Miten omassa toiminnassa / prosesseissa tuotteita/palveluita käytetään. Miten näillä liiketoimintaa ja menestystä aikaansaadaan?
- b. Mikä tuottaa teille arvoa tai hyötyjä liiketoiminnassa?
- c. Tuleeko mieleen hyvin sujunut casea, josta merkittävää hyötyä liiketoiminnassa teille tai loppuasiakkaalle.
- d. Miten kohdeyrityksemme voisi palvella yritystä paremmin? Ja mitä suorastaan akuutisti haluaisitte? Mitä taas toivoisitte tulevaisuudessa?
- e. Mistä suunnasta tuotteisiin tai toimintaan liittyviä parannusehdotuksia tulee?
- f. Millaisia hyviä käytäntöjä muista toimittajasuhteista / kilpailijoilta voisi harkita kohdeyrityksemme?
- g. Miten vertailisitte kohdeyrityksemme suoriutumista verrattuna sen kilpailijoihin? Mitä tekee paremmin ja mitä huonommin?
- h. Onko teillä tiedossa asiakkaanne tarpeita tai toiveita liittyen kohdeyrityksemme tuotteisiin tai palveluihin?
- i. Miten näette mahdollisuudet seuraavilla alueilla asiakasarvon kohottamiseen:
  - i. saatavuuden varmistaminen (varastot asiakkaalla)
  - ii. hätätoimitukset
  - iii. asennuspalvelut
  - iv. koulutus
  - v. konsultointi
  - vi. tuotteen elinkaaren aikaan liittyvät palvelut, esimerkiksi tuotteiden hävitys / kierrätys

## 7. Muita mieleen tulevia ajatuksia?

## Service business capabilities – Customer interviews

Many industrial firms have seen the need to develop services to strengthen their customer offering. Still, the transition from a manufacturer to a service provider is not an easy one. Tampere University of Technology is participating in “Service business capabilities” –project, in which the potential for service development and needed capabilities are analyzed in three traditional manufacturing companies. One of these research partner companies is Cembrin Oy.

Important part of the project is customer interviews. The aim in these interviews is to discover potential benefits to customers and the possible need to further develop the relationship. The ultimate goal for the partner company is to be able to serve its’ customers better.

The interview consists of questions about the background of the respondent, basic information on the company and finally the description of the relationship with our partner company. We are especially interested in finding out the customer needs and development potential regarding to the products and services provided by our partner company. The interview lasts about 1-2 hours.

The interview themes include:

- general information of the interviewee
- general information of the interviewed company
- interviewees / companies relationship with Cembrin Oy
- Cembrin’s current offering and possibilities to develop it
- general customer needs and what creates value to customer.

Interviews are accomplished as theme interviews where all respondents are presenting their thoughts and ideas based on their role in the companies and personal knowledge. All interviewees’ view is important to be able to gain a holistic perspective on issues mentioned above. All interview data is confidential and individual comments of the interviewees will not be recognizable in the works based on this data.

Contact persons:

Researcher Mika Ojala

[mika.ojala@tut.fi](mailto:mika.ojala@tut.fi)

+358 50 525 6205

Industrial management

Tampere University of Technology

Lecturer Tommi Mahlamäki

[tommi.mahlamaki@tut.fi](mailto:tommi.mahlamaki@tut.fi)

+358 500 866 641

Industrial management

Tampere University of Technology

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
TAUSTATIEDOT	HAASTATELTAVAN TAUSTA	Haastateltavan taustat
	YRITYSTAUSTA	Yrityksen taustat
	KRIITTISET TEKIJÄT MENESTYKSESSÄ	Asiakastyytyväisyys
		Laatu
		Hinta
		Suunnitelmat
		Asiakasodotukset
		Toimittajasuhteet
		Trendikkyys
		Suunnitelmallisuus
		Saatavuus
	Aikataulut	
	MIKSI ASIAKAS VALITSEE YRITYKSENNE	Maine
		Kokemus
		Verkostot
		Jokin muu
	HAASTATELTAVAN ASIAKKAAT	Julkiset asiakkaat
		Yksityiset asiakkaat
		Ammattirakentajat
		Rakennuttajat
ASIAKASPROJEKTIT	Uudisrakennuskohteet	
	Julkisin kohteet	
	Korjausrakennuskohteet	
	Ulkotilat	
	Asuinrakennukset	
	Sisätilat	
	Ostosalueet	
	Maisemasuunnittelu	
Laivan suunnittelu ja rakennus		
PROSESSI	PROSESIN KULKU	suunnittelu
		ennusteet
		tilaaminen
		toimitukset
	PROSESSIIN OSALLISTUVAT TOIMIJAT	Arkkitehti
		Asiakas
		Rakennuttaja
		Aiemmat projektit
VERKOSTOT	VERKOSTOT	Verkostojen merkitys
		Suhteet toimijoihin ja sidosryhmiin
	YHTEISTYÖ CEMBRITIN KANSSA	Tytyväinen yhteistyöhön
		Ongelmanratkaisua Palaverit
MARKKINOINTIMATERIAALI	ESITTEET, OHJEISTUKSET	Esitteet, ohjeistukset, muut painetut dokumentit
	WWW-SIVUT	Internet ja yrityksen kotisivut
PALVELUT	NYKYISET	Kustannuslaskelmat
		Optimoinnit
		Mallipalat
		Paikalliset myyntikonttorit
	TULEVAISUUS	Pakkauspalvelut
		Yhteistyö
		Asennuspalvelu
		Konsultointiapu
		Tekninen tukihenkilö,
		Yhteiset hankkeet
		Laajennettu tuotevalikoima
Markkinointi		
Toimitukset		

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
MATERIAALI	MATERIAALIPÄÄTÖKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	Kustannukset
		Laatu
		Kestävyys
		Esteettisyys
		Värit
		Maine
		Kontekstiyhteys
		Hinta-laatu-suhde
		Tekniset ominaisuudet
		Muut tekijät
		CEMBRITIN TUOTTEIDEN KILPAILUVALTTI
	Mitat	
	Tunnettavuus	
	Tarvikkeet	
	Laatu	
	Takuu	
	Tuoteominaisuudet	
	Optimoinnit	
	Työstöt	
	Verkostot	
	Brändi	
	Hinnoittelu	
	YLEISESTI MATERIAALIEN OMINAISUUKSISTA	Yleisesti eri materiaaleista ja niiden ominaisuuksista
	HAASTEET	Laatu
		Kokonaisuus
		Tuoteominaisuudet
		Sidosryhmät
		Työstöt
		Hinnoittelu
		Toimitukset
		Verkostojen toiminta
		Varastointi
	HYVÄT PIIRTEET TUOTTEISSA	Kestävyys
		Laatu
		Tuotteet
		Myyjät
		Palaverit
		Reklamaatiotilanteet
		Saatavuus
		Värit
		Mallit
		Työstöt
		Esteettisyys
		Tuoteominaisuudet
		Tuotteiden käyttö
	PALAUTE	Positiivinen
		Negatiivinen
Yleistä		
ASIAKASPALAUDE HAASTATELTAVAN ASIAKKAILTA	Asiakkaan asiakkaan palaute ja kommentit	
KEHITYSKOHEET	Tekniset piirrokset	
	Tarvikkeet	
	Tuoteominaisuudet	
	Laatu	
	Materiaali	
	Toimitukset	
	Ohjeistukset	
	Markkinointimateriaali	
	Tekninen tukipalvelu	
	Työstöt	
	Tuotteiden käsittely	
	Informaatio	
	Valikoima	
RATKAISEVAT TEKIJÄT ALAN KILPAILUSSA	Hintataso	
	Tuki	
	Reagointi	
	Yhteistyö	
	Informaatio	
	Toimitukset	

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
CEMBRITIN TOIMINTA	MALLIPALAT	Mallit ja mallipalat
	PAKKAAMINEN JA MERKINNÄT	Merkinnät
		Pakkaus
		Informaatio
	TARVIKKEET	Tarvikkeet ja muut materiaalit
	REKLAMAATIOT	Reklamaatiot ja vikatilanteet
	TOIMITUKSET JA TOIMITUSAIKA	Toimitusaika
		Toimitukset
HINTA	Keskitasoinen	
	Hyvä	
	Korkea	
MUUT	MUUTA HAASTATELTAVIEN KOMMENTTEJA	Haastateltavan muut kommentit ja huomiot

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
TAUSTATIEDOT	HAASTATELTAVAN TAUSTA	Haastateltavan työnkuva
	YRITYSTAUSTA	Yrityksen taustatiedot
	CEMBRITIN TUOTEHISTORIA YRITYKSEN KÄYTÖSSÄ	Cembritin tuotteet ja niiden käyttö yrityksessä
	KRIITTISET TEKIJÄT MENESTYKSESSÄ	Toimintatapa
		Osaaminen
		Verkostot
		Toimitusvarmuus
		Aikataulut
		Luottamus
		Brandi
		Hinta
		Valikoima
		Trendit
	Muut	
	MIKSI ASIAKAS VALITSEE YRITYKSENNE?	Luottamus
		Tuote-etu, valikoima
		Toimintatapa
		Laatu
		Asennustehokkuus
	HAASTATELTAVAN ASIAKKAAT	Ammattirakentajat
Uudiskohteet		
Rakennuttajat		
Julkiset		
Yksityiset		
Korjauskohteet		
Yleisesti		
Jälleenmyyjät		
ASIAKASPROJEKTIT	Julkiset hankkeet	
	Asuinrakennukset	
	Uudisrakennuskohteet	
	Sairaalahankkeet	
	Teollisuushankkeet	
	Parvekkeisiin liittyvät hankkeet	
	Virtuaaliprojektit	
PROSESSI	PROSESIN KULKU	Prosessin kesto
		Suunnitelma
		Ennusteet
		Päätökset
		Materiaalit
		Tilaukset
		Toimitukset
		Haastateltavan oma toiminta prosessissa
	PÄÄTÖKSENTEKIJÄ PROJEKTISSA	Suunnittelija
		Asiakas
		Rakennuttaja
		Viranomainen
		Jokin muu taho

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
PROSESSI	PROSESIN KULKU	Proessin kesto
		Suunnitelma
		Ennusteet
		Päätökset
		Materiaalit
		Tilaukset
		Toimitukset
	Haastateltavan oma toiminta prosessissa	
	PÄÄTÖKSENTEKIJÄ PROJEKTISSA	Suunnittelija
		Asiakas
Rakennuttaja		
Viranomainen		
Jokin muu taho		
VERKOSTOT	YHTEISTYÖKUMPPANIT JA VERKOSTOT	Kilpailuasetelma ja markkinat
		Sidosryhmäsuhteet
		Verkostojen merkitys
	TOIMIJAT	Tavarantoimittajat
		Rakennusliikkeet
		Arkkitehdit
		Suunnittelijat
	YHTEISTYÖ CEMBRITIN KANSSA	Yhteistyö Cembritin kanssa nykyisin
		Kontaktihenkilöt
		Yhteistyön laatu
		Ongelmatilanteet
		Muut kommentit
		Yhteistyö tulevaisuudessa
MARKKINOINTIVIESTINTÄ	MARKKINOINTIMATERIAALI	Esitteet, ohjeistukset ja muu markkinointimateriaali
	WWW-SIVUT	Internet-lähteet (www-sivut, sähköiset dokumentit)
PALVELUT	NYKYISET	Mallipalat
		Yleisesti palveluista
	TULEVAISUUS	Tuki (asiakas- ja tuotetuki)
		Koulutus
		Konsultointi
		Jälkimarkkinointi
		Optimoinnit
		Laskennat
		Suunnitteluapu
		Muut

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
METRIAALI	MATERIAALIPÄÄTÖKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	Kustannukset
		Tekniset ominaisuudet
		Esteettisyys
		Käytettävyys
		Kestävä kehitys
		Trendit
		Laatu
		Värit
		Toimitus
		Brändi
	Määräykset	
	Muut tekijät	
	CEMBRITIN TUOTTEIDEN KILPAILUVALTIT	Tekniset ominaisuudet
		Brändi
		Värit
		Tuoteominaisuudet
Työstöt		
Laatu		
Muut		
CEMBRITIN TUOTTEET YLEISESTI JA NIIDEN KÄYTTÖ	Tuotteet ja niiden tekniset ominaisuudet	
	Muut huomiot	
	Esteettisyys ja tuotteiden visuaaliset ominaisuudet	
YLEISESTI MATERIAALIEN OMINAISUUKSISTA JA NIIDEN HAASTEISTA	Hinnoittelu	
	Tekniset ominaisuudet	
	Laatu	
PALAUTE	HYVÄT PIIRTEET TUOTTEISSA	Esteettisyys
		Tuoteominaisuudet
		Kestävyys
		Kestävä kehitys
		Brändi
		Työstöt
		Värit
		Muut huomiot
	HUONOT PIIRTEET TUOTTEISSA	Hinta
		Käsiteltävyys
		Toimitus
		Käytettävyys
	Työstöt	
	POSITIIVINEN	Positiivinen palaute
	MUU PALAUTE	Muut kommentit ja palaute
	ASIAKASPALAUTE HAASTATELTAVAN ASIAKKAILTA	Haastateltavan asiakkaan asiakkaan palaute
	KEHITYSKOHEET	Valikoima
		Tuotetietous
		Tuotteet
		Toimitukset
Kontaktit		
Prosessi		
Markkinointi		
Suunnittelu		
Hinta		
Työstöt		
Optimoinnit		
Pakkaus		
Muut		



PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA	
CEMBRITIN TOIMINTA	MALLIPALAT	Mallit ja mallipalat	
	PAKKAAMINEN JA MERKINNÄT	Pakkaukset ja niiden merkinnät	
	INFORMAATION KULKU	Tiedonkulku prosessissa	
	TARVIKKEET	Tarvikkeet ja muut materiaalit	
	REKLAMAATIOT	Reklamaatiot ja vikatilanteet	
	TOIMITUKSET JA TOIMITUSAIKA		Toimitusaika
			Toimitusvarmuus
			Toimitus
HINTA		Hinnoittelu ja hinta	
MUUT		Muut kommentit ja huomiot	

PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA	PELKISTETTY ILMAUS	ALKUPERÄINEN ILMAUS 1	
PALVELUT	Nykyinen tarjonta	asiakaspalvelu			
		tekninen palvelu			
		tuotantopalvelut			
		työstöpalvelut			
		tuotepalvelut			
		toimituspalvelut			
		optimointipalvelut			
		pakkauspalvelut			
		asiantuntijapalvelut			
		tuotteet			
	Tulevaisuuden tarjonta	asiakasratkaisut			
		suunnittelu			
		asennuspalvelut			
		asiakkaan prosessiin osallistuminen			
		optimointipalvelut			
		tuotantopalvelut			
		tuotekehitys			
		suhdetoiminta			
		koulutuspalvelut			
	Palveluiden laatu	huono			
		hyvä			
	Palvelun määritelmä	keskitasoinen			
		asiakaslupaus			
tuotteisiin liittyvät palvelut					
palveluiden tuottaminen					
ASIAKASPALAUTE	Asiakastoiveet	toimitukset			
		pakkaukset			
		palvelut			
		optimoinnit			
		suunnitteluohjelmat			
		ennusteet			
		yhteydenpito			
		kustannukset			
	Asiakaspalaute	myyntiorganisaation kautta saatu palaute			
		suora asiakaspalaute			
	KOMMENTIT	Myönteinen palaute	kehittäminen		
			tiedonkulku		
			palvelut		
		Näkemykset nykytoiminnasta	tiedonkulku		
verkostot					
kannattavuus					
tuotantokapasiteetti					
toiminnan kuvaukset					
toiminta yleisesti					
tuotannon toiminta					
työhön sitoutuminen					
toimitukset					
asiakaspalvelu					
palaute					
ongelmanratkaisu					
asiakassuhteet					
Tuotanto		seuranta			
		kehitys			
	myynti				
	tuotekehitys				
	asiakastarpeiden huomioiminen				

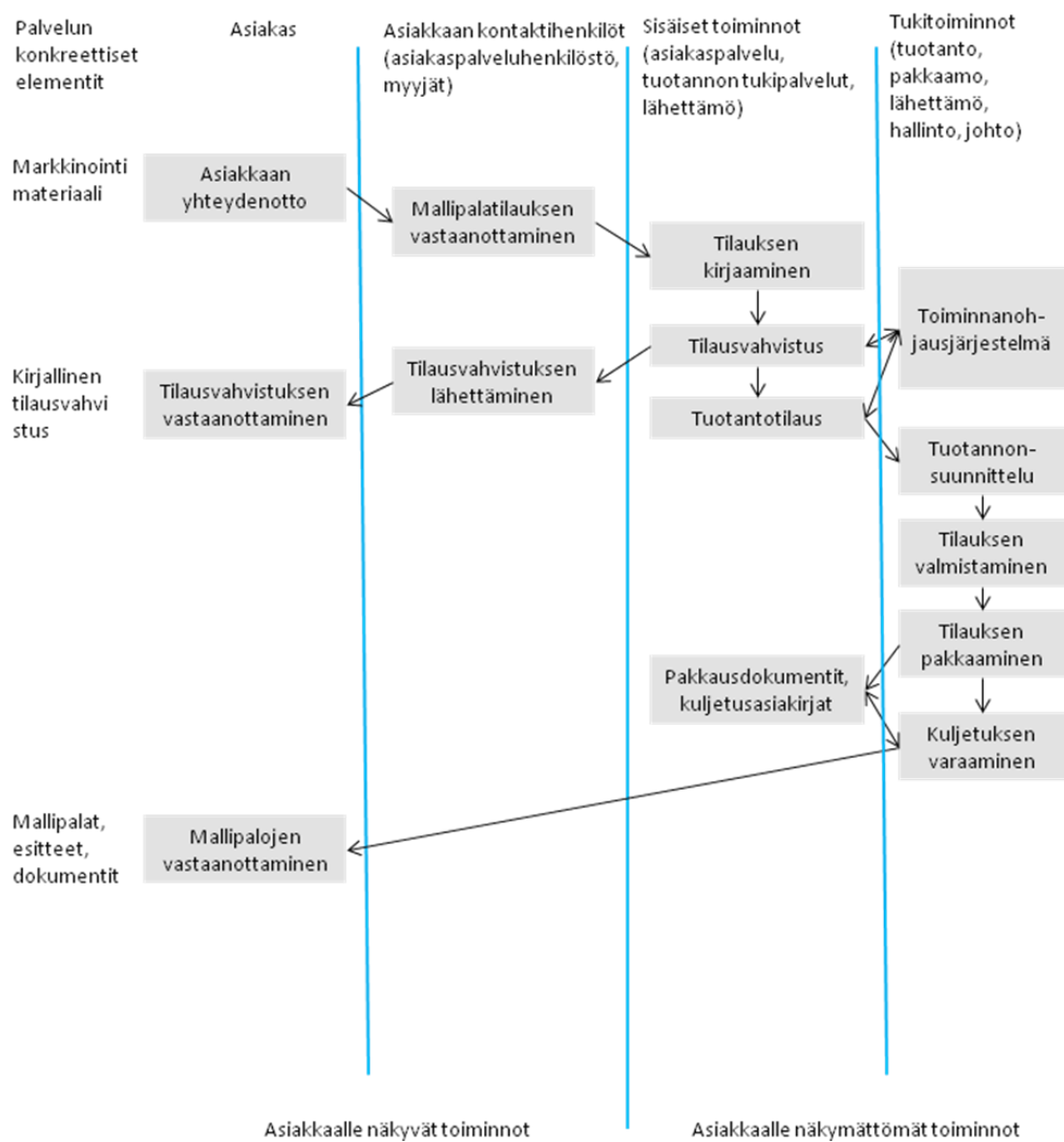
PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA	PELKISTETTY ILMAUS	ALKUPERÄINEN ILMAUS 1	
PROSESSI	Prosessit ja projektit	informaation kulku			
		tiedonvaihto			
		toimintatapaa			
		organisaatorajat			
		ydinprosessit			
		johtaminen			
		prosessien kuvaukset			
		vastuunkanto			
		työnkuvat			
		asiakassuhteet			
		Seuranta ja mittarit	henkilötasolle asetetut tavoitteet		
			toimitukset		
			tiimitasoiset mittarit		
	toimittajille asetetut mittarit				
	mittariston laatu				
	myynnin mittarit				
	KILPAILU	Kilpailuvaltit	toimitusvarmuus		
			laatu		
			tuotteet		
jatkuva toiminnan kehittäminen					
reagointikyky					
hinta					
valikoima					
avoimuus					
herkkyys					
innovatiivisuus					
suomalaisuus					
brändi					
Haasteet omassa toiminnassa			räätälöidyt tilaukset		
		hinnoittelu			
		asiakastarpeisiin vastaaminen			
		yhteistyön tiivistäminen			
		ennusteet			
		tiedonkulku			
		pakkauspalvelut			
		levymerkinnät			
		tilaustiedot			
		kilpailu			
		sidosryhmät			
		palvelun laatu			
		pakkausmerkinnät			
		noutotilaukset			
		tarviketoimitukset			
		tarvikkeiden toimittajakenttä			
		rutiinitehtävät			
		mallipalatoimitukset			
työntekijöiden sitouttaminen					
Asiakkaalle tärkeät osa-alueet		toimitusaika			
		laatu			
		joustava toiminta			
		reagointikyky			
		toimitusvarmuus			
		yhteistyösuhteet			
MUUTOKSET		Tehtyjen muutosten	negatiivinen		
			haasteellista		
			positiivinen		
			aikataulu		
			sopeutuminen		
		Muutosvalmius	suhtautuminen muutoksiin		
			muutosilmapiiri		
		Muutostarve nykyisessä toiminnassa	ei tarvetta muutoksille nykyisessä		
			muutokset tarpeen mukaan		

	YHTEENSÄ	Arkkitehti 1	Arkkitehti 2	Jälleenmyyjä 1	Jälleenmyyjä 2	Jälleenmyyjä 3	Jälleenmyyjä & rakennuttaja	Rakentaja 1	Rakentaja 2
<b>TAUSTATIEDOT</b>									
<b>HAASTATEL TAVAN TAUSTA</b>	8	Yrityksen omistaja ja osakas, toimitusjohtaja, arkkitehti	25 v. arkkitehtinä, 1,5 v. nykyisessä yrityksessä	letjun rautakauppojen tavararyhmapäällikkö	rakennustekniikka ja talotekniikka -osaston päällikkö, aiemmin toiminut yrittäjänä, alalla n 15 v	myyntipäällikkö, 8-15 vuoden kokemus alalta ja n 12 vuoden kokemus rautakaupasta	myyntijohtaja, 4 v. yrityksessä myyjänä	yrityksen toimitusjohtaja, koulutukseltaan sisäkattoasentaja, työskennellyt asentajana 15 v	yrityksen toimitusjohtaja, toiminut yrityksessä 12 v (yrityksen perustaja)
Haastateltavan työnkuva	7	Suunnittelu, yritystoiminnan hallinta ja johtaminen, projektijohtaminen ja -hallinnointi.	talonrakennuksen ja uudiskohteiden suunnittelu, arkkitehtitoimien ideoiden hahmottaminen ja kehittäminen, suunnittelu ja suunnitelmien konkreettinen toteutus asiakkaalle		vastuualueina tavaran hallinta ja henkilöstöjohtaminen	tuotevastuu rakennustarvikkeosastosta, tilausvastuu puupohjaisille tuotteille (muille tuotteille ostaja erikseen), 4 alaisen työnohjaus, myyntivastuu rakennustarvikkeista, toiminnan kehittäminen ja henkilökohtainen myyntityö	Työnkuvaan kuuluvat laskelmien tekeminen piirustusten pohjalta, hinnoittelu, asennuksien lisääminen ja hommaaminen ja laskenta projekteille, myyjät lähes koko projektin kulun mukana eri vaiheissa	toimitusjohtajan tehtävät, työnjohto, asennus, autonkuljettajana toimiminen, muut sekalaiset tehtävät	kuulkee työmailla ja projekteissa, kiittää eri työmaita (aloituspalaverit, lopetuspalaverit, luovutuspalaverit)
<b>KRIITTISET TEKIJÄT MENESTYKSESSÄ</b>									
Toimintatapa	5	x		x			x	x	x
Osaaminen	4	x	x					x	x
Verkostot	4		x	x			x	x	
Toimitusvarmuus	3					x	x	x	
Aikataulut	3		x				x	x	
Luottamus	3			x		x	x		
Brandit	3	x		x					x
Hinta	2						x	x	
Valikoima	2			x			x		
Trendit	1	x							
Muut	6	- mukautuminen ja reagointi muuttuviin tilanteisiin, - tekijät ja kriittiset kohdat riippuvat suunnitteluvasta- kohteesta ja projektista	- virtuaalimallinnuksen kautta tarjottava uusi palvelumuoto (muilla ei tarjolla vastaavaa), - suunnittelijan tulisi osata kuunnella kaikkia ja tehdä kaikkien toiveiden mukainen ratkaisu (lopputuloksen toiveiden kompromissi), - "Hyvin tehty työ myy."	- minkään yksittäisen tavararyhmän poisaääni ei vaikuta tulokseen, jolloin mikä tahansa tavararyhmä voidaan pudottaa huuletta pois valikoimasta, - yleinen taloudellinen tilanne vaikuttaa vahvasti menestymiseen, - markkinat vaihtelevat		- nyk. kilpailu kovaa, aiemmin asiakasvaatimus oli että tavarat oli toimitettava huomenna mutta nyk. niiden tulee olla tänään toimitettuna, mikä vaatii tavarapuskureiden pitämistä	- kausiluontoinen ala (kesä sesonkiaikaa ja muina aikoina lähinnä vain uudiskohteita)	- Ei voi sanoa olevansa missään erityisesti parempia kuin muut. Toiminut itse useassa yrityksessä ja nähnyt eri yritysten toimintatapoja, joten vertaillessaan toimijoita keskenään ei osaa sanoa missä erityisesti erottuisivat kilpailijoista.	
<b>MIKSI ASIAKAS VALITSEE YRITYKSEMME?</b>									
Luottamus	5		x	x	x		x		x
Tuote-etu, valikoima	4		x		x		x		x
Toimintatapa	4		x		x	x			x
Laatu	1								x
Asennustehokkuus	1						x		
<b>HAASTATEL TAVAN ASIAKKAAT</b>									
Ammattirakentajat	6			x	x	x	x	x	x
Uudiskohteet	4	x		x			x		x
Rakennuttajat	4	x		x			x		x
Julkiset	4	x	x					x	
Yksityiset	4	x	x		x	x			x
Korjauskohteet	3			x			x		x
Yleisesti	3								
Jälleenmyyjät	1	x							
<b>ASIAKASPROJEKTIT</b>									
Julkiset hankkeet	4	x	x					x	x
Asuinrakennukset	3	x	x						x
Uudisrakennuskohteet	2	x							x
Sairaalahankkeet	2		x						x
Teollisuus-hankkeet	1			x					
Panvekeisiin liittyvät hankit	1						x		
Virtuaali-projektit	1		x						
<b>PROSESSI</b>									
<b>PROSESSIN KULKU</b>									





PÄÄLUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA	PELKISTETTY ILMAUS	ALKUPERÄINEN ILMAUS 1	
TAUSTATIEDOT	HAASTATELTAVAN TAUSTA	Haastateltavan työnkuva	Yrityksen omistaja ja osakas, toimitusjohtaja, arkkitehti	Toimii yrityksessä toimitusjohtajana. Molemmat yrityksen perustajat koulutukseltaan arkkitehtejä ja sisustusarkkitehtejä. Haastateltava toiminut kaupunkivirastolla arkkitehtinä ja sen lisäksi ennen omaa yritystä kokemusta muustakin arkkitehtityöskentelystä. Työnkuvaan kuuluvat suunnittelu, yritystoiminnan hallinta ja johtaminen, projektijohtaminen ja -hallinnointi.	
		YRITYSTAUSTA	Yrityksen taustatiedot	Yritys perustettu n. 10 v sitten	- yritys perustettu n. 10 v sitten, - yrityksen perustajat koulutukseltaan arkkitehtejä sekä sisustusarkkitehtejä, - haastateltava toiminut kaupunkiviraston arkkitehtinä Helsingissä, - kokemusta muustakin arkkitehtityöskentelystä
	CEMBRITIN TUOTEHISTORIA YRITYKSEN KÄYTÖSSÄ	Cembritin tuotteet ja niiden käyttö yrityksessä	Ei kokemusta Cembritin tuotteista, tuotteet ennestään tuttuja	Eivät ole käyttäneet Cembritin tuotteita, mutta ennestään tuttuja tuotteita ja tunnistaa sekä tietää tuotteet ja tuotemerkit	
	KRIITTISET TEKIJÄT MENESTYKSESSÄ	Toimintatapa	Mukautuminen ja reagointi muutoksiin	Mukautuminen ja reagointi muutoksiin	Mukautuminen ja reagointi muuttuviin tilanteisiin (erityisesti korjausrakentamisen puolella matkan varrella tulee yllätyksiä joihin tulee reagoida)
			Osaaminen	osaamisen keskittäminen ja tuotetietous	Tulisi pystyä kohdistamaan ja keskittämään kaikki tarvittava osaaminen suunniteltavaan kohteeseen. Tuotetietous tulee olla korkea.
		Verkostot			
		Toimitusvarmuus	toiminnan ketteryys ja joustavuus	Toiminnan tulee olla joustavaa ja ketterää, jolloin pärjätään paremmin kilpailutilanteissa.	
		Aikataulut			
		Luottamus			
		Brandi	kestävä kehitys	pitkä kestävän kehityksen historia ja osaaminen	
		Hinta			
		Valikoima			
		Trendit	herkkyys ja ajan ilmiöt	Oltava herkkyyttä nähdä ajassa menossa olevat ilmiöt ja seurata aikaa, trendeissä mukana oleminen	
	Muut	projekti- ja suunnitelmakohtaista	Kriittiset menestystekijät riippuvat kulloinkin suunniteltavasta kohteesta ja projektista. "Jokainen projekti opettaa seuraavaa."		
	MIKSI ASIAKAS VALITSEE YRITYKSENNE?	Luottamus			
		Tuote-etu, valikoima			
		Toimintatapa			
		Laatu			
		Asennustehokkuus			
	HAASTATELTAVAN ASIAKKAAT	Ammattirakentajat			
		Uudiskohteet	uudis- ja asuinrakennukset	Viime aikoina tehneet paljon uudisrakennuksia ja asuinrakennuksia	
		Rakennuttajat	ammattirakentajat	Ammattirakennuttajat, asuntorakennuttajat	
		Julkiset	kunnat ja taloyhtiö	Taloyhtiöt, kunnalliset organisaatiot	
		Yksityiset	yksityiset asiakkaat	yksityisiä asiakkaita (ei juurikaan omakotitaloja)	
		Korjauskohteet			
		Yleisesti			
		Jälleenmyyjät			
ASIAKASPROJEKTIT	Julkiset hankkeet				
	Asuinrakennukset				
	Uudisrakennuskohteet				
	Sairaalahankkeet				
	Teollisuushankkeet				
	Parvekkeisiin liittyvät hankkeet				
	Virtuaaliprojektit				



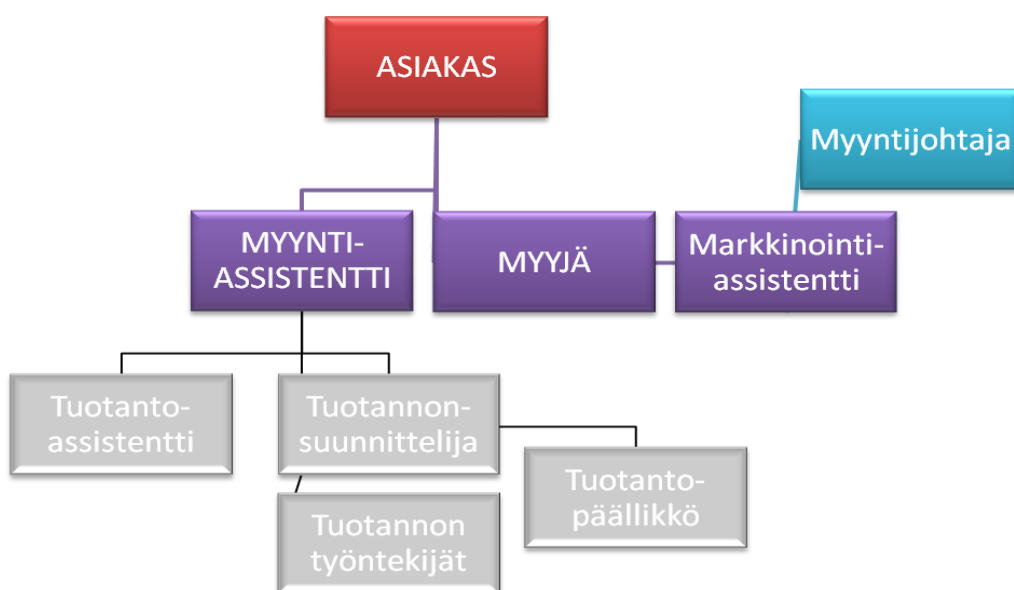
*Mallipaloproessin graafinen palvelukuvaus*



<b>PALVELUN LAJI</b>	<b>TYÖSTÖT</b>
<b>Palvelun nimi</b>	<b>Mallipalat ja mallit</b>
<b>Näkökulma</b>	<b>Yleistä</b>
Palvelun kuvaus	Asiakaskohtaisten mallien ja mallipalojen valmistaminen asiakkaan antaman suunnitelman mukaisesti tai vakiokokoina valmistettavien mallipalojen tarjoaminen asiakkaille. Mallien valmistaminen ja pakkaaminen tapahtuu Primen tuotantoyksikössä. Tavoitteena on tarjota asiakkaan konkreettisia malleja ja esimerkkejä tuotteista, joiden avulla voidaan edistää ja helpottaa niiden myyntiä sekä lisätä tuotetietoisuutta. Samalla varmistetaan suunnitteluprosessin onnistuminen ja tarvittavien mallien saatavuus lupa-anomuksiin.
Palvelun sisältö	Mallien ja mallipalojen valmistaminen ja toimittaminen asiakkaalle.
Kenelle palvelua tarjotaan?	Palvelua tarjotaan kaikille asiakkaille, erityisesti suunnittelijoille.
Tilaus	
	Asiakas tai myyjä lähettää pyynnön mallien ja mallipalojen toimittamisesta määritettyyn osoitteeseen.
<b>Teknisyys</b>	
Tekniset rajoitteet	Mallien ja mallipalojen rajoitteet: - max. 1250x3050 kokoisia kappaleita - standardikokoiset mallipalat 210x297 tai 40x120 - mallipaloja toimitetaan Cembitin värikartan sävyissä - malleja voidaan erillisestä tilauksesta toimittaa asiakkaan määrittämiin mittoihin ja erityissävyihin - malleja voidaan työstää asiakatarpeen mukaisesti
<b>Toimitus</b>	
Toimitusaika	Yleisesti sovittu toimitusaika standardikokoisille malleille on 1 viikkoa, muissa tapauksissa noudatetaan tuotteiden normaalia toimitusaikaa (poikkeustapaukset sovitaan erikseen tuotannon kanssa), ympärivuotiset toimitukset.
<b>Näkökulma</b>	<b>Asiakkaan näkökulma</b>
Asiakashuoli	Millaisilta tuotteet tuntuvat ja näyttävät oikeasti, mitkä ovat todelliset värisävyt tuotteissa eri valaistuksessa, soveltuvatko tuotteet suunniteltuun kohteeseen.
Mihin asiakkaan ongelmaan antaa ratkaisun?	Asiakkaalle toimitetaan konkreettinen ja käsissä pidettävä malli tuotteesta. Asiakkaan helpompi vakuuttaa muut hankkeeseen osallistuvat materiaalivalinnasta.
<b>Asiakaslupaus</b>	
Mitä asiakkaalle luvataan?	Tuotteiden valmistajan tuottamista levyistä malli, joka on valmistettu luotettavan ja korkean laatuksiteeristön mukaisesti. Mallit vähentävät asiakkaan epärointiä ja antavat useisiin suunniteluvaiheen ongelmiin vastauksen.
<b>Asiakatarpeiden vaatimukset</b>	
Mitkä ovat asiakkaiden keskeiset vaatimukset ja odotukset prosessia, sen tuotteita/palveluja kohtaan?	- pyydettyjen mallien toimittaminen annettuun osoitteeseen - mallit vastaavat tilauksille tuotettuja oikeita levyjä
<b>Erottumistekijät</b>	
Millä tavalla meidän tuottamamme palvelu on parempaa kuin muiden palveluntuottajien palvelu?	Tuotteiden valmistajana voimme toimittaa asiakkaalle tilauksen mukaisia levyjä, jotka voidaan työstää asiakastarpeen mukaisesti, käsitellä asianmukaisesti ja asiantuntevasti. Asiakkaalla on mahdollisuus valita mallille kohteeseen suunniteltu sävy ja mahdollinen kuviointi.
Mitä etuja palvelu tuottaa asiakkaalle?	Nopeuttaa suunnittelua ja helpottaa virallisten lupa-anomusten läpivientiä, vähentää riskiä tuotevalinnassa ja materiaalipäätöksessä sekä helpottaa valintapäätöksen vakuuttamista muille osapuolille. Toimii ideoinnin lähteenä suunnittelijoille.
<b>Palveluun liittyvät tavarat</b>	
Mitä fyysisiä tuotteita palveluiden vastaanottaja saa?	Mallipalalevyt tuotemerkinnöin, pakkaus ja tuote-esitteet.
<b>Asiakkaalle asetettavat vaatimukset</b>	
Mitä vaatimuksia asiakkaan tulisi täyttää, jotta voisi vastaanottaa palvelun?	- asiakkaan tulee mallipyynnössä määrittää haluamansa koko, sävy, määrät ja mahdolliset työstöt - asiakkaan tulee toimittaa osoite, jonne mallit voidaan toimittaa
<b>Kohderyhmä</b>	
Kenelle palvelu on suunnattu (/suunniteltu)?	Kaikille asiakkaille, tarjotaan lähinnä suunnittelijoille

Näkökulma	Palvelun tuottajan näkökulma
Edut palveluntuottajalle	
Mitä etua palvelusta on sen tuottajalle?	Tarjotaan asiakkaalle konkreettisia materiaalmalleja, jolloin varmistetaan asiakkaan näkemys tuotteeseen. Mallien avulla myynti ja markkinointi on helpompaa.
Laatutekijät	
Millä laatumittareilla voidaan todeta onnistunut laadun tuottaminen palveluissa?	- toimitukset suoritetaan asiakkaan kanssa sovitusti ja aikataulun mukaisesti, - asiakas käyttää kohteessaan ja projektissaan mallin mukaisia tuotteita, - tyytyväinen asiakas, joka ostaa tuotteita tulevaisuudessa
Millä mittareilla palvelun tuottamista seurataan?	Asiakarääntälöityjä malleja seurataan samalla tavoin kuin kaikkia tuotettuja tuotteita (prosessi ei eroa normaalitilauksesta). Mallipalojen pyynnöt lähetetään ManageEngineen, josta ne poimitaan ja lopetetaan, ohjelman säännöllinen seuranta ja raportointi.
Ennakkovaatimukset/kriittiset tekijät	
Mitkä ovat prosessin kriittiset menestystekijät?	Asiakkaan tavoittaminen oikealla hetkellä ja tarpeen synnyttäminen. Myyjien ajantasainen asiakastarpeinen tunnistaminen, tarvittava osaaminen palvelun myymisestä, odotusarvojen täyttäminen, asiakastuki, valmius prosessin hoitamiseen (resurssit, välineistö)
Mitkä ovat kriittisiä tekijöitä palvelun suorittamiselle?	- asiakkaan tavoittaminen - oikean informaation kulkeminen asiakkaalta palvelun tuottajalle - luvutut mallit tuotetaan aikataulussa sovitun mukaisesti
Keskeiset resurssit ja kyvykkyydet	
Työkalut ja koneet, jotka tarvitaan palveluiden tuottamiseen	Normaali tuotantokoneisto, pakkausmateriaali, esitteet
Mitkä ovat olennaiset resurssit (tilat, järjestelmät, kyvykkyydet) lopputuloksen kannalta?	- asiakaspalvelijoiden ja tilauksen toteuttajien tarvittava ammattitaito ja pätevyys - tarvittava ja oikeanlainen koneisto - oikea ajoitus - asiakkaan tavoittaminen ja tarpeen havaitseminen (oikeaan aikaan)
Erityisvaatimukset palvelulle	Ajantasainen tietous asiakaspalvelijoilla
<b>Näkökulma</b>	<b>Muita tietoja</b>
Kehitys	
Osaaminen ja työkalut, jotka tarvitaan palvelun pitämiseen kilpailun kärjessä. Kehitysehdotukset.	Jatkuva laadukas, osaava ja oikea asiakaspalvelu palvelun tuottamisessa. Ajoitus ja sen ennustaminen.
Konsernitason henkilön tai organisaation nimi, joka voi antaa lisätietoja kuinka palvelu toimii ja kuka on vastuussa palvelun linkaaren hallinnasta.	Myyjät, tuotepäällikkö, asiakaspalvelijat, laatuosasto, tuotekehitysosasto
Kehitysehdotuksia	
Mitä tunnistettuja kehittämistarpeita prosessiin liittyy?	Asiakasrekisterin ylläpitäminen ja yhteydenpito toimitettuja mallitilausten pohjalta, tarkempi seuranta toimitetuista malleista ja täytetyistä mallitilauksista
Lisäkommentteja liittyen palveluun ja sen kehittämiseen	
Omistajuus	
Kuka palvelun omistaa?	Myyntiosasto
Alku (heräte, syötteet)	
Mikä tai mitkä asiat laukaisevat prosessin käyntiin?	Asiakastarve tai tuotesignaali esimerkiksi messuilta, markkinointimateriaaleista, muista kohteista...

Palveluprosessin kuvaus	<i>palveluprosessista ja organisaatiosta erilliset kaaviokuvat</i>
Mitä palveluprosessi sisältää?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asikas ohjautuu myyjän/tuotteiden valmistajan luokse omasta tai myyjän aloitteesta tai jonkin kolmannen tahon aloitteesta (esim. suunnittelijan asiakkaan ohjaamana eli asiakkaan asiakkaan neuvomana).</li> <li>- Tapaamisista, yhteydenpidosta ja mallien toimittamisesta sovitaan ja toteutetaan ne sovitusti, yleensä asiakkaan luona.</li> <li>- Palveluprosessi käynnistyy asiakstarpeen kartoituksella, arviona ja selvityksenä.</li> <li>- Kartoituksen pohjalta tuotetaan ja toimitetaan asiakkaalle sovitut mallit.</li> <li>- Mikäli prosessi tuottaa palautetta pyritään se ohjaamaan oikeaan resurssiin ja tekemään muutoksia palautteen mukaisesti.</li> </ul>
Mitä työprosessi käsittää?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vakiokokoisia malleja tuotetaan tilauspisteiden mukaisesti varastoon.</li> <li>- Asiakkaille pakataan ja toimitetaan pyydyt mallit, joiden mukana lähetetään tuote-esitteet.</li> <li>- Toimitettujen mallitilausten tilausasiakkaat raportoidaan seurantajärjestelmään.</li> <li>- Näytetilausten pyytäjiin otetaan yhteyttä mahdollisuuksien mukaisesti.</li> </ul>
Prosessin ohjaus- ja kehittämismenettely	
Miten prosessia ohjataan käytännössä?	Myyjät tai asiakkaat lähettävät mallipyynnöitä, jotka myyntiassistentit hoitavat eteenpäin.
Miten prosessia kehitetään? Ketkä, kuinka usein, milloin?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saatu asiakaspalaute pyritään huomioimaan toiminnassa ja parantamaan prosessia saadun palautteen mukaiseksi.</li> <li>- Sisäisesti tulleita aloitteita, kehitysehdotuksia ja muutoksia pyritään viemään eteenpäin sovitussa aikataulussa.</li> </ul>
Loppu (tuote, palvelu, info)	
Minkä lopputuloksen prosessi tuottaa?	Asiakaspynnön mukaiset mallit sovittoon toimitusosoitteeseen.
Rajapinnat muihin prosesseihin	
Mihin muihin prosesseihin tämä prosessi kytkeytyy?	Myyntiin ja asiakaspalveluun, levytuotantoon, lähettämöön, markkinointiin
Markkinointimateriaali	
Kuvaus saatavilla olevasta markkinointimateriaalista	www-sivut, erilliset esitteet, konkreettiset näytteet
Koulutusmateriaali	
Kuvaus saatavilla olevasta koulutusmateriaalista	Tällä hetkellä ei järjestetä erillistä koulutus- tai konsultointipalvelua. Pyydetessä voidaan toimittaa asiakasrätälöityjä materiaaleja.
Työohjeet	
Kuvaus saatavilla olevista työohjeista	Sisäinen ohjeistus mallipaloille.
Kyvykyys	
Kuvaus palveluntuottamiseen tarvittavista tiedoista ja taidoista ja kuinka ne siirretään.	Vaaditaan sama tietotaito, samat resurssit ja välineistö kuin normaalien tilausten tuottamiseen.
Hinnoittelu	
Hinnoittelun perusteet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mallit toimitetaan yleensä tilaajille ilmaiseksi</li> <li>- asiakasrätälöityjen mallitilausten hinnoittelu sovitaan tapauskohtaisesti</li> </ul>



YRITYS	YHT	Ivarsson	Steni	Sil-Silbonit	SVK
<b>Emoyhtiö</b>	<b>4</b>	Etex group	steni as	Società Italiana Lastre S.p.A	SVK
<b>TAUSTAT</b>					
<b>liikevaihto</b>	<b>2</b>	1,5 Mijardia €	1 012 000 NOK (1,3 €)		
liikevaihto Suomessa	1		2 252 000		
<b>henkilöstö</b>	<b>2</b>	12000	120		
henkilöstö Suomessa	1		4		
<b>perustamisvuosi</b>	<b>4</b>	1978	1965	1961	1905
<b>tuotanto</b>	<b>3</b>	Norja, Iso-Britannia		Italia	Belgia
<b>päämarkkinat</b>	<b>3</b>	Ruotsin sivustolta otetut tiedot -> Ruotsi	Norja, Suomi, Ruotsi, Tanska, Alankomaat		Belgia, Luxemburg, Alankomaat, Saksa, Ranska, Iso-Britannia, Irlanti, Skandinaavia, Liettua, Tanska, Puola
<b>jälleenmyynti ja jakeluverkosto</b>	<b>3</b>	Ivarsson nimellä www-sivut ruotsiksi, norjaksi ja tanskaksi	Eurooppa, USA, Kanada		rakennusliikkeiden ja -kauppioiden kautta
<b>VALIKOIMA</b>					
<b>Tuoteryhmät</b>					
tuoteryhmien määrä	4	5	7	2	4
käyttökohteet	4	katto- ja julkisivutuotteet, rakennuslevyt (lattia- ja seinätuotteet), tuulensuojat, märkätilojen tuotteet, kestävät rakennusjärjestelmät	julkisivut (sisä- ja ulkokäyttöön), parvekelevyt, perustan pohjakiveen (talli, rappuset, peruskiveen) ja maatalouslevy (navettoihin, ratsastustiloihin,)	julkisivut (sisä- ja ulkokäyttöön), kattolevyt, peruslevyt (palansuojalevyt, seinien sisärakenteiden levyt), parvekelevyt	julkisivut (sisä- ja ulkokäyttöön), laatat, aaltolevyt, peruslevyt, tilet, kattotuotteet (tilat, levyt)
<b>Esimerkki julkisivulevyn ominaisuuksista</b>					
<i>materiaali</i>	3	<i>Eter-Cobr</i>		<i>Silbonit H</i>	<i>Orimat</i>
<i>koostumus</i>	2	35-40% Portlandin sementti (69%), 50-55% mineraalikulitua (13%), 5-10 % selluloosakuitua (16%)	lasikuituvahvistettu polymeerikomposiitti		
<i>paino</i>	4	14,9 kg/m <sup>2</sup>	11-13 kg/m <sup>2</sup>	10,8-54 kg/m <sup>2</sup> (8mm 14,4 kg/m <sup>2</sup> )	+ -14,6 kg/m <sup>2</sup>
<i>koko (mm) julkisivulevyille</i>					
<i>pituus</i>	4	2500/3050	850-3500	2500-3000	0-3070
<i>leveys</i>	4	1195/1220	1195	1200-1250	0-1220
<i>sallittua poikkeama (pituus, leveys)</i>	4		+ -2	+ -2	+ -1,5
<i>paksuus</i>	4	-3	6 tai 7	6, 8, 10, 12, 15, 20, 25, 30	8
<i>sallittu poikkeama (paksuus)</i>	4	8	+ - 0,6	+ - 10%	+ -0,8
<i>ristimän sallittu toleranssi</i>	3	-0,5	+ - 3	+ -5	
<i>visuaalinen arvio</i>	1	1.0 mm/m	+ - 3	+ -5	
<i>poraustoleranssi</i>	1		+ - 5		
<i>paluukitus</i>	4	A2-s1, d0	B-s2, d0	A2-s1, d0	A2-s2, d0
<i>värit</i>	4	saatavilla 7 eri vakiovärisä	44 standardiväriä + NCS-, RAL- ja BC-sävyjä	12 standardiväriä, läpivärjätty levyt	20 standardiväriä, 60 RAL sävyä, 16 -nimimat Design väriä metallinhoiteella (pohjalevynä käytetään harmaata levyä)
<i>pinta</i>	4	kiillotettu ja matta	3 eri kiiltoastetta: kiiltävä (kiiltoaste 70), puolimatta (kiiltoaste 30), matta (kiiltoaste 3)	hiekkapuhallettu ja tehdasvalmisteinen pinta	maalattuna mattapintainen, designsävyissä pieni metallinhoito
<i>muut ominaisuudet</i>	4	Levyt läpivärjättyjä, luonnollisia värieroja jotka saattavat näkyä katsottaessa levyä eri suunnista valossa, eri kosteusolosuhteissa, myös eri tuotantoerien ja levyjen välillä voi esiintyä värieroja. Levyissä pieniä kirkkaita pisteitä jotka ovat osa Eter-Color tuotteiden luonnollista ominaisuutta ja niitä johtuen levyissä esiintyy erilaisia eroja. Levyt päällystetty vedenkestävällä ja läpinäkyvällä hydrofobointiaineella. Levyt vaalenevät hiukan ajan saatossa, ei UV-käsittelyä.	100 % sään ja vedenkestävä, mekaanisesti kestävä (-50:sta +80 asteeseen), UV-säteilyn kestävä, helposti puhdistettava, paluukiteltu, kemikaalineutraali materiaali, lähes särkymätön materiaali (soveltuu maanjäristysaltuille seuduille),	sään ja vedenkestävä, UV-säteilyn kestävä, paluukiteltu, kemikaalineutraali materiaali, CE-luokitettu (EN 12467 standardi)	sään ja vedenkestävä, UV-säteilyn kestävä, paluukiteltu, helppo puhdistaa, CE-luokitettu (EN 12467:2004 standardi)

YRITYS	YHT	Ivarsson	Steni	Sil-Silbonit	SVK
<b>Brändit</b>					
Julkisivut	4	Operal (maal+lakka: 18 väriä), Frontline Pictura (peittomaali: 15 väriä + tilauksesta erikoissävyjä), Eter-Color (lakka: 7 väriä), Frontline Natura (läpinäkyvä pinnoite: 37 väriä), Frontline Textura (tekstuuri-pinta: 15 väriä), Tonality (keraaminen laatta: 49 väriä ja 3 eri struktuuria) 8 erilaista julkisivulevyä ja yli 160 eri väriä	steni colour (44+150 väriä, 3 kiiltoastetta, 6 tai 7 mm paksu), steni nature (24 väriä, 5 karkeutta, 6 mm paksu), steni imago (11+1 väriä, 5 karkeutta, 6 mm paksu)	Silbonit H (12 väriä); Sil-Pigmenta (8 väriä, paksuudet: 6, 8, 10, 12, 15, 20, 25)	architectonic concrete (4 eri väriä ja 50 erilaista sävyä), liuskekivitiilet (5 erilaista pintaa ja 3 väriä), Orimmat (20 väriä + 60 RAL sävyä + 16 design sävyä, 8mm paksu), Decomat (11 eri väriä, 8 mm paksu) tiilet (3 tuoteryhmää: harmaat, punertavat ja terrakotta tiilet)
Sisäjulkisivut	3	Lattia- ja seinäpaneelit (varpalk, Ivarpanel 24 eri väriä ja 2 eri pintastruktuuria)	steni effect (44 standardisävyä + 150 erikoissävyä, 6 tai 7 mm paksu)	Silbonit H (12 väriä); Sil-Pigmenta (8 väriä, paksuudet: 6, 8, 10, 12, 15, 20, 25)	
Perusrakennuslevyt	3	Conchip (1 väri 8, 10, 12, 16, 18, 20, 24, 28mm paksu), Ivarit Normal, Ivarit Winco WR (1 väri, 4,5mm paksu), Hydropanel (1 väri, 6, 9, 12mm paksu), Master Board (1 väri, 10, 12mm paksu)	stani terra (1 väri, 5 mm paksu)	Zelpat (1 väri, paksuudet: 4, 6, 8, 10); Ignistop (tulensuojalevy, paloluokitus A1, 1 väri, paksuudet 6, 8, 10, 12, 15, 18, 20)	
Parvekelevyt	2		steni duo (40 väriä etupuolelle ja 4 väriä taustapuolelle, 2 kiiltoastetta, 6 tai 7 mm paksu)	Silbonit H (12 väriä)	
Katto- ja katetuotteet	3	Ivarskiffer Rektangulär, Ivarskiffer Diagonal, Ivarskiffer Struktur, Ivarsem 700T, Ivarcem 600R, Ivarcem 500		P6 NT SECURSIL (6 väriä), Undertile	Ardonit, Ardonit Plus, Cromleigh textured, Cromleigh Rustic (3 eri väriä ja yht 5 erilaista pintaa), muotoillut kattolevyt (7 eri väriä)
Muut	1		steni agri (3 väriä, 1 kiiltoaste, 5 mm paksu)		
<b>Palvelut</b>					
<b>tuotteisiin liittyvät oheistuotteet ja -palvelut</b>					
Tarvikkeet	3	ruuvit, muut kiinnikkeet saatavilla levyn sävyissä	ruuvit,		ruuvit, muut kiinnikkeet
Profiilit	2	eri levyille saataville kulekin soveltuvat profiilit	asennusprofiilit, U- ja L-kulmaprofiilit, alumiiniprofiileja (6 erilaista, varastopituus 3m)		
Tukirangat	1		puu-, alumiini- tai teräsranat		
Muut	1	Tarvikkeet levyjen kanssa maalattuna samaan sävyyn, 0,50 l maalipurkki korjausvärsi kaikissa sävyissä joissa tuotteita toimitetaan, yrityksen www-sivulla erillinen esite jossa kerrottu välineistä joilla tuotteita voi työstää			
<b>Tuotteita tukevat palvelut</b>					
Värit	4	Eri tuoteryhmille omat sävyt + erikoissävyjä pyynnöstä	44 standardiväriä, 150 erikoissävyä (NCS, RAL, BC)	12 standardiväriä sekä suojausaine, läpivärjätty levyt	20 standardiväriä, 60 RAL sävyä (isommissa tilauksissa mahdollista saada enemmän sävyjä), 16 design väriä. Levyt maalattu vesipohjaisella polyuretaanimalla päältä ja reunoista. Levyille toimitetaan erikseen reunasuojia.
Pinta	1				levyt voidaan suojata erikseen grafiitti aineella, eräisiä pintavaihtoehtoja
Työstöt	4	poraus- ja mittohinsaus	poraus- ja mittohinsaus	mittohinsaus; USA:ssa ilmoittavat ettei tuotteiden työstämistä aloiteta ennen kuin tilaus on maksettu 100%:sesti)	poraus- ja mittohinsaus (kaikki tilaukset toimitetaan aina asiakasmittohin sahattuina)
Merkinnät	1				tilauksella ilmoitetut merkinnät lisätään levyjen takapuolelle ilmaiseksi mikäli tehdään isompi tilaus tai tilaukselle on yhdistetty useampia erilaisia levyjä materiaaleja
Taijutetut levyt	2		standardivalkoima: L- ja U-profiilit, asiakasräätyätyt taijutetut tuotteet		taijutetut ja kaarevat muodot betonituotteille
Ohjeet	2	Toimitusten mukana asennusohjeet	Toimitusten mukana asennusohjeet		

YRITYS	YHT	Ivarsson	Steni	Sil-Silbonit	SVK
<b>YLEISET TOIMITUS JA MYNTIEHDOT SEKÄ NIIHIN LIITTYVÄT PALVELUT</b>					
Toimitusaika	3	varastotuotteille n. 1vko, eritysmittaisille ja isommille tilausnille toimitusaika on 3-4 viikkoa	Tilausvahvistuksella vahvistettu päiväys, jolloin tuotteiden toimitus tehtaalta. Mahdolliset viivästykset eivät oikeuta asiakasta saamaan korvauksia. Sovittu toimitusaika edellyttää, että kaikki tilaukseen vaadittavat tiedot ovat täydellisesti sovitun asiakkaan ja yrityksen välillä sekä tilaukselle on toimitettu kaikki yksityiskohtaiset tiedot.		ilmaisevat sivullaan, että pohjalevyn valmistamiseen kuluva prosessi vie 4 viikkoa aikaa mutta erillistä ohjeellista toimitusaikaa ei mainita
Toimitukset	1	lavan käsittelykulut 10% hinnasta (kun ei tilata täysää lavoja, esim. vajaa lava), kertakäyttölava 145 kr/lava, pakkaus 250 kr/pakkaus			
Maksaminen	2	maksuehto 30 pv netto	maksuehto 30 pv netto sovittuna toimitusajasta		
Muutokset			muutoksia hyväksytään yleensä vain pitkän toimitusajan omaaville tilauksille; muutoksista ja peruutuksista aiheutuvat ylimääräiset kulut veloitetaan asiakkaalta. Mikäli annetun tilauksen ja tilausvahvistuksen välillä on eroavaisuutte, tulee siitä huomauttaa 7 päivän kuluessa tilausvahvistuksen vastaanottamisesta jolloin muutoksia ei veloiteta asiakkaalta		
Palautukset	1	Reklamaatio- ja palautuskaavakkeet www-sivulla. Palautuksista hyvitetään 80% myyntihinnasta, palautettavat tavarat tulee olla avaamaattomissa tehdaspaketeissa ja 3kk sisällä toimituksesta	Palautuksia ei yleisesti hyväksytä tai niistä tulee sopia erikseen, erityisesti räätäliä tilauksilla ei ole palautus oikeutta lainkaan.		
Reklamaatiot	1		Tavarat tulee tarkastaa heti vastaanottamisen jälkeen ja reklamointi tulee tehdä kirjallisesti 14 vrk kuluessa toimituksesta		
<b>Muut palvelut</b>					
asiakaspalvelu	4	www-sivulla täytettävä erillinen yhteydenottopyyntö-lomake, puh.nro ja s-posti	<i>CSD (Customer Service Department):</i> asiakaspalvelu, tilaukset, logistiikka, tekninen tuki, laskutus	asiakaspalvelu (USA:ssa tilaus tulee olla 100% maksettu ennen kuin sitä toimitetaan varastosta eteenpäin)	asiakaspalvelu (www-sivulta löytyy kireellisiä tilauksia varten tilauspohja, johon tulee täydentää kaikki tarvittavat tiedot ja näin voidaan varmistaa tilauksen oikeellisuus jolloin se saadaan nopeasti eteenpäin tuotannossa)
tekninen tuki	2	erillinen pun.nro ja s-posti	<i>Technical Department:</i> projektituki, asiakastuki, optimointi, MA-pakkaus, työmaatuki, tuotteiden työstöihin apua, konsultointituki, asennuksiin tukipalvelua		
logistiikka, pakkauspalvelut	3		työmaalogistiikkaan erilaisia tukipalveluita: kuljetussuunnittelua, erilaisia pakkausvaihtoehtoja ja merkintätapoja...	USA:n jakelijan ilmoittama toimitatapa "Jos tilaus perutaan, niin siitä veloitetaan 25% "uudeleena varastointikuluja"	useampien lavojen tilauksissa asiakkaiden pakkaus- ja toimitusohjeet pyritään huomiomaan toteuttamisen rajoissa ja SVK voi kertoa mitä lavalta mikäkin levy löytyy, mutta tästä palvelusta laskutetaan erikseen lisämaksula
tuotetakuu	2		25 vuotta yleinen tuotetakuu, 40 vuotta pakkashakeamatakuu (tuotteiden kestoaika yli 60 vuotta)		10 vuotta tuotteiden toimituspäivästä (sisältää ilmastosta aiheutuvat, materiaalin laatu ja värit), takuu voimassa vain mikäli tuotetta varastoitu ja asennettu ohjeistuksen mukaisesti. Jokaiselle projektille voi erikseen pyytää laatusertifikaatin toimittajan kotisivulta.
Suunnitteluun liittyvät palvelut	1		CAD-Q ohjelman tarjoaminen, opastus ja tuotemenekin optimointia		
Näytteet	1		saatavilla tuotenäytteitä, joiden värisävyt saattavat erota myytävistä tuotteista		
Muut	1		Yleiset myynti- ja toimitusehdot		

YRITYS	YHT	Ivarsson	Steni	Sil-Silbonit	SVK
<b>MARKKINOINTI</b>					
Mainoslauseet	1		Kestävä, taloudellinen, joustava värivalikoima, ympäristöystävällinen, markkinoiden parhaat takuut, hyvät tuoteominaisuudet, laatu		
Uutuudet	1		Steni Nature luonnokivi päälysteiset julkisivulevyt, Antislip-lattialaatat, Steni protego - kattomateriaali: kestävä materiaali, helppohoitoinen, helppo asentaa, fiksi ja pitkäikäinen sijoitus, sieä pinta, sään ja vedenkestävä, vastustuskykyinen ingrapuna- ja ultravioletisäteilylle, luja, iskunkestävä, useita väri vaihtoehtoja		
<b>HINTA</b>					
<b>Hinnoittelu</b>					
Yleisesti	2	<i>Tanskan hinnastosta otetut hinnat</i>	Hinnat perustuvat tilausvahvistuksella vahvistettuihin hintoihin, jotka ovat sen päivän hintoja.		
Toimitusmaksu	1	alle 600kr. tilauksiin lisätään 850kr (lavatoimitus) 200kr (muut), yli 6000kr. tilaukset ilmainen toimitus			
Postipaketti	1	100 kr (n. 5kg/pkt)			
Pakkauskulut	1	EUR-lava 125 kr (palautuksesta 75kr hyvitys), Fasadilava 300kr (palautuksesta 200kr hyvitys), tehdaslava 100 kr.			
Toimitus	2	Ruotsissa: 60 % maantiekuljetuksia, 20% laivakuljetuksia	Yleisesti toimitusehtona käytetään EXW		
<b>KESTÄVÄ KEHITYS</b>					
Toimenpiteet	3	CO2 vähentämisen toimenpiteet, energiatehokkaammat prosessit, jätteen vähentäminen	Toimittajan sivuilla erillinen esite kestävästä kehityksestä	tätä osiota ei ole huomioitu toimittajan sivuilla kuin sivulauseissa muutamalla sanalla	
Vihreys	2	www-sivuilla erillinen osio, jossa esitellään yleisellä tasolla ympäristöpolitiikka, tuotteiden ympäristöselosteet ja konsernin periaatteet	Toimittajan sivuilla erillinen esite vihreistä arvoista		
<b>MUUT HUOMIOT</b>					
<b>Yleisvaikutelma</b>					
www-sivut	4	selkeät ja tieto helosti löydettävissä, sivustolla ei erityisen kattavasti tietoa	selkeät ja hyvä käytettävyys	niukasti tietoa, yksinkertaisesti toteutettu, vaatimattomat	yksinkertaiset ja helpot, tarpeellinen info löytyy nopeasti
markkinointimateriaali	4	esitteitä ladattavissa ja saatavilla pyynnöstä,	saatavilla 10 erilaista esitettä tuotteista (värit, imago, fiilis, käyttökohteet, referenssit), ympäristöystävällisyydestä	saatavilla pyydettyäessä	saatavilla pyydettyäessä
asennusohjeet	3	yleinen ohjeistus tuotteille, ei kuvallinen	asennusohjeissa tekniset piirroskuvat ja CAD-kuvat erilaisista asennusvaihtoehdoista (ikkunoiden läheisyyteen, erilaisiin rankoihin, erilaisilla profileilla, sommitteluvaihtoehtoja), itse työstämiseen vinkkejä		asennusohjeissa piirroskuvat sekä erillisiä teknisiä piirroskuvia ja dokumentteja, lisäksi tarkat selostukset kuvien vieressä
toimitusohjeet	2	erilliset yleiset kaikkia tuotteita koskevat ohjeistukset			määritetty tarkasti toimituksiin kuuluvat asiat ja velvollisuudet
<b>Muut kommentit</b>					
Lähde	4	<a href="http://www.ivarsson Sverige .se">http://www.ivarsson Sverige .se</a>	<a href="http://www.steni.fi/">http://www.steni.fi/</a>	<a href="http://www.sil-silbonit.com">http://www.sil-silbonit.com</a>	<a href="http://www.svk.ie/home">http://www.svk.ie/home</a>



	YHTENSÄ	TOIMIA 1	TOIMIA 2	TOIMIA 3	TOIMIA 4	TOIMIA 5	TOIMIA 6	TOIMIA 7	TOIMIA 8	TOIMIA 9	TOIMIA 10	TOIMIA 11	TOIMIA 12	TOIMIA 13	TOIMIA 14
Ensoyhtiö															
Liiketoiminnot	14	Eristetyt rakennuselementit	Kipsikartonkilevyt, kipsipohjaiset laastit ja lattiamassat, akustikkilevyt (Heradesign, Danoline), Aquapanel-sementtilevyt	Toimittaa metalliin perustuvia tuotteita ja ratkaisuja rakentamiseen ja konepajateollisuudelle. Metallin perustuvat komponentit, järjestelmät, kokonaistoimitukset rakentamiseen ja konepajateollisuudelle.	Rakennuseristeet, tekniset eristeet, laivaeristeet, rakennuselementit, akustointituotteet	Akustikkatuotteet (Ecophon), kevytrakentamisen ratkaisut (Gyproc), eristämisen (Isover)	Rakennuslevyt, tuulensuojalevyt (Tuulijleijone, Runkolleijona, Huokoleijona, Rakentajan kovalevy, Öljykarkaisu levy, Remonttileijona, Suojalevy), katusulevyt (pakaytkokotteet: rakentaminen, ovi- ja kalustetollisuus, Ruskeat vakiolvyt, Maalut kalustelevyt, ReTtety kovalevy)	Maailman suurin vuorivillan valmistaja.	Eristysaineet ja eristeet. EPS-eristeet rakennusten lämmöneristämiseen, tekniseksi eristeeksi, taiden ja pihatuoteiden keraattaisiksi, rakeet, rouhneet, pöntönit ja pakkausmateriaalit	SPU eristeet lämmöneristämiseen lattiaan, seinään, kattoon.	Eristeet: lisälämmöneristelevyt, routaeriste, kiinteistöjen vuokraus	korkeapainelaminaatti, levy, dekoratiivista IKT-laminaattia ja sen jatkojalosteita sekä liike- ja myymme muita toimistorakennusten julkisivuihin; Formica Collection levytuotteita	erikoistunut hallirakentamiseen, rakennusten teräsrunkoihin sekä liike- ja toimistorakennusten julkisivuihin; suunnittelee valmistettuja asennat tuotteita, tarjoavat kokonaispalvelut kausija rakentamiseen	Katto, julkisivu ja rakentamisen tuotteet, rakennuslevyt ja järjestelmät	
Materiaali	13		kipsi	metalli	kivivillatuotteita, mineraalvillatuotteet	kipsi	puukuitulevyt	vuorivilla	polystyreeni	polyuretaani	polystyreeni	polttetu tili (luonnonhiekkia, savi, kalkkifilleri, tiilimurska)	Korkeapainelaminaatti (sis. Paperia ja hartsia)	teräs ja lasi	kultusementti
liiketoiminta	7				348 milj. €		34 milj. €		n. 6milj€	18M€	51,3 M€ (2010)			25,6 M€	1,5 miljardia € (koko Etex konserni)
Henkilöstö Suomessa	7				Suomessa yli 800 henkilöä		n. 130 henkilöä		10-19 hlö	omissa toimimoissa 45 hlö, kuljetus- ja asennusliikenneassa n. 90hlö		Suomessa 67 työntekijää	n. 165 henkilöä		(Etex konserni työllistää 12 000 työntekijää)
tuotanto Suomessa	11		Kankaanpää, Suomi	Kurikka, Raah, Hämeenlinna	Suomi: Parainen, Oulu, Lappeenranta (Ruotsi, Liettua, Puola)	Kirkkonummi, Suomi	Heinola, Pihova Suomessa		Tervosjoki, Suomi	Kankaanpää, Suomi	Salo, Suomi	Lappila ja Korja, Suomi	Vilppula, Suomi	Lempäälä, Suomi	
maa-alue	8		Ruukki Construction: Pohjoismaat, Baltia, Itäinen Keski-Eurooppa, Venäjä ja Ukraina.		myyntitoimintaa ja edustajia 13 euroopan maassa	Suomi, Baltian maat	Suomi, Englanti, Skandinavia, Eurooppa		Suomi, Baltian maat	Suomi, Skandinavia ja Baltia, Venäjä		Suomi	Suomi, Venäjä, Pohjoismaat, Itämeren alueen maat		
<b>KESTÄVÄ KEHITYS</b>															
Taloudellinen kestävyys ja sen osa-alueet															

	<b>YHTEENSÄ</b>
Emoyhtiö	<b>14</b>
Liiketoiminnot	<b>14</b>
Materiaali	<b>13</b>
liikevaihto	<b>7</b>
henkilöstö Suomessa	<b>7</b>
tuotanto Suomessa	<b>11</b>
maa-alue	<b>8</b>
<b>KESTÄVÄ KEHITYS</b>	
<b>Taloudellinen kestävyys ja sen osa-alueet</b>	
Talouden johtaminen	<b>3</b>
Investoinnit	<b>5</b>
Kilpailukyky	<b>8</b>
Kannattava yritystoiminta	<b>10</b>
<b>Ekologinen kestävyys</b>	
Raaka-aineen kierrätettävyys	<b>12</b>
Selosteet	<b>9</b>
Ympäristöpolitiikka	<b>13</b>
Lait ja määräykset	<b>11</b>
<b>Sosiaalinen kestävyys</b>	
Sidosryhmät	<b>10</b>
Työympäristö	<b>10</b>
Kehitystoimenpiteet	<b>11</b>
Työturvallisuusjohtaminen	<b>6</b>
Tuoteturvallisuus	<b>10</b>
Vastuullinen markkinonitivistä	<b>2</b>
<b>Sertifikaatit</b>	
M1 (Rakennustietosäätö)	<b>8</b>
ISO 9001 (laadunhallinta)	<b>8</b>
ISO 14001 (ympäristö)	<b>8</b>
ISO 3834 (hitsauksen laadunvarmistus)	<b>1</b>
ISO 14509	<b>1</b>
ISO 14025 (EPD)	<b>1</b>
OHSAS 18001	<b>3</b>
CE-merkintä	<b>10</b>
FSC, Chain of Custody (puun)	<b>2</b>
PEFC	<b>1</b>
STF (tyyppihyväksyntä rungon tuulikuormalle)	<b>1</b>
Avainlippu	<b>4</b>
EN 438	<b>1</b>
EUCEB	<b>1</b>
<b>Toimintapolitiikka</b>	
yleiset toiminta- ja käyttäytymiseperiaatteet	<b>5</b>
toimintajärjestelmä	<b>5</b>

<b>ASIAKASLUPAUS</b>	
Mitä myyvät?	<b>10</b>
Kenelle?	<b>10</b>
Mihin asiakkaan ongelmaan ratkaisu?	<b>5</b>
Asiakasvaatimus	<b>2</b>
Mitä tarjoavat?	<b>9</b>
Mistä erityisesti tunnetaan?	<b>12</b>
<b>VALIKOIMA</b>	
<b>Tuoteryhmät</b>	
Tuotteet	<b>11</b>
Tarvikkeet	<b>8</b>
Työkalut	<b>4</b>
Täydentävät tuotteet	<b>5</b>
<b>Kilpailuvaltit</b>	
Tasainen laatu	<b>9</b>
Maine	<b>7</b>
Pitkäaikaiset ja syvät asiakassuhteet	<b>2</b>
Henkilöstö (ammattitaitoinen ja motivoitunut)	<b>5</b>
Osaaminen	<b>1</b>
Kuiva rakennustapa (heti valmista)	<b>5</b>
Rakenteiden ohuus	<b>2</b>
Värikkyys ja tuotteiden värivalikoima	<b>2</b>
Tuotteiden keveys	<b>7</b>
Lujuus	<b>9</b>
Kosteudenkesto	<b>10</b>
Työstettävyys (materiaalin)	<b>7</b>
Ääneneristävyys	<b>7</b>
Lämmöneristävyys	<b>6</b>
Huoltovapaa	<b>1</b>
Asennusnopeus	<b>7</b>
Kustannustehokkuus	<b>7</b>
Luotettava toiminta	<b>8</b>
Toimitusvarmuus	<b>4</b>
Toimitusnopeus	<b>1</b>
Paloturvallisuus	<b>9</b>
Myrkyttömyys	<b>4</b>
Ympäristöystävällisyys, kierrätettävyys	<b>9</b>
Kotimaisuus	<b>2</b>

<b>PALVELUT</b>	
<b>Palvelumuodot</b>	
Tekninen tuki	11
Rakennekirjasto	11
Arkkitehtikulma	4
Arkkitehdeille suunnittelutyökalu	1
Määrälaskurit (www-sivuilla asiakkaiden)	6
Sivukartta	4
Työstöpalvelut (määrämittaiset tuotteet)	9
Räätälöidyt tuotteet (kuviointit, NCS-	2
Taivutetut tuotteet	5
Yksi yhteyshenkilö	1
Asiakaspalvelu	14
Muut tukipalvelut ja konsultointipalvelut	7
Projektinhallintapalvelu	2
Asennusneuvonta	3
Asennuspalvelu	2
Asennusvalvonta (maan säännösten	1
Tarjousten laskentapalvelu	6
Asiakaslehti, uutiskirje	9
Reklamaatiot	4
Pienrakentajan tietopankki, rakentajan opas	4
Ammattilaisten Extranet/omat sivustot	5
Koulutus ja seminaaripalvelut	4
Työselitysesimerkit	1
Tuotteiden kierrätys ja ympäristö	8
Ympäristöselosteet	7
RT-kortit	6
Sponsorointi	2
UKK/FAQ (kysymyspalsta)	8
Referenssi kohteet	11
Rahtilaskuri/-taulukko	1
Nopeat ja täsmälliset toimitukset	3
Tehokas työmaalogistiikka, tuotteet	1
Tarvikkeet	9
Tuote- ja toimivuustakuut	4
Tavaravakuutus, toimitusvakuudet	3
Murtosuoja, -vakuutus	1
Ruuvien, tarvikkeiden valintataulukko	5
Muut palvelut	1
Benchmarking palvelu	1
yhteistyökumppaneiden linkit / yhteystiedot	1
Tuotteiden printtipalvelu	1
<b>Näytteet</b>	
Tilaaminen	8
<b>Kierrätys</b>	
Keräily piste	8
<b>Pakkaus</b>	
Tuotepakkaukset	10
Huputuspalvelu	1

<b>Reklamointi</b>	
Ilmoitusaika	<b>6</b>
Tarkastus ja huomiot	<b>1</b>
Vastaanottajan vastuu	<b>6</b>
Reklamaatioilmoitus	<b>6</b>
Vahingonkorvaus	<b>4</b>
<b>Toimitus</b>	
Asiakaslupaus	<b>4</b>
Tilaaminen	<b>2</b>
Toimitusaika	<b>8</b>
<i>AA-perusvarastotuotteet</i>	<b>2</b>
<i>A-perusvarastotuotteet</i>	<b>2</b>
<i>B-perusvarastotuotteet / erikoistuotteet</i>	<b>4</b>
<i>C-perusvarastotuotteet / erikoismittaiset</i>	<b>2</b>
Toimitusehdot	<b>5</b>
<i>AA-perusvarastotuotteet</i>	<b>1</b>
<i>A-perusvarastotuotteet</i>	<b>2</b>
<i>B-perusvarastotuotteet / erikoistuotteet</i>	<b>3</b>
<i>C-perusvarastotuotteet / erikoismittaiset</i>	<b>3</b>
Muutokset tilauksiin	<b>3</b>
Palautukset	<b>8</b>
Nouto	<b>3</b>
<b>HINTA</b>	
<b>Hinnasto</b>	
www-sivuilta	<b>7</b>
Rahtiveloitus	<b>4</b>
Erikoistuotelisä	<b>1</b>
Erilliset tarvike-toimitukset	<b>1</b>
Käsittelymaksu	<b>2</b>
<b>Kuljetus</b>	
Rahtiveloitus	<b>5</b>
Kuormalava	<b>3</b>
Muovihuppu	<b>1</b>
Vakiopakkaus (lava-muovi)	<b>2</b>
Huppu	<b>1</b>
Pakkauskulu	<b>3</b>
<b>Kuljetuksen lisäpalvelut</b>	
Purkulisä	<b>4</b>
Kellonaikapurku (tilattaessa purku sovittuna)	<b>2</b>
Odotusaikaveloitus	<b>2</b>
Maksimipurkuaika	<b>2</b>
muut lisäpalvelut	<b>1</b>
Pikatoimituslisä	<b>2</b>
Pikatoimituslisä nouto	<b>2</b>
Erikoisnippulisä levyt sekä rangat (esim.	<b>1</b>
Erikoismittaiset levyt ja rangat	<b>1</b>
Linja-autotoimitukset, matkahuolto, lautta- ja	<b>3</b>
Tarviketoimitukset	<b>1</b>
Kuljetusvakuutus	<b>1</b>

<b>Alihankinta</b>	
vastuut	<b>1</b>
<b>Maksuehdot</b>	
Maksuehto	<b>6</b>
<b>KEHITYSTYÖ</b>	
<b>Tuotekehitys</b>	
tuotteiden laatu	<b>10</b>
osallistujat	<b>3</b>
<b>Muut osa-alueet</b>	
Palvelut	<b>1</b>
Järjestelmäkehitys	<b>1</b>
<b>Osallistujat</b>	
rakentamisen ammattilaiset, rakentajat	<b>5</b>
<b>MARKKINOINTI</b>	
<b>markkinointimateriaali</b>	
www-sivut	<b>13</b>
Referenssikohteet	<b>14</b>
Dokumentit	<b>1</b>
<i>hinnasto</i>	<b>9</b>
<i>toimitusehdot</i>	<b>9</b>
<i>asennusohjeet</i>	<b>10</b>
Muu markkinointimateriaali	<b>12</b>
<b>Muut kommentit</b>	<b>8</b>
<b>Lähde</b>	<b>12</b>

## 1.2 Menestystekijät omassa liiketoiminnassa

Asiakkaiden näkemys menestystekijöistä omassa liiketoiminnassa hajaantui 15 eri kategoriaan. Yleisesti tärkeimmiksi nousivat toimintatapa ja suunnitelmallisuus, verkostot ja toimittajasuhteet sekä hinta. Haastateltavat kommentoivat ja kertoivat melko avoimesti menestystekijöitään, sillä noin 81 % eli 13 kuudestatoista haastatellusta määritteli kriittiset menestystekijät omassa liiketoiminnassa. Suomen ja Ruotsin asiakaskunta määritteli eri painotuksin menestystekijät omassa liiketoiminnassaan. Suomessa asiakkaat pitivät oman toiminnan menestystekijöinä toimintatapaa ja suunnitelmallisuutta, verkostoja toimittajasuhteita sekä osaamista. Ruotsin asiakkaat korostivat hinnan, asiakastyytyvyyden ja laadun merkitystä menestymisessä.

	SUOMI	RUOTSI	YHTEENSÄ	VASTAAJIA YHTEENSÄ	% KAIKKISTA VASTAUKSISTA
<b>KRIITTISET TEKIJÄT MENESTYKSESSÄ</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>66</b>		
Toimintatapa, suunnitelmallisuus	5	1	6	13	46 %
Verkostot, toimittajasuhteet	4	2	6	13	46 %
Hinta	2	4	6	13	46 %
Asiakastyytyvyisyys	0	5	5	13	38 %
Osaaminen	4	0	4	13	31 %
Aikataulut	3	1	4	13	31 %
Luottamus, saatavuus	3	1	4	13	31 %
Laatu	0	4	4	13	31 %
Brandi	3	0	3	13	23 %
Toimitusvarmuus	3	0	3	13	23 %
Trendit	1	2	3	13	23 %
Suunnitelmat, piirrustukset	0	3	3	13	23 %
Asiakasodotuksien ylittäminen	0	2	2	13	15 %
Valikoima	2	0	2	13	15 %
Muut	6	5	11	13	85 %

### 1.2.1 Suomen asiakkaat

Cembritin suomalaiset asiakkaat korostivat kriittisinä menestystekijöinä omassa toiminnassaan toimintatapaa ja suunnitelmallisuutta, verkostojen ja toimittajasuhteiden merkitystä sekä osaamista. Erityisesti rakennuttajien ja rakentajien keskuudessa toimintatapaa pidettiin merkittävänä tekijänä menestykselle. Toimintatapa kriittisenä menestystekijänä korosti erilaista, joustavaa ja rehellistä tapaa toimia verrattuna kilpailijoihin. Erityisesti jälleenmyyjät kokivat luottamuksen oleellisena ja kriittisenä tekijänätoiminnassa.

*"Pyrkimyksenä mahdollisimman vähäinen tukkurien käyttö, jolla pyritään kulujen säästämiseen, suorempiin, parempiin ja joustavampiin ketjuihin logistisesti sekä helpotetaan muutosten tekemistä. Toimimalla ilman välikäsiä voidaan määrittää milloin ja mistä mitään tuotteita otetaan." (Rakennusalan yrityksen toimitusjohtaja)*

Työn ja osaamisen merkitys korostui haastatteluissa ja niitä arvostettiin myös muiden toiminnassa. Erityisesti arkkitehdit painottivat ammattitaitoa ja osaamista menestystekijänä.

*"Työ pitää tehdä kunnolla, vaikka siihen menisi enemmän aikaa. Maksaa enemmän jos työ pitää tehdä alusta lähtien uudestaan." (Rakennusyrittäjä)*

*"Tulisi pystyä kohdistamaan ja keskittämään kaikki tarvittava osaaminen suunniteltavaan kohteeseen. Tuotetietous tulee olla korkea." (Arkkitehti)*

Useammassa haastattelussa todettiin, että kriittiset tekijät ja kohdat ovat riippuvaisia kohteesta ja vallitsevasta tilanteesta. Yleinen taloudellinen tilanne ja kausiluontoisuus vaikuttavat menestystekijöihin kulloisessakin projektissa. Yksi jälleenmyyjä totesi haastattelussaan, että *"Myynti edellä mennään."* ja perusteli toimintatapaa lausahuksella: *"Palvelevasta rautakaupasta tulee löytyä asiakaspalvelijoita."* Jälleenmyyjät korostivat asiakaspalvelua ja sen sujuvuuden merkitystä sekä verkostoja.

Hinta mainittiin joissain haastatteluissa, mutta yleinen toteamus oli että hinnalla ei pysty kilpailemaan sillä alalla liian kova kilpailu. Kilpailua pidettiin osittain jopa liian kovana. Eräs rakennusyrittäjä totesi: *"Tunnettavuus, auttanut voittamaan kilpailutilanteissa vaikka hinta olisikin korkeampi."* Haastateltavat totesivat, että hinta ei riitä enää nykyään kilpailukeinoksi vaan tarvitaan muita menestystekijöitä. Jälleenmyyjän toteamus *"Mikään tuote ei ole "uniikki", sillä aina pystyy löytämään vaihtoehdoisen tuotteen tilalle."* kuvaa hyvin markkinoiden kilpailutilannetta eri tuotteissa.

*"Nykyisin kilpailu kovaa, aiemmin asiakasvaatimus oli että tavarat on toimitettava huomenna, mutta nykyisin niiden tulee olla tänään toimitettuna, mikä vaatii tavarapuskureiden pitämistä." (myyntipäällikkö)*



	YHT	Arkkittehti 1	Arkkittehti 2	Jälleenmyyjä 1	Jälleenmyyjä 2	Jälleenmyyjä 3	rakennuttaja	Rakentaja 1	Rakentaja 2
KRIITTISET TEKIJÄT M	36	5	4	6	0	5	6	7	3
Toimintatapa	5	x		x			x	x	x
Osaaminen	4	x	x					x	x
Verkostot	4		x	x		x		x	
Toimitusvarmuus	3					x	x	x	
Aikataulut	3		x				x	x	
Luottamus	3			x		x	x		
Brandi	3	x		x					x
Hinta	2						x	x	
Valikoima	2			x		x			
Trendit	1	x							
Muut	6	- mukautuminen ja reagointi muuttuviin tilanteisiin, - tekijät ja kriittiset kohdat riippuvat suunniteltavasta kohteesta ja projektista	- virtuaalimallin- nuksen kautta tarjottava uusi palvelumuoto (muilla ei tarjolla vastaavaa), - suunnittelijan tulisi osata kuunnella kaikkia ja tehdä kaikkien toiveiden mukainen ratkaisu (lopputulos toiveiden kompromissi), - "Hyvin tehty työ myy."	- minkään yksittäisen tavararyhmän poisjäänti ei vaikuta tulokseen, jolloin mikä tahansa tavararyhmä voidaan pudottaa huoletta pois valikoimista, - yleinen taloudellinen tilanne vaikuttaa vahvasti menestymiseen, - maakohtaiset markkinat vaihtelevat suuresti keskenään		- nyk. kilpailu kovaa, aiemmin asiakasvaatimus oli että tavarat oli toimitettava huomenna mutta nyk. niiden tulee olla tänään toimitettuna, mikä vaatii tavarapuskureiden pitämistä	- kausiluontoinen ala (kesä sesonkiaikaa ja muina aikoina lähinnä vain uudiskohteita)	- Ei voi sanoa olevansa missään erityisesti parempia kuin muut. Toiminut itse useassa yrityksessä ja nähnyt eri yritysten toimintatapoja, joten vertaillaessaan toimijoita keskenään ei osaa sanoa missä erityisesti erottuisivat kilpailijoista.	

## 1.2.2 Ruotsin asiakkaat

Arkkittehdit osasivat määritellä monisanaisimmin menestystekijöitä ja kriittisiä tekijöitä omassa toiminnassa. Asiakastytyväisyydessä pyrittiin löytämään asiakkaalle sopiva ja optimaalinen ratkaisu. Eräs arkkittehti määritteli onnistunutta työtä asiakkaan yllättämisenä tarjoamalla tai tekemällä asiakkaalle jotain uutta.

*"Onnistunut lopputulos, sillä asiakkaat haluavat paljon, erityisesti julkisin varoin rakennetuilta kohteilta (halvalla, hyvää muotoilua, paljon teknisiä vaatimuksia...)." (arkkittehti)*

Haastateltavat mainitsivat toimintatavoissaan suunnitelmallisuuden, aikataulut ja osaamisen. Näitä pidettiin itselle tärkeinä sekä odotettiin myös verkostossa muilta toimijoilta.

*"Tuotteet ovat varastossa, kun asiakas niitä haluaa. Lisäksi tuotteista tulee olla korkea tietous." (jälleenmyyjä)*

	YHTEENSÄ	Arkkittehtitoimisto 1	Arkkittehtitoimisto 2	Arkkittehtitoimisto 3	Rakennuttaja 1	Rakennuttaja 2	Rakennuttaja 3	Jälleenmyyjä 1	Jälleenmyyjä 2
<b>KRIITTISET TEKIJÄT MENESTYKSESSÄ</b>	<b>25</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
Asiakastytyväisyys	5	x	x	x		x			x
Laatu	4	x	x	x		x			
Hinta	4	x	x	x		x			
Suunnitelmat, piirustukset	3	x		x	x				
Asiakasodotuksien ylittäminen	2		x	x					
Toimittajasuhteet	2		x			x			
Trendikkyys, päivitetty tietous	2		x						x
Suunnitelmallisuus	1				x				
Saatavuus	1								x
Aikataulut	1				x				

Luettu	Lähde	Kommentin lähettäjän markkina-alue	Kommentin tointi päivämäärä	Aihepiiri	Vertailtava	Kommentti
17.3.2012	<a href="http://livemodern.com/forum/materialsmethods/758194021">http://livemodern.com/forum/materialsmethods/758194021</a>	USA	27.4.2007	värit	x	Swisspearl tuotteiden värit: kauniimpia kuin Mineritin tai Cembonitin
17.3.2012	<a href="http://livemodern.com/forum/materialsmethods/758194021">http://livemodern.com/forum/materialsmethods/758194021</a>	USA	9.4.2009	tuoteominaisuudet		Eternitin tuotteet hyvin kosteutta kestäviä, energiaa säästävää ratkaisu (EAP=Eastern Architectural Products henkilöstön ammattitaito auttoi tuotevalinnassa)
17.3.2012	<a href="http://livemodern.com/forum/materialsmethods/758194021">http://livemodern.com/forum/materialsmethods/758194021</a>	USA	27.4.2009	tuoteominaisuudet	x	Minerit on ohuempi ja tiiviimpi materiaali kuin muiden toimittajien, valmistajien värivalikoima poikkeaa hieman toisistaan, sementtituotteiden kysyntä on ollut valtavaa 2009 vuoden alussa ja niiden hinta on noussut huomattavasti
17.3.2012	<a href="http://livemodern.com/forum/materialsmethods/758194021">http://livemodern.com/forum/materialsmethods/758194021</a>	USA	28.4.2009	tuoteominaisuudet		Minerit tuotteiden valinnassa tulee huomioida tuotteiden paino, mutta jos suunnittelee rakennukseen levyt käytettäväksi pienemmässä koossa eikä käytä kokolevyjä niin paino ei tuota ongelmaa tuotteiden asennuksessa. Sementtituotteita valitessa kannattaa muistaa, että kosteus vaikuttaa tuotteen sävyyn.
17.3.2012	<a href="http://livemodern.com/forum/materialsmethods/758194021">http://livemodern.com/forum/materialsmethods/758194021</a>	USA	22.5.2009	tuoteominaisuudet		EAP=Eastern Architectural Products LLC myy laadukkaimmat ja kohtuuhintaisimmat mineraalisementtikuulleet USA:ssa (heidän valikoimissaan Eternitin julkisivulevyt ja Mineritin rakennuslevyt)
17.3.2012	<a href="http://livemodern.com/forum/materialsmethods/865609165">http://livemodern.com/forum/materialsmethods/865609165</a>	USA	22.9.2007	käyttöraikas		Minerit Lightweight tuotteen käyttö kylpyhuoneen seinissä laatan sijasta. Suunnittelija suositelee ratkaisua muillekin, sillä levyjen asentaminen kaakeloiden asentamista nopeampaa ja jälki on siisti. Seinät on helppo puhdistaa kun ei rakoja ole niin tihedään eivätkä ne homehdu. Myös liitoksia on vähän joten veden tunkeutumista rakenteisiin ei tarvitse murehtia. Levyjen pinta on erittäin siisti ja sileä, kaunis sementin harmaa jossa on kaunis kultainen pilkutus.
17.3.2012	<a href="http://www.byggahus.se/forum/fasad/121762-underhallsfria-material-till-husfasaden.html">http://www.byggahus.se/forum/fasad/121762-underhallsfria-material-till-husfasaden.html</a>	ruotsi	17.7.2009	tuoteominaisuudet	x	Cembritin tuotteet parempia kuin Ivarssonin, koska niitä helpompi työstää ja enemmän värejä tarjolla, kommentoijan mielestä paremman näköisiä.
17.3.2012	<a href="http://www.byggahus.se/forum/fasad/121762-underhallsfria-material-till-husfasaden.html">http://www.byggahus.se/forum/fasad/121762-underhallsfria-material-till-husfasaden.html</a>	ruotsi	27.7.2009	laatu		Ivarssonin tuotteet eivät ole 100% tarkkoja eikä niitä voi "lataa" päällekkäin.
18.3.2012	<a href="http://www.byggahus.se/forum/fasad/85274-fasad-av-minerit.html">http://www.byggahus.se/forum/fasad/85274-fasad-av-minerit.html</a>	ruotsi	8.4.2009	esteettisyys	x	IvarPanel näyttää paremmalta kuin suuret Cembritin levyt, ainakin vanhoissa taloissa.
18.3.2012	<a href="http://www.byggahus.se/forum/fasad/85274-fasad-av-minerit.html">http://www.byggahus.se/forum/fasad/85274-fasad-av-minerit.html</a>	ruotsi	14.2.2008	esteettisyys	x	Stenin tuotteet Cembritin tuotteisiin verrattuna ei niin luonnollisia tuotteita.
18.3.2012	<a href="http://www.byggahus.se/forum/fasad/85274-fasad-av-minerit.html">http://www.byggahus.se/forum/fasad/85274-fasad-av-minerit.html</a>	ruotsi	19.2.2008	tuoteominaisuudet		Levyt raskaita ja hankalia käsitellä, mutta julkisivu on huoltovapaa eli erittäin helppo ja mukava.
18.3.2012	<a href="http://remonttiblogi.fi/2011/12/19/kyppyhuoneremontti-jatkuu-runkotoilla/">http://remonttiblogi.fi/2011/12/19/kyppyhuoneremontti-jatkuu-runkotoilla/</a>	suomi	4-16.12.2011	tuoteominaisuudet	x	Kaakeliuja on tasainen ja mittataitarka levy, valmiiksi vedeneristetty.

## FutIS-ohjelma: "Palveluliiketoiminnan kyvykkyydet" -projektin aloitushaastattelut, kevät 2011

Teollisuuden yritykset ovat tunnistaneeet tarpeen palveluliiketoiminnan kehittämiseksi perinteisen tuotemyynnin rinnalle. Tulevaisuuden kilpailukyvyyn takaamiseksi on tärkeää selvittää palveluliiketoiminnan mahdollisuuksia ja yritysten valmiutta siirtyä palveluliiketoimintaan, jotta muutos voidaan toteuttaa menestyksekkäästi.

FIMECCin FutIS "Future Industrial Services" –tutkimusohjelma aloitettiin lokakuussa 2010 ja se kestää vuoden 2015 loppuun. Ohjelman tarkoituksena on vastata teollisuuden yritysten tarpeeseen kehittää kyvykkyyksiään ja näin ollen siirtyä kohti palveluliiketoimintaa ja uusia ansaintamahdollisuuksia. Tampereen teknillisen yliopiston Teollisuustalouden laitoksen rooli FutIS-ohjelmassa on keskittyä palveluliiketoiminnan kyvykkyyksiin alustavasti kolmessa yrityksessä eli Ruukissa, Stalutubessa ja Cembritissä. Tutkimuksen toteuttamiseksi selvitetään yritysten sekä yritysverkostojen nykytilaa, kyvykkyyksiä ja valmiutta siirtyä kohti palveluliiketoimintaa. Käytännössä tutkimukseen tarvittava tieto kerätään haastatteluiden, työpajojen ja havainnoinnin keinoin tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä.

Tutkimus aloitetaan ensimmäisellä haastattelukierroksella, joka toteutetaan aikavälillä helmikuuhuhuhtikuu 2011. Haastatteluiden tarkoituksena on saada mahdollisimman kattava kuva yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista liittyen palveluliiketoimintaan. Näin ollen haastatteluissa keskitytään seuraaviin osa-alueisiin:

- palveluliiketoiminnan nykytila
- organisaatioiden muutos palveluliiketoimintaan siirryttäessä
- asiakassuhteet
- toimittajasuhteet
- verkoston muutosvalmius palveluliiketoimintaan siirryttäessä

Ensimmäisen haastattelukierroksen jälkeen tutkimusta jatketaan erillisellä työpajalla, jossa käsitellään haastattelujen perusteella kerättyjä tuloksia ja ideoidaan tutkimuksen jatkoa. Myöhemmin keväällä tietoa kerätään valikoiduissa asiakasyrityksissä.

Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, joissa jokaisella haastateltavalla on mahdollisuus tuoda ajatuksensa ja ideansa ilmi oman toimenkuvansa näkökulmasta. Kaikkien haastateltavien mielipiteet ovat tärkeitä, ja itse haastattelujen sisältö pidetään luottamuksellisina. Tulokset raportoidaan yritystason kokonaiskuvan kautta.

### Yhteyshenkilöt:

Tutkija Marika Lähdeaho  
[marika.lahdeaho@tut.fi](mailto:marika.lahdeaho@tut.fi)

044 572 0563

Teollisuustalouden laitos

Tampereen teknillinen yliopisto

Tutkimusapulainen Tapio Turta  
[tapio.turta@tut.fi](mailto:tapio.turta@tut.fi)

040 821 4583

Teollisuustalouden laitos

Tampereen teknillinen yliopisto