



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Asiakaskeskeisyys teollisuuden palveluliiketoiminnan kehittämisessä

Lohimäki, Tero

2012 KERAVALA

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Asiakaskeskeisyys teollisuuden palvelu- liiketoiminnan kehittämisessä

Tero Lohimäki
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-
sen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2012

Tero Lohimäki

Asiakaskeskeisyys teollisuuden palveluliiketoiminnan kehittämisessä

Vuosi

2012

Sivumäärä

93

Opinnäytetyössä tutkittiin palveluliiketoiminnan asiakaskeskeisyyden ilmentymistä maailmanlaajuisesti toimivassa suomalaisessa teknologiayrityksessä. Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, jossa aineiston keruu kohdeyrityksen erään palveluliiketoimintayksikön asiantuntijoilta toteutettiin teemahaastattelujen muodossa.

Työn tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan asiakaslähtöisyyttä käytännön toimissa ja löytää uusia asiakaskeskeisyyteen liittyviä keskeisiä käytänteitä, joihin kohdeorganisaation tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota. Näin yritys pysyisi jatkossakin markkinoilla kilpailukykyisenä ja kykenisi tehokkaasti kehittämään palvelutarjontaansa.

Työn teoreettinen viitekehys liittyy uusien palvelujen kehittämiseen, palvelu- ja asiakaskeskeiseen ajatteluun, asiakasymmärrykseen ja arvonluontiin.

Työn merkittävin havainto oli kohdeyrityksen palvelutarjontaan liittyvät toimintamallit, jotka perustuvat pääsääntöisesti tuote- ja palvelukeskeisyyteen. Toimintamallin voidaan todeta olevan erityisen asiakaskeskeistä vain joidenkin yksittäisten projektien osalta.

Kehitysehdotukset kohdeyritykselle tutkimustulosten perusteella liittyvät seuraaviin teemoihin: Asiakaskeskeisen palveluajattelun omaksuminen, asiakasymmärryksen kehittäminen ja asiakastiedon jakaminen sekä luottamuksen parantaminen asiakasyhteistyössä.

Opinnäytetyö liittyy suomalaisen teknologiateollisuuden strategisen huipputaustan yhteenliittymän FIMECCin FutIS-tutkimusohjelmaan (Future Industrial Services). Osana tutkimusohjelmaa rakennetaan päivitetty viitekehys asiakaskeskeiselle teollisuuden palvelujen kehittämiseksi suomalaisen teknologiateollisuuden kilpailukykyyn parantamiseksi.

Tero Lohimäki

Customer centric Industrial service business development

Year	2012	Pages	93
------	------	-------	----

The thesis studies how customer-centricity is manifested in a Finnish technology company with world-wide service business operations. A qualitative research method was used in the study, and the data collection from the experts in a service business unit of the target company was completed in the form of theme interviews.

The aim of the thesis was to investigate how the concept of customer-centricity is implemented in the service business practice of the target company, and to find new essential practices related to customer-orientation, which the target organization should pay more attention to in the future. This would support the competitiveness of the company on the market, and the effective development of its service offering.

The theoretical framework of the thesis is connected to the discussions on new service development, service- and customer-dominant logic, customer knowledge, and value co-creation.

The essential observation of the thesis was that the activities during the development of the service offerings were based mainly on product and service centrality. The activity model was predominantly customer-centric only in connection with some individual projects.

As a result of the research, suggestions for the target company are related to the following themes: The adoption of customer oriented service thinking, the development of customer understanding, the dissemination of customer knowledge, and enhancing trust in customer collaboration.

This thesis is connected to the research program Future Industrial Services initiated by FIMECC (the strategic research cluster of the metals and engineering industry in Finland). An updated framework is being developed to explore customer centrality in the context of industrial service development to support the competitiveness of the Finnish engineering industry.

Keywords: Service dominant logic, customer dominant logic, customer understanding, service business, value co-creation

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Työn tausta ja tavoitteet	8
	2.1 Tutkimuksen rajaus	8
	2.2 Opinnäytetyön tavoitteet	9
3	Asiakaskeskeisyys	9
	3.1 Asiakaskeskeinen ajattelu	10
	3.2 Asiakasymmärrys	16
	3.3 Asiakkaan saavuttama hyöty	18
4	Palveluliiketoiminta teknologiayrityksissä.....	23
	4.1 Palvelukeskeinen ajattelu	25
	4.2 Palvelukonsepti	28
	4.3 Palvelumuotoilu	31
	4.4 Ratkaisuliiketoimintamallin viitekehys	32
	4.5 Uuden palvelun kehittäminen.....	33
5	Tutkimuksen toteutus	42
	5.1 Tutkimusmenetelmä.....	43
	5.2 Tutkimusaineiston analysointi	44
	5.3 Tutkimuksen luotettavuus	45
	5.4 Tutkijan vaikutus aineiston hankintaan	46
	5.5 Tutkijan subjektiivinen tutkimusaineiston tulkinta	46
6	Tutkimustulokset	46
	6.1 Asiakaslähtöisyys	47
	6.1.1 Asiakaslähtöisyyden määrittely ja ilmentyminen käytännössä	47
	6.1.2 Asiakkaalle tuotettava lisähyöty.....	49
	6.1.3 Uusien palvelukonseptien luominen	50
	6.1.4 Palvelukonseptin sisältö.....	51
	6.1.5 Uuden palvelun kehittämisen ajurit	52
	6.1.6 Uusien palvelukonseptien suunnittelu yhdessä asiakkaan kanssa.....	53
	6.1.7 Asiakkaiden osaamisen ja resurssien hyödyntäminen.....	54
	6.1.8 Palvelujen suorituskykyilmaisimet (KPI-mittarit).....	55
	6.2 Asiakasymmärryksen hankkiminen	56
	6.2.1 Asiakastietojen selvittäminen.....	58
	6.2.2 Asiakkaan menestymistä edesauttavat tekijät	59
	6.3 Palvelutuotannon prosessit.....	60
	6.3.1 Yhteistyöhön liittyvä keskinäinen luottamus	61
	6.3.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja asiakaspalautteen käsittely	62
	6.3.3 Palvelujen muutos tarpeen ilmaantuessa.....	64

6.4	Jatkuvan kehittämisen käytännöt	64
6.4.1	Toimenpiteitä asiakaslähtöisyyden edistämiseksi	64
6.4.2	Asiakasyhteistyö palvelujen kehittämisessä	65
6.4.3	Yhteistyö asiakkaan muiden yhteistyökumppaneiden kanssa	66
6.5	Organisaatiomalli palvelujen kehittämisen näkökulmasta.....	66
6.5.1	Palvelujen kehittämisen suhde teknologian kehittämiseen	67
6.5.2	Palveluliiketoiminnan organisointi asiakaslähtöisesti.....	68
6.5.3	Yritys X:n strategian asiakaslähtöisyys palveluliiketoiminnassa	68
6.5.4	Palvelukehityksen rajapinnat muihin prosesseihin	69
7	Johtopäätökset	70
7.1	Kehitysehdotukset	72
7.2	Jatkotutkimusaiheet.....	75
7.3	Pohdinta	76
	Lähteet	78
	Kuviot	82
	Taulukot	83
	Liitteet.....	84

1 Johdanto

Suomalaisten teknologiateollisuusyritysten on luotava uusia palveluja ja liiketoimintaratkaisuja voidakseen laajentaa tarjontaansa ja menestyä kovassa kansainvälisessä kilpailussa, jossa suomalaisten ja eurooppalaisten yritysten on vaikea kilpailla hinnalla. On tarpeellista luoda uusia liiketoimintamalleja joissa palvelut ja tuotteet integroidaan toisiinsa, ja näin löytää uusia ansaintamahdollisuuksia. Suomalaisilla konepajateollisuuden yrityksillä on vahva tuotannon ja teknologian osaaminen, mutta haasteena on uuden palveluliiketoiminnan strategian vieminen käytäntöön (jalkauttaminen): miten siirtyä tuote- ja tuotantokeskeisestä ajattelutavasta asiakaslähtöiseen palveluajatteluun.

Asiakaslähtöistä palvelujen kehittämistä on tutkittu paljon B-to-C (Business to Consumer) -kuluttajakaupassa, mutta teollisuuden B-to-B (Business to Business) -tapauksia on tutkittu selkeästi vähemmän. Tässä työssä on tarkasteltu artikkeleita ja alan kirjallisuutta, jotka liittyvät palvelukeskeiseen ja asiakaskeksiseen ajatteluun, arvon tuottamiseen, uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämisen yhtäläisyyksiin ja eroavaisuuksiin B-to-B-palvelu-kontekstissa.

(Huomautus: Tässä työssä käytetään termin 'value' (arvo) rinnakkaisuomennoksena myös sanaa hyöty tai lisähyöty milloin tämän on koettu selkeyttävän tekstiä, esimerkiksi kun haastatteluteemoissa ja -kysymyksissä terminologian koettiin sekaantuvan yrityksen arvoja koskevaan keskusteluun. Lisäksi asiakaskeksyyden synonyymina on osassa tätä työtä käytetty sanaa asiakaslähtöisyys. Huomioitavaa on myös tässä työssä esiintyvä sana palveluajattelu, jota Grönroos ja Helle (2010) käyttävät synonyymina sanalle asiakaskeksisyys.)

Asiakaslähtöisyys palvelusuunnittelussa on tiivistetysti asiakkaan haluaman ja saaman hyödyn ymmärtämistä, ja tämän tiedon käyttämistä hyväksi palvelua toteutettaessa tai uusien palvelujen suunnittelussa. Asiakkaan saaman hyödyn arvon osoittaminen on vaikeaa sillä mittareiden kehittäminen laskemaan asiakkaan arvon muodostumista liiketoiminnan näkökulmasta on erittäin haasteellista. (Grönroos & Ravald 2011, 22.) Tuotteiden tai palvelujen vaihdantaan liittyvän arvon eli hinnan määrittelee toimittaja, mutta asiakas määrittelee käytön yhteydessä hänelle muodostuvan arvon, jonka arviointi perustuu kokemuksiin ja niiden hankintaan käytettyihin resursseihin kuten tietoihin, taitoihin, palveluihin ja tuotteisiin. Yritysten ymmärtäessä paremmin asiakkaalle tuotettavan arvon uusien palvelujen kehittämisen yhteydessä, on se toisaalta omiaan varmistamaan palvelujen kysyntää sekä mahdollistaa muun muassa uudenlaisien arvopohjaisten hinnoittelumallien luomisen.

2 Työn tausta ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on osa FIMECC Oy:n (Finnish Metals and Engineering Competence Cluster) Future Industrial Services (FutIS) -tutkimusohjelmaa, jonka tarkoitus on tutkia ja edistää palveluliiketoimintaa teknologiakeskeisissä teollisuusyrityksissä. Ohjelman tavoitteena on vahvistaa suomalaisten teknologiayritysten palveluliiketoimintaa ja tässä yhtenä keinona on nähty kyky suunnitella ja toteuttaa palveluita asiakaslähtöisesti. Ohjelmassa mukana olevat yritykset kehittävät liiketoimintamallejaan ja operatiivisia palveluprosessejaan sekä pyrkivät lisäämään asiakasymmärrystä pystyäkseen asiakaskeskeisesti ja kannattavasti toteuttamaan palveluliiketoimintaansa. Teknologiayritysten kehittäessä palvelutarjontaansa asiakaskeskeisesti asiakkaat puolestaan saavat palvelujen tarjoaman lisähyödyn kautta kilpailuetua.

Tutkimuksen suunnitteluun antoi alkusysäyksen idea soveltaa käyttäjäkeskeisen (asiakaskeskeisen) suunnittelun ajattelumallia teollisuuden palvelujen kontekstissa. Ensimmäisenä kartoituksena haluttiin tutkia jonkin kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan asiakaslähtöisyyttä käytännössä: millä tavoin asiakaslähtöisyyden strategia toteutuu käytännössä. Tutkijan aiempi työhistoria ja kiinnostus palvelutuotannon asiakaskeskeisyyteen autoivat häntä syventämään tietämystään kyseisestä aihealueesta. Opinnäytetyön tutkimus tehtiin suomalaiselle metalliteollisuuden yritykselle, joka toimii maailmanlaajuisesti. FutIS-tutkimusohjelman osapuolet ovat allekirjoittaneet salassapitosopimuksen, joten tässä tutkimuksessa ei mainita yrityksen oikeata nimeä, vaan siitä käytetään nimeä Yritys X.

2.1 Tutkimuksen rajaus

Tässä tutkimuksessa on keskitytty selvittämään kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan asiakaskeskeisyyttä yhden liiketoimintayksikön palvelukehityksen asiantuntijoiden näkemysten perusteella, joten kohdeyrityksen teknologia-liiketoiminta sekä yrityksen muiden palveluliiketoimintayksiköiden näkemykset on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Vaikka tässä työssä viitataan Grönroosin ja Helteen (2010) artikkeliin, jossa he käsittelevät kehittämäänsä viitekehystä teollisten palvelujen tuottaman arvon mittaamiseksi, niin asiakkaalle tarjottujen palveluiden arvojen mittaaminen ja mm. arvoperusteinen hinnoittelu on rajattu tämän työn ulkopuolelle.

Palvelujen tuottavuus, josta on kirjoittanut mm. Brax (2007), ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Samoin palveluprosessit, joita ovat artikkeleissaan käsitelleet mm. (Grönroos 2006, Jaakkola, Orava & Varjonen 2009), on myös rajattu työn ulkopuolelle.

2.2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asiakaskeskeisyyden ilmentymistä kohdeyrityksen palveluliiketoiminnassa, eli miten asiakaskeskeisesti kohdeyritys toimii palvelujen kehittämisessä ja tarjonnassa, sekä niiden toteuttamisessa. Työn välillinen tavoite liittyy suurempaan kontekstiin, jossa opinnäytetyö on FutIS-tutkimusohjelman kautta mukana omalla panoksellaan edesauttamassa ajantasaisen palveluliiketoiminnan viitekehyksen kehittämistä suomalaiselle teknologiateollisuudelle.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä esitellään teolliseen palveluliiketoimintaan soveltuvia viitekehyksiä, jotka eri näkökulmista valaisevat asiakasarvon, asiakastiedon ja asiakasymmärryksen merkitystä palvelujen kehittämisessä ja markkinoinnissa. Teoreettinen viitekehys toimi lähtötietona kohdeyrityksen tutkimuskysymysten valmistelussa, mutta empiirisesä tutkimuksessa kohdeorganisaatiossa pyrittiin saamaan esille ja tallentamaan muitakin näkökulmia siitä, miten haastateltavat kuvailivat heidän organisaationsa asiakaskeskeisyyden ilmentymistä palveluliiketoiminnassa.

Tutkimus keskittyy Yritys X:n tarpeeseen tiedostaa asiakaskeskeisyyden toteutuminen sen palveluliiketoiminnassa ja mahdollisuuden löytää uusia käytänteitä, joilla kohdeorganisaatio voisi kehittää palveluliiketoiminnan asiakaskeskeisyyttä.

3 Asiakaskeskeisyys

Yritykset alkoivat tarkastella asiakaskeskeisyyttä 80-luvulla palvelujohtamisen ja laatuajattelun myötä, jolloin painotettiin ns. totuuden hetkeä eli asiakaskohtaamistilanteita. Asiakaskannattavuus tuli esiin 1990-luvulla, jolloin huomattiin, ettei asiakkaiden kaikkia tarpeita voida kannattavasti täyttää. Yritykset alkoivat arvostaa läheisempää yhteistyötä jo olemassa olevien asiakkaiden kanssa toimialojen uusasiakashankintaan liittyvän kasvun hidastuessa.

Muutos tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen vaatii selkeää ja syvällistä näkemystä siitä, millaisia tarpeita asiakkailla on, millaista arvoa yhteistyö voisi asiakkaalle tuottaa ja miten se savutetaan. Yrityksillä saattaa ole näkemys asiakkaalle palvelujen käytön yhteydessä syntyvistä hyödyistä tai arvosta, mutta se ei suinkaan tarkoita sitä, että yritykset välttämättä toimisivat asiakaslähtöisesti. Asiakkaan saamaa lisähyötyä eivät tuota itsessään palvelun ominaisuudet, vaan niiden ansiosta asiakkaan liiketoiminnan kehittyminen, jolla on vaikutusta asiakkaan tavoitteisiin. Asiakkaan saavuttama arvo syntyy asiakkaan ja palvelutuottajan yhteisten palveluprosessien aikana. Palvelutuottajan ymmärtäessä asiakkaan prosesseja ja niiden välisen yhteyden omiin prosesseihinsa, sillä on hyvät edellytykset tarjota palveluita, joiden avulla lisähyötyjen tuottamiseen on hyvät mahdollisuudet. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

Markkinasuuntaiseen ajatteluun ja suorituskykyyn liittyvän teoreettisen viitekehyksen (Narver & Slater 1990; Kohli & Jaworski 1990; Shapiro 1988) mukaan se merkitsee sitä, että mitä enemmän yritys on suuntautunut markkinointilähtöisesti sen kohdemarkkinoilla, sen parempi tulisi yrityksen kilpailu- ja taloudellisen suorituskyvyn olla. Mitä enemmän yritys toimii markkinalähtöisesti, sitä vähemmän asiakkaat panevat painoarvoa hinnalle. Liiketoiminnan laajuus markkinasuuntaisessa ajattelussa vaihtelee vähäisestä suuntautuneisuudesta korkeaan. Yritys, joka toiminta on selkeästi markkinasuuntautunutta, voi saavuttaa todellista ”näkyvätöntä kilpailuetua” jonka hankkiminen vie aikaa ja jota on vaikea jäljitellä. (Narver & Slater 1993, 320.)

Narverin ja Slaterin (1993, 319) mukaan markkinasuuntautuneessa liiketoiminnassa markkinat ovat luoneet yrityskulttuurin, jossa jatkuvasti pyritään tuottamaan lisää arvoa asiakkaille. Palvelumyyjän tarjoama rahallisesti mitattava lisähyöty asiakkaalle eroaa palvelun tuottamasta kokonaisarvosta asiakkaalle siinä, että kokonaisarvossa huomioidaan myös muut aineettomat hyödyt kuten yhteistyöhön sitoutuminen. Palvelun tarjoaman rahalliseen lisähyödyn lisäksi tulee myös huomioida muu havainnollistettava hyöty kuten yhteistyöhön sitoutuminen. Lisäksi on otettava huomioon asiakkaan palvelun hankintaan ja toteutukseen käyttämät resurssit, joiden kulut jäävät usein huomioimatta. Palvelumyyjä pystyy sitouttamaan asiakkaat vain, jos asiakas todella tuntee saavansa enemmän lisähyötyjä palvelutuottajan palveluista kuin tarjolla olevista vaihtoehtoista palveluista.

Markkinasuuntautuneessa ajattelussa on periaatteessa kolme keskeistä näkökulmaa : Asiakaslähtöisyys, kilpailijalähtöisyys sekä prosessien keskinäinen koordinointi. Asiakaslähtöisyys on yrityksen ymmärrys nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden sekä heidän tämän hetkisten ja tulevaisuuden tarpeiden ymmärtämistä tietyillä markkinoilla. Kilpailijasuuntautuneisuus on yrityksen liiketoiminnallinen ymmärrys sen kyvykkyydestä ja aikomuksesta toteuttaa vaihtoehtoisia asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä ratkaisuja. Prosessien keskinäinen koordinointi liittyy yrityksen kaikkien toimintojen ja resurssien hyödyntämiseen, jotta se pystyy luomaan merkittävää lisähyötyä asiakkailleen. (Narver & Slater 1993, 319-320.)

3.1 Asiakaskeskeinen ajattelu

Viime vuosien palvelua käsittelevä kirjallisuus, ja erityisesti pohjoismaisen markkinoinnin koulukunnan edustajat, kuten Grönroos, Edvardsson, Gummesson, Gustafsson, Heinonen, Ravald & Roos, ovat esittäneet palvelukeskeinen ajattelun olevan yhtä paljon palvelutuottajalähtöistä, kuin mitä tavarantoimittajan tuotekeskeinen ajattelu on. Erityisesti Grönroos, Edvardsson ja Gummesson ovat useissa artikkeleissaan esittäneet, että kun

Vargo ja Lusch (2004) määrittivät palvelukeskeisen ajattelun, se on ollut markkinointi-ajattelua hämmentävää, sillä se sisältää yritysten, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien osalta määrittelemättömiä toimintoja. Vastakohtaa palvelukeskeiselle ajattelulle edustaa asiakaskeskeinen ajattelu, mikä perustuu siihen mitä asiakkaat todella haluavat saavuttaa, eikä siihen, mitä palveluntuottajien tarjoukset voivat heille tuottaa. Asiakaskeskeisessä ajattelussa asiakkaat ovat keskeisessä osassa, eivät palvelut, vuorovaikutus eikä järjestelmät. Grönroos käyttää määritelmää palveluajattelu viimeaikaisissa artikkeleissaan.

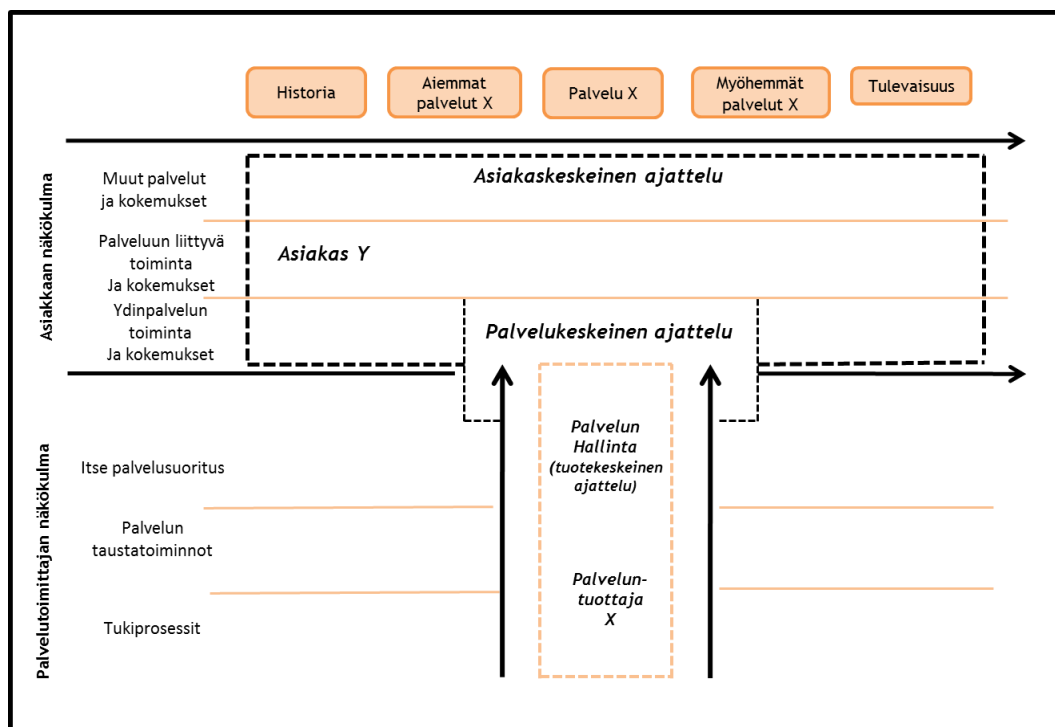
Heinonen, Trandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström ja Andersson (2010) ehdottavat asiakaskeskeistä palveluajattelumallia, jota he vertaavat palvelukeskeiseen ajattelun epätäydelliseen ja vanhentuneeseen määritelmään. Heinonen ym. väittävät, että palvelukeskeinen ajattelu keskittyy edelleen tuotantoon ja vuorovaikutukseen, ja siten edustaa vain hieman kehittyneempää, toimittajaan perustuvaa näkökulmaa, vaikkakin se on laajentunut ja kattaa paremmin markkinointitoimenpiteitä, kuten yhteisiä prosesseja ja muuta yhteistyötä yhteistyökumppaneiden kesken. He ehdottavat myös, että yritysten tulisi muuttaa ajatustapansa ja keskittyä siihen mitä asiakkaat tekevät palvelujen kanssa saavuttaakseen tavoitteensa, sen sijaan että he kehittävät asiakkaan suosimia palveluja.

Grönroos ja Helle (2010, 564-565) esittävät, että mikäli teolliset palveluyritykset haluaisivat tehostaa teollisia palvelutoimintojaan, luoda uusia ja tehokkaampia tapoja löytää kasvua ja liikevaihtoa tuottavia mahdollisuuksia, sekä kehittää uusi ansaintalogiikka, niiden on omaksuttava koko toiminnalleen uusi palveluajattelu. Palvelu, joka on sulautettu asiakkaiden tämänhetkisiin ja heidän tuleviin viitekehyksiin, toimintoihin ja kokemuksiin.

Grönroos ja Ravald (2011, 13-14) toteavat palveluntarjoajan tuottavan aineellisia ja aineettomia resursseja tuotantopanoksena asiakkaalle lisähyötyjä tuottavaan prosessiin. Näiden tuotantopanosten on tarjottava jonkinlainen liittymäkohta, jonka asiakas voi integroida ja jonka avulla hän voi tuottaa lisähyötyä. Kun palveluntarjoaja edesauttaa asiakkaan lisähyödyn luomista tarjoamalla tämänlaista panostusta, se helpottaa asiakkaan lisähyödyn muodostumista. Ilman molemminpuolista toimintaa palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä, jossa osapuolet vaikuttavat toisiinsa, lisähyödyn yhdessä luomista ei tapahdu. Kanssakäymiset eivät välttämättä edellytä ihmistenvälistä kontaktia, sillä ne voivat myös tapahtua pääasiassa ihmisen ja koneen tai ihmisen ja järjestelmän tai jopa kahden järjestelmän välisenä kontaktina. Yhtäaikainen palvelun tuottaminen ja kuluttaminen yhdistyvät yhteen yhtenäiseen lisäarvoprosessiin, jossa tarjoaja ja asiakas ovat aktiivisia ja työskentelevät saman tavoitteen saavuttamiseksi. Kanssakäymiset mahdollistavat asiakkaan suoran vaikutuksen palveluntarjoajan toimiin prosessin aikana, kun taas palveluntarjoajalle annetaan mahdollisuus helpottaa asiakkaan lisähyödyn luomista.

Asiakkaalle syntyy arvoa palveluntuottajan kehittämistä palveluista, käyttäessään palveluja yhdessä yrityksen toimintojen ja muiden rajallisesti siihen liittyvien toimintojen ja asiaan liittyvien kokemusten kautta, kuvio 1. Näillä palveluilla on yhteyttä asiakkaan omaan kontekstiin, toimintoihin, tapoihin ja kokemuksiin. Syntynyt lisäarvo voi pitää sisällään palvelun ja kaikki sitä helpottavat ja tukevat palvelut ennen ja jälkeen kyseisen palvelutapahtuman tai palveluketjun. Heinonen ym. (2010, 537) ovat sitä mieltä, että asiakkaan käytöstä syntyvän lisäarvon tulisi pitää sisällään kolme erityyppistä elementtiä:

- 1 palveluntuottajan sisäisten aktiviteettien lopputulos
- 2 yhdessä kehitetyt prosessit ja niiden lopputulemat
- 3 asiakkaan oman toiminnan synnyttämät prosessit ja osatekijät.



Kuvio 1: Asiakaskeskeinen ajattelu verrattuna palvelukeskeiseen ajatteluun (Heinonen ym. 2010).

Heinonen ym. (2010, 535-538) esittivät ehdottamaansa asiakaskeskeistä näkökulmaa ja vertasivat sitä palvelukeskeiseen ajattelunäkemykseen havainnollistamalla malliaan kuviossa 1, joka esittää asiakkaan näkökulman kattavan heidän ”koko” tuotantonsa eikä ainoastaan pidä sisällään palveluntuottajan tarjoamia palveluja. Tuotokeskeinen, palvelukeskeinen ja asiakaskeskeinen näkökulma on esitetty omissa aikajaksoissaan, ja palveluntuottajan toiminta suhteessa asiakkaan toimintaan kuviossa 1. Kuvion yläpuolella oleva aikajana ulottaa palvelun X molempiin suuntiin palveluhallinnon aikaikkunassa. Asiakkaan kannalta palvelua ei ainoastaan kuluteta tai käytetä, vaan mahdollisuuksien mukaan se sisällytetään asiakkaan palveluprosessin jälkeen meneillään oleviin kokemuksiin ja toimintarakenteisiin. Palveluprosessi ei ole ai-

noastaan osa kaikkia asiakkaan tuotannon oleellisia toimintoja ja kokemuksia, joten siksi tulisi ottaa huomioon, että palveluprosessin aikana asiakas ei käytä ainoastaan tämänhetkisiä vaan myös menneitä kokemuksiaan ja käsityksiään, jotka ovat saaneet vaikutteita sekä kognitiivisista että tunnepohjaisista havainnoista. Palveluntuottajan tulisi palveluja tarjotessaan ymmärtää myös se, että asiakkaan aiemmat kokemukset ovat aina läsnä palveluprosessissa ja ne päivittyvät jatkuvasti uusien kokemusten myötä.

Asiakaskeskeistä ajattelua ei ole laajemmalti vielä tarkasteltu markkinointikirjallisuudessa jossa on taipumus lähinnä keskittyä vain yhdessä kehittämiseen ja kanssakäymiseen. Lisähyötyjä luodaan kokemusten kautta, siksi ei ole järkevää keskittyä vain lisähyödyn luomiseen palveluntarjoajan ja asiakkaan välisissä kanssakäymisissä. Lisäksi kaikkia kokemuksia ei suinkaan luoda yhdessä palveluntarjoajan kanssa, vaan asiakkaat luovat myös lisäarvoa itse sen jälkeen kun yhteinen palvelutuotanto palveluntarjoajan kanssa on päättynyt (Heinonen ym. 2010).

On tärkeää huomioida, että luodessaan lisähyötyjä yhdessä, palveluntarjoaja osallistuu asiakkaan prosessiin ja lisähyödyn toteutumiseen, vaikka yhtenäinen lisähyödyn tuottamisen prosessi ei automaattisesti tarkoita että molemmilla osapuolilla on samanlaiset intressit ja päämäärät. Yritykset eivät ainoastaan hyödy suorista toimista, vaan molemmat osapuolet voivat myös saada lisätietoa, jota voivat käyttää eri tavoin kehittääkseen yhteistä prosessia. Sen lisäksi, että palveluntarjoaja tukee asiakkaan lisähyödyn tuottamista, palveluntarjoaja voi myös parantaa tätä prosessia, esimerkiksi kun hän toimittaessaan uutta järjestelmää asiakkaalle saattaa huomata, että asiakkaan tuotannonohjausjärjestelmä ei ole niin tehokas kuin se voisi olla. Tätä tietoa hyväksi käyttäen palveluntuottaja voi auttaa asiakasta kehittämään prosessejaan tehokkaampaan suuntaan (Grönroos & Ravald, 2011, 14-16.)

Grönroos ja Helle toteavat (2010, 265), että omaksuakseen ja toimiakseen palveluajattelun mukaisesti, palveluntarjoajan tulee asettaa tavoitteekseen tukea asiakkaan prosesseja ja liiketoiminnan tuloksia koordinoimalla kaikki toimintansa ja prosessinsa. Toiminnassa on huomioitava asiakkaan toimintojen ja prosessien kannalta oleelliset vastaavat omat toiminnat ja prosessit ja käsiteltävä ne yhtenä yhtenäisenä toimintaketjuna.

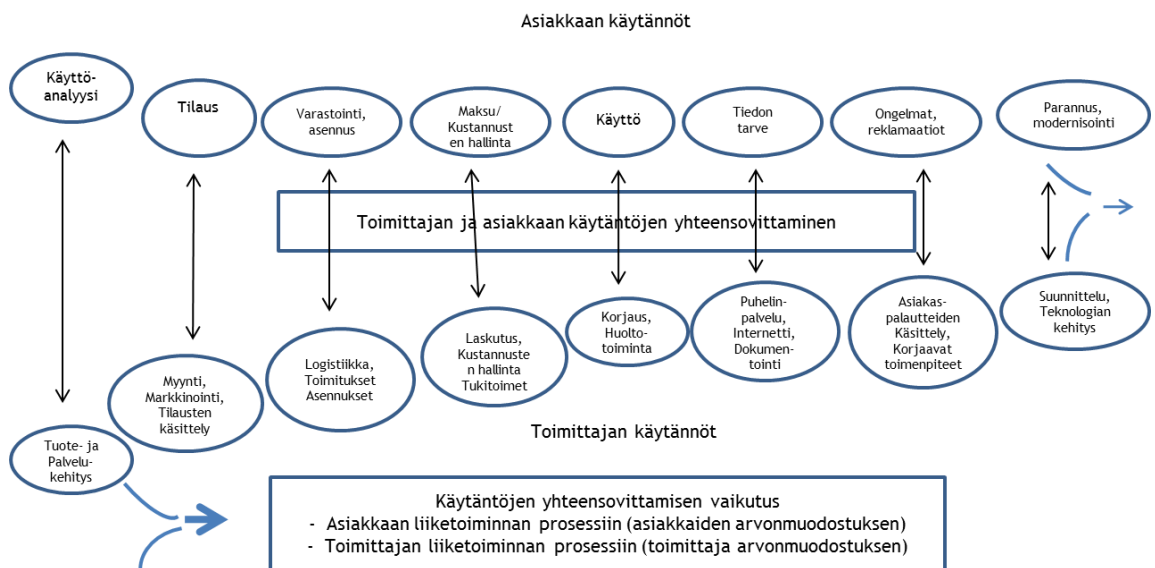
Grönroos ja Helle (2010, 265) käyttävät juuri-ajallaan-logistiikkaa esimerkkinä, jossa tilauksenteko, tilauksen käsittely, toimitus ja varastotoiminnot on koordinoitu yhtenäiseksi logistiseksi palveluksi, jotta se tukisi asiakkaan liiketoimintaprosesseja.

Grönroos (2009b) kyseenalaistaa Vargon ja Lushin palvelukeskeisen viitekehyksen, jonka mukaan ”asiakas osallistuu aina lisäarvon kehittämiseen” (2008), joka alunperin kuului ”asiakas osallistuu aina lisäarvon tuottamiseen” (2004). Grönroos viittaa lukuisiin Vargon ja Lushin jul-

kaisuihin, joissa käsitellään liiketoimintaa ja markkinointia tämän palveluaspektin näkökulmasta, ja joissa sama toteamus toistetaan kritiikittömästi ja jopa kyseenalaistamatta. Grönroos toki hyväksyy sen, että ”asiakas osallistuu aina lisäarvon kehittämiseen”, mutta hänen näkökulmastaan katsoen toteamus on liian yksinkertainen teoreettiselle kehittämiselle tai jopa käytännön päätöksenteon perustaksi, koska se voidaan tulkita monellakin mielekkäällä tavalla. Sitä paitsi toteamus ei viittaa siihen tosiasiaan, että palvelu antaa yritykselle mahdollisuuden kehittää lisäarvoa yhdessä asiakkaitensa kanssa tietyissä olosuhteissa.

Grönroos (2011) totesi, ettei yritysten tulisi keskittyä vain tuotteiden ja palveluiden tasoon, sillä asiakkaat ovat ennen kaikkea kiinnostuneita tavarantoimittajien osaamisesta ja kyvyistä tehokkaasti toimittaa oikeita resursseja ajallaan. Lisäksi tavarantoimittajalla tulee olla asiakkaan liiketoimintaan liittyvää asiantuntijuutta. Yritys saattaa saada mahdollisuuden kehittää lisähyötyä yhdessä asiakkaan kanssa ja helpottaa lisähyödyn tuottamista suorien kanssakäymisten aikana, mikäli onnistuu yhdistämään ja sovittamaan prosessinsa asiakkaan prosessin kanssa, esimerkiksi muotoilu-, kehitys-, valmistus- ja toimitusvaiheiden aikana.

Grönroos ja Helle (2010, 564) ovat kehitelleet viitekehysten, jonka avulla mitataan yhdessä kehitettyä lisähyötyä teollisten liikeyritysten välisessä yhteistyössä. Viitekehys edellyttää, että teolliset yritykset ovat omaksuneet koko liiketoiminnassaan asiakaskeskeisen ajattelun. Kyseinen viitekehys edesauttaa yhdessä kehitettävän lisähyötyprosessin ymmärtämistä ja yhteisten tuotantohyötyjen mittaamisessa käytettyjen mittareiden teoreettisen perustan, joka mahdollistaa tämän lisäarvon jakamisen toimittajien ja asiakkaiden kesken.



Kuvio 2: Asiakkaan ja toimittajan prosessit sekä niiden vaikutus liiketoimintaprosesseihin (Grönroos 2010b, 241).

Toimittajan ei tule keskittyä vain myynnistä saatavaan rahalliseen hyötyyn, vaan hänen tulisi myös keskittyä palvelun käytöstä tulevaan muuhun havainnollistettavaan hyötyyn, jota ei voi mitata suoraan rahassa, kuten luottamuksen ansaitsemiseen, yhteistyöhön sitoutumiseen, vetovoimaisuuden kasvattamiseen sekä vuorovaikutussuhteen kehittämiseen. Muun kuin rahallisen hyödyn arvo riippuu siitä, kuinka tehokkaasti ja toimittajan prosessit ja toiminnot vastaavat asiakkaan vastaaviin käytäntöihin, sekä miten hyvin toimittaja tukee asiakkaan toimintoja ja asiakasuskollisuutta. (Grönroos & Helle 2010, 570-572.)

Grönroosin (2009, 4-6) mukaan lisähyöty on vaikeasti saavutettava käsite. On myös vaikea ymmärtää milloin asiakas kokee saavansa lisähyötyä, koska se on henkilökohtainen kokemus, joka toteutuu vain asiakkaan kontekstissa. Toiselle henkilölle bisnesluokassa matkustaminen voi merkitä statuksen tuomaa lisäarvostusta, kun taas toinen arvostaa mahdollisuutta pystyä lepäämään paremmin lennon aikana. Suhteellisen vähän tiedetään siitä, milloin lisähyöty alkaa kehittyä, mitä se pitää sisällään ja milloin se loppuu. Lisähyötyä luova prosessi pitää sisällään kehittämisen, muotoilun, valmistuksen, toimituksen ja resurssien käytön, joita pidetään lisähyödyn tuottamisen osatekijöinä. Jotta lisähyödyn luominen olisi mahdollista, tarvitaan siihen koko prosessi vaikka kaikki sen osatekijät eivät loisikaan asiakkaalle lisähyötyä. Grönroos kirjoitti ”*periaatteessa tuotanto on potentiaalisen lisähyödyn luomista, kun taas käyttö on todellisen lisähyödyn luomista*”.

Palveluntarjoaja pystyy tukemaan asiakkaan liiketoimintaa paljon tehokkaammin, jos se kykenee sovittamaan yhteen omat liiketoimintansa käytännöt ja suuntaamaan prosessinsa, resurssinsa ja osaamisensa asiakkaan mukaan. Yrityksillä on hyvä mahdollisuus lisätä tuotantoon ymmärtäessään asiakkaiden kanssa yhdessä saavutettava lisähyöty ja siihen tarvittavat prosessit. Jotta tämä konkretisoituisi, tarvitaan mittareita, joilla mitata yhdessä toteutettu lisähyöty. Grönroos ja Helle (2010) ovat luoneet viitekehyksen nimeltään ”joint productivity gains” (JPG), (yhteiset tuotannon hyödyt), jolla mitataan yhdessä tuotettu lisähyöty teollisissa liikesuhteissa. Liikekumppaneilla on oltava rohkeutta jakaa liiketoiminnan kannalta oleellista tietoa, kuten palvelujen kustannusrakennetta, ja ryhtyä sovittamaan yhteen molempien liiketoimintoja, jotta suunniteltu lisähyöty voidaan saavuttaa. Tiedon jakaminen edellyttää yrityksiltä suurta luottamusta toisiinsa.

Grönroos esittää, että palvelukeskeinen ajattelu on hämmentävä ja antaa jopa väärän käsityksen siitä, mistä tässä katsantokannassa on kyse. Hän toteaa Vargon ja Luschin (2004) kehittämästä uudesta markkinointiajattelusta, jossa he ilmaisevat kaikenkertyneiden resurssien välittävän palvelua ja käytettävän palveluina, että sitä pitäisikin kutsua palvelun ajattelemiseksi eikä palvelukeskeiseksi ajatteluksi. (Grönroos 2009, 7.)

Omaksumalla palveluajattelun palveluntuottajilla on paljon paremmat mahdollisuudet vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Silloin yritysten välisen vuorovaikutuksen markkinointi-seuraamukset ja lisähyödyn luominen ovatkin paljon perusteellisempia. Kun palveluntuottaja tekee asiakkaalle lisähyötytarjouksen resurssien yhdistämisestä, se on lupaus tulevasta lisähyödyn luomisesta, mutta ilman suoraa vaikutusta tai sekaantumista. Asiakas joko pystyy tai ei pysty luomaan luvattua lisäarvoa. Mikäli resurssien ja yhdessä kehittämiseen tarvittavaa tietoa saadaan jaettua, parantaa se selvästi palveluntuottajan mahdollisuuksia osallistua asiakkaitensa palvelukokemuksiin ja odotetun lisähyödyn toteutumiseen. Tekemällä lisähyötyehdotukset palveluntarjoaja voi osallistua asiakkaiden palvelukokemuksiin kanssakäymisten aikana ja aktiivisesti vaikuttaa niistä asiakkaalle syntyvään lisähyötyyn. Kanssakäyminen asiakkaiden kanssa ei ainoastaan tuo mukanaan tilaisuuksia lisähyödyn tuottamisen yhdessä, vaan perinteisten ulkoisten markkinointitoimenpiteiden lisäksi, kuten mainonta, promootiotilaisuudet ja hintatarjoukset, se tarjoaa interaktiivisen markkinointiprosessin, jossa palveluntarjoajalla on mahdollisuus vaikuttaa asiakkaiden mieltymyksiin ja käyttäytymiseen, sekä yhdessä luodun lisähyödyn kautta asiakkaiden kokemuksiin ja lisähyödyn toteutumiseen. (Grönroos & Ravald 2011, 23-24.)

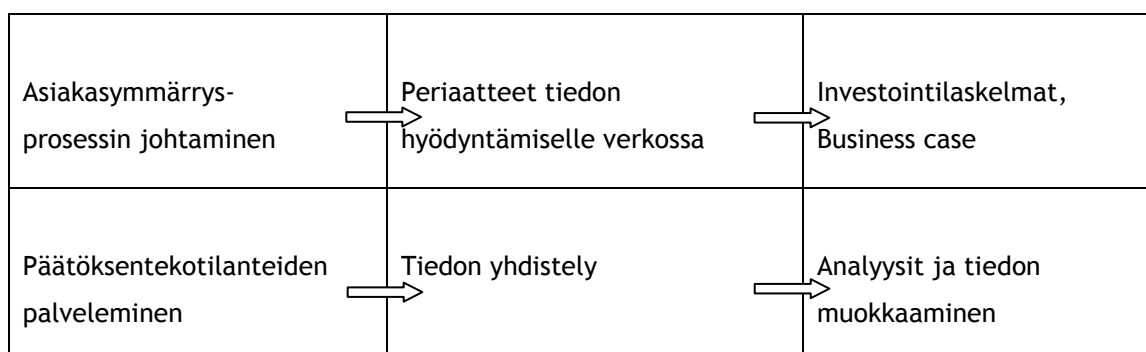
3.2 Asiakasymmärrys

Toimiakseen asiakaslähtöisesti palveluntarjoajalla on oltava asiakasymmärrystä ja kykyä kehittää palvelujaan tuon asiakasymmärryksen perusteella. Hankittu asiakastieto on vasta ns. raakatietaa, jota palveluntarjoajan on kyettävä jalostamaan, jotta se voi hyödyntää tietoa liiketoimintapäätösten tukena. Oikeanlaisella asiakasymmärryksellä asiakasta pystytään auttamaan tarjoamalla sen liiketoiminnan haasteisiin sopivia ratkaisuja. Palveluntarjoajan tehtävänä on ennakoivasti hakea ratkaisua asiakkaan piileviin tarpeisiin. Asiakastiedon hyödyntämisen ongelma liittyy usein siihen, ettei yrityksellä ole olemassa selkeää viitekehystä, jonka avulla hankittua asiakastietoa jäsenellään. Asiakastiedot saattavat olla siiloutuneita, ja niitä käytetään ehkä vain yksittäisten asiakaspalvelutilanteiden hoitamiseen. Asiakaskohtaisissa saadaan hiljaista eli kokemusperäistä tietoa asiakkaiden haasteista ja tarpeista, mutta yritykseltä saattaa puuttua prosessi, jonka avulla tieto siirrettäisiin tuotekehityksen käyttöön. Yrityksillä voi olla paljon tietolähteitä, joita ei kuitenkaan mielletä asiakastiedoksi, joten niitä ei voida hyödyntää palvelujen kehittämisessä. Esimerkkinä voidaan pitää järjestelmien laitetietokannat, jotka tuottavat tietoa asiakkaan tavasta käyttää laitetta. Laitetietokantoja voisi käyttää tehokkaammin palvelujen kehittämisessä. (Arantola & Simonen 2009, 5-27.)

Palveluntarjoajan tulee hankkia hyvät tiedot asiakkaista ja jalostettava asiakastiedosta asiakasymmärrys, joka avustaa palveluliiketoiminnan kehittämisessä siten, että yrityksen palveluntarjoamo vastaa asiakkaiden tarpeisiin jolloin tyytyväisyys johdattaa edetä kohti arvokumpaanuutta tekemään uusia hankintoja palveluntarjoajalta. Asiakkaan tarpeet ja halut muuttu-

van ajansaatossa, joten asiakasymmärryksen on oltava dynaamista ja pystyttävä vastaamaan muutoksiin tarjoamalla tarvittavaa tietoa palveluliiketoiminnan mukauttamiseksi lisähyötyjen tarjonnassa. Asiakasymmärrys sisältyy organisaation rakenteeseen, kulttuuriin, prosesseihin, tietojärjestelmiin ja kommunikointiin sekä muihin käytänteisiin. Palvelutarjoajan tulee selvittää asiakasymmärryksen avulla, mikä herättää asiakkaan mielenkiinnon siten, että hän on valmis ostamaan palveluita kyseiseltä toimittajalta. Asiakkaat joutuvat valitsemaan useiden eri asioiden välillä ja eri asiakkaiden välillä on vaihtelua. Asiakkaan ostopäätös perustuu saavutettuihin lisähyötyihin, jotka saattavan samankin asiakkaan kohdalla vaihdella hyvin lyhyen ajan sisällä. Huomioitavaa on, että asiakasymmärrystä on mahdollista kehittää. (Korhonen, Valjakka & Apilo 2011, 11-17.)

Strategiset asiakkuudet, joissa palvelutarjoajan ja asiakkaan kesken on useita erilaisia ja vuosittaisia tapaamisia, kuten ylimmän johdon vuosipalaverit, myyntikäynnit, sopimusneuvottelut jne., syntyy runsaasti niin dokumentoitua kuin hiljaistakin tietoa. Syitä hiljaisen tiedon katoamiseen ovat mm. tiedontallennusjärjestelmän puuttuminen tai sen vaillinaisuus, henkilöiden haluttomuus jakaa tietoa, sillä tieto on valtaa, sekä sisäisen viestinnän puutteellisuus. Voi myös olla etteivät asiakasrajapinnassa työskentelevät miellä omaksumansa tiedon arvoa, sillä heille se on jokapäiväistä, mutta tuotekehitykselle tieto saattaisi olla arvokasta. Hiljaisen tiedon jakamiseksi tarvitaan tiedottamista ja kokouksia, joissa hiljainen tieto muunnetaan käytännön tarpeisiin ja jaetaan organisaation käyttöön. (Arantola & Simonen 2009, 26.)



Taulukko 1: Asiakasymmärryksen prosessit (Arantola & Simonen 2009, 31).

Prosessityöskentely voidaan kasata eri prosesseista taulukko 1, joiden kuvaaminen ja toteuttaminen tuottaa organisaatiolle todellisia hyötyjä. Asiakasymmärrys tulee toteuttaa prosessina, jolla on aina omistaja. Tietojen jakaminen edellyttää yhteisten käytäntöjen toteuttamista eri yksioissä ja kumppaneiden kesken. Asiakasymmärryksen rakentamiseen liittyy teknistä asiakastietojen yhdistelyä ja analysointia päätöksenteon tueksi. (Arantola & Simonen 2009, 31-32.)

3.3 Asiakkaan saavuttama hyöty

Perinteisesti lisähyötynä on pidetty tuotteesta tai palvelusta syntyvää rahallista hyötyä, jonka liikekumppanit luovat yhdessä (Grönroos & Helle 2010, 564-569). Lisähyöty merkitsee asiakkaalle, että hän voi saada jotain etua palveluntarjoajan kanssa tehdyn yhteistyön aikana tai sen jälkeen. Tänä päivänä lisähyötyä ei ainoastaan synny lopputuloksesta, vaan sitä ovat myös prosessit ja yhteinen lisähyödyn kehittäminen, jonka hyödystä on mahdollista tehdä laskelmia. Yritysten välisessä liiketoiminnassa palvelun tarjoajalla on aina jonkinasteinen taloudellinen vaikutus asiakkaan liiketoimintaan, ja vaikutuksen laajuus riippuu palvelutarjouksen tehokkuudesta ja käytössä olevista resursseista. Lisähyötyjä mitataan perinteisesti rahallisena käsitteenä, mutta sen lisäksi lisähyödyllä on myös muita tärkeitä ulottuvuuksia kuten luottamus, sitoutuminen ja viehätysvoima (Grönroos 2010b, 241-242.)

Macdonald, Wilson, Martinez ja Toossi (2011, 678) toteavat mm. etteivät luotettavuus, reagoivuus, varmuus ja empaattisuus liity suoraan asiakkaan kanssa yhdessä toteutettuun lisähyötyyn, vaan itse suorituksen arviointi on avainasemassa organisaation kehittymisen osalta palvelutarjonnassa.

Lisähyötyehdotusten tavoitteena on tukea asiakkaan lisähyötyjen kehittämistä, ja koko liiketoimintaprosessin tarkoituksena on hyödyntää palvelutarjontaa, josta on molemmille osapuolille etua. Yritysten välisessä kaupankäynnissä lisähyödyn luomista ei voida mitata ainoastaan rahallisin perustein, kuten kustannussäästöinä, lisähintana, uutena myyntinä, kalliimman tuotteen myyntinä tai ristiin myyntinä, vaan myös ei-rahallisina käsitteinä, kuten luottamuksen ja vetovoiman lisääntymisenä. (Grönroos & Raval 2011, 20.)

Palveluntarjoajalla on usein näkemys, että kun tarjottu palvelu voidaan osoittaa laskelmien avulla kannattavaksi, niin asiakas kiinnostuu siitä. Asiakkaat eivät usein halua tai yksinkertaisesti pysty panostamaan vähäisiä resurssejaan osa-alueiden kehittämiseen, vaan on kiinnostuneempi suuremmista kokonaisuuksista joilla on merkittävämmät kehitys- ja säästömahdollisuudet tai mahdollisuus uuteen ansaintalogiikkaan. (Korhonen ym. 2011, 25.)

Edvardsson, Gustafsson ja Roos (2005) erottivat kaksi erilaista lähestymistapaa palvelututkimuksessa: palvelu osana markkinoiden tarjouksia ja palvelu mahdollisuutena kehittää lisähyötyä. Huomio palvelututkimuksessa keskittyy eri asioihin palvelujen ja tuotteiden osalta siltä osin miten asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa kehitettävää arvoa halutaan esittää ja korostaa. Heidän neuvonsa oli, että palveluntuottajien tulisi nähdä palvelut asiakkaan arvoa kehittävästä näkökulmasta katsoen, joka saattaisi lisätä heidän ymmärrystään palvelua kohtaan. Asiakkaat pystyvät itse määrittelemään mikä heille luo hyötyjä ja jättävät pois

sellaiset tekijät, jotka eivät sitä tee. Palvelutarjoajan on sisäistettävä se tosiasia, että asiakkaan kanssa yhdessä kehitetyn palvelun lisähyödyn määrittelee asiakas itse hänelle tarjotun palvelun avulla. Selkeä ymmärrys asiakkaan lisähyödyn tuottamisprosessista ja palveluntarjoajan uudesta roolista lisähyödyn tukijana, eikä sen tuottajana, auttaa yritystä avautumaan ja keskittymään lisähyödytarjouksiin ja mahdollisuuteen oppia jotain uutta yhdessä asiakkaan kanssa. (Heinonen ym. 2010, 172-173.)

Heinonen ym. (2010, 174) mainitsevat, että usein sekä palveluntarjoajalle että asiakkaalle on epäselvää, mikä on todellinen asiakkaan saavuttama lisähyöty, ja siksi tarvitaan uusia ja kehittyneempiä menetelmiä, joiden avulla pystytään paremmin selvittämään ja ymmärtämään asiakkaan piilevät tarpeet tarvittavien prosessien kehittämiseksi. Pystyäkseen kehittämään mitattavissa olevia palveluja, jotka ovat luokiteltavissa ja standardoitavissa, palveluntuottajien täytyy aktiivisesti saada asiakkaat mukaan palvelumuotoiluprosessiin, jossa he voivat kehittää pitkäaikaista kumppanuutta, mikä mahdollistaisi tulevaisuuteen suuntautuvan palvelumuotoilun.

Lisähyödyn kehittäminen on eri käsite kuin lisähyödyn tuottaminen. On tärkeää ymmärtää, että lisähyödyn luominen on asiakaskohtainen prosessi, joka on riippuvainen asiakkaan kontekstista. Mikäli asiakkaan konteksti muuttuu uuden, vaihtoehdoisen palvelun ansiosta, asiakkaan siitä saavuttama lisähyöty saattaa myös muuttua. (Grönroos & Ravald 2011, 7-10.)

Lisähyödyn yhteiskehittelyssä asiakkaat ovat ennakoivasti mukana palvelukehityksen jokaisessa vaiheessa, ja he määrittelevät siihen liittyvät muuttujat. Asiakkaat voivat myös osallistua lisähyödyn tuottamiseen, mutta yhdessä tuotetun lisähyödyn muuttujat määrittelee palveluntuottaja. Palveluntuottaja valvoo asiakkaiden mahdollisuutta päästä käsiksi kaikkeen tietoon ja muihin resursseihin, kun taas lisähyödyn yhteiskehittelyssä tieto on läpinäkyvää (Heinonen ym. 2010, 174-175.)

Grönroos (2011) totesi aiemman transaktioon perustuvan markkinointi-kirjallisuuden määrittelevän tavarantoimittajan luoneen lisähyötyä luovuttaessaan tuotteen asiakkaalle ja saadesaan siitä maksun. Tämän päivän markkinointikirjallisuudessa ollaan enemmän tai vähemmän yksimielisiä siitä, että asiakas määrittelee ja luo itse lisähyödyn käytön aikana hyödyntämällä mukana olevia resursseja (tuotteet, palvelut, informaatio ym.), jotka liittyvät hänen palvelukokemuksensa. Asiakas on vastuussa prosessista, jonka aikana lisähyöty luodaan tai jonka aikana se tulee esille käytössä.

Edvardsson ym. (2005) ehdotti uutta tapaa kuvata palvelua, jossa asiaa katsotaan asiakkaan lisähyötyä kehittävästä ja asiakkaan kanssa yhdessä kehitettävän hyödyn näkökulmasta, ja joka pitää sisällään vuorovaikutuksen, prosessit ja kokemukset. Palvelukuvaukset eivät kui-

tenkaan kata kaikkia asiakasmääritelmiä, koska palvelut ovat yhtiö- ja asiakaskohtaisia tiettyä tarkoitusta varten. Tarkoitus voi olla käyttöhyöty tai pitkän yhteistyön näkökulma. Palvelun määritelmät muuttuvat koko ajan, sillä monet tekijät vaikuttavat asiakkaan käytöstä saavaan hyötyyn, kuten vaihtelut kilpailijakentässä ja taloustilanteessa. Alemmilla käsitteellisillä tasoilla palvelua on yksittäisen yrityksen osalta määriteltävä tietystä näkökulmasta, tietyn palvelun suhteen ja tietyinä ajankohtana.

Liiketoiminnan kasvu edellyttää kannattavaa liiketoimintaa, joten palveluntarjoajalla tulee myös olla kyky kehittää syntyneistä ideoista uusia palveluja kustannustehokkaasti. Mikäli asiakkaan liiketoimintaan vaikuttavia hyötyjä pystytään esittämään esimerkiksi investointilaskelmien avulla, asiakkaan näkökulmasta palveluntarjoaja kykenee tukemaan heidän toimintaansa. (Arantola & Simonen 2009, 6.)

Tuotetun palvelun tarjoamat lisähyödyt pitää pystyä osoittamaan, ja parhaiten ne todennetaan käyttämällä joko yksittäisiä mittareita tai kokonaista mittausjärjestelmää ja -menetelmää. Brax (2007, 28) toteaa suoritusten mittaamisella olevan neljä tehtävää. Mittaaminen viestii siitä, mikä organisaatiolle on tärkeää. Mittaamisella motivoidaan parempiin suorituksiin, ja sen tuottaman tiedon pohjalta voidaan suorittaa korjaavia toimenpiteitä sekä edelleen kehittää palveluja ja tuotteita. Mittaamisella pystytään lisäämään tietoa organisaation toimintaan vaikuttavista tekijöistä.

Brax (2007, 28) mainitsee myös, ettei mittaamiseen kannata suhtautua täysin ilman kritiikkiä, ja sitä tulee tarkastella myös tehokkuuden ja vaikuttavuuden kannalta. Mittaamiseen käytetyt resurssit saattavat olla ylimitoitettuja suhteessa siitä saavutettuihin hyötyihin. Pahimmillaan mittaaminen saattaa jopa viedä resursseja itse ydinprosessin hoitamiselta. Oleellista on myös mitata oikeita asioita, sillä mittaaminen ohjaa parantamaan asioita joita mitataan, jolloin muihin oleellisiin asioihin kohdistetaan vähemmän huomiota. Epätarkat tai virheelliset mittauksetiedot voivat johtaa väärin arvioihin ja pahimmillaan virheet kertaantuvat päätösprosessissa, johtaen toiminnan kannalta merkittäviin vahinkoihin. Mittaamisella saatavaa tietoa ei tulisi tarkastella yksiselitteisen objektiivisesti.

Prahalad ja Ramaswamy (2000, 80-84) kirjoittavat siitä, miten muodollisista ja määritellyistä rooleista yritysten välisissä suhteissa ollaan siirtymässä pois. Esimerkiksi internetin evoluutio, globalisaatio ja teknologinen lähentyminen ovat muuttaneet liike-elämässä toimivien yritysten rooleja. Prahalad ja Ramaswamy (2000) ovat teksteissään pääosin katsoneet asiaa asiakkaan näkökulmasta yritysten ja asiakkaiden välisessä kanssakäymisessä, jota on tässä opinnäytetyössä sovellettu yritysten väliseen liiketoimintaan. Asiakkaat jakavat pätevyytensä toimittajien käyttöön, kun he antavat osaamisensa ja taitonsa toimittajan tuotantoprosessien käyttöön. Mikäli toimittaja onnistuu tarjoamaan asiakkaalle riittävän mielenkiintoisen lisähyötyjä

mahdollistavan palvelun, toimittaja saatetaan kutsua yhdessä kehittämään palvelukokemuksia, jotka antavat mahdollisuuden aloittaa aktiivinen, selkeä ja jatkuva dialogi asiakkaan kanssa. Sellaisen asiakkaan sitouttamiseen, joka tietää mitä hän haluaa, vaaditaan kehittyneempää vaihtovuoroisuutta kuin mihin yritykset yleensä ovat tottuneita, joten yritysten on kehitettävä viestintämenetelmiään ja prosessejaan, jotta he voivat viedä keskustelua eteenpäin ja pitää asiakkaan mielenkiinnon yllä. Mitä valmiimpia menetelmiä ja prosesseja yritys voi asiakkaalle tarjota, sitä enemmän vuorovaikutusta saadaan aikaiseksi, jolla voidaan rikastuttaa asiakkaan palvelukokemuksia.

Arantola ja Simonen (2009, 15) mainitsevat, ettei tuotettavan palvelutason ja sen hinnan kuvaaminen riitä, vaan palvelun vaikutus asiakkaan toimintaan tulee myös pystyä kuvaamaan. Palvelun tuottamat ratkaisut, joilla parannetaan asiakkaan prosesseja ja ratkaistaan liiketoiminnan ongelmia, tulee myös pystyä muuttamaan rahalliseksi hyödyksi. Eräs asiakasymmärrykseen liittyvä oleellinen asia on asiakkaan taloudellisten tavoitteiden ja haasteiden ymmärtäminen.

Pystyäkseen tarjoamaan asiakkaalle selkeästi taloudellista hyötyä tarjoavia palveluita, palveluntarjoajan on ymmärrettävä asiakkaan taloudellisten peruskomponenttien logiikat:

- 1 Liikevaihtologiikka: Asiakkaan myynnin koostumus tällä hetkellä ja tulevaisuudessa
- 2 Kustannuslogiikka: Asiakkaan merkittävimmät kustannuserät, niiden hallinta ja toiminnan tehostamisen taloudelliset tavoitteet
- 3 Taselogiikka: Asiakkaan taserakenteen ymmärtäminen, miten siihen voidaan vaikuttaa esimerkiksi ulkoistamalla ja keventämällä tasetta
- 4 Riskilogiikka: Asiakkaan liiketoiminnan vakaus, valmistautuminen ulkoisen ympäristön muutoksiin sekä asiakkaan merkittävien riskien ymmärtäminen (Arantola & Simonen 2009, 15.)

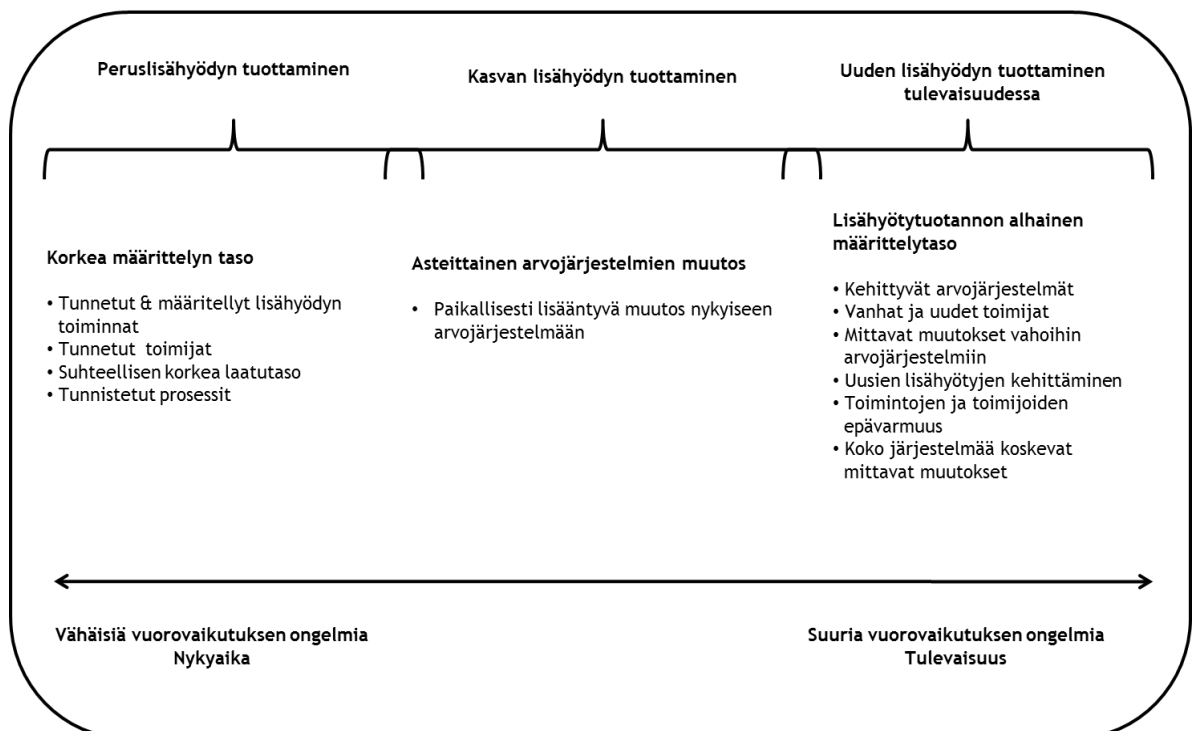
Möller (2010, 913) viittaa kompetenssin rooliin lisähyötyä tuottaessa, jolloin tulee arvioida mitä asiakkaat odottavat saavuttavansa liikesuhteestaan toimittajan kanssa, ja miten tämä lisähyöty voidaan saavuttaa. Osaamiseen perustuvassa markkinointikirjallisuudessa esitetään, että ostajat ovat enemmän kiinnostuneita toimittajan kompetenssista, kuten kyvystä toimittaa tehokkaita ratkaisuja, ja toimittajan asiantuntemuksesta asiakkaan liiketoiminnasta. Palvelun toimittajat saattavat keskittyä liikaa tuotteidensa ominaisuuksiin, ja siksi asiakkaat ja toimittajat eivät aina ole yhtä mieltä siitä, mistä lisähyöty koostuu.

Möllerin (2006, 916-917) mukaan palvelujen räätälöinti (customization), joka tarjoaa täydellisiä ratkaisuja tai esittelee uusia tuoteominaisuuksia, saattaa myös parantaa asiakkaan tehokkuutta. Muun muassa seuraavat tekijät vaikeuttavat vertailua: tarjottujen palvelujen erilai-

suus, kehitetyn tarjouksen tai liikeprosessin ratkaisun radikaalisuusaste, tarvitaanko tärkeitä resursseja kolmannelta osapuolelta, sekä miten avoin ja läpinäkyvä toimittajan ja asiakkaan välinen liikesuhde on. Innovaatiot, jotka tarjoavat selkeitä lisähyötyjä, huomataan markkinoilla varsin nopeasti. Kilpailijoiden alkaessa kopioida kyseisiä innovaatioita, ne muuttuvat ydinliiketoiminnan lisähyödyksi. Oikeanpuoleisessa sarakeessa kaaviossa 3 kuvataan kasvavia lisähyödyn järjestelmiä, joita ohjaavat alati kehittyvät keksinnöt. Tulevaisuuden lisähyötyjä tarjoava tuotanto kattaa järjestelmänlaajuiset muutokset olemassa oleviin järjestelmiin ja uusien lisähyötytoimintojen kehittämisen. Kehittyviin lisähyötyjärjestelmiin sisältyy dynaamisia ja monimutkaisia oppimisprosesseja sekä organisaatioiden välisten liikesuhteiden muodostumista, joita on vaikea määrittellä etukäteen. Korkean riskin ottaminen tulevaisuuden lisähyötyjen kehittämisessä mahdollistaa onnistuessaan yrityksen investoinneille hyvän tuoton.

Möller (2006, 917-918) ehdottaa, että lisähyödyn tuottaminen liiketoiminnan markkinoinnin yhteydessä voidaan jakaa teoreettisiin tasoihin kolmen lisähyödyn perustyyppin mukaan:

- ydinlisähyödyn tuottaminen
- kasvavan lisähyödyn tuottaminen
- uuden lisähyödyn tuottaminen tulevaisuudessa



Kuvio 3: Lisähyödyn tuottamisen perustyyppit (Möller 2006, 917).

Siirryttäessä kuviossa 3 asiakkaan näkökulmasta vasemmalta oikealle, huomaamme, että mitä kauemmas oikealle katsomme, sitä vaikeammaksi muodostuu lisähyödyn tuottamisen arvioin-

ti. On oleellista huomata, että toimittajan ja asiakkaan välisestä rajapinnasta tulee yhä monimutkaisempi, kun lisähyödyn kehittäminen siirtyy peruslisähyödystä kasvavaan lisähyötyyn ja siitä edelleen uuden lisähyödyn tuottamiseen tulevaisuudessa. Mitä pidemmälle palveluja yhdessä kehitetään, sitä laajempia kyvykkyksiä kummaltakin osapuolelta tarvitaan.

Vasen sarake kaaviossa 3 esittää hyvin määriteltyjä ja melko vakaita lisähyödyn järjestelmiä. Tiettyjä tuotteita ja palveluja tuottavien ja toimittavien osapuolten lisähyötyä luovat toimet ja osaamiset ovat yleensä hyvin tiedossa, mikä tarkoittaa sitä, että asiakkaat voivat tehdä tarkkoja ja riittäviä vertailuja heille tehdyistä tarjouksista sekä niistä mahdollisesti saavutettavista hyödyistä ja kustannuksista omalla markkinapaikallaan. Keskimäinen sarake kaaviossa 3 kuvaa kasvavan lisähyödyn tuottamista, jossa toimittaja ja asiakas voivat yhteisten investointien ja sovellusten avulla parantaa ja muokata tuotteita ja prosesseja enemmän kuin markkinoilla olevia, tai pelkästään lisätä liikekumppanuutensa tehokkuutta. Jos toimittaja onnistuu mukautumaan asiakkaan prosesseihin ja lisäksi parantamaan niitä, se alentaa liikesuhteen operatiivisia kustannuksia. (Möller 2006, 916-917.)

4 Palveluliiketoiminta teknologiayrityksissä

Tässä kappaleessa käsitellään teknologiateollisuuteen liittyvää uuden palvelun kehittämistä ja toteuttamista. Teollisuudessa on perinteisesti kehitetty palveluja pidentämään tuotteiden elinikää ja tarjoamalla tukipalveluita operatiivisen toiminnan avuksi.

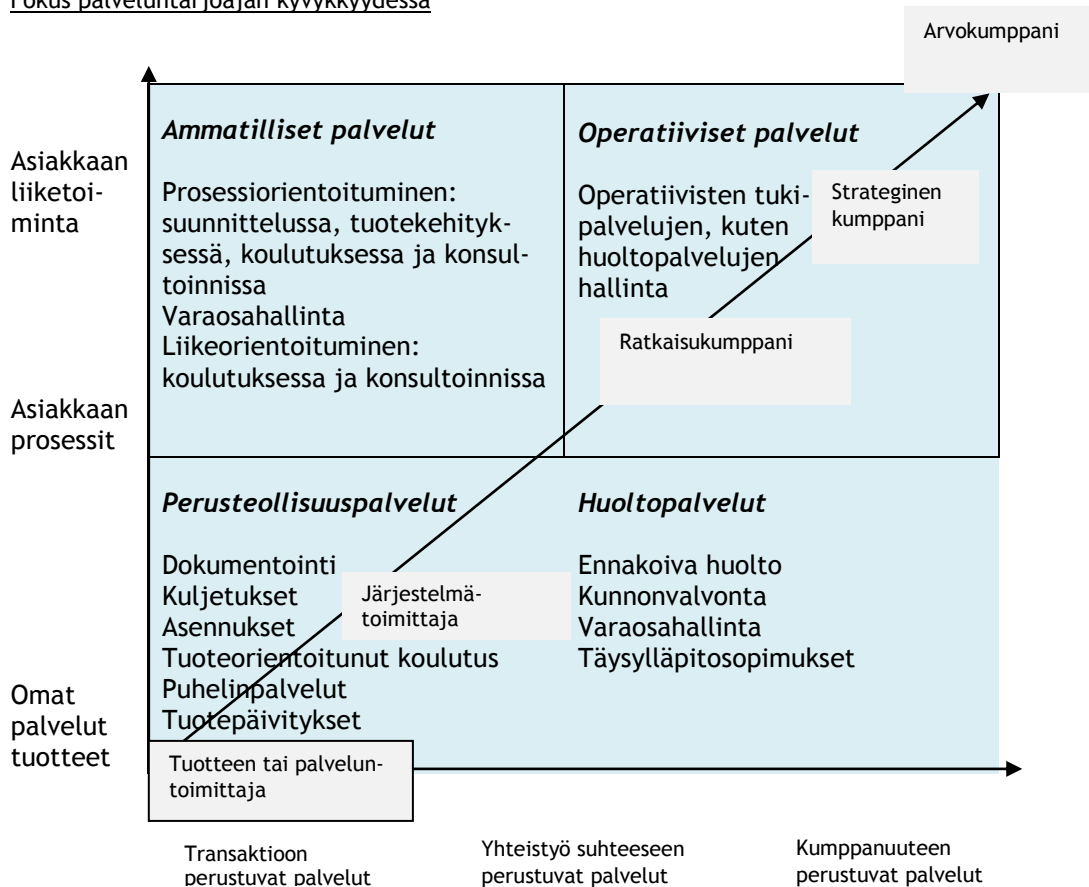
Pystyäkseen vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja saavuttaakseen kokonaistavoitteen yrityksiltä vaaditaan tasa-painoilua mm. ominaisuuksien, toiminnallisuuden, luotettavuuden, ylläpidettävyyden, tukitoimintojen, käytettävyyden, turvallisuuden ja elinkaarikustannusten toteuttamisessa. Tasapainon saavuttaminen saattaa olla erittäin haastavaa, sillä jotkut tavoitteet ovat joskus ristiriidassa muiden kanssa. Esimerkiksi tehokkaat ja pitkälle kehitetyt toiminnot pienentävät melko usein luotettavuutta ja lisäävät tarvetta erilaisille tukitoiminnoille, jotka puolestaan korottavat elinkaarikustannuksia. Tarkoituksena on toteuttaa kompromissi eri vaatimusten kesken ja sisällyttää tuotteeseen tai palveluun vain tarvittavat ominaisuudet ja toiminnallisuudet, joilla saavutetaan asetetut odotukset, eli ei tuoteta yli- eikä alipalvelua. (Blanchard & Fabrycky 2006, 105.)

Teollisuuden palvelutoiminnoissa innovoinnista tulee yhä tärkeämpi osa monimutkaisten tuotantolaitosten käytön ja ylläpidon optimointia. Ydinliiketoimintaan kuulumattomien toimintojen ulkoistamisen lisääntyminen ja asiantuntijuuden hankinta ovat luoneet kasvua palvelualalla ja lisänneet kilpailua markkinoilla, joten yritysten tulisi panostaa innovatiivisuuteen parantaakseen kilpailukykyään ja edistääkseen kestäväää kasvua. Palveluinnovaatioprosessi on monimutkainen prosessi, joka vaatii hallinnointia ja koordinoitua organisaatioiden eri tasoilla

tapahtuvissa toiminnoissa. Uusien ja/tai parannettujen palveluiden kehittäminen edellyttää asiakastarpeiden ja mieltymysten syvällisempää osaamista ja niiden huomioimista prosessin eri vaiheissa. Palvelujen kehitys poikkeaa sikäli tuotekehityksestä, ettei siinä ole selkeästi määriteltyjä ja päällekkäisiä toimintoja kuten tuotekehityksessä. Edellä mainitusta syystä palvelujen kehittäminen vaatii ohjaus-/johtoryhmän, joka johtaa ja koordinoi palvelujen kehitysprosessia. Aineettomuudesta johtuen hallintaprosessi monimutkaistuu, siksi prosessin eri vaiheissa on oltava tarkastus-pisteitä, joissa arvioidaan palveluprosessin edistymistä. (Panesar & Markeset 2008, 189-190.)

Oliva ja Kallenberg (2003, 168) esittävät, että palvelutyyppäjä voidaan luokitella sen mukaan ovatko tarjottavat palvelut tuote- vai loppukäyttäjäoriontuneita ja millaiseen yhteistyöhön palvelun toteutus palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä perustuu.

Fokus palveluntarjoajan kyvykkyydessä



Kuvio 4: Palvelutyyppien luokittelu (muokattu lähteistä Oliva & Kallenberg 2003, 168 sekä Ojasalo 2009, 127).

Oliva ja Kallenberg (2003, 165) ovat vaiheistaneet kuviossa 4 esiintyvät palveluliiketoiminnan prosessien siirtymävaiheet seuraavasti:

1. Tuote-orientoituneiden palveluiden vahvistamisessa kehitystyön laukaisevat asiakaspalautteet, joiden perusteella parannetaan tehokkuutta, laatua ja toimitusaikoja mm. yhdistämällä toimintoja saman katon alle ja tehostamalla valvontaa
2. Varsinaisen palvelumarkkinoille siirtymisen laukaisee joko kilpailu, mahdollinen kannattavuuden parantuminen, asiakastyytyväisyys tai johdon vaihtuminen. Toimenpiteitä ovat markkinoiden määrittely ja analysointi, erillisen markkinointi- ja jakeluorganisaation perustaminen sekä infrastruktuurin luominen vastaamaan paikallisesti palvelutarpeisiin.
 - a) Yhteistyösuhdeperusteinen palveluiden laajentaminen perustuu joko asiakaspyyntöihin tai palveluinfrastruktuuriin luomiseen. Kustannusetu saavutetaan volyyμι edulla, oppimiskäyrän ja tehokkaiden verkostojen avulla.
 - b) Prossessorientoituneiden palvelujen laajentaminen perustuu joko asiakaspyynnöille tai kehittyneiden prosessien hyödyntämiseen. Kehitetään omia kykyjä toimia konsulttina ja perustetaan uusi jakelukanava, laajennetaan palvelua myös muille asiakkaille.
3. Loppukäyttäjän operaatioista vastaaminen, esimerkiksi tehtaan huoltotoimintojen haltuunotto.

Teollisuuden asiakkaat eivät pelkästään hae laadukkaita tuotteita ja lisäpalveluja, jotka sopivat niiden erityistarpeisiin, vaan odottavat myös laadukkaita läpinäkyviä tarjouksia, jotka helpottavat tarjousten vertailua ja toimittajan valintaa. Asiakkaat odottavat toimittajilta myös valmiuksia ja osaamista yksityiskohtaisiin neuvotteluihin pystyäkseen valitsemaan parhaan toimittajan. Lisäksi etusijalla ovat toimittajat, jotka parhaiten pystyvät hallitsemaan toimittajan ja asiakkaan prosessien yhdistämisen tehokkaan tuotannon varmistamiseksi. Prosessien hallinta edellyttää useiden eri osapuolien monimutkaisten prosessien koordinoitua. (Töllner, Blut & Holzmüller 2011, 720.) Töllner ym. (2011) osoittavat tutkimuksellaan, että teollisuuden palveluratkaisuja myyvien on tunnistettava käyttäjien, ostajien ja päättäjien eri mieltymykset. Eroavaisuudet on huomioitava kehitettäessä viestintää asiakkaiden kanssa, jotta kukin vastaanottaja saa tarvitsemaansa yksityiskohtaista tietoa heille sopivista ratkaisuista.

4.1 Palvelukeskeinen ajattelu

Perinteisesti markkinointi on käsitetty yritysten näkökulmasta, jossa yritykset myyvät tuotteita ja asiakkaat passiivisesti ostavat toimittavien yritysten valmistamia tuotteita. Valmistajaa ja kuluttajaa on useimmiten tarkasteltu tuotantoprosessista erillisinä, mahdollisimman suuren tuotantotehokkuuden saavuttamiseksi. Palvelu on määritelty tavarantuottajan näkökulmasta katsoen ja hänen intressien mukaisesti (Vargo & Lusch 2004.) Tuotekeskeisässä ajattelussa huomio keskittyy itse tuotteisiin, sisältäen sekä tavaroiden että palvelujen tuotantomäärät

kappaleina. Toimitus perustuu tyypillisesti vaihtokauppaan, jossa toimittajan tarjoama asiakkaalle tuleva hyöty sisältyy tuotteeseen, josta asiakas maksaa. Toimittaja valmistaa tuotteita, jotka asiakas sitten käyttää hyväkseen omassa toiminnassaan. (Vargo & Lusch 2008, 255.) Fyysiset tuotteet ovat suurelta osin standardoituja, ja toimituksen jälkeen tavarantoimittajat eivät voi vaikuttaa niihin enää ilman että asiakas sitä pyytää. Muutamia vuosikymmeniä sitten, aina 1960-luvulta saakka, markkinointia tarkasteltiin nk. 4 P -osatekijöiden näkökulmasta: product (tuote), price (hinta), place (paikka), ja promotion (markkinointi/ promootio). Silloin keskityttiin itse tuotantoon ja siihen miten yritysten markkinointitoiminnot antoivat lisäarvoa kulutushyödykkeille. (Vargo & Lusch 2004, 3). ”Markkinointi on pääasiallisesti ollut lupauksia antava prosessi, jossa lupauksen lunastaminen ja lojaalisuuden luominen on ollut yrityksen muiden toimintojen käsissä.” (Grönroos 2010b). Tuotanto-lähtöinen tapa tarkastella markkinointia siirtyi askel askeleelta taka-alalle kun esimerkiksi suhdetoimintamarkkinointi, laatumarkkinointi, markkinointisuuntautuminen, tuotanto- ja arvoketjujohtaminen sekä verkostoituminen ottivat suuremman roolin markkinoinnissa 1980-luvun alussa (Heinonen 2009).

Vargo ja Lusch (2004) määrittivät palveluun perustuvan uuden viitekehyksen, palvelukeskeisen ajattelun. Perustuen muiden tutkijoiden päätelmiin siitä, että aineellisiin resursseihin perustuvaan ajatteluun ei liittynyt asiakkaalle mitään lisäarvoa, sekä omiin havaintoihinsa, Vargo ja Lusch määrittivät että palvelukeskeinen ajattelu pitää sisällään toteamuksen, jonka mukaan yritykset voivat vain ehdottaa sellaista lisäarvoa, joka asiakkaan käytössä tarjoaa hänelle jotain lisähyötyä. Kun palvelukeskeisyys on ajattelussa hallitsevana niin, aineettomuus, vaihtoprosessit ja suhteet ovat keskeisiä tekijöitä.

Palvelukeskeinen ajattelu, jossa palvelu on hallitsevana määritelmänä, soveltuu kaikkiin markkinointilupauksiin, myös tavaroihin, jotka sisältyvät palveluprosesseihin. Vargo ja Lusch totesivat, että maailmanlaajuinen näkemys markkinoinnin teoriasta vaihtuu toimittavista välineellisistä aineellista resursseista vaikutusta luoviin aineettomiin resursseihin. Tuotteet ovat aineellisia, staattisia ja rajallisia resursseja, kun taas palvelut mitä todennäköisimmin ovat aineettomia, dynaamisia ja rajattomia, kuten tietotaito ja ihmisen osaaminen, joita pidetään tärkeimpinä resursseina. Palvelukeskeinen näkemys markkinoinnista pitää sisällään jatkuvan sarjan sosiaalisia ja taloudellisia prosesseja, jotka pääasiassa keskittyvät aineettomiin resursseihin, joilla yritykset pyrkivät tarjoamaan parempia lisäarvoa antavia ehdotuksia kuin heidän kilpailijansa (Vargo & Lusch 2004, 1-11.)

Vargo ja Lusch (2011, 4) esittävät, että palvelukeskeinen ajattelu ei ole markkinointiteoria, vaan pikemminkin näkökulma, jossa talouselämää katsotaan eri suunnalta kuin perinteisen tuotekeskeisen ajattelun kannalta. He ehdottavat, että palvelukeskeinen ajattelu voisi tarjota perustan uudelle markkinointiteorialle. Vargon ja Luschin lisäksi monet muutkin tutkijat

ovat esittäneet tarpeen kehittää markkinointia (Vargo 2011, 4). Palvelutiede voisi palvella yleisenä lähestymistapana teorian kehittämiseksi. Sellaiset käsitteet kuin palvelu palvelulta, yhdessä luotu lisäarvo, lisäarvoehdotukset, resurssien integrointi, suhteet ja kokeilu antavat ymmärtää että tässä lähestytään markkinoita tavalla, joka on täysin erilainen kuin se, jossa käytetään termejä tuotanto, tavoitteenasettelu, asemointi, jakelu, rahanvaihto ja kulutus (Vargo & Lusch 2010a, 186.)

Markkinointi on jatkuva prosessi, jossa asiakas on aina mukana luomassa tuottoarvoa, myös aineellisten tuotteiden osalta. Tuotanto ei pääty valmistusprosessiin, sillä asiakas jatkaa prosessin lisäarvon luomista käyttäessään tuotetta (Vargo & Lusch 2004, 11.) Vanha, tehoton malli, jossa innovaatiokäytännöt ja tuotekehitys oli keskitetty yrityksen sisälle, ei ole enää tuottava. Palvelukeskeisen ajattelun avulla innovaatiosta on tullut yhteishanke, joka on lisännyt tuotannon tehokkuutta ja tuonut siihen lisää ymmärrystä. (Lusch 2011, 16-17.)

Payne, Storbacka ja Frow (2008, 83) esittivät, että palvelukeskeisessä ajattelussa on tärkeää, että asiakas osallistuu lisäarvon luomiseen palveluntuottajan kehotuksesta tai ehdotuksen perusteella. Tämä korostaa asiakkaan ja tavarantoimittajan välisen suhteen kehittymistä vuorovaikutuksen kautta. Payne ym. tutkivat yhdessä kehitettävän lisäarvon luonnetta palvelukeskeisen ajattelun yhteydessä, voidakseen kehittää käsitteellisen rungon yhdessä kehitettävän lisäarvon ymmärtämiseksi ja hallitsemiseksi.

Grönroos (2011) totesi, että näkökulmasta riippuen palvelutarjonnalla tarkoitetaan eri asioita; joko käyttäjäkeskeistä ajattelua, kun näkökulmaa tarkastellaan käyttäjien kannalta. Asiakaskeskeisessä ajattelussa asiakkaat käyttävät heille tarjottuja resursseja yhdessä muiden resurssiensa kanssa, kuten omaa osaamistaan ja taitoaan itsepalveluprosessissa kehittääkseen itselleen lisähyötyä, hyötyä käytön kautta. Palvelukeskeinen ajattelu puolestaan tarkoittaa sitä, että palveluntarjoaja niputtaa yhteen prosessinsa, toimintansa ja osaamisensa helpottaakseen ja tukeakseen asiakkaidensa vastaavia toimia. Lisäarvoa kehittyy siten vastaavan prosessin ja vastaavien toimintojen aikana.

Grönroos ja Ravald (2011, 10-11) määrittelevät tuotteiden ja palveluiden välisen eron seuraavalla tavalla: Kuluttajat käyttävät tuotetta resurssina, ja ehkä myös yhdessä ja yhdistettynä muiden resurssien, kuten tuotteiden, tietojen, tarpeellisten taitojen ja osaamisen kanssa, tuottaakseen lisäarvoa tuotteelle. Palvelut ovat puolestaan vuorovaikutteisia prosesseja, joissa asiakkaat ja palveluntarjoajat yhdessä tuottavat palvelun. Tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat samanaikaisesti palveluprosessin aikana, jolloin asiakkaan kokemus ja lisäarvon tuottaminen syntyvät kanssakäymisen aikana palveluntuottajan ja asiakkaan välillä. *”Tuotteet siis edustavat lisähyötyjä tukevia resursseja, kun taas palvelut ovat lisähyötyjä tukevia prosesseja.”*

Koska kaikki kaupankäynti keskittyy palvelunvaihtoon, ja koska kaikki taloudet ja yhteiskunnat perustuvat palveluihin, tulisi myös markkinoinnin perustua palvelulogiikan periaatteisiin ja teorioihin. Vastakohtana tuotekeskeiselle ajattelulle, joka on valmistukseen perustuva malli ja tarjoaa arvoa vain vaihtokauppana, palvelukeskeinen ajattelu pitää puolestaan sisällään käytöstä syntyvän ja yhdessä kehitetyn lisäarvon käsitteet. Yritysten, jotka noudattavat palvelukeskeistä ajattelua, tulisi markkinoida palveluita yhdessä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa, sen sijaan että ne markkinoivat palvelujaan asiakkaille. (Vargo & Lusch, 2011.)

Palvelukeskeisen ajattelun perustekijät (Lusch 2011, 14)

- 1 Palvelu on perussy vaihtoon.
- 2 Epäsuora vaihto peittää varsinaisen perusvaihdon alleen.
- 3 Tavarat ovat palvelulupauksen jakelumekanismi.
- 4 Välineelliset resurssit ovat tärkeä osa kilpailijaetua.
- 5 Kaikki taloudet ovat palvelutalouksia.
- 6 Asiakas osallistuu aina lisäarvon luomiseen.
- 7 Yritys ei voi synnyttää lisäarvoa, ainoastaan tarjota lupauksia lisäarvosta.
- 8 Palvelukeskeinen katsantokanta on luonnostaan asiakaslähtöinen ja -läheinen.
- 9 Kaikki sosiaaliset ja taloudelliset toimijat osallistuvat resurssien yhdistämiseen.
- 10 Edunsaaja on aina se, joka yksinomaan ja selkeästi määrittelee lisäarvon.

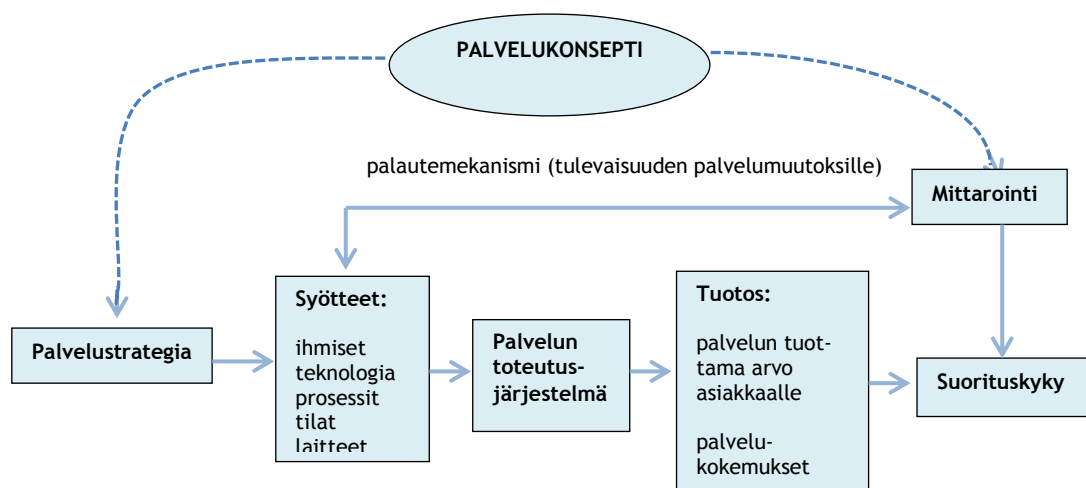
4.2 Palvelukonsepti

Palvelukonsepti on palvelujen tuotteistamista ja systematisointia. Palvelukonseptien tavoitteena on uudistaa ja kehittää palveluliiketoimintaa siten, että laadun ja tuottavuuden kehittymisen avulla asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee. Palvelujen kehittämisessä lähtökohtana tulisi olla strateginen näkemys resurssien optimaalisesta kytkennästä toimialan mahdollisuuksiin, jolloin pystytään lisäämään liiketoiminnan kasvua ja kannattavuutta. Pelkkä asiakkaan tarpeiden huomioiminen ei aina riitä, vaan palvelutoimittajan olisi huomioitava myös markkinoiden piilevät tarpeet ja mahdollisuudet palvelujen kehittämisessä. Mikäli palvelutoimittaja pystyy ennakoivasti reagoimaan piileviin tarpeisiin ennen kuin tarve markkinoilla on havaittu, niin palveluntarjoaja saattaa saavuttaa sillä huomattavaa kilpailuetua. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1-3.)

Brax (2007, 33) ilmaisee palvelukonseptilla olevan tärkeä merkitys palveluliiketoiminnassa, jossa sillä määritellään niin asiakkaalle kuin omille työntekijöille se palvelu, jota organisaatio tarjoaa. Palveluliiketoiminnassa palvelukonsepti toimii sekä markkinoinnin että tuotannon johtamisen välineenä.

Palvelukonseptin tulee sisältää kuvaus asiakkaan todellisista tarpeista sekä yksityiskohtainen kuvaus siitä, miten palvelu tuotetaan ja paketoidaan vastaamaan asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Palvelukonseptissa määritellään asiakkaan ensisijaiset ja toissijaiset tarpeet, joten onnistuakseen palveluntuottajalla on oltava erittäin hyvät tiedot asiakkaasta, mikä puolestaan edellyttää toimivaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Palvelukonsepti määrittää palvelun lähtöpisteen ja perusedellytykset, joiden on oltava palvelussa oikean laatusina siten, että ne voidaan myös jälkikäteen todentaa (Edvardsson & Olsson 1996, 148.)

Palvelukonsepti yhdistää asiakasrajapinnassa suoritettujen palvelutuotannon yrityksen sisäisiin prosesseihin sisältäen myös ansaintalogiikan, jolla voidaan varmistaa asiakkaille tarjottujen palvelujen tukevan yrityksen strategisia tavoitteita. Palvelutarjoajan kannalta palvelukonseptin oleellinen tehtävä on myös huomioida yrityksen strategia palveluiden suunnittelussa, ja yhdistää palvelutarjonta yrityksen asiakassuhteisiin ja asemointiin markkinoilla (Goldstein, Johnston, Duffy & Rao 2002, 131-132.)



Kuvio 5: Palvelukonseptin suunnittelumalli (Goldstein ym. 2002, 126).

Palvelujen elinkaaren eri vaiheiden kestoa on vaikea arvioida, joten mikäli palveluyritys pystyy ennakoimaan palvelujen myynnin ja yrityksen tuloksellisuuden muutoksia, saavuttaa se selkeää hyötyä siitä. Yrityksen ei tarvitse säännöllisesti uudistaa palvelutarjoamaansa, mutta sen tulee jatkuvasti kehittää uusia ideoita elinkaariajattelunsa tueksi, jotta sillä olisi koko ajan myös elinkaarensa alkuvaiheessa olevia palveluita tarjolla. Yritysten tulisi säännöllisesti arvioida palvelutarjoamaansa pystyäkseen tunnistamaan kehityshankkeiden tarpeet ja ohjaamaan jatkuvaa kehitystyötä. Tehokas ja tuottava palvelujen tuotteistaminen edellyttää usein koko organisaation toimintatavoissa muutoksia. (Jaakkola ym. 2009, 8-39.)

On myös olemassa palveluja, jotka ovat lähes täysin fyysisiä resursseja, ja joita toimittaja on tarjonnut osana integroitua ratkaisua asiakkaan ongelmaan, kuten uusia asennus- ja huolto-

palveluja sisältäviä moduuleja olemassa olevalle koneistolle, tai uuden koneiston rahoitus. Tällä tavalla palveluja voidaan tarjota käsin kosketeltavien tuotteiden yhteydessä. (van Weele 2010, 92-93.)

	Teollisuuden tukipalvelut	Palveluliiketoiminta	Prosessitoiminta
Menestystekijät	Tuotejohtajuus eri keinoin (raaka-aine, teknologia, muotoilu, hinta)	Kaupallistettu palvelutarjoama ja teollistettu palvelutoteutus	Asiakkaalle syntyvän lisähyödyn kuvaaminen taloudellisin mittarein ja prosessien kehittämiskyky
Tarjoama	Yritys valmistaa tuotteita. Palvelut tukevat tuotemyyntiä. Palvelut ovat usein maksuttomia ja tuotteet ovat hintakantajia.	Palvelu voi sisältää fyysisiä tuotteita tai olla ns. ”puhdaspalvelu”.	Prosessien tulos / määritellyt mittarit kantavat hinnan. Palveluyritys toteuttaa asiakkaan puolesta ulkoistuksessa kokonaisia prosesseja.
Asemointi	Tuoteyritys, jolla on tuotteita tukevia palveluita esim. huoltoa.	Palvelut voidaan tuotteistaa ja paketoita tai ne voidaan räätälöidä asiakaskohtaisesti.	Prosessiosaaja, palveluissa pyritään jatkuviin sopimuksiin.

Taulukko 2: Erityyppistä palveluliiketoimintaa (Arantola & Simonen 2009, 7).

Palvelu jaetaan usein sen sisällön mukaan ydinpalveluun ja sen ohessa tarjottuihin tuki- ja lisäpalveluihin, jossa tukipalvelut ovat välttämättömiä ydinpalvelun käytettävyydelle, kuten esimerkiksi laskutus ja puhelinpalvelut. Lisäpalvelut ovat asiakkaille myytäviä tai ilmaiseksi annettavia etuja, jotka lisäävät asiakkaan valinnanmahdollisuuksia ja joiden hankinnasta asiakas pystyy itse päättämään. Lisäpalveluilla yritykset pyrkivät usein erottautumaan kilpailijoistaan, sillä itse ydinpalvelut saattavat asiakkaan mielestä olla hyvin samankaltaisia. (Jaakkola ym. 2009, 11.)

Teolliset palvelut eroavat muista bisnespalveluista tavallisesti pienempinä markkinoina, joissa asiakkaiden pääomavaltaiset tuotantoprosessit ovat huomattavasti muita palveluprosesseja monimutkaisempia. Palveluntarjoaja ja asiakas tuottavat tarvittavan lisähyödyn yhdessä palveluprosessin aikana. Teolliset palvelut voivat olla prosesseja ja/tai palveluja, jotka kulutetaan valmistusprosessissa ja/tai osana lopputuotetta. (Edvardsson & Olsson 1996, 149.)

Palvelujen modulaarisuudella saadaan joustavuutta vakioituihin palveluihin. Asiakas voi hankkia peruspalveluun soveltuvia liitännäispalveluita, tai mikäli palvelut on koottu samaan tarjoukseen, niin asiakas pystyy karsimaan siitä hänelle tarpeettomat palveluosat pois. Vakiointi on erityisesti silloin kannattavaa, kun asiakkaiden tarpeet ovat samankaltaisia ja asiakkaat arvostavat kustannustehokkuutta ja nopeutta. (Jaakkola ym. 2009, 20-39.)

Jaakkolan ym. (2009, 20-39) mielestä palvelujen kehittäminen tulisi aloittaa palvelutarjoaman eli palvelukokonaisuuksien kuvaamisella ja arvioimisella, jossa nykytilannetta verrataan organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Vertaamisella pyritään saamaan selville miten nykyisiä ja uusia palveluita tulisi kehittää, jotta palveluiden kannattavuutta ja riskejä pystyttäisiin arvioimaan kokonaisuutena. Vertailun mahdollistamiseksi on markkinoista hankittava riittävästi tietoa arvioinnin tueksi. Palveluiden sisältö ja toetustapa tulee määritellä yrityksen strategian mukaisesti. Palvelukokonaisuuteen luodaan vakioituja elementtejä systemaattisten menetelmien ja/tai teknologian avulla, joita voidaan toistaa useille asiakkaille. Palveluiden vakiointi tekee niiden tuottamisesta tehokkaampaa ja kannattavampaa. Vakioiminen myös yhtenäistää palveluviestintää ja konkretisoi palvelujen toteuttamista. Asiakkaan kannalta selkein hyötyinä on vakioidun palvelun tasalaatuisuus ja selkeä hinnoittelu sekä nopeampi toimitus. Mikäli palvelu on täysin vakioitu, palvelutuottajalla on enää vähän mahdollisuuksia huomioida asiakkaiden yksilölliset tarpeet.

4.3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilussa käyttäjän näkökulma tuodaan palvelukehittämisen keskiöön hyödyntämällä kerättyjä käyttäjätietoja, joten palvelumuotoilun voidaan sanoa perustuvan käyttäjälähtöiseen suunnitteluun. Palvelumuotoilu antaa tietoa käyttäjäkokemuksista, joita perinteiset markkinatutkimukset ja asiakaspalautteet eivät yleensä anna. Asiakkaasta on tullut aktiivinen käyttäjä entisen palvelun vastaanottajan roolin sijasta. Lähtökohtana on inhimillisen toiminnan, tarpeiden, kokemusten, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Kun asiakasta ymmärretään paremmin, niin silloin voidaan tuottaa uusia palveluinnovaatioita. Palvelujen kehittämisessä asiakkaiden tarpeet tulee muuttaa mitattaviksi palvelutavoitteiksi. Palvelujen toteuttamisessa tavoitetaso tulee määritellä siten, että ne myös saavutetaan. Iteratiivisella suunnittelulla ja testaamisella löydetään palvelun kriittiset kohdat, jolloin niiden toteutus voidaan uudelleen suunnittelun ja testaamisen avulla optimoida. Palvelumuotoilun hyötyjä seurataan suoritus-kykyilmaisimilla (KPI-mittarit - Key Performance Indicators), joten niiden määrittäminen on erittäin oleellinen osa palvelun suunnittelua. (Miettinen 2011, 13-15.)

Palvelumuotoilun avulla pystytään toteuttamaan palvelukonsepteja ja ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin sekä ennakoimaan asiakkaiden tulevaisuuden palvelukokemuksia. Palvelumuotoilu

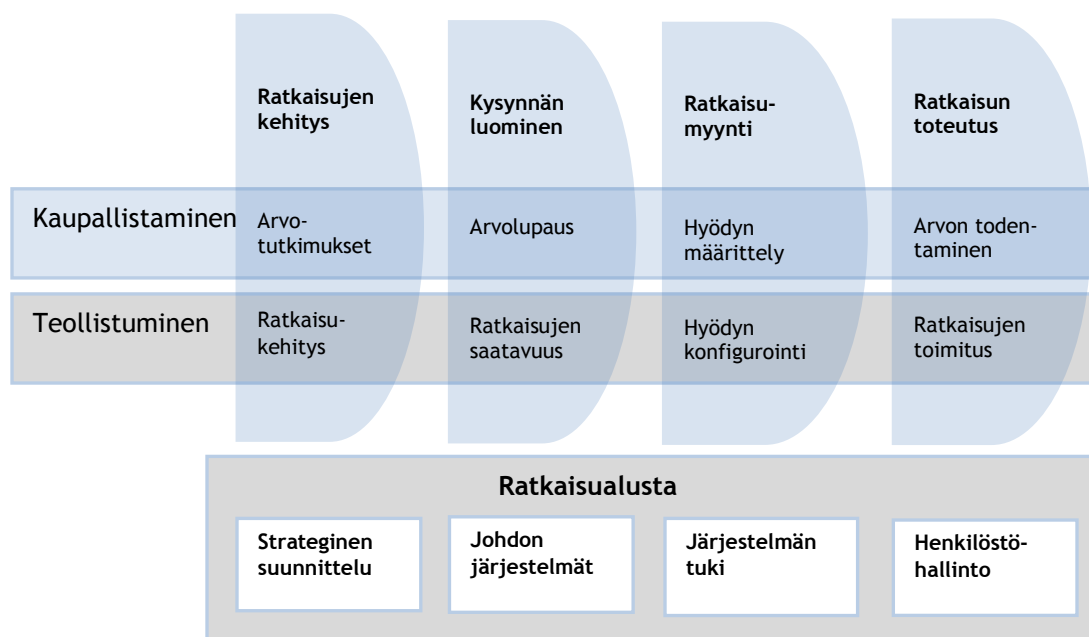
alkaa asiakasymmärryksen lisäämisellä ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä. Siksi palvelumuotoiluosaaminen painottaa erinomaisia sosiaalisia taitoja, empatiaa käyttäjää kohtaan sekä luovuutta ja visuaalisia taitoja. Empaattisella muotoilulla tunnistetaan asiakkaiden piileviä tarpeita. Piilevät tarpeet ovat palveluihin tai tuotteisiin kohdistuvia vaatimuksia tai uusia ratkaisuja, joita asiakkaat eivät ole tiedostaneet tarvitsevansa. Empaattisella muotoilulla voidaan nykyisiä toimintoja laajentaa kattamaan uusia palveluja tai tuotteita. Asiakas-tietoisuuden kasvattamiseksi asiakkaiden työympäristöä havainnoidaan, jotta saadaan selville, kuinka palveluja ja tuotteita käytetään, ja miten ollaan vuorovaikutuksessa niiden kanssa. (Miettinen 2011, 21-33.)

4.4 Ratkaisuliiketoimintamallin viitekehys

Storback (2011, 700-708) luokittelee palveluliiketoimintaratkaisumallin prosessin neljään erittäin hyvin toisiinsa yhteydessä oleviin, toistuviin vaiheisiin, jotka hän on kuvannut kuviossa 3. Ratkaisumallin kehittämisessä yhdistetään asiakkaan näkemys ja toimittajan resurssit ratkaisutuotevalikoiman kehittämiseksi. Kysynnän luomisvaiheessa kommunikoidaan saatavilla olevista ratkaisuista myyntimahdollisuuksien tunnistamiseksi. Ratkaisumyynnissä kiinnitetään huomio prosesseihin, joiden avulla mahdollisuudet muutetaan tilauksiksi asiakaskohtaisilla ratkaisuilla. Ratkaisun toteutuksessa varmistetaan pitkän aikavälin asiakashyödyn toteutuminen, jonka avulla asiakas sitoutetaan toimittajaan.

Storbacka (2011, 709) mainitsee, ettei ratkaisuliiketoimintamallin tarjoaja kehitä ratkaisua, joka tarjoaa asiakkaalle valmiita hyötyjä, vaan se osallistuttaa asiakkaan pitkän aikavälin yhteistyöhön ja lisähyödyn tuottamiseen yhteistyössä yrityksen kanssa. Yritysten ei tulisi vain tarjota tilapäisratkaisuja, vaan löytää tasapaino kaupallistamisen ja teollistamisen väliltä, jossa tasapaino saavutetaan yrityksen poikkitoiminnallisella yhteistyöllä eri yksiköiden välillä.

Yrityksellä tulee olla kuvattu prosessi asiakaspalautteen keräämiseen ja käsittelyyn, joiden avulla pystytään muodostamaan kokonaiskuva asiakasymmärryksestä palvelukehityksen tueksi. Asiakaspalautteen lukumäärälle tulisi asettaa tietyt tavoitteet ja reklamaatioiden määrää tulee tietysti pienentää. Reklamaatioiden hoidossa syntyy vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa, ja se tarjoaa mahdollisuuden uuden oppimiseen. Tämä mahdollisuus yritysten tulee hyödyntää asiakasymmärryksen parantamiseksi. (Arantola 2009 & Simonen, 26-27.)



Kuvio 6: Ratkaisuliiketoiminnan viitekehys (Storbacka 2011, 703).

Ratkaisuprosessin eri vaiheiden leikkauspisteet on jaettu kuviossa 6 kaupallistamisen ja teollistumisen kanssa kahdeksaan eri osaan valmiuksien ja liikkeenjohdon käytäntöjen mukaan seuraavasti:

- ratkaisujen kehittäminen: tutkimukset lisäarvon tuottamiseksi ja ratkaisujen kehittäminen
- kysynnän luominen: lisäarvolupauksemme ja ratkaisujen saatavuus
- ratkaisumyynti: arvon määrittäminen ja ratkaisun konfigurointi
- ratkaisun toteutus: arvon todentaminen ja ratkaisujen toimitus.

Lisäksi "ratkaisuviitekehys" on jaettu vielä neljään muuhun kyvykkyysskategoriaan: strateginen suunnittelu, johtamisjärjestelmä, infrastruktuurin tuki ja henkilöstöhallinto. Kukin edellä mainituista luokista sisältää useita ominaisuuksia tai johdon käytäntöjä, jotka ovat tarpeellisia tehokkaan ratkaisun liiketoiminnan hallinnoimiseksi. (Storbacka 2011, 700.)

4.5 Uuden palvelun kehittäminen

Palvelujen kehittäminen teollisuusyrityksissä on usein monimutkaisempaa kuin selkeissä palveluyrityksissä, koska valmistavien yritysten lisäarvo on perinteisesti liittynyt valmistettuihin tuotteisiin jotka ovat selkeästi yhteydessä yrityskulttuuriin. Edellä mainitusta asiasta johtuen valmistavien yritysten tulee paneutua sekä palvelusuuntautuneeseen että teollisuuden tuotesuuntautuneeseen liiketoimintalogiikkaan. Palvelu- ja tuotevalmistus-kulttuuri välinen jännite on todennäköisesti jatkuva haaste erityisesti niille yrityksille, jotka ovat vasta siirtymässä

valmistavasta teollisuudesta palvelujentuottajaksi niputtamalla tuotteita ja palveluja. Erityisesti siirtymävaiheessa johdon sitoutuminen on erittäin oleellista, jotta tarpeelliset resurssit voidaan kohdentaa uusien palvelujen kehittämiseen. Palvelun toimittaminen asiakkaalle on keskeinen osa palvelua koska se toteutetaan vuorovaikutteisessa yhteistyössä asiakkaan kanssa, kun taas fyysisen tuotteen toimittamiseen ei useinkaan liity varsinaista lisäarvon tuottamista. (Kindström & Kowalkowski 2010, 157.)

Useat teollisuuden yritykset tarjoavat palveluita parantaakseen tuotteidensa arvoa tarjoamalla asiakkailleen esimerkiksi tuotetukea vahvistamaan suhteitaan asiakasyritykseen. Palvelut voivat esim. keskittyä luottamuksen lisäämiseen, jolla parannetaan asiakas-tyytyväisyyttä. Palvelujen tarjoaminen omana liiketoiminnan kasvualana on haastavaa ja se vaatii erilaista strategiaa, taktiikkaa ja organisaatorakennetta. Kun yritykset kilpailevat asiakkaista samankaltaisilla tuotteilla, niin se yritys, joka pystyy kehittämään suhdettaan asiakkaaseen tarjoamalla palvelullaan jotain lisähyötyä asiakkaalle, saavuttaa selkeän edun kilpailijoihin nähden. (Byron, Harmon & Pandit 2006, 42-43.)

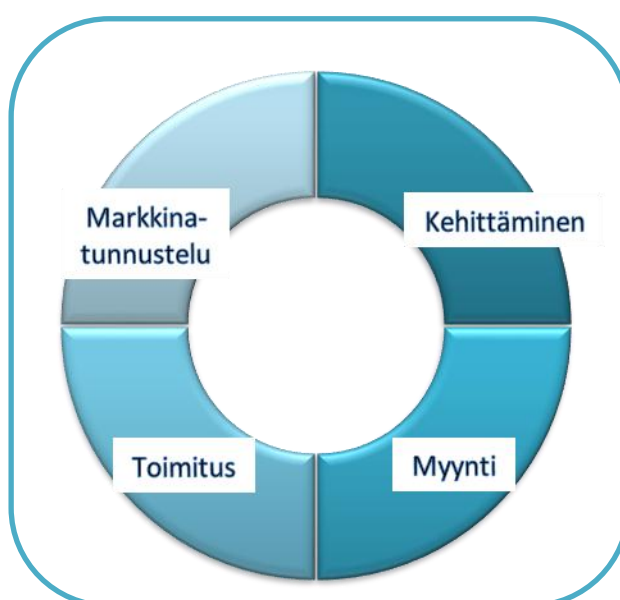
Yrityksen päättäessä aloittaa tuotteeseen liittyvien palveluiden tarjoamisen asiakkaille, sen tulee harkita, mitkä sen strategisen tahtotilan kannalta ovat palvelutoimituksen elinkaaren tärkeimpiä elementtejä. Mikäli tavoitteena on suojella ja parantaa tuotteen arvoa, yrityksen tulisi sisällyttää palvelut toimitettavaan järjestelmään edistämään kehitettyjä tuotemalleja (esimerkiksi käyttämällä vähemmän osajärjestelmiä tai integroimalla ohjelmisto osaksi laitetta). Mikäli yritys puolestaan haluaa kehittää palvelutoimintaa itsenäisenä toimialueena, sen tulisi keskittää suurin osan palvelun toimitukseen liittyvistä toimista jatkuvaan yksikkökustannusten alentamiseen ja tekemällä palveluista entistä tuottavampia. Nopein keino saavuttaa jatkuvan palvelujen parantaminen riippuu yhtiön kilpailuedusta. (Byron ym. 2006,48.)

Byron ym. (2006,48) toteavat suurtuotannon mittakaavaetuja hakevien yritysten keinojen olevan palvelutarjonnan kehittämisessä hyvin erilaiset kuin yksilöityjä ratkaisuja tarjoavien yritysten. Yrityksissä, joissa mittakaavaedut ovat välttämättömiä, vakioidut prosessit ja palvelutarjonta ovat olennaisia. Yritysten tulee toki myös ymmärtää, että mittakaavaetuja yhdistämällä tiettyihin palvelujen toimittamiseen, kuten konesaleihin ja neuvontapisteisiin, voidaan saavuttaa säästöjä asiakkaan saamaa palvelua huonontamatta. Yrityksissä, joissa palvelutarjonta perustuu tieto-taitoon, tulee palvelutoimituksen keskittyä parantamaan yrityksen osaamista ja parhaita käytäntöjä. Kilpailukyvyn kannalta keskeisiä ovat tietohallintatyökalut, koska yrityksen tulee tarjota sopivimmat resurssit asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi. Pysyäkseen tarjoamaan ratkaisuja tulee asiakaspinnassa työskentelevillä henkilöillä olla pääsy päivitettyihin tietokantoihin, kuten tuotespesifikaatioihin ja vianmääritysmanuaaleihin. On melko tavallista, että uuden palvelun suunnittelussa käytetään prosessien mallinnuksessa olemassa olevia palvelutuotekehityksen melko monimutkaisia prosesseja. Kindström ja Kowal-

kowski (2010) selvittivät tutkimuksessaan, että useat yritykset olivat epäonnistuneet kehittämään menestyviä palveluja, joilla saisivat aikaan liikevaihdon kasvua. Monia palveluita pidetään lisäosina, jotka toimitetaan ilmaiseksi vaikka ne pienentäisivät kannattavuutta, jotta itse laite tai järjestelmä saadaan myytyä asiakkaalle. (Kindström & Kowalkowski 2010, 161.)

Kindström ja Kowalkowski (2010, 158.) mainitsevat, että uuden palvelun ja uuden tuotteen suunnittelua johdetaan usein kahtena erillisenä toimintona, vaikka niiden prosessit ovat melko samankaltaisia. Kirjallisuuden mukaan uuden palvelun suunnittelussa painopiste on perinteisesti keskittynyt käsittelemään mm. rahoitus-palveluja yrityksille ilman konkreettista tuotetta. Nykyisin palvelut ovat keskeinen osa monien teollisuusyritysten tarjontaa, mutta edelleenkin teollisuuden palveluja kehitetään usein tapauskohtaisesti lisäämällä uusia ominaisuuksia peräkkäin ilman strategista hallinnointia. Kyseisen kaltainen toiminta vähentää sekä tehokkuutta että palvelujen vaikuttavuutta niin toimittajan kuin asiakkaan osalta.

Teollisuusyrityksille on usein haasteellista kehittää hybridituotteita, jolloin samanaikaisesti kehitetään sekä tuotteita että palveluja. Täydellisemmässä palvelutarjonnassa keskitytään tarkemmin käsittelemään asiakkaan ongelmaa, joka tyypillisesti sisältää korkeamman tason palvelukomponentteja, mikä puolestaan korostaa tarvetta käsitellä samanaikaisesti sekä uusien palveluiden että uusien tuotteiden suunnittelua. Kun tuotekehitystä katsotaan palvelunäkökulmasta, tulee asiakkaasta aktiivinen yhteistyökumppani, joka on suuntautunut pitkän aikavälin vuorovaikutukselliseen kehittämiseen, sen sijaan että asiakas toimisi vain passiivisesti myynnin kanssa. (Kindström & Kowalkowski 2010, 158.)

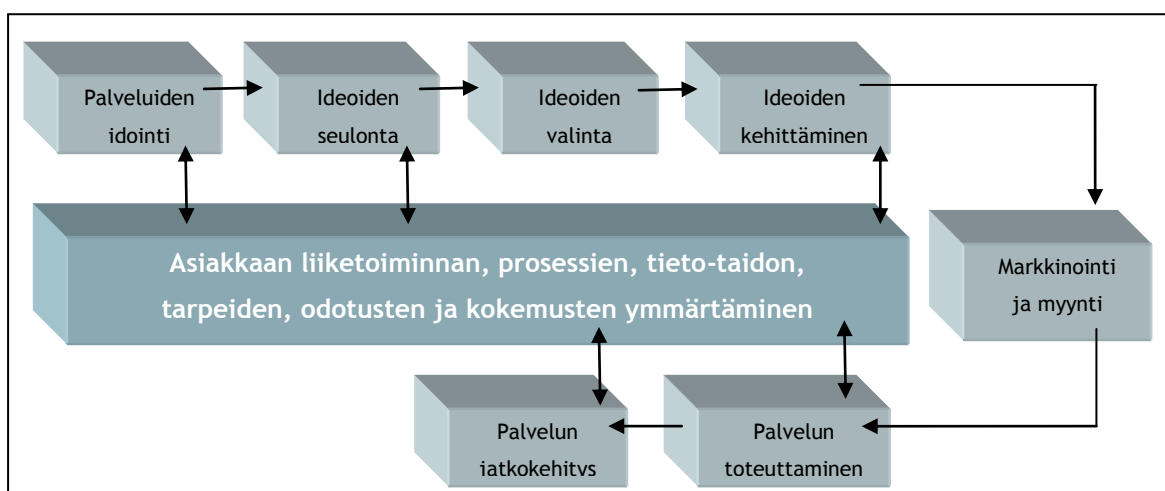


Kuvio 7: Uuden palvelun kehittämisen neljätasoinen viitekehys (Kindström & Kowalkowski 2010, 158).

Vuorovaikutus on eräs palvelutarjonnan erottavista tekijöistä verrattuna tuotteiden tarjontaan. Pystyäkseen kehittämään palvelutarjontaansa yritysten on kehitettävä pitkäikäisiä asiakasuhteita, jotka tekevät uusien palveluiden keittämisestä monimutkaisempaa. Palvelujen kehittäminen edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa kaikissa neljässä vaiheessa jotka on esitetty kuviossa 7. Toimittajat voivat hyödyntää paitsi asiakkaiden aktiivista osallistumista palvelujen kehittämiseksi, myös asiakkaiden passiivista osallistumista parantaakseen tarjontaansa. (Kindström & Kowalkowski 2009, 159.)

Yrityksien, jotka toimivat palvelubisneksessä, kuten sovellusten ja ohjelmistojen kehittämisessä, tai vastaavat laitteiden ylläpidosta, tulee huolehtia myynnin ja palvelutoimitusten hyvästä koordinoinnista. Lisähyötyä myytessä ei riitä pelkkä oman alan asiantuntemus, vaan on pystyttävä hyvin ymmärtämään myös asiakkaan bisneksen ajurit, jotta pystyisi tehokkaasti ja uskottavasti osoittamaan palvelun tarjoamat hyödyt asiakkaalle. Kyvykäs palveluasiantuntija tunnistaa usein asiakkaan erityistarpeet seuraamalla asiakkaan operatiivista toimintaa. Palvelumyyjät tarvitsisivat usein lähes yhtä paljon teknistä uskottavuutta kuin palvelun toimittavat asiantuntijat. Yritykset voivat vahvistaa myyntiä laittamalla kokeneet palvelutarjonnan ammattilaiset selvittämään asiakkaiden yleisimmät vaatimukset ja kehittämällä tietokantoja parhaista käytännöistä, jolloin myynti pystyisi tarjoamaan asiakkaille ”puolivakioituja ratkaisuja”. (Byron ym. 2006, 47.)

Ojasalo (2009) mainitsee hyvän tietämyksen asiakkaan liiketoiminnan prosesseista ja arvo maailmasta uusien palvelujen kehittämisessä olevan eräs oleellisimmista asioista, jotta tiettoisten tarpeiden lisäksi myös piilevät tarpeet saadaan selville. Mahdollistaakseen uusien palvelujen kehittämisen, joita asiakas ei ole itse edes ajatellut, on palvelutarjoajalle välttämätöntä olla hyvin perillä asiakkaan liiketoimintaprosesseista ja yrityksen arvoista.



Kuvio 8: Palvelun elinkaari (Paloheimo, Miettinen & Brax 2004, 56).

Paloheimo ym. esittävät mallintamassaan kuviossa 8 prosessimallinnuksen painottavan kehitysprosessin jatkuvaa pyörimistä, jossa palvelun käyttöönotosta saatavat kokemukset tuottavat uusia kehitysideoita palvelujen edelleen kehittämiseksi. Palvelukehitysprosessin jokaisen vaiheen tulee olla yhteydessä asiakkaaseen. Palvelukehitysprosessin jokaisessa vaiheessa tulee tarkoin kuvata kyseisen vaiheen tapahtumat, mm. ketkä osallistuvat ja mitä kukin prosessin vaihe tuottaa.

Asiakkaat osallistuvat melko usein vain uuden palvelun suunnitteluprosessin ideointivaiheeseen, jossa kartoitetaan heidän tarpeitaan. Asiakaspalavereissa keskitytään pääsääntöisesti tunnistamaan tiedostetut tarpeet uusien tai paranneltujen palvelujen kehittämiseksi. Kehittyneemmät palvelun tarjoajat suorittavat myös havainnointia asiakkaan todellisista toimista, jolloin myös piilevät tarpeet nousevat esiin. Yhdistämällä havainnoineista saatu data muuhun kerättyyn tietoon saadaan kokonaisvaltainen käsitys siitä, mitkä palvelut tuovat asiakkaalle selkeitä hyötyjä. Teollisuusyritysten siirtyessä tuotetietoisuudesta ja tuotteiden valmistusprosesseista asiakastietoisuuden avulla lisähyödyn tuottamiseen, valmistavat yritykset kohtaavat haasteita siinä, miten lisähyödyn tarjoamista tuetaan. Verrattuna vanhaan perinteiseen käytäntöön, asiakkaasta tulee lisähyödyn tuottamisessa enemmän yhteistyökumppanin kaltainen. (Ojasalo 2009, 128-129.)

Markkinatunnustelusta tulee erityisen haastava valmistaville yrityksille, koska siinä jotkin palvelut, kuten esim. tekninen konsultointi, huolto ja laajennettu takuu, sisällytetään tuotteen hintaan edistämään tuotteen myyntiä. Vaikka nämä palvelut ovat osa olemassa olevaa palveluportfoliota, ne eivät välttämättä ole lainkaan näkyvissä yrityksen tilinpäätöksessä ja suorituskyvyn mittauksessa. Koska ”piilotettuja” tuotteita ei ole pakattu, ne jäävät johdon huomion ulkopuolelle, vaikka kyseisillä palveluilla saattaa olla huomattava vaikutus tuloksen tekemisessä. Kartoittamalla näkymättömiä palveluita voidaan saavuttaa potentiaalinen hyvä alku palveluiden jatkokehitykselle. (Kindström & Kowalkowski 2010, 163.)

Mikäli tuotteisiin liitettyjä palveluita kehitetään omana kasvavana bisneksenä, on huomioitava sen vaativan erilaista strategiaa, taktiikkaa ja organisaatorakennetta. Sen sijaan että palveluita kilpailutettaisiin rinnakkain oman yrityksen tuotteiden kanssa, jossa läheiset asiakassuhteet antavat ratkaisevaa etua, on huomioitava, että kasvuala kohtaa suurempia markkinointia ja enemmän kilpailijoita. (Byron, 2006 43-47.)

Pystyäkseen paremmin edistämään asiakkaan harjoittamaa liiketoimintaa, palvelutuottajan tulisi ulottaa tarjouksensa kattamaan myös alaprosesseja, mm. tuotemäärityksiä, tuotodokumentteja, huoltoa, palvelun uudelleenkäyttöä sekä resursseja, kuten, taitoa, tietoa ja koulutusta, jotka ovat oleellisia asiakkaan liiketoiminnalle ja auttavat sitä kehittämään lisäarvoa operatiivisissa toiminnoissaan ja liiketoiminnan prosesseissaan. Lisäarvo syntyy olemassa ole-

villa resursseilla, joita asiakas käyttää omissa prosesseissaan. Lisääarvoa syntyy, mikäli asiakas saavuttaa jotain sellaista hyötyä, mitä ei olisi syntynyt ilman tarjottua palvelua. Tavarantoinnittajan ja asiakkaan välinen kanssakäyminen antaa palvelun tarjoajalle mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaan lisäarvoa luovaan prosessiin. Palveluntarjoajalla on loistava tilaisuus laajentaa markkinointi- ja myyntitoimenpiteitään, jos se pystyy osallistumaan siihen kanssakäymiseen, jonka aikana asiakkaan lisäarvo kehittyy. Vuorovaikutteinen markkinointi ei ole mahdollista, mikäli yritys edelleen valitsee tuotokeskeisen ajattelutavan (Grönroos 2010b, 241-245.) Luottamus määrittelee millä tasolla osapuolet ovat valmiita jakamaan luottamuksellista tietoa ja osaamistaan. Yritykset aloittavat yhteistyöhön selkeästi helpommin kuin tekevät harkitun päätöksen luottaa toiseen osapuoleen, sillä yleensä yhteistyökumppaneiden välinen luottamus kehittyy pikku hiljaa ajan myötä hyvien kokemusten seurauksena. Luottamus on hyvin sensitiivinen aihe, joten sen menettäminen tapahtuu helpommin kuin yhteistyön lopettaminen. (Schleimer & Shulman 2011, 523.) Taulukossa 3, vertaillaan Schleimerin ja Shulmanin esittämien uuden palvelusuunnittelun ja uuden tuotesuunnittelu eroja.

Oletus	Uuden palvelun suunnittelu (NSD)	Uuden tuotteen suunnittelu (NPD)
Intesiteetti yhteisissä prosesseissa	Sitoutuminen, vastavuoroinen viestintä ja vastuiden jakaminen ovat korkeammalla tasolla	
Yhteistyösuhteeseen sitoutuminen		Korkeampi sitoutuminen yhteistyösuhteeseen
Keskinäinen luottamus kehitystyöhön	Suurempi keskinäinen luottamus	
Yhteisten prosessien tuloksellisuus		Yhteisten prosessissa osalta ollaan myönteisempiä sitoutumiseen ja vastuiden jakamiseen
Sitoutuminen yhteistyöhön ja tuloksellisuus	Myönteisempi suhtautuminen	
Molemminpuolinen luottamus ja suorituskyky	Myönteisempi suhtautuminen	

Taulukko 3: Uuden palvelun kehityksen vertailu uuden tuotteen kehitykseen (muotoiltu Schleimer & Shulman 2011, 523-526).

Grönroos (2010b, 242) jakaa lisähyödyn, jonka asiakas pystyy tuottamaan palvelutarjoajan tuella kolmeen eri ulottuvuuteen seuraavasti:

1. Vaikutus asiakkaan liiketoiminnan kasvuun ja kykyyn saada aikaan tuottoa
 - a) liiketoiminnan kasvumahdollisuuksia esimerkiksi uusilla markkinoilla, paremmilla asiakkailla tai uusilla asiakassegmenteillä
 - b) parempi hinta korkeimmilla premium-hinnoilla.

2. Vaikutus asiakkaan kustannustasoon
 - c) alemmat operatiiviset ja/tai hallinnolliset kulut
 - d) korkeammat marginaalit alhaisempien operatiivisten ja/tai hallinnollisten kustannusten ansiosta.

3. Vaikutus käsitykseen yrityksestä
 - e) lisääntynyt luottamus palvelun toimittajaan
 - f) lisääntynyt sitoutuneisuus palvelun toimittaja
 - g) lisääntynyt tyytyväisyys palvelun toimittajan toimintaan
 - h) palvelun toimittajaan lisääntynyt vetovoima.

Kaksi ensimmäistä yllä mainituista ulottuvuuksista voidaan mitata rahallisesti, kun taas kolmannen vaikutuksia voidaan mitata ainoastaan käsityksinä ja kognitiivisina vaikutuksina. Tavarantoimittaja voi tehdä laskelmia tuotoista ja kustannuksista, jotka liittyvät lisäpalvelutarjoukseen, ja siten saada palvelulle hintalappu. Grönroos (2010b, 242.)

Yhteistuotanto (Co-production)

Palvelut ovat vuorovaikutteisia prosesseja asiakkaan ja palveluntuottajan välillä, mutta ne voivat olla myös osittain automaattisia silloin, kun palvelutarjontaan liittyy koneita, jossa palveluprosessin aikana tuotanto ja kulutus tapahtuvat ainakin osittain yhtäaikaaisesti. Asiakas ottaa osittain osaa tuotantoprosessiin, esimerkiksi muotoiluvaiheeseen, jolloin hänestä tulee palvelun yhteistuottaja yhdessä palveluntuottajan kanssa. Asiakkaalle kehittyy lisähyötyä käyttöprosessin aikana tai resurssien kulutuksen yhteydessä (Grönroos & Ravalid 2011, 6-11.)

Möller (2006, 914.) mainitsee yritysten ulkoistavan liiketoimintaansa kiihtyvässä tahdissa, keskittyen itse ydinliiketoimintaansa ja toimintoihin, jotka tuovat yritykselle kilpailuetua tai ovat muuten sille strategisesti tärkeitä. Ulkoistaminen kasvattaa toimittajan ja asiakkaan välistä yhteistyötä, kumppanuutta ja verkostojen muodostumista. Globalisaatio on lisännyt kilpailua, joka puolestaan pakottaa yrityksiä kehittämään liiketoimintansa tehokkuutta ja erikoistumista, ja jolla myös on vaikutus ulkoistettavien toimintojen tasoon. Toimittajien on kyettävä ulottamaan tarjouksensa esimerkiksi sisältämään asennuksen, koulutuksen, rahoituksen, palvelun ja huollon sekä ohjelmistojen päivityksen. Näin laajat tarjoukset vaativat kykyä

yhdistää useita osaamisalueita, joka taas edellyttää verkostointikykyä, ja sekä palveluntuottajalta että asiakkaalta uusia, yhdessä toteutettuja pätevyyyksiä.

Yritysten välisessä liiketoiminnassa on tärkeä ymmärtää lisähyödyn luomisen viitekehys, eli miten sekä toimittaja että asiakas käsittävät lisähyödyn, sekä heidän roolinsa sen kehittämässä. On myös ymmärrettävä, mitä osaamista vaaditaan missäkin markkina-tilanteessa, joka puolestaan vaatii toimittajan ja asiakkaan osaamisyhdistelmien ja yhteisluomisen opiskelua. Lisähyötyä tarkasteltaessa asiakas vertaa saatua hyötyjen ja uhrausten välistä erotusta toimittajan kilpailijoiden vastaaviin tarjouksiin. Toimittaja voi lisätä asiakkaan lisähyötyä tarjoamalla lisäpalveluja, kuten koulutusta, opetusta ja huoltoa, jotka vähentävät asiakkaan omaa resurssien käyttöä. Lisähyöty toteutuu toimittajan ja asiakkaan yhteisten toimenpiteiden kautta, jossa heidän molempien on kehitettävä vastaavaa osaamista, esimerkiksi tehokasta osallistumista sekä yhteisten palvelu- ja liiketoiminnan kehitysprojektien hallintaa. Vastavainlainen lisähyöty edellyttää kumppanuuspainotteista kulttuuria, joka pitää sisällään kyvyn kehittää yhteistyökumppaneiden välistä luottamusta ja sitoutuneisuutta. (Möller 2006, 914.)

Prahalad ja Ramaswamy (2000, 80-84) kirjoittavat siitä, miten muodollisista ja määritellyistä rooleista yritysten välisissä suhteissa ollaan siirtymässä pois. Esimerkiksi internetin evoluutio, globalisaatio ja teknologinen lähentyminen ovat muuttaneet liike-elämässä toimivien yritysten rooleja. Prahalad ja Ramaswamy ovat teksteissään pääosin katsoneet asiaa asiakkaan näkökulmasta yritysten ja asiakkaiden välisessä kanssakäymisessä, jota on tässä opinnäytetyössä sovellettu yritysten väliseen liiketoimintaan. Asiakkaat antavat pätevyytensä toimittajien käyttöön, kun he antavat osaamisensa ja taitonsa toimittajan tuotantoprosessien käyttöön. Mikäli toimittaja onnistuu tarjoamaan asiakkaalle riittävän mielenkiintoisen lisähyötyjä mahdollistavan palvelun, toimittaja saatetaan kutsua yhdessä kehittämään palvelukokemuksia, jotka antavat mahdollisuuden aloittaa aktiivinen, selkeä ja jatkuva dialogi asiakkaan kanssa. Sellaisen asiakkaan sitouttamiseen, joka tietää mitä hän haluaa, vaaditaan kehittyneempää vaihtovuoroisuutta kuin mihin yritykset yleensä ovat tottuneita, joten yritysten on kehitettävä viestintämenetelmiään ja prosessejaan, jotta he voivat viedä keskustelua eteenpäin ja pitää asiakkaan mielenkiinnon yllä. Mitä valmiimpia menetelmiä ja prosesseja yritys voi asiakkaalle tarjota, sitä enemmän saadaan aikaiseksi vuorovaikusta, jolla voidaan rikastuttaa asiakkaan palvelukokemuksia.

Mitä enemmän asiakas-toimittajasuhteita yrityksellä on, sitä enemmän resursseja tarvitaan liikesuhteiden hoitamiseen. Liikekumppanien jakaessa tietoja ja osaamista, he pystyvät suoraan vaikuttamaan kumppanin kustannusrakenteeseen ja myynnin kehittymiseen. On tärkeää hallita liikesuhteita tehokkaasti, sillä se edesauttaa pitkäaikaisen kannattavuuden varmistamisen liikesuhteen kehittymisen kautta. Yritysten on kyettävä tunnistamaan kaikki lisähyötyjä tarjoavat strategiat. (Möller 2006, 918.)

Asiakkaan teknologisia tuotteita ja palvelua koskevat tiedot ja osaaminen vaihtelevat, joten teknologiaintensiivisiä tuotteita myyvät yritykset ovat herkkiä asiakkaiden erilaisuudelle. Asiakkaan kyky ottaa käyttöön uusi tietokoneohjelma saattaa vaihdella paljonkin, muutamista minuuteista jopa tunteihin. Mikäli yritykset haluavat hyödyntää asiakkaittensa osaamisesta, niiden tulisi pelkän keskusteluyhteyden sijaan tehokkaasti pyrkiä selvittämään asiakkaiden aiemmat palvelukokemukset ja todelliset tarpeet, sillä asiakkaat eivät hyväksy keksittyjä palvelukokemuksia. Yritysten on erotettava personalisointi räätälöinnistä kun valmistajat muotoilevat tuotteen tai palvelun vastaamaan asiakkaan tarpeita. Personalisoinnin aikana asiakas on mukana luomassa kokemuksen sisältöä. Erilaisten asiakaskokemusten hallinnointi on erilaista kuin erilaisten tuotteiden hallinnointi. Yritysten on valmistettava tuotteita ja palveluja, jotka vastaavat käyttäjän tarpeita, ei päinvastoin. Palveluehdotusten on kyettävä tarjoamaan mahdollisuus tulevien modifikaatioiden ja lisäysten kehityspolkuun, joka perustuu asiakkaan erilaisiin tarpeisiin ja tarjoajan vaihtuviin kapasiteetteihin (Pralhad & Ramaswamy 2000, 83-85.)

Vaikka asiakkaat voivat olla yritysten laajennetun tiedon lähde, niistä voi myös tulla yritysten kilpailijoita. Asiakkailla on paljon helpompi saada tietoa käsiinsä kuin vuosikymmen sitten, ja tämä antaa heille mahdollisuuden tarkastella lisähyötyä eri tavalla kuin ennen. Yrityksillä oli ennen paremmat mahdollisuudet hinnoitella palvelunsa ja tuotteensa kustannuksiinsa perustuen ja näkemyksiinsä tuottamastaan lisähyödystä. Nykyiset informaatiovälineet ovat tuoneet asiakkaille työkalun, jolla he saavat saman tiedon ja osaamisen, ja tästä syystä asiakkaat ovat paljon halukkaampia neuvottelemaan ehdoista ja hinnoista yritysten kanssa. Yritysten kirjanpitojärjestelmät on suunniteltu vakaita liiketoimintaympäristöjä varten, joissa tärkeimmät vahvuudet ovat fyysiset pääomasijoitukset kuten maa-alueet, rakennukset, koneet ja varasto. Investointi aineettomaan omaisuuteen, kuten koulutukseen, on perinteisesti käsitelty kuluna. Vaikka asiakkaiden kompetenssi onkin aineeton omaisuus, sitä pitäisi kuitenkin pitää pääomasijoituksena. Yritykset, jotka tarjoavat uusinta teknologiaa, ovat erityisen kiinnostuneita asiakkaidensa kouluttamisesta. (Pralhad & Ramaswamy 2000, 81 ja 86.)

Yritysten on käytettävä projektihallinnan lähestymistapaa arvioidessaan resurssien ja liiketoiminnan suorituksia, sen sijaan että laskisivat neljännesvuoden ja vuosittaisen budjettikatselmusten varaan. Näin toimiessaan yritykset pystyvät mittaamaan yksilöiden ja tiimien suorituksia. Liiketoimintamalleja on päivitettävä, ja koska uusia haasteita ja mahdollisuuksia ilmaantuu jatkuvasti, yritysten on ryhmiteltävä uudella tavalla resurssinsa (henkilökunta, asiakkaat, prosessit, koneet, infrastruktuuri, pääoma jne.). Yritysten on kehitettävä joustava projektiorganisaatio, jossa resurssit voidaan ryhmitellä uudelleen saumattomasti ja niin helposti kuin mahdollista. (Pralhad & Ramaswamy 2000, 87.)

5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tekijä otti yhteyttä Aalto-yliopiston BIT-tutkimuskeskukseen tammikuun lopussa 2011, ja tapasi Aalto-yliopiston BIT-tutkimuskeskuksen edustajan Otaniemessä helmikuussa 2011. Tapaamisen yhteydessä keskusteltiin Future Industrial services (FutIS) -tutkimusohjelmasta ja siihen liittyvästä tarpeesta selvittää asiakaskesteisten toimintamallien rakentamista. Valittiin FutIS-tutkimusohjelman jäsenten joukosta yksi kohdeyritys, jossa tuldtisiin suorittamaan opinnäytetyön empiirinen tutkimus. Ensimmäinen vierailu ja tutustuminen kohdeyrityksen palveluliiketoimintaan tapahtui huhtikuussa 2011. Teoreettisen viitekehyksen koaminen valmisteli opinnäytetyön tekijän empiirisen tutkimuksen toteuttamiseen. Marraskuusta 2011 tammikuulle 2012 valmisteltiin tutkimuksen teemojen ja niihin liittyviä apukysymyksiä. Kohdeyrityksen edustajan (joka oli edellisen vierailukerran jälkeen vaihtunut) tapaminen oli 24.2., jolloin hänelle esiteltiin opinnäytetyön tarkentunut tutkimusaihe. Tapaamisen aikana yhteyshenkilölle suoritettiin alustava tutkimushaastattelu, jonka yhteydessä selvitettiin kohdeyrityksen tarpeita tutkimuksen osalta, jotka sitten pyrittiin mahdollisimman hyvin huomioimaan tutkimuksen suunnittelussa. Haastatteluihin tarvittavien henkilöiden taustoja ja määriä, sekä haastattelujen ajankohtaa ja paikkaa pohdittiin yhdessä. Haastatteluihin sovittiin tarvittavan yrityksen yhdestä palveluliiketoimintayksiköstä yhteensä kuusi henkilöä yrityksen päällikkö- ja asiantuntijatasoilta. Tutkimukseen tarvittavat haastateltavat valitsi kohdeyrityksen yhteyshenkilö yhdessä sovittujen kriteerien perusteella.

Tapaamisen perusteella opinnäytetyöntekijä valmisteli haastatteluun liittyvät lopulliset teemat, jotka vielä hieman tarkentuivat vastaamaan FutIS-projektin tarpeita BITin edustajan kanssa käydyssä puhelinkeskustelussa 1.3.2012. Teemojen aiheesta oli käyty keskustelua myös opinnäytetyöohjaajan kanssa puhelimitse helmi-maaliskuun vaihteessa, ja myös häneltä opinnäytetyöntekijä sai näkemyksiä teemojen asetteluun.

Itse tutkimuksen teemahaastattelut toteutettiin kohdeyrityksen tiloissa viikolla 10, 2012. Haastatteluja varten oli varattu rauhallinen neuvotteluhuone. Haastattelut nauhoitettiin ja ne kestivät keskimäärin 71 minuuttia. Työn nopeuttamiseksi haastattelujen litteroinnit tilattiin ulkopuoliselta tutkimusyrytykseltä, ja niistä syntyi 166 sivua (fontti 10, riviväli 1,5) sanasanalista haastattelutulosta ilman täytesanoja. Alustava ja nopea ensimmäisten kolmen haastattelun analysointi suoritettiin seuraavana päivänä kuuntelemalla haastattelut ja poimimalla sieltä erityisesti esiin nousseita aiheita, jotka huomioitiin seuraavissa haastatteluissa. Haastattelujen nauhoittaminen vapautti tukijan keskittymään rennon ja luottamuksellisen ilmapiirin luomiseen ja haastattelujen täysipainoiseen toteuttamiseen. Vastajat kertoivat avoimesti myös yrityksensä kehitystoimintaan liittyvistä epäkohdista, minkä voi tulkita luottamukseksi haastattelijaa kohtaan.

Alustavat tutkimustulokset esiteltiin kohdeyritykselle 17.4.2012, jonka yhteydessä joihinkin tutkimuksen teemoihin saatiin vielä täydentävää ja tarkentavaa tietoa. Saadut lisätiedot analysoitiin saman päivänä, jonka jälkeen lopulliset tutkimustulokset pystyttiin kirjoittamaan opinnäytetyöhön. Tutkimustulokset tullaan esittelemään opinnäytetyön tilaajalle Aaltoyliopiston tutkimuskeskus BITin edustajille sekä tutkimuskohteena olleen Yritys X:n edustajille 14.5.2012 alkavalla viikolla.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tässä työssä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, jossa Yritys X:n palvelutuotannon asiantuntijoiden haastattelut toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Puolistrukturoitujen haastattelujen avulla selvitettiin Yritys X:n palvelukehitykseen liittyvien päälliköiden ja asiantuntijoiden näkemyksiä heidän organisaationsa asiakaskeskeisyydestä. Teemahaastattelu valittiin tähän työhön siksi, että asiantuntijoita haastatteleamalla pystyi parhaiten selvittämään heidän näkemyksiään kyseisistä teemoista. Teemahaastatteluilla pystyi saamaan selkeitä vastauksia ja vastaajat pysymään hyvin halutuissa aihealueissa. Haastattelutuloksia on peilattu teoriaosuudessa saatuihin selvitystyön tuloksiin.

Opinnäytetyön pääkysymys on: Miten asiakaskeskeisyys ilmenee kohdeyrityksen palveluliiketoiminnassa?

Tutkimuksen teemoja ovat:

- uusien palvelukonseptien luominen
- asiakasymmärryksen hankkiminen
- palvelutuotannon prosessit
- jatkuvan kehittämisen käytännöt
- organisaatiomalli palvelujen kehittämisen näkökulmasta.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 204-208) toteavat haastattelujen toimivan pääasiallisina laadullisen tutkimuksen menetelmänä, sillä ihmisten toimintaa tutkittaessa on etua siitä, että haastateltavat pystyvät kertomaan asioista, jotka liittyvät heidän toimintaansa. Haastattelut ovat myös joustava tapa tutkimusmateriaalin keräämiseksi. Teemahaastattelujen aihealueet ovat ennalta määriteltyjä, mutta tarkkoja kysymyksiä ei ole tehty valmiiksi.

Hirsjärvi ja Hurme (2009, 47-48) kutsuvat puolistrukturoitua haastattelumenetelmää teemahaastatteluksi, jossa tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön rakenteita, prosesseja ja sen kokonaisuutta. Selvittämänsä sisällön perusteella tutkija on päätenyt tiettyihin oletuksiin, joiden perustella hän kehittää haastattelurungon. Itse haastattelun tutkija suuntaa haastateltavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin teemoista, jotka tutkija on ennalta analysoinut. Teemahaastattelun etuna pidetään myös haastattelumäärien ja syvyyden määrit-

telemättömyyttä, jota ei pidetä tässä menetelmässä oleellisena, vaan oleellisinta on haastattelujen eteneminen tiettyjen keskeisten teemojen mukaisesti, jolloin saadaan tutkittavien mielipiteet hyvin tallennettua. Vertailtaessa teemahaastattelua strukturoituun haastatteluun, niin edellisestä puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys.

Laadullisia tutkimusmetodeja kuten teemahaastattelun käyttöä suositaan mm. tutkimuksissa, joissa kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti ja tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” halutaan päästää esiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

5.2 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimustulosten analysoinneissa on käytetty aineistolähtöistä sisällön analyysia, josta Tuomi ja Sarajärvi (2012, 107) toteavat sen mahdollistavan tiettyjä liikkumavapauksia, mutta se myös puolestaan edellyttää tiettyjen rajoitteiden hyväksymistä, joiden puitteissa aineiston analyysi jaetaan kolmevaiheiseksi prosessiksi: aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen.

Haastattelutulokset litteroitiin, jonka jälkeen niihin perehdyttiin lukemalla ne tarkasti läpi. Sanasanaisista teksteistä poimittiin pelkistetyt ilmaisut, jotka värikoodattiin teemojen mukaisesti. Haastattelutuloksista haettiin sen jälkeen teemoittain samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia, jotka luokiteltiin teemoihin liittyviin alaluokkiin. Alaluokat yhdistettiin, jonka jälkeen niistä muodostettiin yläluokat. Luokittelun jälkeen tehtiin kriittisesti alustavia analyyseja, joiden pohjalta muodostettiin kokoavat käsitteet.

Tutkimussisällön erittely on oltava systemaattista ja objektiivista. Tutkimusaineisto ilmaisee tutkittavan asian, ja analysoinnin tarkoituksena on esittää tutkimuksen tulokset selkeän sanallisesti kuvattuna. Aineiston analysoinnilla tutkimussisältö pyritään järjestämään tiiviiseen ja ymmärrettävään muotoon, joka kuitenkin sisältää kaiken oleellisen tiedon. Laadullisella aineiston analysoinnilla kootaan suuresta levällään olevasta aineistosta yhtenäinen ja looginen kokonaisuus, jolla pyritään lisäämään informaatioarvoa. Tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa tulee suorittaa analysointia, jotta saavutetaan luotettava tutkimustulos. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 105-108.)

Aineiston ryhmittelyssä siitä etsitään sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa kuvaavat asiat luokitellaan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelussa yksikkönä voidaan käyttää vaikka tutkittavaan asiaan liittyvää ominaisuutta tai käsitettä. Luokittelun tarkoituksena on tiivistää aineistoa siten, että pienempiä asioita ryhmitellään kuuluviksi suurempiin yläkäsitteisiin. Aineiston ryhmittelyn jälkeen siitä erotellaan tutkimuksen

kannalta oleelliset asiat, ja valitun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä, joiden perusteella tehdään johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 110-111.)

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärven ym. (2009, 233) mukaan tulosten tulkinta edellyttää tutkijalta kykyä arvioida vastauksia ja esittää niitä teoreettisista lähtökohdista. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston käsittelyn tarkkuus parantaa tutkimuksen luotettavuutta, joten tarkkuus liittyy tutkimuksen jatkamiseen vaiheeseen. Tarkkuudesta Hirsjärvi ym. esittävät vaatimuksena sen, että tutkijan on kerrottava, mihin hän perustaa esittämänsä päätelmät.

Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa aineiston laatu, jota heikentää mm. tallenteiden heikko taso, litteroinnin poikkeavuus haastattelujen välillä, tai tulosten luokittelun sattumanvaraisuus. Kun ennako-oletukset eivät ole käytössä, niin reliabeliuden eli tutkimuksen luotettavuus ja pysyvyys sekä validius eli tutkimuksen pätevyys, muuttuvat. Reliabeliuden ja validiuden käsitteet lähtevät siitä, että tutkija voi käsitellä objektiivisesti totuutta. Tutkijan on dokumentoitava ja pystyttävä perustelemaan miksi hän on päätenyt luokittelemaan ja käsittelemään haastateltavien näkemyksiä kuten hän on tehnyt. Toinen tutkija voi saada erilaisen tuloksen, eikä sitä tarvitse pitää tutkimuksen tai menetelmän heikkoutena. Reliabelius liittyy tuolloin enneminkin tutkijan toimintaan kuin miten luotettava tutkijan analyysi haastattelumateriaalista on. Eli siihen, ovatko kaikki tutkimustulokset huomioitu, niin litteroinneissa kuin niiden tulosten luokittelussa. Oleellista on myös se, että tutkittavien mielipiteet näkyvät mahdollisimman hyvin tutkimustuloksista. Validiuden osalta tulee huomioida, että haastateltavien mielipiteet samasta asiasta voivat vaihdella lyhyenkin ajan sisällä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 185-189.)

Tuomi ja Sarajärvi (2012, 135-136) esittävät, että tarkasteltaessa laadullisen tutkimuksen objektiivisuutta, tulee toisistaan erottaa havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Tutkijan puolueettomuus saattaa nousta esiin siinä miten hän esimerkiksi suhtautuu haastateltavan sukupuoleen, uskonnolliseen tai poliittiseen näkökantaan, kansalaisuuteen, virka-asemaan tai siihen miten hän tekee havaintojaan. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee huomioida myös tutkijan puolueettomuus.

Haastattelutulosten sanasanainen puhtaaksikirjoitus eli litterointi paransi tutkimuksen objektiivisuutta, sillä näin muistinvarainen tulkinta poistui ja se mahdollisti kaikkien yksityiskohtien huomioimisen analysointivaiheessa. Perehtyminen tutkimusmetodeihin paransi tutkijan kykyä käsitellä tutkimusaineistoa johdonmukaisesti ja kokonaisvaltaisesti huomioiden tutkimuksen eettisyys. Tutkimus on suoritettu avoimesti, sen toteutus ja tuloksiin vaikuttavat tekijät on

kuvattu läpinäkyvästi tässä luvussa 3, ja niiden avulla pystyy saaman melko selkeän käsityksen tutkimuksen luotettavuudesta.

5.4 Tutkijan vaikutus aineiston hankintaan

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan läsnäolo tutkimusprosessissa on oleellinen, joten sillä on jonkinlainen vaikutus tutkimuskohteeseen. Tutkijan läsnäolo saattaa vaikuttaa haastateltaviin ja heidän esittämiin mielipiteisiin. Puolistrukturoidun teemahaastattelun runko on saattanut ohjata haastatteluja, jolloin jokin muu oleellinen aihe on ehkä jäänyt käsittelemättä tutkimuksessa. Toisaalta tutkimuksen teemojen valinta perustui laajaan teoreettiseen viitekehykseen, josta esiin nousseista teemoista keskusteltiin niin opinnäytetyön tilaajan Aalto yliopiston BIT-tutkimusyksión edustajan kanssa, kuin myös Yritys X:n palveluliiketoimintayksión edustajan kanssa ennen teemojen lopullista valintaa. Tutkijan perehtyneisyys tutkittavaan ilmiöön vaikutti selkeästi ”oikeiden” tutkimusteemojen ja -kysymysten valmisteluun ja itse haastatteluiden toteutukseen. Lupaus haastatteluaineiston anonyymista käsittelystä sekä raaka-aineiston pitäminen vain tutkijan halussa lisäsi luottamusta ja avoimuutta haastattelijan ja haastateltavien välillä, mikä oli omiaan parantamaan tulosten autenttisuutta ja laatua.

5.5 Tutkijan subjektiivinen tutkimusaineiston tulkinta

Tutkija on arvioinut tutkimustuloksia peilaten niitä teoreettiseen viitekehykseen sekä omiin näkemyksiinsä teemoihin liittyen. Tutkija voi analyysivaiheessa myös tehdä tulkintoja, jotka eivät johdonmukaisesti perustu aineistoon, sillä aineistoa on saatettu tulkita muistinvaraisesti. Tutkimuksen esiselvitys Yritys X:n edustajan kanssa sekä teemahaastattelut nauhoitettiin muistinvaraisen tulkinnan poissulkemiseksi. Lisäksi kaikki haastattelujen yksityiskohdat pystyttiin tarkasti huomioimaan litteroinnin avulla. Tutkimusaineistoa käsiteltäessä kaikki ulkopuoliset vaikutukset, niin kohdeyritysten yksittäisten asiantuntijoiden, kuin muidenkin tutkimukseen liitoksissa olevien henkilöiden mielipiteiden ei ole annettu vaikuttaa tutkijan tutkimustulosten analysointiin, vaan se on toteutettu aineistolähtöistä sisällönanalyysia noudattaen. Tutkija on myös sulkenut tutkimusaiheisiin liittyvät omat subjektiiviset näkemyksensä tutkimuksen ulkopuolelle, joten ne eivät ole olleet vaikuttamassa tutkimustuloksiin.

6 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset heijastelevat haastattelujen kautta kohdeorganisaation näkemyksiä palveluliiketoiminnan asiakaskeskeisyydestä. Tutkimustulokset esitetään tässä luvussa jaoteltuina haastatteluteemojen mukaisesti. Tulokset kuvataan työn kannalta oleellisimmista aiheista tehtyjen yhteenvetojen sekä haastateltavien autenttisten kommenttien avulla. Tutkimustuloksista on tehty erillinen yhteenveto, joka esitetään seuraavassa luvussa.

Tutkimustulokset esitellään kohdeorganisaatiolle, jossa tutkimus suoritettiin, sekä opinnäytetyön tilaajalle Aalto yliopiston BIT-tutkimusyksikölle, jotka molemmat toivottavasti pystyvät hyödyntämään näitä tuloksia omissa töissään.

6.1 Asiakslähtöisyys

Tämän teeman sisällä tarkastellaan haastateltavien näkemyksiä asiakslähtöisyydestä ja sen toteutumisesta Yritys X:n palveluliiketoiminnassa.

6.1.1 Asiakslähtöisyyden määrittely ja ilmentyminen käytännössä

Haastateltavat määrittelivät hyvin samankaltaisesti asiakslähtöisyyden siten, että lähtökohdana oli selvittää asiakkaan todelliset tarpeet, jotta pysyttäisiin tarjoamaan oikeanlaisia palveluja ja tuotteita asiakkaan ongelmiin, haasteisiin ja toiveisiin. Onnistuttaessa selvittämään asiakkaan piilevät tarpeet, pystytään räätälöimään palveluja, jotka tarjoavat asiakkaalle parhaan mahdollisen hyödyn. Asiakkaille tarjottavilla palveluilla pitää pystyä tuottamaan lisähyötyjä, jotka selkeästi tarjoavat jotakin tavanomaisten palvelujen lisäksi, jotain jonka asiakas pystyy hyödyntämään toiminnoissaan. Yritys X:llä ei ole olemassa varsinaisia suoria kannustimia asiakslähtöisen palvelun toteuttamiseen, mutta erilaisia kilpailuja on järjestetty, joissa parhaita palvelutuotteita ja asiakaspalvelutilanteita on palkittu.

Asiakslähtöisyys ilmenee vastaajien mukaan Yritys X:n toiminnassa siten, että myyntiä on käännetty tuotemyynnistä ratkaisu- ja arvomyyntiin päin, joissa yritetään lähteä liikkeelle asiakkaan ongelmista ja asiakastarpeista, sekä heidän tulevaisuuden odotuksista. Asiakkaiden toiveiden mukaisesti haetaan siis sellaisia osa-alueita, joilla pystytään tarjoamaan ehdotuksia ja ratkaisuja heidän ongelmiin, tarpeisiin ja odotuksiin. Pyrkimyksenä on pitää asiakkaiden kanssa yhteisiä palavereja, joiden tavoitteena on kehittää asiakkaan toimintaa. Palveluliiketoiminnan tavoitteena on saada asiakas kertomaan omat näkemyksensä, joihin sitten tuodaan ratkaisunäkemykset siitä, miten heitä voitaisiin palvella uusilla tuotteilla ja auttaa heitä kehittämään toimintaansa. Käydään esim. tarkastamassa asiakkaan konetta ja samalla kartoitetaan koko tuotantolinja läpi asiantuntijan silmin. Asiakaskäynnistä tehdään tietyllä formaatilla raportti siitä, miten asiakkaan konetta voisi kehittää. Uuskonetoimitusten yhteydessä pidetään mielessä, mitä asiakas oikeasti tarvitsee siinä tilanteessa, mistä he ovat kiinnostuneita ja mikä on heille hyödyllistä. Yritys on toteuttanut joitakin suuria projekteja, joissa on jatkettu tehtaiden elinkaarta uusilla palvelukonsepteilla. Näissä tilanteissa on selkeästi lähdetty täysin puhtaalta pöydältä yhdessä asiakkaan kanssa toteuttamaan kyseisiä projekteja.

Oli mielenkiintoista todeta, että osa haastateltavista kertoi asiakaslähtöisyyden tärkeimmäksi ja yleisimmin asiakkaisiin liitetyksi sanonnaksi omassa organisaatiossaan, jossa se on ollut käytössä ainakin kaksi vuotta, ja vahvasti mukana yrityksen tekemisissä. Osa haastatelluista totesi puolestaan, ettei asiakaslähtöisyys tai asiakaskeskeisyys ole juurikaan käytännön toiminnassa käytössä, tai edes johdon toimissa.

”Kyllähän me asiakkaista puhutaan, asiakaslähtöisyydestä ehkä vähemmän”.

”Se on aina sitten eri asia että mitenkä se käytännön toiminnassa toteutuu, mutta kyllä sitä asiakaslähtöisyyttä yritetään painottaa”.

”Meil on strategiat vaihtunu vuosittain ja niitten jalkauttamisessa käytännön tasolle on huomattu, ettei siin välttämättä oo mitää yhtäläisyyttä. Meiän strategioissa on monta vuotta sanottu et tehää tietyllä tavalla, mut meiän isot johtajat toimii toisella tavalla. Tää on ällistyttävää, et näinkin tapahtuu”.

Palvelutoiminnassa pyritään lähtökohtaisesti hakemaan hyvää asiakaskontaktia miettimällä mitä asiakkaat haluavat ja tarvitsevat, ja niihin tarpeisiin lähdetään sitten hakemaan ratkaisua. Avaintehtävänä on hankkia asiakasymmärrystä yritykselle, ja se toteutetaan siten, että kaivetaan esiin asiakkaan ongelmia ja haasteita, ja tuodaan niistä tieto jaettavaksi omalle organisaatiolle ja koko yritykselle, jotta ratkaisu asiakkaalle pystytään kehittämään. Huonojen viime vuosien takia resursseja on kuitenkin työstetty ja matkustamista on rajattu voimakkaasti, jolloin ei voi olla lähellä asiakkaita kun ei pysty matkustamaan heitä tapaamaan. Ilman läsnäoloa ei asiakasta saada keskustelemaan asioista.

Uudella organisaatiolla vaikuttaisi nyt olevan valmiuksia matkustamiseen ja näin parempaan asiakaslähtöisyyteen. Palveluorganisaatiolla on työntekijä asiakasrajapinnassa, jonka kanssa yhteistyö asiakkaan tarpeiden ja ongelmien selvittämiseksi asiakaslähtöisyyden kannalta on erittäin oleellinen. *”Mutta se, et sen yhteistyön saa toimimaan niin se on tuskastuttavan vaikeeta, koska meillä ne kaverit jotka on asiakaskontakteja, niillä on jonkunlainen tausta ittelään ja ne on tuttuja jo jonkun asian kanssa. Joku saattaa olla automaatiotaustanen, joku saattaa tuntee varaosat, hyvin harvat on sellaisia jotka on tehtaalta tullu, et ne on ollu tuotantopäällikköjä jotka tuntee sen asiakkaan toiminnan. Sellaisiakin meillä on. Niitten kanssa on älyttömän helppo toimia, mutta muitten kanssa on hirveän vaikeata toimia näillä mun tuotteilla, koska mun tuotteet on tällaisia aineettomia palveluita. Mä en tyypillisesti myy rautaa, vaan mä myyn asiantuntemusta, ja tää asiantuntemuksen myyminen asiakkaille on mahottoman vaikeeta”.*

Palveluliiketoiminnan ja teknologiamyynnin asiakaslähtöisyydessä on tiettyjä eroja siten, että palveluliiketoiminnassa ollaan lähempänä asiakasta. Palveluliiketoiminnan yhteistyö ei ole

niin paljon transaktiopohjaista kaupankäyntiä, vaan siinä tehdään pitkäjänteisemmin yhteistyötä. Teknologiaratkaisun toimitusprojektilla on selkeä päätös, ja se on siten lyhytkestoisempi. Palvelupuolella on paljon paremmat mahdollisuudet räätälöidä tarjontaa asiakkaalle sopivaksi, kun taas teknologia on vakiintunutta ja sen kehittäminen on hidasta. Toki teknologian puolella on modulaarista tarjontaa, josta voidaan rakentaa asiakkaalle sopiva kokonaisuus. Räätälöinnissä on myös omat haasteensa, sillä se ei välttämättä ole niin tehokasta, että aina räätälöidään juuri asiakkaan sen hetkisen tarpeen mukaisesti.

”Jos katsotaan miten asiakas näkee näitä projekteja ja meidän toimintaa, niin kaikki ne yleensä on asiakkaalle tämmöisiä investointiprojekteja eli sieltä tulee se kapitaalinkökulma, että ne on investointiprojekteja johon haetaan rahaa. Mut miten me se nähdään, niin se on täysin palveluliiketoimintaa”.

”Mä nään, että tää asiantuntijapalvelu tukis tätä meidän raudanmyyntiä”.

”Mä näkisin tänä päivänä, että teknologia on meille väline ja palvelu on se tuote”.

Vastaajien mielestä teknologiamyynnin on paljon helpompi keskustella asiakkaan kanssa heidän tuotteistaan, sillä asiakas kertoo tarvitsevansa tietynlaisia komponentteja ja muutoksia. Asiakas tyypillisesti määrittelee tarpeensa, johon sitten tarjotaan pyynnön mukaisesti tarvittavat ratkaisut. Palveluliiketoiminnan edustajien pitäisi olla ensimmäisenä asiakkaalle määrittelemässä minkälaista teknologiaa ja työkaluja asiakas todella tarvitsee. Kahden vastaajan mielestä teknologia- ja palveluliiketoiminnassa ei ole suurempaa merkittävää eroavaisuutta kuin aikajänne, sillä perusarvoiltaan niiden asiat ovat hyvin samantyyppisiä. Palveluliiketoiminnassa asiat toki ovat pienempiä ja huomattavan paljon hektisempiä, eli kiireellä vastaan tulevat asiat pitää pystyä ratkaisemaan nopeasti, kuten jokin asiakkaan akuutti ongelma. Teknologiapuolella saattaa olla, että kun aletaan selvittää jotain asiaa, niin päätös siihen tulee vasta neljän viiden vuoden päästä.

6.1.2 Asiakkaalle tuotettava lisähyöty

Yrityksessä lisähyöty määritellään tietyllä tavalla sanallisesti myyntimateriaalia tehtäessä, sillä sitä varten on jouduttu miettimään, mitä asiakas palvelutarjonnasta hyötyy. Palvelutarjonta ja siitä saatava hyöty on kyllä hoidettu hyvin, mutta hyödyn konkretisoiminen rahaksi todettiin olevan erittäin vaikeaa. Hyödyn konkretisoiminen palvelutarjonnassa tehdään usein per case (tapauskohtaisesti), jossa esimerkin avulla kerrotaan lähtötilanne ja tehtyjen parannusten kautta saavutettu hyöty. Case on siis joku menestystarina, joka nähdään tosin myös kaksiteräisenä miekkana, sillä asiakkaat haluavat niistä kuulla, jonka jälkeen he miettivät, voisivatko he itse soveltaa ideaa kopioimalla sen itselleen.

Asiantuntemuksen myyminen asiakkaille on haasteellista, joten uusia keinoja sen toteuttamiseksi olisi hyvä kehittää. Länsimaissa asiantuntemusta pystytään jotenkin myymään, mutta Aasiassa ja varsinkin Kiinassa, sitä pidetään lähes mahdottomana. Asiakkaalle tarjottu lisähyöty oli ennen helppo määritellä, sillä se oli lisää tuotantoa ja sitä kautta lisää rahaa asiakkaille. Nykyisin asiakas ei enää yleensä etenkään länsimaissa halua lisää tuotantoa koneista, vaan lisähyöty tulee siitä, että otetaan esimerkiksi asiakkaan huoltotoiminta hoidettavaksi. Asiakkaan ei siis tarvitse huolehtia niin paljoa jokapäiväisistä asioista, vaan asiakas voi keskittyä siihen mitä parhaiten osaa. Toisaalta lähdeittäessä tekemään investointeja, asiakas viime kädessä mittaa hyötyjä kuitenkin rahassa. Koska asiakashyöty mitataan rahalla, täytyy energian- tai raaka-ainesäästöt tai muu saavutettava hyöty pukea sellaiseen muotoon, josta asiakas näkee saamansa rahallisen hyödyn suuruuden.

Lisähyötyä määritellään asiakkaan tuloksen kautta, eli kuinka paljon asiakas tekee enemmän tuloista ostaessaan Yritys X:n palveluita, verrattuna siihen ettei se ei tekisi mitään, tai tekisi itse tai käyttäisi kilpailijan tuotteita. Asiakkaat hakevat mm. tehokkuutta, taloudellisuutta ja energiansäästöjä. Jotta lisähyötyjä voidaan asiakkaille markkinoida, heidän pitää kokea tarjonta itselleen hyödylliseksi. Mikäli molemmat osapuolet eivät palvelun toteutuksesta hyödy, niin se ei ole kestävällä pohjalla. Asiakkaalle tarjottava lisähyöty on jotain sellaista, mitä tuote ei normaalisti tarjoa. Kun koneen ajettavuus paranee ja se esimerkiksi tuo energiansäästöä, niin silloin on pystytty tarjoamaan asiakkaan haluamaa lisäarvoa. Lisähyöty on jotain enemmän kuin mitä asiakas odottaa.

6.1.3 Uusien palvelukonseptien luominen

Haastateltavien mielestä heillä ei ole varsinaisesti keinoja asiakkaiden sitouttamiseksi palvelujen yhteiseen kehitystyöhön. Ainoa keino sitouttaa asiakas on tarjota heille todellista etua, mikä pystytään osoittamaan selkeillä laskelmilla. Sitouttaminen tosin nähtiin myös toisin päin, eli asiakkaat haluaisivat pitää saavutettavan edun ja hyödyn itsellään siten, ettei samaa asiaa voisi myydä muille asiakkaille kuin vasta jonkun tietyn ajan kuluttua.

Yrityksen tavoitteena on tietysti menestyä kaupallisesti, joten tapauskohtaisesta palvelujen räätälöinnistä tulisi päästä standardipalvelujen kehitykseen, jotka pystyttäisiin myymään mahdollisimman pienillä muutostöillä heti eteenpäin tuottojen saamiseksi. Vaikka yrityksellä on pitkälti asiakaskohtaisesti räätälöityjä ratkaisuja, niin suurtalouden ja toistettavuuden hyötyjä halutaan käyttää hyväksi palvelujen konseptoinneissa ja palvelujen tuotannossa. Räätälöinnistä halutaan päästä mallisopimuksiin, joissa on asiakaskohtaisesti muuttuvia elementtejä, jolloin pyörää ei tarvitse keksiä aina uudelleen. Jatkossakin tullaan suorittamaan asiakaskohtaisia räätälöintejä, etenkin tärkeille asiakkaille joita ei ole varaa menettää. Asiakkaan hyöty standardipalveluissa on nopea toimitus ja hintakilpailuetu.

”Asiakkaat nykyään kysyy tämmösiä kokonaishuoltosopimuksia kapitaalarjousten yhteydessä ja niitä pitää sitten olla valmiita tarjoamaan koska niitä myös kilpailijatki tarjoo”.

”Nää on yksinkertaisia laskentamalleja, joissa me lasketaan vaan takaisinmaksu taskulaskimella, että ei me sen syvällisemmin mennä siihen. Tosin on kapitaalipuolta tullu yks kysymys, että hei ku uusitaan tää kone näiltä osin, niin minkälaiset energia- ja kunnossapitokustannukset tulee seuraavan kymmen vuoden ajalle, niin sitä me jouduttiin vähän pähkäilemään sitten”.

Kaikki asiakkaat eivät vielä yleisesti kysy TCO- (Total Cost of Ownership) laskelmia, eli tuotteen kokonaiskustannuksia koko elinkaaren ajalta, vaan yllättäen vain yksinkertaisia investoinnin takaisinmaksulaskelmia. Tarvittaessa elinkaaren hallintaa kyllä lasketaan, mutta systemaattisesti laskentamalleja ei asiakkaille tarjota elleivät he niitä erikseen kysy. TCO-pohjaisia ratkaisuja, joilla pystytään osoittamaan konkreettisia hyötyjä asiakkaille, pitäisi pystyä kehittämään, ja niiden avulla voitaisiin myös helpommin päästä lähemmäs kumppanuutta asiakkaiden kanssa. TCO-laskelmien osalta oli vastauksissa hieman hajontaa, sillä eräs haastateltava kertoi joidenkin asiakkaiden kyseisiä laskelmia kysyvän.

6.1.4 Palvelukonseptin sisältö

Palvelukonseptista riippuen se sisältää erilaisia asioita. Palvelukonseptissa on usein ydintuotteena jokin kulutusosa, minkä ympärille rakennetaan palvelukonsepti. Oleellinen osa palvelukonseptia on hinnoittelumalli ja oma ansaintalogiikka, josta asiakas maksaa. Palvelukokonaisuus rakennetaan ydintuotteen ympärille lisäämällä konseptiin asiakaskohtaisesti eri elementtejä. Esimerkiksi tilanne, jossa asiakkaalla on tarve vähentää energian kulutusta. *”Se lähestyminen tähän voi olla se, että me lähetään tutkimaan sitä, että paljonko siellä on sitä meidän parannuspotentiaalia. Ja ehotetaan sitten, että tämmöstä konseptia tässä ollaan miettimässä, miten me sitten hanskataan tää homma”.*

Asiakkaat ovat tiettyjen tuotantolinjojen kanssa vaikeuksissa kun kysyntä hiipuu, johon Yritys X on kehittänyt malleja, joilla koneen tuotantolinja vaihdetaan sellaiseksi, jolla asiakas pystyy tuottamaan tuotetta, jolle heillä on kysyntää. Eli ensin yritys suorittaa asiantuntijoiden johdolla konseptitutkimuksen asiakkaan tehtaalla siitä, millainen koneuusinta tarvitaan. Kyseistä kehitystyötä ja toteutusta ei pystytä suorittamaan toimistolla, vaan se on tehtävä asiakkaan tehtaalla, jossa konseptia pilotoidaan ennen sen toteutusta.

Yritys X toteuttaa asiakkaille palvelukonseptina esimerkiksi koneiden uusimista. Energian hinta oli takavuosina selkästi nykyisiä hintoja edullisempi, jolloin koneiden järjestelmät oli mi-

toitettu siten, että energiaa riitti eri tapauksiin, ja koneen ajettavuus oli turvattu niin, ettei tuotannollisia katkoksia päässyt syntymään.

”Tänä päivänä kun energia on kallista ja ruvetaan kattoon tarkemmin sitä asiaa, niin on huomattu että siellä on ylimäärästä kapasiteettia. Ja se kapasiteetti on koko ajan käytössä vaikka sitä ei tarvitse. Se on suunniteltu sillä tavalla, et siellä pumpput pyörii, vaikkei niitten tarviis pyöriä. Siellä tuhlataan energiaa. Se lähestyminen tähän voi olla se, että me lähetään tutkimaan sitä, että paljonko siellä on sitä meidän parannuspotentiaalia. Ja ehotetaan sitten, että tämmöstä konseptia tässä ollaan miettimässä, miten me sitten tää homma hanskataan”.

Yritys X:n tarjoama palvelukonsepti voi mm. sisältää konseptitukimuksen, jolla selvitetään asiakkaan varsinainen tarve. Asiakkaalle tehtävä tarjous sisältää sekä konetoimitukset että sovitun palvelukonseptin. Sopimuksessa määritellään kuinka paljon vuotuisia säästöjä palvelukonseptilla pystyttäisiin takamaan, miten toteutuneita säästöjä seurataan ja miten niitä mitataan. Tietty osa saavutetuista säästöistä pyritään neuvottelemaan bonuksina itselle.

”Näissä meidän projekteissa me on lähdetty siitä että me ei tarjota näitä kunnossapitokonaissopimuksia missä me otetaan kunnossapitovastuu, muuta ku tietyille asiakkaille jotka me tiedetään olevan vahvalla pohjalla. Sinänsä mä en osaa sanoa tarkastellaanko me, tai pyritäänkö me vaikuttamaan asiakkaan strategiaan”.

Palvelukonseptien suunnittelussa katsotaan asiakkaan toimintoja pääsääntöisesti jostain operatiivisesta näkökulmasta, mutta esimerkiksi kunnossapidon ulkoistukset ovat asiakkaan kannalta selkeästi strategisia linjauksia.

6.1.5 Uuden palvelun kehittämisen ajurit

Uutta palvelua kehitettäessä katsotaan markkinatilannetta ja kilpailijoiden toimintaa, jolloin usein mietitään mitä resursseja itsellä on jo olemassa ja mitä muuta kyseisillä resursseilla voitaisiin tehdä. Haetaan sekä omalta että asiakkaan kannalta mahdollisimman tehokkaita ja edullisia ratkaisuja. Asiakashyöty kyllä tiedostetaan palvelujen kehittämiseen liittyen ja sitä myös pidetään periaatteessa ajatuksellisesti kehittämisen ajurina, mutta yrityksen kilpailukyky nähdään kuitenkin käytännössä ensisijaisena kehitystoiminnan veturina. Liiketoiminnan tavoitteet ja haasteet jossa yrityksen palveluliiketoiminnan kasvutavoite on 10 prosenttia johtaa siihen, että uuden palvelun kehittämisen oleellisimpana ajurina toimii lisäkaupan tekeminen.

”Kyllähän ideaalitalanteessa uudet palvelut lähtis asiakkaan suunnasta ja tehtäs yhteistyössä asiakkaan kanssa mahdollisimman paljon, mutta kyllä käytännössä varmaan aika paljon tätä

toimintaa ohjaa myös sitte ylhäältäpäin asetetut taloudelliset tavoitteet, eli silloin on pakko hakea niitä kasvu-uria”.

”Aika monesti tuntuu, että se on ehkä niinkö enemmän sen oman liiketoiminnan lisääminen ja kehittäminen, ku ihan pyhästi se asiakkaan auttaminen ja asiakkaan liiketoiminnan parantaminen. Et kyl se tulee siitä, että ku meillä paine kasvaa, niin keksitään näitä konsepteja ja sitte vähä katotaan, että miten se istuu ja toimii tuolla asiakaspinnassa.”

”Aatellaan meiän kannattavuuden kannalta lähinnä, mutta eihän se näin tietenkään pitäis olla, kyllä se perimmäinen syy pitää olla siellä asiakkaan tarpeissa. Et sieltä lähtee, siellähän on energiansäästö, siellä on asiakkaan tehokkuuden parantamista, linjatehokkuuden parantamista. Sit turvallisuus saattaa yhtäkkiä tulla jostain syystä semmoseksi ajuriksi. Se on hyvin vaikea se meininki, se on asiakkaallekin vaikee asia. Kiina tyypillisesti tänä päivänä tekee silleen et niille on tuotanto tärkeintä, et mitä enemmän tulee tuotantoa koneelle, sen parempi, se on ykkösajuri siellä”.

” Energiakustannukset ja laatu ja tämmöset turvallisuus, ne on toissijaisia asioita. Sit taas Pohjois-Amerikkahan on, siellähän on kustannukset varmastikin ajurina tänä päivänä. Euroopassakin alkaa olla kustannukset. Joku aika sitten Suomessa me tehtiin paljon laadun eteen töitä, mut tänä päivänä vähemmän. Se laatukin on käännetty sillä tavalla kustannukseksi. Että jos me pystytään parantamaan laatua, se halutaan ulosmitata kustannuksena eikä parempana laatuna, se tarkoittaa sitä että me parannetaan sitä laatua, mutta samalla me tehdään semmosia toimenpiteitä siellä millä me voidaan se heikentää saman tien, eli pannaan mahdollisesti huonompaatai heikompa materiaalia sinne, niin silloin me saahan halvemmalla tehtyä, ja riittävä laatu. Ja tämmösiä elementtejä siellä pyörii mukana”.

Haastateltavien mielestä yrityksellä on hyviä palveluideoita, mutta niiden myyminen nähtiin haasteelliseksi, sillä asiakkaat on aiemmin opetettu saamaan teknologiaostojen yhteydessä ilmaisia palveluita. Lisäksi asiakkaat kokevat Yritys X:n palvelujen kuuluvan osaksi investointejaan, joten palveluja pidettiin usein eräänlaisena takuuna mahdollisten teknologiaongelmien yhteydessä, jolloin ne tulisi saada vastikkeetta.

6.1.6 Uusien palvelukonseptien suunnittelu yhdessä asiakkaan kanssa

Palvelukonseptien suunnittelussa haastateltavien näkemykset menivät hieman ristiin, pääpainon ollessa kuitenkin sen suuntainen, että asiakasta ei juuri osallistuteta palvelukonseptien suunnitteluun, vaan se tapahtuu lähinnä yrityksen sisällä sen omilla resursseilla. Osa vastaajista näki kuitenkin oman organisaation toiminnan hyvin joustavana erilaisten yhteistyötapojen osalta, eikä toiminnalle aseteta muita reunaehtoja kuin sen kannattavuus kun haetaan

optimiratkaisua asiakkaan tarpeeseen. Parannusprojekteissa asiakkailta tulee ideoita ja he kertovat tarpeistaan, joihin sitten lähdetään kehittämään ratkaisua pilottiprojektien kautta. Asiakkaan kanssa suoritetusta yhteistyöstä koettiin saatavan oppeja, joita voidaan hyödyntää seuraavissa projekteissa.

”Sisäisestihän me haetaan uusia tuotteita jatkuvasti enempi tai vähempi, riippuen mitä tilaisuuksia meille tulee. Mutta mä en osaa sanoa että miten me nyt suoraan niitä asiakkaiden kanssa kehitellään”.

”Aika harvoin me puhutaan tämmösestä oikeesti tuote- tai palvelukehittämisestä yhdessä asiakkaiden kanssa”.

”Meillä se varmaan lähtee, siinä jos itteeni ajattelen, niin voin sanoa ettei välttämättä hirveen paljon asiakas oo mukana, enemmän se on ehkä silleen, et me pystytään asiakkaille osottamaan takasinmaksulaskelmilla, et näin paljo, näin kannattava tämä on”.

”Täällä mun alueella kyllä tosi huonosti tulee asiakkaalta mitään inputtia. Kyllä se enemmän on meiltä se ajatus sitten, ja asiakkailta otetaan niitä resursseja siihen mukaan, että pystytään toteuttamaan sitä meidän ajatusta”.

”No, sanotaan et kylhän tässä ihan varmasti yhtenä avainasiana on ihan tämmöset niinkö yksittäiset henkilöt. Nää semmoset henkilöt jotka pyörii tuolla asiakaskunnassa ja tekee sitä palvelutyötä, niin se on se yks isoin joukko jotka sitte heittää niitä ajatuksia että tämmönen juttu vois toimia. Kyl asiakkailta tulee jonki verran ajatuksia, mut ehkä tää on kumminki enemmän tämmöstä työntöä meiltä, kuin imua asiakkaan suunnasta”.

Asiakkailta koettiin myös saatavan hyviä ideoita liittyen heidän ongelmiin. Etenkin laskusuhdanteiden aikana, jolloin rahat ovat tiukassa, asiakkaat ovat usein yrittäneet itse ratkoa ongelmiaan, mutta kun he eivät pysty siihen omilla resursseillaan, niin sitten pyydetään palveluntarjoajaa tulemaan apuun. Tapauksesta riippuen joku organisaation taho lähtee selvittämään, olisiko yrityksellä olemassa jokin valmis ratkaisu asiakkaan ongelmaan, vai pitääkö kehittää jokin uusi ratkaisu, jota asiakkaan ongelmaan voisi tarjota. Asiakaspalautetta ei koettu saatavan riittävästi tai ainakaan tarvittavassa muodossa, jotta sitä voitaisiin käyttää toiminnan kehittämiseen. Muutostarve voi jäädä tekemättä puuttuvan dokumentoinnin takia.

6.1.7 Asiakkaiden osaamisen ja resurssien hyödyntäminen

Myös asiakkaiden osaamisen ja resurssien hyödyntämisen osalta haasteltavien mielipiteet menivät hieman ristiin. Osan mielestä asiakkaiden resursseja ei pystytty hyödyntämään riittävästi

ja toisten mielestä kyllä pystytään, sillä asiakkaat ovat halukkaita mm. lähtemään mukaan testauksiin suorittamaan uusien koneiden koeajoja. Asiakkaiden palvelujen kehittämiseen liittyviä resursseja pidettiin niukkoina, joten asiakkaiden osallistuminen palvelujen kehitykseen tapahtuu lähinnä ideointivaiheessa. Asiakkaiden yhteiseen palvelujen kehitystyön käyttämistä kustannuksista ei yhdelläkään haastateltavista ollut tietoa.

”Ei varmasti pystytä hyödyntämään riittävästi, eli siinä tulee yleensä se aikapula”.

”No ei varmasti tarpeeks. Etenki näissä tapauksissa, ku meillä on ollu voimakas läsnäolo siellä asiakkaiden tehtailla, niin vois varmasti olla mahdollisuuksia hyödyntää heitä enemmänki”.

”No varmasti siin ois parannettavaa. Et kyllähän asiakkail on varmaan paljon semmosia ajatuksia mitkä ei oo meille vielä kirkastunu. Ja ehkä ne ajatukset sitte tulee meillä esimerkiksi myyntipäälliköiden tietoon, mutta se miten se ketju sitten katkeamattomana päätys siihen uuteen tuotteeseen, niin mä luulen et siinä on kehitettävää”.

Asiakkaat omaksuvat pääsääntöisesti helposti tarjotut uudet palvelukonseptit, sillä ne sisältävät myös koulutusta. Joidenkin palvelukonseptien avaaminen asiakkaille helpommin ymmärrettävään muotoon saattaa olla hieman muita haasteellisempaa. Esimerkiksi Go Up (Go Operation Agreement) -palvelukonseptin, jota kehitellään yhdessä asiakkaiden kanssa, sisältöä on kuitenkin ollut jossain määrin vaikeampaa saada asiakkaat ymmärtämään. Go Up -sopimuksiin liittyy tavoitteita ja niiden saavuttamiseen bonuksia, mikä todennäköisesti on aiheuttanut sen, että joillakin asiakkailla on vaikeuksia ymmärtää tai edes hyväksyä koko konseptia.

6.1.8 Palvelujen suorituskykyilmaisimet (KPI-mittarit)

KPI-mittarit liittyvät suurempiin yhteistyösuhdekuvioihin tai kumppanuuteen, kuten kunnossapidon ulkoistukseen. Suurimmassa osassa liiketoimintaa ei varsinaisia mittareita ole lainkaan. Mittarit sovitaan tapauskohtaisesti asiakkaiden kanssa. Yritys X:llä on tiettyjä perussuorituskykymittareita, joilla mitataan mm. kunnossapidon seisokeista aiheutuneita kustannuksia, koneen hyötysuhdetta ja tuotettua laatua sekä määriteltyjen säästöjen toteutumista. Pohjois-Amerikassa on lisäksi käytössä kaupallisia mittareita, joilla mitataan asiakkaiden ostoja. Käytettävät mittarit on määritelty sopimuksissa, joihin on sidottu sanktioita, mikäli tavoitteita ei saavuteta. Joissakin tapauksissa mittareihin on liitetty myös kannustinbonuksia, jotka ovat kuitenkin sanktiota harvinaisempia. Mittarit ovat tyypillisesti riittävän ylätasolla, ettei niissä ole liikaa nippelitietoa ollakseen yksiselitteisiä ja selkeitä seurata.

”Mittarin arvo on asiakkaalta tuleva luku, mut se miten sitä tulkitaan ja otetaanko siinä muuta huomioon, niin silloin me joudutaan esimerkiksi määrittelemään asiakkaan kanssa yhdessä siihen sopimukseen millä tavalla se määräytyy se meidän bonus”.

”Sakkopuoli hyväksytään aina heti välittömästi, et totta kai ne sakot pitää olla, mutta saada minkäänlaisia bonuksia siihen vastapainoks, niin se on jo paljo vaikeempaa”.

”Mittarit kertoo et mennäänkö oikeeseen vai väärään suuntaan, mut et sielt tulis inputtia palvelukehitykseen, niin sitä en välttämättä heti nää”.

Mittareiden tuloksia ei useamman vastaajan mielestä käytetty varsinaisesti palvelujen kehittämiseen. Tieto tarvittavista muutoksista saadaan yleensä myyntiorganisaatiolta tai omasta tuotekehityksestä.

6.2 Asiakasymmärryksen hankkiminen

Isossa monitahoisessa ja monitasoisessa organisaatiossa on konsernitasolla olevat yhteyshenkilöt, jotka tarkastelevat asiakkaan koko liiketoimintaan liittyvää strategista yhteistyötä yritys X:n kanssa. Tehdastasolla asiakkaiden operatiivisten tarpeiden selvittäminen kuuluu pääasiasa asiakasvastuuhenkilön eli MSM:ien (Mill Sales Manager) tehtäviin. MSM:t eli tehtaista vastaavat myyntipäälliköt, jotka vastaavat joillakin yrityksillä käytössä olevia Key Count Account Manageria, kuuluvat alueellisiin myyntiorganisaatioihin. Tehdasmyyntipäälliköiden tehtävänä on selvittää kaikki asiakkaiden tarpeet, eli mitä asiakkaan tehtaalla tarvitaan riippumatta siitä, mistä yrityksen organisaatiosta tuotteet tai palvelut heille toimitetaan. Hankkimansa asiakastiedot tehdasmyyntipäälliköt kanavoivat taustalla toimivaan organisaatioon ja tuotemyyjille. Osalla haastateltavista oli olemassa omat säännölliset yhteydet asiakkaisiin, joiden avulla he selvittävät missä asiakkaan kanssa mennään, sekä millaisia suunnitelmia ja kehitystarpeita asiakkaalla on. Saatujen tietojen perusteella he suunnittelevat miten asiakkaan tarpeisiin voitaisiin kehittää palveluita.

Asiakkaiden liiketoiminnan kehityksestä keskustellaan kuukausittain tiimipalavereissa ja eri bisnesyksiköiden palavereissa. Palavereissa käsitellyt asiat toimitetaan eteenpäin organisaatiossa mm. kehitysfunktiolle, tuotannolle ja suunnittelulle kehitettäväksi ja toteutettaviksi.

Haastateltavat totesivat yleisesti markkinoiden kehityksen seurannan kuuluvan keski- tai ylemmälle johdolle. Yrityksellä on käytössä Web-pohjainen Customer Intelligence -sovellus, jota hoitaa muutama työntekijä. Intelligence Plaza -sovellukseen voidaan kerätä ja tallentaa asiakkaan liiketoimintaan liittyviä keskeisiä tietoja sekä mm. yhteistyökumppaneiden tietotaitoa, esimerkiksi uusista investointihankkeista ja projektien toteutuksista, joita voidaan hyödyntää päätöksenteossa ja liiketoiminnan suunnittelussa.

Varsinainen asiakastietojärjestelmä on Compass-sovellus, johon pitäisi olla tallennettuna kaikki tiedot mm. asiakkaiden tehtaista, yhteyshenkilöistä, myyntibudjeteista, meneillään olevista projekteista ja niihin liittyvistä tarjouksista, sekä asiakaskäynneillä tehdyistä vierailumuistioista. Vaikka asiakastietojärjestelmä on lähinnä myynnin työkalu, niin tietojen tulisi olla kaikkien tietoa tarvitsevien saatavilla, niin teknologia-, kuin palveluliiketoiminnan organisaatiossa työskentelevillä, joilla on tarvittavat valtuudet päästä näkemään kyseisiä tietoja. Lisäksi organisaation käytössä on myös muita järjestelmiä, joihin asiakastietoa syötetään mm. yksittäisistä projekteista sekä niiden tarjouksista ja dokumentoinneista. Kaikki haastateltavat eivät tuntuneet olevan tietoisia siitä, mitä tietoja mihinkin järjestelmään syötetään.

Osa vastaajista kuitenkin totesi käytännön olevan kirjavaa, joten tiedon hallintaa ei pidetty parhaana mahdollisena, vaikkakin järjestelmään syötetyt tiedot ovat niitä tarvitsevien saatavilla. Yksi haastateltava totesi ongelmana olevan, ettei hiljaista tietoa jaeta, vaan jotkut asiantuntijat haluavat pitää tiedon itsellään.

”Asiantuntijat ovat tyypillisesti sellaisia et ne haluaa pitää sen tiedon itellään, et he ovat niitä asiantuntijoita, se tieto on heidän pöytälaatikossaan. Se on tyypillistä, että asiantuntija ei halua opettaa muita, hän halua olla se guru”.

”Sanotaan näin että ei se muiden hankkima tieto ainakaan aina ole saatavissa, tai sitte sitä ei ole löydettävissä. Jos se on jossakin, niin voi olla etten minä osaa sitä hakea, eli se ei kohtaa minua. Kaikki se tieto mitä siellä asiakkaan luona tehdään, niin pitäis näkyä siinä Compassa (asiakastietojärjestelmä), mutta ei ne välttämättä näy”.

”Kaikki tiedot pitäis siinä Compass-järjestelmässä näkyä, mutta näin ei ole. Kapitaalipuolella Compass on toiminu aika hyvin. Mut sitte taas täällä palveluliiketoiminnassa sitä Compassia ei oo kovin paljon käytetty sillä tavalla, eli palveluliiketoiminnassa on enemmän tämmösiä paikkakuntakohtaisia järjestelmiä mihin sitä tietoa kerätään ja ne ei sitten ole vapaasti kaikkien saatavissa”.

”Kyllä meillä tämmöset sisäiset raportointimallit toimii tyydyttävästi. Kyllä me tiedetään aika hyvin missä me mennään minkäkin asiakkaan kanssa”

Kerran vuodessa pidetään asiakkaiden kanssa kehityspäiviä, joilla käydään linjakohtaisesti läpi ongelmia ja tulevaisuuden näkymiä, joiden perusteella tehdään vuositason asiakassuunnitelmia jokaiselle linjalle ja jopa tuotetasolle meneviä suunnitelmia. Edellä mainittujen kehityspäivien lisäksi järjestetään miniseminaareja, joissa käsitellään pienempiä asioita ja kohdennettuja ongelmia, sekä esitellään tuoteuutuuksia. Lisäksi yrityksen asiantuntijat suorittavat muutaman päivän maksullisia auditointeja, joissa he käyvät läpi asiakkaiden tehtaiden kone-

ja laitetilanteita sekä selvittävät kehitystarpeita, joita sitten lähdetään palveluliiketoimintayksikössä kehittämään. Maksullisten auditointien lisäksi toteutetaan quick scaneja, eli nopeita puolen päivän mittaisia auditointeja, joiden tarkoituksena on selvittää tuotantolinjalla tarvittavia pienparannuksia. Kerran vuodessa pyritään myös suorittamaan tietyille asiakkaille tuotantoon ja energiankulutukseen liittyvä asiakaskysely, josta saatuja vastuksia on sitten verrattu vastaavanlaisten tehtaiden palautteisiin, jolloin saadaan selvitettyä mm. koneiden hyötysuhteita. Asiakkailta tulee yleisesti ottaen niukasti kehitysideoita myyntirajapinnan kautta, joten kehitystyön liittyvät ajatukset ja ideat tulevat pääasiassa oman yrityksen sisästä.

Palvelumuotoilua ja innovatiivisia uusia menetelmiä ei haastateltavien mukaan käytetä asiakastietojen keräämisessä, vaan asiakastiedot, jotka hankitaan, ne hankitaan perinteisin menetelmin edellä mainituilla tavoilla pääsääntöisesti myyntiorganisaation välityksellä. Myöskään palvelujärjestelmäkuvausta (service blueprinting), jolla kuvataan palvelun-tuottamiseen tarvittavia resursseja ja tukitoimintoja, ei käytetä hyväksi palvelujen keittämisessä. Kontekstikartoitus, käyttökuvaus, skenaariot ja etnografiset menetelmät eivät olleet tuttuja haastelluille.

6.2.1 Asiakastietojen selvittäminen

Asiakkaan liiketoiminnan kokonaisymmärrystä pidettiin haastateltavien mielestä johdon tehtävänä, mutta toisaalta pidettiin myös tärkeänä, että päällikkö- ja asiantuntijatasollakin oltaisiin hyvin perillä asiakkaan liiketoiminnasta kokonaisuutena, sillä sen todettiin osoittavan mihin suuntaan asiakkaat ovat menossa. Vastauksissa oli selvää vaihtelua sen suhteen miten hyvin asiakkaan liiketoiminta tunnetaan kokonaisuudessaan. Osan mielestä asiakkaan kokonaisvaltaisessa liiketoiminnan tuntemisessa olisi selkeästi parannettavaa, sillä asiakkaiden investointipäätökset ovat siirtyneet tehtailta pääkonttoreille, jonka vuoksi tulisi olla laajempi kokonaisnäkemys, jotta voitaisiin vaikuttaa ja olla auttamassa asiakasta mm. investointipäätösten käsittelyssä. Osa haastateltavista puolestaan tunsu omasta mielestään asiakkaan bisneksen ”riittävän” hyvin, sillä vuosien saatossa on tullut näkemys siitä, mikä on asiakkaalle oleellista ja tärkeää, eli mihin kannattaa omassa tekemisessä keskittyä.

”Siel on paljon sellasia asioita, jotka menee meiltä ohitte tän takia, kun mei ei tunneta niitä niin hyvin”.

”No sanotaan et kyl me pyritään ymmärtämään asiakkaan kokonaisliiketoimintaa ja hahmotamaan sitä, että mikä on esimerkiks mejän jonkun palvelutuotteen osuus siitä asiakkaan kokonaisliiketoiminnasta. Se on mun mielestä ihan oleellista, et me hahmotetaan suuruusluokkia ja näitä kokonaisuuksia. Me pystytään sillä erottautumaan jopa kilpailijoista”.

”Toki täs on vielä aika iso aukko mun mielestä, se tehostasonen ja tämmönen sanoisko nyt markkinatasonen tutkimus ja tietämys siitä, että mitä siellä markkinoilla ja mitä tietyllä tehtaalla tapahtuu sekä mitä tietyillä konserneilla on, ja vaikka meil on aika laaja se yhteydenpito, niin siinä meil on vielä parantamisen varaakin. Et me ei ehkä tiedetä ihan tarkkaan tulevaisuudennäkymiä tolta markkinalta ja varsinkaan asiakastasolla joka ois ehkä aika olennaista tässä. Jos aattelee tulevaisuuteen päin, niin meiän pitäs enemmän ja enemmän tietää ja elää sitä, mihkä se asiakas on menossa pitkässä juoksussa ja lähtee siihen mukaan, kun nyt me eletään tavallaan siinä linjatasossa, mihkä ne menee nyt tässä lyhkäsellä aikavälillä”.

Yrityksellä on vahva teknologiatuki, josta asiantuntijat käyvät katsomassa asiakkaan tuotantolinjaa ja tekevät sieltä havainnoiteja. Teknisten asiantuntijoiden lisäksi tuote- ja myyntipäälliköt, sekä toisinaan myös palvelukehityksen asiantuntijat, käyvät tapaamassa asiakkaita ja tekemässä tarvittavia selvityksiä. Tavoitteena on selvittää asiakkaiden piilevät tarpeet, jotta pystyttäisiin kehittämään ja tarjoamaan oikeanlaisia palveluita ja saavutettaisiin kilpailuetua.

6.2.2 Asiakkaan menestymistä edesauttavat tekijät

Asiakkaiden todellisten tarpeiden kuuntelu ja omat toimenpiteet, joilla pystytään auttamaan asiakasta kehittämään heidän prosesseja ja toimintatapoja, ovat haastateltavien mielestä niitä tekijöitä, joilla edesautetaan asiakkaan taloudellista menestymistä. Energiatrehokkuutta ja sitä kautta saavutettavia säästöjä pidettiin kaikkien vastaajien osalta tärkeinä, ja joidenkin mielestä ne olivat asiakkaiden ykkösasia. Asiat tulee hoitaa siten, että toiminta on kannattavaa molemmin puolin.

”Meijän yks merkittävä etu on se, et me ollaan sellanen kokonaisratkaisutoimittaja joita ei käytännössä ole muita ku ehkä yks omassa bisneksessä. Me pystytään tekeen asiakkaalle semmosia ratkaisuja mitä muut ei pysty tekemään. Ja ne ratkaisut kyllä selkeesti tuo asiakkaalle hyötyjä”.

”On se sitten koulutus tai joku muu asia, niin kyl siellä takana on kumminki se, että niillä tiedoilla mitä me tarjotaan, niin asiakas saa hyötyä sitte omassa prosessissaan joka näkyy sitte taloudellisena hyötynä”.

Osa haastateltavista näki asiakkaan uusien palvelujen kehittämisessä lähinnä pilotoijan roolissa, jossa asiakas testaa yrityksen kehittämää mallia ja ideaa. Asiakkaalta ei varsinaisesti odoteta ideoita tai muuta panostusta, vaan lähinnä joustavuutta ja yhteistyökykyä tuotantolinjan seisottamiseksi asennuksia varten. Osa haastateltavista puolestaan piti tärkeänä, että tunnetaan asiakkaan tavoitteet, ongelmat, toimintatavat ja menetelmät sekä heidän kustannusra-

kenne, jotta pystytään kehittämään palvelutarjoomaa asiakkaan todellisiin tarpeisiin. Lisäksi pidettiin hyödyllisenä tuntea asiakkaan pitkän linjan strategisia suunnitelmia siltä osin mihin suuntaan yhtiötä ollaan kehittämässä.

”Kaikki perustuu asiakkaan tarpeisiin. Kyllähän mejän pitää ensimmäisenä saaha selville se, miks se asiakas tällasta haluaa, mitkä ne heijän tavoitteet on. Jos me ei tiedetä miks ne sitä haluaa, niin jossain vaiheessa me ollan ongelmissa, me ei pystytä sitte lupaamaan takuita, ei me pystytä lupaamaan oikeastaan yhtään mitään”.

”Kyllähän me halutaan olla tässä asiakkaan iholla koko ajan, et ollaan valmiina parantamaan sitä asiakkaan bisnestä ja tuomaan sille lisää kannattavuutta”.

Keskeinen tekijä asiakkuussuhteen hoitamisessa on molemminpuolinen luottamus ja se, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Häiriötilanteet pitää pystyä hoitamaan järkevästi, joka puolestaan kasvattaa keskinäistä luottamusta. Asiakaskohtaista myynnin kehittymistä ja kannattavuutta seurataan kuukausitasolla, tosin yhden asiakkuuden kannattavuutta jonkin palvelutarjonnan näkökulmasta ei ole yksinkertaista laskea.

6.3 Palvelutuotannon prosessit

Yritys X:n liiketoiminta perustuu pääsääntöisesti transaktioihin, joita pääosin ohjaavat hinnastot. Lähes kolmannes toiminnasta on sopimuksilla määriteltyjä yhteistyötoimintamalleja. Jonkin verran on myös palvelukumppanuutta, kuten asiakkaiden tuotantolinjojen kunnossapidosta vastaamista. Kumppanuus nähtiin haastateltavien keskuudessa hieman erinäkökulmista siten, että pääosa haastateltavista näki selkeitä mahdollisuuksia kumppanuuden kautta tulevaisuudessa, kun jotkut puolestaan kokivat kumppanuuden jopa rasitteeksi bisnekselle. Tulevaisuudessa kumppanuuden nähtiin mahdollisesti kasvavan asiakkaan tuotantolinjan kunnossapidosta myös tuotantolinjan ylläpitoon. Osa kuitenkin epäili asiakkaiden haluavan kumppanuutta oman yrityksen kanssa ja näkivät kumppanuuden jopa vaarantavan bisneksen tekoa, sillä jotkin asiakkaat saattavat nähdä kumppanuussuhteen heidän kilpailijansa kanssa riskinä, jonka vuoksi kumppanuutta yritys X:n kanssa ei tuolloin kannattaisi tehdä. Koska yritys X haluaa tehdä bisnestä kaikkien potentiaalisten asiakkaiden kanssa, niin kumppanuus saattaisi olla vaarallista eikä siksi toivottavaa, mainitsi eräs haastateltavista.

Osa asiakkaista haluaa tietynlaista kumppanuutta tai yhteistyötä, joka perustuu vuosisopimuksiin. Yhteistyön tai kumppanuuden taso riippuu asiakkaan strategiasta. Pienemmät asiakkaat, joiden omat resurssit ovat rajallisia, ovat halukkaampia kumppanuussuhteeseen.

”Tavoitehan on päästä sinne kumppanuus- ja yhteistyöasteelle. Nämä transaktiot ovat semmoisia jotka työllistää, sanotaanko turhaa sitte sitä myynnin tukihenkilöön tarjouksen tekemisessä”.

Omien prosessien kehittämistä yhdessä asiakkaiden kanssa ei nähty tarpeellisena, mutta toki asiakkaan kehitysehdotukset pyritään mahdollisuuksien mukaan huomioimaan omilla tekemisissä. Yksi vastaaja tosin mainitsi halukkuutta ja tarvetta yhteiseen prosessien kehittämiseen olevan. *”Jos ei noita yhdessä kehitetä, niin kyllä hakuteilla ollaan ihan varmasti, ei me ittekseen pystytä kehittämään sellasia prosesseja mitkä vastais niihin asiakkaan tarpeisiin”.* Oma organisaatiota pidettiin aikaisemmin selkeästi kankeampana, mutta nykyisin järkevistä hyötynäkökodista lähtevien prosessisopeutusten todettiin onnistuvan suhteellisen helposti. Toimittajana pyritään olemaan joustavia asiakkaiden toiveille muutosten suhteen. Asiakkaita kuunnellaan, ja pyritään hakemaan vaihtoehtoja perinteisille omille toimintatavoille.

6.3.1 Yhteistyöhön liittyvä keskinäinen luottamus

Keskinäinen luottamus asiakkaan ja yritys X:n välillä vaihteli kaikkien vastaajien mielestä asiakkaittain. Melko hyvin asiakkaat jakavat tietoa tiettyyn pisteeseen saakka ja asiakastehtailla olisi halukkuutta jakaa enemmänkin, mutta niille on konsernitasolta tullut tiukat rajat sen suhteen, mitä toimittajille saa kertoa. Asiakas voi kertoa tiettyjä asioita asiakkaan tehtaalla toimivalle yrityksen ”saattipäällikölle” (kunnossapidosta vastaava henkilö tehtaalla), mutta kyseistä tietoa ei voi jakaa muualle toimittajan organisaatioon.

Vaikka haastateltavat kertoivat asiakkaiden jakavan tietoa suhteellisen hyvin, niin heidän mielestään uusien palveluliiketoimintojen kehittämisen suurin este on, etteivät asiakkaat halua jakaa tietoa mm. heidän kustannusrakenteestaan. Asiakkaiden siis toivottiin jakavan enemmän tietoa, etenkin heidän kustannusrakenteestaan, mutta toisaalta kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, ettei heidän organisaatio missään tapauksessa jaa tietoa omasta kustannusrakenteestaan, joten mm. hinnoittelu asiakkaalle ei voi olla läpinäkyvää. Kustannusrakenteen aukaisussa ongelmallisimpana aiheena pidettiin oman katteen julkituloa.

Mielenkiintoista ja ristiriitaista haastateltavien vastauksissa oli myös se, että vaikka heidän mielestään kumppanuutta, johon suurimman osan mielestä yrityksellä olisi tiettyjen asiakkuuksien osalta halukkuutta edetä, pidettiin mielekkäänä, niin halukkuutta omien tietojen jakamiseen asiakkaan kanssa ei kuitenkaan ollut. Kumppanuuden kyllä ymmärrettiin edellyttävän tietojen jakamista, mutta pelko tietojen väärinkäytöstä nähtiin esteenä niiden jakamiselle.

”Mä en nyt välttämättä usko että open book -menettely on liiketoiminnan näkökulmasta oikee suunta. Meidän pitää kyllä pystyä tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa ja sitte asiakas maksaa meille sovitun hinnan. Se et me lähettäs aina niinku kustannus plus -periaatteella tekemään asioita, niin se ei välttämättä es johda asiakkaan kannalta parhaaseen lopputulokseen”.

”Kyllä mä luulen, että meidän on tietyllä tavalla semmoseen avoimempaan suunta mentävä, jos me aiotaan saada paras mahdollinen lopputulos ja parasta mahdollista palvelua antaa ja jos asiakas haluaa saada parasta mahdollista palvelua, niin puolin ja toisin on siihen avoimempaan suuntaan mentävä”.

Luottamusta osapuolten välillä pidettiin ratkaisevana tekijänä siirryttäessä kumppanuusasteelle, jotta tietoja voitaisiin jakaa toiselle osapuolelle. Luottamuksen suhteen nähtiin myös kulttuurieroja asiakkaiden välillä. Suomalaisten kanssa uskottiin olevan helpointa päästä kumppanuusasteelle ja lähes samalla tasolla nähtiin koko Eurooppa ja Pohjois-Amerikka, kun puolestaan Kiina nähtiin kaikista haasteellisimpana markkina-alueena luottamuksen ja sitä kautta kumppanuuden saavuttamisessa. Kumppanuuden nähtiin myös mahdollistavan osaamisen ja tietotaidon kasvattamisen, jolloin myös yrityksen muut asiakkaat hyötyisivät paremmasta palvelutarjonnasta. Yrityksen sisällä nähtiin tarvittavan radikaalia linjan muutosta, mikäli aiotaan oikeasti mennä kohti kumppanuutta, sillä se edellyttää selkeästi nykyistä enemmän avoimuutta. Osa vastaajista myös näki, että kumppanuus saattaa olla ainut mahdollinen tie pitkällä aikavälillä, joten pikku hiljaa ollaan siihen suuntaan menossa.

6.3.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja asiakaspalautteen käsittely

Asiakkaan kanssa toteutettavan yhteistyön laadun todettiin keskimääräisesti vastaavan odotuksia molemmin puolin. Eräs haastateltava kertoi organisaationsa hivenen menettäneen asiakastyytyväisyyttä perusasioissa, mutta erikoisasioissa saadaan kuitenkin hyvät palautteet.

”Asiakas sanoo aina, et sit ku on hätä ja oikea tarve, niin me pystytään palvelee. Mut sitte kun ollaan tämmösessä normaalissa päivittäisessä toiminnassa, niin siinä meitä ei välttämättä kauheen paljon kehuta ja siihen on syynä kilpailu, me ollaan oltu kalliita. En mä usko et siinä nyt isoo murhetta on, mut kyllä me varmaan sitä imagoo ollaan menetetty”.

”Sitte kun sul on aikaa niin sä annat asiakkaalle enemmän, kun asiakkaal on enemmän aikaa, niin se voi miettiä muitkin ratkaisuja. Mut sit ku asiakas on pakotettu johonkin raamiin, niin sit se ei halua lähteä sitä tavallaan uhkaamaan, et sit se mielummin valkkaa sen varmemman ratkaisun niistä. Mut jos on vähänkään löysää, ni se lähtee hakee vaihtoehtoja”.

Asiakkaita pyydetään antamaan palautetta internetissä toimivaan järjestelmään siitä, miten palveluliiketoiminta on palveluissaan tuotealueittain tai projekteittain onnistunut. Lisäksi

tehdään joitakin erikoiskyselyitä, jotka eivät liity pelkästään suoraan asiakassuhteeseen, vaan laajemmin katsottuna siihen miten markkinat suhtautuvat yritys X:n toimintaan. Asiakaskyselyiden kerrottiin ärsyttävän asiakkaita, joten varsinaisen asiakaspalautteen saavat asiakasvastuuhenkilöt face to face asiakaspinnassa tapahtuvissa keskusteluissa. Asiakkaat eivät kerro yhtä hyvin onnistumisista kuin epäonnistumisista, sillä onnistumisen kertomisen pelätään johtavan saman hyödyn tarjoamiseen asiakkaan kilpailijoille. Epäonnistumiset puolestaan kerrotaan ja niistä valitetaan helposti, jotta voidaan mm. pidätellä laskujen maksamista tai pyytää lisäpalveluja. Kaikki etenkin kirjallinen, mutta myös suullinen palaute, pyritään keräämään yrityksen laatujärjestelmään säännöllisesti. Laatupäälliköt tekevät palautteista johtopäätöksiä, esim. kertyykö palautteita tietyille alueille ja ovatko ne sellaisia, että ne aiheuttavat toimenpiteitä. Kaikkiin palautteisiin vastataan aina, siitä huolehtii talon sisäinen prosessi.

Asiakastyytyväisyyspalautteita käsitellään vuotuisissa kehityspalavereissa niin kone-, tehdas-, johdon kuin konsernitasolla. Isoilla projekteilla on myös Steering Groupit, joissa on omia ja asiakkaan edustajia, ja niissä seurataan mm. sopimuksissa määriteltyjä KPI-mittareita.

”Se on tuskanen vaikeeta saaha asiakkaalta jokaisesta casesta semmonen vastaus tai ainakaan vastaamaan kyselyyn. Et sit se pitäis tehdä silleen, että meidän pitäis vaikka soittaa sinne asiakkaan edustajalle ja kysyä miten me onnistuttiin. Mutta ei asiakaskaan aina halua sitä kertoa, se on vähän sama kun puhelinmyyjät soittelee ittellekin kotiin, ei oo aina oikein hauska vastaila niihin kysymyksiin, mul on muutakin tekemistä kun vastaila tämmösiin kysymyksiin”.

”Tärkeintä on se, että kuunnellaan sitä asiakasta mitä se oikeesti haluaa. Sit pyritään täyttämään ne toiveet ja ollaan kuitenkin hyvin rehellisiä siinä, mitä esitetään, miten toimitaan ja johdonmukaisesti kerrotaan niistä asioista. Kyllä semmonen tietty avoimuus siinä on se millä sitä asiakkaan palvelun käyttökokemusta pystytään parantamaan”.

”Luottamus rakentuu pikku hiljaa, kun ollaan siellä asiakkaan lähellä ja ne huomaa että ne ongelmatilanteet pystytään hanskaamaan ja niistä selvittää ilman molemminpuolista syytelyä ja tämmöstä vastakkain asettelua”.

Mikäli asiakasta halutaan ilahduttaa, niin oleellista on, ettei niille luvata liioja. Pidetään aina vähintäänkin kiinni siitä mitä on luvattu ja mielellään annetaan vielä vähän enemmän. Mikäli asiakkaan tilanne muuttuu, niin toimitaan joustavasti tilanteen mukaan. Reagoidaan nopeasti asiakkaan toiveisiin ja murheisiin, ja siinä avainasemassa ovat henkilöt jotka ovat päivittäin asiakkaiden kanssa tekemisissä. Vaikka organisaation sisäiset prosessit huolehtivat

asiakaspalautteisiin vastaamisesta, ne eivät kuitenkaan ohjaa asiakaspalutteen käsittelyä selvästi niin, että palautteita voitaisiin tehokkaasti käyttää hyväksi palvelujen kehittämisessä.

6.3.3 Palvelujen muutos tarpeen ilmaantuessa

Osa haastateltavista totesi muutostarpeiden tulevan sekä asiakkaalta että omasta organisaatiosta. Osa vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että muutosehdotukset tulevat lähinnä omasta organisaatiosta, esimerkiksi tehdasauditoitien yhteydessä suoritettujen havaintojen perusteella.

”Meillä on justiin nää muutokset lähtenyt sisältä päin. Et on selvästi havaittu, että meidän on päästävä irti tästä tuotelähtöisyydestä ja enemmän tähän asiakastarvepohjaiseen toimintaan, tämmöseen ratkaisutoimintaan pitää mennä. Lähtökohta on aika paljon semmosen pienen porukan kehittelyä siitä ajatuksesta, että tälle täytyy tehdä jotain”.

”Me ollaan oltu niin teknologiaorientoituneita, tää voi olla vähä huonokin asia, että meiltä tulee liian paljo varmaan talon sisältä tämmöstä verrattuna siihen, että paljonko tulee asiakkaalta”.

Asiakas nähtiin useiden haastateltavien mielestä hyvin pienessä roolissa liittyen yrityksen palvelukehitykseen, sillä palvelut on toteutettu hyvin usein ilman asiakkaan selkeää mukanaoloa. Haastateltavien mielestä heidän kannattaisi pohtia menetelmiä, joilla asiakas saataisiin paremmin mukaan palvelujen kehittämiseen, sekä prosesseja, jotka tehostaisivat ja helpottaisivat asiakkailta saatavan tiedon hyödyntämistä.

6.4 Jatkuvan kehittämisen käytännöt

Tämän teeman avulla pyrittiin selvittämään kohdeorganisaation käytäntöjä palvelukonseptien kehittämisen työkaluina.

6.4.1 Toimenpiteitä asiakaslähtöisyyden edistämiseksi

Asiakaskeskeisyyttä lähestytään usein asiakas-case'ien kautta, joissa yritetään kuunnella asiakkaan toiveita ja räätälöidä sopimukset asiakaskohtaisesti vastaamaan heidän toiveitaan. Asiakkaiden tarpeiden löytämistä pidettiin erittäin oleellisena, jonka vuoksi kierretään asiakkaiden luona keskustelemassa ja tuomassa asiakkaiden terveiset omalle organisaatiolle, jotta palvelujen kehittäminen saadaan asiakaslähtöisesti liikkeelle. Myynnin puolella keskeisenä osaamisalueena nähtiin tekninen osaaminen ja asiakkaan prosessien ymmärtäminen sekä asiakasymmärryksen lisääminen, ei niinkään myyntitaitojen kehittäminen. Osa vastaajista kertoi,

ettei heillä ole asiakaskeskeisyyteen liittyen käytössä mitään jatkuvan kehittämisen runkoa, eikä myöskään mittareita siihen miten oma tekeminen vaikuttaa asiakkaiden palvelujen kehittämiseen.

”Pyrin lähinnä linjaamaan tätä meidän hommaa mikä lähtee noista meidän strategioista plus siitä asiakastoiveesta ja osittain näistä tehdastiimeistä ja tästä suunnittelusta, vuosisuunnitelmasta näistä planeista, niin niistä katsotaan sitä linjausta minkälaisia asioita tehään. Ja sitte tietysti hajetaan myöski koulutusta ja viestitetään tätä asiaa tohon omaan organisaatioon. Ja sitten meil on tämmösiä erilaisia kehitysprojekteja mitä tossa rinnalla viedään, joissa hajetaan näitä uusia asioita. Ja sit nostetaan niitä, viedään ne tuotteistukseen ja sitä kautta tähän meidän toimintaan mukaan”.

Asiakkaiden kanssa pidetään yhteisiä tilaisuuksia, joissa pyritään kartoittamaan asiakkaiden tarpeita, eli millaisia asioita asiakkaille on tarpeen kehittää. Käydään läpi suunnitelmat, tavoitteet ja ongelmat, joiden pohjalta lähdetään tekemään omaa kehitystyötä. Tarpeellista on myös poistua omalta mukavuusalueelta pystyäkseen paremmin ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja toiveita. Yrityksessä on meneillään tuotteistamiseen liittyviä hankkeita, joilla pyritään kääntämään teknologialähtöisyys asiakaslähtöiseksi siten, että lähestytään asiaa enemmän asiakkaan näkökulmasta ja tuodaan palveluista enemmän esiin muita hyötynäkökulmia kuin pelkkiä teknologisia ratkaisuja. Lisäksi kehitetään palveluihin mukaan mittareita tai las-kureita, joilla voidaan mitata tai laskea asiakkaalle tuotettua lisäarvoa.

6.4.2 Asiakasyhteistyö palvelujen kehittämisessä

Asiakasyhteistyö palvelujen kehittämisessä oli aihe, jonka osalta esiintyi hajontaa. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että asiakkaat osallistuvat riittävästi heidän palvelujen kehittämiseen, eli palvelujen kehittämisen osalta nähtiin asiakkaiden osallistumisen olevan hyvässä tasapainossa. Osan mielestä asiakkaat voisivat osallistua enemmän palvelujen kehittämiseen. Tiettyjen suurten yksittäisten projektien osalta on olemassa selkeästi asiakaslähtöinen prosessi, jota ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista soveltaa pienemmissä projekteissa. Samoin asiakastehtaiden kunnossapidon ulkoistamisen yhteydessä yhteistyö asiakkaiden kanssa on intensiivisempää.

”Jonkin verranhan myö ollaan pietty sellasia teemapäiviä, mutta kaikilla on vähän erilaiset lähtökohat. Asiakkaita on rajoitettu vähän osallistumasta tän tyypiseen hommaan tietyllä tapaa. Et se on ollu se tietty vaikeus, et nekin on ollu aika varovaisia sillä niitten omat säännöt vähän osittain estää sitä pitkälle menevää tämmöstä kehitystyötä. Jos aattelis vähän kauemmaskantosta kehitysyhteistyökuviota, niin ne ei ole siinä mukana”.

Asiakkaiden aiemmat palvelukokemukset pyritään huomioimaan uusia palveluita kehitettäessä, haasteena on kuitenkin käyttökokemustiedon saaminen asiakkailta. Asiakkaiden käyttökokemukset myös kilpailijoiden palveluista kiinnostavat erityisesti vertailumielessä, eli jos niistä saisi myös ideoita omaan suunnittelutyöhön, vaikkakin matkimisesta ei mitään hyödykään. Kilpailijoiden palveluista saatetaan ehkä saada jotakin näkemyksiä siihen, mihin suuntaan kilpailijat ovat menossa.

6.4.3 Yhteistyö asiakkaan muiden yhteistyökumppaneiden kanssa

Lähtökohtana on hakea asiakkaalta kokonaisvastuuta omalle yritykselle. Mikäli kokonaisvastuun saaminen ei ole mahdollista, niin silloin saatetaan lähteä hakemaan osaratkaisua, jota käytännössä myös tehdään. Osaratkaisuun mukaan lähteminen riippuu muista toteuttajista. Suoralle kilpailijalle ei välttämättä kerrota omia ratkaisuja, joten projektiin mukaan lähteminen osatoimittajaksi riippuu pitkälti siitä, millaisesta ratkaisusta on kyse ja ketkä ovat projektin muut osapuolet.

”Asiakasta pyritään siinä kuuntelemaan, et ei se niin oo, että jos he sanoo etteivät halua antaa meille kokonaisvastuut tästä osa-alueesta, että me pakattais laukut ja lähettäis. Monilla tehtaila tuppaa olemaan niitä kilpailijoita joka tapauksessa, että kyllähän nää konelinjatkin niin menee jakoon, nykyään ehkä vähän harvemmin ku aikasemmin, mutta ainakin josain vaiheessa oli ihan selkee trendi, että osa koneista menee toiselle toimittajalle ja osa toiselle”.

”Ei me yleensä olla meidän kilpailijoiden kanssa samassa projektissa tai ohjelmassa selkeesti tekemässä asiakkaalle jotain. Siinä mielessä kilpailijat on mukana, että joku tämmönen porukka joka tarjoaa asennuspalveluita, niin me käytetään heidän resursseja”.

Pienempien kilpailijoiden kanssa tehdään yhteistyötä, ja joissakin tietyissä tilanteissa toimitaan myös sopimussuhteessa kilpailijan kanssa. Yhteistyösuhteeseen on osittain asiakkaan puolesta, jos ei nyt suoraan ”pakotettu”, niin ainakin ohjattu. Mielenkiintoiseksi ja haastavaksi nuo yhteistyökuviot tekevät erilaiset rahoitusmallit.

6.5 Organisaatiomalli palvelujen kehittämisen näkökulmasta

Teemaan liittyvien haastatteluiden avulla selvitettiin lähinnä kohdeorganisaation prosessien sujuvuutta niin asiakkaiden kuin oman yrityksen rajapinnassa.

6.5.1 Palvelujen kehittämisen suhde teknologian kehittämiseen

Teknologiaratkaisut on rajattu siten, että uskonetoimitukset ja koneuusinnat ovat kapitaali-bisnestä ja pienimuotoisemmat teknologiauusinnat ovat palveluliiketoimintaa, jossa teknologian raja on hieman häilyvä. Pienempiä teknologiaprojekteja ei kannata tehdä isolla jäyheällä organisaatiolla, jonka vuoksi pienemmät projektit hoidetaan palveluliiketoiminnassa pienemmällä organisaatiolla kevyemmin ja tehokkaammin. Mikäli projektien kokoa ei huomioida – palveluliiketoiminnan projektit on tuhansista euroista satoihin tuhansiin, ja teknologiapuolella aina miljoonista ylöspäin – niin muuten näiden liiketoiminta-alueiden toiminnassa ei ole muuta suurta eroa kuin aikajänne. Palveluliiketoiminnan puolella toiminta on hektistä ja siellä toimitaan todella nopeilla ja kiireisillä aikatauluilla, kun taas teknologiapuolella toteutus on vuodesta viiteen vuoteen.

Teknologiolla ja palveluliiketoiminnalla ei ole erillisiä tuotekehitysosastoja, vaan samat henkilöt kehittävät sekä palveluparannuksia että teknologiatuotteita. Kumpikaan liiketoimintayksikkö, ei teknologian myynti sen enempää kuin palveluliiketoimintakaan, ei ole isännän roolissa, vaan molempien tulee tukea toisiaan yhteisen tuotekehityksen toteuttamisessa. Myynnin tasolla pyritään myös tekemään tiivistä yhteistyötä ja tavoitteena on saada palvelutuotteet osaksi teknologiatarjontaa. Aika usein konelinjan mukana menee varaosapaketti, jota ei varsinaisesti luokitella palveluksi, vaikka se onkin osa palveluliiketoimintaa. Kunnossapitoa asiakas ei yleensä osta samalla sopimuksella kun millä ostaa päälaitteiston. Koska asiakkaan investointirahat ovat hyvin tiukassa, he haluavat siirtää kunnossapidon kustannuksia myöhemmän ajankohtaan. Aika monesti asiakas ei ole päälaitteiston hankinnan yhteydessä edes kiinnostunut kunnossapidosta, vaan kiinnostus herää vasta toimittajavalintojen jälkeen.

”Et näitä tiettyjä palveluja tietysti pystys paketoimaan esimerkiksi ihan mekaanisia huoltoja ja sitten tulis kapitaalipuolelta jotain erityysoaamista vaikka prosessista, ja siitä paketoidaan yks kokonaisuus joka myydään pakettina. Niin semmosia vaihtoehtoja tietysti on, sitä ei välttämättä tällä hetkellä riittävästi hyödynnetä tätä koko osaamista mitä tästä talosta löytyy”.

Asiakkaille tarjotaan kuitenkin aina varaosapakettia laitehankintojen yhteydessä, mutta useat asiakkaat jättävät varaosahankinnat kuitenkin usein kalkkiviivoille, jolloin heille pitää pystyä niitä kiiretoimituksina tarjoamaan. Kiinassa asiakkaiden kannattaa ostaa mahdollisimman paljon varaosia ja huoltopalveluita investointihankintojen yhteydessä, koska he saattavat saada valtiolta tiettyä investointitukea, mikä ei ole enää voimassa vuoden päästä tehtaen käynnistymisestä. Asiakkaan puolella on hyvin usein samat henkilöt päättämässä teknologian ja palvelujen hankinnoista.

6.5.2 Palveluliiketoiminnan organisointi asiakaslähtöisesti

Vastaaajien mielestä MSM- (Mill Sales Manager) järjestelmä, jossa asiakassuhteita hoidetaan keskitetysti, on selkeästi organisoitu asiakaskeskeisesti. Jokaisella MSM:llä on samoille tehtaille sama ryhmä, josta muodostuu helposti tehdastiimi, joka tuntee asiakkaat ja niiden tehtaat, jolloin kanssakäyminen niin asiakkaiden kuin oman organisaation sisällä järjestyy helposti, mikä puolestaan takaa paneutumisen asiakkuuden hoitamiseen. Palveluliiketoiminta pyrkii yleisesti olemaan mahdollisimman lähellä asiakasta, jonka vuoksi organisaatiolla on huoltokeskuksia ympäri maailmaa.

”Aina pitäis olla valmis menemään sinne saitille (asiakkaan tehtaalle), koska käytäntö on osoittanu, et sillan ku ollaan siellä tehtaalla ja meillä on sillä aktiivinen kaveri toimimassa, se luo sitte paljon muutaki kun sen mitä siihen tiettyyn sopimukseen on tehty. Se on tavallaan tämmönen jalka oven väliin -menteliteetti, mitä meidän pitäis ehkä hyödyntää vähän enempi. Että ei aina haettais vaan pelkästään kokonaisvastuuta ja isoja sopimuksia, vaan se jos meillä ois muutamaki kaveri siellä jotka on vähän aktiivisia ja pysyy tarkalla korvalla kuuntelemaan sitä asiakasta, niin se vois äkkiä johtaa siihen, että saatais enemmän kauppaa ja sitte mahollisesti laajempia vastuita siellä tehtaalla”.

”Näillä tehtailla missä meillä on se kunnossapidonvastuu, ni siellä saatetaan törmätä siiheki tilanteeseen, että meidän kaveri on asiakkaan puolella pöytää ja myynti on sitte siinä toisella puolella”.

Muutama vastaaja totesi teknologiapuolen aiemmin vastustaneen kumppanuuden laajentamista asiakkaiden tuotantolinjoista vastaavien käyttöpalveluiden myyntiin, koska yritys X:n palveluliiketoiminta istuisi neuvottelutilanteissa asiakkaan puolella pöytää, jolloin teknologian lisämyynti voisi vaikeutua.

6.5.3 Yritys X:n strategian asiakaslähtöisyys palveluliiketoiminnassa

Markkinat ovat pakottaneet kiinnittämään enemmän huomiota palveluiden tuottamiseen, ja uuden strategian myötä selkeä painopistealue on asiakaslähtöisessä palvelustrategiassa. Palvelujen kehityksessä kannustetaan proaktiivisuuteen, jotta asiakkaille pystyttäisiin kertomaan etukäteen heidän tulevista haasteista ja ongelmista.

”Montakohan viimeistä strategiaa meil on aina ollu, että mennään lähemmäs asiakasta. En tiiä kuinka lähelle me vielä joudutaan kun tässä muutama kierros vielä mennään eteenpäin. Tavoite on joka kerta ku tulee uus strategia, niin siel on ykkösasiana todennäköisesti aina se, että halutaan olla lähempänä asiakasta”.

”Periaatteessa yritys kannustaa asiakaslähtöisyyteen, mut sitte tulee tietyllä tasolla ristiriitaa ja se oma etu ajaa sen asiakaskeskeisyyden edelle, joka ehkä johtuu mun mielestä tästä meidän mutkikkaasta matriisiorganisaatiosta. Tässä meidän matriisiorganisaatiossa on liian paljon controllereita ja liian paljon numerojohtamista”.

Asiakkailla saattaa olla vaikeuksia kommunikoida ja tehdä töitä yritys X:n kanssa, koska yritys on jakautunut erilaisiin asiantuntijaryhmiin ja osaamipaikkoihin, joita on ympäri taloa. MSM:ien kautta asioiden pitäisi hoitua, mutta välillä asiakkaat viestivät, ettei MSM-järjestelmä aina toimikkaan, jolloin asiakkailla ei ole sitä yhtä kontaktia, joka hoitaa koordinoinnin asiakkaan ja oman organisaation välillä. MSM on hyvin tärkeä henkilö, jonka tulee olla erittäin vahva hoitaakseen asiakkuudet kunnolla. MSM:n päätehtävä on olla lähellä asiakasta ja tavata tätä säännöllisesti, mutta joskus asiakas saattaa jotenkin unohtua, kun MSM:llä on niin paljon muita asiakkaita.

6.5.4 Palvelukehityksen rajapinnat muihin prosesseihin

Eräs vastaaja kertoo tämänhetkisen organisaatiomallin toimivan kohtuullisen hyvin eri yksiköiden välillä, kun toinen puolestaan on sitä mieltä, että tällä hetkellä ollaan kahden organisaation yhdistämisen jälkeen uudistamassa prosesseja, koska eri organisaatioiden välillä on ollut erilaiset toimintatavat ja eri työkalut, jonka vuoksi prosessit eivät ole toimineet odotetulla ja halutulla tavalla. Eli parhaillaan ollaan integroimassa toimintoja ja toimintatapoja prosessien rajapintoihin.

”Ainahan prosesseissa on varmaan jotain kehitettävää ja tää ei oo semmosta liukuhihnatyötä, että tässä voisi optimoida prosessit ja siinä mielessä et loppupäässä tulee valmis tuote, vaan kyllä se on semmosta asiakkaiden toiveiden mukaan puljaamista ja räätälöintiä sen oman konseptin rajoissa.”

Oman organisaation toiminta nähtiin suhteellisen joustavana, mutta kun laajemmin katsotaan Yritys X:n eri yksiköiden toimintaa ja yhteistyötä, niin tietynlainen joustavuus pienenee. Vaikka joissakin toimintatavoissa nähtiin poikkeavuuksia eri organisaatioiden välillä, niin oman organisaation rajapinnat nähtiin kuitenkin pääsääntöisesti olevan suhteellisen hyvin liitoksissa muihin yksiköihin. Jo aiemmin esiin tullut ongelma tiedon jakamisen haasteista koettiin suurimpana yksittäisenä prosesseihin liittyvänä ongelmana.

7 Johtopäätökset

Tähän yhteenvedon aluksi totean Yritys X:n suomenkielisessä asiakasyhteydessä käytettävän pääsääntöisesti terminä asiakaslähtöisyyttä, kun markkinointikirjallisuudessa sama termi esitetään esimerkiksi palvelujen kehityksen yhteydessä ensisijaisesti asiakaskeskeisyytenä (Customer-Centric).

Haastateltavilla oli selkeä ja melko yhteneväinen näkemys teknologiayrityksen asiakaslähtöisyydestä, jossa lähtökohtaisesti selvitetään asiakkaan todelliset ja piilevät tarpeet, joihin sitten tarjotaan räätälöityjä ratkaisuja. Asiakkaille tarjottavilla palveluilla on tuotettava rahalla mitattavia lisähyötyjä, jotka selkeästi tarjoavat jotain peruspalvelua enemmän, jotain mikä edistää asiakkaan liiketoimintaa. Kun asiakkaan liiketoiminta menestyy, niin omakin bisnes voi pärjätä.

Yritys X:n strategisissa linjauksissa asiakaslähtöisyys on vahvasi esillä, mutta sen jalkauttaminen käytännön toimintaan ei haastateltavien mielestä ole kuitenkaan käytännössä vielä onnistunut. Muutaman haastateltavan mielestä Yritys X:n palvelutarjonta on ratkaisumyyntiä asiakkaan ongelmiin. Ratkaisutoimintamallissa sen tarjoaja ei kuitenkaan kehitä ratkaisua, joka tarjoaa valmiita hyötyjä, vaan siinä asiakas osallistutetaan pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja lisähyödyn tuottamiseen palvelutarjoajan kanssa. (Storbacka 2011, 709). Osittaisena ratkaisumyyntinä voitaneen kuitenkin Yritys X:n toiminnassa pitää mm. asiakkaan tuotantolinjan uusimista, jossa se vaihdetaan tuottamaan markkinoiden muuttuneita kysynnän tarpeita. Asiakkaan todellinen tarve selvitetään konseptitutkimuksella ennen palvelukonseptin toteutusta tuotantolinjan uusimisesta. Kokonaisratkaisujen tarjonnan nähtiin olevan selkeä kilpailuetu, sillä vastaavia ratkaisuja eivät kilpailijat tarjoa, ja lisäksi niiden nähtiin tuovan asiakkaille todellisia hyötyjä.

Vaikka yritys pyrkii kuuntelemaan asiakkaiden toiveita, niin se ei kuitenkaan juuri kehitä palveluita yhdessä asiakkaan kanssa, vaan pääsääntöisesti palvelujen kehitys tapahtuu yrityksen sisällä sen omilla resursseilla. Tutkimuksen valossa asiakkaat nähtiin joidenkin vastaajien osalta palvelujen kehityksessä lähinnä kehityttyjen palvelujen pilotoijan roolissa, jolta varsinaisten kehitysideoiden sijaan odotetaan joustavuutta testiasennuksiin liittyen.

Peilattaessa Yritys X:n palveluliiketoimintaa markkinointikirjallisuuteen, yrityksen palveluliiketoiminta on pääsääntöisesti tuote- ja palvelukeskeistä ja vain joidenkin yksittäisten projektien osalta sen voidaan todeta olevan asiakaskeskeistä. Yritys tarjoaa asiakkaille pääsääntöisesti itse kehittämäänsä ratkaisuja, joissa tarjottu hyöty sisältyy tuotteeseen tai palveluun, josta asiakas yritykselle maksaa. Yrityksen liiketoiminta on sen luonteista, ettei sen olekaan tarkoituksenmukaista kaikessa toiminnassaan soveltaa samanlaisia käytänteitä. Suurin osa yrityksen

liiketoiminnasta perustuu transaktioon ja vähäiseen yhteistyöhön, joten varsinaista kumppanuutta ei niiden osalta juuri harkita

Opinnäytetyön teorianäkökulmista tarkastellessa asiakaskeskeisyys perustuu nimenomaan siihen, mitä asiakkaat todella haluavat saavuttaa, eikä siihen mitä hyötyjä palveluntuottajan tarjoukset voivat asiakkaille tuottaa. Grönroosin (2011) mukaan asiakaskeskeisessä ajattelussa asiakkaat ovat keskeisessä osassa, eivät palvelut tai vuorovaikutus asiakkaan kanssa, eivätkä myöskään järjestelmät ja prosessit.

Keskinäistä luottamusta asiakkaan ja oman organisaation välillä pidettiin kaikkien haastatettavien mielestä tärkeänä palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Asiakkaiden toivottiin jakavan enemmän tietoa etenkin kustannusrakenteistaan, jotta palvelukonseptien kehittäminen helpottuisi. Vastauksissa merkille pantavaa oli haastatettavien halukkuus päästä näkemään asiakkaiden kustannusrakenteet, vaikka yksikään vastaajista ei itse olisi halukas avaamaan omia kustannusrakenteita asiakkaille tarjottujen palvelujen osalta. Luottamuspula osapuolten välillä nähtiin merkittävimpänä esteenä avata kustannusrakennetta tai jakaa muutakaan merkittävää tietoa. Myös oman katteen esittämistä asiakkaalle pidettiin ongelmallisena. Tutkimusaineistosta nousi esiin asiakkaiden kulttuurista luottamukseen liittyen siten, että mitä kauemmaksi itään mennään, sitä vähäisemmäksi luottamus käy.

Kumppanuus nähtiin pitkällä aikavälillä pääsääntöisesti toimintaa edistävänä ja selkänä mahdollisuutena pärjätä kilpailussa. Vastukset menivät kumppanuuden osalta hieman ristiin, sillä osa vastaajista ei nähnyt kumppanuuden tarjoavan selkeitä etuja, vaan pikemminkin sen nähtiin olevan jopa haitallista liiketoiminnan kannalta. Haastatettavien mielestä Yritys X:n nähtiin tarvitsevan radikaalia linjanmuutosta kohti avoimuutta, mikäli kohti kumppanuutta halutaan edetä. Kumppanuuteen liittyen oma palveluliiketoiminta nähtiin joidenkin isompien mahdollisten asiakkuuksien osalta liian pienenä, jotta asiakkailla olisi halua edetä kohti kumppanuutta.

Asiakkailta kerätään palvelujen kehittämiseksi ja toteuttamiseksi tarpeellista tietoa lähinnä myyntiorganisaation avulla. Asiakkaista hankittu tieto jaetaan yrityksen eri organisaatioihin asiakashallintajärjestelmän avulla. Tutkimuksessa esiin nousseiden tietojen perustella yrityksellä on käytössä useita eri järjestelmiä, joihin asiakastietoa tallennetaan. Hankitun tiedon tallentamisessa ja jakamisessa ei noudateta yhtenäistä käytäntöä, joten asiakastiedon hallinnassa nähtiin olevan selkeitä puutteita. Asiakastiedon systemaattiselle käsittelylle ja edelleen jalostamiselle ei ollut olemassa prosessia. Eräs vastaaja tosin totesi, että meneillään olevan organisaatiouudistuksen yhteydessä myös tietojärjestelmien yhtenäistämisen olevan työn alla.

Meneillään olevan organisaatiouudistuksen toivottiin parantavan asiakaslähtöisyyttä yhtenäisten toimintatapojen kehittyessä ja tiedonkulun parantuessa niin asiakasrajapinnassa kuin organisaation sisällä. Etenkin asiakastietojen saamiseen ja niiden jalostamiseen kohdennettiin selkeitä odotuksia, jotta pystyttäisiin lisäämään omaa asiakasymmärrystä. Lisäksi uuden organisaation katsottiin antavan parempia valmiuksia tavata asiakkaita ja kehittää ratkaisuja heidän kanssaan.

Tutkimuksessa saatujen vastausten erilaisuus ja osittainen epäyhtenäisyys vaikuttaisi johtuvan haastateltavien erilaisista tehtävistä, heidän tehtävä- ja koulutustaustoistaan, heidän omista subjektiivisista näkemyksistään sekä meneillään olevasta organisaatiomuutoksesta, joka haakee vielä uomiaan.

7.1 Kehitysehdotukset

Haastattelujen perusteella Yritys X:n palveluliiketoiminnan asiakaskeskeisyyden kehitysalueet liittyvät seuraaviin teemoihin:

- asiakaskeskeisen palveluajattelun jalkauttaminen käytäntöön
- asiakasymmärryksen kehittäminen ja asiakastiedon hyödyntäminen
- luottamuksen parantaminen asiakasyhteistyössä.

Yritys X:n tulee omaksua käytännön toimissaan syvempi asiakaskeinen palveluajattelu, mikäli se haluaa siirtyä tuote- ja palvelukeskeisestä toiminnasta selkeästi kehittämään toimintaansa asiakaslähtöisesti. Asiakaskeinen palveluajattelu on eräs keskeinen tekijä asiakaslähtöisten palvelujen kehittämisessä. Asiakaslähtöisyys on selvästi esillä yrityksen strategisissa linjauksissa ja markkinointiviestinnässä, mutta miten strategiset linjaukset jalkautetaan käytäntöön, sitä tulisi johdon ja operatiivisesta toiminnasta vastaavien ja siellä työskentelevien päälliköiden ja asiantuntijoiden yhdessä pohtia ja kehittää tarvittavat selkeät jalkauttamista edistävät toimenpiteet. Asiakaskeinen palveluajattelu edesauttaisi yritystä kehittämään palvelutoimintojaan, joilla luodaan uusia palvelukonsepteja ja kehitetään uusia ansaintamahdollisuuksia sekä tehokkaammin pystytään hakemaan liiketoiminnan kasvua. Grönroos ja Ravalld (2009, 23-24.) kirjoittavat palveluntuottajilla olevan huomattavasti paremmat mahdollisuudet vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen, mikäli ne omaksuvat asiakaskeisen ajattelun.

Yritys X pystyisi huomattavasti paremmin tukemaan asiakkaidensa liiketoimintaa, mikäli organisaatiossa olisi todellista tahtoa palvelutoimintojen yhdessä kehittämiseen asiakkaiden kanssa siten, että lähdettäisiin sovittamaan yhteen liiketoiminnan käytäntöjä sekä suuntaamaan prosessit ja resurssit asiakkaiden mukaisesti. Möller (2010, 918) mainitsee pitkäaikaisen kannattavuuden varmistamisen tapahtuvan parhaiten liikesuhteiden kehittymisen kautta, jossa

yhteistyökumppanit pystyvät suoraan vaikuttamaan kumppanien kustannusrakenteisiin ja myynnin kehittymiseen, mikäli ollaan valmiita jakamaan osaamista ja tietoja keskenään. Yritys X:llä ja sen asiakasyrityksillä tulisi olla rohkeutta jakaa liiketaloudellisesti merkittäviä tietoja molemminpuolisesti, jolloin liiketoimintojen yhteensovittaminen helpottuisi. Yritys X:n mahdollisuudet osallistua asiakkaidensa palvelukokemuksiin ja saavuttaa heille suunniteltuja lisähyötyjä parantuisivat huomattavasti, mikäli pystyttäisiin saavuttamaan hyvä keskinäinen luottamus.

Palveluntarjoajalla on hyvä mahdollisuus lisätä tuotantoaan ymmärtäessään asiakkaiden kanssa yhdessä saavutettava lisähyöty ja siihen tarvittavat prosessit. Konkretisoituminen edellyttää sopivia mittareita, joilla mitata yhdessä toteutettu lisähyöty. Grönroos ja Helle (2010) ovat luoneet viitekehyksen JPG (Joint Productivity Gains) jolla mitataan yhdessä tuotettu lisähyöty teollisissa liikesuhteissa. Liikekumppaneilla on oltava rohkeutta jakaa liiketoiminnan kannalta oleellista tietoa, kuten palvelujen kustannusrakennetta, ja ryhtyä sovittamaan yhteen molempien liiketoimintoja, jotta suunniteltu lisähyöty voidaan saavuttaa. Tiedon jakaminen edellyttää yrityksiltä suurta luottamusta toisiinsa. Omien kustannusrakenteiden avaamista asiakkaille ei haluta tehdä, koska omaa katetta ei haluta tuoda julki. Kuitenkin tutkimuksessa saatujen tietojen mukaan monissa palveluissa kate on varsin maltillinen, jopa marginaalinen. Samoin tuli ilmi, että asiakkaat pitävät usein Yritys X:n palvelujen hintaa korkeana. Edellä mainittujen tietojen pohjalta voidaan esittää kustannusrakenteen aukaisun olevan yrityksen kannalta positiivinen asia.

Opinnäytetyön teoriataustan mukaan asiakkaat odottavat palvelujen ja tuotteiden tarjousten olevan laadukkaita siten, että ne ovat läpinäkyviä kustannusrakenteiden osalta, mikä helpottaa tarjousten vertailua. Toimittaja, jonka tarjoukset ovat selkeitä ja kustannusrakenteet läpinäkyviä, saavuttaa etua verrattuna niihin kilpailijoihin, joiden tarjoukset ovat vaikeaselkoisia sisältäen vain kokonaiskustannukset. Tarjotun laadun lisäksi avoimuus on myös omiaan lisäämään luottamusta, joka voi auttaa kumppanuuden tavoittelussa.

Mikäli Yritys X haluaa kehittää ja luoda uusia liiketoimintamalleja ja löytää uusia ansaintamahdollisuuksia, sen tulee toiminnassaan selkeästi määritellä asiakkaalle tuotettava lisähyöty uusien palvelujen kehittämisen yhteydessä. Haastateltavien mukaan Yritys X:n pyrkimyksenä on muuttaa kaikki lisähyödyt rahaksi, mikä sinällään on tietysti liiketalouden eräs peruslähtökohta. Asiakkaiden kanssa toteutettavan kumppanuuden pohtimisen lisäksi Yritys X voisi pohdita myös muita kumppanuuksia liittyen haastateltavien näkemyksiin omanpalvelutarjonnan suppeudesta tai merkityksettömyydestä potentiaalisille suurille asiakkaille. Asiakkaan kannalta lisähyödyn hankkiminen saattaa edellyttää laajempaa osaamista, kuin mitä palveluntarjoajalla on. Yrityksen palvelutarjonta saattaa olla asiakkaan kannalta liian suppeaa, jotta se herättäisi asiakkaan kiinnostuksen. Palveluntarjoajan tulee joko kasvattaa osaamistaan ja pal-

velutarjontaansa tai verkostoitua sellaisten kumppaneiden kanssa jonka kanssa yhdessä se pystyy tarjoamaan asiakkaalle merkittäviä lisähyötyjä. (Korhonen ym. 2011, 25.)

Kuten Grönroos ja Ravalid (2011, 20) toteavat, niin yritys voisi kustannussäästöjen ja lisämyynnin lisäksi miettiä myös ei-rahallisia käsitteitä, kuten vuorovaikutussuhteen kehittymistä, luottamuksen ja vetovoiman lisääntymistä sekä asiakkaan sitoutumista yhteistyöhön, jolloin asiakkaalle tarjottavien lisähyötyjen rinnalla hyödynnetään välillisesti myös omaa toimintaa, joka saattaa jatkossa mahdollistaa lisämyyntiä. Brax (2007, 38) puolestaan esittää, että parantaakseen omaa tuotos-panossuhdettaan palveluliiketoiminnan kehittämisesä, palvelutarjoajan tulee hankkia asiakas ”*pelaamaan omaan joukkueeseensa*”. Kyseinen ”pelaajanhankinta” edellyttää palvelutarjoajalta asiakassegmenttien tuntemista, jolloin palvelun tuotos-panossuhde pystytään selkeämmin perustelevaan jakamalla asiakkaalle olennaisia tietoja. Tietojen salaaminen ja asiakkaan harhauttaminen ei ole kestävä vaihtoehto lyhyelläkään aikavälillä.

Yrityksen kaikki asiakastieto ei tällä hetkellä tallennu keskitetysti Compass-asiakasjärjestelmään, vaan joitakin oleellisia tietoja on haastateltavien mukaan tallennettu paikallisesti eri järjestelmiin. Asiakasymmärryksen kehittämiseen ja asiakastietojen tehokkaampaan systemaattiseen tietojen käsittelyyn ja saatavuuteen yrityksen sisällä tulee panostaa, jotta tarvittava asiakastieto kohtaa sen tarvitsijan helposti. Lisätäkseen organisaation asiakasymmärrystä asiakastiedon käsittelyyn tulee löytää yhteiset käytänteet. Compass-asiakasjärjestelmälle on määriteltävä yksi omistaja eli vastuhenkilö. Lisäksi on määriteltävä menetelmä, jolla asiakastietoa analysoidaan ja jalostetaan kehitystoiminnan tueksi. Arantola ja Simonen (2009, 31-32) toteavat, että asiakasymmärrys tulee toteuttaa prosessina, jolla on aina omistaja. Tietojen jakaminen edellyttää yhteisten käytäntöjen toteuttamista eri yksiköissä ja kumppaneiden kesken. Asiakasymmärryksen rakentamiseen liittyy teknistä asiakastietojen yhdistelyä ja analysointia päätöksenteon tueksi.

Lisätäkseen tietoisuutta oman organisaationsa sisäisistä toiminnoista ja kehittääkseen asiakaslähtöisyyttä palvelukonseptien toteuttamisessa, palveluliiketoimintayksikön kannattaisi järjestää eri osastojen kanssa yhteisiä suunnittelutilaisuuksia, joissa avoimesti lähestyttäisiin asiakaskeskeisyyttä pyrkien hakemaan asioihin yhteinen näkemys sekä yhteneväiset toimintakäytännöt.

Palvelumuotoilu ei ollut haastettaville tuttu käsite, joten siihen tutustuminen voisi Tuulaniemen (2011, 24-28) mukaan auttaa organisaatiota havaitsemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja innovoimaan uusia sekä kehittämään nykyisiä palveluita. Palvelumuotoilun tavoitteena on osallistuttaa prosessiin kaikki palvelun osapuolet sitouttamalla heidät yhteistoimintaan palvelun suunnitteluvaiheesta lähtien. Palvelumuotoilun eri menetelmillä asiakkaiden

tarpeet ja mahdollisuudet muunnetaan palvelutavoitteiksi, jotka toteutetaan iteratiivisen suunnittelun ja testaamisen kautta. (Miettinen 2011,14-15.)

Omia toimintoja tarkasteltaessa tulisi miettiä asiakkaissa luottamusta herättäviä ja lisääviä toimintoja, kuten osittaista kustannusrakenteiden aukaisua tietyille tasolle asti. Toimenpiteet, jotka lisäävät asiakkaan ymmärrystä ja helpottavat heidän toimintaansa, ovat omiaan parantamaan luottamusta toimittajaan kohtaan, mikä saattaa myös avata mahdollisuuksia kumppanuuden edistämiseen. Oma palvelutarjonta markkinoilla tulisi asemoida kumppanuuden näkökulmasta ja pohtia sen tuomia uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Powers ja Regan (2007, 1235 -1241) mainitsevat tärkeimpänä pitkän aikavälin kehittämiseen liittyvinä tekijänä myyjän ja ostajan välisessä suhteessa olevan luottamus, joka perustuu yhteistyön tasoon, yritysten sitoutumiseen, sosiaalisiin sidoksiin, yhteisiin päämääriin, toimittajan maineeseen, tuotetun palvelun laatuun ja asiakastytyväisyyteen.

7.2 Jatkotutkimusaiheet

Teoreettisen viitekehyksen ja suoritettun empirisen tutkimuksen perusteella tarvetta jatkotutkimuksiin näyttäisi olevan seuraavissa asioissa:

- asiakkaiden näkemys yritys x:n palveluliiketoiminnan asiakaslähtöisyydestä sekä heidän haluamansa yhteistyön/kumppanuuden taso
- johdon näkemys kumppanuudesta ja yrityksen palveluliiketoiminnan asiakaslähtöisyydestä ja sen jalkauttamisesta
- kumppanuus, luottamuksen kehittäminen ja avoimuuden lisääminen
- suorituskykyilmaisimien mallintaminen.

Yritys X:n olisi kannattavaa tutkia palveluliiketoiminnan asiakaslähtöisyyttä heidän asiakkaidensa näkökulmasta. Asiakkaiden keskuudessa kannattaisi myös tutkia mitkä toimenpiteet heidän mielestään lisääisivät luottamusta ja halukkuutta jakaa palvelukehityksen kannalta oleellisia tietoja. Lisäksi tulisi myös selvittää, onko asiakkailla halua ja tarvetta kehittää liiketoimintaa siten, että se johtaisi kumppanuuteen Yritys X:n kanssa.

Tässä opinnäytetyössä suoritettun tutkimuksen tuloksia voisi käyttää lähtötasotietoina asiakkaille suunnattujen kysymysten valmistelussa. Asiakastutkimuksista saatavia tutkimustuloksia voitaisiin peilata tämän opinnäytetyön tuloksiin, jonka pohjalta suoritettujen tulosten perusteella Yritys X:n asiakaslähtöistä palvelustrategiaa pystyttäisiin ehkä helpommin jalkauttamaan palveluliiketoiminnassa.

Yritys X:n palveluliiketoiminnasta vastaavien johdon edustajien keskuudessa tulisi suorittaa tutkimus siitä, mikä on yrityksen todellinen tahtotila kumppanuuden toteuttamiseen asiakasyritysten kanssa. Koska johdon asiakaskeskeisten linjausten ja käytännön toimenpiteiden

välillä näyttää olevan selkeää eroavaisuutta, kannattaisi tutkimuksella selvittää myös toimenpiteitä asiakaslähtöisten strategioiden jalkauttamiseksi käytännössä, jotta korjaavia toimenpiteitä voitaisiin toteuttaa.

Pystyäkseen kehittämään luottamusta asiakkaiden ja Yritys X:n välille, keinoja avoimuuden lisäämiseksi ja luottamuksen parantamiseksi partnereiden välillä tulisi tutkia myös yrityksen sisällä, huomioiden mm. kulttuurien eroavaisuus aiheeseen liittyen. Toisaalta johdolle esitetyn tarpeellisen tutkimuksen johtopäätös saattaisi olla, etteivät asiakaskeisyys ja kumppanuus olekaan pelkästään valittuja linjauksia, vaan pääsääntöisesti toteutettava nykyinen tuote- ja palvelukeskeinen yhteistoiminta asiakkaiden kanssa on juuri sitä, mitä yritys haluaa-kin kyseisissä olevien asiakkuuksien kanssa toteuttaa. Mikäli tutkimuksesta selviäisi yrityksen ensisijaisen pyrkimyksen olevan palvelukeskeinen toiminta, niin silloin olisi todennäköisesti tarvetta hieman päivittää yrityksen strategiaa asiakasmäärityksiä niin, että tietyille osalle yrityksen palveluliiketoimintaa on strategia, joka perustuu jatkossakin pääasiassa selkeästi transaktioon ja yhteistyösuhteeseen. Osalle palveluliiketoimintaa strategiana on kuitenkin kehittää toimintaa yhdessä asiakkaiden kanssa ja edetä kohti arvokumppanuutta eri arvomuodostusvaiheiden kautta.

Lisäksi yksi jatkotutkimusehdotus liittyy palveluliiketoiminnan suorituskykyilmaisimien ja TCO-laskelmien mallintamiseen ja niiden käyttöönottoon yrityksen kaikissa merkittävässä palvelukonsepteissa. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa ilmeni tarvetta mittareiden ja elinkaarren hallintalaskelmien kehittämiseen, sillä läheskään kaikilla palveluilla ei kyseisiä mittareita. Kun esiin nousutta tarvetta peilaa opinnäytetyön taustateoriaan, niin suorituskykyilmaisimien ja TCO-laskelmien kehittämistarve on ilmeinen. Sen sijaan, että odotetaan asiakkaiden edellyttävän elinkaarilaskelmia tarjouten yhteydessä, tulisi laskentamallit kehittää valmiiksi ja proaktiivisesti liittää ne osaksi asiakkaille tarjottavien palvelujen tarjouksia. Yritys X voisi samalla ottaa tutkinnan kohteeksi myös Grönroosin ja Helteen (2010) luoman JPG- (Joint Productivity Gains) viitekehyksen asiakkaan kanssa yhdessä tuotettujen lisähyötyjen toteutumisesta.

7.3 Pohdinta

Aloittaessaan YAMK opiskelut syksyllä 2010, tekijä käynnisti opinnäytetyön aiheen pohtimisen jo opintojen alkuvaiheessa. Käyttäjäkeskeinen suunnittelu vaikutti tekijästä opintojen alkuvaiheessa liittyvän pääasiassa tietokoneohjelmien käytettävyyden suunnitteluun, joka ei häntä erityisemmin kiinnostanut. Opintojen edetessä opinnäytetyöntekijä oppi paremmin ymmärtämään käyttäjäkeskeisen ajattelun laajemman kontekstin liittyen mm. palvelu-muotoiluun, joka on erittäin mielenkiintoinen ajattelu- ja toimintatapa palvelujen kehittämiseen.

Alusta lähtien opinnäytetyöntekijä halusi tutkia jotain laajaa kokonaisuutta, joka olisi lähellä hänen omaa ajatusmaailmaa. Opintojen alkuvaiheessa tekijä oli suuntautumassa ammatillisesti uudelleen, joten hän halusi hyödyntää opinnäytetyötään mahdollisena polkuna uuteen ammattiin.

Opinnäytetyöprosessi, jonka varsinainen työstövaihe kesti noin 14 kuukautta, on ollut mielenkiintoinen, haastava ja opettavainen kokemus. Opinnäytetyöprosessi on ollut vuoroin henkistä ylä- ja alamäkeä, jossa on pikku hiljaa edetty menemällä vuoroin kaksi ruutua eteen- ja yksi taaksepäin. Pienten onnistumisen tunteiden kautta on edetty työn valmistumista kohti, jossa työstön intensiteettitaso on kasvanut huippuunsa lähestyttäessä finaalia.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen aihealueita ovat käsitelleet lukuisat suomalaiset professorit ja tutkijat, mutta ymmärrettävästi he ovat tieteellisissä artikkeleissaan käsitelleet aihetta englanniksi. Aihealueeseen perehtyminen on siis tapahtunut pääasiassa englanninkielisten tieteellisten artikkelien pohjalta, jotka itse teoreettisen viitekehyksen liittyvän ymmärryksen lisäksi ovat myös kehittäneet tutkijan aihealueeseen liittyvää englanninkielentaitoa.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on perehdyttänyt tekijän hyvin asiakaskeskeiseen toimintaan, johon liittyvää laajaa teoreettista viitekehystä pystyy hyödyntämään ja soveltamaan oikeastaan lähes missä tahansa ammatissa.

On ollut hienoa olla osallisena kehittämässä ajantasaista palveluliiketoiminnan viitekehystä suomalaiselle teknologia-teollisuudelle, jonka avulla suomalaiset yritykset toivottavasti jatkossa pärjäävät kovassa kansainvälisessä kilpailussa.

Lähteet

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekesin katsaus 256/2009.

Auguste, B. Harmon, E. & Pandit, V. 2006. The right service strategies for product companies. McKinsey Quarterly; Iss. 1, 40-51.

Blanchard, B. & Fabrycky, W. 2006. Systems Engineering and Analysis. 4th Edition. New Jersey: Pearson Education Ltd.

Brax, S. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Helsinki: Tekesin katsaus 204/2007.

Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. Service portraits in service research: a critical review International Journal of Service Industry Management. Bradford: 2005. Vol. 16, 107-132.

Edvardsson, B. & Olsson, J. 1996. Key concepts for New Service Development. The Service Industries Journal. Vol. 16, 140-164.

Goldstein, S., Johnston, R., Duffy & J. Rao, J. 2002. The service concept: the missing link in service design research. Journal of Operations management Vol. 20, 121-134.

Grönroos, C. 2009a. Marketing and the logic of service: Value Facilitation, Value Creation and Co-Creation, and Their Marketing Implications. Hanken school of Economics working papers. Helsinki

Grönroos, C. 2009b. Towards Service Logic: The unique contribution of value co-creation. Hanken school of Economics working papers. Helsinki: JYU kirjasto.

Grönroos, C. 2010a. Adopting a Service Logic in manufacturing. Journal of Service Management 2010, Vol. 21 Iss. 5, 564-590.

Grönroos, C. 2010b. A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. Industrial Marketing Management Feb 2011, Vol. 40 Iss. 2, 240-247.

Grönroos, C. 2011. Understanding customers to support their value creation. Service Innovation and Design seminar. Espoo: Laurea.

Grönroos, C. & Helle, P. 2010. Value co-creation in service logic. A critical analysis. Helsinki: Hanken School of Economics.

Grönroos, C. & Ravald, A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing: the value creation, interaction and marketing interface. *Journal of Service Management*. Vol. 22, no. 1.

Heinonen, K. Strandvik, T. Mickelsson, K-J. Edvardsson, Bo. Sundström, E. & Andersson, P. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management* 2010, Vol. 21, Iss. 4, 531-548.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Lisäpainos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

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

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Helsinki: Tekesin katsaus. 4. Painos.

Kindström, D. & Kowalkowski, C. 2010. Development of industrial service offerings: a process framework. *Journal of Service Management*. Vol. 20, No. 2, 156-172.

Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palvelutoiminnassa. VTT tiedotteita 2598.

Lusch, R. 2011. Reframing supply chain management: A service-dominant logic perspective. *Journal of Supply Chain Management* . Vol. 47 Iss. 1, 14-18.

Macdonald, E., Wilson, H., Martinez, V. & Toosi, A. 2011. Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, 671-682.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Möller, K. 2006. Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*. Vol. 35 Iss. 8, 913-924.

Naver, J. & Slater, S. 1993. "Market orientation and customer service: The implications for business performance" *Association for consumer research*. Vol. 1, 317-321.

Ojasalo, K. 2009. Designing Industrial Services -What is the Role of Customer? *The Business Review, Cambridge*. Vol. 14. no. 1, 125-131.

Ojasalo, K. 2010. The Shift from Co-Production in Services to Value Co-creation. *The Business Review, Cambridge* vol. 16, no. 1, 171.

- Oliva, R. & Kallenberg, R. 2003. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14 Iss. 2, 160 - 172.
- Payne, A., Storbacka, K. & Pennie F. 2008. Managing the co-creation of value. *Academy of Marketing Science*. Vol. 36, 83-96.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. 2000. Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*. Vol. 78 Iss. 1, 79-87.
- Panesar, S. & Markeset, T. 2008. "Development of a framework for industrial service innovation management and coordination". *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol. 14 Iss: 2, 177-193.
- Powers, T. & Regan, W. 2006. Factors influencing successful buyer-seller relationships. *Journal of Business Research*. Vol. 60, 1234-1242.
- Schleimer S., ja Shulman, A. 2011. A Comparison of New Service versus New Product Development: Configurations of Collaborative Intensity as Predictors of Performance. *Journal of Product Innovation Management*. Volume 28, Iss. 4, 521-535.
- Storbacka, K. 2011 Solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*. 40, 699-711.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 9. painos. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Töllner, A. Blut, M. & Holzmüller, H. 2011. Customer solutions in the capital goods industry: Examining the impact of the buying center. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, Iss. 5, 712-722.
- van Weele, A. 2010. *Purchasing and Supply Chain Management*. 5th Edition. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Vargo, S. 2011. From Micro to Macro: Stakeholders and Institutions. *Journal of Macromarketing*. Vol. 31 Iss. 2, 125-128
- Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* Jan2004, Vol. 68, Iss. 1, 1-17.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2010. It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management* Feb2011, Vol. 40, Iss. 2, 181-187.

Vargo, S. & Lusch, R. 2010b. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics
Industrial Marketing Management May 2008, Vol. 37, Iss. 3, 254-259.

Sähköiset lähteet

FutIS - Future Industrial Services. 2010 Viitattu 28.1.2012. <http://www.fimecc.com>.

Vargo & Lusch. 2004. Service-Dominant Logic. Viitattu 5.6.2011. <http://www.sdlogic.net>.

Kuviot

Kuvio 1: Asiakaskeskeinen ajattelu verrattuna palvelukeskeiseen ajatteluun (Heinonen ym. 2010).	12
Kuvio 2: Asiakkaan ja toimittajan prosessit sekä niiden vaikutus liiketoimintaprosesseihin (Grönroos 2010b, 241).	14
Kuvio 3: Lisähyödyn tuottamisen perustyytit (Möller 2006, 917).	22
Kuvio 4: Palvelutyypin luokittelu (muokattu lähteistä Oliva & Kallenberg 2003, 168 sekä Ojasalo 2009, 127).	24
Kuvio 5: Palvelukonseptin suunnittelumalli (Goldstein ym. 2002, 126).	29
Kuvio 6: Ratkaisuliiketoiminnan viitekehys (Storbacka 2011, 703).	33

Taulukot

Taulukko 1: Asiakasymmärryksen prosessit (Arantola & Simonen 2009, 31).	17
Taulukko 2 Eriyppistä palveluliiketoimintaa (Arantola & Simonen 2009, 7).....	30
Taulukko 3: Uuden palvelun kehityksen vertailu uuden tuotteen kehitykseen (muotoiltu Schleimer & Shulman 2011, 523-526).	38

Liitteet

TUTKIMUKSEN TEEMAHAASTATELUN RUNKO JA APUKYSYMYSIÄ

Tämä haastattelu suoritetaan puolistrukturoituna teema haastatteluna ja se on osa tutkimusta, jolla vasta pyritään etsimään palveluliiketoiminnan asiakas keskeisyydestä uutta osaamista.

Oheisiin kysymyksiin ei ole olemassa oikeita tai väärä vastauksia.

Tutkimuksella halutaan selvittää erilaisten alalla toimivien ihmisten ajatuksia tästä aihealueesta, ja niiden perusteella rakentaa teollisuuden palveluliiketoiminnalle ajantasainen viitekehys.

Vastaukset käsitellään luonnollisesti anonymoimalla, samoin yritys, mikä esiintyy tuloksissa Yritys X:nä.

Haastattelujen raakamateriaaleja ei luovuteta ulkopuolisille, ei myöskään Yritys X:lle yksityisyyden suojaamiseksi, jotta pystytään keskustelemaan luottamuksellisesti ja avoimesti mahdollisimman kattavien tietojen saamiseksi teema-alueista.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

Miten asiakas keskeisyys ilmenee teknologiayrityksen palveluliiketoiminnassa?

HAASTATELTAVAN TAUSTATIEDOT:

Nimi

Organisaatio

Positio

Päävastuut

TEEMAT:

Uusien palvelukonseptien luominen

Asiakasymmärryksen hankkiminen

Palvelutuotannon prosessit

jatkuvan kehittämisen käytännöt

Organisaatiomalli palvelujen kehittämisen näkökulmasta

ASIAKASKESKEISYYDEN MÄÄRITTELY

Miten määrittelet sanan asiakaskeskeisyys / asiakaslähtöisyys?

Miten oman osastosi työssä tulee asiakaskeskeisyys esille?

Onko omasta mielestäsi palveluliiketoiminnan asiakaskeskeisyys erilaista kuin teknologia-liiketoiminnan?

Miten määrittelet asiakkaalle tuotettavan lisähyödyn?

UUSIEN PALVELUKONSEPTIEN LUOMINEN

Kuvailisitko mitä eri asioita palvelukonseptinne pitävät sisällään?

Mikä toimii uuden palvelun kehittämisen ajurina?

Miten ja mistä eri lähteistä tulee ideoita uusille palveluille joilla tuotetaan lisähyötyjä asiakkaalle?

Miten uusien palvelukonseptien suunnittelu yhdessä asiakkaan kanssa tapahtuu?

Miten rajaatte palvelukehityksen mahdollisuuksien laajuuden?

Pystytäänkö asiakkaiden osaamista ja resursseja hyödyntämään riittävästi?

Miten päättelette sitä, tuottavatko uudet palvelunne asiakkaalle strategista etua?

Missä vaiheissa (ajallisesti) asiakkaat osallistuvat uuden palvelun suunnitteluun?

Onko teillä tapoja joilla saatte asiakkaan sitoutumaan palvelukehitykseen?

ASIAKASYMMÄRYKSEN HANKKIMINEN

Miten selvitätte asiakkaidenne tarpeet?

- a) Yleisesti ottaen markkinoiden kehitystä ja muutosta?
- b) Oman asiakaskuntanne ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeita ja ongelmia?
- c) Yksittäisen asiakkaan todelliset tarpeet?

Suunnitteletteko tulevaisuuden projekteja yhdessä asiakkaiden kanssa ennen varsinaista ilmentynyttä tarvetta?

Mitä kehittämiskäytäntöjä teillä on uusien palvelujen suunnittelussa tarvittavan asiakasymmärryksen keräämiseen?

Miten selvitätte asiakkaiden piilevät tarpeet? Miten se on organisoitu, ketkä suorittavat, milloin, kuinka usein?

Keskustellaanko asiakkaiden kanssa säännöllisesti uuden liiketoiminnan kehittämisestä?

Siis muutkin kuin myyntimiehet, tai onko myyntimiehillä systemaattisuutta tässä?

Kuinka usein järjestätte tapaamisia jossa tarkastelette asiakkaan ”bisneksen” edistymistä ja tavoitteiden toteutumista?

Pidättekö säännöllisiä kokouksia joissa tarkastelette eri osa-alueiden edistymistä ja jossa kirjataan toimenpiteitä tarvittavat toimenpiteet?

Millaisena kaiken kaikkiaan näet oman keskusteluyhteytesi organisaatiosi edustajana asiakkaaseen nähden?

Millä tasolla omasta mielestäsi on oma asiakasymmärryksesi?

Miten hyvin tunnet asiakkaan liiketoiminnan, entä ydintoimintojen prosessit?

Vaikuttavatko asiakkaidenne visio tai tavoitteet jollain lailla palvelujensuunnitteluun ja markkinointiin?

Mitkä tekijät mielestäsi edesauttavat asiakkaanne menestymistä?

Mitkä tiedot asiakkaista ovat tarpeellisia kehitettäessä uusia palveluita?

Käytättekö hyväksi laitekantatietoja?

Mitä hyötyä niistä on?

Kuvailisitko käytännön esimerkkiä?

Ovatko eri bisnesyksiköiden hankkimat asiakastiedot kaikkien bisnesyksiköiden käytössä?

Onko organisaatiollanne olemassa asiakastietojärjestelmä johon asiakaspinnassa työskentelevät syöttävät asiakastiedot, jotka ovat sitten helposti Yritys X:n kaikkien yksiköiden käytettävissä?

Kannustetaanko henkilöitä jakamaan hankkimansa asiakastiedot kaikkien saataville

PALVELUTUOTANNON PROSESSIT

Miten jaottelisit palvelukonseptinne tällä hetkellä.

Mihin perustuu palvelujenne toteutus asiakkaille:

- a) transaktioon
- b) yhteistyösuhteeseen
- c) kumppanuuteen?

Kehitättekö omia prosessejanne jollain lailla yhdessä asiakkaiden kanssa?

Miten kuvailisit keskinäistä luottamusta yrityksenne ja asiakkaan välillä?

Pääsevätkö asiakkaat esim. läpinäkyvästi näkemään palvelun hinnoittelun, palvelu- ja tuote-tietoa?

Näetkö, että Open book- periaatteesta olisi hyötyä palvelujen tarjonnassa?

Omaksuvatko asiakkaanne uudet palvelut helpolla?

Seurataanko koulutuksen laatua/tehokkuutta jotenkin?

Sisältävätkö palvelunne asiakkaalle tärkeitä suorituskykyilmaisimia (kpi -mittareita), joiden avulla sinä ja organisaationne sekä myös asiakkaat voivat seurata palvelun tuloksellisuutta?

Seurataanko tarjottujen palvelujen vaikutusta asiakkaan operatiivisen toiminnan tuloksiin, entä asiakkaan menestymiseen?

Millaiset mittarit kuvaavat parhaiten palvelun hyötyä asiakkaalle?

Käytättekö mittareiden tuloksia palvelumallien edelleen kehittämiseen?

Kehitetäänkö KPI -mittareita yhdessä asiakkaan kanssa?

Kuinka jatkuvaa yhteinen kehitystoiminta on?

Miten arvioitte asiakkaiden kanssa toteutettavan yhteistyön laatua?

Vastaako se molemmin puolisia tarpeita ja odotuksia?

Miten asiakastyytyväisyyttä mitataan?

Miten palvelun toteutumista seurataan ja tuloksia käsitellään yhdessä asiakkaan kanssa?

Miten asiakkaan palvelun käyttökokemukseen voidaan vaikuttaa positiivisesti?

Onko olemassa selkeä prosessi asiakaspalautteen keräämiselle ja käsittelylle?

Miten asiakaspalautteet käsitellään?

Mitä olette oppineet asiakkailta saaduista palautteista?

Miten palveluja muutetaan tarpeen ilmaantuessa?

Mistä ja miten saatte signaalin korjaaville toimenpiteille?

JATKUVAN KEHITTÄMISEN KÄYTÄNNÖT

Mitä toimenpiteitä teet työssäsi asiakaslähtöisyyden/keskeisyyden lisäämiseksi ja edistämiseksi?

Millaisia toimenpiteitä olette viimeaikoina suunnitelleet asiakaskeskeisten palvelujen kehittämiseksi?

Kuinka paljon asiakkaat ovat mukana yhteistyössä edelleen kehittämässä heidän omia palveluitaan?

Miten asiakkaat voisivat olla enemmän mukana suunnittelemassa omia palveluitaan?

Miten asiakkaiden kokemukset aiemmista palveluistanne tai muiden toimittajien palveluista kerätään ja huomioidaan kehitettäessä uusia lisähyötyjä asiakkaille tarjottaviin palveluihin?

Onko sinulla mahdollisuutta vaikuttaa asiakkaiden prosesseihin siinä yhteydessä kun palveluja kehitetään?

Näetkö että molemmat osapuolet voisivat sopeuttaa prosessejaan?

Entä jos asiakas ei halua täysin sitoutua kanssanne yhteistyöhön ja haluaa mukaan kolmannen osapuolen suorittamaan osan projektia. Tukeeko organisaatiosi asiakasta tarjoamalla vain joi-takin resursseja asiakkaan käyttöön?

ORGANISAATIOMALLI PALVELUJEN KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMASTA

Millainen on palvelujen kehittämisen ja myynnin organisaation suhde teknologian organisaatioon kehittämiseen ja myyntiin?

Ovatko samat vai eri henkilöt kehittämässä palveluja ja tuotteita?

Millaisia erityispiirteitä voisit kertoa näiden kahden toiminnan yhteyksistä omalta osaltasi?

Ovatko palvelukehityksen rajapinnat muihin prosesseihin, kuten laitteiden valmistukseen ja myyntiin selkeästi kuvattuina?

Missä foorumeissa teillä keskustellaan säännöllisesti asiakkaista tai asiakkaiden liiketoiminnan kehityksestä, ja yrityksen mahdollisuuksista tarjota erilaisia palvelukonsepteja?

Käytetäänkö teillä sanaa asiakaskeskeisyys vai asiakaslähtöisyys?

Kannustetaanko organisaatiossanne asiakaskeskeiseen toimintaan? Miten?

Miten palveluliiketoiminta on organisoitu asiakaskeskeisyyden näkökulmasta ajatellen?

Voisitko kuvailla jotain sellaisia organisaation rooleja tai rakenteita, joiden voisi ajatella edistävän asiakaskeskeisyyttä?

Voisiko nykyisiä organisaation rooleja ja rakenteita jotenkin parantaa?

Mikä on keskeinen tekijä asiakkuussuhdestrategiassanne?

Tuleeko prosessikartastanne esiin oman organisaatiosi asiakaslähtöisyys esille?

Miten yrityskulttuuri edistää asiakaskeskeistä palvelustrategiaa?

Miten organisaationne prosessit tukevat asiakkaan osallistumista palvelutuotantoonne?