

ASIAKASTUTKIMUS TEOLLISUUSYRITYKSEN ELINKAARILIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI

Energent Oy

TEKIJÄ/T: Korhonen Jani
LLM15S

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Jani Korhonen	
Työn nimi Asiakastutkimus teollisuusyrityksen elinkaari liiketoiminnan kehittämiseksi	
Päiväys	6.9.2018
Sivumäärä/Liitteet	60/4
Ohjaaja(t) Tuomo Eskelinen, Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Energent Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millaiset elinkaari palvelut toisivat Energent Oy:n asiakkaille lisäarvoa ja millaisia piirteitä asiakkaat arvostavat palvelussa eniten. Työssä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusotetta. Loppukäyttäjille suunnatun teemahaastattelun katsottiin soveltuvan parhaimmaksi tavaksi toteuttaa tutkimus.</p> <p>Tutkimus tehtiin Energent Oy:n toimeksiannosta ja teemahaastattelu toteutettiin syksyn 2017 aikana puhelimitse. Haastatteluihin, jotka olivat yksilöhaastatteluja, osallistui 8 henkilöä. Analysointivaiheessa aineisto litterointiin ja teemoiteltiin. Haastattelujen pääpaino keskittyi palvelujen tärkeimpiin piirteisiin, laitevalmistajan tarjoaman palvelun asiakashyötyihin ja haittoihin sekä kohdeyrityksen kehittämissä oleviin elinkaari palvelutuotteisiin.</p> <p>Teoriaosuus käsittelee teollisuusyritysten palvelullistumista, elinkaari liiketoiminnan kehittämistä, palveluliiketoiminnan strategisia lähestymistapoja sekä lisäarvon tuottamista. Lisäksi mukana on business model canvas-työkalu, jota apuna käyttäen voidaan jäsentää tietoa siitä, kuinka organisaatio tuottaa lisäarvoa asiakkailleen.</p> <p>Tutkimuksen keskeisimpinä tuloksina yrityksen loppukäyttäjät odottavat palveluntarjoajalta nopeutta, luotettavuutta, hinta-laatusuhdetta ja joustavuutta. Laitevalmistajan tarjoamia elinkaari palveluja tutkittaessa hyödyiksi koettiin paras tietotaito, asiantuntijuus, tuotetuntemus, kokonaisuuden hallinta, varaosien hankintakanavat sekä kokemus. Mahdollisia haittoja puolestaan koettiin olevan korkea hinta ja palvelun hitaus välimatkojen vuoksi. Palvelutuotteiden osalta vastauksissa oli hajontaa, johtuen asiakasorganisaatioiden eroista. Vastaukset erosivat toisistaan riippuen siitä, oliko organisaatiolla omaa kunnossapitoyksikköä vai ei. Jatkotutkimusta voisikin tehdä tästä näkökulmasta käsin.</p> <p>Jotta yritys kykenee täyttämään elinkaari palvelujen asiakasodotukset, on sen kyettävä reagoimaan palvelupyynnöön nopeasti ja luotettavasti. Tämä vaatii resursseja ja laadukkaita verkostokumppaneja. Palvelutuotteista eniten tarvetta näyttäisi olevan kuntokartoitus- ja saneerauspalveluille.</p>	
Avainsanat elinkaari liiketoiminta, palveluliiketoiminta, asiakasymmärrys, lisäarvo, asiakastutkimus, teemahaastattelu	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Jani Korhonen			
Title of Thesis Customer Research for developing lifecycle services of an industrial company			
Date	6.9.2018	Pages/Appendices	60/4
Supervisor(s) Tuomo Eskelinen, Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners Energent Oy			
<p>Abstract</p> <p>The primary aim of this thesis project was to study what kind of lifecycle services would create added value for Energent customers and secondly, what their customers perceive as the most valued features of service. The thesis was conducted as a qualitative research. To further reaching the research objectives, a focused interview aimed at the end users was considered the best method to implement the research.</p> <p>The research was commissioned by Energent Oy and the interviews were executed during the autumn of 2017 by phone. Eight persons took part in the individual interviews. The gathered data was analysed using transcribing and the thematic analysis method. These interviews focused on the most valued features of the services, the customer benefits and disadvantages of the services provided by the manufacturer as well as the lifecycle service products under development by the commissioning company.</p> <p>The theory section includes the following topics; servitization of industrial companies, developing the lifecycle business, strategic approaches towards the service business and added value creation. Furthermore, it also contains the business model canvas tool, which can be used when analyzing information on how an organisation creates added value for its customers.</p> <p>The main results of this research indicate that the end users value the following factors most from the service provider; rapidity, trustworthiness, the quality-price ratio and flexibility. The best know-how, expertise, product knowledge, best management, spare part control and knowledge were considered as the strongest benefits of lifecycle services provided by the manufacturer. Possible disadvantages included a high price and a long response time due to long distances. Dispersion was manifested as a result of differences in customer organisations. There was deviation in the findings depending on whether the organisation had its own maintenance unit or not. In the future, a follow-up study could be made focusing on this aspect.</p> <p>In order to be capable to fulfill the customer expectations of lifecycle services, a company must respond to customer requests quickly and reliably. This requires resources and high-quality partners. The most valued service products seem to be condition evaluation and renovation services.</p>			
Keywords lifecycle business, service business, customer understanding, added value, customer research, focused interview			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn tausta	6
1.2	Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	6
1.3	Työn suoritustavat	7
1.4	Työn rajaus	7
2	TEOLLISUUDEN ELINKAARILIIKETOIMINTA.....	8
2.1	Tuotelähtöisestä palvelulähtöiseksi.....	8
2.2	Syitä panostaa palveluihin	9
2.3	Elinkaariliiketoiminnan kehittäminen.....	9
2.4	Palveluista uusi strateginen kilpailuetu	10
2.5	Palveluliiketoiminnan strategiset lähestymistavat	11
2.6	Lisäarvon tuottaminen.....	13
2.7	Business model canvas.....	14
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	16
3.1	Tutkimusote	16
3.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	16
3.3	Kohdeyrityksen esittely.....	16
3.4	Elinkaariliiketoiminnan kehittämisen haasteet	17
3.5	Empiirisen aineiston keräystavat	18
3.6	Aineiston laatu ja luotettavuus.....	19
3.7	Haastateltavien valinta	20
3.8	Haastattelut.....	20
3.9	Empiirisen aineiston analysoiminen	21
4	TUTKIMUSTULOKSET	22
4.1	Palvelun tärkeimmät piirteet	22
4.2	Laitevalmistajan palvelujen asiakashyödyt ja haitat	25
4.2.1	Hyödyt	25
4.2.2	Haitat.....	26
4.3	Palvelutuotteet	27
4.3.1	Käyttöönotto.....	27

4.3.2	Huolenpito.....	31
4.3.3	Kuntokartoitus ja saneeraus.....	35
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	36
6	POHDINTAA.....	38
6.1	Oman työprosessin arviointi.....	39
6.2	Toimeksiantajan palaute.....	41
	LÄHTEET:	42
	LIITE 1: BUSINESS MODELL CANVAS SUOMEKSI	45
	LIITE 2: SAATE JA HAASTATTELURUNKO	46
	LIITE 3: ELINKAARIPALVELUJEN KUVAUKSET (LIITE SALAINEN).....	49
	LIITE 4: ASIAKASTUTKIMUKSEN TULOKSET POWERPOINT-ESITYS	50

1 JOHDANTO

Suomen insinöörivetoinen ja tuotelähtöinen teollisuus on murrosvaiheessa ja tuotteisiin linkittyvät palvelut tulevat kovaa vauhtia myös perinteisille teollisuuden aloille yhdeksi liiketoiminnan osa-alueeksi. Tämä aiheuttaa useissa yrityksissä päänaivaa, kun mietitään, kuinka saada palvelut osaksi tuottavaa liiketoimintaa. Suuntaus on ollut nähtävissä jo pitkään, ja useat yritykset ovatkin lähteneet etsimään uusia ansaintamahdollisuuksia palveluliiketoiminnasta. Jotkut tuotantolähtöiset yritykset ovat ajautuneet palvelujen tarjoajiksi kysynnän kautta. Edelleen on kuitenkin olemassa ajattelumallia, jossa palvelut ovat välttämätön paha tuotteiden myymiseksi. Jatkossa yritykset joutuvat panostamaan integroituihin tuote-palvelu-ratkaisuihin asiakastarpeiden tyydyttämiseksi entistä enemmän.

1.1 Työn tausta

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiannosta suomalaiselle teollisuusyritykselle. Yrityksessä on vastikään käynnistetty IoT- (Internet of Things) kehittämishanke, johon tämä opinnäytetyö liittyy. Esineiden internet mahdollistaa uudenlaisia innovaatioita ja Eskosen (2015) haastattelema VTT:n tutkimusprofessori Ainola toteaa sen mullistavan maailmaa yhtä paljon kuin sähkön ja tietokoneiden tulo kotitalouksiin ja teollisuuteen. Samaan aikaan yrityksessä ollaan tiedostettu tarve kehittää elinkaari-liiketoimintaa yhä haasteellisemmässä kilpailutilanteessa. Hankkeella pyritään löytämään keinoja yhdistää nämä asiat. Hankkeen tarkoitus on myös parantaa asiakkuuksien hallintaa, kasvattaa asiakasarvoa, kehittää yrityksen liikevaihtoa ja kannattavuutta sekä tasata suhdanteiden perinteiselle tuotelähtöiselle liiketoiminnalle aikaansaamaa liikevaihdon vaihtelua. Yritys näkee, että palvelutuotteiden avulla on mahdollista kasvattaa myös tuotemyyntiä parantuneen asiakasarvon myötä. Opinnäytetyö on toimeksiantajayritykselle merkityksellinen. Se antaa tärkeää informaatiota kehityshankkeen eteenpäinviemiseksi. Tämän tiedon varaan pohjautuvat osaltaan päätökset palvelujen kehittämiseksi. Hanke on yritykselle merkittävä mahdollisuus muuttaa kokonaistarjontaansa enemmän asiakaslähtöiseksi. Opinnäytetyö antaa myös itselleni hyvän mahdollisuuden perehtyä ajankohtaiseen aiheeseen. Yritysten haasteena ja elinehtona tulee entistä enemmän olemaan tuotteiden ja palvelujen yhdistäminen.

1.2 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millainen elinkaari-liiketoiminta toisi toimeksiantaja yrityksen asiakkaille lisäarvoa. Tavoitteena tällä opinnäytetyöllä on parantaa asiakasymmärrystä ja tunnistaa asiakastarpeet elinkaari-palvelujen jatkokehittämiseksi.

Toimeksiantajayrityksen kanssa käytyjen keskustelujen kautta sekä tarjontaan tutustumalla on syntynyt kuva, että ilmastointiteollisuuden alalla toimivat yritykset ovat tyypillisesti tuotelähtöisiä. Yritykset ovat järjestäneet huoltopalvelutoimintaa pääasiassa asiakkaiden vaatimuksesta ja myynnin mahdollistajana. Tuotteen elinkaaren ajalle tarjottavia palveluja eivät valmistavat yritykset juurikaan tarjoa. Palvelut keskittyvät enemmänkin suunnittelijoille suunnattuihin konsultointipalveluihin, joista ei päästä veloittamaan, vaan palvelu on tarjottava, jotta suunnittelija pystyy käyttämään

suunnitelmissaan yrityksen tuotteita. Tarvitsemiaan elinkaaripalveluja asiakkaat tuottavat joko itse, tai he ovat ulkoistaneet palvelutuotannon huoltoliikkeille. Toimeksiantajayritys tarjoaa asiakkailleen huoltopalvelua, mutta sen käyttö on suhteellisen pientä, verrattuna laitteiden huoltotarpeeseen. Toimeksiantajayrityksessä on arvioitu, että heidän toimittamien tuotteiden elinkaaren ajalle sijoittuvilla palveluilla on mahdollista parantaa asiakkaan kokemaa arvoa ja saada sitä kautta myös kilpailuetua.

1.3 Työn suoritustavat

Työ suoritettiin perehtymällä aluksi kirjallisuuden ja muiden lähteiden kautta teoretietoon elinkaari-liiketoiminnasta. Teoriaan perehtymisen tarkoituksena oli luoda lähtökohtia ja pohjatietoa opinnäytetyön empiiriselle osuudelle. Opinnäytetyön käytännön osuus sisältää toimeksiantajayrityksen valituille henkilöille tehdyn pohjahaastattelun. Haastatteluilla pyrittiin saamaan syvempää tietoa yrityksen palvelutuotannon tilasta ja asiakastarpeiden käsityksistä. Haastatteluilla oli myös tarkoitus kasvattaa käsitystä siitä, mikä on yrityksen tila elinkaari-liiketoiminnan kehittämisen kannalta ja mitä haasteita siihen liittyy. Haastattelujen avulla voitiin myös tarkentaa ja rajata asiakkaille tehtävää asiakastutkimusta. Tämän jälkeen toteutettiin haastattelujen pohjalta täsmennetty ja valituille asiakkaille toteutettu asiakastutkimus. Asiakashaastattelujen avulla saatuja tuloksia peilattiin teoriapohjaa vasten ja pyrittiin löytämään yhdistäviä tekijöitä tutkimusaineiston sisältä.

1.4 Työn rajaus

Opinnäytetyö käsittelee palveluliiketoimintaa ja sen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämä opinnäytetyö kohdistuu kohdeyrityksen rtek by Energent-tuotemallistoon, joka on yrityksen kehittämisen prioriteettilistan kärjessä. Opinnäytetyössä on palveluista rajattu pois suunnittelu-, myynti- sekä konsultointipalvelut. Tässä opinnäytetyössä käsitellään siis tuotteen myynnin jälkeisen, tuotteen elinkaaren ajalle kohdistuvia palveluita ja näistä käytetään nimitystä elinkaari palvelut. Elinkaari-liiketoiminnalla tarkoitetaan näistä palveluista syntyvää liiketoimintaa. Yrityksen tahtotilana on tuotteista kehitettävät palvelut. Kyseessä on yrityksen näkökulmasta innovaatioprosessi sekä palvelujen tuotteistamisprosessi yhtä aikaa.

2 TEOLLISUUDEN ELINKAARILIIKETOIMINTA

2.1 Tuotelähtöisestä palvelulähtöiseksi

Tuoteorientoituneet valmistavat yritykset pyrkivät saamaan kilpailuetua teknologisilla ratkaisuilla. Toimitusketjuajattelu ja tuotteiden kauppapata toimii liiketoimintamallin perustana. Tuotteiden erilaistaminen, räätälöinti sekä asiakaskohtaiset ratkaisut ovat tuoteorientoituneen liiketoimintamallin kilpailukeinoja. Toisaalta omalta verkostolta ostetaan tuotteita, tuoteratkaisuja sekä alihankintaa. Tuoteorientoitunut toiminta, johtaa vääjäämättä kiristyvään kilpailuun kustannuksista. Asiakkaiden oletta-
mus on, että perusratkaisut saadaan edullisesti, mutta joutuessaan huolehtimaan tuotteiden kokonais- ja elinkaari- palveluista, voivat kustannukset nousta moninkertaisiksi alkuperäisiin investointeihin verrattuna. Näitä palveluja asiakkaat tuottavat itse tai ostavat erikoistuneilta palvelujen tarjoajilta. (Grönroos, Hyötyläinen, Apilo, Korhonen, Malinen, Piispa, Ryytänen, Salkari, Tinnilä, Helle, 2007, 8-9.)

Tuoteteknologian asiantuntijuuteen pohjaavissa suomalaisissa yrityksissä on perusmallina ollut lisätä tuotteen kylkeen palveluksia, jotka asiakas on pikkuhiljaa katsonut tuotteeseen kiinteästi kuuluvaksi. Tällöin niistä on vaikea saada erikseen hintaa. Moni toimiala on luisunut tilanteeseen, jossa myynnin toiminta on laajentunut palveluksi, sisältäen suunnittelua, menekkilaskentaa, tuotekoostumusten testausta tai raportointia asiakkaan omasta toiminnasta veloituksetta, jotta tuote tai palvelu saadaan myydyksi. Kyseessä on osittain saavutetusta edusta, mutta suurempi syy on siinä, että asiakkaalle tai yhteistyössä asiakkaan kanssa tuotettua arvoa ei ole kyetty taloudellisin määritelmin kuvaamaan, ja tästä syystä siitä on vaikea saada vastaavaa korvausta. Vähitellen on kyetty kehittämään palveluja, joista on voitu veloittaa asiakasta. Tyypillisiä palveluja ovat asiantuntijapalvelut, asennuspalvelut, koulutuspalvelut, varaosapalvelut sekä kunnossapitopalvelut. (Grönroos ym. 2007, 15; Arantola, Simonen 2009, 4.)

Globalisoituvassa kilpailussa pelkillä teknisillä ominaisuuksilla erottuminen on entistä vaikeampaa. Kilpailun kiristymisen tärkeimpiä tekijöitä ovat kuljetusmenetelmien kehittyminen, tiedonvälityksen helpottuminen sekä kohonnut koulutustaso. On luonnollistakin, että kilpailun kiristyessä keskitytään vahvuusalueihin, mutta samalla tulisi kuitenkin miettiä, kuinka näin pärjätään kilpailussa tulevana vuosina. Tuoteorientoituneesti toimiville yrityksille on välttämätöntä kehittää palveluliiketoimintaa, jolla mahdollistetaan kasvu uusille liiketoiminta-alueille. Uusien palvelukokonaisuuksien rakentaminen asiakkaille vaatii aiempaa sitoutuneempaa yhteistyötä verkostojen kanssa. Tarkastelun kohteeksi on otettava myös asiakasrajapinta, oman organisaation toimintatavat sekä verkostokumppaneiden kanssa tehtävä yhteistyö. Ketjuun on tullut myös uusi lenkki; asiakkaan asiakkaat, joka on otettava huomioon. Siirtymällä vahvasti palveluliiketoimintaan sekä hallittuun verkostoyhteistyöhön valmistusyri-
tykset pystyvät ylläpitämään myös teknologista osaamistaan. Uusien, kilpailukykyä lisäävien tuote- ja palvelukonseptien kehittäminen mahdollistuu asiakkaiden arvoprosessien ja liiketoimintojen ymmärtämisen kautta. Tämä avaa mahdollisuuksia myös uusien innovaatioiden löytymiselle. Teollisuuden palvelullistuminen on kiihtynyt 2000-luvulla. Näyttäisi, että palveluliiketoimintaa kehittäneet yritykset ovat menestyneet tuoteorientoituneita yrityksiä paremmin matalasuhdanteen

aikaan vuosina 2008-2013. (Hokkanen ja Isoviita 2007; Ahonen, Airola, Lappalainen, Nuutinen, Reunanen, Valjakka ja Valkokari, 2013, 27; Grönroos 2008, 497; Grönroos ym. 2007, 8-9; Paavola, Uusi-sikylä 2013, 138; Martinsuo ja Kohtamäki 2014, 9).

Gloaalien resurssien jatkuvasti pienentyessä, yrityksen kaikkien toimintojen, sekä tuotteiden, että palvelujen elinkaaren tehokkuus korostuu entisestään. Yrityksen menestys riippuu jatkossa taidosta hallita ja optimoida liiketoimintansa elinkaari, alasta riippumatta. Kotimaisten esimerkkien kuten Koneen ja Wärtsilän menestys perustuu jo pitkälti kokonaisratkaisuihin ja palveluihin. Monet pk-yritykset ovat vasta heräilemässä haasteeseen. Tarvitaankin viisautta globaalien muutoksien tunnistamisessa ja oman liiketoiminnan koko elinkaaren ymmärtämisessä, jotta näistä lähtökohdista voidaan tehdä merkittäviä strategisia päätöksiä. Uudistuneen strategian toteuttaminen edellyttää, että yrityksen kaikki toiminnot pohditaan uudelleen ja kaikki sitoutuvat muutokseen. Onnistuneen strategisen muutoksen jälkeen muutosprosessista tulee parhaimmillaan tärkeä osa yrityksen toimintaa. (Laulainen, Vanhanen 2013.)

Lusch & Vargo:n (2014) kehittämän, Service-Dominant Logic-teorian mukaan kaikki yritykset ovat palveluyrityksiä. S-D Logic perustuu ajatukseen, että palvelu on kaiken kaupankäynnin perusta, eli tavarat ovat välineitä palveluiden saavuttamiseksi. Arvo luodaan aina yhteistyössä asiakkaan kanssa ja arvon määrittää hyödynsaaja. (Lusch ja Vargo 2014, 15-16).

2.2 Syitä panostaa palveluihin

Palveluliiketoimintaa on alettu tarkastella korkean lisäarvon liiketoimintana. Palvelut tarjoavat yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Palvelujen avulla voidaan luoda pitkäkestoisia asiakassuhteita, jotka perustuvat asiakkaiden tarpeisiin. Palvelut parantavat teollisuusyrityksen perustuotteen kilpailukykyä ja kilpailijoista erottumiskykyä, varsinkin silloin kun hinnalla ja teknologialla on hankalaa saavuttaa pysyvää kilpailuetua. Niiden avulla yritys voi myös pitkällä tähtäimellä sitouttaa asiakkaansa. Syy sille on palvelusuhteen kopioimisen vaikeus. Palveluiden merkityksen korostuminen avaa uusia ja mielenkiintoisia näkökulmia liiketoimintaan, mahdollisuuksia kasvuun uusien liiketoimintamallien hyödyntämisen kautta sekä uusia toimintamalleja niin asiakkaiden kuin kilpailijoidenkin kanssa. Palvelut myös vaativat vähemmän pääomia ja usein palveluilla päästään parempiin katteisiin kuin fyysisissä tuotteissa. Palvelut tasaavat myös kassavirtaa, eivätkä ole niin herkkiä talouden vaihteluille. Yhdistäessään tuotteita ja palveluja kokonaisratkaisuiksi, yritykset kerryttävät aineetonta pääomaa, jonka merkitys liiketoiminnan kannattavuuden kannalta on erittäin suuri. (Paavola, Uusi-sikylä 2013, 138; Tuulaniemi, 2011, luku 1; Ojasalo ja Ojasalo 2008, 18.)

2.3 Elinkaariliiketoiminnan kehittäminen

Palveluyritykseksi kehittyminen on helpommin sanottu kuin tehty. Yleensä se vaatii muutoksia asenteissa, strategioissa, toiminta-ajatuksessa, organisaation rakenteissa, johtamismalleissa ja operatiivisissa toiminnoissa. Toiminta-ajatuksen palvelukeskeisyys, palveluliiketoimintaan pohjautuvat strategiat sekä palvelukulttuurin luominen eivät ole haasteista vähäisimpiä. Asenteet näyttäisivät olevan

muutoksen suurin este. Saadakseen pysyvää liiketoimintaetua on koko yrityksen muuntauduttava palveluyritykseksi, tähän ei riitä, että luodaan erillinen palvelu- tai huolto-osasto. (Grönroos 2008, 501-502).

Tuottaakseen elinkaariratkaisuja, yrityksen on kehitettävä uudenlaista strategista ymmärrystä markkinoista, asiakkuuksista, myynnin ohjautumisesta ratkaisujatteluun sekä ratkaisutuotannon suunta- viivojen uudelleen määrittelyyn strategiatasolla. Asiakslähtöisen ajatusmallin juurruttaminen ja joh- taminen vaatii organisaation sisäisten kykyjen ja toimintojen kehittämistä sekä uudenlaisia liiketoi- minnan mittareita. Tuotepainotteisesta liiketoiminnasta ja pitkän aikavälin palveluliiketoiminnan su- juvuudesta rakentuu asiakkaan arvonmuodostus, jonka hallinta edellyttää, että arvoketjun eri vai- heissa olevat elementit ovat asiakkaan kannalta toimivia. Käytännön haasteista yksi on taloudellisen hyödyn osoittaminen asiakkaalle. Tämä johtuu usein yrityksen toimintojen hajautuneisuudesta. Myynnissä haastavuus lisääntyy, kun myyntityöstä tulee konsultoivaa myyntiä, perinteisen valmiiden ratkaisujen tarjoamisen sijaan. Usein yritykset palvelevat asiakkaitaan perinteisen tuotelähtöisen mallin mukaisesti, eivätkä prosessit tue elinkaariliiketoimintaa. Martinsuo ja Kohtamäki (2014) kirjoit- tavat Tulevaisuuden teolliset palvelut FutIs-tutkimusohjelman haastateltujen maininneen elinkaari- toimintojen olevan teollisessa toiminnassa vielä uusi liiketoiminnan muoto, josta johtuen asiakkaat eivät välttämättä usko toimittajan kykyyn tuottaa pidemmän aikavälin ratkaisuja. (Martinsuo ja Koh- tamäki 2014, 55-59; Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 12).

Rekola ja Rekola (2007) kirjoittavat palvelutavasta, jolla tarkoitetaan palvelutehtävien kuvaamista tietoisesti ja tavoitteellisesti suunnitellen ja antaen tehtäville yhtenäisen muodon. Tarkoitus ei ole muuttaa varsinaista suoritusta, vaan puuttua siihen kuinka asioita tehdään kun tavoitteena on en- tistä sitoutuneempi asiakas. (Rekola ja Rekola 2007, 9).

2.4 Palveluista uusi strateginen kilpailuetu

Yrityksen kyky löytää ja hyödyntää sellaisia palvelutoimintoja, joita varten se kykenee kehittämään ainutlaatuista osaamista, on strategian kannalta on olennaista. Tällainen osaaminen voidaan tuottaa itse, tai hankkia ulkoa. Laajennuttaessa tuotevalmistajasta teollisuuspalveluihin yrityksen on hyvä tiedostaa markkinoiden olemuksesta seuraavia asioita:

- Palvelut eivät usein ole vain suoraan fyysisten tuotteiden palveluja. Laitteiden eliniän aikana tu- lee usein tarvetta myös sellaisille palveluille, joita ei osattu ennakoida.
- Kilpailijat eivät ole pelkästään laitevalmistajia. Asiakkaiden oma huolto, teollisuuspalvelujen tuot- tajat, suurien kokonaisuuksien järjestelmäintegraattorit sekä erilaisten komponenttien valmista- jat kilpailevat samoilla markkinoilla.
- Asiakskunta laajenee. Asiakkaat eivät enää välttämättä ole ainoastaan teollisuusyrityksiä. Tämä johtaa siihen, että asiakassuhteiden ja johtamisen luonne saattaa olla hyvin erilaista aiempaan verrattuna. (Ojasalo ja Ojasalo 2008, 26-28).

Yritys ei ole valmistamiinsa tuotteisiin liittyvillä palvelumarkkinoilla yksin. Sillä on kuitenkin merkittävä etu puolellaan. Asiakashankinnan kustannukset ovat kilpailijoita alhaisemmat, koska yritys tietää jo asiakkaat, jotka ovat ostaneet sen tuotteita. Näin ollen palveluja tarvitsevat potentiaaliset asiakkaat tunnetaan. Teollisuuspalveluissa tarvittava erikoistietämys on jo valmiina yrityksessä, koska tuotteet ovat sen valmistamia. Myös palvelujen tuottamiseen liittyvät pääomakulut ovat pienemmät. Yrityksellä on jo valmiina tarvittavat laitteet ja teknologia palvelujen tuottamista varten. (Ojasalo ja Ojasalo 2008, 28-29).

2.5 Palveluliiketoiminnan strategiset lähestymistavat

Pyrkiessään palveluliiketoimintaan, yritykset joutuvat tutkailemaan toimintansa päämääriä ja toimintamalleja. Muutokset toimintaympäristössä aiheuttaa yritykselle uusia haasteita, jotka se voi kohdata joko sopeutumalla tai hyväksikäyttämällä toimintansa uudistamiseksi ja laajentamiseksi. Yritys siis voi määritellä myös itse ympäristön, missä se toimii. Määrittelemällä oman toimintamallinsa ja toimintaympäristönsä yritykset voivat päätyä erilaisiin palvelumalleihin, jotka ovat luontevia valitulle liiketoimintakonseptille. Taulukossa 1 on esitetty kolme palveluliiketoiminnan strategista lähestymistapaa, joilla voidaan tarkastella palveluliiketoiminnan ja kasvustrategian välisiä riippuvuuksia. Strategisia lähestymistapoja palveluliiketoiminnalle ovat toimintolähestymistapa, asiakkuuslähestymistapa sekä arvoverkostolähestymistapa. Lähestymistapojen avulla voidaan tuoda esille, että palveluliiketoiminnassa on kyse tavasta nähdä maailma ja yritystoiminnan kehittyminen. Lähestymistapojen avulla nähdään myös erilaiset suhteet asiakkaisiin ja heidän roolinsa yritystoiminnan ohjaamisessa. (Grönroos ym. 2007, 16.)

	Toiminto- lähestymistapa	Asiakkuus- lähestymistapa	Arvoverkosto- lähestymistapa
Strategiamalli	Toimintaa ja toimintoja ohjataan pitkän tähtäimen strategiasuunnittelulla	Keskipitkän/pitkän tähtäimen projektit, lyhyen tähtäimen suunnittelu	Kokeilujen ja ratkaisumallien testaaminen
Suhde kilpailuun ja asiakkaisiin	Markkinat, kilpailijoiden ymmärtäminen	Asiakkaiden ymmärtäminen	Arvonluonnin organisointi
Asiakasmalli	Asiakas on vastaanottaja (työntömalli)	Asiakas on lähde (vaatimus- tai imumalli)	Asiakas on yhteistuottaja (vuorovaiutusmalli)
Asiakashallintajärjestelmä	Tuotteen hallintajärjestelmät	Asiakkuuden hallintajärjestelmät	Tietämyksen hallintajärjestelmät
Toiminnan ydin	Tuotanto	Suhteet	Tiedon luonti ja yhdistäminen
Yhteistyömalli	Alihankinta	Strategiset verkostot	Tarvepohjaiset liittoutumat ja verkostot: yhteistoiminnallinen kilpailu
Toiminnalliset prosessit	Tuotanto- ja alihankintaprosessit, asiakkaan käsittelyprosessit	Verkosto- ja arvonluontiprosessit	Arvonluontijärjestelmät ja asiakkaiden arvoprosessit
Toiminnan arviointikriteerit	Tehokkuus, tuottavuus, laatu	Kyky mobilisoida, johtaa ja käyttää resursseja	Kyky organisoida tiedonluontiprosesseja
Kehitysmalli	Tuotekehityshankkeet, massaräätälöinti	Asiakasratkaisujen muodostaminen, elinkaarihallinta	Tulevaisuuden toimintamallien ja vaihtoehtojen ennakointi ja muokkaaminen
Potentiaalinen kasvumalli	Inkrementaaliset tuoteinnovaatioiden ryppäät, tekniset järjestelmäinnovaatiot	Verkostojen laajentaminen: tiedon ja tietämyksen vaihdon syventäminen jäsenten kesken: uudet tuote- ja palvelukonseptit	Tiedon ja tietämyksen laaja soveltaminen arvoverkostoissa uusien liiketoiminta- ja palvelukonseptien luomisessa

Taulukko 1. Palveluliiketoiminnan strategiset lähestymistavat (Grönroos ym. 2007, 17, sovellettu Boyer, 2004; Norman, 2001).

Toimintolähestymistapa

Toimintolähestymistavassa toiminta pohjautuu perinteiseen pitkän aikavälin suunnitteluun. Tulevaisuutta voidaan hallita strategiasuunnittelulla ja informaation hallinnalla. Toiminnan keskiössä ovat tuotanto ja tuotteet, joita valmistetaan. Kun toimintaa tarkastellaan asiakas-suuntaan, on näkökulmana usein se, kuinka asiakkaita käsitellään ja kuinka asiakastietoja voidaan hyödyntää. Asiakas hahmotetaan tuotteiden ja niihin liittyvien palvelujen vastaanottajana. Kehityspanostukset kohdentuvat pääasiassa tuotekehitykseen sekä palvelukehitykseen osana tuotekehityshankkeita. (Grönroos ym. 2007, 19-20.)

Asiakkuuslähestymistapa

Asiakkuuslähestymistapa pohjautuu käsitykseen strategisen suunnittelun rajallisuudesta. Tulevaisuutta ei kyetä ennustamaan ja epävarmuus luo useita mahdollisia kehityspolkuja. Yritys keskittyy havaitsemaan uusia mahdollisuuksia strategisten pyrkimysten ja toiminnan vuorovaikutuksesta. Pitkän aikavälin kehitysprojekteilla pyritään uusiin avauksiin liiketoiminnassa sekä tavoitellaan organisaation oppimista. Strateginen suunnittelu puolestaan keskittyy lyhyen tähtäimen toimintaan. Toiminnan keskiössä ovat suhteet, joita yritys voi hyödyntää. Yrityksen toiminnalliset prosessit yhdistyvät verkostoihin sekä arvonluontiin. Verkoston avulla pyritään luomaan palveluja, joilla voidaan katata asiakastarpeen elinkaaren eri vaiheet. Kehitys pohjautuu asiakasratkaisujen luomiseen ja kokonaisvaltaisiin palvelumalleihin. Kasvu perustuu verkostojen laajentamiseen sekä tietotaidon vaihdon kasvattamiseen verkoston sisällä. (Grönroos ym. 2007, 20-21.)

Arvoverkostolähestymistapa

Arvoverkostolähestymistavassa korostuvat kokeilevat asenteet. Suuri osa toiminnan arvonluontijärjestelmää ovat asiakkaan arvoprosessit. Lähestymistavassa voidaan puhua koko liiketoimintajärjestelmän uudistumisesta. Asiakas mielletään osaksi arvonluonti prosessia. Yhteistyö toimittajan ja asiakkaan välillä on vuorovaikutusta. Kasvu perustuu tieteen ja teknisen tietämyksen tuloksien soveltamiseen uusien liiketoiminta- ja palvelukonseptien luomisessa. (Grönroos ym. 2007, 21-22.)

Näin selkeästi ei maailma yritystoiminnassa luonnollisestikaan näyttäydy. Yrityksissä joudutaan toimimaan ristiriitaisten paineiden ja kehityspyrkimysten kanssa. Päätöksiä joudutaan tekemään vaillinaisen tietämyksen pohjalta. Ei ole vain yhtä oikeaa tapaa lisätä palvelujen osuutta liiketoiminnassa. Selvää on kuitenkin se, että yritysten on kyettävä uudistumaan ja kehittämään liiketoimintamalleja, joissa palvelu- ja elinkaarimallit ovat aiempaa tärkeämmässä asemassa. (Grönroos ym. 2007, 18.)

2.6 Lisäarvon tuottaminen

Liiketoiminta perustuu arvon tuottamiseen. Asiakkaalle tarjotaan tuotteita tai palveluja, joiden asiakashyödyt ovat suuremmat, kuin niistä maksettava korvaus. Uudella tuotteella tai palvelulla voidaan parantaa asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakas arvioi tuottaako uusi toimintatapa lisäarvoa entiseen

verrattuna. Täysin uudella tuotteella, palvelulla tai kokonaisratkaisulla on mahdollista tyydyttää tarpeita, jotka ovat asiakkaalta tunnistamatta, johtuen siitä, että vastaavaa tuotetta, palvelua tai kokonaisratkaisua ei ole aiemmin ollut saatavilla. (Lepak, Smith & Taylor 2007, 182; Osterwalder & Pigneur 2010, 23-25.)

Asiaksläheisyydessä pyritään arvon tuottamiseen yhdessä asiakkaan kanssa. Tällöin tutkitaan sekä palveluyrityksen asiakkaalleen luomaa arvoa, että palveluyrityksen asiakkaistaan saamaa arvoa. Palveluyrityksen ei siis kannata tavoitella asiakastyytyväisyyttä hinnalla millä hyvänsä. Tämä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa asiakkuus ei ole taloudellisesti kannattava. Tyytyväinen asiakas ei ole automaattisesti kannattava asiakas. Asiakslähtöistä toimintatapaa suunniteltaessa tulisi myös miettiä, uuden toimintatavan vastaanottoa asiakaskunnan keskuudessa. Jos uusi toimintatapa tarkoittaa entistä tiiviimpää yhteistyötä, ei ole itsestään selvää, että suhtautuminen on varauksetonta. Asiakkaat eivät välttämättä arvosta uutta palvelumallia, jos he eivät selkeästi näe lisäarvoa nykyiseen toimintamalliin nähden. On järkevää opetella uutta toimintamallia tuttujen ja sitoutuneiden asiakkaiden kanssa. Tämä mahdollistaa asiaksläheisen toimintatavan ymmärryksen konkreettisella tasolla. Samalla opitaan molemmin puolin uuden toimintatavan edellytykset. Kokemuksen myötä opitaan kertomaan asiakkaille uuden toimintamallin eduista asiakkaan näkökulmasta ja toimintaa voidaan laajentaa koskemaan suurempaa asiakasjoukkoa. Asiaksläheisyyden onnistumiseen vaaditaan toimintakulttuurin ja ajattelutavan muutosta. Asiaksläheisyydestä on tultava palveluyrityksen toimintafilosofia. Ei enää ajatella tuotettavan jotain asiakkaalle, vaan yhdessä asiakkaan kanssa. (Helander ym, 2013, 31-33).

2.7 Business model canvas

Business Model Canvas on Osterwalderin ja Pigneurin kirjassaan Business Model Generation (2010) esittelemä työkalu, jolla voidaan jäsentää tietoa siitä, kuinka organisaatio tuottaa arvoa asiakkaalleen. Se on laajasti käytetty menetelmä sekä uusien, että kehittävien liiketoimintamallien kuvaamisessa. Business Model Canvas koostuu yhdeksästä osiosta, joiden avulla voidaan konkreettisesti kuvata yrityksen liiketoiminnan logiikkaa. Osioita ovat asiakasryhmät, arvolupaus, kanavat, asiakas-suhde, tulovirrat, resurssit, ydintoiminnot, kumppanit ja kulurakenne. (Osterwalder ja Pigneur, 2010, 15.)

Asiakkaat ovat jokaisen liiketoiminnan ydin, eikä ilman tuottavia asiakkaita voi olla pitkäaikaista liiketoimintaa. Asiakasryhmät jaotellaan yhteisten tarpeiden, käytöksen tai muiden ominaisuuksien mukaisesti. On myös päätettävä mitä asiakassegmenttiä palvellaan ja mikä jätetään huomiotta.

Arvolupaus on syy miksi asiakas valitsee yhden yrityksen toisen sijasta. Arvolupaus-osiossa määritellään hyödyt joita yritys tarjoaa asiakkaille. Se sisältää myös tuote- ja palvelukokonaisuudet joilla eri asiakassegmenttien tarpeet tyydytetään.

Kanavat-osiossa määritellään kuinka yritys kommunikoi ja tavoittaa sen asiakassegmentit toteuttaakseen arvolupauksen. Kanavat ovat yrityksen kosketuspisteitä ja tärkeässä roolissa asiakaskokemuksen luomisessa.

Asiakassuhde-osiossa kuvataan asiakassuhteiden tyypit, jotka yritys luo eri asiakassegmenteille. Asiakassuhteet voivat vaihdella henkilökohtaisesta automatisoituun.

Tulovirrat ovat yrityksen elinehto. Tässä osiossa määritetään tulot, jotka saadaan eri segmenteiltä. Yrityksen täytyy kysyä itseltään mistä arvosta asiakkaat ovat todella valmiita maksamaan. Jokaisella tulovirralla voi olla erilainen hinnoittelumekanismi

Resurssit. Jotta liiketoimintamalli saadaan toimimaan, tarvitaan resursseja. Resurssien avulla yritys voi luoda ja tarjota arvolupauksen, saavuttaa markkinat, ylläpitää suhteita asiakassegmentteihin ja ansaita tuloja. Resurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia, tiedollisia tai henkilöstöresursseja. Ne voidaan omistaa tai vuokrata kumppaneilta.

Ydintoiminnoissa kuvataan tärkeimmät tehtävät, jotka yrityksen on tehtävä, jotta liiketoimintamalli saadaan toimimaan menestyksekkäästi. Ydintoiminnot, samoin kuin resurssit ovat välttämättömiä yritykselle, jotta se kykenee toteuttamaan aiemmin mainittuja osioita.

Kumppanit-osioissa määritellään toimittajien verkosto ja kumppanit, joiden avulla liiketoimintamalli saadaan toimimaan. Useissa liiketoimintamalleissa kumppanien merkitys on kasvanut suureksi. Yritykset pyrkivät luomaan liittoumia vähentääkseen riskejä, optimoidakseen liiketoimintaansa tai resurssien saatavuuden takia.

Kulurakenne-osiossa kuvataan kokonaiskulut, jotka liiketoimintamallin toteuttaminen vaatii. Arvon tuottaminen, asiakassuhteiden ylläpito ja tulojen tuottaminen aiheuttavat kaikki kuluja. Kun resurssit, ydintoiminnot ja kumppanuudet on määritelty, on suhteellisen helppoa laskea kulurakenne. (Osterwalder ja Pigneur, 2010, 16-42.)

Näistä yhdeksästä osiosta muodostuu Business Model Canvas. Se auttaa visuaalisella tavalla ymmärtämään sekä kokonaisuuden, että jokaisen oman roolin sekä niiden riippuvuussuhteet (Osterwalder ja Pigneur, 2010, 50). Liikkasen (2016) blogi kirjoituksen yhteydestä löytyy suomennettu versio joka on liitetty opinnäytetyön loppuun (liite 1).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus suoritettiin teemahaastattelujen avulla. Haastatteleamalla kohdeyrityksen loppuasiakkaita pyrittiin selvittämään heidän näkemyksiään palvelun tärkeimmistä piirteistä, elinkaaripalvelujen tarpeista ja kustannuksista sekä siitä, millaisten palvelujen koetaan tuottavan heille lisäarvoa. Taustatietoina haastateltavilta kysyttiin asema omassa organisaatiossa.

3.1 Tutkimusote

Palvelujen kehittämisessä asiakasymmärrys on johtopäätösten tekemisen kannalta olennaista ja koska tutkittava aihe on yritykselle uusi, tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Näin päästiin parempaan käsitykseen asiakastarpeista sekä yrityksen sisäisestä osaamisesta ja voitiin saada myös tietoa, jota ei muulla tavoin osattaisi kysyä.

3.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana on, ettei yrityksellä ole aikaisempaa kokemusta elinkaari liiketoiminnasta ja siksi ei tiedetä kuinka palveluliiketoimintaa tulisi kehittää, millaisia palveluja asiakkaat haluavat ja kuinka paljon palvelut saisivat maksaa. Palveluliiketoiminnan lähtökohtana on asiakasymmärrys, eli tieto siitä, mitkä ovat asiakkaan tarpeet. Opinnäytetyöllä halutaan kasvattaa tietoa palveluliiketoiminnasta sekä parantaa ymmärrystä asiakastarpeista, jotta asiakasarvoa voidaan kasvattaa. Tutkimuskysymys muodostui pääkysymykseksi sekä kahdeksi alakysymykseksi:

Millaiset elinkaari palvelut tuottavat kohdeyrityksen loppuasiakkaille lisäarvoa?

- mitkä ovat palvelun tärkeimmät piirteet?
- mitkä ovat elinkaari palvelujen asiakastarpeet?

3.3 Kohdeyrityksen esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Energent Oy. Energent on yksi Suomen johtavista ilmastointikoneiden valmistajista. Vuonna 1982 perustettu Energent on täysin Sopvalm Oy:n omistama yritys, joka valmistaa ilmastointilaitteita teollisuudelle, kauppakeskuksiin, kouluihin sekä asunto-osakeyhtiöille. Yritys on toimittanut suomeen yli 10000 ilmastointilaitetta. Energentillä on kaksi tuotantolaitosta, toinen Ilmajoella ja toinen Oulaisissa. (Energent Oy, 2016a.)

Energent Oy:n missiona on tarjota markkinoille laadukkaita, innovatiivisia, energiatehokkaita parhaan käyttäjäkokemuksen tuottavia ilmanvaihtokoneita. Yritys keskittyy toimittamaan asiakkaille esitettäviä, toimivia ilmastointikoneita, jotka toimivat koko käyttöikänsä mahdollisimman pienin kokonaiskustannuksin. Yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan tarjoamalla asiakkaille markkinoiden parhaan kokonaisasiakaskokemuksen. Keskeisiä osa-alueita tähän ovat:

- Tehokkaat ja helppokäyttöiset suunnittelutyökalut ilmastointiin erikoistuneille LVI-alan suunnittelijoille

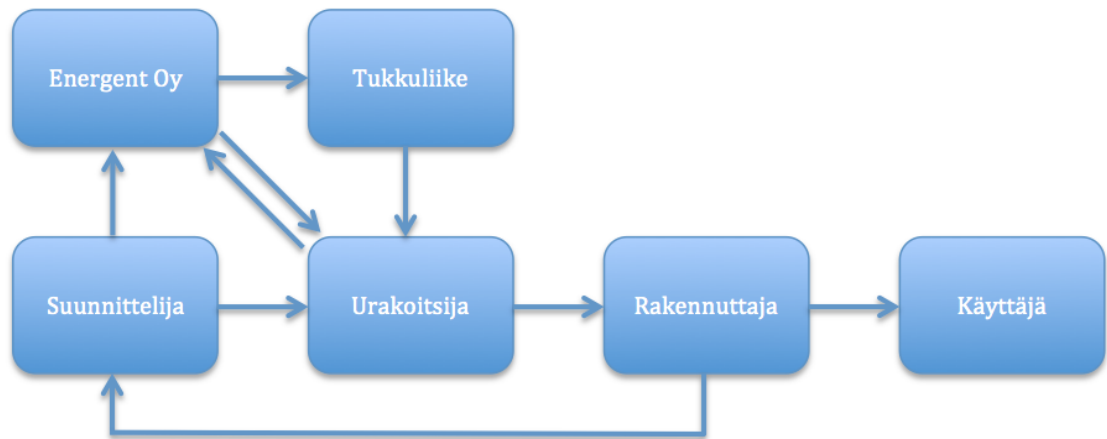
- Kattava valikoima teknisesti pitkälle kehitettyjä, helposti räätälöitäviä ilmastointikoneita, jotka sopivat jokaiseen tarpeeseen kohdemarkkinoillaan.
- Laaja valikoima plug-and-play-ilmastointikoneita, joissa korostuu asennettavuus, huollettavuus ja käyttökustannusten minimointi.
- Ennen toimittamista valmiiksi asennetut, testatut ja esisäädetyt ilmastointikoneet. (Energent Oy 2016a).

Tyytyväinen asiakas on Energent Oy:n ykkösprioriteetti. Toiminta perustuu asiakkaan tarpeisiin ja yrityksen menestys pohjautuu parhaan asiakaskokemuksen tarjoamiseen läpi tuotteen käyttöä. Yritys pyrkii reagoimaan nopeasti asiakkailta tuleviin markkinasignaaleihin. Energent haluaa olla asiakkailleen ja tavarantoimittajilleen pitkäaikainen ja mieluinen yhteistyökumppani. Tähän päästään olemalla rehellinen, luotettava ja avoin. Yritys on myös sitoutunut pitämään huolta työntekijöiden hyvinvoinnista. (Energent Oy 2016a, 2016b).

3.4 Elinkaariliiketoiminnan kehittämisen haasteet

Ilmastointilaitteisiin ja niiden huoltoon liittyy tietyn tyyppisiä haasteita. Kyseessä oleva kiinteistötekniikka helposti unohtetaan käyttöönoton jälkeen. Niin kauan kuin laitteet toimivat, niiden olemassaoloa ei juuri tiedosteta suodatinten vaihdon lisäksi. Vasta sitten, kun laitteet lakkaavat toimimasta, vika huomataan ja huolto tilataan paikalle. Kohdeyrityksessä on vastaan tullut jopa tilanteita, joissa ilmastointilaitteet eivät ole olleet päällä aikoihin, ennen kuin asia huomataan. Uudemmat laitteet antavat kyllä hälytyksen vaikkapa suodattimien tukkeutumisesta, mutta varsinkin pienemmät koneet eivät aina ole kytketty mihinkään järjestelmään, eikä tieto saavuta käyttäjää, koneet kun usein sijaitsevat paikassa, jossa harvoin käydään. (Rautava 2017-07-28).

Yrityksen toinen haaste on asiakasymmärryksen vaillinaisuus, joka johtuu toimitusketjun rakenteesta (kuvio 1). Yrityksen asiakkaita ovat suunnittelijat, tukkuliikkeet, urakoitsijat, rakennuttajat ja käyttäjät. Rakennuttaja ja käyttäjä voivat joskus olla myös yksi ja sama taho. Suunnittelijat ovat ketjussa tärkeässä roolissa, koska he pitkälti päättävät valmistajan ja konetyypin. Urakoitsija on yleensä laitteen tilaajana ja luovuttaa valmiin kokonaisuuden rakennuttajalle. Suunnittelijoiden ja urakoitsijoiden kanssa on luonnollista kanssakäymistä sekä myynnin, että tuotannon toimesta. Kosketuspinta rakennuttajiin ja käyttäjiin puolestaan jää hyvin pieneksi. Näistä haasteista käsin kehityshankkeen ja sen osana olevan opinnäytetyön mahdollisuudet tuottaa merkityksellistä ja asiakasymmärrystä parantavaa tietoa ovat suuret. (Rautava 2017-07-28).



Kuvio 1: Energent Oy:n toimitusketjun rakenne. (Rautava 2017-07-28).

3.5 Empiirisen aineiston keräystavat

Hirsjärvi ja Hurme (2008) mainitsevat syitä miksi valita haastattelu aineiston keräysmenetelmäksi. Heidän mukaansa haastattelua voidaan käyttää, kun halutaan korostaa ihmisen vapautta tuoda esille itseään koskevia asioita. Kun kyseessä on heikosti tunnettu alue ja tutkijan on vaikea tietää etukäteen suuntaviivoja vastauksille. Halutaan syventää tietoja aihealueesta. Hague, Hague & Morgan (2004, 62) nostavat esille myös osallistujien maantieteellisen sijainnin syyksi käyttää yksilöhaastattelua ryhmähaastattelun sijaan. Teemahaastattelun oleellisin piirre on, että se yksityiskohtaisten kysymysten sijaan rakentuu etukäteen mietittyjen teemojen varaan, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Tämän opinnäytetyön empiirinen aineisto kerättiin loppuasiakkailta teemahaastattelun avulla. Aineiston laatu pyrittiin varmistamaan sillä, että haastateltavat henkilöt ovat päättävässä tai asiantuntija asemassa suhteessa kyseessä oleviin uusiin palvelutuotteisiin. Haastatteluissa käytettiin mukavuusotantaa, eli haastatteluun valittiin yrityksiä ja henkilöitä, jotka tuntuivat sopivilta. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 35, 48).

Haastattelujen avulla haluttiin saavuttaa rikas laadullinen aineisto. Käyttämällä teemahaastattelua pyrittiin siihen, että aineisto on riittävän kattava, mutta myös mahdolliset uudet, ennalta odottamattomat näkökulmat pääsevät esille. Haastattelutiedote sekä haastattelurunko (liite 2) lähetettiin ennakoon haastateltaville henkilöille. Tällöin he voivat tutustua teemoihin etukäteen ja haastattelutilanteissa saatiin enemmän informaatiota.

Asiakashaastattelut suoritettiin puhelimitse, koska haastateltavat loppuasiakkaat sijaitsevat maantieteellisesti laajalla alueella ympäri Suomen. Hague ym. (2004, 64, 135) mainitsevat suurimmiksi puhelinhaastattelun hyödyiksi nopeuden ja alhaiset kustannukset. Tämä on erittäin tärkeää myös haastateltavien kannalta varsinkin business – to – business haastatteluissa. Haastattelun kesto voi vaikuttaa osallistumishalukkuuteen merkittävästi. Haastateltavien keskittyminen voi olla myös vaikeaa, jos haastattelu kestää pitkään. Varsinaiset haastattelutilanteet nauhoitettiin. Lisäksi tehtiin muistiinpanoja, jotta haastattelutilanne saatiin tallennettua jatkotoimenpiteitä varten. Haastattelun taltiointiin pääpaino keskittyi nauhoitukseen, jotta häiriötekijöitä oli mahdollisimman vähän. Haastattelujen

tuloksia kerättiin loppuasiakkailta. Näiden ryhmien haastattelujen avulla pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Ennen asiakashaastatteluja toteutettiin esihaastattelu, jonka tarkoituksena oli testata, täsmentää ja hioa haastattelun etenemistä. Samalla voitiin arvioida paremmin haastatteluun kuluva aika, jolloin haastateltavia on helpompi informoida oikein (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 72).

3.6 Aineiston laatu ja luotettavuus

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 184-185) mukaan haastatteluaineiston laadukkuutta voidaan tavoitella tekemällä hyvä haastattelurunko. Haastattelu ei ole pelkästään pääteemojen esille tuomista. Teemojen syventämisen etukäteen pohtiminen kannattaa. Haastatteluvaiheen laatua voidaan parantaa myös huolehtimalla teknisen välineistön kunnosta. Kun tallenteiden kuuluvuus on hyvä, haastatteluaineiston luotettavuus paranee. Myös nopea litterointi heti haastattelun jälkeen parantaa laatua, varsinkin jos tutkija itse sekä haastattelee, että litteroi. Litteroinnin sekä luokittelun säännönmukaisuus parantavat myös aineiston luotettavuutta.

Haastatteluaineisto on mielestäni laadukasta. Haastattelurunko tehtiin hyvissä ajoin ennen varsinaisten haastattelujen alkamista. Haastattelurunko lähetettiin toimeksiantajayritykselle kommentoitavaksi. Korjaavia kommentteja ei tässä vaiheessa tullut. Tämän jälkeen suoritettiin ennakkohaastattelu, jossa haastateltiin haastattelun kohderyhmän kanssa vastaavassa asemassa olevaa henkilöä. Haastattelu suoritettiin samalla tavalla, kuin varsinaiset haastattelut. Haastattelurunko, sekä palvelukuvaukset lähetettiin etukäteen sähköpostitse, jotta niihin voitiin tutustua ennakkoon. Tässä vaiheessa saatiin pieniä korjausehdotuksia haastattelurunkoon, jotta se olisi paremmin ymmärrettävissä. Nämä korjaukset tehtiin lopulliseen haastattelurunkoon (liite 2). Lisäksi ennakkohaastattelussa saatiin tietoa haastattelun kestosta sekä kokemusta siitä, kuinka haastattelu etenee sujuvasti. Aiheeseen ja teemoihin perehdyttiin syvällisesti, jota kuvastaa usein haastatteluissa esitetty oletus siitä, että haastattelija on kohdeyrityksessä töissä. Haastattelujen sujuvuuteen vaikutti käsittääkseni myös se, että haastattelijalla on vuosien kokemus vaativasta asiakaspalvelutyöstä. Tästä oli ehdottomasti apua haastattelujen läpi viemisessä. Haastattelujen äänityksessä käytettiin älypuhelimien asennettavaa aplikaatiota ja äänityksen taso olikin erittäin hyvä.

Vaikka reliabiliteetin käytöstä laadullisen tutkimuksen yhteydessä ei olla yhtä mieltä, luotettavuuden parantamisen keinoista ollaan kuitenkin valtaosin aika yksimielisiä. Haastattelujen yhteydessä esitetaus sekä harjoittelu parantaa luotettavuutta. Myös äänityksen ajatellaan lisäävän luotettavuutta, koska sen avulla myös muut voivat analysoida aineistoa. Luotettavuutta puolestaan heikentää haastattelussa käytettävät kysymykset, jotka tuottavat ennalta arvattavia vastauksia. On myös pohdittava vaikuttaako tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe siihen, kuinka osallistujat ovat vastanneet. Tutkimuksen uskottavuutta ja vakuuttavuutta voidaan parantaa oman toiminnan kriittisellä analysoinnilla. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2006).

Tutkimuksen luotettavuus on mielestäni kohtalaisen hyvä. Haastattelutilanteet sujuivat mutkattomasti ja haastateltavat olivat yleisesti ottaen hyvin kiinnostuneita haastattelun sisällöstä. Tutkimusongelma ja haastattelun teema eivät ole haastateltaville mitenkään henkilökohtaisia, vaan

keskittyvät organisaatioiden tarpeisiin, enkä havainnut mitään syytä, miksi haastateltavat olisivat vastanneen totuuden vastaisesti. Tutkimus oli myös kaikille haastateltaville silta osin merkittävä, että jokainen joutuu työssään kosketuksiin haastattelun teemojen kanssa. Näkemykseni mukaan haastateltavat eivät vastanneet kysymyksiin itsestäänselvyyksiä, vaan kaikilla on kosketuspintaa käsiteltävään aiheeseen. Vastaukset kuvastavat hyvin todellisuutta. On tietysti selvää, että tutkimus antaa valituilla menetelmillä ja otannalla omanlaisensa tuloksen ja joku toinen voi saada samoista raaka-aineista hieman erinäköisen lopputuloksen.

3.7 Haastateltavien valinta

Ensimmäisen vaiheen kohdeyrityksen pohjahaastatteluja varten valittiin kolme haastateltavaa yrityksen sisältä. Yksi henkilö myynnin johtotehtävistä, yksi tuotekehityksestä ja yksi huollosta. Näin pyrittiin saavuttamaan kokonaisvaltainen näkemys yrityksen eri osa-alueilta. Pohjahaastatteluilla pyrittiin parantamaan tutkittavan ongelman kokonaisymmärrystä. Lisäksi sen perusteella voitiin tämentää asiakashaastattelujen kysymysten sisältöä sekä painotuksia.

Asiakashaastattelujen haastateltavat saatiin kohdeyrityksen asiakasrekistereistä. Syy siihen, miksi haastateltavat valittiin yrityksen omista rekistereistä ja asiakkaista oli se, että palvelutuotannon alkuvaiheessa yrityksen tarkoitus on tarjota palvelutuotteita yrityksen omille asiakkaille. Päätös palvelutuotteiden tarjoamisesta myös muiden valmistajien asiakkaille tehdään myöhemmin. Yritys segmentoi asiakkaansa toimialoittain hoiva, päiväkodit, koulut ja muut ryhmiin. Lisäksi haastateltavat asiakkaat oli jaoteltu toimitusten mukaan laitteet, suodattimet, varaosat ja reklamaatio ryhmiin. Haastateltavat valikoitiin kaikista ryhmistä tasapuolisesti. Tällä tavoin pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava otanta erilaisista asiakasryhmistä eikä vastaukset korostuisi liikaa tiettyyn suuntaan. Haastateltavat jakoutuivat toimialoittain siten, että hoiva-segmentistä oli kaksi, päiväkodit-segmentistä yksi, koulut-segmentistä kolme ja muut-segmentistä kaksi haastateltavaa. Toimitusten mukaiset jaotellut jakoutuivat niin, että laitteiden lisäksi kohteeseen oli toimitettu suodattimia viiteen tapaukseen, varaosia kahteen tapaukseen ja reklamaation hoitoa oli ollut kahdessa tapauksessa. Hieman epätasaiset jakautumat eri ryhmien välillä johtuivat siitä, että kaikki pyydetyt eivät suostuneet haastatteluun.

3.8 Haastattelut

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 35) mainitsevat haastattelujen haasteellisina osa-alueina esimerkiksi sen, että haastattelut vievät aikaa, haastattelijan rooli on haasteellinen ja vaatii taitoa ja kokemusta. Haastattelu sisältää myös useita virheellisiä lähteitä. Niitä voi aiheutua sekä haastattelijasta, että haastateltavasta. Esimerkkinä he nostavat haastattelun luotettavuuden, luottaako haastateltava haastattelijaan. Tämä voi vaikuttaa haastateltavan vastausten todenmukaisuuteen. Myös haastattelun analysointi, tulkinta ja raportointi voivat olla ongelmallisia valmiiden mallien puuttuessa. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 35).

Asiakashaastattelut tehtiin yksilöhaastatteluna. Haastateltaville soitettiin ja esiteltiin haastattelun aihe riittävässä laajuudessa, jotta haastateltava pystyi päättämään, haluaako hän osallistua

haastatteluun. Haastatteluun suostuneille lähetettiin vielä kirjallisesti haastattelutiedote ja haastattelurunko (liite 2) sekä esimerkkikuvaukset palvelutuotteista (liite 3 salainen). Samalla sovittiin haastattelu-aika. Haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina johtuen pitkistä välimatkoista. Puhelinhaastattelu osoittautui toimivaksi, koska tarkoitus oli ainoastaan kerätä tietoa aiheeseen liittyen. Haastattelujen kestoksi muodostui noin 45 minuuttia. Merkillepantavaa oli se, että kaikki haastateltavat olivat järjestäneet aikaa haastattelua varten ja lähes kaikki oli myös valmistautunut haastatteluun etukäteen. Haastateltavat jaksoivat myös keskittyä haastattelutilanteeseen erittäin hyvin. Tässä mielessä haastattelun sisältö ja kesto oli hyvin sopuinnussa keskenään. Haastatteluja suoritettiin yhteensä kahdeksan kappaletta. Kuudennen haastattelun kohdalla oli huomattavissa, että vastaukset alkoivat toistaa itseään eli kylläntyä. Kylläntymisellä eli saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jolloin uudet tapaukset eivät enää tuo uutta tietoa tutkimusongelman kannalta (Saaranen-Kauppien, Puusniekka 2006). Tämän jälkeen haastateltiin vielä kaksi haastateltavaa. On mahdollista, että haastatteleamalla vielä lisää tapauksia, olisi uusia näkökulmia voinut tulla esille.

3.9 Empiirisen aineiston analysoiminen

Haastatteluista saatava aineisto muokattiin ennen analysointivaihetta. Ensiksi äänitetty aineisto litteroitiin. Litterointi valittiin aineiston purkutavaksi siitä syystä, että haastateltavia oli useita ja haastattelut olivat kohtalaisen pitkiä, eli materiaalia oli runsaasti (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 138.) Litteroinnin tasona käytettiin peruslitterointia, koska tarkoituksena oli analysoida pääasiassa puheen sisältöä (Aineistonhallinnan käsikirja). Litterointi tehtiin välittömästi jokaisen haastattelun jälkeen, jolloin haastattelutapahtuma oli vielä hyvin mielessä ja helpotti äänitteiden kuuntelua ja kirjoittamista. Litteroidut aineistot luettiin läpi, jotta kokonaisuus hahmottuu paremmin ja aineistoa voitiin analysoida. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin. Teemoittelulla käsitetään sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka toistuvat haastateltavien kesken. Tällä tavoin pyritään löytämään haastateltaville yhteisesti tärkeitä aiheita. Ne voivat perustua haastattelun teemoihin, tai aineistosta saattaa nousta esille muitakin teemoja. (Hirsjärvi ja Hurme 2008, 173).

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset esitellään teemoittain. Aineistoa analysoitiin pitkin matkaa ja aineiston pohjalta muodostettiin tutkimustulosten keskeiset teemat. Teemoiksi aineistosta nousi luontevasti kolme teemaa, palvelun tärkeimmät piirteet, laitevalmistajan palvelujen asiakashyödyt sekä palvelutuotteet.

Tutkimustuloksia havainnollistetaan aineistoesimerkkien avulla. Mukaan on otettu kuvaavia lainauksia tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien vastauksista. Teemoittain kootuista tuloksista etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineistosta nousseita vastauksia sekä kehitysideoita käydään läpi Johtopäätökset-osassa. Vastauksista koottiin myös PowerPoint-esitys, jolla tutkimuksen keskeiset tulokset voidaan esitellä kohdeyrityksessä (liite 4).

4.1 Palvelun tärkeimmät piirteet

Asiakastutkimuksen yksi teema liittyi palvelujen tärkeimpiin piirteisiin. Tällä haluttiin perehtyä siihen, mitä asiakkaat pitävät yleisesti tärkeimpinä osa-alueina kiinteistötekniikan erityyppisiin palveluihin liittyen. Haastateltaville kerrottiin, että palvelulla tässä yhteydessä tarkoitetaan saman tyyppisiä palveluja, joita esimerkiksi ilmastointilaitteiden ylläpidossa tarvitaan.

Haastatelluilta kysyttiin, mitä asioita tai piirteitä he arvostavat palvelussa eniten, eli mitkä asiat palvelussa pitää olla kunnossa, jotta hyvä asiakastyytyväisyys voidaan saavuttaa. Tärkeimpänä piirteenä palvelulle, koettiin nopeus. Useimmilla haastatelluista oli kokemusta siitä, kuinka erityyppiset kiinteistöhuollon palvelut eivät tapahdu riittävän nopeasti ja huoltopyyntöä tehtäessä asiakkaalle ei osata sanoa, milloin paikalle tullaan. Kaikki haastateltavat pitivät palvelun nopeutta yhtenä tärkeimmistä piirteistä.

”Nopeus on tärkeä et jos sulla on mökissä 200 henkeä, niin niille on turha sanoa, että viikon päästä, tai kahden viikon päästä tulee korjaaja, et se on hoidettava välittömästi.”

”Mun mielestä se nopeus. Yleensäkin kun on huoltopyyntöä tehty, niin saattaa mennä aika kauan, ennen kuin sieltä tullaan, ja ei osata sanoa tarkkaa päivämäärää.”

Nopeutta määritettiin myös yhteydenoton nopeudella ja helppoudella. Yhteystietojen löytyminen helposti, esimerkiksi laitteen ohjausyksikön läheisyydestä tuo myös nopeutta huollon paikalle saapumiseen.

”Ehkä semmonen nopeus ja helppous, tavallaan, että jos ajatellaan esimerkiksi tuomosta ilmastointikonetta, niin kun siellä vilkkuu joku huoltohälytys, niin siinä ois koneen kyljessä joku tarra, mihin voi soittaa vaikka arkisin klo 9-17,

että se olis mahdollisimman yksinkertainen ja nopee, että ei tarvii rueta kattoo, että mistä meille on tää kone tullu ja onko niillä nettisivuja ja näin, että se ois siinä ja sitten, että kuka siellä nyt vastaakaan, niin pystys ohjaamaan eteenpäin.”

Myös nopeuden tasoja voi olla monenlaisia. Asiakasorganisaatioilla saattaa olla kohteita, jotka eivät ole niin kriittisiä, ja vastaavasti kohteita, joiden käyttö loppuu välittömästi, jos ilmastointi ei toimi.

”Nää koneetkin palvelee aina tärkeyksiltäänkin erilaista tilaa, et sitten voidaan vaikka hyväksyä se, että se puhaltaa sitä ilmaa sinne takasin. Et monestihan sitä ei havaita kun vasta viikon päästä, niin ei se toinen viikko, ei se maailma siihen kaadu. Tai sitten on oikein hätäinen paikka, että se tilan käyttö päättyy siihen, jos se kone ei toimi, kun ei siellä pysty ole sisällä.”

Toisena piirteenä mainittiin luotettavuus. Luotettavuuden mainitsi yhdeksi tärkeimmistä piirteistä neljä vastaajaa kahdeksasta. Useissa kommentteissa korostui luotettavuus luvatus aikataulun pitämisen suhteen.

”Sen pitää olla sillä tavalla luotettava, että jos vaikka sovitaan, että okei siinä on tällöinen ongelma, ja se pitäis pikimmiten hoitaa, että meillä ylihuomenna pääsis asentaja paikalle, että mä pystysin sitten luottaa, että se asentaja tulee silloin paikalle ja pystyy korjaamaan sen.”

Myös tietynlainen suoraselkäisyys ja rehellisyys tuovat luotettavuutta asiakasnäkökulmasta. Haasteltavilla oli kokemusta tilanteista, jossa kiinteistöhuollosta tai vastaavasta luvataan tulla paikalle, mutta lupaus ei voidakaan pitää. Tämä aiheuttaa luonnollisesti luottamuspulaa ja vaikeuttaa usein myös asiakkaan tilojen käyttöä. Tällä on suuri merkitys asiakkaan toimintojen kannalta. Usein toimimattomat laitteet kiinteistössä vaativat erityisjärjestelyjä. Joidenkin tilojen käyttö riippuu laitteiston toiminnasta. Asiakkaan on voitava luottaa siihen, että aikatauluista pidetään kiinni.

”Että pysyy siinä mitä lupaa, elikkä jos ei kerkeä, niin se on syytä asiakkaalle myöskin sanoa, et hän pystyy järjestelemään niitä omia toimintoja.”

Merkittäväksi tekijäksi mainittiin myös hinta. Yksistään hintaa tärkeänä seikkana, ei kuitenkaan pitänyt kukaan vastaajista. Kalliimpi hinta oli vastaajien mielestä perusteltavissa muilla tekijöillä. Hinnan ja laadun suhde nostettiin myös esille hinnasta puhuttaessa.

”Että se hinta on ensimmäinen tämmösessä laitoksessa, että se ratkasee ja tietenkin se nopeus ja laatukin on tärkeitä tekijöitä.”

”Jos on vähän kalliimpikin, niin sit on laadukas ja joustava ja nopea, niin se on minusta ok, kunhan homma tulee kuntoon.”

Palvelun hinnan muodostumista käsiteltiin myös tuotteen kautta. Huollon kokonaishinnan muodostumiseen vaikuttaa se, kuinka laite on suunniteltu, ja millaisia osia siihen käytetään. Hintaa seisokille kertyy myös siitä, jos varaosia pitää odotella kauan.

”Hinta tulee toista kautta, että jos siellä on standardi vehkeet ja standardi moduulit, että niitä ei tarte rueta valmistamaan ja odottaa kahta kuukautta.”

Joustavuus oli myöskin yhtenä tärkeimpiä palvelujen piirteitä. Joustavuus tuli esille kahden haastateltavan vastauksista. Joustavuutta tarvitaan aikataulujen sopimisessa sekä siinä, että joskus huoltoa tarvitaan myös työaikojen ulkopuolella.

”Joustavuutta varmaan työaikoihin ja tämmösiin sitten, että joskus ne on virka-ajan ulkopuolella ne hommat.”

Asiakkaan etu mainittiin tärkeänä tekijänä. Palvelun tarjoajan pitäisi pystyä katsomaan kokonaisuutta asiakkaan parasta ajatellen. Haastatteluissa kävi ilmi, että usein oletetaan asiakkaan tietävän, mitä laitteille tai järjestelmille pitäisi tehdä, jotta saavutetaan taloudellisin lopputulos. Osa käyttäjistä ei kuitenkaan ole alan ammattilaisia ja he kaipaavat palveluntarjoajalta vastuunottoa, sekä asiakkaan edun ajattelemista.

”Ei lähdetä olettamaan, että me tiedetään, vaan kannetaan vastuu siitä ja pidetään sitä asiakkaan puolta niin, että tää kiinteistö pysyy kunnossa. Että nämä asiat pitää tehdä, että tämä ilmastointi toimii. Pitäisi ymmärtää, että tää asiakas ei itse hoksaa välttämättä kaikkia juttuja. Ei voi olettaa että me ollaan ammattilaisia.”

Palvelun paikallisuus nousi esille yhtenä tekijänä. Paikallisuus on suoraan yhteydessä saatavuuteen. Palvelun pitäisi olla nopeasti, joustavasti saatavilla ja tähän paikallisuus tarjoaa ratkaisun.

”Paikallisia osajia jos löytyy, niin käytetään paikallisia, koska silloin niiden saatavuus on välitön, et heitä voi käyttää lähes 24/7.”

4.2 Laitevalmistajan palvelujen asiakashyödyt ja haitat

Tämän hetken tilanne kohdeyrityksen loppuasiakkailla, on huollon ja ylläpidon osalta se, että osa palveluista tuotetaan itse ja osa ostetaan palveluina organisaation ulkopuolelta. Itse tuotettujen palvelujen aste ja halukkuus vaihtelee aika suuresti.

4.2.1 Hyödyt

Kysyttäessä haastateltavilta, mitkä olisivat hyödyt, jos laitevalmistaja tarjoaisi vastaavat palvelut, ensimmäisenä ja useimmin mainittuna hyötynä oli paras tietotaito ja osaaminen. Lähes kaikki vastaajat mainitsivat tuotetuntemuksen, osaamisen, asiantuntijuuden ja tietotaidon suurimmaksi hyödyksi. Tietotaito näkyy monella tapaa. Vianmääritys onnistuu nopeasti, koska laitteet ja niissä mahdollisesti ilmenevät viat tiedetään ja tunnetaan hyvin.

”Ei se asennusorganisaation kyky huoltaa ole samanlainen, no se on hyvä, mutta kyl se laitevalmistajan on vielä paljon parempi.”

”Kyllähän siinä se tuotetuntemus on ihan eri, kun jos se on joku, joka huoltaa seitsemäätoista eri ilmastointikonemerkkiä.”

Yhdeksi hyödyksi koettiin kokonaisuuden hallinta. Varaosien saatavuus ja hankintakanavat sekä se, että laite tunnetaan läpikotaisin, mahdollistaa nopean ja sujuvan palvelun ja asiakastyytyväisyyden.

”Sehän on selvä, että jos siinä semmonen kaveri käy, joka niitä työkseen tekee, niin sillä on heti se kokonaisuus siinä hanskassa ja se helposti huomaa sitten.”

”Ne tuntee ne laitteet, ja ne osaa hankkia ne tarvittavat varaosat hyvin nopeasti, että ei tarte ihmetellä, että mistä saa jonkun ostettua, että pitäis olla ne hankintakanavat kaikki kunnossa.”

”No se tunne tulee siitä, että se toimittaja osaa, hallitsee ja hankkaa sen kokonaisuuden.”

Valmistajalle kertynyt kokemus ja sen myötä kasvava ongelmanratkaisukyky koettiin myös merkittävänä hyötynä. Lastentaudit ja ongelmakohdat laitteissa on tiedossa, ja korjattavissa sitä kautta nopeasti.

”Sitten niillä pitäis olla jo kertynyt kokemustakin siitä, että mitä vikoja niissä laitteissa löytyy.”

Erikseen mainittiin myös neuvonta, joka koettiin olevan tällä hetkellä huonolla tolalla. Neuvonta liittyy kiinteästi tietotaitoon, joka valmistajayrityksellä koetaan olevan parempi, kuin huoltoyhtiöllä. Neuvonnan ja tiedonkulun puute tuli esiin niissä organisaatioissa, joissa omaa ylläpitohenkilöstöä ei ole.

”Meille on sanottu just se 5000 tuntia, tai puoli vuotta, niin me ei ees osattu aatella, et se tulis heti niinku parin kuukauden jälkeen se suodatin hälytys, et me tehtiin ohjeiden mukaan, mut sitten jälkeinpäin se oli väärin. Tavallaan turhaa stressiä kannettiin, et miks se taas hälyttää ja me saahaan vääriä ohjeita, että ehkä se laitevalmistaja olis heti osannu meitä neuvoa oikein.”

Palvelujen ulkoistuksen mahdollisuus nähtiin myös hyödyksi. Kuntasektorilla nähdään, että ulkoistukset ovat yksi varteenotettava vaihtoehto tulevaisuudessa. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat eläköitymiset ja talouden kiristyminen. Käynnissä oleva sote-keskustelu nousi esille yhtenä kuntatalouden epävarmuustekijänä.

4.2.2 Haitat

Haastateltavilta kysyttiin myös, mitä haittoja laitevalmistajan palveluista voisi mahdollisesti koitua. Haittoja nähtiin olevan huomattavasti hyötyjä vähemmän. Jotkut vastaajat eivät nähneet laitevalmistajan palveluista mitään haittoja. Viisi vastaajaa kahdeksasta mainitsi hinnan mahdolliseksi haitaksi. Koettiin, että laitevalmistaja saattaa hinnoitella palvelutuotteet liian kalliiksi. Myös ilmastointilaitteen erikseen huoltaminen ja ottaminen pois kiinteistöhuollon palvelukokonaisuudesta ajateltiin tulevan kalliimmaksi. Osa loppuasiakkaista on organisaatioita, joilla on omaa kunnossapitoa. He kokivat, että on halvempaa huoltaa laitteet itse.

”No tietysti, että jos se hinta ei oo järkevä, että monesti jotka vähän niinku yksinoikeudella tekee, niin se saattaa olla, että ne hinnat karkaa ryöstöhinnoksi, mutta jos sen saa pidettyä järkevänä, niin en mää äkkiä keksi mitään haittoja.”

Palvelun hitaus arvioitiin olevan yksi haitta, laitevalmistajan palveluille. Yhtäältä ajateltiin palvelun olevan hitaampaa verrattuna tilanteeseen, jossa organisaatio tuottaa palvelun itse ja toisaalta laitevalmistajan etäisyys kohteesta saattaa aiheuttaa hitautta välimatkan vuoksi. Vastaajista kaksi arvioi palvelun hitauden olevan haittaava tekijä.

”No laitevalmistajahan voi olla kaukana siitä käyttäjästä, on maantieteellistä etäisyyttä ja sitten minkälaiset resurssit niillä on lähtee aina mihinkin päin Suomee. Kestääkö se huollon saanti sitten kauan, tuleeko siinä niitä

matkakilometrejä paljon ja aikaa menee siihen. Sehän ois mukava että se ois aina lähellä ja tulis nopeesti, mutta sehän nyt ei aina toteudu.”

Organisaatioissa, jossa on oma kiinteistön kunnossapitoyksikkö, laitteiden kuntoa seurataan ja ääniä kuunnellaan aina paikanpäällä käytäessä. Yksi vastaajista arveli, että vikoja ei enää huomata ennakolta, jos palvelut ulkoistetaan. Ulkoistuksen ajateltiin vähentävän kiinnostusta laitteiden kunnosta, koska tehtävä ei kuulu tällöin itselle.

”Ei ite, sitten kun kiinteistössä pyörii, niin kiinnostu sitten äänistä ja muista, että mitähän tälle laitteelle kuuluu, ja sit seuraavan kerran, kun käy paikalla niin se saattais olla kone sökö.”

4.3 Palvelutuotteet

Asiakastutkimusta varten kohdeyrityksen toimesta luotiin viisi esimerkkikuvausta palvelutuotteista, jotka arvioitiin olevan tarpeellisia loppukäyttäjille. Esimerkkikuvausten avulla palvelun sisältöä voitiin havainnollistaa ja asiakkaan hintanäkemyksen muodostaminen ja hinnan arvioiminen oli mahdollista. Yrityksen pohjahaastattelujen aikana esimerkkikuvaukset käytiin läpi ja niihin tehtiin pieniä muutoksia. Haastatteluun kuuluneet palvelutuotteet olivat Start-käyttöönottopalvelu, Care-huolenpitopalvelu, Care+-huolenpitopalvelu, Check-kuntokartoituspalvelu sekä Life-saneerauspalvelu. Haastattelu keskittyi kuitenkin pääpainoltaan yleisesti asiakastarpeisiin laitteiden elinkaaren eri vaiheissa ja esimerkkipalvelutuotteet olivat mukana konkretisoimassa sisältöä. Esimerkkikuvausten avulla voitiin myös tarkastella asiakkaiden näkemystä hinnan ja sisällön suhteen.

4.3.1 Käyttöönotto

Käyttöönoton tarpeista kysyttäessä erottui selkeästi asiakasorganisaatioiden erot. Organisaatiot, joissa kunnossapitoyksikköä ei ole omasta takaa, ajattelivat tarpeet hyvin eri tavalla verrattuna organisaatioihin, joilla on oma kunnossapitoyksikkö. Tämä on helposti ymmärrettävissä ammattitaidon eroina. Kunnossapitoyksikössä työskentelevät ovat oman alansa ammattilaisia, ja tietävät laitteiden käyttöönotosta, huollosta ja ylläpidosta paljon työnsä puolesta. Vastaavasti yleensä pienemmät organisaatiot, joiden ei ole järkevää ylläpitää kunnossapitoa, tarvitsevat selvästi enemmän apua käyttöönottoon.

Opastuksen selkeyttäminen ja yksinkertaistaminen koettiin tärkeäksi kolmen haastatellun mielestä. Kaikki nämä haastatellut olivat yhteisöjä ilman omaa kunnossapitoa. He mainitsivat ohjeistuksien olevan liian monimutkaisia, eikä perehdytykselle ollut tarpeeksi aikaa. Myös ohjausyksikön käytön hankaluus nousi vastauksissa esille. Ohjeistuksen sekä laitteen käytön pitäisi olla mietitty enemmän käyttäjän näkökulmasta ja opastuksessa tulisi ottaa huomioon paremmin käyttäjän osaamistaso. Toiset käyttäjät eivät ole alan ammattilaisia ja tarvitsevat yksinkertaiset ohjeistukset. Osa käyttäjistä

taas on kiinteistöhuollon ammattihenkilöitä ja heille asiat on usein jo tutumpia. Joskus tästä koettiin olevan myös haittaa, jos asenne on se, että urakoitsija vastaa kaksi ensimmäistä vuotta kaikista virheistä. Aina ei ymmärretä, että kiinteistön ensimmäiset vuodet ovat sen elinkaaren energian kulutuksen kannalta tärkeimpiä. Usein esimerkiksi ilmastoinnin asetukset jäävät alkuperäisiin asetuksiin, jos suurempia ongelmia ei ilmene.

”Et siinä olis semmoset yksinkertaiset ohjeet, että jos jotain haluaa, niin mitä silloin pitää tehdä. Et mitä nuita ohjekirjoja oon lukuun, niin siellä on ohjeet, että miten mitään nappulaa käytetään, mutta siellä ei ehkä sitä merkitystä oo niin hyvin.”

”Aina asioiden yksinkertaistaminen on parempi. Monesti on, että insinöörit haluaa näyttää sen oman osaamisensa ja jonkun vaikean, kun ei tarttis tietää, kun että tässä on nappi, paina tästä, niin tapahtuu tämä.”

Käyttöönoton tärkeimpinä tekijöinä pidettiin myös hyviä ennakkovalmisteluja. Kolme vastaajaa, jotka kaikki olivat kunnossapidon ammattihenkilöitä, korostivat ennakkovalmistelujen merkitystä käyttöönotossa. Suunnittelu, toteutus ja dokumenttien päivittäminen loppuun asti koettiin tärkeiksi. Dokumenttien oikeellisuus auttaa myöhemmin, kun tarvitaan tietoa esimerkiksi kuka asensi laitteet.

”Hyvää suunnittelua, hyvää toteutusta ja standardiratkaisuja. Nää on a ja o ja itse käyttöönotto on helppoo, jos nää on valmisteltu ja dokumentaatio on tehty paikkansapitäviksi. Et koekäytetään laitos ja pistetään normaali arkikäyttöön, niin sehän menee kun juna sen jälkeen.”

Tulosten mukaan käyttäjät kaipaavat helppoa tapaa saada neuvontaa ongelmatilanteissa. Help-desk-tyyppinen palvelunumero oli kahden vastaajan mielestä tärkeä olla laitteessa näkyvillä. Vastaajat kokivat, että käyttöönoton sujuvuutta voidaan parantaa, jos tukinumero on heti ja helposti saatavilla. Käyttöönoton aikana saattaa ilmetä ongelmia ja tällöin olisi hyvä saada ammattitaitoista neuvontaa puhelimen välityksellä.

”Jos on sitten jotakin kysyttävää, joskus saattaa olla, ihmetellään jotain asiaa, kuuluu vähän jotain ääntä tai etenkin jos säädöissä on jotain, mitä haluttas kattella, niin et ois joku, jolta kysyä, niin se on tärkeä, tällanen help-deskin tyyppinen juttu.”

Eräs esille nostettu asia oli kuittauksen pyytäminen opastuksen jälkeen. Sen arvioitiin auttavan keskittymään perehdytykseen, kun tietää, että joutuu vahvistamaan allekirjoituksellaan saaneensa

koulutuksen laitteen käytöstä. Toisaalta se selkeyttää vastuukysymyksissä, kun tiedetään myöhemmin kuka asiakasorganisaatiossa osaa neuvoa muita.

Tehtaan koekäyttö koettiin tärkeäksi osaksi käyttöönottoa. Tällä saadaan ehkäistyä laitteen sisäiset viat. Vastaajan kommentista kävi ilmi, että heillä on vahva käsitys toimeksiantajayrityksen hyvästä koekäytöstä tehtaalla ennen toimitusta. Toisaalta yhdestä kommentista kävi myös ilmi, että tehtaan koekäyttö saattaa vähentää tarvetta käyttöönottopalvelulle.

”No ensinkään, kun se kone tulee testattuna ja toimivana, ja se toimintakokeen läpäisee ja pelaa, niin täällä kentällä ei oo tarvetta käyttöönottopalvelulle, ainakaan siinä käyttöönottohetkessä, sehän toimii, niin ei käytetä siihen sen enempää aikaa, kun kiire on muutenkin.”

Useissa vastauksissa korostui myös urakoitsijan merkitys ja vastuu asennuksesta ja käyttöönotosta. Käyttöönoton katsottiin kuuluvaksi urakoitsijalle, eikä siitä olla valmiita erikseen maksamaan.

”Urakoitsijalla on se käytönopastusvelvoite. Sehän on tuossa LVI-työselityksessä tai urakkaohjelmassa määritelty jotakin tuntimääriä ja miesmääriä, että monelleko se koulutus pitää antaa, että kyllä se urakoitsijalle mun mielestä aika paljon kaatuu.”

Eräs haastateltava ajatteli käyttöönottoa suurempana kokonaisuutena, jossa on kyse enemmän koko kiinteistön luovutuksesta, kuin yksittäisten laitteiden käytön opastuksesta. Siinä ei keskitytä pelkästään yhteen laitteeseen, vaan kokonaisuus käydään läpi hyvin yleisellä tasolla. Ajatus perustuu pitkälti vastuukysymyksiin. Urakoitsijalla on kahden vuoden vastuu kiinteistön ja laitteiden toiminnasta, eikä tänä aikana haluta puuttua kiinteistön käyttäjinä tekniikan toimintaan millään tavalla. Takuuajan jälkeen tulee tarve myös opastukselle, kun asiakasorganisaatio alkaa ylläpitämään kiinteistöä omin voimin.

”Käyttöönottohetki on lähinnä kiinteistössä. Kun se luovutetaan urakoitsijalta, niin se tulee yhtenä nippuna, että siinä ei yhtä pistettä katella sen enempää. Kaikki se, mikä liittyy siihen käyttöönottoon, niin siinä pitää olla sitten käyttäjän edustajat, parhaimmillaan heti suunnittelupöydältä mukana, mutta viimeistään siinä, kun laitteistoja asennetaan ja laitetaan käyttökuuntoon.”

”Takuuaikana oikein kannata itte edes mennä mitään tekemään syvällisemmin, eli takuu-ajan jälkeen tulee se tarve, kun ruetaan ylläpitävän organisaation voimin toteuttamaan kunnossapitoa.”

Erään haastateltavan vastauksissa tuli esille nykypäivän tapa urakoida projektijohtoisesti. Tällöin urakointiorganisaatio on rakenteeltaan erittäin kevyt ja ammattiosaaminen ostetaan kohteeseen tarpeen mukaan. Tällöin oletusarvona on se, että laitevalmistajan vastuuseen kuuluu säätää laitteisto ja opastaa käyttäjät. Käyttöönoton edellytetään siis kuuluvan laitteen hintaan.

”Tän päivän tapa urakoida on, et siellä on projektijohtoväki, joka kerää sen porukan, et kukaan sieltä ei tuu niitä säätämään kun laitetoimittaja. Ja sillen sun on myytävä se laite, että se on säätöineen. Projektinjohto tekee sen automaattisesti, että laitatte sen käyttökuntoon ja kerrotte käyttäjille, että miten se käy ja pelaa ja kaikki se matsku on mukana. Kukaan rakentaja tai urakoitsija ei enää tänä päivänä oo, että laitetaan hilut ja katotaan lähtekö se käyntiin. Jokaiseen hommaan on nimetty henkilö, joka tuo dokumentit, kattoo että se pelaa ja se on virittänyt ja takaa myös kaksi seuraavaa vuotta, että kaikki mikä sieltä tulee, niin juokset kattomaan, että miks ei se pelaakaan.”

Kysyttäessä haastateltavilta olisiko käyttöönottopalvelulle tarvetta, vastasi viisi vastaajaa tarvetta olevan. Käyttöönoton tarpeellisuus aiheutti kuitenkin vastaajissa ristiriitaa. He näkivät valmistajan palveluilla saavutettavan parempaa osaamisen tasoa. Urakoitsijan tietotaito antaa käyttöönottokoulutusta koettiin myös puutteelliseksi.

”Joo kyllä siinä joskus on sen verran hankalia säädettäviä ollu, että siinä on vähän jouduttu käyttää ulkopuolista asiantuntijaa, mutta aika harvoin kuitenkin.”

Toisaalta käyttöönottokoulutus on osa urakkasopimusta ja kuuluu urakoitsijalle, joten samasta palvelusta ei oltu valmiita maksamaan toiseen kertaan. Osa vastaajista koki urakoitsijoiden antaman käyttöönoton riittävän heidän tarpeisiin.

”Tää on minun mielestä sellasta, mikä pitäsi kuulua asennukseen, että tuleeko tämä nyt toiseen kertaan. Eli se urakoitsija laskee sen jo sinne. Euroistahan tässä on kysymys, eli jos se on vaan lisäkuluja niin sillen ei.”

”No kyl mä vois in näin karkeesti sanoo, että on, on se, kyllä niillä urakoitsijoilla ainakin tähän asti ollu semmonen tarvittava tieto.”

Asiakkailla lähetetyissä esimerkki palvelukuvauksissa oli arvioitu myös palvelutuotteen hinta, josta haastateltavilta kysyttiin mielipidettä. Kysyttäessä mielipidettä käyttöönoton hinnasta, ei hintaa pidetty ratkaisevana tekijänä, eikä liian kalliina.

4.3.2 Huolenpito

Huolenpitopalvelut kattavat laitteiston ylläpitoon ja huoltoon liittyvät käytönaikaiset toimenpiteet. Haastateltavilta kysyttiin heidän oman organisaation toimintamalleista ja –tavoista, kuka huoltaa ilmastointilaitteistot, kuinka laitteita huolletaan ja milloin laitteita huolletaan.

Puolet vastaajista vastasi oman organisaation kunnossapitoyksikön hoitavan laitteistojen huollot lähes täysin itse. Asiantuntemusta perushuoltoon ja sen vaatimiin toimenpiteisiin löytyy omasta takaa. Näistä vastaajista kaikilla oli useita kohteita ja organisaatio oli sitä kokoluokkaa, että oma kunnossapito koettiin taloudellisesti järkeväksi ylläpitää.

”Kiinteistöhoitajat huoltaa näitä ja sitten riippuu kohteesta, et meillä on semmonen kalenteri, et 2-3 kertaa vuodessa suodattimet vaihdetaan ja jotkut kohteet, esimerkiksi tämä uus koulu, mikä tässä on nyt, niin tämä kohde ilmottaa meille suoraan, et millon suodattimet on vaihtokunnossa.”

Kuntasektorilla ollaan edelleen pitkälti tilanteessa, jossa kiinteistöhuolto ja kunnossapito on osa kunnan ylläpitämää toimintaa ja osaamista. Osaamisen taso ja ulkopuolisen huoltoavun tarve vaihtelee tapauskohtaisesti. Kahdessa organisaatiossa oli pidemmälle menevää osaamista ilmastointikoneiden kunnossapidosta.

”Minä sähkömiehenä teen, jos tulee automatiikassa häiriötä, vaikka vesisuntaja menee tai ilmaläppämoottoreita, niin kyllä se minun hommiin kuuluu niitä huoltaa ja vaihtaa.”

Tarvittaessa ulkopuolista apua, otetaan yhteys ensin paikalliseen urakoitsijaan tai kiinteistöhuoltoyhtiöön. Tämän jälkeen, jos apua ei paikallisesti löydy, otetaan yhteys valmistajaan. Kuntasektorilla yksi tähän vahvasti vaikuttava seikka on puitesopimukset, joita laaditaan yhteistyökumppaneiden kanssa. Toisaalta paikallisen palvelun käyttö koetaan järkeväksi myös saatavuuden ja nopeuden näkökulmasta. Leimaava piirre suuremmille huoltotoimille on vikalähtöisyys. Perus huolto hoidetaan ja suodattimet vaihdetaan säännöllisesti, mutta muuta ennakointia ei juuri tehdä.

”Meillä nuo laitosmiehet huoltaa näitä koneita, että käy vaihtaa suodattimia ja kattoo nuo kiilahihnat ja suodattimet vaihdetaan pari kertaa vuodessa ja sitte tarpeen mukaan, jos jostain syystä erityisen likaseksi menee, niin sitten vähän useammin. Sitten jos on tommonen tarvii jonkun laajemman huollon, niin sitten otetaan joku erikoismies ja joskus on sitten tämmönen laitetoimittajankin huoltomies käynyt jos on ilmennyt semmonen vika, että ei osata ite huoltaa.”

”No ensimmäiseksi soitetaan jollekin kiinteistöhoitoyhtiölle, tai koitetaan omin voimin korjata sitä, ja sitten me soitetaan laitevalmistajalle, eli siinä vaiheessa me tullaan tarvii tukee, mut se tulee käytännössä siinä vikatilanteessa. Ensin pidetään ylläpitohuollolla niin kauan, kun se nyt siinä normaalisti pelittää, eli emme tee turhaa työtä. Vaihdamme suodattimet ja havainnoimme, et se pelaa, ja jos se pelaa, niin hyvä niin.”

Seitsemän haastatelluista vastasi, että vastuu suodattimien vaihdosta on omalla organisaatiolla. Kuusi näistä kertoi vaihtavansa, tai ainakin tilaavansa suodattimet itse ja yksi soittaa aina ongelman tullen kiinteistöhuoltoon tosin tällä haastateltavalla oli juuri kiinteistöhuollon kanssa sopimuksen tekeminen työn alla. Kokonaisvastuuta kunnossapidosta ei ole tällä hetkellä ulkoistettu yhdelläkään vastaajista.

”Ollaan puolen vuoden välein vaihdettu suodattimet ja sepä se oikeestaan se huolto on siinä ollu.”

”Vuoden alusta on tarkoitus muuttaa säännölliseksi, että meillä on sopimus justiin viilauksen alla siitä. Siihen tulis sen sopimuksen alle koko kiinteistö, kaikki laitteet ja huollot.”

Yhdessä vastaajaorganisaatiossa huollon kokonaisvastuu oli itsellä, mutta esimerkiksi suodatinten vaihdot oli ulkoistettu kunnossapito sopimuksella. Myös muut huoltotoimenpiteet oli ulkoistettu, mutta kutsuttiin paikalle tilaamalla. Omien huoltomiehien vastuu oli enemmänkin tarkkailla ilmas- tointilaitteiden tilaa muun huoltotyön ohessa.

”Että tilat on kunnossa, vuotoja ei oo ja äänimaaailma on kohdallaan ja ei oo sulakkeet paukkunu. Tätä kautta varmistetaan se, että mitään mekaanisia ti- loihin liittyviä häiriöitä ei pääse syntymään yllättäen ja jos niitä sitten alkaa tulla, niin niihin päästään puuttumaan ajoissa. Ja kun on määräaikaisia laite- vaihtoja, niin sitten huoltoliikkeiden omat kaverit vaihtaa taajarit ja pumput ja jos tarvii sitten jotain muuta automatiikkaspesiaalimiestä ohjelmoimaan, niin ne otetaan sitten paikalle tarvittaessa.”

Suodattimien hankinta tapahtuu valtaosassa organisaatioita suoraan suodatinvalmistajilta. Kaikki eivät osanneet varmuudella sanoa hankintapaikkaa, koska paikalle kutsuttu huolto toimitti myös suodatti- met. Yksi vastaajista ilmoitti hankkivansa suodattimet laitevalmistajalta. Kunta sektorilla suodatin tilaukset hoidetaan kilpailutuksen kautta koko kunnan kiinteistöihin.

Keskusteltaessa huolenpitosopimuksista, nousi kolmelta vastaajalta epäily huolenpitosopimuksen kannattavuudesta. Molemmipuolista hyötyä on synnyttävä, jotta palvelua voidaan myydä pidemmällä tähtäimellä. Vastauksissa nousi esiin myös sopimusten vaatimat resurssit, jotka joudutaan mittaamaan tiettyyn tarpeeseen, joka muuttuu kuitenkin jatkuvasti. Tästä katsottiin syntyvän palveluntarjoajalle kustannuksia, jotka sitten jäävät asiakkaiden maksettavaksi. Kysynnän muutokset saattavat toisaalta aiheuttaa myös resurssipulaa, jolloin palvelun tasoa ei kyetä ylläpitämään.

”Se pitäis olla vaikka vuoden sopimus ja sitten katsotaan mitä on vuoden aikana tehty, ja sellanen kiinteä yhteydenpito, ettei se ole sellasta lisämyyntiä, vaan siitä olis molemmin puolin hyötyä.”

”Sehän on ollu niin näissä huoltosopimuksissa, että varataan ne resurssit mitä se työ vaatii, kun säännöllisesti asiakkaan luona käy, mutta käytännössä se on semmosta auringonpaistehuoltoa, että siellä ilmestytään ovelle, pyydetään kuittaus ja lähdetään pois.”

Kaksi vastaajaa piti tärkeänä huolto-ohjelman rakentamista laitteille. Käyttäjillä ei välttämättä ole tietoa, kuinka laitteita kuuluisi huoltaa ja mitkä ovat tarvittavien huoltojen määrävälit. Suodatinvaihdot osataan yleensä tehdä ja varsinkin uudemmat laitteet hälyttävät kun suodattimet on vaihdettava, mutta muu huolto jää hyvin usein vikojen korjaamiseksi. Valmistajan kokemusta eri komponenttien kestävydestä ja tämän tiedon ohjelmoimista käyttötuntilaskuriin ehdotettiin. Keskustelussa nousi esiin myös tarvittavien huoltopakettien rakentaminen, jolloin paketti pitäisi sisällään kaikki huollossa tarvittavat varaosat.

”Käyttötuntilaskuriin perustuva ennustus kuluvien osien uusimisesta määrävällein, niiku nyt lentokoneissakin tehdään. Se ei sinänsä olis huono, jos siihen joku huoltopaketti tulis, jonka vaikka paikallinen sähköurakoitsija voi sitten vaihtaa, ne kontaktorit ja muut.”

”Olisin innokas siitä käyttötuntilaskurista, jos siinä olis sellanen. Ja se sit ehdottelis, että nyt kannattais tällanen toimenpide tehdä. Käytännössähän se tehdään sit, kun se kaatuu, niin se on pakko tehdä. Et tiettyillä käyttöväleillä uusittas tiettyjä osia, jotka kokemusperäisesti tiedetään et menee.”

Keskusteluissa nousi esille online-monitorointi. Kaksi vastaajaa piti tärkeänä, että laitteita voidaan valvoa etänä myös niissä tapauksissa, kun laitetta ei voida syystä tai toisesta kytkeä kiinteistöautoomaatioon. Toisella vastaajalla etäpalvelun suunnittelu oli organisaatiossa parhaillaan työnalla. Tarkoituksena helpottaa kiinteistöhuollon työmäärää tilanteessa, jossa organisaatiossa on juuri yt-neuvottelujen jälkeen vähennetty kiinteistöhuollon henkilömäärää seitsemästä henkilöstä kahteen.

”Etäkäyttöä kannustaisin kyllä kovasti, että jos ei siihen kiinteistöautomaatioon, niin ois vaikka joku webbi-pohjainen juttu pilvipalvelu, tai mihin nyt laite- taankin wlanin kautta. Kaikissa kiinteistöissä on nykyisin verkot, että olis mahdollista etänä tällasta konetta aina valvoo.”

Osaamisen tasoa peräänkuulutettiin yhtenä osana hyvää palvelua. Esille nousi neuvonnan laadukkuuden tarve. Tarvetta olisi neuvonnalle suunnittelusta elinkaaren loppuun asti. Esimerkiksi laitteiden sopivuudesta erilaisiin tiloihin ja ympäristöihin kaivattiin tietotaitoa.

”Et kyllä teillä hyvä olis olla se taso, että te voitte mennä IV-suunnittelijaakin ohjaamaan esimerkiksi sen laitteen soveltuvuudesta johonkin. On hyvä, että pystyy antaa vastauksia, et sinänsä se osaamisen taso on hyvä olla korkee siinä neuvonnassa.”

”Ilman osaavaa porukkaa joka osa-alueella homma ei pelaa. Sitten kun se porukka on kasassa, niin homma toimii teknisesti ja taloudellisesti ja asiakkaat viihtyy, niin kaikki voittaa silloin.”

Haastatteluista nousi esille myös kysymys miksi yhden ilmastointilaittevalmistajan laitteet eriytettäisiin muusta kiinteistön kunnossapidosta. Tämä nähtiin jossain tapauksessa ongelmana, koska kiinteistöissä saattaa olla usean merkkisiä laitteita ja ilmastointilaitteet nähtiin olevan suhteellisen yksinkertaisia huollettavia. Kiinteistöhuollon sopimukseen kuuluu yleensä suodattimien vaihto yhden tai kaksi kertaa vuodessa sekä laitteen tarkkailu. Muut viat korjataan erikseen sopien. Kiinteistöhuollon sopimuksissa korostuu hallinnoinnin ja vastuunjaon helppous.

”Siinä vaan listataan koneet, et tällasia koneita on ja suodattimet vaihdetaan kerran tai 2 vuoteen ja ne ilmoitetaan ne suodatimien määrät ja loppu sitten kuuluu et konetta tarkkaillaan ja viat korjataan erikseen sopien. Oletasin, että suurin osa ei lähde eriyttämään, että tietty IV-kone on jonkun huollossa ja toinen taas toisen. Se ostetaan pakettina se ilmastoinnin järjestelmien huolto. Etenkin jos on tällanen osto-organisaatio, eli ei oo sitä omaa suorittavaa porukasta, niin varmasti näin tulee menee pääsääntöisesti.”

Tässäkin korostui organisaatioiden tarpeiden erilaisuus, jonkun vastaajan päinvastaisen mielipiteen kautta. Hän oli sitä mieltä, että ilmastointikone voidaan hyvin ottaa erillisen huoltosopimuksen piiriin.

Haastateltavilta kysyttiin myös maksuvaihtoehtoista, tosin tämä on paljolti sidoksissa palvelutuotteen tyyppiin. Pidempiaikaiset huoltosopimukset on mahdollista sopia kuukausiveloituksena, kvartaaleittain, puolivuositain tai vuosittain veloitettavaksi. Haastateltavien mielipiteet hajautuivat riippuen

siitä, mitä asiaa haastateltava korosti. Osa vastaajista näki yksittäisten huoltokertojen olevan sopivien heidän tarpeisiin, jolloin kertaluontoinen veloituskin on paras vaihtoehto. Myös vaihtoehtojen mahdollisuus nostettiin esille.

Haastattelussa kysyttiin tarvetta huolenpitopalveluille. Yksi vastaajista näki heillä olevan heti tarvetta tämän tyyppisille palveluille. Kaksi muuta vastaajaa näkivät, että tulevaisuudessa huoltopalvelun tarve tulee kasvamaan, johtuen henkilöstön määrän vähenemisestä.

4.3.3 Kuntokartoitus ja saneeraus

Kuntokartoituksen ja saneerauksen tarve vanhempien laitteiden osalta on ilmeinen. Vastaajista seitsemän oli sitä mieltä, että tarve on tiettyjen kohteiden osalta välitön ja uudempiin laitteisiin se tulee ajankohtaiseksi myöhemmin. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että heillä kohteiden käyttö muuttuu ja ilmastointiputkistoja ja laitteita joudutaan uusimaan tarpeen muuttuessa sen verran nopeasti, että saneeraukselle ei ole tarvetta.

”No varmaan sitten tulevaisuudessa, että nyt kun ollaan vielä niin uus talo, mutta sitten kun alkaa vanhenemaan, niin kyllähän nekin tulee sitten ajankohtaiseksi.”

”Joo, kyllä varmaan saattais jopa ollakin jo, elikkä pyrittäs niitä häiriöitä ennalta ehkäsemään, että se laitevalmistaja nyt kävis kattomassa, että pärjääkö tää kone ja etenkin, jos jotain isompia remontteja suunnitellaan, niin siinä aina nousee nykyisin se ilmanvaihto niin vahvaan rooliin. Eli oma mielipiteeni on, et tollasta peruskonetta pystyy aika pitkään käyttämään, jos niitä osia sieltä sisältä muuttuu, niin ei se runko nyt ihan heti kyllä hajoo.”

Kuntokartoituksen hinnan ajateltiin olevan hyvin linjassa palvelutuotteen sisällön kanssa. Vastauksissa nousi esille se, että kyseessä on asiantuntijapalvelu joten hinnalle on perustetta. Hintaa verrattiin myös kustannuksiin, joita voi syntyä vanhan laitteen hajotessa, jolloin kerrannaiskustannukset voivat nousta korkeiksi. Hinnoitteluun liittyen ehdotettiin myös, että kuntokartoituksen hinnan saisi hyvityksenä takaisin, jos myös saneerauksesta tehtäisiin kauppa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli kohdeyrityksen asiakasymmärryksen vaillinaisuus, sekä elinkaariiketoiminnan kokemuksen puute. Tutkimuskysymykset muotoutuivat elinkaaripalvelujen lisäarvon tuottamisen sekä palvelun tärkeimpien piirteiden ja elinkaaripalvelujen asiakastarpeiden ympärille. Tutkimustuloksista voidaan havaita, että laitevalmistajan on mahdollista tuottaa palveluntarjoajana asiakkaalle lisäarvoa, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Laitevalmistaja nähdään parhaana osaajana huoltamaan omia laitteitaan. Valmistajan tietotaito, osaaminen ja kokemus ovat parempia verrattuna asennus- tai huolto-organisaation taitoihin. Haittapuoliksi arvioitiin, että hinta saattaa nousta liian kalliiksi verrattuna omaan kunnossapitoon tai kiinteistöhuollon palveluihin. Toisaalta laitevalmistajan huolto koetaan ikään kuin merkkihuolloksi, joka maksaa hieman enemmän. Toisena haittana nähtiin huollon saannin mahdollinen hitaus. Tähän vaikuttaa palveluntarjoajan maantieteellinen sijainti ja resurssit.

Yhtenä tutkimuskohteena oli selvittää asiakkaiden odotukset hyvälle palvelulle elinkaaripalvelujen toteutuksessa. Tutkimustuloksista käy ilmi, että selkeästi tärkeimmäksi piirteeksi nousi nopeus. Nopeudella ymmärrettiin sekä huoltomiehen saapumista paikalle, että palvelun tilaamisen nopeutta ja helppoutta. Paikallisuus, joka vaikuttaa suoraan palvelun nopeuteen ja saatavuuteen nousee keskeiseksi tekijäksi. Nopeus on mahdollista saavuttaa läheisellä sijainnilla asiakkaaseen. Tarvittavan nopeuden saavuttaminen vaatii myös resursseja. On tärkeää, että resurssien riittävyys varmistetaan, jotta palvelutuotteiden mukaiset palvelulupaukset voidaan täyttää. Toinen tärkeänä pidetty palvelun piirre on luotettavuus. Luotettavuus tuli ilmi lähinnä luvatus aikataulun pitämisenä. Luotettavuutta ja rehellisyyttä kaivattiin tilanteeseen, jossa tiedetään, että paikan päälle ei ehditä halutussa aikataulussa. Kolmantena piirteenä hyvälle palvelulle on hinta-laatu-suhde. Kustannusten karsiminen on monessa organisaatiossa hyvin ajankohtaista, ja tällöin hinnan merkitys saattaa hieman korostua. Tuloksista voidaan päätellä, että hinta ei ole este palvelutuotteiden myynnille. Korkeampi hinta voidaan perustella laadukkaalla toiminnalla. Hyvän palvelun odotukset jakoutuivat osittain, riippuen asiakasorganisaation huoltotoiminnan tasosta. Organisaatiot, joissa omaa huoltohenkilökuntaa ei ole, korostivat edellä mainittujen lisäksi asiakkaan edun tavoittelua ja vastuunottamista. Palveluntarjoajan tulisi katsoa kokonaisuutta ja ehdottaa asiakkaalle ratkaisuja, jotka ovat kokonaisuudeltaan taloudellisimpia. Pitkäkestoiset asiakas-suhteet ovat yritykselle kannattavimpia, joten molemminpuolisen hyödyn tavoittelu on järkevää myös yrityksen näkökulmasta.

Palvelutuotteiden osalta eniten tarvetta näyttäisi tulosten valossa olevan kuntokartoitus- ja saneerauspalveluille. Nämä palvelut mielletään nimenomaan valmistajan tehtäviksi. Kiinteistöhuollossa ei ole valmiuksia tehdä laitteille saneerauksia. Osa laitekannasta on iäkästä ja kuntokartoituksella voitaisiin varmistua laitteen kunnosta ja saneerauksen tarpeesta. Ilmanvaihdon roolin kasvaminen ilmanlaatuongelmien myötä, sekä energiataloudellisuuden tietoisuus lisäävät kuntokartoituksen ja saneerauksen tarvetta. Kuntokartoituksen hinta on tulosten mukaan linjassa sisällön kanssa. Hyvillä kuntokartoituksen hinnan saneerauksen hinnasta, olisi mahdollista sitouttaa asiakas ostamaan myös saneeraus palveluntuottajalta. Kuntokartoitusraporttiin sekä saneerauspalvelun hintatarjoukseen tulisi sisällyttää arvio energiansäästöstä sekä takaisinmaksuajasta. Myös käyttöönotolle on

varauksellista kysyntää. Käyttöönotto kuuluu yleensä urakoitsijalle ja vaikka vastaajat näkivät selvästi hyvänä sen, että laitevalmistaja suorittaisi käyttöönoton, ei siitä kuitenkaan oltu valmiita mak samaan lisähintaa. Käyttöönottopalvelun asiakkaina ovat sekä urakoitsija laitetoimituksen yhteydessä, että käyttäjät kiinteistön ylläpidon siirryttyä heidän vastuulleen kahden vuoden jälkeen kohteen luovutuksesta. Laitevalmistajan tarjoama ylläpitopalvelu jakoi selkeästi mielipiteitä. Asiakasorganisaation koko määrittää paljolti, onko sillä omaa kunnossapitoa. Tästä riippuu usein myös ulkopuolisten huolto- ja ylläpitopalveluiden tarve. Yksittäinen huoltopalvelutuote on tulosten mukaan helpompi ostaa. Epäily huolenpitosopimusten kannattavuudesta ja niistä saadut kokemukset rajoittavat sopimusten tekoa. Toisaalta vastuuta kiinteistön kunnossapidosta mielellään ulkoistettaisiinkin, etenkin pienissä organisaatioissa, joissa tietotaitoa tai aikaa ei tehtäviin ole. Palvelutuotteiden markkinoinnissa ja myynnissä avainasemassa ovat niistä saatavat hyödyt ja niiden konkretisoiminen. jotta hinta voidaan perustella. Asiakkaan on koettava, että hän saa lisäarvoa palvelusopimuksesta, muuten asiakas-suhde jää lyhytaikaiseksi. Tulosten valossa näyttäisi, että palveluiden tuotteistaminen kannattaa alkuvaiheessa tehdä käyttöönotolle, kuntokartoitukselle, saneeraukselle ja ylläpidolle. Ylläpidon osalta palvelusopimusten tarve näyttää olevan ainakin vielä tällä hetkellä suhteellisen vähäinen. Lisäksi palvelusopimusten vaatimat resurssit ovat suuremmat ja vaadittu vasteaika lyhyt.

Tutkimuksen tuloksista löytyy runsaasti teoriaa tukevia yhteyksiä. Odotukset palveluntuottajaa kohtaan, kuten nopeus ja luotettavuus eivät ole mahdollisia toteuttaa ilman vahvaa verkostoitumista. Verkostokumppanuuksien avulla päästään lähelle asiakasta laajalla maantieteellisellä alueella ja odotuksiin voidaan vastata. Palveluliiketoiminta myös syventää asiakas-suhdetta. Olemalla lähellä asiakasta jatkuvasti, asiakastyytyväisyyttä voidaan merkittävästi parantaa. Tämä vaatii tietysti asiakasodotusten täyttämistä ja ylittämistä. Se antaa kuitenkin palveluntuottajalle parhaan mahdollisuuden kehittää asiakaslähtöisesti sekä tuotteita, että palveluja. Palvelutuotanto myös loiventaa tuotelähtöiselle yritykselle tyypillistä suhdannevaihtelua. Tämä helpottaa yrityksen tulevaisuuden ennakkointia sekä vähentää vaihtelua kassavirrassa ja liikevaihdossa. Tulokset osoittavat myös selvästi, kuinka yrityksen kilpailutilanne muuttuu siirryttäessä palvelujen tuottajaksi. Kilpailijoita ovat jatkossa entisten lisäksi myös kiinteistöhuollon toimijat, loppukäyttäjien oma kiinteistöhuolto sekä urakoitsijat. Tällöin syntyy tilanteita, jossa asiakkaasta tulee myös kilpailija. Asiakaskunta myös laajenee, jolloin lisääntynyt yhteydenpito loppukäyttäjien kanssa muuttaa asiakaspalvelun luonnetta merkittävästi. Palvelutuotteiden myynnin haaste on tutkimustuloksista nähtävillä. Taloudellisten hyötyjen konkretisoiminen on tärkeimmässä roolissa ja ne olisivat kyettävä osoittamaan asiakkaalle eri tavoin. Palveluliiketoimintaan siirtyminen vaatii muutoksia yrityksen strategiassa ja toimintatavoissa, esimerkiksi henkilöstön kouluttaminen, asennemuutos sekä tulospalkkauksen uudelleenkehittäminen.

6 POHDINTAA

Kustannussäästöjä haetaan joka puolelta. Useissa organisaatioissa mietitään, millaisia resursseja on järkevää pitää ja kuinka tehokasta näiden resurssien käyttö on. Omaa kiinteistöhuoltoa supistetaan ja osa palveluista tarvitaan jatkossa ostopalveluna. Ulkoistuksissa laitevalmistajan elinkaaripalvelut kilpailevat kiinteistöhuollon palvelujen kanssa. Ilmastointilaitteet nähdään suhteellisen yksinkertaisiksi huoltotoimenpiteiltään. Tästä seuraa se, että useat vastaajat näkevät järkeväksi sisällyttää ilmastointilaitteiden huolto kiinteistöhuollon sopimukseen. Joissain kohteissa on myös eri valmistajien ilmastointilaitteita, eikä nähty järkeväksi eriyttää yhtä laitetta eri sopimuksen alle. Asiakkaalle onkin pystyttävä konkretisoimaan hänen saamansa hyödyt. Esimerkkeinä laitteiden optimointi käyttöönoton yhteydessä juuri kyseessä olevaan kohteeseen, tai saneerauksessa tehdyt muutokset ja niistä saatavat säästöt olisi tuotava laskelmien muodossa esille. Asiantuntemuksen ylivoimainen paremmuus ja siitä saatavat hyödyt nopeuden ja virheettömyyden muodossa on pystyttävä tuomaan esille myös numeroiden valossa.

Palvelun tärkeitä piirteitä tutkittaessa nousee todella tärkeään osaan resurssien riittävyys. Palvelun nopeus, luotettavuus ja aikataulun pitäminen ovat suoraan riippuvaisia käytettävistä resursseista. Yksi keino tasoittaa resurssien kuormitusta, on kaksiportainen hinnoittelu, jossa erittäin nopea palvelu on hinnoiteltu kalliimmaksi, kuin normaali palvelu.

Käyttöönotto laitevalmistajan tarjoamana jakoi mielipiteitä. Valtaosa vastaajista on sitä mieltä, että käyttöönotto kuuluu LVI-urakoitsijalle. Käyttöönoton laatu koettiin osassa vastauksista riittäväksi urakoitsijan toimesta. Laitevalmistajan palvelua pidettiin oletusarvoltaan laadukkaampana, mutta käyttöönotosta ei olla valmiita maksamaan ikään kuin toista kertaa. Projektiluontoinen rakentamistapa puolestaan voi aiheuttaa sen, että laitevalmistajan tarjoama käyttöönotto edellytetään kuuluvaksi hintaan. Ennakkovalmistelujen tärkeys sekä dokumentaation paikkansapitävyys ovat tärkeä osa onnistunutta käyttöönottoa. Dokumentaatio tulisi päivittää paikkansapitäväksi osana käyttöönottoa. Sekä dokumenttien, että käyttöohjeiden säilyttämiseen ja käyttöön löytyy varmasti sähköisiä menetelmiä nykyisin. Käyttöönoton markkinoinnissa ja myynnissä on hyvä ottaa huomioon kiinteistön ylläpidon siirtyminen urakoitsijalta loppuasiakkaalle kahden vuoden jälkeen luovutuksesta. Tämä aika vastuu laitteiden toiminnasta on urakoitsijalla. Todellinen tarve käyttöönottopalvelulle on siis myös kaksi vuotta kiinteistön luovutuksen jälkeen. Käyttöönoton markkinoinnista kannattaisikin suunnata laitteiden myynnin yhteydessä urakoitsijalle ja kahden vuoden päästä kiinteistön omistajille ja käyttäjille. Käyttöönoton hyödyt tulisi miettiä huolellisesti ja konkretisoida esimerkkilaskelmin. Ilmastoinnin säädöillä on kuitenkin merkittävä vaikutus kiinteistön energian kulutukseen. Tällä tavoin käyttöönottopalvelun tarvetta saataisiin kasvatettua. Käyttöönoton osalta on myös pohdittava, kuinka vastuukysymykset jakautuvat urakoitsijan ja laitevalmistajan osalta, jos käyttöönoton suorittaa laitevalmistaja. Siirtykö asennuksen vastuu mitenkään laitevalmistajalle, kun käyttöönoton yhteydessä asennuksen oikeellisuus tarkistetaan? Ainakin tähän liittyvät mahdolliset ristiriidat on hyvä miettiä ennen palvelutuotteen lanseeraamista.

Huolenpitopalvelujen tarve on tällä hetkellä tulosten mukaan vähäisin esimerkkeinä olleista palvelutuotteista. Tulevaisuudessa organisaatioiden kiinteistöhuollon tarve kuitenkin lisääntyy kasvavan ulkoistuksen myötä. Ilmastointilaitteiden perus huolto nähdään kuitenkin osaksi kiinteistön huoltoa, eikä yksittäisen ilmastointilaitteen eriyttämistä kiinteistöhuollon sopimuksesta nähdä järkevänä. Tulosten mukaan laitevalmistajan valmius ja osaamisen taso huoltaa omia laitteitaan, mielletään kiistatta paremmaksi, kuin urakoitsijalla.

Pelkkä palvelun laatu ja osaaminen ei kuitenkaan riitä asiakastyytyväisyyteen. Kaikki tärkeimmät palvelun osatekijät on pystyttävä tuottamaan asiakkaalle. Nopeus, helppous, luotettavuus ja oikea hinta suhteessa laatuun. Riittävä resursseilla, paikallisesti ja oikealla asenteella nämä vaatimukset on mahdollista täyttää. Kokemusten karttuessa sekä yritykselle, että asiakkaille on tarjontaa helpompi suunnata oikein. Asiakasta tulisi kuunnella varsinkin alkuvaiheessa herkällä korvalla ja muokata palvelutuotteita kysyntää vastaavaksi nopeasti.

Asiakkuuksien hallinta muodostuu yhdeksi haasteeksi asiakasmäärän kasvaessa palvelutoiminnan myötä. Palveluliiketoiminnan kehittäminen vaatii asiakasymmärrystä ja sitä voidaan kasvattaa nopeimmin suunnitelmallisen asiakashallinnan kautta.

6.1 Oman työprosessin arviointi

Aloitin opinnäytetyön tekemisen heinäkuussa 2017. Aloite opinnäytetyölle tuli toimeksiantajayritykseltä. Työ lähti liikkeelle case-brief-palaverista yrityksen toimitusjohtaja Vesa Rautavan kanssa. Palaverissa käytiin läpi opinnäytetyön linkittyminen vasta käynnistettyyn Iot-hankkeeseen, sekä yrityksen odotukset opinnäytetyön tuloksista. Työn toteuttamistavat rajauksineen jäivät minun suunniteltavaksi. Alkuvaiheessa työskentelyni keskittyi kirjallisiin lähteisiin perehtymiseen. Tässä vaiheessa tutkimuskohde ja työn rajaus oli vielä laveasti määritelty. Mukana oli asiakastutkimuksen tekeminen sekä palvelujen tuotteistaminen. Koin, että yritys hyötyisi merkittävästi näistä aihealueista ja molemmat oli tarkoitus toteuttaa opinnäytetyön puitteissa. Tutkimuksen oli määrä olla valmis ja yhteenveto luovutettuna kohdeyritykselle vuoden 2017 loppuun mennessä. Tein itselleni selkeät tavoitteet sekä teorian kirjoittamisen, että asiakastutkimuksen etenemisen suhteen. Rakensin myös alustavan sisällysluettelon, jonka perusteella aloin tutkimaan ja kirjoittamaan teoriasisältöä. Työskentely sujui hyvin itsenäisesti ja ensimmäinen palaveri ohjaajan kanssa oli 5.9.2017. Työskentelyn edetessä sekä työsuunnitelman esittämisen yhteydessä tulleiden palautteiden perusteella kävi selville, että kokonaisuus on liian laaja, jotta on mahdollista pureutua tutkittavaan kohteeseen riittävän syvälle annetussa aikataulussa. Niinpä palvelujen tuotteistamisen osa-alue jätettiin opinnäytetyöstä pois ja keskityttiin asiakastutkimukseen. Asiakasymmärryksen kasvattaminen koettiin olevan tässä vaiheessa tärkeintä, jotta elinkaari liiketoiminnan kehittäminen pääsee kohdeyrityksessä eteenpäin. Tässä vaiheessa opinnäytetyön teoriasisällöstä jäi pois 25 sivua eli yli puolet kirjoittamastani tekstistä. Jatkoin kuitenkin myöhemmin myös palvelujen tuotteistamisen tutkimista ja tein tästä aiheesta kohdeyritykseen erillisen projektityön. Näin tehty tutkimustyö ei mennyt hukkaan itseni eikä kohdeyrityksen osalta.

Aloin luonnostelemaan teemahaastattelun runkoa samalla teoriapohjaan tutustumisen kanssa. Luonnokset kävivät kommentointikierroksella kohdeyrityksessä ja haastattelupohjaa muokattiin saadun palautteen ja omien huomioiden myötä lähemmäs lopullista muotoaan. Kohdeyrityksessä muotoiltiin palvelukuvaukset, joiden tarkoitus oli konkretisoida haastateltaville mahdollisten tulevien palvelutuotteiden sisältöä. Asiakashaastattelujen yhtenä tarkoituksena oli myös saada kommentteja ja palautetta palvelutuotteiden sisältöön ja arvioituun hintaan liittyen.

Haastattelut valikoituivat tutkimusmenetelmiksi kohdeyrityksen kanssa yhteisymmärryksessä. Kohdeyrityksen avainhenkilöiden pohjahaastattelun otin yhdeksi osaksi kokonaisuutta siksi, että elinkaaripalvelujen tuottaminen oli yrityksessä uusi asia, eikä siitä ollut vielä kokemusta. Haastatteleamalla yrityksen henkilökuntaa saatiin tietoa lähtötilanteesta ja pystyttiin tarkentamaan loppuasiakkaille tehtävää haastattelua. Samalla sain kasvatettua omaa asiantuntemusta, jotta asiakashaastattelujen tekeminen oli uskottavasti mahdollista. Haastattelin yrityksen henkilökunnasta myyntipäällikköä, tuotantopäällikköä ja huoltopäällikköä. Asiakastutkimuksen haastattelurunko sekä palvelukuvaukset käytiin läpi ja niihin tehtiin palautteen mukaisia pieniä muutoksia. Haastattelut suoritettiin lokakuun 2017 aikana ja kestoiltaan nämä haastattelut olivat 2 – 3 tuntia. Nauhoitin haastattelut, jotta niihin pystyi tarvittaessa palaamaan jälkepäin. Pohjahaastattelut antoivat vankan pohjan aloittaa varsinainen asiakastutkimus.

Tutkimuksen toteuttaminen teemahaastattelujen muodossa nähtiin kokonaisuuden kannalta parhaana vaihtoehtona sekä minun, että kohdeyrityksen puolelta. Loppuasiakkaista, heidän toiveistaan ja käyttäytymisestään ei ollut vahvaa, ajantasaista tietoa. Haastattelut koettiin parhaiksi keinoiksi kehittää yrityksen asiakastuntemusta. Asiakashaastattelut suoritettiin loka – marraskuussa 2017. Aloitin haastatteluprosessin soittamalla valituille asiakkaille pyytääkseni heitä osallistumaan haastatteluun ja sopiakseni haastatteluajankohdan. Muutamat ensimmäiset haastatteluun pyydyt eivät suostuneet haastatteluun erilaisiin syihin vedoten ja aloinkin jo miettimään vaihtoehtoisia tapoja tutkimuksen tekemiseen. Jatkoin kuitenkin asiakkaiden läpi käymistä ja sain sovittua haastatteluajoja. Tämän jälkeen tuli enää kaksi kieltäytyjää. Selvitin myös ensimmäisen yhteydenoton yhteydessä henkilön aseman organisaatiossa ja sen onko hän oikea henkilö osallistumaan haastatteluun. Kahdessa tapauksessa selvisikin, että organisaatiosta löytyy toinen sopivampi henkilö osallistumaan tutkimukseen. Haastattelut sujuivat hyvin luontevasti ja aiheeseen perehtyneisyyttä kuvastaa usean haastateltavan esittämä oletamus siitä, että olen kohdeyrityksessä töissä. Olin sopinut aluksi seitsemän haastattelua ja kuudennen kohdalla huomasin, kuinka vastaukset olivat hyvin samankaltaisia useiden muiden vastaajien kanssa, vaikka asiakastarpeissa näyttikin olevan vaihtelua. Tein seitsemän haastattelun ja sovin vielä yhden haastateltavan lisää, joten yhteensä tapauksia oli kahdeksan.

Opinnäytetyöprosessi tuntui aluksi hyvin haastavalta, koska hyödyllistä tietoa tuntui olevan lähes määrättömästi ja tulevan koko ajan vain lisää. Ohjaajan kanssa käyty palaveri kirkasti ajatuksia, mutta erityisesti työsuunnitelman esittäminen ja siinä yhteydessä käyty keskustelu auttoi paljon ja selkeytti aiheen rajaamista ja prosessi pääsi tämän jälkeen paremmin vauhtiin. Toinen haasteelliselta tuntunut vaihe oli tuloksien analysointi. Tuntui, että analysointiin ei löydy valmiita työkaluja ja

tapoja, jolla tutkimuksen luotettavuus voidaan taata. Pehdyttyäni erilaisiin menetelmiin, päädyin litteroimaan ja teemoittelemaan aineiston. Sovin vain yhden haastattelun per päivä, jotta aikaa jäisi litteroinnille. Litteroin haastattelut välittömästi saman tai seuraavan päivän aikana, joten asiat olivat vielä hyvin mielessä ja tämä helpotti kirjoittamistyötä. Litterointiin tarvittava aika oli kuitenkin suurempi, kuin olin ajatellut, vaikka tiesinkin sen olevan aikaa vievää.

Haastattelujen ja aineiston analysoinnin yhteydessä kävi selväksi, että haastateltavat eivät ole yhtenäinen ryhmä asiakkaita. Asiakstarpeissa on tällä hetkellä suuria eroja asiakasorganisaatioiden rakenteesta riippuen. Palvelutarpeet ovat hyvin erilaisia, jos organisaatiolla on omat kiinteistöhuollon työntekijät, verrattuna pienempiin organisaatioihin, joilla palveluntuotanto on ulkoistettu. Tarve saattaa olla kuitenkin muuttumassa ja yhtenäistymässä kuntien ulkoistaessa omaa kiinteistöhuoltoa vähitellen. Aikataulusta ja resursseista johtuen, käsittelin kuitenkin haastateltavia yhtenä ryhmänä. Tässä olisi jatkotutkimuksen kohde tutkia heidän tarpeitaan tästä näkökulmasta. Nyt kun tietoa heidän tarpeistaan myös on enemmän ja osataan kysyä oikeita kysymyksiä, voisi tutkimuksen tehdä määrällisenä, jolloin otanta voisi olla huomattavasti suurempi.

Opinnäytetyön keskiössä on loppuasiakasnäkökulma tuotelähtöisen teollisuuden palvelujen kehittämisessä. Tämä näkökulma säilyy mielestäni hyvin läpi kirjoitusprosessin. Työ kuvaa tämän hetken tilannetta kohdeyrityksen loppuasiakkaiden palvelutarpeissa ja antaa kuvaa palvelutuotteiden markkinoiden kypsyydestä. Työn tuloksia ei välttämättä voida yleistää koskemaan muita aloja, mutta saman alan yrityksille se antaa kuvaa palvelutuotteiden asiakastarpeista. Opinnäytetyö vastaa mielestäni tutkimuskysymyksiin melko hyvin ja antaa kohdeyritykselle eväitä palvelutuotteiden kehittämistä ajatellen.

Oma asiantuntijuuteni on mielestäni kasvanut todella paljon opinnäytetyöprosessin kuluessa. Olen saanut kokemusta tutkimustyön etenemisestä, asiakashaastattelujen laatimisesta ja suorittamisesta sekä yleisesti ottaen laadullisen tutkimuksen tekemisestä. Lisäksi olen oppinut ymmärtämään elinkaariliiketoiminnan edellytyksiä ja asiakasnäkökulman tärkeyttä palvelujen kehittämisessä. Uskon, että opitut asia tulevat palvelemaan minua tulevaisuuden työhaasteissa suuresti.

6.2 Toimeksiantajan palaute

”Opinnäytetyön tarkoitus on ymmärretty ja sisäistetty kiitettävästi. Asiakas-tutkimus on toteutettu ammattimaisesti ja antaa riittävän laajan realistisen kuvan elinkaariliiketoiminnan kehittämisen perustaksi. Tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset ovat hyvin konkreettisia ja toteutuskelpoisia.” (Rautava 2018-05-08).

LÄHTEET:

AHONEN, T., AIROLA, M., LAPPALAINEN, I., NUUTINEN, M., REUNANEN, M., VALJAKKA T. JA VALKOKARI, P. 2013. Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen – Palvelukyvyystä ja –kulttuurista muutosvoimaa palveluliiketoimintaan. Espoo: VTT. Saatavissa: [http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/Asiakassuhteen syventäminen ja uudistaminen.pdf](http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/Asiakassuhteen_syventaminen_ja_uudistaminen.pdf)

AINEISTONHALLINNAN KÄSIKIRJA [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. (Viitattu 2017-10-06.) Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>

ARANTOLA, Heli, SIMONEN, Kimmo 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes. Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf

ENERGENT OY 2016a. Energent Oy yritysesitys [Powerpoint-esitys]. [Viitattu 2018-04-20.] Sijainti: Ilmajoki: Energent Oy.

ENERGENT OY 2016b. Strategiakartta [Pdf-tiedosto]. [Viitattu 2018-04-20.] Sijainti: Ilmajoki: Energent Oy.

ESKONEN, Hanna 2015. ”Esineiden internet mullistaa maailman yhtä paljon kuin sähkön ja tietokoneiden tulo” – Ensin pitää ratkaista tyhjenevien akkujen ongelma [verkkolehtiartikkeli]. Yle. [Viitattu 11.9.2017]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8302027>

GRÖNROOS, Christian, HYÖTYLÄINEN, Raimo, APILO, Tiina, KORHONEN, Heidi, MALINEN, Pekka, PIISPA, Taina, RYNNÄNEN, Tapani, SALKARI, Iiro, TINNILÄ, Markku, HELLE, Pekka 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan – Haasteena kannattava kasvu [e-kirja]. Helsinki: Teknologiateollisuus ry. Saatavissa: <https://www.teknologiainfo.net/fi/content/teollisuuden-palveluksista-palveluliiketoimintaan-haasteena-kannattava-kasvu-ekirja>

GRÖNROOS, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.

HAGUE, Paul, HAGUE, Nick, MORGAN, Carol-Ann, 2004. Business to business market research – A guide to the basics [e-kirja]. London: Kogan Page Ltd. Saatavissa: <https://www-elliibrary-com.ezproxy.savonia.fi/book/0-7494-4594-7>

HELANDER, Nina, KUJALA, Johanna, LAINEMA, Kirsi, PENNANEN, Miia 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen – Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta [e-kirja]. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy. Saatavissa: Savonia Finna-kirjasto http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100705/Helander_ym_Avaimia_asiakaslaheisyyteen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- HIRSJÄRVI, Sirkka, HURME, Helena 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- HOKKANEN, Jorma, ISOVIITA, Antti 2007. Teollisuuden palveluliiketoiminta pk-yrityksessä - kehittämispas. Hämeen Ammattikorkeakoulu. [Viitattu 2017-08-28.] Saatavissa: www3.hamk.fi/tepa/downloads/teollisuudenpalveluliiketoimintapkyrityksessae.pdf
- JAAKKOLA, Elina, ORAVA, Markus, VARJONEN, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. Helsinki: Tekes. [Viitattu 2017-09-01.] Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf
- LAULAINEN, Antti, VANHANEN, Juha 2013. Liiketoiminnassa menestyminen edellyttää elinkaariratkaisuja [blogi]. Talouselämä. [Viitattu 2017-08-31.] Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tebatti/liiketoiminnassa-menestyminen-edellyttaa-elinkaariratkaisuja-3446597>
- LEPAK, David P., SMITH Ken G., TAYLOR M. Susan 2007. Introduction to Special Topic Forum: Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. The Academy of Management Review [digilehti] 32(1), 180-194. [Viitattu 2018-05-09.] Saatavissa: <http://www.jstor.org/stable/20159287>
- LIIKKANEN, Lassi, A, 2016. Business Model Canvas suomeksi. SC5. [Viitattu 2017-09-20.] Saatavissa: <https://sc5.io/posts/business-model-canvas-suomeksi/#gref>
- LUSCH, Robert, F, VARGO, Stephen, L 2014. Service-dominant logic-premises, perspectives, possibilities. Cambridge: University printing house.
- MARTINSUO, Miia, KOHTAMÄKI, Marko 2014. Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen - Kehittämisen keinot ja menetelmät. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- MIKKOLA, Markku, RYNNÄNEN, Tapani 2007. Liiketoimintamallit talotekniikan elinkaaripalveluissa [verkkodokumentti]. VTT. [Viitattu 2017-08-17.] Saatavissa: www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2410.pdf
- OJASALO, Jukka, OJASALO, Katri 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum.
- OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves 2010. Business model generation - a handbook for visionaries, game changers, and challengers [e-kirja]. John Wiley & Sons, Inc.: Hoboken, New Jersey. Saatavissa: <https://savonia.finna.fi/Record/aapeli.168940>
- PAAVOLA, Heli, UUSIKYLÄ, Marjo 2013. Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä - Rajatonta rohkeutta [verkkodokumentti]. Helsinki: Tekes. [Viitattu 2017-08-18.] Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/rajatonta_rohkeutta.pdf

RAUTAVA, Vesa 2017-07-28. Toimitusjohtaja. Energent Oy. [Palaveri]. Case brief. Ilmajoki: Haastateltavan koti.

RAUTAVA, Vesa 2018-05-08. Toimitusjohtaja. Energent Oy. [Sähköpostiviesti]. Opinnäytetyön palaute. Vastaanottaja: Jani Korhonen

REKOLA, Katri, REKOLA, Heikki 2007. Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona. Helsinki: Teknologiateollisuus.

SAARANEN-KAUPPINEN, Anita, PUUSNIEKKA, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. (Viitattu 2017-12-20.) Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html

TUOMINEN, Tiina, JÄRVI, Katriina, LEHTONEN, Mikko, H, VALTANEN, Jesse, MARTINSUO, Miia 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja – Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen [e-kirja]. Helsinki: Aalto-yliopisto. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/16523>

TUULANIEMI, Juha 2011. Palvelumuotoilu [e-kirja]. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://www.elibs.com/fi/book/978-952-14-1688-0/palvelumuotoilu>

SCS BUSINESS MODEL CANVAS

KUMPPANIT Kedit ovat tärkeimmät toimittajamme? Kedit ovat tärkeimmät kumppanimme? Mida resursseja saamme heiltä? Mida yhtiötoimintoja kumppanimme hoitavat? KUMPPANIE MOTIVAATTORI Optimointi ja ulkoistaminen motivoi? Riskien ja epävarmuuden vähentäminen Resurssien ja yhtiötoimintojen luontamo	YDINTOIMINNOT Mida yhtiötoimintoja arvoprosessimme vaatii? Mida jakelukanavamme vaativat? Mida asiakassuhteiden hoito vaatii? Mida ansaintamallimme vaatii? LUOKKA Tuotanto Organisaatiokas Alustat Yhteistyökeskus	ARVOLUPAUS Mida arvo tuotamme asiakkaalle? Mida asiakkaan ongelmia ratkaissamme? Mikästä asiakas saapyytetä käyttäjä? Mikästä tuote- ja palveluyhdistelmästä tarjoamme kilpailijaan asiakasryhmille? OMINAISUUKSIA Ulkusuoro Suorituskyky Brand/Design Määrämuutos Organisaatiokas Kestävyyttä Riiksen hallinta Saavutus Määrämuutos/ajavälisyys	ASIAKASSUHDE Millä tavalla suhdeta kädin asiakasryhmiä meillä odottaa? Millä tavalla suhdet on jo olemassa? Millen olemassaolevat suhdet liittyvät uuteen liiketoimintamalliin? Mida suhdetien ylläpito maksaa? ESIMERKKEJÄ Henkilökäsitäminen palvelu (omistyötyönto) Hoipukäsitäminen Käsitäminen Automaattinen palvelu Yhteisötoiminta/edistämisen	ASIAKASRYHMÄT Kenelle tuotamme arvoa? Kedit ovat tärkeimmät asiakkaamme? LUOKITTELUJA Massamarkkinat Nichet Segmentointi Laajentaminen Monisuunnitelset alustat (esim. eBay, Uber...)
KULURAKENNE Mida ovat merkittävimmät kulutimme? Mida resurssit ovat kalleimpia? Mida yhtiötoimintot ovat kalleimpia? MIHIN LIKETOIMINTAYKÄLLÄIN TOIMINTA PERUSTUU Käsienomistaja Esitöitä HUOMIOITAVAA Kinnat kuitit Muutvat kuitit	RESURSSIT Mida yhtiötoimintot arvoprosessimme vaatii? Mida jakelukanavamme vaativat? Mida asiakassuhteiden hoito vaatii? Mida ansaintamallimme vaatii? RESURSSILUOKKIA Esivest materiaali Ihmiset Tehokäsitäminen (IT, kda...)	TULOVIRRAT Mida asiakkaamme ovat valinnut maksamaan? Mida he ehtii heidän maksavat? Millen he maksavat työt? Millen he halustavat maksaa? Mida on tuotteen tyyppi? Mida on toimintamallit? Mida on keskeisen tuotteen merkitys kaikkien liiketoimintat?	KANAVAT Millen arvoprosessit toimittavat asiakkaalle? Millen kanavat toimittavat asiakkaalle etikanat eri vaiheissa: KANAVAN VAHEET 1. TUNNETTUUS - kuinka asiakas tulee tietoiseksi yrityksestämme 2. ARVIOINTI - miten asiakas voi arvotää arvoprosessimme 3. HANKINTA - miten asiakas ottaa meillä tuotteen/palvelua 4. TOIMITUS - miten toimintamme esikäsitä arvoprosessin Millen toimintamme? Millen kanavat toimivat yhdessä? Mida toimivat palvelut? Mida ovat keskeisimmät kalleimpia?	HINNOTTELUMALLI Kinnat Dynaaminen Hauduskauppa/retovonda Kinnat ja hinnoittelun vaihto Lisätilat Tuotteen/maailman perustava Asiakastymän perustava Maastan perustava

ASIAKAS:

SUUNNITTELUJA:

PVM:

Tämä työkalu on suojattu Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 lisenssillä julkaisusta Strategizerin tuottamasta englanninkielisestä teoksesta.



VERSIO:

LIITE 2: SAATE JA HAASTATTELURUNKO

Opinnäytetyö: Asiakastutkimus elinkaariliiketoiminnan kehittämiseksi.

Arvoisa haastatteluun osallistuja.

Haastattelu käsittelee kiinteistön ilmastointilaitteiden käyttöönottoon, huoltoon, kunnossapitoon, kuntokartoitukseen sekä saneeraukseen liittyviä toimenpiteitä.

Haastattelun tarkoituksena on selvittää asiakkaiden elinkaari palveluiden tarpeita ja näkemyksiä hyödyistä ja haitoista. Vastauksenne on tärkeä oikean kuvan saamiseksi.

Opinnäytetyössä selvitetään toimeksiantajayrityksen elinkaariliiketoimintaa ja sen kehittämiseen tarvittavia toimenpiteitä. **Elinkaari palveluilla tarkoitetaan tuotteen elinkaaren aikana tarvittavia, tuotteen toimintaa ylläpitäviä ja elinkaarta jatkavia toimenpiteitä. Elinkaariliiketoiminta käsittää näistä palveluista koostuvan liiketoiminnan.**

Toimeksiantajayritys on Rtek-ilmastointilaitteita valmistava Energent Oy ja yhteystiedot on saatu heidän rekisteristään.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastateltavalla on oikeus milloin vain keskeyttää osallistuminen tutkimukseen tai kieltäytyä vastaamasta hänelle esitettyyn kysymykseen. **Haastattelu kestää noin 1 tunnin.** Haastattelu nauhoitetaan ääninauhalle, jonka jälkeen haastattelu kirjoitetaan tekstitiedostoksi. Ääninauha tuhotaan sen jälkeen, kun haastattelu on kirjoitettu tekstitiedostoksi. Haastateltavan ja haastattelussa esille tulevien muiden henkilöiden nimet poistetaan tai muutetaan peitenimiksi. Tarvittaessa muutetaan tai poistetaan myös paikkatietoja ja muita erisnimiä (työpaikkojen tms. nimet), jotta aineistoon sisältyvien henkilöiden tunnistaminen ei ole enää mahdollista. Tutkimusjulkaisuihin voidaan sisällyttää suoria otteita haastatteluista.

Henkilötietoja sisältävää aineistoa ei luovuteta tutkimuksen ulkopuolisille tutkimuksen misään vaiheessa. Vastaajien nimet ja yhteystiedot säilytetään tietoturvallisesti ja hävitetään, kun aineisto on kerätty ja järjestetty analysoitavaan muotoon. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti.

Kiitän lämpimästi vaivannäöstänne.

Jani Korhonen

Savonia Ammattikorkeakoulu/Liiketalouden ala

e-mail:

puhelin:

Asiakashaastattelun kysymykset:

Esikysymykset:

Nimi:

Toimenkuva:

Varsinaiset teemat:

Ollaan siis tilanteessa, missä laitteet ja kanavistot on asennettu ja ollaan käyttöönottovalle.

Käyttöönotto

- mitä tukimateriaalia tarvitaan?
 - o Koulutukset, ohjeistukset
 - Urakoitsija
 - Käyttäjä

Huolto ja ylläpito

- Käytönaikaiset toimenpiteet?
 - o Huollot,
 - kuka huoltaa
 - milloin
 - suodattimien hankinta
 - o muuta

Palvelu

- mitkä ovat tärkeimmät piirteet palvelussa?
 - o Huolellisuus/laatu
 - o Nopeus
 - o Hinta
 - o Joustavuus
 - o Muu
- onko laitteen käytössä ongelmia, jotka voitaisiin ratkaista jollain palvelulla

Palvelun tarjoajat

- jos palvelun tarjoaisi laitevalmistaja mitkä olisivat
 - o hyödyt
 - o haitat
 - o käyttäisikö laitevalmistajan palveluja

Palvelukuvaukset

- esimerkkikuvaukset
 - o Start käyttöönottopalvelu
 - o Care huolenpitopalvelu
 - o Care+ huolenpitopalvelu

- Check kuntokartoitus
 - Life saneerauspalvelu
- Huomioita ja kommentteja
- Mitä palvelut voisivat maksaa?
- Hinnoitteluperiaate
 - Kertamaksu/palvelusuorite
 - Kuukausi- tai vuosimaksu

Muuta

- muita aiheeseen liittyviä huomioita?

LIITE 3: ELINKAARIPALVELUJEN KUVAUKSET (LIITE SALAINEN)

LIITE 4: ASIAKASTUTKIMUKSEN TULOKSET POWERPOINT-ESITYS



**Asiakastutkimus
elinkaariliiketoiminnan
kehittämiseksi**

Opinnäytetyö Jani Korhonen

Asiakastutkimus

Tutkimuskysymykset:

Millaiset elinkaaripalvelut tuottavat

kohdeyrityksen loppuasiakkaalle lisäarvoa?

- Mitkä ovat palvelun tärkeimmät piirteet?
- Mitkä ovat elinkaaripalvelujen asiakastarpeet?



Haastattelut

Haastattelut suoritettiin loka-marraskuussa 2017

Haastatteluja 8 kpl

Segmentteittäin:

- 2 kpl hoiva
- 1 kpl päiväkodit
- 3 kpl koulut
- 2 kpl muut

Toimituksittain:

- 5 kpl suodattimet
- 2 kpl varaosat
- 2 kpl reklamaation hoito



Asiakasratkaisu- ja asiakasratkaisun kehittäminen
5.

Jani Korhonen

Palvelun tärkeimmät piirteet

Nopeus

- Paikalle tulon / vian korjauksen nopeus
- Tilauksen nopeus ja helppous
- Paikallisuus

Luotettavuus

- Aikataulun pitäminen
- Lupauksen pitäminen

Hinta-laatu-suhde

- Hintaa ei este
- Perusteltavissa laadukkaalla toiminnalla
- Konkretisoitava

Asiakkaan etu ja vastuunotto

- Kokonaisuuden näkeminen / taloudelliset ratkaisut
- Asiakkaan tietotaidon puute



Asiakasratkaisun etukäsitteiden kehittäminen

41

Jani Korhonen

Laitevalmistaja elinkaaripalvelujen tarjoajana

Hyödyt

- Paras tietotaito
- Varaosien hankintakanavat kunnossa
- Paras neuvonnan laatu
- Paras ongelman ratkaisukyky
- Merkkihuolto

Haitat

- Kalliimpi hinta
 - Oma kunnossapitoyksikkö
 - Kiinteistöhuolto
- Hitaus
 - Maantieteellinen sijainti
 - Resurssit

Laitevalmistaja elinkaaripalvelujen tarjoajana

Mahdollisuudet

- Organisaatioiden oman kiinteistöhuollon supistaminen / ulkoistukset
 - Resurssien tehokkaampi käyttö
- Saneerauksien tarve ilmeinen
- Ilmastoinnin tärkeyden korostuminen

Haasteet

- Kokonaisuuden hallinta kiinteistön huollossa
- Yksittäisen laitteen erottaminen eri sopimukselle
- Resurssit
- Palveluverkoston kattavuus

Palvelutuotteet

Käyttöönotto

- Selkeät ja yksinkertaiset ohjeet
 - Osamiserot organisaatioissa huomioitava
- Hyötyjen konkretisointi
 - Ammattitaitoisen säädön vaikutukset energiankulutukseen
- Help-desk
 - Puhelinnumero näkyvälle paikalle laitteeseen
- Dokumentaatio paikkansapitäväksi (sähköisesti)
- Mielletään kuuluvaksi urakoitsijalle
 - Ei olla valmiita maksamaan ”toiseen kertaan”
- Tarve on kahdessa vaiheessa
 - Urakoitsijalla toimituksen yhteydessä
 - Käyttäjällä 2 vuoden kuluttua tästä, kun kiinteistö siirtyy käyttäjien ylläpitoon
- Vastuukysymykset
 - Siirtymä vastuu jos käyttöönoton tekee laitevalmistaja?

Palvelutuotteet

Huolenpito

- Huollon vaativuus ja tarve vähäisiä
 - Tehdään itse
 - Jos omat taidot ei riitä kutsutaan kiinteistöhuolto ja vasta sitten laitevalmistaja
 - Kunnallisella puolella puitesopimukset
- Vastuu pääosin asiakasorganisaatiolla itsellään
- Epäily huoltosopimusten kannattavuudesta
- Suodattimet
 - Ostetaan pääosin valmistajilta
 - Tekemällä suodatintilaukset helpoksi on lisämyynti mahdollista
- Huolto-ohjelma
 - Tuntilaskuriin perustuva huolto-ohjelma
- Huolto paketit
 - Sisältää tarvittavat varaosat eri huolloille
- Etäkäytön mahdollisuus ilman kiinteistöautomaatiota

Palvelutuotteet

Kuntokartoitus ja saneeraus

- Mielletään valmistajan tehtäväksi
- Kiinteistöhuollolla ei valmiuksia toteuttaa
- Tarve lisääntynyt
 - Ilmanvaihdon roolin kasvu
 - Energiataloudellisuus
 - Kustannussäästö uusinvestointiin verrattuna
- Kuntokartoituksen hinnan hyötys saneerauksen hinnasta
- Hyötyjen konkretisointi
 - Arvio energian säästöstä ja takaisinnmaksuajasta

Toimenpide-ehdotukset

- Palvelujen tuoteistaminen
 - Kuntokartoituspalvelu
 - Saneerauspalvelu
 - Käyttöönottopalvelu
 - Huoltopalvelu
- Palvelusopimuksia ei tehdä aluksi
 - Resurssit
 - Lyhyt vasteaika
- Kokemuksien kerääminen
- Asiakkaan kuuntelu ja nopea sisällön päivittäminen
- Asiakkuuksien hallinnan haasteisiin vastaaminen



Raikkaampaa Tulevaisuutta!