



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Teknisen tuen palvelun kehittäminen

Hakala, Mikko

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Teknisen tuen palvelun kehittäminen

Hakala, Mikko
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Hakala, Mikko

Teknisen tuen palvelun kehittäminen

Vuosi 2012 Sivumäärä 51

Asiakas etsii ratkaisua, joka tuottaa hänelle arvoa, riippumatta siitä, onko kyseessä fyysinen tuote, palvelu tai niiden yhdistelmä. Yleisenä käsityksenä kuitenkin on, että markkinat ovat yhä enenevässä määrin siirtymässä kohti palvelutaloutta. Tämän kehityksen myötä yritykset pyrkivät omaksumaan uudenlaisen liiketoimintamallin palvelulogiikkaan perustuen. Palvelulogiikan omaksuminen voi olla erityisen haastavaa yrityksille, jotka ovat tottuneet toimimaan perinteisessä tuotekeskeisessä toimintaympäristössä. Samanaikaisesti teollisuuden valmistusmenetelmät ja tehokkuus ovat enää harvoin uniikkeja tekijöitä, joiden kautta yritys löytää merkittävää kilpailuetua. Hyvä palvelu on tekijä, josta asiakas on valmis maksamaan ja toisaalta keino erottua kilpailijoista.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää, mitä kehitystarpeita kohdeyrityksen teknisen tuen palveluun liittyy ja toisaalta etsiä menetelmiä, miten teknisen tuen palvelua voidaan kehittää yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Tavoitteena on selvittää, miten teollisuusyritys voi hyödyntää palvelumuotoilun ajattelutapaa ja menetelmiä kehittäkseen teknistä asiantuntijapalvelua.

Työn teoreettinen osio pohjautuu palveluiden aseman muuttumiseen teollisuusyrityksen näkökulmasta sekä palvelumuotoilun (service design) mukaisen ajattelutavan ja menetelmien hyödyntämiseen palveluja kehitettäessä. Palvelumuotoilu on käsitteenä varsin uusi ja samalla myös laaja. Palvelumuotoilun tarkoituksena on auttaa organisaatiota löytämään palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uudenlaisia palveluita sekä kehittämään jo olemassa olevia palveluja. Keskeisenä ajatuksena palvelumuotoilussa on eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen sekä asiakasnäkökulman huomioiminen.

Opinnäytetyön kohdeyrityksellä ei ollut aiempaa kokemusta palvelumuotoilun hyödyntämisestä palvelun kehittämisessä. Osaksi siksi työssä käytettynä tutkimusmenetelmänä toimi valituille sisäisille asiakkaille järjestetyt teemahaastattelut. Haastattelujen avulla kartoitettiin asiakkaiden kokemuksia teknisen tuen palvelujen hyödyntämisestä ja toisaalta etsittiin kehitystarpeita liittyen kohteena olevan organisaation toimintaan. Työssä haastatellut asiakkaat olivat kiinnostuneita osallistumaan palvelujen yhteiskehittelyyn ja lopputuloksena saatiin useita kiinnostavia kehitysideoita, joilla on mahdollista tuottaa uutta lisäarvoa toimittajan ja asiakkaiden välisiin palveluprosesseihin. Näin ollen yhteenvedona voidaan todeta, että opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin ja lisäksi havaintona on, että palvelumuotoilun mukaisia menetelmiä voidaan hyödyntää myös b-to-b- ympäristössä toimivan teollisuusyrityksen palveluja kehitettäessä.

Suurin osa tämän opinnäytetyön myötä löydetyistä kehitysideoista liittyivät asiakkaiden hyödyntämisen tiedon saatavuuteen. Tulosten perusteella on nähtävissä tarve löytää uudenlaisia kanavia tämän tyyppisen tiedon hallintaan ja jakeluun. Kehittämisehdotuksena esitetään, että yrityksen Extranet- sivuja parannettaisiin vastaamaan opinnäytetyöni tuloksissa ilmenneitä uusia tarpeita. Perustettavassa hankkeessa olisi mahdollista hyödyntää palvelumuotoilun innovatiivisempia menetelmiä hyvän käytettävyyden varmistamiseksi.

Asiasanat palvelut, palvelutarpeet, palvelumuotoilu

Hakala, Mikko

Technical Support Services Development

Year

2012

Pages 51

Customers look for solutions that provide value, regardless of whether these concern physical products, services or a combination of the two. It is generally accepted that markets are moving towards a more service-based economic model at an increasing pace. Following this trend, many companies are trying to adopt new business models built on service logic. Adapting to service logic can be exceptionally challenging for companies that are used to operating in a traditional product-orientated business environment. Simultaneously, industrial manufacturing methods and efficiency are rarely unique factors, through which the company is able to find a competitive advantage. Good service is something the customer is willing to pay for and on the other hand a method to differentiate the company from the competition.

The purpose of the thesis is to understand the potential development needs related to the technical support function of an industrial company. The objective was to study how an industrial company can utilize the perspective and methods used in Service Design to develop their technical expert services.

The theoretical section of the thesis is drawn from the changing role of services from the perspective of an industrial company, the utilization of a Service Design mindset, and the methods used in the development of services. Service Design is still a relatively new field, but also a wide-ranging one. The objective of the Service Design process is to assist organizations in finding strategic opportunities in business, innovating new services and developing existing services. An essential feature of Service Design is the involvement of different stakeholders in the co-development of services and consideration of the customer's point of view.

As the company did not have prior experience of utilizing Service Design methods in developing services, the research method used in this thesis was that of themed interviews conducted with selected internal customers of the company. Through these interviews, the purpose was to capture experiences and also to collect new development ideas linked to the services provided by the technical support team. The customers were interested in participating in the co-development of the services and as a result several new development ideas were recorded, which can be used to generate additional value to the service processes. As a summary, it can be stated that it is possible for an industrial company, operating in business-to-business environment, to utilize the Service Design methods in developing services.

The majority of the development ideas revealed by this thesis were linked to the availability or delivery of technical information used by the customers. Based on these results, the outcome of the thesis indicates there is a demand for establishing new channels to manage and deliver the information. Thus the company's extranet pages could be improved to satisfy the needs mentioned in the results of the thesis. More innovative Service Design methods could be utilized in this project to ensure a high level of usability.

Key Words service, service design

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimusaiheen muodostuminen.....	8
1.2	Tutkimustavoitteet ja -ongelmat	9
1.3	Aiheen rajaus ja näkökulmat	10
1.4	Opinnäytetyön rakenne	10
2	Palveluiden kehittäminen teollisuusyrityksessä	11
2.1	Palvelun määritelmä	11
2.2	Asiantuntijapalvelut.....	12
2.3	Palveluliiketoimintaan siirtyminen	13
2.4	Palveluyrityksen tunnuspiirteet	15
2.5	Palveluosaamisen kehittäminen teollisuudessa	16
2.6	Palveluiden kehittäminen	17
2.6.1	Palvelumuotoilu	18
2.6.2	Arvo ja sen yhteisluonti	21
2.6.3	Palvelujen ideointi	22
2.6.4	Asiakkaan ongelman ratkaiseminen idean lähtökohtana	23
2.6.5	Hyvin toimivan projektitiimin rakenne	24
3	Tutkimuksen toteutus	24
3.1	Kohdeyrityksen esittely.....	24
3.2	Teknisen tuen toiminnan esittely.....	26
3.3	Kehittämisprosessi- ja menetelmät	28
3.3.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	28
3.3.2	Palvelumuotoilun tarjoamat kehitystyön menetelmät	29
3.3.3	Haastattelu menetelmänä	30
3.3.4	Tutkimuksen kohderyhmä.....	31
3.3.5	Haastattelujen toteutus.....	33
3.4	Haastattelujen tulokset	33
3.4.1	Iso-Britannia.....	34
3.4.2	Suomi	35
3.4.3	Saksa.....	36
3.4.4	Venäjä	37
3.4.5	Puola.....	38
3.4.6	Belgia.....	38
3.5	Haastattelujen analysointi ja yhteenveto	39
4	Kehittämisehdotukset	40
4.1	Huoltokoulutukset	40
4.2	Tekninen dokumentaatio	41

4.3 Tukipyyntöjen käsittely.....	42
5 Johtopäätökset ja pohdintaa	43
Lähteet	46
Kuvat ja kuviot	48
Taulukot	48

1 Johdanto

Nykypäivän yritysmaailmassa useimmilla aloilla liiketoiminnan kehittäminen on mahdotonta puhtaasti yrityksen tarjoaman fyysisen tuotteen tai ydinpalvelun pohjalta. Tämä väittäjä perustuu siihen ajatukseen, että asiakkaat harvoin kuluttavat ainoastaan fyysistä tuotetta tai ydinpalvelua. Sen sijaan he kuluttavat palvelua, jonka tämä tuote tai ydinpalvelu voi heille antaa. Tätä palvelua voidaan myös kutsua lisäarvoksi, jota asiakas hyödyntää päivittäisissä toiminnoissaan. Näin ollen palvelun näkökulma tulisi perustaa siihen, että fyysisiä tuotteita, palveluja sekä tukea varten tarvittavia lisätoimintoja tulisi pystyä yhdistämään yhdeksi asiakkaalle tarjottavaksi kokonaisuudeksi, palvelutarjoomaksi. Yrityksen kilpailukyky perustuu siihen, kuinka hyvin tämä kokonaisuus pystyy tukemaan asiakkaan omia toimintoja ja prosesseja, niin että se samalla luo asiakkaalle lisäarvoa. Jo aiemmin tämä näkökulma on ollut käytössä palvelualan yrityksissä, mutta nykypäivän liiketoiminnassa samaa vaaditaan myös perinteisemmiltä teollisuusalan yrityksiltä. Myös teollisuusalan yritysten on siirryttävä palveluliiketoimintaan ja kyettävä omaksumaan palvelulogiikka. (Grönroos 2009,15.)

Palveluliiketoimintaan siirtyminen merkitsee teknologiayrityksille, ja samalla myös niiden asiakkaille, erilaista arvonmuodostusmallia ja ansaintalogiikkaa, mikä edellyttää kummaltakin osapuolelta muutosta liiketoimintamalleihin. Tavallisesti palveluliiketoiminnan kehittämisessä edetään niin, että aluksi valmistaja tai toimittaja synnyttävät oheispalveluja, kuten koulutuspalvelut, asennuspalvelut, varaosapalvelut ja takuuajan palvelut. Tässä vaiheessa palvelut nojaavat ensisijaisesti olemassa olevaan, tuotekeskeiseen liiketoimintamalliin. Uudessa palveluliiketoiminnassa palvelut haastavat perinteiset toimintatavat. Palvelulogiikan omaksuminen edellyttää uudenlaisia lähestymistapoja palvelutoimintaan ja niiden kehittämiseen yhteistyössä sekä omien asiakkaiden, että omien palveluntarjoajien kanssa. (Grönroos ym. 2007, 8.)

Asiakkaiden liiketoimintojen ja arvoprosessien ymmärtäminen mahdollistaa uusien, kilpailukykyä kasvattavien tuote- ja palvelukonseptien kehittämisen. Tämä kuitenkin vaatii voimakasta verkostoitumista ja yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Kasvava arvoverkosto toimii samalla innovaatioiden lähteenä. Tätä kautta teknologiayritysten muuttuminen palveluorganisaatioksi edistää myös yritysten innovaatiokyvyn kasvua. (Grönroos ym. 2007, 9.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on työnantajani Eaton Power Quality Oy.

Eaton on maailmanlaajuisesti toimiva teknologiateollisuuden monialayritys. Yritys on kasvanut vuosien saatossa pääasiallisesti yritysostojen kautta, joiden myötä on pyritty sekä löytämään uusia, että myös täydentämään olemassa olevia liiketoiminnan osa-alueita ja asiakkauksia.

Yhtiön toiminta jakautuu nykypäivänä neljään liiketoimintasektoriin: Electrical, Automotive, Aerospace ja Hydraulics. Näiden sektorien sisällä toimii lisäksi useampi, tuoteryhmittäin jaettu divisioona. (Eaton Corporation 2011.)

Voidaan todeta, että tutkimuksen kohteena olevan yrityksen liiketoiminta rakentuu pitkälti edellä kuvatun, perinteisen tuotekeskeisen liiketoiminnan ympärille. Toiminnan painopiste on fyysisen ydintuotteen valmistuksessa, myynnissä, tuotekehityksessä ja jakelussa. Ulkoisille asiakkaille myytävät palvelut ovat rajoittuneet ydintuotteen huoltopalveluihin. Sisäisille asiakkaille Eaton Power Quality:n Suomen yksikkö tuottaa tukipalveluja kuten koulutus-, konsultointi-, markkinointi- ja varaosapalvelut.

1.1 Tutkimusaiheen muodostuminen

Edellä mainittuihin tukipalveluihin liittyen, Eaton Power Quality Oy:llä on Espoossa tekninen palvelukeskus, jonka tarkoituksena on tukea Espoossa valmistettujen 3- vaiheisten UPS-laitteiden huoltotoimintaa ensisijaisesti Euroopan, Lähi-idän ja Afrikan liiketoiminta-alueella.

Teknisen tuen tehtäviin kuuluu huoltomiesten koulutus, teknisen dokumentaation luonti ja ylläpito sekä päivittäisten kentältä tulevien tukipyyntöjen käsittely. Teknisen tuen tiimin koko on 4 henkeä. Itse olen toiminut teknisen tuen tiimin vetäjänä kevästä 2010 lähtien.

Teknisen tuen palvelukeskuksen tuottamat palvelut ovat säilyneet varsin vakiintuneena viimeisen 5 vuoden ajan, joten ryhmän perustoiminta on hioutunut sangen toimivaksi. Tätä väitettä tukevat tiimin sisäisiltä asiakkailta kaksi kertaa vuodessa kerättävän asiakastytyväisyyskyselyn kautta saadut positiiviset palautteet ryhmän toiminnasta. Tämän johdosta radikaaleja muutostarpeita ei ryhmän toiminnan suhteen ole havaittu.

Toisaalta käytössä olevia toimintatapoja ja työkaluja ei myöskään ole aktiivisesti pyritty haastamaan, esimerkiksi potentiaalisia kehitystarpeita kartoittamalla, joten on perusteltua kyseenalaistaa nykyiset toimintamallit. Päättäneen vuoden 2011 kuluessa on pyritty aktiivisesti keräämään asiakaspalautetta käytössä olevien asiakastytyväisyystutkimusten ja yhteisten tapaamisten avulla. Näiden kautta on vastaanotettu tiettyjä heikkoja signaaleita palvelun kehittämisen suhteen, josta voi tehdä oletuksen, että joitakin kehitystarpeita saattaa olla olemassa.

Koska yrityksen ydinliiketoiminta rakentuu perinteiseen tuotekeskeiseen malliin, voidaan myös todeta, että yrityksellä ei ole kovin paljon kokemusta palvelujen kehittämisestä. Palvelujen kehittämisessä ei ole hyödynnetty puhtaasti siihen tarkoitettuja menetelmiä ja niitä on kehitetty pitkälti toimittajan näkökulmasta, asiakkailta tulevat suorat palautteet toki

huomioiden. Toisaalta aktiivista yhteistyötä asiakkaiden kanssa palvelujen kehittämiseksi ei ole toistaiseksi pyritty hakemaan.

Tältä pohjalta näen kiinnostavana mahdollisuutena soveltaa palvelujen kehittämisen uusimpia teorioita ja menetelmiä tutkimuksen kohteena olevan yrityksen toimintaan, joka pitkälti tukeutuu perinteiseen tuotokeskeiseen liiketoimintamalliin.

Vaikka tämä opinnäytetyö keskittyy yrityksen teknisen tuen palvelun kehittämiseen, työssä käytettäviä metodeja voidaan toivottavasti hyödyntää jatkossa myös yrityksen muiden palvelujen kehittämisessä. Näin ollen työ toimii yrityksen kannalta myös osana laajempaa oppimisprosessia.

On myös huomioitava, että Eaton Power Quality Oy:n tarjoama teknisen tuen palvelu on luonteeltaan asiantuntijapalvelua, joka eroaa muista palveluista luonteensa vuoksi. Tyypillisesti asiantuntijapalvelut ovat palveluista kaikkein aineettomimpia. Asiantuntijapalvelut vaativat yleensä pitkiä ja työläitä kehittämis- ja tuottamisprosesseja, jotka konkretisoituvat lopullisiksi tuloksiksi asiakkaiden hyödynnettäviksi (Lehtinen & Niinimäki 2005,11).

1.2 Tutkimustavoitteet ja -ongelmat

Opinnäytetyön tarkoituksena on ymmärtää, mitä kehitystarpeita teknisen tuen palveluun liittyy ja toisaalta etsiä menetelmiä, miten teknisen tuen palvelua voidaan kehittää yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

Henkilökohtaisena tavoitteenani on saada aikaan opinnäytetyö, josta koen olevan käytännön hyötyä sekä työnantajan, että omien työtehtävieni kannalta. Uskon, että tästä opinnäytetyöstä saatavien kehitysideoiden ja -ehdotusten siirtäminen edelleen konkreettiseen käytännön toteutukseen on hyvin todennäköistä, koska toimin itse kyseisen tiimin vetäjänä. Uskon myös, että opinnäytetyössä käytettävät menetelmät tuovat uutta näkökulmaa aiheeseen, joita en välttämättä olisi osannut hyödyntää, mikäli projekti suoritettaisiin puhtaasti työelämälähtöisesti.

Tutkimusongelmana on selvittää, miten teollisuusyritys voi hyödyntää palvelumuotoilun ajattelutapaa ja menetelmiä kehittääkseen teknistä asiantuntijapalvelua. Tutkimuksen alaongelmat ovat seuraavat:

- Mitä kehitystarpeita teknisen tuen palveluun liittyy?
- Miten asiakkaita voidaan osallistaa palvelun kehittämisessä?

1.3 Aiheen rajaus ja näkökulmat

Opinnäytetyön aihe on rajattu käsittämään edellä mainitun Eaton Power Quality Oy:n Suomessa sijaitsevan teknisen palvelukeskuksen toiminnan sekä siihen liittyvät mahdolliset kehitystarpeet. Oleellinen osa työtä on huomioida asiakasnäkökulma palvelua kehitettäessä.

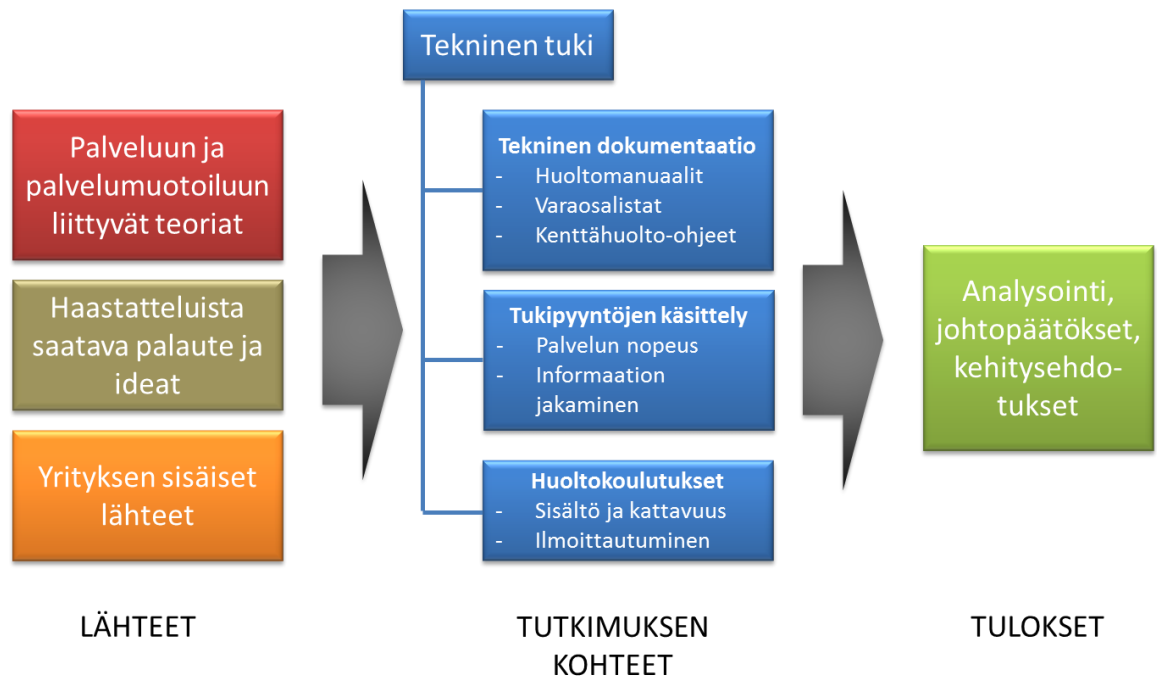
Eatonilla on samassa liiketoimintadivisioonassa myös kolmessa muussa maassa sijaitsevat teknisen tuen palvelukeskukset. Tämä työ ei kuitenkaan kata niiden toiminnan tutkimista, johtuen ensisijaisesti siitä, että toimintatavat eivät ole kaikilta osin yhteneväisiä. Kuitenkin tästä työstä saatavia tuloksia pyritään hyödyntämään soveltuvin osin myös muualla sijaitsevilla palvelukeskuksissa.

Tässä työssä asiakkaalla tarkoitetaan Eatonin omia huoltoteknikoita, jotka ovat kontaktissa Espoon teknisen tuen palvelun kanssa. Maantieteellisesti työ on rajattu kattamaan ainoastaan Euroopan, Lähi-idän ja Afrikan maat, koska Espoon teknisen tuen palvelu keskittyy pääasiassa palvelemaan kyseistä liiketoiminta-aluetta.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni kattaa lyhyet kuvaukset yrityksen ja sen teknisen tuen toiminnasta, teoriaosuuden, haastattelut, analyysit sekä kehitysehdotukset. Tämän työn pohjalta toimeksiantajalla on mahdollisuus arvioida kehitysehdotuksien toteuttamisen mielekkyyttä. Kehitysehdotuksien varsinainen toteuttaminen ei kuitenkaan sisälly tämän opinnäytetyön kokonaisuuteen.

Tutkimusongelmaan haetaan vastauksia haastattelemalla teknisen tuen asiakkaita ja perehtymällä aiheeseen liittyvään teoriaan. Tätä kautta pyritään etsimään potentiaalisia kehityskohteita sekä analysoimaan mahdollisia ratkaisuja niiden tukemiseksi, tehostamiseksi tai parantamiseksi. Kuvio 1 selventää opinnäytetyöni tutkimusasetelman ja -rakenteen.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimusasetelma ja rakenne

2 Palveluiden kehittäminen teollisuusyrityksessä

Palvelu on monimutkainen ilmiö, josta on esitetty useita erilaisia määritelmiä. Käsitettä voi käyttää sängen laajasti kuvaamaan joko puhtaasti aineetonta palvelua tai sitten yhdistelmänä fyysistä tuotetta ja aineetonta palvelua. Miltei mistä tahansa fyysisestä tuotteesta voi tehdä palvelun, mikäli siihen liitetään palveluksi määriteltyjä ominaisuuksia, kuten esimerkiksi räätälöintiä. Lisäksi on myös olemassa näkymättömiä piilopalveluita, kuten hallinnolliset palvelut, jotka eivät ole suoranaisesti asiakkaan nähtävissä. (Grönroos 2009, 76-77.)

2.1 Palvelun määritelmä

Christian Grönroos on määritellyt palvelun seuraavasti kirjassaan *Palveluiden johtaminen ja markkinointi* (2009, 77):

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajanjärjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”

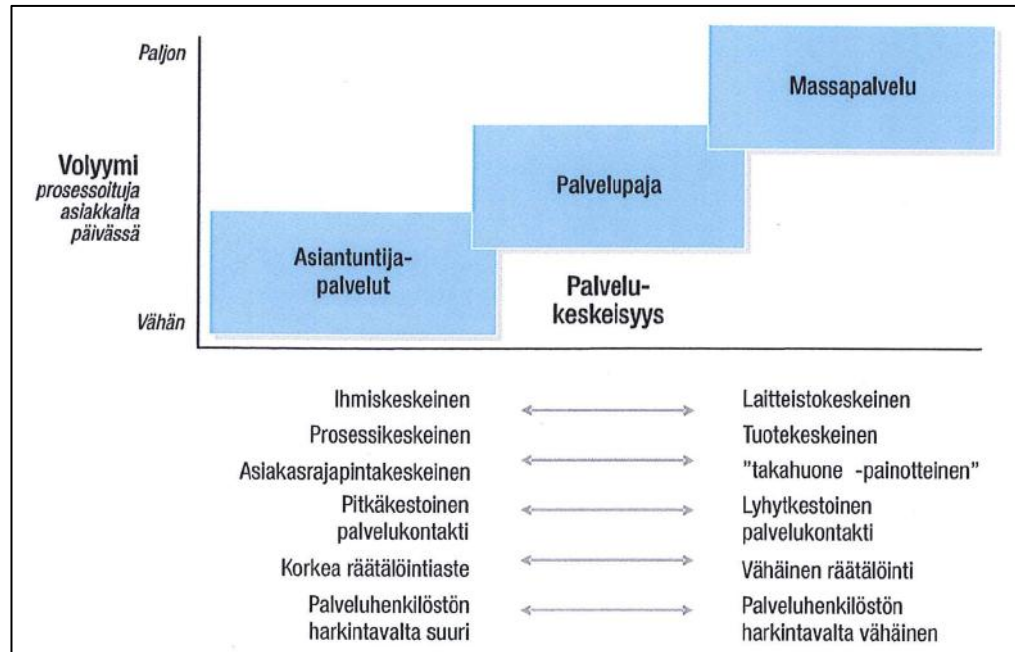
Määritelmän mukaan palvelu voi siis olla yhdistelmä fyysistä tuotetta ja aineetonta toimintoa. Ennen kaikkea Grönroos korostaa määritelmässään palvelun tarkoitusta asiakkaan ongelman

ratkaisussa sekä vuorovaikutteisuutta asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Toisin sanoen tuote tai palvelu on aina suunniteltava ja tuotettava asiakkaan tarpeen pohjalta.

Theodore Levitt on tutkinut asiakkaan näkökulmaa tuotteisiin ja palveluihin jo 1960-luvulla. Teoksessaan *The Marketing Mode. Pathways to Corporate Growth* (1969, 343), Levitt esitteli klassisen ja usein siteeratun väitteen, jonka mukaan ihmiset eivät osta ”neljännestuuman poranteriä, vaan neljännestuuman reikiä”. Ottaen hieman toisen, eli tuottajan näkökulman, Levitt totesi 1980-luvun alussa (1981, 63-74), että loppujen lopuksi yritykset myyvät asiakkailleen palvelua, huolimatta siitä mitä he tehtaillaan tuottavat. On myös huomioitava, että asiakas ei ole palvelun passiivinen vastaanottaja, vaan osallistuu ainakin osittain palveluprosessiin tuotantoresursseina. (Grönroos 2009, 43.)

2.2 Asiantuntijapalvelut

Palvelumuodot voidaan jaotella kolmeen eri peruskategoriaan niiden sisältämien ominaispiirteiden mukaisesti, kuten edellä näkyvästä kuviosta ilmenee. Tässä jaotellussa volyymin kasvaessa palvelun räätälöinnin aste vähenee ja palvelut muuttuvat massatuotteiksi. Massapalvelua saattaa olla esimerkiksi pikaruokala, jolloin palvelu ja sen rakenne on hyvin pitkälti ennalta määriteltyä. Asiakas ei juuri osallistu palveluntuotantoon, vaan toimii ainoastaan sen tilaajana, kohteena ja kuluttajana. Asiantuntijapalveluissa on hyvin tyypillistä, että asiakas ja palvelun tuottaja molemmat osallistuvat palveluprosessin luomiseen ja palvelu on tällöin hyvin yksilöllistä. Puhtaimmillaan asiantuntijapalvelu on esimerkiksi lääkärin vastaanotolla, jossa potilas esimerkiksi antaa tietoja, kertoo toiveistaan ja tavoitteistaan, osallistuu päätöksentekoon sekä myös itse hoitoprosessiin noudattamalla tehtyä hoitosuunnitelmaa. Palvelupaja on kahden edellä mainitun palvelutyypin välimuoto. Supermarketin voidaan katsoa olevan tämänkaltaisen palvelumuoto. Tässä mallissa asiakas kulkee ennalta suunnitellun järjestelmän läpi, mutta saa myös halutessaan henkilökohtaista palvelua. Asiakaspalvelun tarvetta pyritään kuitenkin rajoittamaan keskittämällä palvelupisteet tiettyihin paikkoihin ja räätälöinti rajoittuu ennalta määritettyyn valikoimaan. Seuraava kuvio 2 kuvaa miten palvelukeskeisyys on sidoksissa palvelumääriin ja kuinka palvelun luonne muuttuu siirryttäessä asiantuntijapalveluista kohti massapalveluita. (Brax 2007, 16-17.)



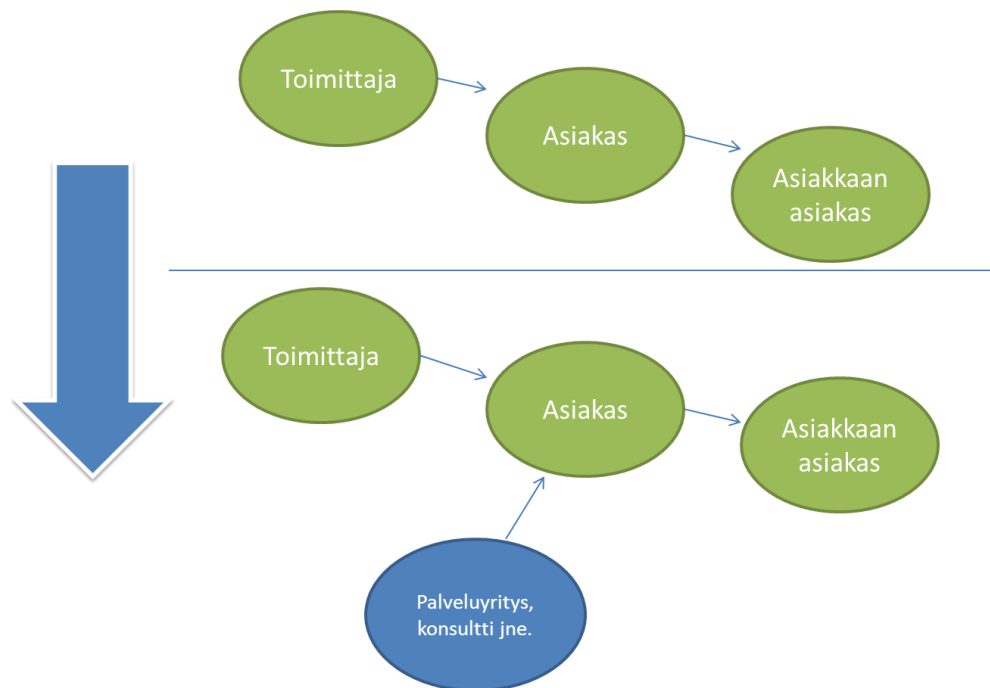
Kuvio 2: Palvelujen kolme peruskategoriaa (Brax 2007)

Asiantuntijapalveluissa korostuu asiakkaiden osallistuminen palveluprosessiin. Osallistuminen on kaksitahoista: asiakkaat osallistuvat palvelun ominaisuuksien ja tulokseen kohdistuvien vaatimusten määrittämiseen, mutta toisaalta he voivat olla merkittävässä asemassa myös palvelun tuottamisessa ja sen kehittämisessä paremmaksi. Toisaalta asiantuntijapalveluissa palvelutarpeen määrittäminen on tyypillisesti palvelutuotteen haastavin osa. Asiakas ei välttämättä kykene itse analysoimaan tarpeitaan ja myöskään asiantuntijat eivät pysty esittämään ratkaisuvaihtoehtoja asiakkaan ongelmaan ilman perehtymistä ja esitutkimuksia. Näin ollen yhteistyön merkitys korostuu ja asiantuntijapalvelut syntyvätkin palvelun tuottajan ja kuluttajan, eli asiakkaan, yhteistyönä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)

2.3 Palveluliiketoimintaan siirtyminen

Kuten jo tämän opinnäytetyön johdannossa mainittiin, yleisenä käsityksenä on, että markkinat ovat jo pitkään olleet siirtymässä kohti palvelutaloutta. Samalla markkinavoimat ovat nousseet uhmaamaan perinteistä business-to-business tavarantoimittajan ja asiakkaan välistä suhdetta. Kyetäkseen tukemaan asiakkaitaan, toimittajat ovat joutuneet verkostoitumaan muiden toimittajien kanssa ja lisäksi myös ottamaan huomioon asiakkaitensa asiakkaat. Sidosryhmäverkosto on siis laajentunut. Samalla markkinoille on myös syntynyt uudenlaisia kolmannen osapuolen yrityksiä, jotka monesti toimivat palvelualalla, esimerkkinä mainittakoon konsultit. Tämä on muuttanut perinteistä asetelmaa,

jossa toimittaja - asiakassuhteet olivat selkeitä ja pitkälti vakiintuneita, kuten edellä näkyvästä kuvioista ilmenee. (Grönroos 2009, 497-500.)



Kuvio 3: Kolmannen osapuolen uhka teollisuuden b-to-b liiketoiminnassa (Grönroos 2009)

Palveluyritykset ja konsultit, joiden tarjoamat palvelut ovat puhtaasti suunniteltuja tukemaan asiakkaan prosesseja, pystyvät tätä kautta haastamaan toimittajien aseman markkinoilla ja samalla nousevat taktisesta asemasta strategiseen asemaan asiakkaan liiketoiminnassa. Tämä johtaa siihen että päätöksiä, jotka koskevat toimittajan osallistumista asiakkaan toimintaan, ei enää tehdä etupäässä toimittajan ja asiakkaan, vaan asiakkaan ja kolmannen osapuolen kesken. (Grönroos 2009, 500-501.)

Tällaisessa taloudessa menestyy yritys, joka pystyy tarjoamaan asiakkailleen parhaan fyysisen tuotteen tai ydinpalvelun lisäksi parempaa kokonaispalvelua kuin kilpailijat. Tämä koskee siis myös perinteisiä teollisuusyrityksiä, jotka aiemmin toimivat puhtaasti fyysisinä tavarantoimittajina. Myös teollisuusyritys voi muuntua palveluyritykseksi, jolloin se voi pyrkiä teknisen ja tuoteosaamisen lisäksi kehittämään samoja kykyjä kuin mitä palveluyrityksillä ja konsulteilla on. Aiemmin on todettu, että palvelu on asiakkaan toimintojen ja prosessien tukemista arvoa luovalla tavalla. Tämä tarkoittaa samaa myös teollisuusyrityksille. Toimittaja yhdessä verkostokumppanien kanssa kehittää ja toteuttaa tarjoomia, jotka tukevat asiakkaan prosesseja niin, että prosessi toimii paremmin kuin ilman tarjooman tukea. Arvoa luova tuki vaatii, että asiakas voi ensinnäkin havaita ja mielellään myös laskea tuon vaikutuksen prosessin lopputulokseen. Mikäli sitä ei voi jostain syystä laskea, asiakkaan pitäisi ainakin pystyä tiedostamaan ja hyväksymään myönteinen vaikutus. Siirtyminen

palveluliiketoimintaan on siis looginen tapa päästä lähemmäksi asiakkaita sekä löytää uusia mahdollisuuksia tukea asiakkaiden prosesseja aiempaa paremmin ja samalla arvokkaammin. (Grönroos 2009, 500-501.)

Myös Hyötyläinen ja Nuutinen (2010, 13-14) kuvailevat palveluiden merkityksen kasvamista asteittaisena siirtymisenä palveluliiketoimintaan. Tämän on todettu usein tapahtuvan asiakkaan roolin kasvaessa, jolloin heidän kanssaan tapahtuva yhteistyö syvenee. Yritykset ryhtyivät 1990- luvun alussa panostamaan voimakkaasti toimintaprosessiensa kehittämiseen, jonka perustana oli tuotanto- ja tuotepohjainen suhtautuminen liiketoimintaan. Tässä ajatusmallissa kehitystyö on asiakkaan omaa toimintaa ja asiakas nähdään valmiiden tuotteiden ja palveluiden vastaanottajana. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 58.)

Palveluliiketoiminnassa puolestaan on kyse palvelun toimittajan ja asiakkaan välisten vuorovaikutusmallien kehittämisestä ja omaksumisesta osaksi yrityksen toimintaa (Hyötyläinen & Nuutinen, 2010, 13-14). Siirtyminen kohti palveluliiketoiminnan partnerisuhdetasoa edellyttää yrityksen ja myös sen partnereiden toimintamallisen uudistamista. Palveluliiketoiminnan keskeisenä osana korostuu yhteiskehittely, mikä tukee myös yhteistä innovointia ja uusien ratkaisujen muodostumista. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 60.)

2.4 Palveluyrityksen tunnuspiirteet

Palveluyrityksenä toimiminen tarkoittaa, että yritys ei pelkästään anna asiakkailleen resursseja heidän käyttöönsä vaan pikemminkin tarjoaa asiakkaille arvoa tukevia prosesseja - fyysisiä tuotteita, ihmisiä, järjestelmiä ja tietoa. Kun näitä käytetään vuorovaikutuksessa asiakkaiden ja asiakkaiden resurssien kanssa, ne auttavat asiakkaan prosessia toimimaan aiempaa paremmin. Oleellista on, että asiakkaan ja toimittajan prosessit kytkeytyvät toisiinsa ja toimivat vuorovaikutuksessa keskenään. Niiden välillä tarvitaan myös tietojenvaihtoa ja yhteistä suunnittelua. Grönroosin mukaan on aivan liian tavallista, etteivät näiden prosessien ihmiset tapaa toisiaan tai ole missään tekemisissä keskenään. (Grönroos 2009, 503-505.)

Toimittajan tulisi pohtia:

- Mihin asiakkaan prosesseihin meidän toimintomme ja prosessimme vaikuttavat?
- Miten tapa, jolla hoidamme toimintojamme ja prosessejamme vaikuttavat asiakkaan prosesseihin?
- Miten nämä asiakkaan prosessit toimivat ja ketkä siinä ovat mukana?
- Miten kyseiset asiakkaan prosessit vaikuttavat asiakkaan kokonaisliiketoimintaprosessiin joko tuottoja tai kuluja lisäävästi?

- Mitkä asiakkaan prosesseista ovat heille kriittisiä liiketoiminnan kannalta?
- Miten asiakkaan prosessit voisivat toimia nykyistä tehokkaammin ja tuloksellisemmin
- Miten me voisimme tukea asiakkaan prosesseja ja liiketoimintaa nykyistä paremmin ja tätä kautta luoda lisäarvoa?

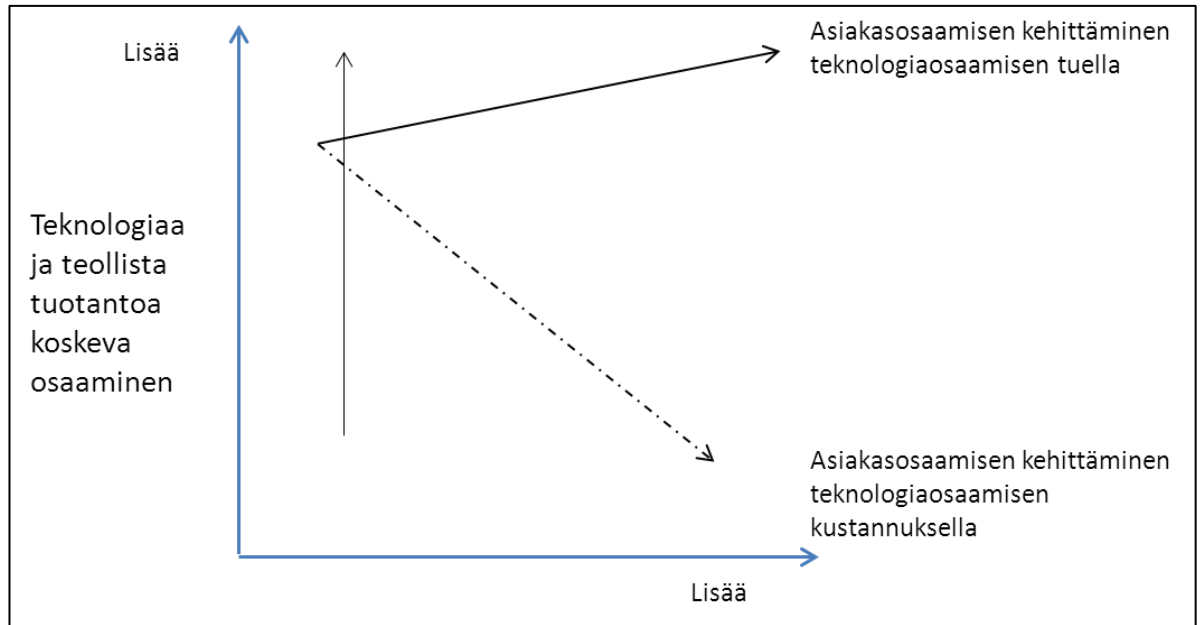
Vasta sen jälkeen, kun toimittaja on kyennyt tyydyttävästi näihin kysymyksiin vastaamaan, se on valmis laatimaan tarjooman, jonka avulla asiakasta voi tukea arvoa tuottavalla tavalla. (Grönroos 2009, 505-506.)

2.5 Palveluosaamisen kehittäminen teollisuudessa

B-to-b palvelut ovat usein monimutkaisia kokonaisuuksia. Palvelulogiikan omaksuminen on erityisen haastavaa yrityksille, jotka ovat tottuneet toimimaan perinteisessä tuotekeskeisessä toimintaympäristössä, omia tuotteitaan, palveluitaan, prosessejaan ja teknologioitaan korostaen. B-to-b liiketoiminnassa on kuitenkin erityisen tärkeää tuntea asiakkaat, ymmärtää heidän liiketoimintamallinsa ja prosessinsa sekä hyödyntää tätä tietoa lisäarvon tuottamiseksi. (Ojasalo & Ojasalo 2010.)

Kuten edellä on todettu, jotta valmistusyritys pystyisi varmistamaan strategisen asemansa asiakkaisiinsa nähden, sen on kyettävä tukemaan asiakkaiden prosesseja arvoa luovalla tavalla. Valmistusyrityksen ydinosaaminen on perinteisesti perustunut tekniikoita, tuotteita ja valmistusprosesseja koskevaan tietoon. Tämä tietopohja säilyy yhä tärkeänä myös palveluliiketoimintaan siirryttäessä. Voidaan todeta, että vanha osaamis pohja toimii menestyksen ehtona, mutta kilpailukyvyyn kannalta tärkein osaamis pohja on muualla.

Tilannetta kuvaa seuraava kuvio, jossa ohut viiva esittää perinteistä teollisuusyrityksen kilpailuedun luomisen keinoa, joka perustuu teknologiaa ja valmistusprosesseja koskevaan osaamiseen. Teknologian osaaminen ja taso nousee, mutta asiakkaiden tukemiseen liittyvä osaaminen muuten kuin teknisen ratkaisun osalta säilyy entisellä tasolla. Pisteiviiva kuvaa huonointa vaihtoehtoa, jossa valmistaja keskittyy asiakkaiden prosessien ymmärtämiseen, mutta toisaalta laiminlyö vanhan osaamis pohjansa ylläpidon ja kehittämisen. Tällöin yritys menettää kykynsä tarjota asiakkailleen teknistä tukea tuotteiden muodossa. Asiakaskeskeisen palveluyrityksen ennakkoehto jää tällöin täyttymättä. Kuvan paksu nouseva viiva kuvaa tietä palveluyritykseksi. Valmistajan on hankittava perusteellista tietoa asiakkaidensa prosesseista sekä siitä, miten se voi oman teknologiaosaamisensa avulla tukea asiakkaiden toimintaa arvoa luovalla tavalla. Voidaan siis todeta asiakkaiden olevan arvon luomisen avaintekijöitä, jotka luovat arvoa itselleen toimittajan tuella ja osittain yhdessä toimittajan kanssa. (Grönroos 2009, 506-508.)



Kuvio 4: Palveluosaamisen kehittäminen teollisuudessa. (Grönroos 2009)

Nykyään teollisuuden valmistusmenetelmät ja tehokkuus ovat enää harvoin uniikkeja tekijöitä, joiden kautta yritys voisi löytää merkittävää kilpailuetua (Tuulaniemi 2011, 55). Lisäksi globalisaation myötä markkina-alueet ovat laajentuneet maantieteellisesti, mikä lisää kilpailua ja helpottaa uusien toimijoiden pääsyä markkinoille. Hyvä palvelu on tekijä, josta asiakas on valmis maksamaan ja keino jolla pystyy erottautumaan kilpailijoista (Tuulaniemi 2011, 55).

Palveluosaaminen puolestaan liittyy tekemisen kulttuuriin, ja kulttuuri tarkoittaa tyypillisesti yhteisön henkisten ja aineellisten saavutusten kokonaisuutta. Tällaista kulttuuria on hankala kopioida, joten jokaisen organisaation on rakennettava omansa.

2.6 Palveluiden kehittäminen

Palvelujen kehitysprosessi eroaa merkittävästi fyysisten tuotteiden kehitysprosessista, vaikka molempien menestystekijöissä voidaan havaita yhteneväisyyttä. On kuitenkin harvinaisempaa, että palvelujen kehitystyölle asetetaan strategioita tai tavoitteita. Palvelun suunnitteluun ei ole perinteisesti palkattu asiantuntijoita, vaan palvelut suunnitellaan usein niiden tuottajien toimesta, oman työn ohessa. Palvelun suunnitteluprosessi jää epämääräiseksi ja asiakkaat osallistuvat suunnittelutyöhön harvoin. Innovatiivisuuden merkitys korostuu palveluita kehitettäessä suhteessa fyysisiin tuotteisiin, koska palvelujen tuottamisessa on oleellista henkilöstön toiminta ja kyvykkyys. Fyysisten tuotteiden ja palveluiden kehityksessä havaittuja eroja on kuvattu tarkemmin alla olevassa taulukossa. (Kinnunen 2003, 29-31.)

Vertailukohde	Fyysiset tuotteet	Palvelut
Strategian määrittäminen	Usein selkeä	Usein epämääräinen
Ammattilaisuus	Erikoistunutta tuotekehityksen henkilökuntaa	Ei erikoistunutta palvelujen kehittämisen henkilökuntaa
Suunnittelutyön vastuu	Tuotesuunnitteluosasto	Linjassa toimiva henkilökunta
Projektisuunnitelmat	Usein selkeät	Usein epämääräiset
Asiakkaiden osallistuminen	Usein	Harvoin
Kustannusten määrittely	Usein huolellisesti dokumentoitu	Usein epämääräisesti dokumentoitu
Markkinatutkimusten käyttö	Usein laajaa	Usein vähäistä
Takuut	Usein käytössä	Harvoin käytössä
Tuotantoprosessi	Selkeästi määritelty	Usein heikosti määritelty
Lopputulos	Fyysinen koeteltavissa oleva tuote	Abstrakti tarjous, jota ei voi etukäteen kokeilla

Taulukko 1: Palvelujen ja fyysisten tuotteiden kehitysprosessien erot (Edvardsson 1996)

On kuitenkin muistettava, että palvelu tehdään aina asiakasta varten. Tämän johdosta palvelutuotteen suunnittelussa, kehittämisessä ja tuottamisessa tulisi myös huomioida asiakasnäkökulma. Muussa tapauksessa kehittämishankkeen tulokset uhkaavat jäädä tavoitteen kannalta vaatimattomiksi, koska asiakas voi jäädä ulkopuoliseksi. Hyvän palvelun tuottaminen ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen edellyttävät toimivaa yhteistyötä sekä tuottajatiimin sisällä, että asiakkaiden kanssa. Hyvään yhteistyöhön kuuluu palvelun jatkuva, mutta hallittu kehittäminen. Nykyisessä yhteiskunnassa korostuu yritysten kyky oppia jatkuvasti uutta. Sellaisen ominaisuuden kautta ne voivat reagoida nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja johtaa itse omaa kehitystään. Tällaisia jatkuvan oppimisen omaksuneita yrityksiä kutsutaan oppiviksi organisaatioiksi. Parhaimmillaan palvelun kehityshanke saavuttaa työskentelyssään tason, jossa se muuttuu itse oppivaksi projektiksi. Tällöin se kykenee itse hyödyntämään omia kokemuksiaan toiminnan kehittämiseksi ja lisäksi vielä siirtämään hyvät käytännöt muihin hankkeisiin. (Rissanen 2006, 96.)

2.6.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu, joka toistaiseksi paremmin tunnetaan englanninkielisellä nimellä ”Service Design”, on käsitteenä suhteellisen nuori ja myöskin laaja. Tämän johdosta käsitteestä ei ole toistaiseksi olemassa täysin yksiselitteistä määritelmää.

Erään määritelmän on luonut Stefan Moritz (2005), joka kuvailee palvelumuotoilua seuraavasti:

“Service design helps to innovate (create new) or improve (existing) services to make them more useful, usable, desirable for clients and efficient as well as effective for organisations.”

Palvelumuotoilun voidaan siis katsoa huomioivan palvelut asiakkaan näkökulmasta. Sen tarkoituksena on varmistaa, että palvelun rajapinnat ovat asiakkaan näkökulmasta hyödyllisiä, käyttökelpoisia ja houkuttelevia sekä selkeitä toimittajan perspektiivistä. Palvelumuotoilijat havainnollistavat, laativat ja suunnittelevat ratkaisuja ongelmiin, jotka eivät välttämättä edes ole suoranaisesti havaittavissa. He tarkkailevat ja tulkitsevat vaatimuksia sekä käyttäytymismalleja ja muuntavat ne mahdollisiksi tulevaisuuden palveluiksi. Palvelumuotoilu käsittää sekä uusien innovatiivisten palveluiden suunnittelun, että myös jo olemassa olevien palveluiden kehittämisen. (Mager 2008.)

Marc Stickdorfin mukaan palvelumuotoilun etuna on se, ettei sitä ole tarkkaan määritelty, eikä se siten myöskään ole tarkkaan rajoitettu osaamisalue, vaan paremminkin yleinen ajatustapa. Palvelumuotoilu pohjautuu useisiin osaamisalueisiin insinööritieteistä ja johtamisesta yhteiskunnallisiin tieteisiin. Kaikki osaamisalueet voivat käyttää tätä jaettua ajatusmallia yhteisenä kielenä menestyvien palveluiden kehittämisessä. (Tuulaniemi 2011, 60.)

Juha Tuulaniemi (2011) puolestaan kuvailee palvelumuotoilua seuraavasti:

”Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti.”

Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota löytämään palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uudenlaisia palveluita sekä kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu yhdistää muotoilusta tutut toimintatavat perinteisiin palvelun kehittämisen menetelmiin. Palvelumuotoilu yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi konkreettisen toiminnan kautta. (Tuulaniemi 2011, 24-25.)

Palvelumuotoilun näkökulma on kokonaisvaltainen. Se tarkastelee systeemien ja niiden käyttäjien välisiä suhteita ja vuorovaikutusta. Palvelumuotoilu on luonteeltaan ihmiskeskeistä, jonka oleellisena tavoitteena on usein ymmärtää tai vaikuttaa ihmisen käyttäytymistä. (Miettinen 2009, 37-38.)

Palvelumuotoilun hyötyjä ovat (Miettinen 2010) :

- Palvelujen erilaistaminen
- Tuottavuuden parantaminen
- Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen
- Uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen
- Asiakastytyväisyyden parantaminen
- Palvelujen kehittämisen nopeuttaminen
- Kommunikoinnin parantaminen

Viime vuosina on noussut esiin kysymys liittyen siihen, miten palvelumuotoilua voitaisiin hyödyntää b-to-b palveluiden yhteydessä. Toistaiseksi aiheesta ei ole olemassa systemaattista tutkimusaineistoa, mutta tehtyjen hypoteesien ja käytännön kokemusten kautta voidaan tehdä johtopäätös, että palvelumuotoilua on mahdollista hyödyntää menestyksekkäästi myös b-to-b palveluliiketoiminnassa. (Miettinen 2009, 41-42.)

Philipsin liiketoimintajohtajat Mark Hartevelt ja Hugo Raajimakers ovat kirjoittaneet (Tuulaniemi 2011, 259.), että perinteisen teollisuusyrityksen kannalta on haastavaa havaita uusia palvelumahdollisuuksia seuraavista syistä:

1. Suuria teollisuusyrityksiä ohjaa ensisijaisesti tuotantoteknologiaan liittyvät keksinnöt, ei niinkään ymmärrys arvontuottamisen mahdollisuuksista.
2. Näillä yhtiöillä on yksityiskohtainen, taidokas ja laajamittaisesti hyödynnetty tuotekehitysprosessi, joka on hioutunut vuosikymmenien aikana, mutta joka ei sovellu palveluiden kehittämiseen
3. Tavaratuotantoon keskittyneillä yrityksillä pääasiallinen liiketoimintamalli on ansaita rahaa myymällä tuotteita. Palvelubisnekseen kuitenkin kuuluu erilaisia ansaintamalleja, tarjooman luonteesta riippuen.

Muutos on jo kuitenkin alkanut. Teollisuuden palveluliiketoiminta on mahdollistanut uusien liiketoiminta-alueiden kehittymisen ja toisaalta myös vahvistanut olemassa olevia. Monet tuotantolähtöiset teollisuusyritykset, Philips mukaan lukien, ovat aloittaneet muutoksen tavaran valmistajasta kohti kokemusten tuottajaa. Myös monet suomalaiset suuret teollisuusyritykset ovat lähteneet uudistamaan liiketoimintaansa. Esimerkiksi Kone Oyj:n liikevaihdosta palveluliiketoiminnan osuus oli vuonna 2009 jo peräti 53%, Metsolla 45% ja Wärtsilällä reilut 40% liikevaihdosta. Tämä muutos on osaltaan auttanut pitämään osaamista vaativia työpaikkoja Suomessa, jossa työvoima, raaka-aineet ja pääoma on kallista. (Tuulaniemi 2011, 253-259.)

Palvelumuotoilua on ryhdytty myös käyttämään apuna muutoksen haasteiden tunnistamisessa ja sitä voidaan lisäksi hyödyntää muutosagenttina liiketoiminnan uudistamisessa ja innovoinnissa. Tämän toimintaympäristöön liittyvän muutoksen keskellä, Philipsin johtajat pitävät palvelumuotoilun osaamisalaa merkittävänä työkaluna sekä liiketoiminnan strategisella että operatiivisella tasolla. (Tuulaniemi 2011, 253-259.)

2.6.2 Arvo ja sen yhteisluonti

Tyypillisesti yrityksen perustehtävä ja tavoite on tuottaa voittoa omistajilleen. Voitto puolestaan syntyy asiakkaiden kokeman arvon kautta. Arvon on siis oltava niin merkityksellistä, että asiakas on valmis siitä maksamaan. Toisin sanoen arvolla tarkoitetaan hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. (Tuulaniemi 2011, 30-31.)



Kuvio 5. Arvon muodostuminen. (Tuulaniemi 2011.)

Arvo on aina suhteessa aiempiin kokemuksiimme ja siihen mitä arvostamme. Asialla on tietty arvo ainoastaan, jos joku kokee sen tietyn arvoiseksi. Arvostus on siis aina yksilöllistä ja suhteellista. Ihmiset ostavat palveluita tai tavaroita yleensä saadakseen tehtyä jotakin. Hieman yleistettynä ihmiset haluavat saavuttaa ostoksellaan jotain tai ratkaista jonkin ongelman. Ihminen kokee saavansa arvoa mikäli hän pystyy palvelulla, tavaralla tai niiden yhdistelmällä saavuttamaan haluamansa tai ratkaisemaan ongelmansa. On myös huomioitava, että lopullista arvoa ei synny ennen kuin asiakas kohtaa tuotteen tai palvelun. Vasta tämän jälkeen asiakkaalle voi hyötyä syntyä yrityksen tarjoomasta. (Tuulaniemi 2011, 31-40)

Yhdessä luominen (engl. co-creation) on kahdellakin tapaa osa palvelumuotoilua. Ensimmäinen asiakas on oleellinen tekijä palvelun tutkimus- ja luomisprosesseissa. Tämä korostaa ulkoisen asiantuntijuuden merkitystä palvelumuotoilussa. Toisaalta asiakas osallistuu myös palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen. Useimmat palvelut tuotetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, joten palvelumuotoilu yhdistää asiakkaat aktiiviseksi osaksi palveluprosessi. Näin ollen

asiakkaat eivät enää ole passiivisia kuluttajia vaan aktiivisia yhteistyökumppaneita ja arvon yhteisluojia. (Miettinen 2009, 38.)

Tuulaniemen (2011) mukaan keskeinen ajatus palvelumuotoilussa on eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen, koska palvelun keskiössä on ihminen eli palvelun käyttäjä. Hän on aina se paras asiantuntija oman elämänsä ja toimintansa suhteen. Asiakkaan lisäksi muutkin palveluun kuuluvat ihmiset on syytä osallistaa palvelun kehittämisprosessiin riittävän laajasti. Eräs palvelumuotoilun tärkeimmistä tehtävistä on antaa käyttökelpoiset välineet ja menetelmät yhteiseen kehittämiseen niin käyttäjille, kuin palveluntuottajillekin. Palvelumuotoilussa on oleellista ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet ja toiminnan motiivit kehitettävään palveluun. Asiakkaan ottaminen mukaan palvelun kehittämiseen edistää suunnittelua, tiedon kulkua ja arvon rakentumista. Yhteiskehittämisen etuna on kaikkien osapuolien vahva sitoutuminen sekä palvelun kehittämiseen, että sen tuottamiseen. Yhteiskehittäminen ei tarkoita sitä, että kaikki palvelun osapuolet olisivat mukana päättämässä palvelun sisällöstä. Yhteiskehittämisessä oleellista on, että kaikki palveluun liittyvät näkökannat tulevat mahdollisimman laaja-alaisesti huomioiduksi tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa. Tästä laaja-alaisesta näkemyksestä palvelumuotoilijat valitsevat palvelun tavoitteisiin parhaiten soveltuvat elementit edelleen kehitettäväksi. (Tuulaniemi 2011, 116-117.)

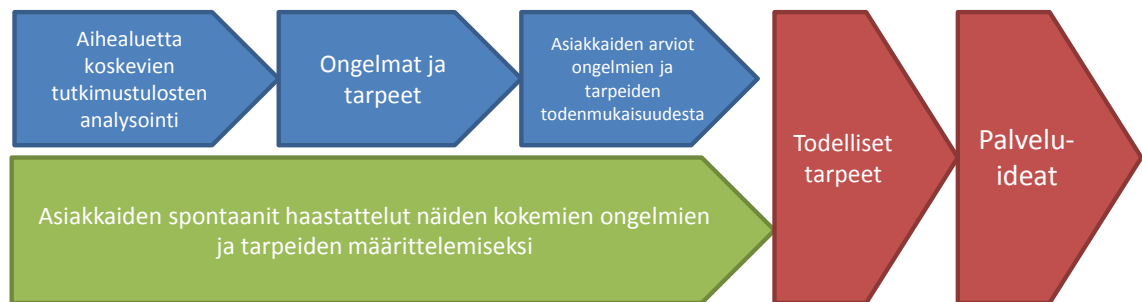
Krista Keränen ja Katri Ojasalo (2011) pohtivat artikkelissaan ”Value co-creation in b-to-b services” arvon yhteisluonnin merkitystä b-to-b palveluyritykselle. Arvon yhteisluonnissa, liiketoimintastrategia pohjautuu asiakkaan arvonluontiprosessien ymmärtämiseen, jonka pohjalta tehdään päätös mitä näistä prosesseista toimittaja haluaa tukea. Asemointi asiakkaan arvonluontiprosesseihin nähdessä määrittelee arvolupauksen (engl. *value proposition*), jonka toimittaja asiakkaalleen antaa. Toisin sanoen arvon yhteisluonti tapahtuu ulkoa sisäänpäin, koska se alkaa asiakkaan arvonluonnin ymmärtämisestä ja tähtää paremman tuen tarjoamiseen arvon lisäämiseksi. Yhteistyö keskittyy asiakkaan ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen todellisena arvon luojana. Asiakkaat ovat aktiivisessa roolissa ja osallistuvat palvelun kehittämisen jokaiseen vaiheeseen. Aktiivinen vuoropuhelu auttaa ymmärtämään asiakkaan piileviä tarpeita ja haluja. (Keränen & Ojasalo 2011)

2.6.3 Palvelujen ideointi

Ritva Kinnunen on tutkinut palvelujen suunnittelua analyttisena prosessina teoksessaan *Palvelujen suunnittelu*. Kinnusen mukaan ”Yleisesti määriteltynä ”idea” tarkoittaa jotain vielä toteutumaton, ennen kokematon tai toimivuudeltaan todistamaton uutta asiaa”. Se voi olla vielä toteuttamaton tuote tai palvelu, joka saattaisi olla mahdollista toteuttaa uuden tekniikan tai muun uuden tietämyksen avulla”. (Kinnunen 2003, 39.)

Jotta uusia ideoita syntyisi, tarvitaan luovuutta. Luovuuden voidaan katsoa olevan hajottavaa ajattelua, jossa toisiinsa aiemmin yhteen kuulumattomia asioita saatetaan yhteen. Tämän pohjalta tutkitaan, mitä uudenlaisia oivalluksia siitä voisi syntyä. Innovatiivisuus on puolestaan kokoavaa ajattelua ja näin hieman yllättäen luovuuden vastakohta. Innovatiivisuuden kokoavaa ajattelua tarvitaan ideoista syntyneiden oivallusten saattamiseksi konkreettiseen muotoon, jotta niitä voitaisiin hyödyntää. Yrityksissä uusien palvelujen ideat syntyvät usein organisaatiossa työskentelevien henkilöiden oivalluksina, käytännössä ilmenneiden tarpeiden myötä. Toisaalta myös yrityksen sidosryhmien toiveista syntyy uusia palveluideoita. Suuri osa uusista oivalluksista syntyy suoraan asiakkaiden esittämien pyyntöjen tai toiveiden pohjalta. Tämä korostaa asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden roolia ideoiden julkituomisessa. Asiakkaiden ideoiden hyödyntämisessä on koettu myös tehokkaaksi ja hyödylliseksi keinoksi asiantuntijoiden ja palvelun käyttäjien yhteisiä kokoontumiset ja muu kanssakäyminen. Etuna tässä menetelmässä on, että kokemukset tulevat suoraan niitä hyödyntävien tietoon. (Kinnunen 2003, 39-41.)

Palvelun ideoimista on mahdollista lähestyä myös analyttisesti, jolloin hyödynnetään jo olemassa olevaa tietoa ja palvelun käyttäjien ajatuksia. Lähtökohtana on tällöin hyödyntää tietyn alan tutkimustietoa, joka toimii alustavana käsityksenä asiakkaan tarpeista ja toiveista. Tätä käsitystä sitten täydennetään haastatteluiden kautta saatavilla asiakkaiden omilla arvioilla. Lisäksi samanaikaisesti voidaan löytää uusia ongelmia tai tarpeita, joiden pohjalta palveluita voidaan suunnitella. Ongelmien tai tarpeiden kartoittamisessa kvalitatiiviset haastattelut ovat lomakekyselyitä tehokkaampia, koska henkilökohtaiset haastattelut ovat vapaamuotoisempia ja siten sallivat paremmin haastateltavan oman ajattelun esilletulon. Kuviossa 6 esitellään palvelun ideoinnin analyttinen malli. (Kinnunen 2003, 42-43.)



Kuvio 6: Palvelun ideoinnin analyttinen malli (Kinnunen 2003)

2.6.4 Asiakkaan ongelman ratkaiseminen idean lähtökohtana

Menestyvät palvelut pohjautuvat asiakkaan todellisiin tarpeisiin. Palvelun tarkoituksena on ratkaista ongelma, jota asiakas ei itse kykene ratkaisemaan, tai asiakkaalla ei ole aikaa tai

kiinnostusta sen ratkaisemiseksi. Kinnusen mukaan palveluidea voidaan määritellä olevan luonnehdinta uudeltaisesta toiminnasta, jolla kyetään tyydyttämään tai ratkaisemaan asiakkaan tiedostama ongelma. Asiakkaan toiveiden ja tarpeiden määrittely mahdollisimman varhaisessa vaiheessa palvelunkehitystyötä varmistaa, että idea keskittyy heti syntyvaiheessa palvelemaan pääasiallista tarkoitustaan, eli asiakkaan tarvetta. Muussa tapauksessa on vaarana, että palvelun suunnittelijat kiinnittyvät liikaa omiin ideoihinsa. Suunnan muuttaminen kesken suunnitteluprosessia on huomattavasti haastavampaa ja pahimpana vaihtoehtona lopullinen palvelu on kaukana asiakkaan toivomasta. On kuitenkin huomioitava, että kaikissa tapauksissa asiakas ei itse ole selvillä tarpeistaan tai ongelmistaan. Etenkin jos kyseessä on vieras tekniikka, erikoisalan tieto tai tulevaisuuden tilanteet, jotka eivät ole asiakkaalle ennestään tuttuja. Tällöin asiakas ei välttämättä kykene itse hahmottamaan tilanteen vaatimia ratkaisumalleja ja palvelun tarjoajan tulee tarjota omaa asiantuntijuuttaan tilanteen selventämiseksi. Samalla palvelun tarjoajan tulee kuitenkin pitäytyä omien mielipiteittensä esilletuomisesta ja pyrkiä hyödyntämään molemminpuolista osallistumista sekä vuorovaikutteisuutta. (Kinnunen 2003, 42.)

2.6.5 Hyvin toimivan projektitiimin rakenne

Toimiva projektitiimi on koottu kehittämistavoitteeseen kytkeytyvän ydinosaamisen ympärille. Hyvän tuloksen saavuttaminen on mahdotonta, mikäli ryhmän jäseniltä puuttuu syvää tietoa ja osaamista projektin tavoitteen alueelta. Projekti on harvoin niin pitkä, että puhtaasti sen ansiosta ehtisi syntyä uutta ainutlaatuista ydinosaamista, vaan sen perusta on oltava jo kehityshankkeen projektiryhmän jäsenillä entuudestaan itsellään. Palvelutuotteen kehittämisessä korostuu lisäksi sosiaalisten vuorovaikutustaitojen merkitys. Runsas ja avoin vuorovaikutus edistää myös ryhmän oppimisprosessia.

Kun on kyse oppivan projektiryhmän toiminnasta, niin kaikilla ryhmän jäsenillä ei tarvitse olla kaikkia samoja ominaisuuksia, vaan erilaisuus toimii luovan ryhmän perustana. Kuitenkin edellä mainitut perusominaisuudet kuten vankka ammattitaito ja hyvät sosiaaliset valmiudet ovat vaatimuksena menestykselle toimimiselle ryhmässä, joka sitä kautta heijastuu aikaansaannoksissa. (Rissanen 2006, 97-100.)

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Kohdeyrityksen esittely

Eaton Power Quality on sähkön laatuun ja sen hallintaan liittyvien kokonaisratkaisujen toimittaja. Suomessa toiminta on pääasiallisesti keskittynyt UPS laitteiden myyntiin ja huoltoon. Eaton on Suomessa päätoimialansa tehoelektroniikan selkeä markkinajohtaja ja

yhtiön markkinaosuus UPS liiketoiminnassa on Suomessa noin 60%. (Eaton Power Quality 2011.)

UPS- laitteen toimintaperiaatteena on turvata häiriötön sähkönsyöttö kriittisille sovelluksille, joiden toiminta saattaa häiriintyä verkkojännitteen heikon laadun tai katkeamisen johdosta. Tällaisia järjestelmiä ovat muun muassa tietokoneet, hälytys- ja turvajärjestelmät, tietoliikennejärjestelmät ja prosessi- ja mittausjärjestelmät. Tyypillisiä toimintaympäristöjä ovat yritysten palvelinhuoneet, kiinteistöt ja vaikkapa laivat. UPS- laite sisältää akuston, joka syöttää virtaa sähköverkon kuorman katkettua. Lisäksi laite seuraa verkosta saatavan sähkön laatua ja tasoittaa sen hyvälaatuisiksi, jolla varmistetaan, että esimerkiksi jännitepiikit eivät pääse vaurioittamaan suojattavaa laitteistoa. (Tummavuori 2004, 2.)

Suomessa Eatonilla on yksi liiketoimintayksikkö, Eaton Power Quality Oy, joka kuuluu Eatonin Electrical eli sähköliiketoiminnan sisältämään Power Quality divisioonaan. Eaton Power Quality Oy:n liikevaihto vuonna 2010 oli n. 100 miljoonaa euro (Tasekirja 2010).

Eaton Power Quality Oy sisältää Espoon Koskelossa sijaitsevan, UPS-laitteita (Uninterruptible Power System) valmistavan tuotantoyksikön, joka itsessään työllistää noin 130 henkeä. Tämän lisäksi Suomeen on sijoitettu myynti, huolto, markkinointi ja tuotekehitysyksiköitä, joiden myötä yhtiö työllistää kokonaisuudessaan noin 290 henkilöä. Eaton Power Quality osakeyhtiöllä on myös ulkomaisia sivuliikkeitä Tanskassa, Norjassa, Puolassa ja Venäjällä. (Eaton Power Quality 2010.)

Suomen yksikkö on aloittanut toimintansa jo vuonna 1962, silloin suomalaisen Fiskars-konsernin alaisuudessa. Amerikkalainen Exide Electronics osti Fiskarsin UPS- toiminnot vuonna 1996. Vuonna 2004 toteutuneen kaupan myötä yritys siirtyi osaksi Eaton- konsernia ja sai samalla nykyisen virallisen nimensä, Eaton Power Quality Oy. Entinen yritysnimi Powerware on toistaiseksi säilynyt yrityksen tuotemerkkinä. (Eaton Power Quality 2011.)

Yritys toimii b-to-b markkinoilla ja on huomioitavaa, että noin 70 % EPQ Oy:n myynnistä kohdistuu konsernin sisäisille asiakkaille.

Eaton Power Quality:n tuottamien UPS- laitteiden huoltotoiminnasta Euroopan alueella vastaavat paikallisesti toimivat toimipisteet, jotka ovat joko Eatonin omia yhtiöitä tai valtuutettuja huoltopartnereita. Omia huoltotoimipisteitä Eatonilla on noin 20 maassa. Huollon yhteenlaskettu henkilömäärä on noin 200, joista 120 on varsinaisia huoltoteknikoita ja loput hallinnollista henkilöstöä. Valtuutettuja huoltopartnereita käytetään niissä maissa, joissa Eatonilla ei ole omaa huoltoverkostoa, lähinnä eräissä Itä-Euroopan maissa.

Huoltoliiketoiminnan liikevaihto EMEA:n alueella on noin 50 miljoonaa euroa, josta varaosien osuus on noin 10 miljoonaa.

Eaton Power Quality:n Suomessa sijaitseva henkilöstö jakautuu useampaan eri organisaatiohaaraan. Myynti ja huoltohenkilöstö kuuluvat Eaton Electrical EMEA myyntidivisioonaan, joka kokonaisuudessaan käsittää kaikkien Eatonin sähköalan tuotteiden myynnin ja huollon EMEA:n alueella. Myyntidivisioona jakautuu edelleen useampaan maantieteelliseen myyntiregioonaan ja Suomessa sijaitseva myyntiyksikkö raportoi Pohjois-Euroopan alueen vetäjälle, jonka toimipiste on Englannissa.

Muut Espoon toimipisteen henkilöt raportoivat Power Quality divisioonaan, jonka tehtävänä on kehittää, valmistaa sekä jaella tuotteet, jotka myydään ja huolletaan myyntidivisioonan toimesta. Lisäksi Power Quality- divisioona tuottaa myyntipuolelle erinäisiä tukipalveluja kuten taloushallinto, tuotemarkkinointi, markkinointiviestintä, tekninen tuki, logistiikka, henkilöstöhallinto ja IT.

Paikallisesti toimivaa huoltoverkostoa tukee Eaton Power Quality:n divisioonatason keskushuolto-organisaatio, joka vastaa keskitetysti huoltoon liittyvien tuotteiden hallinnasta, huoltomiesten koulutuksesta ja teknisestä tuesta, sekä keskusvaraosavarastojen toiminnasta. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena toimiva teknisen tuen osasto kuuluu tähän edellä mainittuun keskushuolto-organisaatioon.

3.2 Teknisen tuen toiminnan esittely

Teknisen tuen palveluista ei, huoltokoulutuksia lukuun ottamatta, laskuteta erikseen, vaan niiden aiheuttamat kustannukset katetaan fyysisten UPS- laitteiden ja varaosien myynnistä saaduilla tuloilla. Toisin sanoen, teknisen tuen kustannukset sisällytetään osaksi tuotteen kiinteitä kustannuksia. Huoltokoulutuksista laskutetaan 180 - 250 euron suuruinen maksu, joka kattaa varsinaisen koulutuksen lisäksi kurssimateriaalin, eli käytännössä huoltomanuaalin, kuljetukset hotellille ja takaisin sekä ruokailut.

Laskuttamattomien palveluiden yleinen ongelma on se, että niitä ei tyypillisesti mielletä palveluina. Yritysjohto helposti mieltää tällaiset piilopalvelut hallinnollisina rutiineina, joita tarkastellaan lähinnä sisäisen tehokkuuden ja kustannusten näkökulmasta. Tällöin niitä ei myöskään suunnitella ja hallita, kuten asiakkaille lisäarvoa tuottavia toimintoja pitäisi. Tämä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa myöskään asiakkaat eivät yleensä pidä niitä lisäarvoa tuottavana toimintona. (Grönroos 2009, 24.)

Huoltokoulutuksia järjestetään vuosittain noin 25. Kurssin kesto on tuotteesta riippuen 2-4 päivää ja kouluttajana toimii teknisen tuen tuotespecialisti. Järjestettävien kurssien määrä vaihtelee tuotteesta riippuen ja ne pyritään suhteuttamaan kysynnän mukaan. Käytännössä kurssiaikataulu lyödään lukkoon puoleksi vuodeksi kerrallaan ja tulevan jakson kurssitarjontaa pyritään mukauttamaan edellisen jakson kysynnän perusteella. Tosin teknisen tuen resurssit toimivat tässä rajoittavana tekijänä, koska tuotespecialisteja on vain neljä henkilöä ja heidän osaamisensa on rajattu tiettyihin tuoteperheisiin. Syynä tähän on se, että yhden henkilön on mahdotonta omaksua kaikkien tuoteperheiden teknologioita riittävän syvällisesti.

Huoltokoulutuksen sisältö koostuu alun teoriaosuudesta ja sen jälkeen järjestettävästä käytännön osiosta, jossa harjoitellaan sähköihin kytketyillä UPS laitteilla erilaisia korjaus- ja huoltotoimenpiteitä.

Kurssin lopussa järjestetään myös teoriapohjainen loppukoe, joka on edellytyksenä kurssisertifikaatin saamiselle. Lisäksi kurssin päätteeksi kerätään palautelomake, jossa huoltomies arvioi kurssin sisältöä ja käytännön toteutusta. Saadut arvostelut ovat olleet viimeisen kahden vuoden aikana hyviä. Kaikkien kurssien saamien arvosanojen keskiarvo on tällä ajanjaksolla ollut 3,5 asteikon ollessa 1-4.

Huoltokoulutusten voidaan käsittää olevan kohdeyrityksen teknisen tuen ydinpalvelu, jota tekninen dokumentaatio ja päivittäinen tuki osaltaan tukevat. Perusteluna tälle väittämälle on se, että huoltokoulutus on edellytys kyseisten tuotteiden huoltamiselle. Ilman koulutusta asiakas ei myöskään tarvitse dokumentaatiota tai päivittäistä teknistä tukea.

Huoltokoulutusten ohella teknisen tuen vastuihin kuuluu kenttähuollolta tulevien teknisten tukipyyntöjen hallinta. Mikäli kentällä ilmaantuu ongelmia, joita paikallinen kenttähuolto ei saa ratkottua, huoltomies ottaa yhteyttä Espoon tekniseen tukeen.

Tekninen tuki otti syksyllä 2011 käyttöön Incident Tracker nimisen työkalun, joka mahdollistaa tukipyyntöjen sähköisen käsittelyn. Huoltomies lähettää tukipyynnön sähköisesti tiettyyn sähköpostiosoitteeseen, joka siirtyy automaattisesti Incident Trackeriin käsiteltäväksi. Incident Trackerissa tukipyyntö ohjautuu automaattisesti kyseisestä tuoteperheestä vastaavalle tuotespecialistille, joka prosessoi tukipyynnön ja laatii vastauksen. Incident Trackerissa luotu tukipyynnön ratkaisu generoituu jälleen sähköpostimuotoon, jota kautta huoltomies saa vastauksen ongelmaansa. Incident Trackerin ensisijaisena etuna on se, että tukipyyntöhistoria säilyy työkalun tietokannassa ja tätä kautta on mahdollista tarkastella aiempia vikatapauksia sekä niihin liittyviä ratkaisuja. Samoin työkalun kautta on mahdollista hallita tukipyyntöjen siirtoa toiselle henkilölle, mikäli ensisijainen kontaktihenkilö on poissa esimerkiksi koulutuksen tai loman takia.

Haasteena tukipyyntöjen käsittelyssä on teknisen tuen resurssien riittävyys. Mikäli tuotespesialisti on pitämässä huoltokoulutusta, välitön tukipyyntöihin vastaaminen ei ole mahdollista. Samoin lomakausi aiheuttaa omat haasteensa vaikkakin yleensä myös asiakkaat lomailevat samaan aikaan, jolloin tukipyyntöjen määrä laskee jonkin verran.

Pääasiallinen työkalu dokumentaation hallintaan on Power Quality divisioonan käyttämä extranet sivusto, jota kautta jaellaan tieto esimerkiksi laitepäivityksiin, varaosalistoihin, koulutuksiin ja laatuongelmiin liittyen. Käytännössä kaikki huoltomiesten tarvitsema materiaali, huoltomanuaaleja lukuun ottamatta, on saatavilla extranetin kautta. Aiemmin huoltomiehiltä kerätyn palautteen perusteella ongelmaksi on muodostumassa tietomäärän paisuminen, jolloin relevantin tiedon löytäminen koetaan hankalaksi. Extranet palvelee Power Quality divisioonan liiketoimintaa maailmanlaajuisesti, jolloin kaikki julkaistava tieto ei välttämättä ole relevanttia EMEA:n alueella, koska laiteteknologia eroaa eri maanosien välillä.

3.3 Kehittämisprosessi- ja menetelmät

Keskeinen näkökulma tähän opinnäytetyöhön on selvittää, miten asiakkaat voivat osallistua b-to-b yrityksen palvelujen kehittämiseen. Tätä kautta oleellista on löytää ne työkalut, jotka parhaiten mahdollistavat tämän yhteistyön syntymisen. Eli käytännössä asiakasnäkökulma on huomioitava myös menetelmiä valittaessa.

Ottaen huomioon kohdeyrityksen suhteellisen matalan kypsyyssasteen palvelujen kehittämisessä ja lisäksi tavoitteen vuorovaikutteisesta palvelun kehittämisestä asiakkaiden kanssa, näen että on perusteltua hyödyntää perinteisempiä tutkimusmenetelmiä ja näin ollen valitsin työkaluksi kvalitatiivisen teemahaastattelun. Kuten edellä on mainittu, mikäli kehittämisessä käytetään menetelmiä, joiden tekniikka on osallistujille vieras, se saattaa rajoittaa osallistumista, vuorovaikutteisuutta ja vastauksien saamista. Siksi näen tarkoituksenmukaisemmaksi hyödyntää menetelmänä haastattelua, joka on luonteeltaan lähellä normaalia keskustelua.

Kohteena olevan teknisen tuen palvelun asiakkaita ovat yrityksen omat huoltomiehet eri puolella Eurooppaa, jolloin esimerkiksi workshopin järjestäminen tämän opinnäytetyön yhteyteen ei ollut mahdollista. Jatkossa mikäli yhteistyö asiakkaiden kanssa syvenee, voidaan harkita myös innovatiivisempien metodien käyttöä.

3.3.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tapahtumat muokkaavat yhtäaikaaisesti toinen toisiaan ja tätä kautta onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisemman kokonaisvaltaisesti ja pikemmin yritetään löytää tai paljastaa tosiasioita, kuin todentaa olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 1997, 161.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat (Hirsijärvi ym. 1997, 164.):

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa.
2. Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina, jolloin tutkija luottaa omiin havaintoihinsa. Lähtökohtana on oltava joustavuus ja mahdollisuus sopeutua vaihteleviin tilanteisiin.
3. Induktiivinen analyysi. Tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja. Tällöin lähtökohtana ei ole teorian testaaminen vaan aineiston monitahoinen tarkastelu.
4. Laadullisten metodien käyttö. Suositaan menetelmiä, jossa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi ja ryhmähaastattelut.
5. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Toteutus on joustava ja suunnitelmia voidaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti.
7. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.

3.3.2 Palvelumuotoilun tarjoamat kehitystyön menetelmät

Palvelumuotoilu pyrkii aina olemaan proaktiivista ja ennakoivaa. Ennakointi tarkoittaa tutkimusta asiakkaan todellisista tarpeista ja pyrkimystä tunnistaa asiakkaan piilevätkin tarpeet. Haastatteluilla voidaan hankkia tietoa asiakkaiden elämästä ja ajatuksista sekä kokemuksista niin palvelua tuottaessa, kuin kulutettaessa. (Tuulaniemi 2011, 73, 147-148.)

Kvalitatiivista haastattelua voidaan hyödyntää myös osana palvelumuotoilun (service design) mukaista kehittämistyötä, kun käyttäjän tarpeet ja odotukset ovat palveluprosessin lähtökohtana. Teoksessa ”Designing Services with Innovative Methods” on kuvattu monenlaisia metodeja, joita voidaan hyödyntää palvelumuotoilussa. Adaptoidut metodit ovat omaksuttu ihmisten käyttäytymiseen liittyvistä tutkimusmuodoista. Tähän kuuluvat havainnointi, kuvaileva kansantiede eli etnografia sekä ihmisen ja tietokoneen väliset tutkimusmenetelmät. Innovatiivisemmat tutkimusmuodot käsittävät muun muassa muotoilupajat (engl. design workshop), velcromallinnuksen ja visuaaliset päiväkirjat. Kuitenkin Miettisen mukaan myös perinteiset tutkimusmenetelmät kuten markkinatutkimus, fokusryhmät, kyselyt, lomakkeet ja

haastattelut soveltuvat käytettäväksi yhtä hyvin. Etenkin käyttäjien tarpeiden ymmärtämisessä haastattelut toimivat hyvin. (Miettinen 2009, 64-65.)

Stefan Moritz (2005) on jakanut palvelumuotoiluun liittyvän kehitystyön kuuteen vaiheeseen:

Vaiheen nimi	Tarkoitus	Mahdollisia menetelmiä
SD (Service Design) Understanding	Asiakkaan, palveluntarjoajan ja näiden välisten asiayhteyksien ymmärtäminen sekä havaintojen tekeminen.	<ul style="list-style-type: none"> • Haastattelut • Benchmarking • Havainnointi • Kyselyt
SD Thinking	Havaintojen analysointi	<ul style="list-style-type: none"> • Kalanruotodiagrammi • Mindmap
SD Generating	Ideoiden ja konseptien hahmottaminen. Ratkaisumallien luominen	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorm • Ideahaastattelut
SD Filtering	Eri ratkaisuvaihtoehtojen seulonta, arviointi ja parhaiden ideoiden valitseminen	
SD Explaining	Lopullisten ratkaisumallien konkretisointi, esittäminen ja rakentaminen	
SD Realising	Valittujen ratkaisujen toteuttaminen	

Taulukko 2. Palvelumuotoilun kehitystyökalut (Moritz 2005)

Hyödynnän tässä opinnäytetyössä Moritzin palvelumuotoilun kehittämisen kolmea ensimmäistä vaihetta, koska lopulliset valinnat palvelujen kehittämiseksi, sekä varsinainen toteutus ovat rajattu tämän työn ulkopuolelle. Samoin menetelmistä listasin vain ne, jotka koin tämän työn kannalta hyödyntämiskelpoisiksi.

Palvelumuotoiluprojektit ovat usein hyvin erilaisia eikä ole olemassa yksiselitteisiä sääntöjä, missä järjestyksessä mitään kategoriala tulisi käyttää. Palvelumuotoiluprojektissa näitä kuutta kategoriala käytetäänkin usein ainakin osittain limittäin ja eri variaatioiden käyttäminen on mahdollista. (Moritz 2005, 149-15.)

3.3.3 Haastattelu menetelmänä

Edellä todettiin, että palvelujen kehittämiseen tähtäävässä toiminnassa kvalitatiivinen haastattelu toimii tehokkaana menetelmänä. Tämä perustuu siihen, että kvalitatiivisten haastatteluiden luonne on lomakehaastatteluja vapaamuotoisempi ja siten sallii paremmin haastateltavan oman ajattelun esiintulon, mikä on oleellista ongelmien tai tarpeiden kartoittamiseksi sekä uusien ideoiden löytämiseksi. Lomakekyselyiden heikkoutena on

taipumus ohjata ja rajoittaa haastateltavan ajatuksenkulkua ja haastattelun aihepiiriä lomakkeen kysymysten ja vaihtoehtojen mukaiseksi. (Kinnunen 2003, 42-43.)

Haastattelun suurena etuna verrattuna muihin tiedonkeruumuotoihin on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Lisäksi haastattelun sisältämien aiheiden järjestystä on tarpeen mukaan mahdollista säädellä ja samoin on myös enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi lomakekyselyssä. Haastattelua käytettäessä halutaan korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina. Hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti ja luontevasti. Ihminen on haastattelututkimusta tehtäessä merkityksiä luova aktiivinen osapuoli. Haastattelun mahdollisuutena on myös syventää saatavia tietoja, esimerkiksi pyytämällä perusteluja. (Hirsijärvi ym 1997, 205-206.)

Haastattelut voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään (Hirsijärvi ym 1997, 208.):

1. Strukturoitu haastattelu eli lomakehaastattelu
 - Haastattelu tapahtuu lomaketta apuna käyttäen. Kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys on ennalta määrätty.
2. Teemahaastattelu
 - Lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu.
3. Avoin haastattelu
 - Haastattelija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kun ne tulevat vastaan keskustelun kuluessa.
 - Edellyttää useita haastattelukertoja

Tässä opinnäytetyössä käytetään metodina teemahaastattelua, koska se antaa mahdollisuuden syventyä ennalta annettuihin aiheisiin, mutta jättäen samalla riittävästi liikkumavaraa keskittyä haastatteluissa esiin tuleviin seikkoihin. Haastatteluissa haetaan myös vuorovaikutteisuutta, johon teemahaastattelu soveltuu tarjoaa hyvän mahdollisuuden.

3.3.4 Tutkimuksen kohderyhmä

Kuten edellä on todettu, tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen asiakkaita ovat eri puolella Eurooppaa sijaitsevat konsernin omat huoltopisteet ja niiden henkilöstö.

Huoltotoimipisteitä on noin 20 maassa, joissa työskenteleviä huoltoteknikoita on noin 120. Koska tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna, on selvää, että tutkimukseen kutsutaan ainoastaan valikoitu määrä haastateltavia. Haastattelut suoritettiin englanniksi Suomen

edustajaa lukuun ottamatta. Valintaan käytin seuraavia kriteereitä: huoltotoiminnan suuruus, haastateltavan kokemus teknisen tuen kanssa toimimisesta sekä aiempi kiinnostus ja osallistuminen fyysisten UPS tuotteisiin liittyvään kehitystyöhön huollettavuuden perspektiivistä. Pyrin myös muodostamaan haastateltavien joukon riittävän heterogeeniseksi, joten kutsuin ainoastaan yhden edustajan per maa ja lisäksi tavoittelin mahdollisimman monipuolista kattavuutta maantieteellisesti. Eli käytännössä pyrin valitsemaan haastateltavia myös Itä-Euroopan maista, vaikka puhtaasti liikevaihdollisesti tarkasteltuna toiminta painottuu pitkälti länsi- ja Pohjois-Euroopan maihin. Kuten alla olevasta taulukosta on nähtävissä, viisi maata, eli Iso-Britannia, Ranska, Suomi, Saksa, Ruotsi kattavat 70% koko EMEA alueen huoltoliiketoiminnan noin 66 miljoonan dollarin suuruudesta liikevaihdosta.

December '11 YTD	FY 2011			
R1699 - ELECTRICAL EMEA	65 527			
\$ 000's	Service Revenue	Revenue Share	Cum. Share	Invite for Interview
UK	14 795	23 %	23 %	X
France	12 219	19 %	41 %	
Finland	8 026	12 %	53 %	X
Germany	6 148	9 %	63 %	X
Sweden	4 481	7 %	70 %	
Belux	3 682	6 %	75 %	X
Norway	3 214	5 %	80 %	
Spain	3 123	5 %	85 %	
Denmark	2 223	3 %	88 %	
Morocco	1 783	3 %	91 %	
Poland	1 705	3 %	94 %	X
Netherlands	1 105	2 %	95 %	
Cz & Slk	955	1 %	97 %	
Italy	679	1 %	98 %	
South Africa	166	0 %	98 %	
Others (Russia)	1 224	2 %	100 %	X

Taulukko 3. Eaton Power Quality EMEA:n liikevaihdon jakautuminen maittain.

Kaikki haastateltavat henkilöt ovat olleet yrityksen palveluksessa vähintään viisi vuotta ja useimmat yli kymmenen vuotta, joten voidaan olettaa heidän omaavan riittävästi kokemuksia teknisen tuen osaston kanssa toimimisesta. Kaikki haastateltavat toimivat omissa organisaatioissaan joko vaativassa huollon asiantuntijatehtävässä tai esimiesasemassa. Tätä kautta heillä on hyvä näkyvyys mahdollisiin ongelmiin tai kehitystarpeisiin, joita heidän organisaationsa on havainnut Suomen tekniseen tukeen liittyen. Haastateltavat työskentelevät lisäksi suorassa yhteydessä ulkoisiin asiakkaisiin. Näin ollen heidän tarpeensa heijastavat osaksi myös niitä vaatimuksia, joita ulkoiset asiakkaat asettavat esimerkiksi huoltomiesten osaamisen ja ulkoisessa asiakasrajapinnassa tapahtuvien huoltopalveluiden suhteen.

3.3.5 Haastattelujen toteutus

Esitin haastattelupyynnöt puhelimitse viikolla 14 ja samalla kerroin hankkeen taustan ja tarkoituksen. Kaikki kuusi henkilöä suostuivat haastateltaviksi. Lähetin haastateltaville etukäteen sähköpostitse liitteestä 1 löytyvän teemahaastattelun rungon, jotta heillä olisi mahdollisuus tutustua rauhassa haastattelun aiheisiin ja samalla palauttaa mieliin kokemuksia sekä mahdollisia ideoita niihin liittyen. Haastattelu jakautui kappaleessa 1.4 esitetyn rakenteen mukaisesti kolmeen pääteemaan, jotka olivat huoltokoulutukset, päivittäinen tekninen tuki ja tukipyyntöjen käsittely sekä tekninen dokumentaatio ja sen jakelu. Nämä aiheet jaettiin edelleen pienempiin osa-alueisiin keskustelun syventämiseksi.

Lisäksi pyysin kohdehenkilöitä tarvittaessa keskustelemaan haastattelun sisältämistä aiheista etukäteen oman tiiminsä muiden jäsenten kanssa, mikäli heillä itsellään ei ollut selkeätä näkemystä jostakin haastattelun osa-alueesta. Painotin myös, että haastattelussa olisi mahdollisuus tuoda esiin myös muita ajatuksia tai ehdotuksia teknisen tuen palveluun liittyen, vaikka niitä ei olisi mainittu teemahaastattelun rungossa. Tarkoituksena oli siis estää palautteen rajoittuminen ainoastaan listattuihin kysymyksiin.

Venäjän huollon edustaja lähetti etukäteen kommentteja haastattelun aiheisiin liittyen myös kirjallisesti, joita sitten tarkennettiin puhelinhaastattelun aikana.

Haastattelut järjestettiin 5.-11.4.2012 välisenä aikana. Haastattelujen järjestys oli satunnainen, koska en nähnyt hyödylliseksi järjestää haastatteluja ennalta mietityssä järjestyksessä. Kestoltaan haastattelut olivat 25-40 minuuttia. Ulkomaiset asiakkaat haastattelin englanniksi puhelimen välityksellä ja Suomen huollon edustajan henkilökohtaisesti suomen kielellä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, eli puhtaaksi kirjoitettiin, vielä saman viikon aikana.

3.4 Haastattelujen tulokset

Tässä kappaleessa käyn lyhyesti läpi tehtyjen haastattelujen kulkua ja taustoitan haastattelussa ilmentyneitä seikkoja, joilla on merkitystä tuloksia analysoitaessa. Organisaation koko, asiakaskunta ja toimintatavat ovat hieman erilaisia maiden välillä, jolloin niillä on myös vaikutusta saatuihin vastauksiin. Näin ollen on tärkeää pystyä ymmärtämään haastateltavien henkilöiden taustat, jotta ne voi myös ottaa huomioon tuloksia analysoitaessa. Lisäksi, kuten teoriaosuudessa todettiin, palvelujen kehittämisessä on erittäin tärkeää ymmärtää palvelun käyttäjien eli asiakkaiden toimintaa ja prosesseja. Tätä kautta voidaan varmistaa, että palvelun kehittäminen on linjassa heidän tarpeittensa kanssa.

Haastattelut esitellään tässä läpi samassa järjestyksessä kuin ne käytiin. Opinnäytetyön seuraavassa kappaleessa analysoidaan tarkemmin haastatteluista saatuja tuloksia.

Yleisesti ottaen haastateltavat henkilöt olivat kaikki varsin tyytyväisiä Espoon teknisen tuen toimintaan, mikä tukee aiemmin tehtyjen palautekyselyjen kautta saatuja hyviä arvosanoja. Erityisen tyytyväisiä oltiin päivittäisen teknisen tuen toimintaan ja tukipyyntöjen käsittelyyn. Kaikki haastateltavat korostivat saaneensa vastauksen riittävän nopeasti ja annettujen vastausten laatu oli myös varsin korkealla tasolla.

Teknisen tuen resurssit nostettiin tietynlaiseksi ongelmaksi. Tämä on havainto ja riskitekijä, mikä on jo aiemmin tiedostettu myös tiimin itsensä toimesta. Osaston pieni koko tekee siitä haavoittuvan resurssien riittävyyden suhteen, mikäli joku osaston henkilöistä on esimerkiksi antamassa koulutusta, sairaana tai lomalla.

3.4.1 Iso-Britannia

Ensimmäisenä haastatteluvuorossa oli Iso-Britannian huollon edustaja. Toimipiste huolehtii osittain itse omien huoltomiestensä koulutuksista, mutta uusien, markkinoille vasta lanseerattujen tuotteiden koulutus tapahtuu aina Suomessa. Haastateltava henkilö toimii paikallisena kouluttajana ja teknisenä tukena omalle huolto-organisaatiolleen.

Henkilö oli yleisesti tyytyväinen Suomen teknisen tuen tarjoamiin huoltokoulutuksiin. Toiveena kuitenkin oli, että koulutus voisi painottua enemmän käytännönläheisempään ongelmanratkaisuun, sen sijaan että perehdytään liian syvällisesti teoriapuoleen. Koulutusten määrä oli hänen mielestään riittävä ja ilmoittautuminen oli tehty helpoksi.

Päivittäiseen tekniseen tukeen oltiin myös yleisesti tyytyväisiä, mutta huolenaiheena oli resurssien saatavuus mikäli joku teknisen tuen henkilöistä on lomalla tai antamassa koulutusta.

Iso-Britannian asiakaskunta on painottunut suuriin palvelinkeskuksiin, jotka tyypillisesti ovat useiden kymmenien miljoonien investointeja. Tätä kautta ulkoiset asiakkaat ovat myöskin poikkeuksellisen vaativia UPS-laitteiden ja niiden huollon toimivuudesta. Haastattelussa keskustelimme tarpeesta tukea vikaantumistapausten ratkomista ja analysointia entistä voimakkaammin Espoon teknisen tuen toimesta. Haastateltavan mielestä paikallisen organisaation on kuitenkin kyettävä ensisijaisesti tukemaan paikallisia asiakkaita ja ainoastaan poikkeustapauksissa pyritään saamaan apua Suomen päästä:

”... Big companies expect more, so they put pressure on the sales team to involve Finland factory at early stage.... But we try to manage this locally as much as we can. We have grading system, where the Field Service Engineer can escalate to me and Andy B., so that typically helps to solve the issue. So we try to manage it ourselves.”

Yleisellä tasolla haastateltava henkilö oli erittäin tyytyväinen Espoon teknisen tuen toimintaan ja ilmaisi jo haastattelukutsua esitettäessä kiinnostuksensa tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen yhteistyössä Suomen organisaation kanssa.

Haastattelussa esiin tulleita kehitysehdotuksia olivat:

- Huoltokoulutuksiin lisää käytännönläheisiä ongelmanratkaisuharjoituksia
- Ennakkohuolto-ohjeiden liittäminen kaikkiin huoltomanuaaleihin
- Varaosalistojen parempi ylläpito. Tarvitaan 1 keskitetty paikka, josta tieto on saatavilla
- Teknisen tuen resurssitilanteen parantaminen, kun henkilö on koulutuksessa tai lomalla. Samalla kuitenkin mainittiin, että tukihenkilöt ovat kiittävästi vastanneet sähköposteihinsa jopa koulutuksen jälkeen illalla tai viikonloppuisin.

3.4.2 Suomi

Suomessa Eatonin paikallinen huolto-organisaatio on jakaantunut Espoossa sijaitsevan huollon keskustoimipisteen ja niin sanottujen maakuntatoimipisteiden välillä. Suurin osa huoltohenkilöstöstä sijaitsee Espoossa. Toimipiste on kuitenkin eri kuin tämän opinnäytetyön kohteena toimivalla teknisen tuen tiimillä. Haastateltava henkilö toimii kenttähuoltomiesten suorana esimiehenä, mutta osallistuu myös itse aktiivisesti kenttähuollon käytännön toimintaan.

Vaikka teknisen tuen kannalta Suomen huolto on organisaatiomielessä samalla tasolla kuin muutkin EMEA alueen paikalliset huoltotoimipisteet, sen maantieteellinen läheisyys ja yhteisen historian kautta rakentuneet henkilösuhteet sekä yhteinen äidinkieli vaikuttavat jonkin verran tiimien väliseen vuorovaikutukseen. Tukipyynnöt välitetään tyypillisesti suoraan puhelimitse ja aiemmin tekninen tuki järjesti jopa erillisiä huoltokoulutuksia pelkästään Suomen huollon tiimille, jotta koulutus oli mahdollista käydä Suomen kielellä. Nykyään Suomen huolto osallistuu vakiohuoltokoulutuksiin, jotka käydään englannin kielellä.

Suomen huollon organisaatiolle on myös tyypillistä henkilöstön hidas vaihtuvuus ja se heijastuu myös henkilöstön vahvassa kokemus- ja osaamistasossa. Suomen huolto järjestää myös jonkin verran omia sisäisiä koulutuksia.

Yleisellä tasolla haastateltava ilmaisi tyytyväisyytensä teknisen tuen tarjoamiin palveluihin. Koulutukset ovat hänen mielestään olleet kattavia ja niitä on ollut riittävästi. Teknisiin tukipyyntöihin on vastattu riittävän nopeasti ja ongelmatapaukset on saatu ratkottua mallikkaasti.

Haastattelussa esille tulleita kehitysehdotuksia olivat:

- Suomen huollon kehittämien sähköturvallisuusohjeiden hyödyntäminen myös muissa maissa.
- Huoltokoulutuksiin lisää käytännönläheisiä ongelmanratkaisuharjoituksia ja vähennetään teoriaosuutta.
- Varaosien tuotekohtaisten kappalemäärien listaaminen varaosalistalla.
- Ennakkohuolto-ohjeiden liittäminen kaikkiin huoltomanuaaleihin. Ohjeiden tulisi olla räätälöityjä Euroopan alueen huoltotoimintaan. Aiemmin on käytetty myös USA:n organisaation luomia ohjeita, jotka eivät kaikilta osin vastaa Euroopan organisaatioiden käyttämiä toimintatapoja ja työkaluja.
- Usein kysytyt kysymykset ja niiden vastaukset. Mahdollisuus tietopankin perustaminen esimerkiksi Extranet sivuille.

3.4.3 Saksa

Saksan organisaatio on tällä hetkellä uudistusten alla. Aiemmin huoltopäällikkönä toiminut henkilö vastaa nykyään ainoastaan huoltomyynnistä ja kenttähuolto-organisaatio on siirretty niin sanotun kompetenssikeskuksen (engl. competence center) alle. Haastateltava henkilö vastaa paikallisesta teknisestä tuesta ja funktionaalisesti hän on myös vastuussa kenttähuollon toimivuudesta. Organisaatorakenne hakee kuitenkin vielä lopullista muotoaan.

Eaton Power Quality Saksan liiketoiminta on myös kokonaisuudessaan muutoksen kourissa ja suurempien UPS laitteiden myyntiä yritetään voimakkaasti kasvattaa. Tämä heijastuu myös huoltomiesten koulutustarpeisiin ja Saksan organisaatio pyrkiikin muokkaamaan koulustoitintaansa lähemmäksi Englannin mallia, jossa huoltomies saa peruskoulutuksensa Suomessa ja täydennyskoulutus tapahtuu paikallisten kouluttajien toimesta.

Haastattelussa tuli ilmi tarve järjestää koulutusta huollon toimesta tapahtuvasta laitemyynnistä, jota muista maista ei ehdotettu. Tämä nähdäkseen johtuu siitä, että haastateltava henkilö toimi aiemmin huollon myynnin tehtävissä ja hänen vastuullaan oli määrittää asiakkaalle tarjottava UPS järjestelmä. Tavallisesti Eatonissa tämän tyyppiset tehtävät hoidetaan myyntiorganisaation toimesta.

Muita haastattelussa esille tulleita kehitysehdotuksia olivat:

- Teknisen tuen resurssitilanne, kun vakiokontakti on lomalla tai koulutuksessa
- Varaosien tuotekohtaisten kappalemäärien listaaminen varaosalistalla

Lisäksi haastateltava pyysi yhteystietolistaa sisältäen teknisen tuen henkilöiden vastualueet. Tämä tukisi heidän toimintaansa organisaatiomuutoksen keskellä, jolloin kontaktirajapinnat eivät ole vielä täysin selviä. Pyysin tähän kommenttiin tarkennusta selvittääkseni onko tämä pyyntö yhteydessä aiempaan kysymykseen resurssien riittävydestä. Kävikin ilmi, että haastateltavalle henkilölle ei ollut täysin selvää, miten teknisen tuen henkilöiden vastualueet on jaettu. Tämän johdosta he eivät aina osanneet ottaa yhteyttä oikeisiin henkilöihin.

3.4.4 Venäjä

Venäjä on Eatonin suurimpia markkina-alueita UPS- liiketoiminnassa ja laitekanta on valtava. Arviot Eatonin laitekannasta alueella vaihtelevat 40 000 - 60 000 kappaleen välillä. Täysin tarkkaa tietoa laitekannasta ei ole, koska myynti kulkee ulkoisten partnereiden kautta, jotka pääsääntöisesti myös vastaavat laitteiden huollosta. Eatonin oma Moskovassa sijaitseva konttori tukee näiden partnereiden toimintaa huollon osalta, mutta varsinaista omaa huoltoliiketoimintaa Eatonilla ei varaosamyyntiä lukuun ottamatta ole. Pidemmällä tähtäimellä yrityksen strateginen tavoite on kasvattaa omaa huoltoliiketoimintaa alueella, mutta se on haasteellista, koska partnereiden asema markkinoilla on niin vahva ja toisaalta ei myöskään haluta aiheuttaa niin sanottua kanavakonfliktia partnereiden kanssa. On huomioitava, että partnereiden on mahdollista valita myös kilpailevia UPS toimittajia yhteistyökumppaneikseen.

Haastateltava henkilö toimii Eatonin paikallisen teknisen tuen ja kolmen hengen huolto-osaston vetäjänä, mutta vastualueet pienessä konttorissa ovat laajat. Hän vastaa myös varaosien maahantuonnista, juridisista seikoista jakelijasopimuksiin liittyen sekä hinnoittelusta. Tämä näkyi selkeästi haastattelussa käsitellyistä aiheista, jotka kaikki olivat sinänsä valideja, mutta osittain tämän opinnäytetyön aihepiirin ulkopuolisia ja siksi niihin liittyvät jatkotoimenpiteet myös käsitellään erikseen. Nämä aiheet liittyivät varaosien verkkokaupan toiminnallisuuksiin ja hallintaan sekä hintapäivityksiin.

Myös Venäjä kouluttaa osan partnereista paikallisesti, johtuen osittain kustannustekijöistä, mutta myöskin kielihaasteista, koska osalle huoltomiehistä englannin kielen osaaminen on puutteellista. Siksi Moskovan konttori joutuu tuottamaan osan materiaalista venäjän kielellä.

Tähän liittyen esitettiin pyyntö, voisiko Suomen tekninen tuki auttaa paikallisen materiaalin, kuten ongelmanratkaisukaavioiden, esimerkkivideoiden ja PowerPoint esitysten tuottamisessa.

Muut esille tulleet ideat olivat tuttuja jo aiemmista haastatteluista:

- Ennakkohuolto-ohjeiden liittäminen kaikkiin huoltomanuaaleihin.
- Usein kysytyt kysymykset ja niiden vastaukset. Mahdollisuus tietopankin perustaminen esimerkiksi Extranet sivuille.

3.4.5 Puola

Puolan toimipiste siirtyi osaksi Eatonia yritysosaston kautta. Aiemmin Eaton toimi alueella partnerin kautta, joka ostettiin osaksi Eatonia vuosituhannen vaihteessa. Haastateltava henkilö toimii Puolan huoltopäällikkönä.

Huoltomiesten vaihtuvuus on ollut pientä ja sen johdosta osaaminen on pystytty säilyttämään hyvin. Peruskoulutus uusille tuotteille hankitaan aina Espoon tarjoaman koulutuksen myötä ja osaamista täydennetään tarvittaessa paikallisesti, jolloin huoltopäällikkö on vastuussa koulutuksesta. Puolan toimisto käyttää jonkin verran myös paikallisia partnereita alihankintana, jolloin he myös kouluttavat nämä henkilöt itse.

Haastattelussa ei tullut esiin ehdotuksia tai ideoita, joita ei olisi ollut mainittu jo edellisten haastattelujen aikana. Ehdotukset olivat:

- Ennakkohuolto-ohjeiden sisällyttäminen kaikkiin huoltomanuaaleihin
- Usein kysytyt kysymykset ja niiden vastaukset. Mahdollisuus tietopankin perustaminen esimerkiksi Extranet sivuille.

Henkilö ilmaisi tyytyväisyytensä Espoon teknisen tuen toimintaan ja totesi, että sen johdosta kovin merkittäviä kehitysehdotuksia ei tule mieleen.

3.4.6 Belgia

Puolan tavoin Belgia on tullut osaksi Eatonia yritysosaston kautta vuonna 2008. Belgiassa on vireillä organisaatiomuutos, jonka kautta myös Hollanti siirtyisi saman huolto-organisaation alle. Haastateltava henkilö toimii alueen huoltopäällikkönä.

Keskustelussa tuli ilmi monia ehdotuksia, mutta lähes kaikki niistä oli tuotu esille jo aiemmin. Muutamia tarkennuksia ja lisäideoita, kuitenkin ilmeni edellisiin verrattuna:

- Usein kysytyt kysymykset ja niiden vastaukset. Mahdollisuus tietopankin perustaminen esimerkiksi Extranet sivuille. Lisäksi ehdotettiin että samassa yhteydessä voisi toimia keskustelufoorumi, jossa eri maiden henkilöt voisivat esittää kysymyksiä tiettyihin ongelmatilanteisiin liittyen ja näitä voisi kommentoida joko muiden huoltomiesten tai teknisen tuen toimesta.
- Ennakkohuolto-ohjeet. Edellisistä kommentteista poiketen haastateltava toivoi, että ennakkohuolto-ohjeet olisivat erillään huoltomanuaalista, koska sitä kautta ne olisivat helpommin löydettävissä. Lisäperusteena oli että huoltomanuaali on jo nykyisellään sen verran laaja, että sen kasvattaminen edelleen ei ole järkevää.
- Huoltokoulutuksiin toivottiin lisää käytännönläheisiä esimerkkejä. Joskus aiemmin kouluttajat olivat jakaneet enemmän kokemuksia kentällä esiintyneistä ongelmatapauksista.
- Uutena ideana esitettiin huoltomanuaalien päivitys sähköisesti esimerkiksi Extranetin välityksellä.

3.5 Haastattelujen analysointi ja yhteenveto

Aloitin aineiston analysoinnin lukemalla litteroidun aineiston läpi useaan kertaan. Tämän jälkeen purin aineiston auki teema-alueittain ja keskityin löytämään asioita tai ilmiöitä, jotka toistuivat ainakin osittain useassa eri haastattelussa. Tätä kautta pyrin tarkastelemaan asioiden yhteyksiä toisiinsa nähden. Apuna tässä käytin Moritzin palvelumuotoilun SD Thinking- osiossakin mainittua mind mapping- eli käsitekarttatekniikkaa, joka on löydettävissä liitteestä 2.

Yhteenvetona haastatteluiden synnyttämistä ideoista ja ehdotuksista loin seuraavanlaisen taulukon. Aiheet on ryhmitelty teemoittain.

Teema	Asia / Aihe	Iso-Britai	Suomi	Saksa	Venäjä	Puola	Belgia	yht.
Huoltokoulutukset	Enemmän käytännön ongelmanratkaisuja, vähemmän teoriaa	X	X				X	3
	Huoltomyyntikoulutusta kaivataan			X				1
	Tukimateriaalia paikallisille kouluttajille				X			1
Dokumentaatio	Sähköturvallisuusohjeet luotava keskitetysti ja tarjottava EMEAn käyttöön		X				X	2
	Ennakkohuolto-ohjeet kaikkiin tuoteperheisiin	X	X			X	X	4
	Varaosalistojen ylläpito. Tarvitaan 1 keskitetty paikka, josta tieto on saatavilla	X						1
	Huoltomanuaalien päivitysten jakelu sähköisesti						X	1
	Varaosalistat: Varaosien kappalemäärien listaaminen per tuote			X	X	X		X
Tukipyyntöjen käsittely	Virtuaalinen help desk / Usein kysytyt kysymykset / keskustelupalsta			X		X	X	4
	Resurssien saatavuus lomakaudella tai koulutuksen aikana	X		X				2

Taulukko 4. Yhteenveto haastatteluiden synnyttämistä kehitysideoista.

Jos tarkastellaan ideoiden ja ehdotusten syntymistä kronologisessa järjestyksessä, voidaan havaita että suurin osa ideoista (7/10) havaittiin jo kahden ensimmäisen haastattelun aikana. Haastattelujen 3 ja 4 aikana syntyi vielä yksi uusi idea per haastattelukerta, mutta kaksi viimeistä haastattelua tuottivat ainoastaan yhden uuden idean. Huolimatta siitä, että viimeinen haastattelu oli haastateltavan aktiivisuuden ansiosta kaikkein idearikkein. Yhtä lukuun ottamatta kaikki haastattelussa esiin tulleet ideat olivat jo mainittu aiemmissa haastatteluissa. Näin ollen voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön tarkoituksena varten haastatteluiden määrä oli riittävä. Mikäli haastatteluja olisi jatkettu vaikkapa viidellä haastateltavalla, on epätodennäköistä, että uudet haastattelut olisivat tuottaneet tämän opinnäytetyön rajauksen puitteissa kovin paljon merkittävää uutta tietoa.

Haastattelu no.	1	2	3	4	5	6	yht.
uusien ideoita	4	3	1	1	0	1	10

Taulukko 5. Uusien ideoiden esiintyminen haastatteluiden edetessä.

Osassa haastatteluja keskustelu rönsyili myös tämän opinnäytetyön rajauksen ulkopuolelle. Nämä aiheet luokiteltiin erikseen ja niihin liittyvät analyysit ja johtopäätökset toteutetaan tämän työn ulkopuolella.

4 Kehittämisehdotukset

Tässä kappaleessa käyn teemoittain läpi haastatteluissa esiin tulleet ehdotukset ja sen miten teknisen tuen organisaatio aikoo hyödyntää näitä ideoita jatkossa.

4.1 Huoltokoulutukset

Yleisesti ottaen haastateltavat olivat tyytyväisiä huoltokoulutusten sisältöön, tarjontaan ja myös ilmoittautuminen koettiin toimivaksi. Kolme haastateltavaa kuitenkin mainitsi toivovansa huoltokoulutuksissa painotettavan enemmän käytännönläheistä ongelmanratkaisua kuin teoriaa.

Tässä ote Suomen huollon edustajan haastattelusta:

”Ehkä jossain koulutuksessa vois olla enemmän tällaisia ongelmanratkasuja ja muita. Ei ehkä välttämättä tarte uppoutuu niin paljon jonkun yksittäisen komponentin toimintaan, koska se ei välttämättä niinkään hyödytä huollon toimintaa tuol kentällä. Totta kai se on hyvä ymmärtää mitä siellä tapahtuu, mutta ei tavallaan liian syvällisesti tarte mennä sinne..eli sanotaan näin et käytännön ongelmia enemmän vois vaikka olla koulutuksessa”

Tämä ehdotus tullaan käsittelemään kouluttajien kanssa ja tutkitaan mahdollisuutta lisätä kentällä tapahtuvien mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisuharjoituksia.

Jonkin verran kommentteja tuli tapauksista, jolloin huoltokoulutukset ovat olleet täyteen varattuja ja sen johdosta seuraavaa huoltokoulutusta on joutunut odottamaan useita kuukausia. Kuitenkin haastateltavien mukaan ongelma on johtunut tällöin siitä, että ilmoittautuminen on tapahtunut niin sanotusti viime tipassa, eivätkä näin ollen nähneet sitä suureksi ongelmaksi. Tarvittaessa näissäkin tapauksissa on pyritty joustamaan ja kriittisissä tarpeissa on sallittu lievä ylitys koulutettavien määrän suhteen. Joka tapauksessa haasteena on koulutettavien määrän heikko ennustettavuus. Samalle, kaksi kertaa vuodessa järjestettävälle kurssille, saattaa olla joko reilusti vapaita paikkoja tai vastaavasti useita koulutettavia jonotuslistalla. Mitään, esimerkiksi kalenterikuukauden perusteella esiintyvää, säännönmukaisuutta tähän ei ole löydetty. Tällä hetkellä koulutuskalenterit julkaistaan puolivuositain ja julkaisun jälkeen alkavat myös ilmoittautumiset uudelle jaksolle. Yksi vaihtoehto olisi perustaa tietokanta, johon eri maiden huoltovastaavat voisivat käydä lisäämässä arvioimansa huoltotarpeet julkaistun koulutuskalenterin ylittävältä osuudelta, esimerkiksi 6 kuukauden ajalle ja tätä kautta toivottavasti ennustettavuutta saataisiin parannettua.

Yksittäisinä ehdotuksina mainittiin myynnillisen huoltokoulutuksen järjestäminen ja paikallisen huoltokoulutusmateriaalin tuottaminen. Näistä ensimmäinen välitetään eteenpäin huollon tuotepäällikölle, joka vastaa myynnistä ja jälkimmäisen aiheen tarkoituksenmukaisuutta tullaan arvioimaan tarkemmin tämän työn ulkopuolella.

4.2 Tekninen dokumentaatio

Työturvallisuuden jatkuva parantaminen on yksi Eatonin keskeisiä tavoitteita. Huoltohenkilöstö on suurimpia riskiryhmiä työtapaturmien osalta, koska he ovat jatkuvasti tekemisissä korkeiden sähköjännitteiden parissa asiakkaiden tiloissa, joita ei aina voida järjestää työturvallisuuden kannalta optimaalisella tavalla. Tämän johdosta huoltomiesten oma toiminta ja käytettävät suojavälineet ovat avainroolissa turvallisessa työskentelyssä. Suomen paikallinen huolto pyrkii parantamaan tätä tilannetta luomalla sähkötyöskentelyyn liittyviä työhohjeita. Haastattelussa tuli ilmi idea mahdollisuus kääntää ne englannin kielelle ja tätä kautta hyödyntää näitä ohjeita myös muissa maissa. Monissa pienemmissä maissa ei ole resursseja työstää vastaavia ohjeita paikallisesti, joten sovimme että ohjeiden valmistuttua kesällä tekninen tuki käy ne läpi ja tutkii miten niitä voisi jatkossa hyödyntää myös nykyistä laajemmin.

Suurimmassa osassa haastatteluista tuotiin esille toive ennakkohuolto-ohjeiden lisäämiseksi osaksi tuotteen huoltomanuaalia. Ennakkohuolto on ulkoiselle asiakkaalle myytävä standardi tuote kaikissa EMEA:n maissa, joten tarve on sikäli perusteltu. Eaton on kansainvälinen yritys, joten jos on olemassa vakiohuoltotuote, tässä tapauksessa ennakkohuoltopalvelu, olisi kaikkien kannalta selkeämpää, että sen toimitussisältö olisi sisällöltään yhdenmukainen maasta riippumatta. Luomalla vakiomalliset ennako-ohjeet tuettaisiin tämän tavoitteen saavuttamista. Idea tullaan huomioimaan osana uusien tuotteiden lanseerausta markkinoille. Ennakkohuolto-ohjeiden luonnissa voisi myös yrittää hyödyntää teknisen tuen asiakkaita, eli kenttähuoltomiehiä, jotta varmistetaan että ohjeet vastaavat käytännön toimintaa eivätkä vain teoreettisella pohjalla.

Useassa haastatteluissa esitettiin toive varaosien kappalemäärien listaamiselle per laitemalli. Tämä helpottaa huollon suunnittelua ja hinnoittelua. Idea on tullut esille jo aiemmin tämän opinnäytetyön ulkopuolella ja sitä työstetään jo parhaillaan keskushuolto-organisaation toimesta. Tämän johdosta lisätoimenpiteisiin ei ole tarvetta. Listojen valmistuttua, niistä on syytä tiedottaa riittävän kattavasti, jotta käyttäjät ovat tietoisia niiden olemassaolosta ja osaavat tätä kautta hyödyntää niitä. Samalla täyttyy toive varaosalistojen saatavuudesta keskitetysti, jolloin varaosalistat ovat kaikki saatavilla samasta paikasta sähköisesti Extranetin välityksellä. Tällöin voidaan myös olla varma, että kaikilla on saatavilla viimeisin versio varaosalistasta.

Viimeisessä eli Belgian edustajan haastattelussa tuli esiin ehdotus, jonka odotin esiintyvän useammassakin haastattelussa. Ehdotuksessa pyydettiin tutkimaan mahdollisuutta huoltomanuaalien päivitysten julkaisuun sähköisesti verkon välityksellä. Edellä mainittu huoltomanuaali on iso paperinen mappi, joka jaellaan huoltokoulutuksiin osallistuneille koulutuksen päätteeksi. Manuaaleihin tehdään muutoksia tarvittaessa, esimerkiksi tuotteen osakokoonpanon tai designin muuttuessa oleellisesti, jonka jälkeen päivitys on tilattavissa tekniseltä tuelta. Päivitys jaetaan nykyisin CD Rom levykkeenä. Mikäli päivitys voitaisiin asettaa ladattavaksi esimerkiksi Extranetin välityksellä, sen saatavuus helpottuisi ja myös jakelukustannukset olisivat pienemmät. Ainoana rajoitteena tälle on vaatimus pystyä rajaamaan käyttöoikeudet niin, että päivityksiä pystyisivät lataamaan ainoastaan valikoidut henkilöt, koska huoltomanuaaleja ei haluta luovuttaa muiden kuin koulutettujen henkilöiden käyttöön. Ratkaisuna tähän voisi olla erilliset käyttäjätunnukset ja salasana, joilla materiaali pystyttäisiin lataamaan.

4.3 Tukipyyntöjen käsittely

Neljässä haastattelussa tuli esiin ehdotus sähköisen tietopankin perustamiseksi, jossa voitaisiin esitellä useimpia vikatilanteita per tuoteperhe ja niihin liittyviä

ongelmanratkaisumalleja. Idea on hyvä, koska se todennäköisesti säästäisi aikaa sekä asiakkaan että teknisen tuen päässä, mikäli edes osa päivittäisistä ongelmista selviäisi itsenäisesti tietopankkia tutkimalla. Tämä tietokanta saattaisi kuitenkin sisältää arkaluontoista tietoa laitteen ominaisuuksista, joita ei haluta luovuttaa yleiseen jakeluun. Näin ollen on syytä harkita tarkasti kenelle pääsy myönnetään.

Teknisen tuen resurssien riittävydestä oli myös jonkin verran keskustelua ja usean haastateltavan toimesta esitettiin huoli tuen saatavuudesta, kun vakiohenkilö on joko lomalla tai koulutustilaisuudessa. Haastateltaville painotettiin, että se on pääasiallinen syy miksi tekninen tuki otti käyttöön Incident Tracker työkalun viime lokakuussa, koska sen kautta tukipyynnöt pystytään ohjaamaan automaattisesti varahenkilölle. Näin ollen on tärkeää, että asiakkaat käyttäisivät mahdollisuuksien mukaan teknisen tuen yleistä sähköpostiosoitetta, jota kautta tukipyynnöt ohjautuu ensisijaisesti kyseisestä tuoteperheestä vastaavalle henkilölle ja tarvittaessa automaattisesti varahenkilölle. Haastateltavat myönsivät, että yleisen sähköpostiosoitteen käyttöä olisi syytä hyödyntää enemmän ja lupasivat jatkossa kannustaa sen hyödyntämistä omassa organisaatiossaan. Teknisen tuen resursseihin on myös suunnitelmissa saada lisävahvistusta, koska osaston budjetti sisältää yhden lisähenkilön palkkaamisen vuoden 2012 jälkimmäiselle puoliskolle.

5 Johtopäätökset ja pohdintaa

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin miten teollisuusyritysten näkökulma on siirtynyt puhtaasta fyysisen tuotteen erinomaisuuden tavoittelusta siihen, että tarjoomaa suunnitellaan enemmän asiakkaan tarpeiden pohjalta. Tarjooma sisältää fyysisen tuotteen lisäksi yhä kasvavan määrän tukipalveluita. Oman työkokemukseni ja tämän opinnäytetyön aikana tapahtuneen havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että Eatonin toiminnan keskipisteessä on edelleen fyysinen tuote ja palvelut ovat yhä sivuroolissa, vaikkakin niiden painoarvo on kasvanut vuosien varrella. Eikä se välttämättä ole heikkous tämän tyyppiselle liiketoiminnalle. Hieman Grönroosin näkökulmaa laajentaen voidaan esittää, että yksittäisen yrityksen näkökulma voi hyvinkin olla puhtaasti tuotelähtöinen, jos sen päätehtävänä on valmistaminen. Mutta tällöin on otettava huomioon verkostoitumisen synnyttävät mahdollisuudet. Kokonaisarvon tuottamiseen voi osallistua useita sidosryhmien edustajia, joiden rooli saattaa olla hyvinkin kapea.

Kiteytettynä asiakas etsii ratkaisua, joka tuottaa hänelle lisäarvoa riippumatta siitä onko kyseessä fyysinen tuote, palvelu vai niiden yhdistelmä. Palvelutarjooma määrittelee millä tavoin tuo tarve voidaan tyydyttää ja on huomioitava, että ratkaisu on mahdollista saavuttaa erilaisilla yhdistelmillä fyysisistä tuotteista ja palvelua. Osittain heikkoa palvelua voi paikata

hyvällä fyysisellä tuotteella ja vastaavasti toisinpäin. Parhaassa tapauksessa molemmat ovat luonnollisesti optimoituja asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten teollisuusyritys voi hyödyntää palvelumuotoilun ajattelutapaa ja menetelmiä kehittääkseen teknistä asiantuntijapalvelua. Saatujen tuloksien eli kehitysehdotuksien myötä tämä tavoite nähdäkseni myös saavutettiin. Olennaisena näkökulmana oli tarkastella miten asiakkaat voivat osallistua palveluiden kehittämiseen yhteistyössä toimittajan kanssa ja tätä kautta lisätä kokonaisarvoa, jonka palvelu synnyttää. Ensimmäisenä vaiheena prosessissa oli selvittää, ovatko asiakkaat kiinnostuneita osallistumaan yhteistyöhön. Vastaus oli positiivinen, eli kaikki osallistuivat järjestettyihin haastatteluihin mielellään ja lisäksi useimmat näkivät kehittämistyön hyödyttävän oman organisaationsa toimintaa. Haastatteluiden avulla saatiin synnytettyä useampi kehityskelpoinen idea, joita tullaan jatkossa hyödyntämään teknisen tuen palvelua kehitettäessä. Tätä kautta uskon, että opinnäytetyön kautta saadut tulokset tuovat konkreettista hyötyä kohteena toimivalle yritykselle.

Työssä käytetyt menetelmät tukivat mielestäni hyvin työn tutkimusasetelmaa, joka edellytti vuorovaikutteista lähestymistapaa. Tietynlaisen haasteen opinnäytetyölle asetti oma asemiani kohteena olevan teknisen tuen osaston vetäjänä, jonka johdosta minulla oli joitakin omia ajatuksia mahdollisista kehittämiskohteista jo työn alkuvaiheessa. Pystyin kuitenkin mielestäni käsittelemään asiat objektiivisesti edellä mainittuja tutkimusmenetelmiä hyödyntäen.

Palvelumuotoilu (Service Design) on sekä käsitteenä, ilmiönä ja osaamisalueena varsin uusi ja sen johdosta itselläni oli rajoitetusti teorian tai käytännön kautta omaksuttua tietoa aiheesta ennen opinnäytetyön aloittamista. Myös aiheesta löytyvä kirjallisuus oli teollisuuden palveluiden näkökulmasta kovin suppea. Aihetta on tutkittu ja esitetty jo suhteellisen laajasti b-2-c liiketoiminnassa, mutta palvelumuotoilun hyödyntäminen b-to-b, ja erityisesti teollisuuden ympäristössä, on vielä kehittymässä. Tämän johdosta suoraan teollisuusyritykselle kohdennettuja valmiita palvelumuotoilun kehittämismalleja ei ollut vielä saatavilla. Toisaalta tästä muodostuikin tämän opinnäytetyön kenties oleellisin havainto. Palvelumuotoilun toimintamalleja on mahdollista hyödyntää myös Eatonin kaltaisen perinteisen teollisuusyrityksen palvelujen kehittämisessä. Tuloksien yleistettävyydessä on kuitenkin huomioitava, että tässä opinnäytetyössä palvelun kehittämiseen osallistuneet asiakkaat olivat yrityksen sisäisiä, vaikkakin he edustivat eri organisaatiohaaraa. Voidaan kuitenkin olettaa, että myös ulkoisia b-to-b asiakkaita voidaan aivan yhtä hyvin hyödyntää osana palvelumuotoiluun liittyvää kehitystyötä. Perusteluna on, että tässä työssä hyödynnetyt sisäiset asiakkaat ovat luonteeltaan hyvin lähellä ulkoisia b-to-b asiakkuuksia. Kummassakin tapauksessa toimitaan yleensä hyvin tiiviissä kumppanuussuhteessa toimittajan ja asiakkaan

välillä, joka on selkeä etu palvelujen yhteiskehittelyä tavoiteltaessa, koska se toimii voimakkaana motivaatiotekijänä.

Koska kohdeyritys on luonteeltaan perinteinen teollisuusyritys, joka ei palveluiden kehittämisessä ole kovin harjaantunut, opinnäytetyössä käytettävät menetelmät olivat perustellusti suhteellisen perinteisiä. Nyt kun palveluiden yhteiskehittämisessä on päästy alkuun, seuraavana askeleena voisi miettiä astetta innovatiivisempien palveluiden kehittämismenetelmien hyödyntämistä. Omana kritiikkinä tätä opinnäytetyötä kohtaan mainittakoon, että haastatteluihin olisi voinut sisällyttää yhden lisäteeman, jossa olisi tiedusteltu haastateltavien kiinnostusta palvelumuotoilun mukaisten menetelmien käyttöön ja sitä kautta selvittää innovatiivisempien menetelmien käyttöä jatkossa. Tämä olisi edesauttanut lisäymmärryksen saamista siitä, miten asiakkaat kokevat palvelujen yhteiskehittelyn tuomat mahdollisuudet laajemmalla tasolla. Joka tapauksessa lopputuloksena saadut kehittämis ehdotukset tukevat käsitystäni siitä, että yhteiskehittäminen on mahdollista myös teollisuusyrityksen palveluja kehitettäessä.

Suurin osa löydetyistä kehitysehdotuksista liittyivät tavalla tai toisella tiedon saatavuuteen tai jakeluun. Opinnäytetyön tulosten perusteella vaatimukset informaation nopeasta ja helposta saatavuudesta ovat selkeästi nousseet yhä suurempaan rooliin. Jatkokehitysehdotuksena esitän, että yrityksen tiedon jakeluun käyttämään extranet sivustoa lähdetään kehittämään edelleen mahdollistaen edellä mainitut tarpeet varaosalistojen, ennakkohuolto- ja sähköturvallisuusohjeiden hallinnasta sekä huoltomanuaalien sähköisestä jakelusta.

Informaation jakeluun liittyvät ehdotukset ovat kuitenkin riippuvaisia yrityksen käyttämistä tietoteknisistä työkaluista ja näin ollen vaativat myös jonkin verran kehitystyötä sähköisten työkalujen suhteen. Tämän opinnäytetyön myötä saadut tulokset toimivat kuitenkin hyvinä perusteluina mahdollisille kustannuksille tai investoinneille, joita parannusten aikaansaaminen mahdollisesti vaatii. Suurimpana haasteena on löytää oikeanlaiset toteutustavat ja ratkaisut, jotka mahdollistavan tiedon löytämisen isosta massasta kohtuullisella vaivalla, mutta samalla huomioiden myös helpon päivitettävyyden ja dokumentaation hallinnan. Tehtävässä kartoituksessa voisi olla mielekästä hyödyntää palvelumuotoilun oppeja ja tätä kautta pyrkiä huomioimaan käyttäjakeskeinen näkökulma määrityksiä tehtäessä.

Lähteet

Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Helsinki: Tekes.

Eaton Power Quality Oy. 2010. Tasekirja.

Grönroos, C., Hyötyläinen R., Apila T., Korhonen H., Malinen, P., Piispa, T., Rynnänen T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyötyläinen, R. & Nuutinen M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tampere: Teknologiainfo Teknova.

Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Levitt, T. 1969. The Marketing Mode. Pathways to Corporate Growth. Teoksessa Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Levitt, T. 1981. The Industrialization of Service. Harvard Business Review, September - October.

Mager, B. 2008. Service Design definition in the Design Dictionary. Teoksessa Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.). 2009. Designing Services with Innovative Methods.

Miettinen, S. & Koivisto, M. (toim.). 2009. Designing Services with Innovative Methods. Keuruu: Otava.

Moritz, S. 2005. Service Design - Practical Access to an Evolving Field. London: Köln International School of Design.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti Polestar Ltd.

Tummavuori, J. 2004. Eaton Power Quality UPS- käsikirja.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Sähköiset lähteet

Eaton Corporation. 2011. About Us. Viitattu 29.7.2011.

<http://www.eaton.com/Eaton/OurCompany/AboutUs/index.htm>

Eaton Power Quality Oy. 2011. PowerNet. Yrityksen intranet sivut. Viitattu 25.8.2011.

Keränen, K. & Ojasalo, K. 2011. Value co-creation in b-to-b-services. Viitattu 10.3.2012.

[http://myy.haaga-](http://myy.haaga-helia.fi/~encounters11/FULL%20PAPERS/FULL%20PAPERS%20THEME%203%20&%205%20Co-creation%20and%20Promoting%20Regional%20Development/Full%20Paper%20Theme%203%20KeranenOjasalo.pdf)

[helia.fi/~encounters11/FULL%20PAPERS/FULL%20PAPERS%20THEME%203%20&%205%20Co-creation%20and%20Promoting%20Regional%20Development/Full%20Paper%20Theme%203%20KeranenOjasalo.pdf](http://myy.haaga-helia.fi/~encounters11/FULL%20PAPERS/FULL%20PAPERS%20THEME%203%20&%205%20Co-creation%20and%20Promoting%20Regional%20Development/Full%20Paper%20Theme%203%20KeranenOjasalo.pdf).

Miettinen, S. 2010. Palvelumuotoilu (Service Design) - Välineitä käyttäjälähtöisyyteen ja yhteiskehittelyyn. Viitattu 10.3.2012.

[http://www.miset.fi/tiedostot/File/hv%20semma/Palvelumuotoilu%20\(service%20design\).pdf](http://www.miset.fi/tiedostot/File/hv%20semma/Palvelumuotoilu%20(service%20design).pdf).

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-b palveluiden markkinointi. Julkaisussa Keränen, K. &

Ojasalo, K. 2011. Value co-creation in b-to-b-services. Viitattu 10.3.2012. <http://myy.haaga-helia.fi/~encounters11/FULL%20PAPERS/FULL%20PAPERS%20THEME%203%20&%205%20Co-creation%20and%20Promoting%20Regional%20Development/Full%20Paper%20Theme%203%20KeranenOjasalo.pdf>.

Julkaisemattomat lähteet

Asiakashaastattelu I. Eaton Power Quality Iso-Britannia. 5.4.2012. Puhelinhaastattelu.

Asiakashaastattelu II. Eaton Power Quality Suomi. 10.4.2012. Henkilökohtainen haastattelu.

Asiakashaastattelu III. Eaton Power Quality Saksa. 10.4.2012. Puhelinhaastattelu.

Asiakashaastattelu IV. Eaton Power Quality Venäjä. 10.4.2012. Puhelinhaastattelu.

Asiakashaastattelu V. Eaton Power Quality Puola. 11.4.2012. Puhelinhaastattelu.

Asiakashaastattelu VI. Eaton Power Quality Belgia. 11.4.2012. Puhelinhaastattelu.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkimusasetelma ja rakenne	11
Kuvio 2: Palvelujen kolme peruskategoriaa (Brax 2007)	13
Kuvio 3: Kolmannen osapuolen uhka teollisuuden b-to-b liiketoiminnassa (Grönroos 2009)	14
Kuvio 4: Palveluosaamisen kehittäminen teollisuudessa. (Grönroos 2009)	17
Kuvio 5. Arvon muodostuminen. (Tuulaniemi 2011.)	21
Kuvio 6: Palvelun ideoinnin analyyttinen malli (Kinnunen 2003)	23

Taulukot

Taulukko 1: Palvelujen ja fyysisten tuotteiden kehitysprosessien erot (Edvardsson 1996)	18
Taulukko 2. Palvelumuotoilun kehitystyökalut (Moritz 2005)	30
Taulukko 3. Eaton Power Quality EMEA:n liikevaihdon jakautuminen maittain.	32
Taulukko 4. Yhteenveto haastatteluiden synnyttämistä kehitysideoista.	39
Taulukko 5. Uusien ideoiden esiintyminen haastatteluiden edetessä.	40

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko	50
Liite 2: Haastattelujen analysointiin liittyvä Mind map.	51

Liite 1: Teemahaastattelun runko

3ph Tech Support – Interview for feedback and new ideas

Purpose of this interview is to collect feedback and new ideas related to **3ph Technical Support** operations in Finland. Interviews will be conducted with the service leaders in the following countries: UK, Russia, Finland, Belgium, Germany and Poland.

Themes (1-4) for the interview are as follows:

1. **3ph Service trainings performed by Finland Tech Support**
 - Describe main requirements for the Field Service Engineer skills and technical knowledge in your country?
 - How well does the content of service trainings offered by the Tech Support team cover the needs of your organization (linked to previous question)?
 - Are there additional topics or areas you would like to see added to the content?

 - Amount of trainings offered; are they enough to cover the training needs of your organization?
 - If not, which type of training you would like to see added? (by product family)

 - Registration for the service trainings. Currently a form is available on the extranet. Does this process work well for you? Or do you wish to suggest a different method?

 - Any other ideas related to service trainings you would like to share?

2. **Daily Technical Support**
 - Describe how you mainly contact the tech support team (ContactTechnical@eaton.com, direct e-mail, phone). Which communication method do you prefer and why?

 - Response times. Do you typically receive the response to your request fast enough? What should be the target response time for a support request (critical issue vs. "standard" question)
 - Are there cases where a response has not been provided in a reasonable time or the resolution has not been satisfactory? Describe the case.

 - Do you think it is critical to have the possibility to invite a support specialist from Finland support team for an on-site visit in case of emergency issue? If yes, for what type of case this is required?
 - Any other development ideas regarding daily technical support provided by Finland team?

3. **Technical Documentation**
 - Service manuals. In terms of content, how well do they cover your needs? Are there any requirements which are not available currently?
 - Which product families have the best / worst manuals from your point of view?
 - What would you consider to be the ideal channel for distributing the service manuals? Paper or electronic?
 - Spare part lists. Describe the process you currently use for determining the correct spare part?

4. **+ Any other suggestions or ideas you may have?**

Liite 2: Haastattelujen analysointiin liittyvä Mind map.

