

# Tuotelähtöisyydestä kohti arvoa tuottavaa palveluliiketoimintaa

Case: Inwido Finland Oy

Essi Oikari

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2015

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) Oikari, Essi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 11.05.2015
	Sivumäärä 65	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Tuotelähtöisyydestä kohti arvoa tuottavaa palveluliiketoimintaa</b> Case: Inwido Finland Oy		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Auli Nikmo		
Toimeksiantaja(t) Inwido Finland Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailla, millainen palveluliiketoiminta tuottaisi toimeksiantajan asiakkaille lisäarvoa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa palvelumyynnin tueksi ja syventää asiakasymmärrystä. Toimeksiantajana oli Inwido Finland Oy, jonka Invent-ilmanvaihtoratkaisulle opinnäytetyö toteutettiin. Toimeksiantaja on ikkuna- ja oviteollisuuden alan yritys. Opinnäytetyössä seurattiin konsulttiyrityksen huolto- ja ylläpitopalvelupakettien palvelumuotoiluprosessia. Työn tutkimusongelma oli, että ei tiedetty, miten palveluliiketoimintaa tulisi kehittää ja mitä asiakas haluaa palveluilta.</p> <p>Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen tapaustutkimus. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia, äänittämistä ja teemahaastatteluja. Neljästä käyttäjätutkimuksesta kahdessa käytettiin osallistuvaa havainnointia ja toiset kaksi äänitettiin. Teemahaastattelut tehtiin käyttäjäkokemuskonsultille ja toimeksiantajayrityksen myyntipäällikölle. Aineisto analysoitiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Analysointia tehtiin ryhmittelemällä, teemoittelemalla ja laadullisen sisällönanalyysin keinoilla.</p> <p>Tulokset antoivat viitteitä siitä, että palvelupaketit toisivat kilpailuetua toimeksiantajalle ja lisäarvoa asiakkaille. Tuloksista nähtiin, että palvelupakettien tarjoamista viestintämahdollisuuksista voisi olla hyötyä isännöitsijöille. Hallituksen puheenjohtajille voisi tuottaa lisäarvoa omaa taloa koskettava tekniikka. Tulosten mukaan myös asiantuntijapalveluille olisi kysyntää. Palveluliiketoimintaan siirtyminen edellyttää kuitenkin koko organisaation sitoutumista.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Palveluliiketoiminta, asiakaskeskeisyys, lisäarvo, palvelumuotoiluprosessi, havainnointi		
Muut tiedot Sivu 40 on luottamuksellinen 11.05.2019 saakka.		



Author(s) Oikari, Essi	Type of publication Bachelor's thesis	Date 11.05.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 65	Permission for web publication: x
Title of publication <b>From product orientation towards value productive service business</b> Case: Inwido Finland Oy		
Degree programme Degree Programme in Services Management		
Tutor(s) Nikmo, Auli		
Assigned by Inwido Finland Oy		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to describe what kind of service business would generate added value for the customers of the commissioner. The aim of the study was to gain information to support service sales and to deepen customer understanding. The commissioner was Inwido Finland Oy whose Invent-ventilation solution the thesis was executed for. Inwido Finland Oy is window and door industry company. The thesis was following the service design process which was built by a consulting firm, to create the maintenance service packages. The research problem was the fact that it was not known how the service business should be developed and what the customers wished regarding the services.</p> <p>The study was a qualitative case study. Participating observation, recording and theme interviews were used to collect data. Out of four user surveys two were participant observations and the other two were recorded. The theme interviews were made to the User Experience consult and the commissioner company's sales manager. The data was analyzed inductively and it was conducted by using data-based theming and qualitative content analysis.</p> <p>The results gave evidence that the service packages would provide a competitive advantage to the commissioner and added value for the customers. The results showed that the communication opportunities offered by the service packages could be useful for the property managers. Technology solutions related to their own houses could provide added value to the chairmen of the board of directors. According to the results, the expert services would also be in demand. However, transfer to service business requires the commitment of the entire organization.</p>		
Keywords/tags (subjects) Service Business, customer orientation, added value, service design process, observation		
Miscellaneous Page 40 is confidential until 11.05.2019.		

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>Herääminen palveluliiketoimintaan .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimuksen toimeksiantajana Inwido Finland Oy .....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Tuoteorientoituneesta ajattelutavasta asiakaskeskeisyyteen .....</b>	<b>8</b>
3.1	Palveluliiketoiminnan kehittäminen teollisella toimialalla .....	10
3.2	Arvon tuottaminen asiakkaalle.....	14
3.3	Asiakkaan kokemus palvelun laadusta.....	16
3.4	Asiakastuntemusta palvelumuotoilun keinoin.....	18
<b>4</b>	<b>Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen toteuttaminen .....</b>	<b>21</b>
4.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	22
4.2	Tutkimusmenetelmät .....	23
4.3	Tiedonkeruumenetelmät.....	24
4.4	Aineiston käsittely ja analysointi .....	27
<b>5</b>	<b>Tutkimustuloksien neljä teemaa ja kuvaus palvelumuotoiluprosessista.....</b>	<b>29</b>
5.1	Inventin asiakas .....	29
5.2	Palvelun asema .....	31
5.3	Tekniikka ja ylläpito .....	33
5.4	Palvelun myynti .....	34
5.5	Palvelumuotoiluprosessin kuvaus .....	37
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>43</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>49</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>55</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>59</b>
	Liite 1. Fokusryhmille käyttäjätutkimuksissa esitetty Powerpoint –materiaali .....	59
	Liite 2. Teemahaastattelujen rungot.....	63
	Liite 3. The Business Model Canvas .....	64

Liite 4. Link Design and Developmentin palvelumuotoiluprosessi mukailien Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessia .....	65
--	----

## KUVIOT

KUVIO 1. Yrityksen muutoksen keskeiset osa-alueet siirryttäessä tuotekeskeisestä asiakasarvokeskeiseen toimintakulttuuriin .....	8
KUVIO 2. Hyväksyttävän palvelun alue .....	17
KUVIO 3. Palvelumuotoiluprosessi koostuu viidestä osasta ja yhdeksästä vaiheesta .....	19
KUVIO 4. Palvelupakettien palvelumuotoiluprosessi mukailien Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessia .....	37
KUVIO 5. Link Design and Developmentin muotoilemat palvelupaketit .....	40

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Vertailu markkinointi 1.0, 2.0 ja 3.0 välillä .....	12
---	----

## 1 Herääminen palveluliiketoimintaan

Viime vuosikymmenten aikana teollisen toimialan yritykset ovat siirtyneet tuotelähtöisestä toiminnastaan kohti palvelujen tarjoamista. Monet yritykset ovat harkinneet uutta liiketoimintaa tarkasti ja lähteneet etsimään uusia ansaintamahdollisuuksia tuotantolinjojen ulkopuolelta. Jotkut tuotelähtöiset yritykset ovat asiakkaiden kysynnän kautta ajautuneet palvelujen tarjoajiksi huomattuaan tuotteiden rinnalle syntyneen tuotetta tukevia palveluja. Usein tuoteorientoituneen yrityksen havahtuminen palveluliiketoimintaan saa alkunsa tuotteen rinnalle muodostuneista palveluista.

Palveluliiketoimintaan siirtyminen on liiketoimintamallin muutos. Yrityksen liiketoimintamalli heijastaa yritykselle määriteltyä strategiaa. Liiketoimintamallin avulla yritys voi jalkauttaa strategiaansa, kun se on hahmottanut liiketoimintamallin keskeisiä elementtejä. Viime vuosina yritykset ovat alkaneet siirtymään liiketoimintamalleihin, joiden keskiössä ovat tuotteiden sijaan palvelut, joilla halutaan tuottaa arvoa asiakkaalle.

Business to business –markkinoinnin käsite suomennetaan usein yritysmarkkinoinniksi tai yritysliiketoiminnaksi. Yritysliiketoiminnan osapuolet ovat yrityksiä. Asunto-osakeyhtiö on yritys, jonka hallitus huolehtii hallinnoimiensa kiinteistöjen ylläpidosta. Tyypillisimmät taloyhtiöille tarjottavat palvelut ja tuotteet liittyvät kiinteistönhoitoon ja isännöintipalveluihin. Asunto-osakeyhtiöille on tarjolla palveluja, jotka koskettavat useimmiten talon huoltotoimenpiteitä tai energiatehokkuuden hallintaa. Muiden palvelujen tarjoaminen taloyhtiöille on vielä vähäistä, mutta palveluja ilmestyy markkinoille koko ajan lisää.

Olipa asiakkaana sitten asunto-osakeyhtiö tai tavallinen kuluttaja, toivovat molemmat saavansa jotakin arvoa ostamastaan palvelusta. Tällöin asiakkaan kokeman palvelusta saadun hyödyn tulee olla oikeassa suhteessa kustannusten kanssa. Edellytyksenä laadukkaan palvelun tarjoamiselle on, että yritys on kiinnostunut tarjoamiensa palvelujen olemassaolosta ja tasosta. Toinen tärkeä laadukkaan palvelun edellytys on, että yritys myös tuntee, keitä sen asiakkaat ovat. Palvelujen kehittämisen käytännöllä lähtöisesti pitäisi olla yrityksiä jatkuvan mielenkiinnon ja työskentelyn kohteena.

2000-luvulla uutta näkökulmaa palvelujen kehittämiseen on tuonut palvelumuotoilu, joka on syntynyt vastaamaan palvelusuunnittelun haasteisiin tuomalla palvelun kehittäjän ulottuville muotoilussa aikaisemmin hyödynnettyjä työkeinoja ja välineitä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on teollisen ja tuoteorientoituneen toimialan yritys, joka haluaa siirtyä kohti asiakkaalle arvoa tuottavaa palveluliiketoimintaa. Ikkunateollisuudessa ollaan vasta heräämässä palvelujen tarjoamisen potentiaaliin, joten se on vielä tuore ilmiö. Ikkuna- ja oviteollisuuden toimijat eivät ole aikaisemmin tarjonneet asiakkailleen jälkimarkkinoinnin kaltaisia palveluja. Palvelujen kehittäminen sai alkunsa, kun Invent-ilmanvaihtoratkaisulle haluttiin luoda huolto- ja ylläpitopalvelupaketit, jotka mahdollistavat ilmanvaihtoratkaisun toiminnan. Yrityksen sisäistä osaamista palvelukehittämiseen ei ollut, joten palvelumuotoilua tarjoavalta Link design and Development Oy:ltä tilattiin huolto- ja ylläpitopakettien muotoilu. Inventin tavoitteena on tarjota taloyhtiöille kokonaisvaltaista palvelua, jolla varmistetaan asukkaiden asumismukavuus ilmanvaihdon toimivuudella.

Opinnäytetyössä kuvataan yrityksen palveluliiketoiminnan kehittämistä, ja tutkimuksen avulla halutaan lisätä asiakasymmärrystä, joka on tärkeää palveluliiketoiminnan kannalta. Opinnäytetyössä käytetään laadullisen tutkimusmenetelmän keinoja, ja tutkimus on työelämälähtöinen case- eli tapaustutkimus. Tutkimuksen tiedonlähteenä on palvelumuotoiluyrityksen toteuttama palvelumuotoiluprosessi toimeksiantajayritykselle. Palvelumuotoiluprosessin toteuttajana on Link Design and Developmentin UX eli User Experience -konsultti. Opinnäytetyössä viitataan konsultin toteuttamaan työhön, koska tiedonlähteenä ovat hänen valitsemansa ja johtamansa palvelumuotoilun työkalut.

Palvelumuotoiluprosessissa on eri osia, jotka muodostuvat käyttäjätutkimuksista ja Inventin henkilöstön kanssa tehtävistä workshoppeista. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia, käyttäjätutkimuksien äänittämistä ja teemahaastatteluja. Palvelumuotoiluprosessin aineistolähtöisen analysoinnin pohjalta muodostettiin teemoja, jotka ohjasivat yhden workshopin osallistuvaa havainnointia ja Link Design and Developmentin konsultille sekä Inventin myyntipäällikölle prosessin lopuksi tehtyjä teemahaastatteluja. Teemahaastatteluissa keskusteltiin palveluliiketoimintaa

koskettavista löydöksistä ja siitä, millaisia huomioita palvelumuotoiluprosessia seuranneet tekivät.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee palveluliiketoiminnan kehittämisen haasteita ja mahdollisuuksia tuoteorientoituneella alalla. Opinnäytetyön teoriaosiossa kuvataan asiakkaan kokeman arvon ja palvelun laadun muodostumista. Mukana on myös teoriaa palvelumuotoilusta käyttäjälähtöisen kehittämisen välineenä.

### **Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite**

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvailla, millainen palveluliiketoiminta tuottaisi toimeksiantajan asiakkaille lisäarvoa. Opinnäytetyön tavoitteena on syventää asiakasymmärrystä ja tuottaa suuntaa antavia ehdotuksia huolto- ja ylläpitopalvelujen myyntiprosessista. Työn tutkimusongelmana on, että toimeksiantajalla ei ole aiempaa kokemusta palveluliiketoiminnasta, joten ei tiedetä, mitä asiakas haluaa palveluilta ja miten palveluliiketoimintaa tulisi kehittää. Toimeksiantaja haluaa tuottaa palvelupaketeilla lisäarvoa asiakkailleen. Kuvailemalla palvelumuotoiluprosessista nousseita asioita, voidaan lisätä ymmärrystä Invent-ilmanvaihtoratkaisun palvelujen tarjoamisesta asiakkaille. Syventämällä tietämystä yritys näkee, mitä palveluliiketoiminnan aloittaminen mahdollisesti edellyttäisi ja miten palveluista voitaisiin viestiä asiakkaille.

Olen työskennellyt Inwido Finland Oy:ssä noin vuoden verran. Siellä käytyjen keskustelujen kautta on hahmottunut, että puusepänteollisuuden alalle ei ole tyypillisesti syntynyt palveluja, vaan se on erittäin tuoteorientoitunut ala. Ikkunateollisuus on yksi puusepänteollisuuden aloista. Ikkunateollisuuden alalle ei ole syntynyt palvelukonsepteja, vaan palvelut keskittyvät tuotteen kannalta välttämättömiin toimitus- ja asennuspalveluihin. Inwido Finland Oy:ssä on arvioitu, että tällaisen huolto- ja ylläpitopalvelun tarjoaminen taloyhtiöasiakkaalle olisi uudenlainen alueavaltaus, joka toimisi todennäköisesti myös kilpailuetuna muihin alan toimijoihin nähden. Opinnäytetyöllä tuetaan myös tulevia työtehtäviäni Inventin palveluliiketoiminnan kehittämisen parissa.

## 2 Tutkimuksen toimeksiantajana Inwido Finland Oy

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Inwido Finland Oy:n Invent-liiketoimintayksikkö. Inwido on ruotsalaisomisteinen, Tukholman pörssiin listattu kansainvälisesti toimiva ikkuna- ja ovivalmistaja. Inwido omistaa useita brändejä Pohjois-Euroopassa, ja Suomessa Inwidon tytäryhtiönä on Inwido Finland Oy.

Inwido Finlandissa on vuoden 2015 alussa tapahtunut fuusioituminen, jonka myötä sen aiemmin omistamat Tiivituote Oy, Pihlavan ikkuna Oy ja Eskopuu Oy ovat sulautuneet juridisista yhtiöistä yhdeksi Inwido Finland Oy:ksi. Tiivi, Pihla ja Eskopuu ovat nyt Inwido Finland Oy:n brändejä. Fuusioitumisen myötä brändien erilaistaminen toisistaan on tärkeää, ja tällä hetkellä organisaatiossa tehdään työtä brändien vahvistamiseksi. Invent siirtyi fuusioitumisen myötä myös omaksi tuotemerkikseen oltuaan aiemmin osana Tiivin tuotevalikoimaa.

### **Invent-ilmanvaihtoratkaisun lähtökohdat**

Ilmanvaihtoratkaisun kehittäminen aloitettiin Inwido Finlandissa Pihlan tuotekehityksessä. Inwidossa oli havaittu, että ikkunaremontin jälkeen rakennuksen ilmanvaihdon olosuhteet muuttuivat nostaten piilevät ilmanvaihto-ongelmat esiin. Asukkaiden huomiot vedon tunteesta ja ikkunoiden välitilan huurtumisista olivat alkaneet työllistämään taloyhtiömyyntiä ja reklamaatioiden hoitoa.

Asiakasmarkkinoiden kysynnän vuoksi tuotekehityksessä kehitettiin koneellisen ilmanvaihdon kerrostaloihin ilmanvaihtoratkaisu. Pihla Comfort Eco valmistui tuotekehityksestä myytävään muotoonsa vuonna 2013. Vuoden 2014 alussa saman ratkaisun pohjalta lanseerattiin Tiivin puolella ilmanvaihtoratkaisu nimeltä Invent. Ilmanvaihdon toimivuuden ja energiatehokkuuden kannalta on tärkeää, että sitä huolletaan ja ylläpidetään säännöllisin väliajoin. Ikkuna- ja oviteollisuuden toimijat eivät ole aikaisemmin tarjonneet asiakkailleen jälkimarkkinoinnin kaltaisia palveluja. Ikkunateollisuudessa ollaan heräämässä palvelujen tarjoamisen potentiaaliin, ja se on vielä tuore ilmiö monilla muillakin teknisillä ja tuotekeskeisillä toimialoilla.

## Asiakkaana taloyhtiö ja päätöksentekijänä yhtiökokous

Asunto-osakeyhtiölle eli taloyhtiölle ilmanvaihtoratkaisun tai esimerkiksi ikkunaremontin myyminen on prosessi, jossa on monia päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä ja henkilöitä. Inventin asiakkaita ovat taloyhtiöt, joissa ilmanvaihtona on koneellinen poistoilmanvaihto. Inventin tekemä myyntityö kohdentuu tarjouspyyntövaiheeseen, hankesuunnitteluvaiheeseen ja suunnitteluvaiheeseen, joissa mahdollistetaan ilmanvaihdon huomioon ottaminen jo remontin suunnittelun alkuvaiheessa. Inventin enemmistö asiakkaista on taloyhtiöitä. Muita asiakkaita voivat olla esimerkiksi vuokratotaloyhtiöt tai kiinteistöosakeyhtiöt. Taloyhtiö hankkii erilaisia kiinteistöön ja sen huoltoon liittyviä palveluja isännöitsijöiltä, kiinteistöhuoltoyhtiöiltä ja suunnittelijoilta.

Isännöitsijä on ikään kuin taloyhtiön toimitusjohtaja. Asunto-osakeyhtiöissä ostopäätös etenee osakkeenomistajien muodostaman hallituksen kautta, jonka toimintaa johtaa hallituksen puheenjohtaja. Toimijoiden roolit vaihtelevat taloyhtiöiden mukaan ja variaatioita taloyhtiön toimintamalleista on monia. Isännöitsijöitä on hallinnollisia ja teknisiä isännöitsijöitä. Teknisiä isännöitsijöitä konsultoidaan esimerkiksi remonttien yhteydessä, jos taloyhtiö näkee sen tarpeelliseksi. (Kiinteistöhoito ja kunnossapito n.d.)

Hallitus käynnistää hankesuunnittelun yhdessä isännöitsijän kanssa, minkä jälkeen kilpailutetaan suunnittelutoimisto. Suunnittelija tekee hankesuunnitelman kaikista korjaustöistä, ja hankesuunnitelmasta muodostuu urakkaseloste. Tällä selosteella haetaan tarjouksia eri ikkunatoimittajilta. Tarjouspyynnöt saatuaan urakoitsijat vastaavat tarjouspyyntöihin. Isännöitsijän ja hallituksen käsittelyyn tulleiden ikkunatarjouksien myötä urakkaneuvotteluun kutsutaan tarjouksen tekijöitä. Urakkaneuvottelussa jokainen tarjoaja tekee tarkennuksia tarjoukseensa. Hallituksen hyväksytyä tarjouksen yhtiökokouksessa päätetään ikkunaremontin toteuttamisesta. Monesti päätöksenteko etenee edellä kuvattua nopeammin ja esimerkiksi hallitukselle on voitu antaa valtuutus hoitaa koko ostoprosessi alusta loppuun saakka.

### 3 Tuoteorientoituneesta ajattelutavasta asiakaskeskeisyyteen

Monet yritykset määrittelevät strategiassaan itsensä asiakaskeskeisiksi, mutta asiakaskeskeisyyden juurruttaminen organisaation ja henkilöstön ajattelutavaksi on pitkä prosessi. Yrityksen asiakaskeskeisyydellä voidaan saavuttaa kilpailuetua, esimerkiksi tuotelähtöisiin kilpailijoihin nähden. Yrityksen tulee kuitenkin sisäistää ajattelutapa asiakaskeskeisyydestä eikä kuvata sitä pelkästään strategiassaan. Grönroosin (2009, 511) mukaan yrityksen kaikki toiminnot olisi tärkeää suunnitella asiakkaan arvon luomista ajatellen. Se vaatii tuoteorientoituneelta yritykseltä pitkäjänteisyyttä ja resursseja, koska siellä palvelullistaminen vaatii myös muutosjohtajuutta.



Kuvio 1. Yrityksen muutoksen keskeiset osa-alueet siirryttäessä tuotekeskeisestä asiakasarvokeskeiseen toimintakulttuuriin (Nuutinen, Lappalainen, Valjakka ja Airola 2013, 8).

Nuutinen, Lappalainen, Valjakka ja Airola (2013, 8) ovat kehittäneet VTT:n toteuttaman tutkimuksen tuloksena yrityksen palvelukulttuuria kuvaavan mallin (ks. kuvio 1).

Nuutisen ja muiden (2013, 8) mukaan palvelukulttuurin toteutumiseksi organisaatiossa tulisi tapahtua muutoksia viidellä eri osa-alueella. Muutokset koskettavat aina eri yrityksiä eri tavalla. Yritys voi mallin avulla kehittää ja kasvattaa palveluliiketoimintaansa arvioimalla eri osa-alueita osana omaa muutosprosessiaan.

Solomon (2014) kuvaa Apple Storen asiakaspalvelua, joka on hyvä esimerkki asiakaskeskeisyydestä. Asiakkaan on mahdollista varata asiointiaika Apple Store -myymälään mobiiliapplikaation kautta. Kun asiakas saapuu Apple Storeen, hänet otetaan vastaan omalla nimellään ja teknologian asiantuntija auttaa asiakasta. Vaikka Apple Storeen ei varaisi aikaa, otetaan siellä asiakas vastaan jo ovelta palveltavaksi. Tämä on omien palvelukokemuksieni perusteella Suomessa melko harvinaista vähittäiskaupassa asioidessa. Apple luottaa tuotteidensa laatuun, mutta kilpailuedun luomiseksi, liiketoimintaan voi olla kannattavaa liittää myös erottuvaa ja arvoa tuottavaa palvelua esimerkiksi asiakaspalvelun muodossa.

Suomalaiset teollisuuden alojen yritykset ovat kärsineet taantumasta, samalla kun palvelujen osuus bruttokansantuotteesta on kasvanut. Honkatukia, Tamminen ja Ahokas (2014, 3) selittävät rakennemuutosta osittain taantumana aiheuttamana muutoksena. Sekä Suomessa että Yhdysvalloissa teollisuuden osuus bruttokansantuotteesta on supistunut ja julkisten sekä yksityisten palvelujen osuus kasvanut. (OECD 2013.)

Hankenin kauppakorkeakoulun markkinoinnin professori Kaj Storbacka kertoi oman kantansa Suomen teollisuusyritysten palveluistumiseen Talouselämän (2010) haastattelussa. Storbackan (2010) mukaan palvelubisnes ei ole välttämättä ratkaisu liiketoiminnalle. Menestystä voidaan kuitenkin saavuttaa, jos yritys onnistuu yhdistämään palvelun tuotteeseensa. Suomalainen esimerkki palveluliiketoiminnan osaamisesta on KONE Oyj, jonka liikevaihdosta palveluliiketoiminta tuo yli puolet (Talouselämä 2010). KONEen visiona (2014) on tarjota paras käyttäjäkokemus. KONE haluaa erottautua kilpailijoista tarjoamalla parasta käyttäjä- ja asiakaskokemusta innovatiivisilla ratkaisuillaan. Palveluliiketoiminnan osuutta ei sen toiminnassa voida vähätellä, ainakaan yrityksen taloudellisesti kannattavan toiminnan edessä (KONE 2014).

Bettencourt, Lusch ja Vargo (2014, 44) kuvaavat useiden yritysten kokevan tuottavansa arvoa tuotteen teknisten ominaisuuksien kautta. Tällaisissa yrityksissä vallitsee usein vanhanaikainen ajattelumalli asiakaskeskeisyydestä ja asiakkaalle arvon luominen on lähinnä päälle liimattua. Silloin yritys katsoo asiaa omasta näkökulmastaan ja esittää itseensä kohdistuvia kysymyksiä, kuten miten me pärjäämme tai miten me saamme asiakkaat ostamaan. Tällaisten kasvua jarruttavien kysymysten sijaan Bettencourtin ja muiden (2014, 45) mukaan yrityksen tulisi kysyä itseltään, miten voimme auttaa asiakasta tekemään työnsä paremmin. Tuoteorientoituneen yrityksen vastaus voi siis löytyä ratkaisumyynnistä asiakkaalle. Kun yritys ymmärtää että sen tehtävänä onkin tarjota ongelman ratkaisua asiakkaalleen, yrityksen sisäiset kysymykset menettävät painoarvoa ja liiketoiminta keskittyy asiakkaaseen.

Nuutinen ja Lappalainen (2010, 171) lähestyvät palveluliiketoiminnan rakentamisen haastetta organisaation perustehtävän muutoksena. Nuutinen ja Lappalainen (2010) ovat tutkineet teknologiayrityksen matkaa palveluliiketoimintaan ja huomanneet haasteita toiminta ja ajattelutavan eli kulttuurin muutoksessa. Kulttuurin muutos on hidas prosessi ja totutun vanhan ja uuden tavoitetilan yhteentörmäykset tuovat eri organisaatioissa erilaisia haasteita. Kulttuurinen muutos voi osoittautua myös täysin mahdottomaksi. Tällöin yrityksen tulee löytää muita ratkaisuja palveluliiketoiminnan kehittämiseksi.

### **3.1 Palveluliiketoiminnan kehittäminen teollisella toimialalla**

Palveluistuminen saa usein alkunsa, kun yrityksen tarjoamien tuotteiden rinnalle rakentuvista palveluista lähdetään kasvattamaan palveluliiketoimintaa (Turunen 2013, 25). Palveluistuminen tapahtuu Howellsin (2004) mukaan kahdella tapaa. Yritys voi liittää palvelun osaksi olemassa olevaa tuotettaan tai tarjota palvelua erillään tuotteesta. Joka tapauksessa yritys tekee itse strategiset valintansa palveluistumisen syvyydestä, mutta tärkeintä on saavuttaa palvelulla haluttuja pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Palveluliiketoiminnan kehittäminen vaatii monien asioiden tarkastelua organisaatiossa. Tuoteorientoituneille yrityksille muutos palvelukeskeisen liiketoiminnan kasvattamiseen tuo eteen haasteita, jotka Hyötyläisen ja Nuutisen (2010, 16) mukaan koskettavat liiketoimintamallien, organisaation osaamisen, johtamisen ja organisaatiokulttuurin muutoksia. Yrityksen on tärkeää tunnistaa oma liiketoimintamallinsa, jossa se tällä hetkellä on ja johon se tulevaisuudessa tähtää. Magrettan (2002, 5) mukaan liiketoimintamallin idea on siinä, että yritys voi suunnitella liiketoimintansa käyttäytymistä. Liiketoimintamalli on yrityksen tapa toimia rajatussa markkinassa ja kilpailukentässä. Organisaation sisäinen käsitys liiketoiminnasta tulisi olla yksiselitteinen, jotta yritys ohjautuu strategiansa mukaisesti kohti yhtä ja samaa päämäärää.

Tuotteisiin perustuvan liiketoiminnan ja palveluliiketoiminnan eläminen rinnakkain saman organisaation sisällä ei ole ongelmaton (Auguste, Harmon & Pandit 2006, 42). Käytännössä aina ei ole tarpeellista luoda palveluliiketoimintaa, kun halutaan kannattavaa ja arvoa tuottavaa liiketoimintaa, mutta organisaation tulisi päättää aikooko se siirtyä palveluliiketoimintaan vai luoda tuotteita tukevia palveluja. Strategisella suuntauksella ei automaattisesti saavuteta kannattavaa toimintaa, mutta hyvin määritelty suunnitelma ja tavoitteet auttavat pitkällä aikavälillä. (Mts. 42.)

Taulukko 1. Vertailu markkinointi 1.0, 2.0 ja 3.0 välillä (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 13).

	<b>Markkinointi 1.0 Tuotelähtöinen</b>	<b>Markkinointi 2.0 Asiakaskeskeinen</b>	<b>Markkinointi 3.0 Arvolähtöinen</b>
<b>Tavoite</b>	Tuotteiden myynti	Asiakas-tyytyväisyys	Maailman parantaminen
<b>Taustavoimat</b>	Teollinen vallankumous	Informaatio-teknologia	Uuden ajan teknologia
<b>Yritysnäkökulma</b>	Kuluttajien fyysiset tarpeet (massat)	Valveutunut, ajatteleva ja tunteva kuluttaja	Ihminen on kokonaisuus
<b>Markkinoinnin näkökulma</b>	Tuotekehitys	Erottautuminen	Arvot
<b>Markkinoinnin toimintaa ohjaa</b>	Tarkka tuotemäärittely	Yrityksen ja tuotteen asemointi	Visio, missio ja arvot
<b>Arvot</b>	Käytännölliset	Käytännölliset ja tunneperäiset	Käytännölliset, tunneperäiset ja henkiset
<b>Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa</b>	Yhdeltä monelle -toimintaa	Yksilöllisesti asiakassuhteet	Yhteistoimintaa massojen kanssa

Kotler, Kartajaya ja Setiawan (2011, 13) kertovat markkinoinnin kolmesta ulottuvuudesta, jotka ovat markkinointi 1.0, 2.0 ja 3.0. Kotlerin ja muiden (2011) vertailu näiden ulottuvuuksien välillä havainnollistaa markkinoinnin ja asiakkaiden käyttäytymisen muutosta ajan saatossa (ks. taulukko 1). Markkinointi 1.0 viittaa teollisen vallankumouksen aikaan, jolloin tehtaant tuotteita myytiin kaikille potentiaalisille asiakkaille. Markkinointi 2.0 on syntynyt teknologisen mullistuksen myötä, kun yritys huomioi yhä enemmän asiakkaitaan. Markkinointia mullisti teknologinen kehitys ja asiakkaat alkoivat saamaan ja jakamaan tietoa nopeasti reaaliajassa.

Markkinointi 3.0 eroaa edeltäjästään siinä, että se nostaa tarkastelun kohteeksi kuluttajan inhimilliset arvot ja henkisyden. Perusajatuksena on nähdä kuluttajat kokonaisina ihmisinä omine tarpeineen ja toiveineen. Ihmiset etsivät ratkaisuja parantaakseen jokapäiväistä elämäänsä. Markkinointi 3.0:ssa korostuu ihmisen henkisen ja tunteellisen puolen huomioon ottaminen. (Mts. 26.)

Tuotelähtöisyydestä siirtyminen asiakaskeskeisyyteen vaatii yritykseltä Arantolan ja Simosen (2009, 2) mukaan ymmärrystä asiakkaan kokemasta arvosta ja arvon tuottamisesta. Tuotelähtöisesti ajateltaessa arvo nähdään tuotteen ominaisuuksissa. Arvo syntyy, kun asiakas ostaa tuotteen ja palvelutapahtuma suoritetaan. Palvelun arvoa mitataan usein vertaamalla laatua ja hintaa keskenään. Tätä ajattelutapaa käännetään tuotteesta kohti asiakkaan suuntaa, kun ryhdytään miettimään asiakkaan arvokokemusta ja sen syntymistä. Asiakkaalle arvoa tuottavan yrityksen ajattelutavan tulee olla lähtöisin organisaation sisältä. Arvolähtöinen markkinointi on asiakaskeskeyden kehittyneempi muoto. Siinä asiakas kaipaa kulttuurista ja henkistä merkitystä kuluttamiselleen. (Kotler ym. 2011, 26.)

Yrityksen tahtotila muuttua arvolähtöiseksi markkinoijaksi vaatii Hyötyläisen (2010, 17) mukaan vakaata johtamista muutoksen yhteydessä. Teollisen alan liiketoiminnan muodonmuutos on pitkä ja hidas prosessi ja johtamista tarvitaan monien muutoksen tuomien ongelmien edessä. Virkkusen (2010, 23) mukaan uuteen liiketoimintamalliin siirtyminen edellyttää yhteistyötä ja uudenlaista suhdetta asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Johtaminen vaatii myös muutosta, koska oman toiminnan johtamisesta tulisi siirtyä yhteistyöverkostojen rakentamiseen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Palveluliiketoiminnan muodonmuutoksesta voidaan puhua myös ratkaisuliiketoiminnan nimellä. Ratkaisuliiketoiminnassa korostetaan asiakkaan tarpeiden täyttämistä ja ongelmanratkaisun löytymistä.

Herääminen uudistumisen tarpeeseen voi saada alkunsa monesta tekijästä. Hyötyläisen (2010, 15) mukaan selkeä kriisi organisaatiossa havahduttaa nopeasti, mutta silloin resurssit uuden luomiseen ovat usein vähäisiä. Liiketoiminnan kehittäminen voi saada alkunsa myös suotuisissa olosuhteissa, esimerkiksi liiketoimintaa voidaan kehittää toisen kannattavan toiminnan ohessa, mutta silloin ajatukset ja ponnistelut kohdistuvat usein pääliiketoimintaan ja uudet ajatukset saatetaan kokea uhkana. Koko henkilöstön osallistaminen muutokseen on haaste, jos he eivät näe uusien ideoiden kehittämisen tarvetta.

## 3.2 Arvon tuottaminen asiakkaalle

Aivan kuten palvelun laadun odotukset, arvon kokeminen on myös henkilökohtaista. Kotlerin, Armstrongin, Lloydin ja Piercyn (2013, 39) mukaan asiakas arvioi usein palvelun tuottamaa arvoa perustuen aiempiin kokemuksiinsa. Arvon kokeminen jostakin palvelusta on siis aina sidoksissa asiakkaan henkilökohtaisiin kokemuksiin. Arvon ja lisäarvon välinen ero on häilyvä, mutta Grönroos (2009, 195) tekee niihin eron jakamalla arvon ydinarvoksi ja lisäarvoksi. Lisäarvon määritelmä yhdistetään usein ratkaisun tai palvelun jälkimarkkinoinnin tarjoamaan arvoon. Jo ostetun ratkaisun tai palvelun lisäpalveluilla voidaan tuottaa lisäarvoa hankitun ratkaisun tueksi.

Pietilän (2011) mukaan arvon kokemisen määritelmään liittyy kuitenkin aina sen suhde käytettyihin kustannuksiin ja saavutettuun hyötyyn. Kustannukset eivät rajoitu pelkästään taloudellisiin kustannuksiin vaan ne voivat liittyä myös esimerkiksi tuotteen hankintaan tai käyttöön menevää aikaa. Kuivanen (2013) määrittelee arvon yhtälön mukaan, jossa  $\text{hinta} = \text{arvo} = \text{hyöty} - \text{kustannukset}$ . Arvon tuottamiseksi tulee hyödyn siis olla kustannuksia suurempi. Kuivasen (2013) mukaan kulutustavaroissa arvo on jo tuotteessa ja arvo koetaan nopeammin, kun taas investointituotteissa arvo painottuu kasvavassa määrin after sales eli jälkimarkkinoinnin palveluihin.

Asiakkaan kokema arvo muodostuu Ylikosken (2011, 154-155) mukaan siitä, kun asiakas vertaa palvelun saamiseksi laittamansa panostuksen määrää palvelusta saatuun hyötyyn. Palvelukokemukseen vaikuttavat kaikki kolme tekijää, asiakkaan kokema arvo, asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu.

Arvon tuottamiseksi yrityksellä tulee olla potentiaalisia asiakkaita. Yrityksen markkinoinnin ja muun viestinnän tehtävänä on herättää asiakkaan kiinnostus ja luoda pohjaa myyjän työlle. Myyntityö on tärkeä osa markkinointiviestintää ja asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa olemista. Myyntityön tehtävänä on vahvistaa asiakkaan ostopäätöstä ja ylläpitää kannattavia asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2009, 411.)

Yrityksen tulisi katsoa avoimesti omaa organisaatiotaan pidemmälle. Asiakkaat tulevat yrityksen ulkopuolelta ja mahdollistavat yrityksen tavoitteita ja kannattavan toiminnan jatkumisen. Lammin (2005, 9) mukaan markkina ja käyttäjälähtöisen yrityksen piirteenä on, että yritys haluaa hyödyntää yrityksen ulkopuolelta löytyvää tietoutta. Käyttäjälähtöinen yritys etsii ratkaisua asiakkaiden kanssa. Yritys pysyy mukana markkinoiden kysynnässä, kun tuotteen tai palvelun käyttäjä otetaan mukaan esimerkiksi palvelun kehittämiseen. Käyttäjä osaa todennäköisesti tuoda yritykselle erilaista näkökulmaa käyttämästään tuotteesta tai palvelusta.

Asiakkaalle arvon tuottamisella ja sitä kautta asiakastyytyväisyydellä on suuri merkitys yrityksen toiminnassa ja se nähdään vahvana yrityksen kilpailuetuna (Rust, Zeithaml, Lemon 2000; Grönroos 2000; Jaakkola, Orava, Varjonen 2009). Shun, Shankar, Erramilli ja Murthy (2004) ovat havainneet asiakkaan tyytyväisyydellä, arvokokeumuksella ja lojaaliudella olevan selvä keskinäinen yhteys. Jotta yksi näistä asioista voisi olla kunnossa, tulee yrityksen kiinnittää huomiota asiakkaaseen kokonaisuena, ajattelevana ihmisenä.

Palveluliiketoimintaan siirtymistä perustellaan usein taloudellisista ja strategisista lähtökohdista. Yhä useammin yritykset haluavat selvittää millaista uutta arvoa he voivat tuottaa asiakkailleen. (Turunen 2013, 25.) Grönroosin (2009, 196) mukaan yritysten kannattaisi uuden luomisen sijasta keskittyä parantamaan vanhoja palvelujaan. Lisäarvoa voitaisiin tuottaa kehittämällä jo olemassa olevia palveluja. Palveluja voitaisiin myös luoda muokkaamalla olemassa olevia prosesseja palveluiksi, poistamalla niistä asiakkaalle aiheutuvia tarpeettomia kustannuksia.

Turusen (2013, 11) tutkimuksessa osoittautui, että usein yritysten kehittämät palvelupaketit ovat huolenpitopaketteja, joilla yritys haluaa pidentää tuotteidensa käyttöikää. Tällaisia paketteja perustellaan usein myös kestävyuden näkökulmasta. Kun olemassa olevia ratkaisuja tai tuotteita tuetaan, voidaan asiakkaalle tuottaa lisäarvoa jo hankitun tuotteen arvon säilyttämiseksi. Tällainen ratkaisu on myös usein kustannustehokasta molemmille osapuolille.

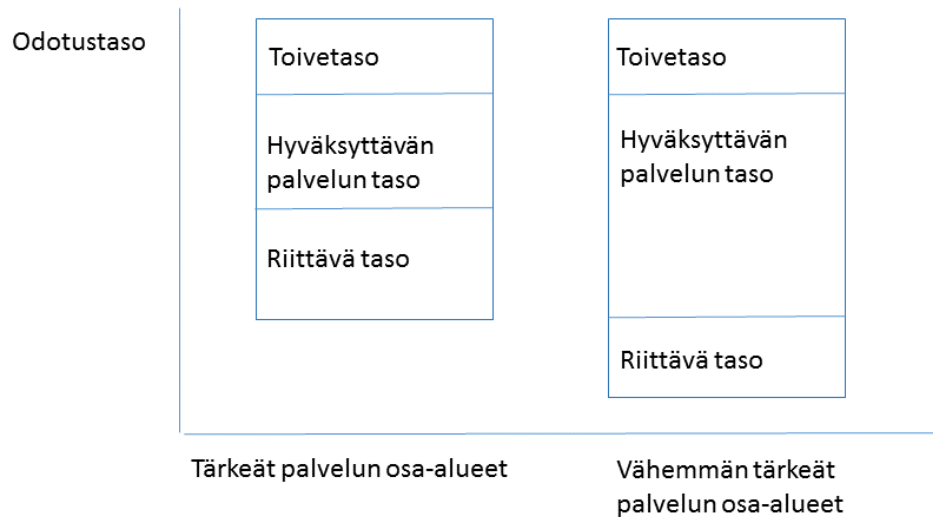
### 3.3 Asiakkaan kokemus palvelun laadusta

Markkinoinnissa yli 40 vuoden ajan yritysten tärkein tehtävä on ollut luoda ja myydä tuotteita kuluttajasegmenteille. Nykyään markkinoinnissa halutaan katsoa asioita moniulotteisemmin. Bettonin (2013) mukaan monen yrityksen liiketoimintaan kuuluu nyt yhteistyö toisten yritysten kanssa ja avoimuus sekä läpinäkyvyys ovat korostuneet. Perinteinen rooli tuotteen tuottajan ja tuotteen kuluttajan välillä on muuttumassa. Uusi kilpailuvaltti on arvon tuottaminen asiakkaalle koko palvelun ajan. Kotlerin (2011) mukaan asiakkaat valitsevat ne yritykset ja tuotteet, jotka tyydyttävät heidän tarpeitaan osallistua ja luoda. Asiakkaat haluavat olla osana yhteisöä ja yhteistä idealismia. Yrityksen kannattavan liiketoiminnan edellytyksenä on tuntee asiakkaansa.

Asiakkaan ajatukset palvelun laadusta ovat sidottuja hänen aiempiin kokemuksiinsa, eivätkä kaikki nämä ajatukset palvelun laadusta ole tiedostettuja (Zeithaml & Bitner 1996, 77). Ikkunaremontti on palvelutapahtuma, jonka kuluttaja kokee todennäköisesti kerran tai kaksi kertaa elämänsä aikana. Laadusta voi olla erilaisia ajatuksia, koska kokemusta ei todennäköisesti vielä ole. Taloyhtiön asukkaalle ikkuna ja ilmanvaihtoremontti on usein myös ainutkertainen tapahtuma. Toisaalta taas jos sidosryhmiä on monia, yrityksen tulee miettiä laatukokemusta kaikkien toimijoidensa kautta. Esimerkiksi taloyhtiöiden saneerauksissa ensisijaisina asiakkaina ovat loppukäyttäjän lisäksi isännöitsijät ja suunnittelijat. He ovat ammattiryhmiä, joille saneerausprojektit eri yritysten kanssa ovat tuttuja ja palveluodotuksen taso vaihtelee suuresti.

Grönroos (2009, 103) jakaa palvelun laadun ulottuvuudet kahdeksi kysymykseksi: mitä ja miten. Lopputuloksen tekninen laatu vastaa kysymykseen mitä ja prosessin toiminnallinen laatu vastaa kysymykseen miten. Asiakas tekee laatuarviointia etsimällä vastauksia näihin kysymyksiin. Tekninen laatu on helpommin havaittavissa, esimerkiksi ikkunaremontin jälkeen paikoilleen asennetuista ikkunoista osataan sanoa onko laatu miellyttävä. Teknistä laatua arvioitaessa tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän vuorovaikutus on ohi. Asiakas arvioi miten laatu muodostuu eli millä tavalla tekninen laatu ja prosessin lopputulos toimitetaan hänelle. Miten hän saa palvelun,

kuinka ikkunat asennetaan, mitä hänelle kerrotaan ja miten hän tavoittaa yrityksen tarvittaessa.



Kuvio 2. Hyväksyttävän palvelun alue (Zeithaml ja Bitner 1996, 80).

Zeithaml ja Bitner (1996, 80) jakavat palveluodotukset toivetasolle ja hyväksyttävissä olevalle tasolle. Ylimmällä toivetasolla asiakkaan ajatukset ovat korkealla tasolla eli kuinka asiat voisivat asiakkaan käsityksien mukaan parhaimmillaan olla. Asiakkaat ovat tottuneet saamaan erilaista palvelua ja hyväksytty taso on oikeastaan palvelunlaadun normaalitaso. (Ks. kuvio 2.) Jos asiakas kokee palvelun olevan hyväksytytason alapuolella, hän pettyy. Jos palvelu taas ylittää hyväksytytason asiakas yllättyy palvelun laadusta. Asiakkaan odotukset muuttuvat jatkuvasti ja niihin vaikuttaa moni tekijä. Siksi on myös tärkeää tutkia mitä yrityksen asiakkaat haluavat palveluilta, jotta heille osataan kohdentaa ja tarjota palveluja oikein.

### 3.4 Asiakastuntemusta palvelumuotoilun keinoin

Palvelumuotoilu on uusi osaamisala, joka hyödyntää muotoilun keinoja palvelukehittämisessä. Sen suosio kasvaa Suomessa koko ajan ja palvelumuotoilua tarjoavia yrityksiä löytyy tällä hetkellä paljon. Stickdorn ja Schneider (2011) kuvaavat osuvasti, että jos kysytään kymmeneltä ihmiseltä mitä palvelumuotoilu on, saadaan ainakin yksitoista erilaista vastausta. Palvelumuotoilu on kiistelty aihe ja se tekeekin ilmiöstä mielenkiintoisen.

Palvelumuotoilusta on olemassa monenlaisia määritelmiä. Stickdorf (2011) kuvaa palvelumuotoilun vahvuuden olevan, ettei sitä ole tarkasti määriteltä, eikä se siten ole rajattu osaamisalue vaan pikemminkin prosessi, yleinen ajatustapa ja työkaluvalikoima, joka pohjautuu useisiin osaamisalueisiin. Kaikki osaamisalueet voivat käyttää palvelumuotoilun monimuotoista ajatusmallia, koska se mahdollistaa tieteiden välisen palvelujen kehittämisen yhteisen kielen kautta. Jokainen palvelumuotoiluprosessi on omaleimainen, eikä käytännön palvelumuotoiluprosessi kulje tasaisesti vaiheittain kohti päämäärää.

Jokainen palvelu rakentuu jaksojen sarjasta tai joukosta osapalveluja, jotka muodostavat asiakkaalle parhaimmillaan arvoa tuottavan palvelukokonaisuuden. Palvelukokonaisuus taas rakentuu palvelutuokioista, jotka muodostuvat palvelun sisältämistä kontaktipisteistä esimerkiksi asiakkaan ja myyjän välillä. (Saffer 2007.)

#### **Palvelumuotoiluprosessi**

Prosessi on toimintojen sarja, joka alkaa jostain ja päättyy johonkin. Prosessissa on usein toimijoita eli interventioita, joiden aktiivinen toiminta vaikuttaa tapahtumien kulkuun. (Scrivener 2000.) Yrityksen sisällä tapahtuvan prosessin tulee olla hyvin suunniteltu, jotta se voi olla produktiivinen eli tuottoisa. Kehitysprosessista puhuttaessa lähtökohtien kartoittamisella ja menettelytavan valinnalla on suuri merkitys prosessin onnistumiselle (Hollins & Shinkins 2006).



Kuvio 3. Palvelumuotoiluprosessi koostuu viidestä osasta ja yhdeksästä vaiheesta (Tuulaniemi 2011, 56).

Tuulaniemen (2011, 56-57) mukaan palvelumuotoiluprosessi jaetaan viiteen osaan ja yhdeksään vaiheeseen. Prosessi alkaa *määrittelystä* (ks. kuvio 3). *Määrittely* jaetaan vielä kahteen vaiheeseen, jotka ovat *aloittaminen* ja *esitutkimus*. Prosessin aloittamiseksi organisaatio määrittelee tavoitteensa kehitystyölle. Määrittely osassa palvelumuotoilukonsultti käy läpi organisaation strategiset tavoitteet, aikataulun, budjetin, kohderyhmät ja resurssit. Tavoitteena on määrittellä millainen tarve yrityksellä on suunnittelulle ja kuvata yrityksen tarpeet. Ennen varsinaista tutkimusta selvitetään asiakasorganisaation tarpeet ja toiveet. Tutkimus osa jaetaan vielä 3. asiakasymmärryksen ja 4. strategisen suunnittelun vaiheisiin.

Palvelumuotoiluprosessin kolmas osa on *suunnittelu*, jossa tutkimuksen tuloksia käydään läpi. Tässä vaiheessa ideoidaan ja konseptoidaan vaihtoehtoisia ratkaisuja palvelulle. Palveluja edelleen kehitetään yhteisesti yrityksen kohderyhmien kanssa. Suunnitteluosa jakaantuu 5. ideointi ja konseptointi sekä 6. prototyypointi vaiheisiin.

*Tuotanto* vaiheessa on tarkoitus luoda palvelu lanseerattavaan konseptimuotoon. Lopuksi tehdään myös *arviointi*, jossa kehitysprosessin onnistumista arvioidaan. Arviointiin kuuluu myös kohta 9. *Jatkuva kehittäminen*, jossa palveluja kehitetään kerätyn palautteen ja tarpeiden mukaan. (Tuulaniemi 2011.)

## **Business Model Canvas**

Business Model Canvas eli suomennettuna liiketoiminnan mallintaminen on työkalu, jonka on kehittänyt sveitsiläinen Alexander Osterwalder (2010). Business Model Canvasia hyödynnetään liiketoiminnan luomisen tai kehittämisen yhteydessä. Business Model Canvas jäsentää tietoa, ja sen avulla yritys voi konkreettisesti tuoda esille, kuinka organisaatio luo arvoa asiakkaalleen. Suomennettuna Business Model Canvasin yhdeksän laatikkoa tarkoittavat seuraavia: kumppanuudet, ydinprosessit, resurssit, arvolupaus, asiakassuhde, asiakassegmentit, arvolupauksen jakelukanavat, kulu-rakenne ja ansaintamalli (Tuulaniemi 2011, 77). Opinnäytetyön liitteenä on Osterwalderin (2010) The Business Model Canvas luettavassa koossa (ks. liite 3).

Mallintaminen alkaa siitä, ketkä ovat yrityksen ja tuotteen tai palvelun tärkeimpiä toimittajia ja yhteistyökumppaneita ja mitä ydinprosesseja nämä kumppanit toimittavat yritykselle. Arvolupauksen viestinnän pohdinnassa ominaispiirteinä ovat brändi ja status sekä helppokäyttöisyys. Yrityksen tulee myös miettiä millaista asiakassuhdetta eri asiakassegmentit vaativat. Segmentoinnin perusideana on Ylikosken (2001) mukaan jakaa asiakkaat tarpeittensa mukaan pienempiin ryhmiin ja erilaistaa näille eri segmenteille tarjottavat palvelut.

Arvolupauksen jakelukanavat pohditaan niin, että asiakassegmentit saavutetaan. Segmentoinnilla mietitään kenelle yritys luo arvoa ja ketkä ovat tärkeimmät asiakkaat.

Näiden jälkeen on syytä pohtia taloudellisia näkökulmia. Mitkä ovat merkittäviä kuluja liiketoimintamallissa ja mitkä ydinprosessit tuottavat eniten kuluja. Ansaintamallin kautta pohditaan mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Näitä kaikkia Business Model Canvasin ”laatikoita” tulee pohtia sekä nykyisen tilanteen että tulevaisuuden suunnitelman mukaisesti.

## 4 Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen toteuttaminen

Palvelupakettien ja sitä kautta palveluliiketoiminnan luomisella halutaan tuottaa Inventin asiakkaille arvoa ja kehittää liiketoimintaa. Invent-ilmanvaihtoratkaisulle ei alan tuoteorientoituneisuudesta johtuen ole selvää, miten Inventille voisi luoda kannattavaa palveluliiketoimintaa. UX konsultti eli käyttökokemuskonsultti toteutti palvelupaketit neljän käyttäjätutkimuksen ja kolmen Invent-ilmanvaihtoratkaisun työntekijöille tehdyn workshopin aineiston perusteella. Toimeksiantajalle ei ole aiemmin tehty vastaavaa käyttäjätutkimusta tai palvelumuotoilua, joten prosessin havainnointi ja kuvailu ovat toimeksiantajan näkökulmasta tärkeitä toteuttaa.

Link Design and Developmentin tiimi valikoi palvelumuotoiluprosessiin sellaisia palvelumuotoilun työkaluja, jotka kokivat tarpeellisiksi ongelmanratkaisun kannalta. Jo alussa UX konsultti ja Inventin myyntipäällikkö näkivät tarpeelliseksi jonkinlaisen käyttäjätutkimuksen toteuttamisen. Palvelumuotoiluprosessin rakentaminen ja lopputuotteena palvelupakettien tuottaminen olivat Link Design and Developmentin tehtäviä, kun taas opinnäytetyössä tarkastellaan laajemmin palvelumuotoiluprosessin tuottamaa tietoa. Pyrin löytämään tietoa palvelujen tarjoamisen ja myynnin tueksi.

Tehtävänäni on tarkastella fokusryhmää laajemmasta palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Pyrin havainnoillani löytämään tietoa palvelujen tarjoamisen ja myynnin tueksi sekä tuomaan esille palveluliiketoiminnan luomiseen liittyviä asioita. Kuvaan myös koko palvelumuotoiluprosessin etenemisen kaaviona, koska toimeksiantajan toiveena on saada Inventin näkökulmasta palvelumuotoiluprosessista kuvaus, josta näkyy miten lopputulokseen päästiin.

Palveluliiketoiminnan kasvattaminen tulee olemaan pitkä tie tuoteorientoituneessa yrityksessä. Toiveena on tuottaa opinnäytetyöllä tieto myynnin tueksi ja rohkaista yritystä kasvattamaan liiketoimintaa asiakaskeskeisen ja siitä edelleen arvolähtöisen palvelutarjoamisen suuntaan.

## 4.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Ikkunateollisuuden alan organisaatioissa vallitsee perinteisesti tuoteorientoitunut kulttuuri ja siellä palvelut nähdään yleensä tuotteita tukevinä toimintoina. Työssäni käytyjen keskustelujen pohjalta on huomattu, että tuoteorientoituneisuuden vaikutus alalla on huomattava. Toimeksiantaja aloittaa uusien Link Design and Developmentin konsultin muotoilemien huolto- ja ylläpitopalvelupakettien tarjoamisen asiakkailleen vuoden 2015 aikana. Opinnäytetyöllä halutaan lisätä tietoa palveluliiketoiminnasta, koska toimeksiantajan tahtotilana on tarjota arvoa tuottavia palveluja asiakkailleen. Tutkimusongelma on, että aiempaa kokemusta palvelutarjoamisesta ei ole ollut, joten ei tiedetä mihin suuntaan palveluliiketoimintaa tulisi luoda. On siis syytä selvittää, mitä asiakas haluaa. Taloyhtiöasiakkaille tai isännöitsijöille ei ole aiemmin tehty käyttäjätutkimuksia, mutta palveluliiketoiminnan lähtökohtana tulisi tuntea asiakas, kenelle palveluja tarjotaan. Opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään Inventin huolto- ja ylläpitopalvelupakettien myynnissä ja markkinoinnissa.

Tutkimuskysymykset muotoutuivat seuraavasti pääkysymykseksi ja kahdeksi alakysymykseksi:

1. Mitä tietoa palvelumuotoiluprosessi tuottaa Inventin palveluliiketoiminnan näkökulmasta?
  - Millaiset palvelut tuottavat lisäarvoa Inventin asiakkaille?
  - Miten palvelupakettien arvolupaus tulisi viestiä asiakkaille?

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Yinin (1989) mukaan case- eli tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa käytetään monin eri tavoin hankittua tietoa analysoimaan jotain nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän keinoin, koska kyseessä on työelämälähtöinen tapaustutkimus, jonka tiedonlähteenä toimii palvelumuotoiluyrityksen toteuttama palvelumuotoiluprosessi toimeksiantajayritykselle.

Tapaustutkimukset voidaan Erikssonin ja Koistisen mukaan (2005, 17) jakaa intensiivisiin ja ekstensiivisiin tutkimuksiin. Intensiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena on kuvata ja pyrkiä ymmärtämään ainutlaatuista tapausta. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa hyödynnetään aiempia teoreettisia käsitteitä. Niitä testataan, kehitetään ja pyritään esimerkiksi täydentämään uudessa ympäristössä. Tässä opinnäytetyössä tapausta tarkastellaan intensiivisistä lähtökohdista. Intensiivisen tutkimuksen piirteenä on, että tutkimusongelma rajautuu sisältä käsin, jolloin aineiston ensimmäiset analyysit ohjaavat myös tutkimuskysymysten muodostumista (Mts. 17).

Link Design and Developmentin User Experience konsultti eli käyttäjäkokemuksen konsultti muodosti palvelumuotoiluprosessin, jossa palvelupakettien rakentamiseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullisia menetelmiä (Winqvist 2014). Palvelumuotoiluprosessin muodostaminen ohjasi opinnäytetyön tekijän valitsemia menetelmiä, koska konsultin valitsemista menetelmistä voitiin etsiä ratkaisua parhaiten laadullisia menetelmiä hyödyntämällä, tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Link Design and Developmentin konsultin tiedonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu, joka toteutettiin fokusryhmämuotoisena, koska haluttiin saada taloyhtiöpäätäjien ja isännöitsijöiden omat äännet ja ajatukset kuuluviin (mt).

Fokusryhmät eli ryhmäkeskustelut ovat halutusta kohderyhmästä muodostettuja tilaisuuksia, joissa noin 6-8 henkilöä vaihtavat mielipiteitä ja ajatuksia tutkijan ohjajana. Haastattelumalli etenee siten, että osittain edetään ennalta määritetyn run-

gon mukaan ja rungon ulkopuoliset ajatukset täydentävät asetettuja teemoja. Kysymykset on usein syytä jättää avoimiksi, jotta ne kannustavat keskusteluun. Fokusryhmän haastattelutilanne kestää yleensä ryhmän koosta riippuen noin kaksi tuntia. (Sollatie 2001, 10.)

Konsultti asetti fokusryhmiin rekrytoitaville henkilöille tiettyjä määrääviä tekijöitä. Fokusryhmiä oli yhteensä neljä ja rekrytoitavia tuli saada kahden ryhmän verran isännöitsijöitä ja saman verran hallituksen puheenjohtajia. Yhden fokusryhmän haluttiin olevan 56 henkilön kokoinen. Osallistujien tuli olla vuosina 1960-1989 rakennettujen kerrostalojen isännöitsijöitä tai hallituksen puheenjohtajia. Rakennusvuoden rajaaminen oli olennaista, koska Inventin asiakassegmenttiin kuuluvat koneelliset poistoilmanvaihdolliset kerrostalot, joita on rakennettu lähinnä kyseisinä vuosina. Aiempaa tietämystä Invent-ilmanvaihtoratkaisusta ei pidetty tärkeänä määräävänä tekijänä, käyttäjätutkimuksissa oli mukana isännöitsijöitä ja taloyhtiöiden hallituksen puheenjohtajia, joista muutamalla oli kokemusta Invent-ilmanvaihtoratkaisusta, mutta suurimmalle osalle ilmanvaihtoratkaisu oli uusi asia. (Winqvist 2014.)

### **4.3 Tiedonkeruumenetelmät**

Kanasen (2013, 28) mukaan case-tutkimuksessa tarkastellaan yhtä tapausta tai ilmiötä, jonka kuvaamiseksi käytetään yleensä useita tiedonkeruumenetelmiä aineiston hankinnassa. Tässä opinnäytetyössä tehtiin kuvaileva tutkimus, jonka tiedonkeruumenetelminä käytettiin osallistuvaa havainnointia, fokusryhmähaastatteluiden äänittämistä, teemahaastatteluja ja aiheeseen liittyvään teoriaan syventymistä. Tietoa palvelumuotoiluprosessin taustoista ja palvelumuotoiluprosessin rakentamisen lähtökohdista saatiin myös palaverista, joka on lisätty lähteisiin (Winqvist 2014). Opinnäytetyön aineistotriangulaatiolla eli useilla aineistoilla vahvistetaan myös tutkimustulosten luotettavuutta (Järvinen & Järvinen 2004, 77).

Havainnointitavat on jaettu sen mukaan, missä suhteessa tutkija toimii tutkimuskoh- teeseensa (Vilka 2006, 44). Opinnäytetyössä tehtiin osallistuvaa, vapaata havain- nointia osallistumalla palvelumuotoiluprosessin eri osiin. Prosessin osat koostuivat Inventin työntekijöille pidetyistä workshopeista sekä käyttäjätutkimuksista fokusryh- mien muodossa. Palvelumuotoiluprosessin kahdessa ensimmäisessä workshopissa ja käyttäjätutkimuksissa havainnointia tehtiin vapaamuotoisesti, koska ainutlaatuisista käyttäjätutkimuksista haluttiin kerätä mahdollisimman laajasti tietoa taloyhtiöasiak- kaista.

Konsultti ohjasi neljä käyttäjätutkimusta eli fokusryhmää, joista kahdessa tehtiin osal- listuvaa havainnointia ja kaksi käyttäjätutkimusta litteroitiin äänitteiltä. Tällaiseen menettelyyn päädyttiin, koska ajallisesti kaikkiin fokusryhmiin osallistuminen ei ollut mahdollista. Kaikki fokusryhmähaastattelut äänitettiin, mutta käyttäjätutkimuksiin osallistuminen oli tärkeää, koska havainnointitilanteesta saadaan kirjattua ylös aitoja tuntemuksia, joita ihmisen mieli ei ole vielä ehtinyt muokata (Suojanen 2004). Käyt- täjätutkimuksien havainnoinnissa oli tärkeää päästä tilanteeseen aistimaan ja havain- noimaan muutakin kuin nauhoitettua ääntä, koska näin saatiin laajemmin tietoa tut- kimusongelman ratkaisemiseksi.

Käyttäjätutkimuksien jälkeen konsultti kehitti palvelupaketteja edelleen ja esitteli ne kolmannessa workshopissa. Opinnäytetyön tekijä osallistui kolmanteen workshopiin tekemään osallistuvaa havainnointia, mutta tällä kertaa havainnointia ohjasivat tee- mat, jotka oli muodostettu käyttäjätutkimuksien ja litterointien analysoinnin kautta. Palvelumuotoiluprosessin kolmannessa workshopissa konsultti esitteli palvelupaketit ensimmäistä kertaa myös Inventin projektipäälliköille. Havainnointia ohjattiin tee- moilla, jotta kolmannen workshopin havainnointi voitiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Teemojen ohjaamana oli tär- keää selvittää, miten asiakasrajapinnassa toimivat myyjät näkivät teemoihin liittyviä asioita.

Osallistuin siis yhteen isännöitsijöistä koostuvaan fokusryhmähaastatteluun Tampe- reella ja toiseen hallituksen puheenjohtajista koostuvaan fokusryhmähaastatteluun Espoossa. Fokusryhmähaastatteluihin osallistujat rekrytoitiin alueellisesti ostettujen

rekistereiden perusteella rekrytointiyrityksen toimesta. Haastattelut järjestettiin kokoustoiloissa ja osallistujia oli ryhmäkohtaisesti viisi ja kuusi isännöitsijää sekä taloyhtiöiden hallituksen puheenjohtajia viisi ja kuusi. Haastattelut kestivät ryhmän koosta riippuen hieman yli kaksi tuntia.

Fokusryhmähaastatteluissa tutkittaville kerrottiin, että olen tekemässä havaintoja, mutta en osallistu tutkimushaastatteluun. Osallistuvassa havainnoinnissa vuorovaikutus tapahtuu usein lähinnä tutkittavien ehdoilla (Eskola & Suoranta 2001, 100). Tutkittaville päätettiin kertoa todellinen tarkoitukseni tutkimustilanteessa, koska ei nähty perustetta sen vaikutuksesta tutkittaviin, koska heille oli jo aiemmin kerrottu että kyseessä on käyttäjätutkimus. Ihanteellista osallistuvaa havainnointia olisi, ettei tutkija vaikuttaisi millään tavalla tutkittavien toimintaan, mutta tämä on lähes mahdotonta. On väistämätöntä, että tutkimusryhmään osallistujille muodostuu esimerkiksi rooliodotuksia havainnoitsijaa kohtaan. (Mts. 101.)

Prosessin workshopien ja käyttäjätutkimuksien havainnoinneista sekä äänitteiden litteroinneista tehtiin analysointia ja tematisoinnin kautta muodostettiin teemat ohjaamaan kolmatta workshopia ja teemahaastatteluja (3.4 Aineiston käsittely ja analysointi.) Kolmannen workshopin erityisyys oli siinä, että osallistujina olivat Link Design and Developmentin kahden konsultin lisäksi Inventin myyntipäällikkö ja projektipäälliköt, jotka toimivat asiakasrajapinnassa. Tutkimuskysymyksiin haluttiin löytää lisää vastauksia havainnoimalla heidän työskentelyään workshopissa.

Samoilla teemoilla haastateltiin myös palvelupakettien muotoilusta vastaavaa konsulttia ja toimeksiantajayrityksen myyntipäällikköä. Teemahaastattelut tehtiin puhelimitse ja niiden kesto oli noin kaksi tuntia. Teemahaastattelun aihepiirit eli teemat oli etukäteen määritelty. Menetelmässä ei kuitenkaan ole strukturoitujen kysymysten tarkkoja muotoja tai järjestystä. Haastattelijä kävi kaikki valitsemansa teemat läpi, mutta järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelun etenemisen mukaan. (Eskola & Vastamäki 2001, 24.)

Link Design and Development Oy:n konsultille ja toimeksiantajayrityksen myyntipäällikölle tehdyt teemahaastattelut äänitettiin ja litteroitiin. Teemahaastattelut nähtiin

tarpeellisiksi, koska näillä molemmilla tahoilla oli paljon tietoa ja omia ajatuksia Inventin palveluliiketoiminnan kehittämistä. Omien alojensa asiantuntijoina, heillä oletettiin olevan hyviä havaintoja palvelumuotoiluprosessista. Konsultin rooli oli keskeinen palvelumuotoiluprosessissa ja häneltä haluttiin teemahaastattelemalla saada vielä tärkeitä havaintoja. Myyntipäällikkö osasi tarkemmin kertoa Inwidon ja myynnin näkökulmaa palveluliiketoiminnan kehittämisessä.

Lopuksi opinnäytetyön liitteenä on projektikaavio palvelumuotoiluprosessista, joka on kuvattu havaintojeni perusteella. Koko palvelumuotoiluprosessin ajan tehtiin muistiinpanoja ja kirjattiin ylös tärkeitä huomioita. Projektikaaviosta nähdään, miten käytännön palvelumuotoiluprosessi eteni ja kuinka palvelupakettien lopputulokseen päästiin. Näin yritys saa dokumentaation prosessista, jonka tunteminen ja omaksuminen ovat yrityksen palveluliiketoiminnan kannalta tärkeitä.

#### **4.4 Aineiston käsittely ja analysointi**

Laadullisen aineiston analyysi jakaantuu Alasuutarin (2001, 39) mukaan kahteen vaiheeseen, havaintojen pelkistämiseen ja arvoituksen ratkaisemiseen. Tällainen erottelu tehdään aina analysoimalla, mutta käytännössä molemmat vaiheet kietoutuvat yhteen. Laadullista aineistoa pyritään ensin selkeyttämään, jotta löydetään mitä aineisto yrittää kertoa (Gillham 2010, 11). Kanasen (2008, 24) mukaan laadullisen aineiston analysointia tulee tehdä jo prosessin aikana, koska se ohjaa osaltaan tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta.

Tässä opinnäytetyössä analysointi on aineistolähtöistä eli induktiivista, joka tarkoittaa etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin (Eskola & Suoranta 2001, 83). Palvelumuotoiluprosessin ja käyttäjätutkimuksien havainnointiaineistoa ja äänitteiden litterointeja analysoitiin jo pitkin matkaa, jotta vältettiin liian suureksi kasvavan aineiston määrän analysointi yhdellä kertaa.

Havainnointiaineistoa ja litterointeja järjestettiin ensin luokittelemalla eli pelkistämällä, jonka jälkeen aineistosta etsittiin tutkimusongelman kannalta keskeisiä

teemoja. Käyttäjätutkimuksien aineisto pelkistettiin ja sieltä etsittiin tutkimusongelmaan liittyviä aiheita, jotka jaettiin muodostettujen teemakorttien alle. Laadullisen tutkimusaineiston analysointi alkaa usein tematisoinnin kautta, kun aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja (Eskola & Suoranta 2001). Aiheita koodattiin eri väreillä ja teemat alkoivat muotoutumaan. Esiin nostetut teemat hyödynnettiin prosessin kolmannessa workshopissa havainnointia ohjaavina työkaluina ja teemarunkona konsultille ja toimeksiantajalle tehdyissä teemahaastatteluissa.

Kolmannen workshopin havainnointiaineistoa ja kahden teemahaastattelun tutkimusaineistoa analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysissä aineisto jaettiin pienempiin osiin, hyödyntäen värikoodeja ja lopuksi se järjestettiin uudelleen kokonaisuuksiksi teemakortistojen alle (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

## 5 Tutkimustuloksien neljä teemaa ja kuvaus palvelumuotoilu-prosessista

Tutkimuksen tulokset esitellään teemoittain. Aineiston analyysiä tehtiin palvelumuotoiluprosessin ensimmäisten käyttäjätutkimuksien jälkeen, jonka kautta muodostuivat keskeiset teemat. Teemat muotoutuivat tutkimuksen kuluessa ja niihin kerättiin havaintoja asiakkaista ja palvelun myymisestä. Teemojen ohjaamana tehtiin myös teemahaastattelut. Teemat muodostuivat lopulta seuraaviksi: *Inventin asiakas, Palvelun asema, Tekniikka ja ylläpito* ja *Palvelun myynti*.

Teemahaastattelun tulokset kuvataan myös osana teemoja.

Tuloksia havainnollistetaan aineistoesimerkeillä, ja mukaan on nostettu muutamia käyttäjätutkimukseen osallistuneiden vastauksia. Palvelumuotoiluprosessista tuotettiin dokumentaationa kaavio, josta nähdään koko palvelumuotoiluprosessin eteneminen, toimineet henkilöt ja prosessin aikataulu (ks. liite 4). Teemojen alle kerätyistä tuloksista etsittiin edelleen vastauksia tutkimuskysymyksiin. Sieltä nousseita vastauksia ja kehitysehdotuksia esitellään *Johtopäätökset*-osiossa.

### 5.1 Inventin asiakas

Tulosten mukaan monille isännöitsijöille taloyhtiön ilmanvaihtoasiat näyttäytyivät niin, että asukkaat itse aiheuttavat ongelmia. Etenkin kokeneet isännöitsijät olivat varmoja tietynlaisista ”asukastyypeistä”. Kuten eräs isännöitsijä esitti asian käyttäjätutkimuksessa: ”Osukkaat itse tekevät huonon ilman. Iäkkäät asukkaat tuottavat ilmanlaadussa eniten ongelmia. Kaikki räppänät mennään tukkimaan.” Tuloksista nousi esiin, että isännöitsijä tai hallituksen puheenjohtaja joutuvat monesti itse käymään paikan päällä katsomassa, mistä ongelma voisi johtua.

Konsultti haastatteli ryhmiä myös siitä, mitä ilmanvaihtoratkaisun ylläpitopalvelusta oltaisiin valmiita maksamaan. Etenkin hallituksen puheenjohtajat olivat varauksellisia, kun puhuttiin maksutavoista ja yhtiövastikkeista. Kysymys oli vaikea, koska osalle asian sisäistäminen ja ilmanvaihdon ymmärtäminen talon osana tuotti hankaluuksia.

Mutta arviointeja hinnoista saatiin perusteluiden kera. Tuloksista välittyi se, että mihinkään sitoutuminen ei houkuttele. Kuukausimaksullisuus nähtiin toisaalta hyvänä asiana, mutta hinnan pitäisi jäädä melko pieneksi. Isännöitsijä pohti ilmanvaihdon perustelua ja hinnan suhdetta keskenään: ”Mitä pienempi kertaluonteinen hinta sen helpompi se on myydä, sen takia kuukausihinta on hyvä.”

Kuukausimaksullisuus jakoi mielipiteitä, ja osa koki vuosittaisen summan maksamisen parempana vaihtoehtona. Youngin (2008, 164) mukaan ratkaisun ostamisessa hinnan merkitys jää usein kuitenkin pieneksi, jos palvelun tuoma lisäarvo pystytään viestimään ymmärrettävällä tavalla. Ostaminen riippuu tarjotusta lisäarvosta. Hinta ei myyntipäällikön näkemyksen mukaan myöskään ole se tekijä, mihin asiakas perustaa ostopäätöksensä: ”Tää brändi X on tehnyt vuosia näitä tälle suunnittelijalle. Eihän peruste ole hinta. Asiakas haluaa jotakin muuta, mitä brändillä on tarjota. Asiakas on kiinnostunut ratkaisun toimivuudesta.”

Myyntipäällikkö korosti palvelussa myös loppukäyttäjän huomioimista. Hänen mukaansa Invent-ilmanvaihtoratkaisun käyttäjänä on kuitenkin asukas, eikä isännöitsijä tai suunnittelija. Tulosten mukaan myös konsultti pohti loppukäyttäjän asemaa ostoprosessissa ja sitä, miten asukkaille saisi viestittyä ilmanvaihdosta. Konsultin mukaan taloyhtiön hallitushan on lopulta se, joka päättää, mihin rahoja käytetään.

*Tullukin esille että asukas ei ymmärrä ilmanvaihtoa. Ne pystyy teillään sen hankkeen kokonaisuudessaan, ei nyt siis ryhmähysteria, mutta jos käytän sitä sanaa. Miten sen äänen saisi kuuluviin ja saisi jättua sen tiedon.*

Käyttäjätutkimuksien tuloksista nousi esiin käsitys ilmanvaihdosta tunnekysymyksenä. Isännöitsijöiden ja hallituksen puheenjohtajien mukaan, asukkaat aistivat ilmanvaihdon eri tavalla ja toisen ongelma ei tunnu toisesta ongelmalta. Esimerkiksi asunnoissa vedon tunteen kokeminen oli sellainen, joka tulosten mukaan jakaa ihmisten mielipiteitä. Tulosten mukaan ilmanvaihdon perustelun kannalta on ongelmallista, että ”hyvä ilmanvaihto” koetaan niin eri tavoin. Huber, Hermann ja Morgan

(2001, 4) kuvaavat sosiaalipsykologiasta löytyvän taustaa siihen, kuinka ihmiset muodostavat eri käsityksiä asioista. Esimerkiksi ilmanvaihtoratkaisun tuottaman arvon käsitykseen vaikuttavat kognitiiviset piirteet, emotionaalinen alttius ja ulkoiset demografiset tekijät.

Tuloksista kuitenkin nähdään, että sekä isännöitsijät että puheenjohtajat tunnistavat selkeitä ilmanvaihdon ongelmia, joihin ratkaisua ei osata kertoa. Ilmanvaihto koetaan todennäköisesti vaikeana teknisenä asiana: ”Tulee alipaineongelma, tilkitään reikiä, mutta kun sisällä on liian tukossa niin ovi vetää sisäänpäin.”

Tulosten mukaan vaikuttaa siltä, että isännöitsijöiden epävarmuus ilmanvaihtoalan osaamisesta tuli projektipäälliköille yllätyksenä kolmannen workshopin aikana. Projektipäälliköille tuli tulosten mukaan yllätyksenä se, miten paljon asiantuntijan neuvoja ilmanvaihtoasioiden suhteen kaivataan.

## 5.2 Palvelun asema

Käyttäjätutkimuksien tuloksista nousee esiin pohdiskelua viestinnän sopivasta määrästä taloyhtiön asukkaille. Käyttäjätutkimuksissa yksi isännöitsijä kokee hallinnoimiensa talojen perusteella parhaaksi, että Inventin palvelupaketin verkkopalvelujen kautta tuotettu tieto tulisi pelkästään taloyhtiön hallitukselle ja huoltoyhtiölle, muttei asukkaille.

*Jos mietitään nettipalveluita niin se on isännöitsijä, hallitus ja huoltoyhtiö. Se voi olla avoin systeemi, mutta täytyy miettiä tarkkaan kohde-ryhmä että ei se kaikille sovellu se palvelu. Tuskin asukkaat käyvät katsomassa paljonko menee vettä suihkussa.*

Toinen isännöitsijä lisäsi, että avoin verkkopalvelu, johon tulisi tietoa talon eri mittareista, toisi hänelle lisää työtä, kun asukkaille olisi lisää tietoa tarjolla. Tulosten mukaan monet isännöitsijät yhtyvät tähän päätelmään. Isännöitsijöiden huolenaiheena on työmäärän kasvaminen uusien ratkaisujen myötä. Kun palvelupaketeilla yritettiin

näyttää, että isännöitsijöiden työmäärä vähenisi, syntyi ristiriitaa toisaalta työmäärän kasvamisesta ja toisaalta taloyhtiön hallinnan menettämisestä. Isännöitsijät pelkäävät siis työmäärän kasvamista ja samalla työmääränsä menettämistä. Isännöintiyritysten asiakaskuuntelu -tutkimuksen (2015) mukaan, isännöintiyritysten viestintä jakoi asiakkaiden mielipiteitä. Vahvalla viestinnällä isännöintiyritys pystyy isännöintiyrityksen tutkimuksen mukaan parantamaan asiakastyytyvyyttään.

Hallituksen puheenjohtajat pohtivat omaa rooliaan ja tiedon kulkemista, jos palvelupaketti hankittaisiin ja jonkinlainen verkkosivusto saataisiin viestinnän hyödyksi. Tiedon määrä mietityttää ja jakaa hallituksen puheenjohtajien mielipiteitä.

*No ei se taakkaa vähennä, mutta ei siitä haittaakaan ole. Kaikki tieto on tarpeellista jos se liittyy oleellisesti asumisviihtyvyyteen, turvallisuuteen...*

Kaikki käyttäjätutkimuksien osallistujat kokevat lähes kaikki säästöä tarjoavat ajatukset mielenkiintoisina, ja energiasäästöä puhuttaessa he kuuntelivat tarkkaavaisesti. Tulosten mukaan monen isännöitsijän ja hallituksen puheenjohtajan mukaan energiasäästöllä pystytään myymään monia ratkaisuja asukkaille saakka. Tuloksista nähdään, että energiasäästön asiat ovat tulleet tutuksi. Taloyhtiöille tarjotaan erilaisia palveluja energiakulutuksen kartoittamiseksi. Esimerkiksi Motiva (2014) perustelee taloyhtiöiden energiaseurantaa verkkosivuillaan. Motivan (2014) mukaan, kun energian- ja vedenkulutusta saadaan vähennettyä, vastikkeiden ja vuokrien nousupaineet pienenevät. Säännöllisellä energian- ja vedenkulutuksen seurannalla saadaan nopeasti tieto kulutuspoikkeamista.

Teemahaastattelun tuloksissa konsultti nostaa esiin palvelullistumisen, joka kuvaa teollisen toimialan murrosta. Teemahaastattelujen tulokset antoivat viitteitä siitä, että ikkunateollisuus on Kotlerin ja muiden (2011, 13) kuvaaman markkinointimääritelmän mukaan 1.0:n ja 2.0:n välimaastossa (ks. taulukko 1). Konsultin mukaan tuntuu lähes itsestään selvältä, että Inwido Finland toimii palveluliiketoiminnassa tai ainakin sen tulisi toimia.

*Haastavaa... Toisaalta tuntuu itsestään selvältä. Tuntuu itsestään selvältä, että Inwido on palvelutarjoaja. Aloitettiin, niin oltiin ikkunatoimittaja. Ja kulttuurinen kehitys on käytävä läpi. Asiakasarvo on se että tuotetaan palvelua.*

Toimeksiantajan kulttuurinen kehitys palvelun tarjoajaksi on hänen mukaansa käynnistynyt myös yhteistyössä tehtyjen palvelumuotoiluprojektien myötä. Taustalla täytyisi olla vielä ymmärrystä siitä, että Inwido ei ole pelkästään ikkunatoimittaja, vaan asiakassuhde jatkuu konsultin sanoin: ”kauppojen kättelyn jälkeen.”

Konsultti on omassa työssään tehnyt huomioita teollisen alan muutoksesta kohti palvelujen tarjoamista:

*Ihmiset ovat yhä valmiimpia ostamaan palveluja ja kuluttajakäyttäytymisen muututtua esimerkiksi nämä vuokrauspalvelut ovat yleistyneet. En näe syytä miksei tämä toteutuisi myös asunto-osakeyhtiöiden kohdalla.*

Teemahaastattelussa konsultti mainitsi myös ikäryhmien vaihdoksen, joka tulee todennäköisesti tapahtumaan niin isännöitsijöitsijöissä kuin taloyhtiöiden puheenjohtajissa, kun eläkkeelle siirtymiset tuovat taloyhtiöiden pariin uusia toimijoita.

### **5.3 Tekniikka ja ylläpito**

Tuloksien mukaan suurin osa käyttäjätutkimuksiin osallistujista kokee ilmanvaihdon säädöt vaikeiksi. Tekniikan ymmärtäminen ja ajatuksen sisäistäminen ilmanvaihdosta yhtenä talon kokonaisuuden hallintavälineenä herättää tunteita puolin ja toisin. Muutaman isännöitsijän ja hallituksen puheenjohtajan mielestä ilmanvaihtoa ei osata hallita niin, että siitä olisi hyötyä talon tai asukkaiden hyvinvoinnille. Tutkimuksesta osoittautui myös, että talotekniikka koetaan alan asiantuntijoiden osaamiseksi. Oman osaamisen koettiin olevan riittämätöntä joidenkin teknisten asioiden, myös ilmanvaihdon suhteen.

*Mistä me voidaan tietää kuutiot, ilmatilavuudet. Pitäisi lukea pitkälle toista alaa, että voitaisiin reagoida ilmanpaineisiin että onko oikein. Taloyhtiöön pitää osata myydä oikeat laitteet, yhteydet pitää olla kunnossa ja oikea tuote. Ei liian monimutkainen eikä hieno. Kaksi tai kolme asiaa, jotka laitteesta tulisi löytyä.*

Ilmanvaihdon hallinta koettiin siis vaikeaksi ja sitä kautta yksi isännöitsijä päätteli ratkaisun tulevan todennäköisesti liian kalliiksi. ”Ilmamäärien mittaaminen, kuka ne anturit asentaa ja maksaa, taitaa Invent plus ylläpito tulla liian kalliiksi.” Toisaalta osa isännöitsijöistä näkee asian tulosten mukaan niin, että pitkällä aikavälillä ilmanvaihtoratkaisulla ja palvelupaketilla voitaisiin säästää, kun turhat huoltokäynnit vähenevät.

Taloyhtiöiden hallitusten puheenjohtajat ovat kuitenkin tulosten perusteella kiinnostuneita talotekniikkaan liittyvistä aiheista. Tulokset antavat viitteitä siitä, että etenkin nuoremmat puheenjohtajat ovat kiinnostuneita teknisistä laitteista ja omaa asuntoa tai taloa koskevan teknisen tiedon vastaanottamisesta.

*Palvelun monitoroinnin tulisi olla sellainen helppo, että voi jokainen omalla puhelimella seurata, eikä tulisi raportteja koko ajan, vaan voisi mennä sinne kattoon. Välillä tulisi viestiä että näin voisi säästää tyyliin eli enemmän tiedon seuraamisväline.*

## **5.4 Palvelun myynti**

Tulosten mukaan sekä konsultti että myyntipäällikkö korostavat myyjän ja asiakkaan vuorovaikutuksen merkitystä. Myyntipäällikkö näkee merkityksellisempänä luottamuksen myyjän ja asiakkaan välillä. Myyntiorganisaation tulisikin tunnistaa asiakkaat tärkeimmäksi pääomaksi. Arvomyyynnillä tähdätään asiakkaan prosessien tunnistamiseen ja innovatiiviseen tapaan tarjota asiakkaalle arvoa tunnistamalla asiakkaan kehittymismahdollisuuksia. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 23.)

Hallituksen puheenjohtajat kaipaavat tulosten mukaan henkilökohtaista ja talokoh- taista myyntiä. Palvelun tarjoajan tulisi pystyä perustelevaan, mitä hyötyä palvelusta on juuri heidän taloyhtiölleen. Tuloksista tuli esiin se, että taloyhtiön puheenjohtajat saattavat siirtää palvelujen ostamisen tulevaisuuteen, eivätkä kaikki näe ilmanvaihtoon liittyviä palveluja ajankohtaisiksi pitkään aikaan. ”Nämä asiat tulevat sitten tulevaisuudessa ja ehkä kymmenen vuoden kuluttua ajankohtaisiksi. ”

Taloyhtiöissä ei sekä isännöitsijöiden että hallituksen puheenjohtajien mukaan olla valmiita maksamaan isoa hintaa asumismukavuudesta. Tulosten mukaan usein suurien summien hahmottamisen kuvataan olevan vaikeampaa, kuin pienempien sum- mien. Usein taloyhtiöiden säästäminen tapahtuu pienempien hankintojen vähentä- misenä.

*Tulee tää psykologinen tekijä, et ihmiset osaa ajatella rahoja siihen asti kun omaa rahaa on lompakossa. Mut sit miljoona on suuri raha sitä ei mielletä. Ilmanvaihto voi olla kymmeniätuhansia niin se on heille iso juttu.*

Tuloksista kävi ilmi, että muutama isännöitsijä tunnistaa trendejä omien asiak- kaidensa eli hallituksien jäsenien puheista. Trendeinä nähdään energiasäästöön ja yleisesti säästämiseen liittyviä asioita.

*No jos aattelee näitä ongelmia nii siellähän on trendejä. Trendeissä on että energiasäästöjä pitäisi olla, eiks nii. Pitäisi asumismukavuutta pa- rantaa, sisäilman asiat on sellasia mistä puhutaan paljon.*

Tulosten mukaan uuteen tekniikkaan ja sen myyjään luottaminen on usein tärkeää. Yksi hallituksen puheenjohtaja kertoi huonosta kokemuksestaan toisen yrityksen ik- kunamyynnin kanssa. Hän kertoo myyjän kiinnostuksen vaikuttavan vahvasti siihen, keneltä ostetaan.

Töytäri (2009) kuvaa myyjän pystyvän vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen mer- kittävästi etenkin palvelujen tai ratkaisujen myynnissä. Asiakkaan tarve saattaa pysyä

samana koko ajan, mutta ostamisen kiireellisyys ja tuotteen laajuus riippuvat usein myyjän ammattitaidosta ja asiakkaan ja myyjän välisestä luottamuksesta. Mitä aiemmin asiakkaan ostoprosessissa myyjä ja asiakas ovat tavanneet, sitä suurempi myyjän vaikuttamismahdollisuus todennäköisesti on.

Tulokset viittaavat siihen, että taloyhtiö haluaa myös luottaa huoltohenkilökunnan tuntevan talon ja sen erityisvaatimukset. Talokohtainen huolto nähdään tärkeänä elementtinä.

*Joskus tehtiin sillai että kerättiin useampi yhtiö kokoon ja sitten yhdessä kilpailutetaan yksi kokonainen huoltomies niille. Ja se toimi tosi hyvin. Sitkun ihmiset oppi sen tuntemaan niin tosi hyvää palautetta.*

Palvelutuotteen myynnissä kontaktipisteet vaikuttavat olevan tärkeitä. Tuloksista tuli esiin, että myyjää korostetaan kontaktipisteenä ja vuorovaikutuksessa. Myyjän rooli on keskeinen palvelun tarjoamisessa. Töytäri (2009) kuvaa, että ratkaisumyynnissä myyjän kohtaaminen tulisi tapahtua aikaisemmin kuin tuotemyynnissä ja palvelumyynnissä myyjän ja asiakkaan tulisi kohdata vielä aikaisemmassa vaiheessa kuin ratkaisumyynnissä. Tutkimuksessa tuli esiin myös se että ikkunateollisuuden toimijan ei todennäköisesti luoteta olevan uskottava ilmanvaihtoratkaisun myyjä.

Myyntipäällikön mukaan tuoteorientoituneisuus saattaa olla hidastava tekijä yrityksen pyrkimyksessä tuottaa arvoa asiakkaalle. Esimerkiksi tehtaan tilannetieto myyjille saattaa olla selvä este arvomyynnille.

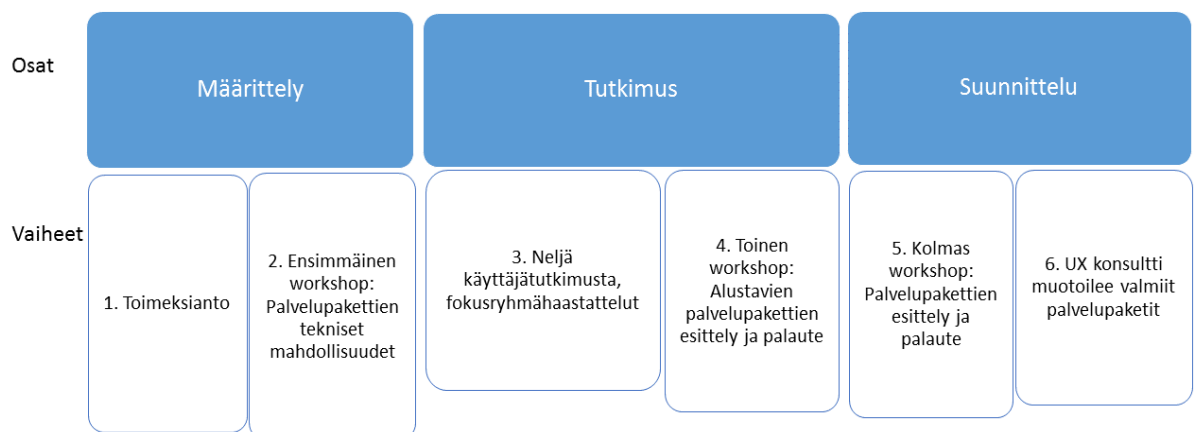
*...se meidän tehtaan tilauskanta ei tuota siis asiakkaalle lisäarvoa. Myynnin pitäisi pystyä suodattamaan nämä asiat pois. Asiakasarvon tuottamiseen ja huolehtimaan, että asiakas on se ykkönen.*

Yritykset puhuvat usein arvonluonnista asiakkailleen, mutta harvalla yrityksellä on todellinen kyky ja valmius osoittaa asiakkailleen heille tuotettu arvo. Kyky määrittää ja ymmärtää asiakkaan arvonluontia ja rahallisesti mitata sitä on haastavaa. Arvo tulisi

vielä pystyä näyttämään toteen asiakkaalle. Luodun lisäarvon viestiminen on erityisen tärkeää kehittyneillä markkinoilla ja uusien liiketoimintojen tai tarjoamien kohdalla. (Anderson, Kumar & Narus 2008, 32.)

## 5.5 Palvelumuotoiluprosessin kuvaus

Tuloksena esitellään kuvaus palvelumuotoiluprosessista ja sen vaiheista. Inwido osti Link Design and Developmentilta palvelumuotoilun Invent-ilmanvaihtoratkaisun ylläpito- ja huoltopalveluille. Link Design and Developmentin puolelta projektipäällikkö toteutti parhaaksi katsomillaan palvelumuotoilun työkaluilla ylläpito ja huoltopalvelupaketit. Seuraavassa kuvaan havainnointieni tulokset tämän prosessin kulkemisesta ja käytetyistä työkaluista. Invent halusi saada käynnistyvää palveluliiketoimintaansa varten kaiken tärkeän tiedon tästä palvelumuotoiluprosessista. Olen havainnoinut läpi prosessin, miten valmiisiin palvelupaketteihin päästiin. Haastattelin aluksi Link Design and Developmentin projektipäällikköä siitä, miten hän lähtee rakentamaan palvelumuotoiluprosessia alusta alkaen. Näin havainnointia oli helpompi suorittaa, kun tiedettiin, mistä kaikki alkaa.



Kuvio 4. Palvelupakettien palvelumuotoiluprosessi mukailien Tuulaniemen (2011, 56) palvelumuotoiluprosessia

Palvelumuotoilija ei hyödynnä valmista palvelumuotoiluprosessia eri asiakkaiden kanssa, joten opinnäytetyöntekijä seurasi projektia Tuulaniemen (2011, 56) palvelumuotoiluprosessia mukaillen ja sen kuvaamia vaiheita ja niiden osia etsien. Pysin tunnistamaan tärkeimmät vaiheet palvelupakettien rakentamiselle (ks. kuvio 4.) ja tarkempi kuvaus palvelumuotoiluprosessista löytyy liitteenä (ks. liite 4). Päävaiheiden alle on rakennettu yksinomaan tässä Invent palvelumuotoiluprosessissa esiintyneet vaiheet ja niiden osat. Palvelumuotoilun rakentaneen Winqvistin (2014) mukaan palvelumuotoiluprosesseja kuuluu soveltaa, koska mikään kehitystehtävä ei ole samanlainen, vaan palvelumuotoilijan tulee ottaa huomioon jokaisen tapauksen erityispiirteet. Inventin palvelupaketteja varten palvelumuotoiluprosessin rakentaa Link Design and Developmentin projektitiimi, joka valitsee palvelumuotoilun menetelmät ja työkalut. Winqvistin (2014) mukaan, heillä ei ole valmista palvelumuotoilumallia, jota käytettäisiin eri yritysten tarpeisiin. Alussa kartoitetaan lähtötilanne, yrityksen tarpeet ja toiveet, jonka jälkeen palvelumuotoiluprosessi elää hetkessä ja konsultti ottaa ne palvelumuotoiluprosessin osat ja työkalut mukaan, jotka hän näkee tarpeelliseksi ongelmanratkaisun kannalta. Palvelumuotoilua pyritään tekemään tarkoituksenmukaisella tavalla ja kustannustehokkaasti, ja siksi Winqvistin (2014) mukaan on tärkeää jättää tilaa päätöksenteolle prosessin edetessä.

Palvelumuotoiluprosessi on kuvattu opinnäytetyön tekijän havaintojen pohjalta mukaillen Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessia (ks. kuvio 4). Kuviossa 4. nähdään osat ja vaiheet. Prosessin kaavio on suuremmissa luettavassa koossa liitteenä 4, josta nähdään myös tekijät ja aikataulu. Määrittely, tutkimus ja suunnittelu ovat ne osat, jotka Tuulaniemi (2011, 56) kuvaa myös palvelumuotoiluprosessissaan. Tuotanto- ja arviointi-osat tulevat ajankohtaisiksi opinnäytetyön raportoimisen jälkeen, kun palvelupakettien myyntitoimenpiteet käynnistetään. Vaiheet ja tekijät on kuvattu tämän muotoiluprosessin mukaisesti, havainnollistamaan prosessin kulkua.

## Palvelumuotoilu alkoi määrittelystä

Palvelumuotoiluprosessi lähti liikkeelle toimeksiannosta ja tavoitteiden asettamisesta toimeksiantajayrityksen ja konsulttiyrityksen välille. Ensimmäisessä workshopissa olivat osallistujina konsulttiyrityksen osapuolina kolme konsulttia ja Inventin edustajina olivat tuotekehittäjä ja myyntipäällikkö sekä havainnoija. (Ks. liite 4.)

Palvelupakettien määrittely lähti liikkeelle ensimmäisestä workshopista, jossa nostettiin esiin Inventin tarjoamat huolto- ja ylläpitopalvelusällöt. Konsultti halusi saada irti Inventin tiimistä kaiken sen, mitä palveluita ilmanvaihtoratkaisun tueksi voitaisiin tarjota. Näin haluttiin löytää myös kaikki mahdolliset kontaktipisteet, mitä voi olla olemassa Inventin palvelupolulla asiakkaan kanssa. Workshop eteni aluksi keskustelun muodossa, josta siirryttiin työstämään ajatuksia ylös lapuille. Lapuille koottiin teknisiä ominaisuuksia, asiakasnäkökulman kannalta tärkeitä ominaisuuksia sekä omasta mielestä hyödyllisiä palveluja mitä asiakkaalle voitaisiin tarjota. Tämän jälkeen konsultti ohjeisti lajittelemaan laput neljälle eri julisteelle, jotka kuvastivat neljää palvelupakettia. Jo tämän workshopin aikana huomattiin, että todennäköisesti kolme palvelupakettia voisi olla riittävä määrä. Muodostuksen jälkeen käytiin palape- liä, mikä palveluosa kuuluu mihinkin palvelupakettiin, siitä alkoivat muodostumaan Inventin palvelupaketit.

Määrittely-osuuden jälkeen Link Design and Developmentin konsulttitiimi pyrki muodostamaan palvelupaketit kooten kaiken Inventin ylläpitopalvelutarjonnan omiksi paketeikseen.

Workshopin loppuun konsultin johdolla muotoiltiin myös palvelupolkuja eli service blueprintejä. Palvelupolkujen toteuttamiseksi ensin selvitettiin, mitä erilaisia palvelupolkuja Inventin toiminnassa on. Palvelupolkuina kuvattiin huollon palvelupolku ja Inwidon palvelupolku. Palvelupoluissa käytiin läpi palvelun asiakaspolku, palvelun toteuttajat, järjestelmät ja back office.



## **Tutkimus palvelupakettien rakentamiseksi**

Link Design and Development valitsi käyttäjätutkimukset palvelupakettien testaamiseksi. Inventin palvelupakettien tutkimus toteutettiin potentiaalisista asiakkaista kootuissa fokusryhmissä. Tutkimuksen rekrytoinnin hoiti siihen erikoistunut yritys, jolle ohjeistettiin rekrytoida noin kuusi kerrostalojen isännöitsijää ja hallituksen puheenjohtajaa yhteen ryhmään. Heillä tuli olla ainakin yksi kohde, jossa on koneellinen poistoilmanvaihto. Fokusryhmiin osallistui rekrytointifirman ohjeistuksesta huolimatta myös yksi paritalojen ja yksi rivitalojen hallituksen puheenjohtajaa. Se ei kuitenkaan muodostunut ongelmaksi, koska taloyhtiön muodosta huolimatta rooli oli jokaisella osallistujalla sama.

Fokusryhmiä valittiin pidettäviksi yhteensä neljä kappaletta, kaksi isännöitsijöistä koostuvaa ryhmää sekä kaksi hallituksen puheenjohtajista koostuvaa ryhmää. Yhteensä hallituksen puheenjohtajia oli paikalla viisi ja kuusi ja isännöitsijöitä myös viisi ja kuusi osallistujaa. Tutkimus osa jakaantui kolmanteen vaiheeseen eli käyttäjätutkimuksiin ja neljänteen vaiheeseen eli toiseen workshopiin (ks. kuvio 4). Käyttäjätutkimukset etenivät konsultin määrittelemän rungon mukaisesti. (Ks. liite 1.) Toisessa workshopissa käytiin läpi alustavia palvelupaketteja ja konsultti kävi läpi tutkimuksen tuloksia palvelupakettien muotoilemiseksi.

## **Suunnittelun lopputuloksena syntyvät palvelupaketit**

Joitain palvelusisältöjen yksityiskohtia muutettiin ja palvelupakettien muotoilu jatkui edelleen. Suunnittelu jakaantui 5. vaiheeseen kolmanteen workshopiin ja 6. vaiheeseen, jossa palvelupaketit vielä muotoiltiin Link Design and Developmentin toimesta valmiiksi tuotantoa varten (ks. kuvio 4).

Kolmannessa workshopissa esiteltiin palvelupaketit Inventin projektipäälliköille ja heitä osallistettiin mukaan blueprint-tehtävällä, jossa heidän tuli ratkaista palvelupaketin avulla jonkin taloyhtiön ilmanvaihtoratkaisun käytännön ongelma. Tehtävän jälkeen palvelupaketeista käytiin yleistä keskustelua. Konsultit seurasivat tarkkaan projektipäälliköiden kommentteja ja työskentelyä workshopissa. Konsultit

keräsivät aineistoa palvelupakettien kehittämistä varten. Palvelupaketit kehitettiin sisällöllisesti muotoonsa, jonka jälkeen niiden lanseeraaminen ja arviointi ovat seuraavina vaiheina.

## 6 Johtopäätökset

### Palveluliiketoiminnan kehittäminen

Tuloksista nähdään, että asiakkaat kaipaavat lisää konkreettista tietoa siitä, että ilmanvaihto on tärkeä osa talon ja asukkaiden hyvinvointia. Asiakkaalle tulisi tulosten mukaan pystyä viestimään ymmärrettävästi, että ilmanvaihto on yksi asumismukavuuden perusedellytys. Tutkimuksessa tuli esiin myös se, että ikkunateollisuuden toimijan ei uskota olevan luotettava ilmanvaihtoratkaisun myyjä. Tulosten perusteella voi olla, että Invent-ilmanvaihtoratkaisua tulisi myydä ratkaisumyyntinä, jonka mukana tulee aina ylläpidosta huolehtiva palvelupaketti.

Palveluliiketoiminnan kehittämiseksi tutkimus tuotti suuntaa antavia tuloksia siitä, että palvelupakettien tarjoaminen tuottaisi arvoa sekä asiakkaille että toimeksiantajalle. Palveluliiketoiminnan kannalta saatiin myös tietoa siitä, että asiakkaita tunnetaan todella vähän. Teemahaastattelun keskusteluissa kävi ilmi, että sekä konsultti että myyntipäällikkö olivat yllättyneitä monista tuloksista.

Tulosten mukaan palvelumuotoiluprosessi tuotti paljon uutta tietoa asiakkaista. Kuvio 4:ää katsottaessa vaihe viisi oli kolmas workshop, johon osallistuivat myös Inventin projektipäälliköt. Tulokset antavat viitteitä siitä, että myyjät ovat yllättyneitä, miten paljon isännöitsijät kaipaavat asiantuntijan apua myyntivaiheessa. Tuloksista voidaan päätellä, että isännöitsijät eivät todennäköisesti halua vaikuttaa tietämättömyiltä, koska heidän ammattinsa edellyttää monien talon asioiden hallitsemista. Asiantuntijaneuvontaa esimerkiksi taloyhtiöiden ilmanvaihto-ongelmiin voitaisiin kuitenkin pitää tervetulleena palveluna.

Palvelumuotoiluprosessi tuotti myös suuntaa antavia tuloksia siitä, miten Inventin tulisi viestiä palveluistaan asiakkaalle. Viestinnän tulisi tapahtua jo myyntiprosessin aikana, eikä palveluita todennäköisesti kannata jättää kokonaan irralliseksi Inventin ratkaisumyynnistä. Palvelupakettien kannalta prosessi oli tuottoisa ja konsultin mukaan käyttäjätutkimukset tuottivat runsaasti uutta tietoa. Osittain tämä johtuu siitä, että taloyhtiöasiakkaita koskettavia tutkimuksia on tehty todella vähän verrattuna

esimerkiksi kuluttaja-asiakkaisiin. Käyttäjätutkimukset tuottivat kuitenkin niin paljon uutta mielenkiintoista tietoa, että taloyhtiöitä koskettavia tutkimuksia tullaan todennäköisesti toteuttamaan vielä lisää.

Huolto- ja ylläpitopalvelujen seuraavana portaana on kehittää sen lanseeraamiseksi markkinointinimi ja visuaalinen ulkoasu. Todennäköisesti yhteistyö Link Design and Development Oy:n kanssa jatkuu opinnäytetyössä seuratun prosessin päätyttyäkin.

### **Lisäarvoa tuottavat palvelut**

Tulokset osoittavat, että isännöitsijät kaipaavat asiantuntijan apua monissa teknisten asioiden perustelussa asukkaille ja taloyhtiön hallitukselle. Talotekniikan kokonaisuuden merkityksestä asumismukavuuteen pitäisi viestiä asukkaille ja hallitukselle. Lisäarvoa voitaisiin tuottaa poistamalla isännöitsijän työtaakkaa viestinnässä ja huolehtimalla siitä jo ilmanvaihtoratkaisun projektista lähtien, koska isännöitsijät kokevat liiallisen viestinnän lisäävän heidän työmääräänsä.

Suurin osa käyttäjätutkimukseen osallistuneista kokee ilmanvaihdon säädöt vaikeina asioina. Ilmanvaihdon ylläpidon myyminen vaatii tiedon kasvattamista ilmanvaihdon tärkeydestä koko talon hyvinvoinnissa. Sekä isännöitsijät että hallituksen puheenjohtajat kaipaavat asiantuntijan apua, kun he kertovat taloyhtiöiden asukkaille kokonaisuuden merkityksestä asumismukavuuteen. Tuloksista nähdään, että isännöitsijöiden toiveena on ymmärtää talosta sen verran kuin on tarpeen, kun taas hallituksen jäsenille voidaan mahdollisesti tuottaa arvoa syventämällä tietoa talon ja asukkaiden toiminnan seurauksista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Tulokset antavat viitteitä siitä, että esimerkiksi kulutusseurantatietojen saaminen tuottaa lisäarvoa etenkin nuoremmille hallituksen puheenjohtajille.

Isännöitsijät näkevät tulosten mukaan viestinnän ja tiedottamisen ongelmallisena etenkin remonttien yhteydessä. Tiedottamista kuvataan olevan joko aina liikaa tai liian vähän. Tähän voitaisiin tarjota ratkaisua esimerkiksi ylläpitopalvelupaketin mukana. Palvelupaketeissa on otettu huomioon viestinnän ratkaisuja ja viestintä tulee

huomioida erityisesti lisäarvon tuottamisen yhteydessä. Taloyhtiön oma verkkosivu voisi olla hyödyllinen väline kaikkien remonttien ja taloyhtiön muunkin toiminnan apuna. Viestinnän onnistumiseksi toimeksiantajan voisi olla tärkeää selvittää myös, kuka viestintäpalvelua tarjoaa ja millaisia teknisiä vaatimuksia esimerkiksi ylläpidon yhteydessä tarjottavan verkkosivun hallinnoiminen vaatisi. Tämän selvitystyön apuna voitaisiin käyttää Business Model Canvasin laatikoita. (Ks. liite 3.)

Yksi tunnistettava aihe tuloksissa on hallituksen puheenjohtajien esille tuoma meidän talo-ilmiö, joka nousi useissa hallituksen puheenjohtajien kommenteissa esiin. Kaudemmin taloyhtiön hallituksissa toimineet ilmaisevat selkeää tarvetta ”meidän talon” tarpeiden tunnistamiseen. Tulosten mukaan kyse on tunnesyistä, oma talo on tärkeä ja siihen on ehtinyt muodostua tunnesidos. Kuka tahansa ei voi asiantuntijana tutkia taloa, ellei siihen ole selvää tarvetta. Myynnillä on tässäkin tärkeää tunnistaa millainen rooli sopii milloinkin myyjälle. Tutkimuksen perusteella asiantuntijapalvelun tarjoaminen voisi olla paras tapa lähestyä asiakasta, koska ilmanvaihdon ongelmia koetaan taloyhtiöissä paljon, mutta ongelman ratkaisulle ei nähdä todellista tarvetta. Ilmanvaihdon ongelman ja ratkaisun löytymisen yhdistämiseen voitaisiin tarvita asiantuntijapalvelua.

Tuloksista on havaittavissa, että kokonaisratkaisun myyminen on tärkeää. Myytävän ratkaisun tulee ratkaista monta ongelmaa, jotta sillä nähdään lisäarvoa talolle. Monesti ihmisten hyvinvointi unohdetaan, kun taloyhtiössä mietitään hankintoja vain talon arvon kasvattamisena. Asukkaat ovat taloyhtiöissä kuitenkin se voima, joka päättää mihin rahaa käytetään, joten heille tulisi todennäköisesti viestiä lisää ilmanvaihdon tärkeydestä osana talon kokonaisuutta.

Energiansäästöistä puhuminen sai isännöitsijät ja hallituksen puheenjohtajat innostumaan. Tulosten mukaan, se on tärkeä argumentti, mutta sen viestimiseen tulee kuitenkin mahdollisesti miettiä tarkkoja perusteita. Energiansäästöistä viestiminen voisi painottua asukkaiden opastuksen kautta lisättävään tietouteen ja sitä kautta säästävään energiakäyttäytymiseen.

Taloyhtiön jäsenet ovat tuloste mukaan kiinnostuneita seuraamaan talonsa tilannetta tekniikan avulla. Esimerkiksi talon energiakäyrien seuraaminen tuntuu hallituksen puheenjohtajista kiinnostavalta ja niiden seurantaan voitaisiin palvelupaketin kautta mahdollistaa taloyhtiölle yhteinen verkkosivusto. Arvon lisäämiseksi asukkaille voitaisiin järjestää asennuksen jälkeen opastuksia, joissa kerrottaisiin, kuinka asumisella voidaan vaikuttaa ilmanvaihtoon, energiasäästöihin, ilmanvaihtolaitteiston toimivuuteen ja sitä kautta asumismukavuuteen.

Tulosten mukaan näyttää siltä, että asiakkaat ovat valmiimpia ostamaan palveluja, kun luottamus palvelun toimittajaan on suuri. Luottamuksen tärkeys nousi esiin myös Inventin myyntipäällikön teemahaastattelussa. Luottamuksen rakentaminen on usein myynnin tehtävä, jota tukee markkinoinnin toiminnot. Luottamuksen saavuttamiseksi esimerkiksi palvelupakettien palvelusisältöjen ja niiden teknisten tarkoitusten avaaminen, voisi tuoda lisäarvoa niin isännöitsijöille kuin asukkaillekin.

### **Palvelupakettien arvolupauksen viestiminen**

Tuloksien mukaan asukkaille pitäisi pystyä havainnollistamaan ilmanvaihdon toimintaa linkittämällä se konkreettisesti osaksi taloa. Ilmanvaihdon ylläpitoa tulisi perustella esimerkiksi laskennoilla, joilla voitaisiin osoittaa isännöitsijän, hallituksen puheenjohtajan tai huollon työtaakan väheneminen.

Viestintä nousi tuloksissa vahvasti esiin enemmän käyttäjätutkimuksiin osallistuneiden kysymyksinä kuin vastauksina. Isännöintiliiton (2015) toteuttaman asiakastutkimuksen mukaan vahvalla viestinnällä isännöintiyritys voi tuottaa arvoa asiakkailleen. Invent palvelupakettien arvolupauksissa viestintään kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Invent voi esimerkiksi palvelupaketeillaan tuottaa arvoa mahdollistamalla isännöitsijöille viestintäkanavia hallinnoimilleen taloyhtiöille.

Ilmanvaihto osana talon tekniikkaa herätti tunteita käyttäjätutkimuksissa. Myynnin tulisi kyetä viestimään palvelupakettien merkityksestä ymmärrettävästi ja yksinkertaisesti. Myyntipäällikön mukaan haasteena on, että taloyhtiöiden hallituksissa on

erilaisia ihmisiä erilaisilla osaamistaustoilla. Heille kaikille tulisi kyetä viestimään ilmanvaihdon ja sen ylläpidon tärkeys ymmärrettävällä tasolla. Arvolupauksen viestimiseksi tulee siis huomioida monia eri asiakkaita.

Asiakkaille tulisi tulosten mukaan pystyä viestimään millaista lisäarvoa he saavat huolto- ja ylläpitopalvelupaketeista. Isännöitsijät ja hallituksen puheenjohtajat kyseenalaistivat ilmanvaihtoratkaisun toimivuutta. Sisällä vaikutti kuitenkin olevan halu tietää enemmän. Asiakkaille pitäisi kyetä kertomaan minkä palvelupaketin ostaminen korvaa ja mistä säästöä saadaan. Turhien huoltokustannusten kitkeminen voisi olla yksi merkittävä arvolupaus. Sen viestimiseksi tulisi konkreettisesti pystyä selventämään isännöitsijöiden, hallituksen puheenjohtajien ja huollon säästöjä niin ajallisesti kuin mahdollisesti rahallisestikin.

Arvoa voitaisiin tuottaa tarjoamalla palveluilla ratkaisua ja asiantuntijuutta. Isännöitsijät kertoivat avoimesti kaipaavansa asiantuntijan apua monissa eri tilanteissa. Hallituksen puheenjohtajat olivat kiinnostuneita omasta taloyhtiöstään kokonaisuutena. Taloa tulisi kohdella yksittäisenä tapauksena, eikä liukuhihnamaisesti ilmanvaihtoratkaisun asentamiskohteena.

Sekä isännöitsijät että hallituksen puheenjohtajat kokivat maanläheisyyden tärkeänä. Tuloksista oli havaittavissa jonkinlaista uskonpuutetta ilmanvaihtoa koskeviin asioihin. Käyttäjätutkimusryhmissä käytettiin paljon aikaa siihen, että käytiin läpi mitä tämä tarkoittaa ja miten tekniikka toimii.

Tuloksista nousi lähes heti esiin jokaisen ryhmän varauksellinen suhtautuminen ilmanvaihdon ongelmien poistamiseen. Toki uuden asian sisäistäminen vei hieman aikaa, koska suurimmalle osalle asia ei ollut ennestään tuttua. Ikkunaremontit olivat tuttuja, mutta ilmanvaihto nähtiin korkealentoisena. Kuten yksi isännöitsijä sen mainitsi: Lainaus tähän.

Isännöitsijät pelkäävät vastuun menettämistä ja toisaalta päällekkäistä työtä, järjestelmiä ja maksuja. Selvä ristiriita tuntui olevan siinä, että isännöitsijä toisaalta halusi tietää kaiken mahdollisen taloyhtiön toiminnasta, mutta ei halunnut palvelujen ostamisen lisäävän omaa työtaakkaansa.

Yrityksen tulisi miettiä, miten yhdistää ylläpito ja huoltopalvelun myynti varsinaisen Invent-ilmanvaihtoratkaisun myynnin yhteyteen. Tulosten pohjalta tulisi selvittää, missä kohtaa myyntiprosessia palvelupaketin myynti tulisi ajankohtaiseksi. Tulosten mukaan palvelupaketeista voitaisiin viestiä jo myyntiprosessin alkupuolella. Silloin voitaisiin ymmärrettävästi kertoa, että ilmanvaihdon toimivuuden varmistamiseksi ylläpitopalvelu on tärkeää yhdistää ilmanvaihtoratkaisun ja ikkunoiden kanssa samaan ratkaisuun.

Kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut. Ihmisten tietoisuus ja itsenäinen tiedonhakeminen kasvaa ja kuluttajat saavat koko ajan lisää tietoa internetistä. Konsultinkin kuvauksen mukaisesti ihmiset ovat yhä valmiimpia ostamaan palveluja ja tuotelähtöisten yritysten tulee kyetä muuttumaan. Myyjillä on tärkeä rooli vuorovaikutteisessa asiakaskentässä. Tietoisuuden kasvaessa myyjien tulee esimerkiksi olla valmiita vastaamaan monenlaisiin kysymyksiin, joita asiakas esittää.

Konsultti näki tärkeäksi viestiä ilmanvaihdon ratkaisun mahdollisesta energiansäästöstä. Opinnäytetyön tekijälle energiansäästö lisäarvona näyttäytyi niin, että sen tueksi tulisi olla tarkkaa numeraalista tietoa, jotta se voidaan perustella asiakkaalle yhtenä arvolupauksena. Palvelupakettien energiasäästöön liittyvää arvolupausta voisi viestiä niin, että ilmanvaihtoratkaisun ylläpidolla voidaan välttää turhaa energiahukkaa.

Palvelupakettien myynti voidaan alustavien tulosten perusteella jakaa kahteen eri ostoprosessin vaiheeseen. Palvelupaketti voidaan myydä jo Invent-ilmanvaihtoratkaisun aikana tai esimerkiksi vuoden käyttöajan jälkeen jälkimarkkinointina. Tulokset antavat viitteitä siitä, että jonkinlaisen testijakson tarjoaminen ylläpitopalvelupaketille voisi olla toimiva ratkaisu. Ylläpidon aikana olisi tärkeää huomioida taloyhtiö kokonaisuutena ja pitää suhteita yllä myös asukkaisiin.

Tätä kautta saataisiin myös tuloksia, kun loppukäyttäjä osallistettaisiin mukaan palvelukehittämiseen. Palvelupakettien testaamiseksi pilotointi voisi olla toimiva ratkaisu. Ylläpitopalvelupakettia testattaisiin eli pilotoitaisiin asunto-osakeyhtiöön, johon on

asennettu Invent-ilmanvaihtoratkaisu. Sitä kautta toimeksiantaja kasvattaisi tietoaan ylläpitopalvelun haasteista ja mahdollisuuksista. Toimeksiantaja saisi tietoa tyyppillisistä huoltohäilytyksistä ja asunto-osakeyhtiön vaatimuksista. Näin saataisiin testattua myös viestintää käytännössä. Viestinnän ongelmaksi tuloksista nousi sen määrä ja saavutettavuus. Esimerkiksi verkkopalvelua voitaisiin testata käytännössä kokeilujaksoilla ja selvittää miten viestintä verkkopalvelun kautta koetaan.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa palvelumyynnin aloittamisen tueksi ja syventää toimeksiantajan asiakasymmärrystä siitä, mikä tuottaisi sen asiakkaille lisäarvoa ja miten tämä arvolupaus voitaisiin asiakkaalle viestiä. Opinnäytetyössä tehtiin kahdessa käyttäjätutkimuksessa osallistuvaa havainnointia ja kaksi käyttäjätutkimusta äänitettiin, koska ajallisesti ei ollut mahdollista päästä osallistumaan kaikkiin käyttäjätutkimuksiin. Tein myös kaksi teemahaastattelua. Havainnointia tehtiin sekä vapaasti että puolistrukturoidusti teemojen ohjaamana. Tavoite saavutettiin, ja palvelumuotoiluprosessista löydettiin paljon hyödyllistä tietoa Inventin asiakkaista ja myyntiin liittyvistä toiminnoista.

Ilmanvaihto on tulosten mukaan vaikea asia viestittäväksi. Sitä ei voi konkreettisesti näyttää, vaan se on ratkaisu, joka turvaa asumismukavuuden. Ilmanvaihto talon yhtenä tärkeänä ominaisuutena onkin tunnekysymys. Jokainen asukas tuntee ilmanvaihdon eri tavalla. Ilmanvaihto on jotain, mitä ei voi näyttää, joten myös sen laadukas ylläpitäminen perustellusti voi olla haastavaa. Taustalla tulisikin olla halu palvella asiakasta ja löytää hänelle arvoa tuottava ratkaisu.

Tuloksista nähdään, että asiakkaat kaipaavat lisää todistusaineistoa ilmanvaihdosta yhtenä talon tärkeänä energiataloudellisuuden tekijänä. Tulokset viittaavat siihen, että taloyhtiöiden ilmanvaihto-ongelmiin tarvitaan usein asiantuntijan neuvoja. Asiantuntijapalveluja voitaisiin pitää tervetulleena.

Teemahaastattelut olivat myös onnistuneet, koska niissä päästiin keskustelemaan syvällisemmin alan asiantuntijoiden kanssa. Molemmat haastateltavat olivat jo ennestään minulle tuttuja, joten haastattelut etenivät hyvin ja kaikista teemoista ehdittiin keskustella varsin kattavasti.

Viestintä nousi esiin tärkeänä tekijänä tutkimuksissa. Käyttäjätutkimuksiin osallistujien ja teemahaastateltavien tulokset viittaavat siihen, että viestintä sekä mahdollistaa että vaikeuttaa työskentelyä ja asukastyytyväisyyttä. Tulokset viittaavat siihen, että palvelupaketeista viestiminen tulisi tapahtua jo myyntiprosessin aikana, eikä palveluita todennäköisesti kannata jättää kokonaan irrallisiksi lisäpalveluiksi Inventin ratkaisumyynnistä. Viestintä puhututti myös taloyhtiöiden toimintaan liitettynä hallituksen puheenjohtajia sekä isännöitsijöitä. Verkkopalvelun mahdollistaminen taloyhtiön käyttöön voisi tuottaa lisäarvoa.

Käyttäjätutkimuksia tulisi tehdä vielä lisää, koska tutkimuksista saatiin todella paljon uutta tietoa Inventin liiketoiminnan kehittämistä varten. Lammin (2009, 17) mukaan käyttäjätutkimuksissa käyttäjän ja asiakkaan ero on siinä, että käyttäjä elää ja toimii ratkaisun kanssa, mutta asiakas on potentiaalinen ostaja. Käyttäjätutkimukset olivatkin Lammin (2009, 17) määritelmän mukaan lähinnä asiakastutkimuksia ja vain osittaisia käyttäjätutkimuksia. Prosessin aikana puhuttiin kuitenkin käyttäjätutkimuksista, olihan mukana kuitenkin kaksi käyttäjääkin. Potentiaalisilta asiakkailta voidaan kuitenkin saada paljon tietoa palvelujen kehittämisen tueksi, vaikka taustatiedot aiheesta olisivatkin pienet. Käyttäjätutkimuksissa ei ole järkevää tutkia pelkästään tyytyväisten käyttäjien mielipiteitä (Mts. 17).

Opinnäytetyöstä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi Business Model Canvasin suunnittelussa, liiketoimintasuunnitelman tekemisessä ja segmentoinnin apuna. Toimeksiantajan tulisi kiinnittää huomiota arvolupauksen viestimisen jakelukanaviin. Tässä pohdiskelussa Business Model Canvasin tekeminen voisi toimia suunnittelun apuna. (Ks. liite 3.) Palveluliiketoiminnan kehittämisessä Business Model Canvas saattaisi tuoda lisää jäseneltyä tietoa. Toimeksiantajan tulisi selvittää, miten arvolupauksen välittyminen varmistetaan asiakkaalle.

Opinnäytetyön jälkeen Invent-ilmanvaihtoratkaisulle tulee ajankohtaiseksi kehittää palveluliiketoimintaa yhä edelleen. Palvelutuotantoa testataan tulevan kesän aikana. Opinnäytetyön tekijälle parasta antia oli tuottaa toimeksiantajalle uutta tietoa ja herätellä tuoteorientoitunutta toimialaa pohtimaan, mitä palveluliiketoimintaan siirtyminen ja asiakkaalle arvoa tuottava toiminta voisi tarkoittaa.

Jatko-aihe ehdotuksia syntyi jo tulosten analysointivaiheessa. Palvelumuotoiluprosessista jäi opinnäytetyön ulkopuolelle tuotanto ja arviointi -osat, joista jatko-aiheita voisi syntyä esimerkiksi palvelupakettien myyntiin liittyvää tutkimusta. Jatko-aiheena voisi olla myös tutkimus koskien asiakaspalautetta ja palvelupakettien kokemuksia voitaisiin selvittää uusilla käyttäjätutkimuksilla. Viestintä voisi olla myös yksi tulo-kulma jatko-aiheeksi. Se tuntui herättävän paljon keskustelua käyttäjätutkimuksissa ja sen tutkimiseksi voitaisiin tehdä myös lisää käyttäjätutkimusta esimerkiksi verkko-palvelusta taloyhtiön viestintävälineenä.

Liiketoiminnassa on kuitenkin pohjimmiltaan kyse organisaation toimintatavoista ja strategian jalkauttamisesta. Kulttuurinen muutos vie aina pitkän ajan ja usein haasteena on yrityksen valmius sitoutua esimerkiksi kymmenen vuoden muutostyöhön. Uuteen siirtyminen vaatii aina muutosta, mutta kysymys onkin miten muutokseen ryhdytään ja miten organisaatio puhalttaa yhteen hiileen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Palveluliiketoimintaan siirtyminen vaatii koko organisaation sitoutumisen. Voi olla ettei palveluliiketoiminta saavuta koko yrityksen toimintoja ja toimintatapoja. Teoreettinen tarkastelu osoittaa kuitenkin tuoteorientoituneen yrityksen siirtymistä arvolahtoisuuteen selvänä kilpailuetuna (Rust, Zeithaml, Lemon 2000; Grönroos 2000; Jaakkola, Orava, Varjonen 2009). Ehkä osa yrityksestä sitoutuu palvelujen ja arvon tuottajaksi. Mahdollisesti yhden yksikön pilotoinnin kautta voitaisiin harjoitella palvelujen tuottamista. Hyvien tulosten avulla voitaisiin perustella arvolupauksen merkitystä koko organisaation laajuudelle.

Lopuksi siteeraan Jack Welschin lausahdusta, joka kuvastaa mielestäni hyvin yrityksen tämän hetkistä kehityskaarta: ”Change before you have to.” Organisaation kannalta on aina parempi, mitä aikaisemmin muutokseen ryhdytään. Kun muut kilpailijat pohtivat seuraavaa siirtoa, voi yksi yritys olla kehityksessä jo vuosia edellä.

### **Luotettavuusarviointi**

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 227) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta nostaa tutkijan tarkka selostus käytetyistä menetelmistä ja tutkimuksen vaiheista. Haastattelu ja havainnointitutkimuksien kohdalla on tärkeää kertoa olotilanteista ja paikoista, joissa tutkimusta tehtiin.

Tapaustutkimuksessa tutkija ei voi kontrolloida tutkimusasetelmaa, vaan hänen täytyy käyttää eri näkökulmista saatua todistusaineistoa eli tutkimusaineistoa (Järvinen & Järvinen 2004, 75). Eri lähteistä kerättävällä evidenssillä saadaan luotettavuutta ja vahvistusta opinnäytetyössä esitetyille tulkinnoille (Kananen 2011, 145, 151).

Opinnäytetyössä tiedonlähteenä oli toimeksiantajayrityksen ulkopuolisen konsultin rakentama palvelumuotoiluprosessi. Opinnäytetyö oli siis tapaustutkimus, joka oli riippuvainen palvelumuotoiluprosessiin valituista tutkimusmenetelmistä. Käyttäjätutkimukset olivat keskeisessä roolissa opinnäytetyön aineistonlähteinä. Käyttäjätutkimusten aikana opinnäytetyön tekijä tyytyi saatuun tietoon, koska hän ei esittänyt lisäkysymyksiä vaan teki osallistuvaa havainnointia. Eskolan ja Suorannan (2001, 101) mukaan havainnointi on subjektiivista toimintaa ja hyvin inhimillistäkin. Osallistuvassa havainnoinnissa eettiset kysymykset ovat keskeisiä ja havainnoijan tulee kiinnittää huomiota tekojensa seurauksiin. Kaksi eri havainnoitsijaa saattavat kiinnittää huomionsa aivan erilaisiin asioihin, mutta kummankin havainnot ovat yhtä arvokkaita.

Osallistuvaa havainnointia tehtiin mahdollisimman neutraalisti. Havainnoija pyrki olemaan millään tavalla reagoimatta tutkittavien kertomiin asioihin, mutta jo pelkkä hiljaisen havainnoijan läsnäolo tekee tilanteesta erilaisen. Kaksi käyttäjätutkimusta

kuunneltiin äänitteiltä ja litteroitiin. Tilanne olisi näissä kahdessa tutkimuksessa saattanut olla erilainen, jos kahden konsultin lisäksi mukana olisi ollut myös Inwido Finlandin edustaja tekemässä havainnointia. Nyt saadut tulokset kerättiin kahdesta käyttäjätutkimuksesta havainnoiden ja kahdesta käyttäjätutkimuksesta äänitteiden muodossa. Eri tiedonkeruumenetelmiä ei nähty kuitenkaan ongelmalliseksi, koska ryhmien toimintaa ei pyritty vertailemaan keskenään.

Käyttäjätutkimuksissa oli mukana hyvin erilaisista lähtökohdista olevia isännöitsijöitä ja hallituksen puheenjohtajia. Yksi puheenjohtaja oli paritalojen hallituksessa ja yksi rivitaloyhtiön hallituksessa, eivätkä täsmälleen kuuluneet Inventin kerrostalo-segmenttiin. Mukana oli kaikkiaan vain kaksi Invent-ilmanvaihtoratkaisullista taloyhtiötä. Jos mukana olisi ollut enemmän aikaisempia asiakkaita, olisi saatu lisää tietoa jo olemassa olevien asiakkaiden näkemyksistä. Heillä ymmärrys tekniikkaa ja ilmanvaihtoratkaisun toimintaa kohtaan, olisi voinut olla korkeammalla tasolla. Tuloksia olisi todennäköisesti saatu yhdenmukaistettua valitsemalla osallistujia tarkemman segmentin mukaan. Lähiaikoina aiotaan vielä todennäköisesti järjestää uusia käyttäjätutkimuksia palvelupakettien pilotointia varten.

Teemat ohjasivat osallistuvan havainnoinnin etenemistä kolmannessa workshopissa. Samat teemat muodostivat myös kahden teemahaastattelun rungon. Eskola ja Suoranta (2001) muistuttavat, että jo teemoittelun aikana tehdään tulkinnallista työtä ja tekijän tutkimusta saatetaan arvostella subjektiivisuudesta. Laadullisen analysoinnin tekemiseen vaikuttaa kuitenkin väistämättä henkilön lähtökohdat tutkimukseen. Esimerkiksi opinnäytetyössä henkilön rooli toimeksiantajan yrityksessä vaikuttaa todennäköisesti analysoinnin tekemiseen. Tiedon määrä toimeksiantajasta on suurempi työhistorian vuoksi ja tutkija saattaa etsiä aineistosta sellaista, joka todennäköisesti auttaisi toimeksiantajaa. Jotain aiheen ulkopuolista saattaa silloin jäädä huomaamatta.

Subjektiivisuus saattaa kärsiä myös silloin, kun tutkimuksen tekijällä on työsuhte toimeksiantaja yrityksessä. Objektivisuus voi olla vaikea säilyttää, koska tutkija haluaa todennäköisesti löytää sellaisia vastauksia, joista olisi hyötyä niin omassa työssään,

kuin yrityksen liiketoiminnassa. Toisaalta tämä on myös hyvä asia, koska silloin tutkimusta tehdään mielenkiinnolla ja tuntemus yrityksestä on suurempi. Tällaisen työn tekeminen olisi vienyt puolet enemmän aikaa, jos opinnäytetyön tekijällä ei olisi ollut jo ennestään käsitystä yrityksen toiminnasta ja Invent-ilmanvaihtoratkaisusta.

Opinnäytetyön tutkimusaihe tarkentui tutkimussuunnitelmaa kirjoittaessa, alussa sen ollessa turhan laaja. Invent-ilmanvaihtoratkaisu on ollut markkinoilla noin kahden vuoden ajan, joten tutkimusaiheita huolto- ja ylläpitopalvelupakettien ympärille löytyi paljon. Toiveena oli tehdä opinnäytetyö, joka olisi työelämää kehittävä ja toisi jotain uutta yritykselle. Tähän mennessä saadun palautteen mukaan tässä onnistuttiin. Palveluliiketoiminta ei ole tuttu ilmiö tässä yrityksessä, eikä se ole aikaisemmin ollut sitä muillakaan ikkunateollisuuden alan toimijoilla. Palvelujen mahdollisuuteen kilpailuetuna ollaan kuitenkin heräämässä. Kilpailussa on usein kyse siitä, kuka keksii parhaimman idean ensin.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymyksiä joudutaan usein rajaamaan paljon ja yhä uudelleen tutkimuksen tulosten jo hahmottuessakin. Opinnäytetyön tekijä oppi paljon tutkimuksen toteuttamisesta ja työskentelytavoista. Tutkimusta ja raportointia oli mielekästä tehdä, koska työnkuvani jatkuu näiden samojen asioiden parissa ja palvelutuotanto on toimeksiantajayrityksen seuraavana haasteena.

## Lähteet

Anderson, J. C., Kumar, N., & Narus, J. A. 2008. Business Market Value Merchants. *Marketing Management* 17, 2, 31-35. Viitattu 18.3.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, EBSCO.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekesin katsaus 256/2009. Viitattu 15.4.2015. [Http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf).

Auguste, B.G., Harmon, E.P. & Pandit, V. 2006. The right service strategies for product companies. *The McKinsey Quarterly*, No. 1. Viitattu 20.4.2015. [Http://www.integral.ms/\\_Uploads/dbsAttachedFiles/107SerStraProCom.pdf](http://www.integral.ms/_Uploads/dbsAttachedFiles/107SerStraProCom.pdf).

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Bettencourt, L. A., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. 2014. A Service Lens on Value Creation: Marketing's role in achieving strategic advantage. *California Management Review* 57, 1, 44–66. Viitattu 3.3.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, EBSCO.

Osterwalder, A. & Business Model Foundry AG. 2010. Business Model Canvas. Viitattu 21.4.2015. [Http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc](http://businessmodelgeneration.com/canvas/bmc).

De Mooij, M., Kortesmäki, T., Lammi, M., Lautamäki, S., Pekkala, J. & Sinkkonen, I. 2005. Kompassina asiakas: näkemyksiä ja kokemuksia käyttäjälähtöisyydestä. Helsinki: Teknologiatieto Teknova.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. uud. p. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa *Ikku-noita tutkimusmetodeihin* I. Aaltola, J. & Valli, R. toim. 24-42. Jyväskylä: PS-kustannus.

Gillham, B. 2010. Case study research methods. New York: Continuum. Viitattu 14.4.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ebrary.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. uud. p. Juva: WSOYpro.

Henttonen, E. 2008. Kysymyksiä ja vastauksia laadullisesta tutkimuksesta. Aaltoyliopiston sivustolla julkaistu kurssimateriaali 3.12.2008. Viitattu 20.4.2015. [Https://into.aalto.fi/download/attachments/3775231/Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf](https://into.aalto.fi/download/attachments/3775231/Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf).

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Honkatukia, J., Tamminen, S. & Ahokas, J. 2014. Suomi on jo palvelutalous. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. VATT Policy Brief 1/2014. Viitattu 21.4.2015. [Http://www.vatt.fi/policy-brief/2014-01](http://www.vatt.fi/policy-brief/2014-01).

Howells, J. 2004. Innovation, consumption and services: encapsulation and the combinatorial role of services. *The Service Industries Journal* 24, 19. Viitattu 5.2.2015. [Http://scholar.google.fi/](http://scholar.google.fi/).

Huber, F., Herrmann, A. & Morgan, R. E. 2001. Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of Consumer Marketing* 18, 1. Viitattu 19.4.2015. [Http://scholar.google.fi/](http://scholar.google.fi/).

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) 2010. Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 1/2010. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Isännöinnin Asiakastyytyväisyys –tutkimus. 2015. Good House Oy & Isännöintiliitto. Tutkimus 2/2015. Viitattu 15.4.2015. [Http://www.isannointiliitto.fi/rss/36134.aspx](http://www.isannointiliitto.fi/rss/36134.aspx).

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes. Verkkojulkaisu. Viitattu 10.3.2015. [Http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf).

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2013. Casetutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KONE Oyj. 2014. Tilinpäätös 29.1.2015. Viitattu 26.4.2015. [Http://hugin.info/3057/R/1890336/669277.pdf](http://hugin.info/3057/R/1890336/669277.pdf)

Magretta, J. 2002. Financial management: Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. Julkaistu 3/2002. Harvard Business School Publishing Corporation. Viitattu 13.4.2015. [Http://repository.binus.ac.id/2009-2/content/A0154/A015481231.pdf](http://repository.binus.ac.id/2009-2/content/A0154/A015481231.pdf).

Motiva. 2014. Koti ja asuminen, Taloyhtiöt. 28.7.2014. Verkkojulkaisu. Viitattu 15.4.2015. [Http://www.motiva.fi/koti\\_ja\\_asuminen/taloyhtiot](http://www.motiva.fi/koti_ja_asuminen/taloyhtiot).

Kotler, P., Armstrong, G., Lloyd. C. H. & Piercy, N. 2013. Principles of Marketing. 6. uud p. Upper Saddle River: Prentice Hall. Viitattu 14.3.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Dawsonera.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0. Helsinki: Talentum. Viitattu 15.2.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Ellibs.

Kuivanen, J. 2013. Teollisuusyrityksen palvelullistaminen – kasvua karsimisen sijaan. Blogikirjoitus 24.2.2013. Viitattu 10.3.2015. [Http://industria.fi/2013/02/teollisuusyrityksen-palvelullistaminen-kasvua-karsimisen-sijaan/](http://industria.fi/2013/02/teollisuusyrityksen-palvelullistaminen-kasvua-karsimisen-sijaan/).

Lähteenmäki, P. 2010. Insinööri oppi palvelemaan. Talouselämä 20.8.2010. Viitattu 19.4.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Talentum.

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

Nuutinen, M., Lappalainen, I., Valjakka, T. & Airola, M. 2013. Arvioimalla oivallukseen. Opas matkalle palvelukulttuuriin. VTT:n organisaatioiden, palveluliiketoiminnan kehittämisen asiantuntijat. Verkkojulkaisu. Viitattu 20.4.2015. [Http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/PKK\\_opas.pdf](http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/PKK_opas.pdf).

Pietilä, A. 2011. Asiakasuskollisuus syntyy neljästä lähteestä: Lisäarvo. Loyalistic Oy:n toimitusjohtajan blogikirjoitus 17.1.2011. Viitattu 13.4.2015. [Http://www.asiakasuskollisuusjohtaja.fi/2011/01/asiakasuskollisuussynty4lahteesta\\_17.html](http://www.asiakasuskollisuusjohtaja.fi/2011/01/asiakasuskollisuussynty4lahteesta_17.html).

Proseduraaliset eli prosesseja tutkivan toiminnan menetelmät. N.d. Esitys Hämeen ammattikorkeakoulun verkkosivulta. Viitattu 18.1.2015. [Http://www.hamk.fi/verkos-tot/kudos/tutkivatoiminta/Documents/HAMK\\_16\\_Analyysit\\_osa\\_VI.pdf](http://www.hamk.fi/verkos-tot/kudos/tutkivatoiminta/Documents/HAMK_16_Analyysit_osa_VI.pdf).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.4.2015. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/).

Schmenner, R. W. 2009. Manufacturing, service, and their integration: some history and theory. *International Journal of Operations & Production Management* 29, 5, 431-443. Viitattu 3.3.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM Complete.

Shun, Y. L., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. 2004. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Academy of Marketing Science Journal*, 32, 3, 293-311. Viitattu 8.4.2015. [Http://scholar.google.fi/](http://scholar.google.fi/).

Solatie, J. 2001. Focusryhmät. Helsinki: Mainostajien liitto.

Solomon, M. 2014. The Art Of Anticipation: Why Apple Stores' Retail Customer Service Is Better Than Yours. *Forbessivuston blogikirjoitus* 28.11.2014. Viitattu 8.4.2015. [Http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2014/11/28/guesswhichonewordmakesapplestoresretailcustomerservicebetterthanyours/](http://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2014/11/28/guesswhichonewordmakesapplestoresretailcustomerservicebetterthanyours/).

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. This is service design thinking – Basics, tools cases. Hoboken: Wiley.

Suojanen, U. 2004. Havainnointi ja tietojen kokoaminen. Metodix-tietokanta. Viitattu 14.4.2015. [http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/02\\_metodiartikkelit/suojanen\\_toimintatutkimus/18\\_havainnointi\\_ja\\_tietojen\\_kokoaminen?tree:D=168895&tree:selres=168904&hrpDelimChar=;&parentCount=2&type=7](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/suojanen_toimintatutkimus/18_havainnointi_ja_tietojen_kokoaminen?tree:D=168895&tree:selres=168904&hrpDelimChar=;&parentCount=2&type=7).

Turunen, T. 2013. Organizing Service Operations in Manufacturing. Väitöskirja. Perustieteiden korkeakoulu, Tuotantotalous, Teollisten palveluoperaatioiden johtaminen. Aalto University publication series Doctoral dissertations 4/2013. Viitattu 15.4.2015. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/7721/isbn9789526049625.pdf?sequence=1>.

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

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Winqvist, P. 2015. Käyttäjätutkimuksen johtaja, UX konsultti. Link Design and Development Oy. Haastattelu 9.12.2014.

Yin, R. K. 1989. Case study research: Design and methods. Beverly Hills: Sage Publ.

Young, L. 2008. From Products to Services: insight and experience from companies which have embraced the service economy. Chichester: Wiley.

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. 1996. Services marketing. New York: McGrawHill.

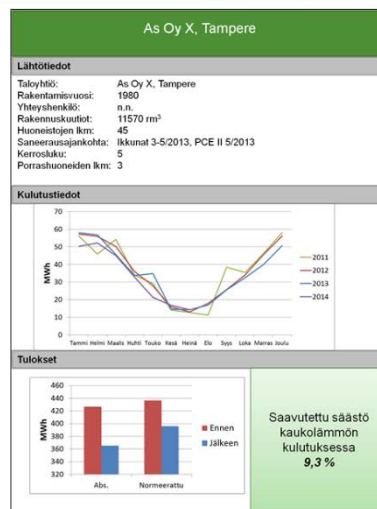
## Liitteet

### Liite 1. Fokusryhmille esitetty Powerpoint-materiaali käyttäjätutkimuksissa (Link Design and Development 2015).

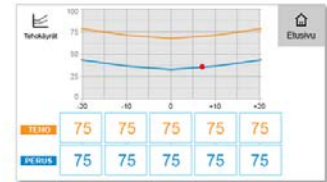
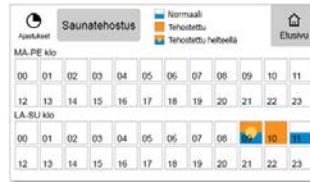


LINK DESIGN AND DEVELOPMENT

#### ENERGIAN KULUTUKSEN SEURANTARAPORTTI



## GRAAFINEN KÄYTTÖLIITTYMÄ



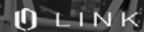
## PCE/Invent HUOLTOKÄYNNIN SISÄLTÖ

1. Automaatiikan ja sähköantureiden toiminnan tarkastus
2. Poistopuhaltimen sähkömoottorin testaus ja tarkastus
3. Puhallinkammion ja putkiston tiivyyden silmämääräinen tarkastus (painehistorian tarkastus)
4. Puhallinmoottorin hihnojen ja laakereiden tarkastus
5. Huoltohenkilöstölle käytönopastus
6. Puhaltimen hihnojen välysten säätö
7. Tarpeenmukaiset ohjelmistopäivitykset
8. Kaukokäytön testaus ja päivitys
9. Ilmanvaihdon-ajokäyrien ja tehostusaikojen tarkastus ja muutokset tarvittaessa
10. Tarvittavat korjaukset ja huoltoraportti

## PALVELUPAKETIT

<b>1. ILMANVAIHDON TOIMINTAAN REAGOIVA JÄRJESTELMÄ</b>	<b>LAAJENNUSPALVELUT</b>	<b>2. JÄRJESTELMÄ KATTAÄ IV-N LISÄKSI LÄMMÖN- JA KÄYTTÖVESIJAKELUN</b>	<b>3. JÄRJESTELMÄ KATTAÄ IV-N LISÄKSI LÄMMÖN- JA KÄYTTÖVESIJAKELUN</b>
<b>KOULUTUS ASENNUKSEN JÄLKEEN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• KOULUTUS HUOLLOLLE</li> <li>• KÄYTTÖOHJEET ASUKKAALLE</li> <li>• IV SÄÄTÖPÖYTÄKIRJA</li> <li>• VENTTIILIN POSITIO JA ASETUSARVOT</li> </ul>	<b>APPLIKAATIOT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISÄNNÖITSIJÄ JA HUOLTO SAAVAT APPSIN KAUTTA TILATIEDOT VISUAALISESSA MUODOSSA</li> <li>• MUUTOKSIA JA PÄIVITYKSIÄ VOIDAAN HOITAA APPSIN KAUTTA ILMANVAIHTOKONEELLE</li> <li>• ASUKKAAT VOIVAT ANTAA PALAUTETTA ASUMISMUKAVUUTEEN VAIKUTTAVISTA TEKIJÖISTÄ APPSIN KAUTTA</li> </ul>	<b>SEURANNAN LAAJENNUS LÄMMÖNJAKOKESKUKSEN VENTTIILEIHIN JA VEDENJAKELUUN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HUOLTO SAA VIKATIEDOT KRIITTISYYSASTEINEEN GSM-VIESTILLÄ</li> </ul>	<b>INWIDO HOITAA KAIKEN HUOLTOON JA YLLÄPITOON LIITTYVÄN TALOYHTIÖSSÄ</b> <p>ELINKAAREN JA KOKONAISUUDEN HALLINTAVASTUU ON INWIDOLLA</p>
<b>VIKA- JA LOKITIEDOT SEKÄ TEHOSTUKSEN ASETUKSET LUETTÄVISSA SELKEÄSTI KÄYTTÖLIITTYMÄSTÄ</b>	<b>ENERGIANKULUTUKSEN SEURANTA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TALOYHTIÖ SAA KÄYTTÖÖNSÄ ENERGIAN KULUTUSRAPORTIN SEKÄ</li> <li>• OHJEITA, KUINKA ENERGIANKULUTUKSEEN VOIDAAN VAIKUTTAA TALOYHTIÖSSÄ</li> <li>• TIEDOTUS KERRAN TAI KAKSI VUODESSA ASUKKAILLE</li> </ul>	<b>LAAJENNETTU RAPORTOINTI JA MONITOROINTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• HÄLYTYKSET</li> <li>• TILAINDIKOINTI</li> <li>• IV-KERROIN</li> <li>• AUTOTEST</li> <li>• ENERGIANKULUTUS</li> </ul>	<p>TALOYHTIÖ SAA YHTEENVEDON SIITÄ, KUINKA TALOSSA ASUTAAN JA MITEN ASUMISMUKAVUUTEEN JA ENERGIANKULUTUKSEEN VOIDAAN VAIKUTTAA</p>
<b>HUOLTO SAA TIEDOT VIKATILANTEISTA JA NIIDEN KRIITTISYYDESTÄ GSM-VIESTINÄ</b>	<b>TAKUUT</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TYTYTYVÄISYYS TAKUU</li> <li>• SÄÄSTÖTAKUU</li> </ul>	<b>MONITOROINTI JA VIESTINTÄ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TALOYHTIÖN OMA VERKKOSIVU</li> <li>• TALOYHTIÖ SAA REAALIAIKAISTA TIETOA VERKON YLI</li> <li>• ASUKKAITA VOIDAAN INFORMOIDA VERKKOSIVUN VÄLITYKSELLÄ</li> <li>• APPSIT</li> <li>• TALOYHTIÖ TIEDOTTAA</li> <li>• VOIDAAN OTTAA KÄYTTÖÖN JO IKKUNA- JA ILMASTOINTIREMONTIN ALKAESSA</li> </ul>	<p>INWIDON INFORMAATIO- / KOULUTUSTILASUUDET TALOYHTIÖSSÄ</p>
<b>TEKNIINEN TUKI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• INWIDON PUOLELTA VARMIKETAAN, ETTÄ VIKATILANNE VIESTI ON TULLUT PERILLE</li> <li>• TUKIPYYNNÖT ASIAKASPALVELULLE</li> <li>• ETÄHALLINTA ASIAKKAAN PYYNNÖSTÄ (VOIDAAN ESIM. MUUTTAA TEHOSTUSAIKAA)</li> </ul>			
<b>VUOSITTAINEN HUOLTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• AUTOMATIikka</li> <li>• IV-KONEEN SUODATTIMEN JA HIHNAN TARKISTUS JA VAIHTO TARVITTAESSA</li> <li>• YHTEISKANAVISTON TARKISTUS JA SUODATTIMEN VAIHTO ASUNNOISSA</li> <li>• HUOLTOPÖYTÄKIRJA</li> </ul>			

LINK Design and Development Oy | Teknikantie 42, 02160 ESPOO, FINLAND | www.linkdesign.fi



## KESKUSTELUN TEEMAT



LINK Design and Development Oy | Teknikantie 42, 02160 ESPOO, FINLAND | www.linkdesign.fi



## FOKUSRYHMIEN KULKU JA TEEMAT

---

1. (30 min) Keskustelu ilmanvaihtoon ja ikkunoihin (+muu talotekniikka) liittyvistä haasteista ja tarpeista taloyhtiöissä (merkittävimmät haasteet ja tarpeet)
  - Asennuksen jälkeen
  - Huolto ja ylläpito
  - Tilatiedot, monitorointi ja raportointi
  - Viestintä
2. (30 min) Palvelupakettien läpikäynti + heränneet kysymykset ja ajatukset
3. (30 min) Omien palvelupakettien kasaaminen
  - Valitaan halutut palvelut vaihtoehtoista
  - Merkitään tärkeimmät ja yliviivataan tarpeettomat listoista + perustelut
  - Hinnoitellaan omat palvelut
    - vuosimaksu, kk-maksu tai laskutus työperusteisesti
    - Omien palveluiden hinnoittelu (Mikä olisi oikea hinta?)
4. (30 min) Esitellään omat valinnat muille perusteluineen

## **Liite 2. Teemahaastattelujen rungot**

### **1. Taustatiedot**

**Yrityksen nimi: Inwido Finland Oy, Invent liiketoimintayksikkö**

**Toimiala: Ikkunateollisuus, Smart Solutions.**

**Haastattelija: Essi Oikari**

**Ajankohta: 16.4.2015**

**Kesto: 2 tuntia 20 minuuttia**

**Haastateltava henkilö: Jerkko Eskelinen**

**Asema: Smart Solutions myyntipäällikkö**

### **Teemat**

- 1. Palvelun asema**
- 2. Palvelupakettien myynti**
- 3. Inventin asiakas**
- 4. Tekniikka ja ylläpito**

### **2. Taustatiedot**

**Yrityksen nimi: Link Design and Development Oy**

**Toimiala: Tuotekehitys, tutkimus ja suunnittelupalvelut**

**Haastattelija: Essi Oikari**

**Ajankohta: 17.4.2015**

**Kesto: 2 tuntia**

**Haastateltava henkilö: Piritta Winqvist**

**Asema: Design Director, UX konsultti**

### **Teemat**

- 1. Palvelun asema**
- 2. Palvelupakettien myynti**
- 3. Inventin asiakas**
- 4. Tekniikka ja ylläpito**



**Liite 4. Link Design and Developmentin palvelumuotoiluprosessi mukailien Tuula-  
niemen (2011, 56) palvelumuotoiluprosessia.**

