jamk.fi

KONETOIMITTAJASTA YLIVOIMAINEN PALVELUORGANISAATIO

Strategiset 2 + 8 askelta

Jussi Utoslahti

Opinnäytetyö (ylempi AMK)
12 2013

Automaatioteknologian koulutusohjelma
Tekniikan ja liikenteen ala

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

KUVAILULEHTI

Tekijä(t) Jussi Utoslahti	Julkaisun laji Opinnäytetyö (ylempi AMK)	Päivämäärä 16.12.2013
	Sivumäärä 322	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)

Työn nimi
KONETOIMITTAJASTA YLIVOIMAINEN PALVELUORGANISAATIO – STRATEGISET 2 + 8 ASKELTA

Koulutusohjelma
Automaatioteknologian koulutusohjelma

Työn ohjaaja(t)
Selosmaa, Seppo; Rantapuska, Seppo

Toimeksiantaja(t)
Advantage Engineering Oy

Tiivistelmä
Maailman voimakas muutos on vienyt konetoimittajia ahtaalle. Voisivatko tulevat vuodet tarjota jotain huomattavasti parempaa talouden taantumasta huolimatta? Asiakkaiden haastattelut ja monet muut luotettavat tietolähteet osoittavat, että käynnissä oleva jatkuva muutos ei ole tuonut vain tummia pilviä päällemme, vaan myös uusia suuria mahdollisuuksia. Mahdollisuudet löytyvät kiihtyvästä muutoksesta arvotalouteen – asiakkaat eivät enää osta koneita vaan hyötyjä suhteessa kustannuksiin. Lisäämällä tuotteisiinsa ylivoimaisen palveluprosessin, konetoimittaja kasvattaa huomattavasti asiakkaidensa hyötyjä ja vähentää näiden kustannuksia. Samalla konetoimittaja eliminoi itseltään paljon hukkakustannuksia ja ongelmia ja siirtyy takaisin taloudellisen menestyksen ydinvirtaan.

Tutkimuksen tiedot on hankittu konetoimittajien ja näiden asiakkaiden 22 syvähaastattelulla, maailman johtaviin palveluasiantuntijoihin lukeutuvalta professorilta ja muilta merkittäviltä palvelututkijoilta, maailman johtavalta suhdemarkkinoinnin professorilta, maailman arvostetuimmalta muutosjohtamisen asiantuntijalta, maailman Thinkers50-listaan sijoittuvalta psykologian tohtorilta, koneiden haastavasta automaatiosuunnittelusta ja lukuisista vaativista käyttöönotoista.

Kun haastateltavalta kartonkitehtaan projektipäälliköltä kysyttiin, ostavatko he vain lopputuotteen vai lopputuotteen ja palveluprosessin, vastaus kuului seuraavasti: ”Mieluummin palveluprosessin. Ei jakoavaimet käteen toimitus vaan avaimet käteen toimitus.” Haastattelujen mukaan palveluprosessin heikko laatu oli syynä 71 %:iin asiakasmenetyksistä tai asiakashenkilöstön toiveista, ettei kyseistä konetoimittajaa enää jatkossa käytettäisi. Haastateltavat asiakkaat pitivät palveluprosessin kehittämistä lähes kaksi kertaa arvokkaampana kuin teknisen osaamisen ja teknologian kehittämistä ja lähes neljä kertaa arvokkaampana kuin 10 % hinnanalennusta.

Oikein johdetut suuret muutosohjelmat tuottavat nopeasti ja tasaisin väliajoin selviä suoritusparannuksia ja kustannusten poistumisia. Viisas konetoimittaja aloittaa muutokset nyt ja harppoo pitkin askelin eteenpäin asiakkaiden ylivoimaiseksi suosikiksi.

Avainsanat (asiasanat)
Asiakaskeskeisyys, asiakaspalvelu, asiakassuhde, asiakastyytyväisyys, Grönroos, konepajateollisuus, koneet, konetoimittaja, palvelun laatu, palvelut, palveluorganisaatio, palveluprosessi, työhyvinvointi

Muut tiedot
Liitteenä luottamuksellinen osuus, 70 sivua.

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

DESCRIPTION

Author(s)	Type of publication	Date
Utoslahti, Jussi	Master's Thesis	16.12.2013
	Pages 322	Language English
		Permission for web publication (X)

Title
FROM A MACHINE SUPPLIER TO A SUPERIOR SERVICE ORGANIZATION – 2 + 8 STRATEGIC STEPS

Degree Programme
Degree Programme in Automation Technology

Tutor(s)
Selosmaa, Seppo; Rantapuska, Seppo

Assigned by
Advantage Engineering Oy

Abstract
A dramatic change in the world has put pressure on many machine suppliers. Can the near future bring them something better? Interviews among the customers and other information sources indicate that the ongoing change is not only brought dark clouds upon us, but also some new great opportunities. Opportunities are found from a rapid change to value economy - customers no longer buy machines, but benefits in relation to costs. By adding superior service process to their products, machine suppliers increases considerably benefits for the customers and decreases costs. At the same time the machine suppliers eliminates their own costs and problems. The machine suppliers can once again gain economic success.

The data for the study was gathered from 22 different interviews conducted among machine suppliers and their customers, from the world's leading service specialists and the other major service researchers, from the world's leading relationship marketing professor, from the world leading change management expert, from the Doctor of Psychology ranked on the world's Thinkers50-list, from the challenging automation design of machinery and from a number of demanding startups.

When the board mill project manager was asked whether they purchase only the end product or end product and also the service process, the answer was: "Preferably the service process. Not a wrench key delivery, but the turnkey delivery." According to the interviews, low quality of the service process was responsible for 71% of the customer losses or the wish of the client personnel that the supplier would be no longer used. The interviewees considered the service process development for nearly two times more valuable than technical knowledge and technological development, and nearly four times more valuable than a 10% price reduction.

Correctly managed major changes produce quick and constant improvements in performance and cost reducing. A wise machine supplier starts the changes now and steps forward for the customers´ favour.

Keywords
Customer orientation, customer service, customer relationship, customer satisfaction, engineering, machines, machine supplier, service quality, services, service organization, service process

Miscellaneous
Confidential information as an attachment, 70 pages.

Sisältö

1 TUTKIMUS PÄHKINÄNKUORESSA 7

Mitä asiakkaat odottavat palveluorganisaatiolta? 7

Mitä palveluorganisaatioksi muuttuminen vaatii? 8

Mitä konetoimittaja saa palveluorganisaationa toimimisesta? 8

Keihin palveluprosessin kehittäminen kohdistuu? 9

Mikä johti tutkimuksen syntyyn? 9

Mitkä olivat tutkimuksen tavoitteet? 10

Miten tutkimus eteni? 11

Kuka on tutkimuksen toimeksiantaja? 12

Mitä tietolähteitä tutkimuksessa on käytetty? 12

2 JÄÄVUOREMME SULAA 19

Kestääkö tuotekeskeinen perusta? 19

Konetoimittaja palveluorganisaatioksi – mitä tarkoittaa? 23

Konetoimittaja palveluorganisaatioksi - Miksi? 23

3 PALVELUPROSESSI – MITÄ TARKOITTAA? 25

Mitä-tekijät 25

Miten-tekijät 26

4 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI VAIKEAA? 27

5 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 1. pitää mukana globaalissa murroksessa 29

Palvelut ja palveluprosessi uusia arvontuojia 29

Tutkimus ja koulutus kiinnostuneita 30

Teollisuusyritykset kiinnostuneita 36

Sokaistumisen vaara 44

6 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 2. hyödyttää kaikkia

osapuolia 45

7 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 3. poistaa ongelmia ja kustannuksia 47

Poistaa ongelmia ja kustannuksia *pysyvästi* 47

Lisää kustannuksia muutoksen aikana 50

Vain muutoksesta kustannuksia 51

8 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 4. Tuottaa nopeasti tuloksia 52

9 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 5. kasvattaa laatua 53

Laadun syntyminen - perinteinen ajattelutapa 53

Laadun syntyminen - mitä tutkimukset osoittavat 53

Laadun syntyminen - mitä haastattelututkimus osoittaa 55

10 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 6. parantaa käsitystä konetoimittajasta 59

Käsityksen syntyminen konetoimittajasta - perinteinen ajattelutapa 59

Käsityksen syntyminen konetoimittajasta - mitä tutkimukset osoittavat 59

Käsityksen syntyminen konetoimittajasta - mitä haastattelututkimus osoittaa 61

Käsityksen syntyminen konetoimittajasta - lainauksia haastatteluista 62

11 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 7. kasvattaa tilauksia ja hintaa 66

Tilausten syntyminen - perinteinen ajattelutapa 66

Tilausten syntyminen - mitä tutkimukset osoittavat 66

Tilausten syntyminen - mitä haastattelututkimus osoittaa 67

Tilausten syntyminen - lainauksia haastatteluista 71

12 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 8. kasvattaa tuottavuutta 78

Yksinkertaisemmat työprosessit ja muita aikaa säästäviä rutiineja 78

Enemmän henkistä kapasiteettia 78

Enemmän tukea asiakkaalta 79
Ammattitaitoisempia työntekijöitä 79
Jatkossa entistäkin tehokkaampia muutosohjelmia 80
13 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 9. vapauttaa pääomaa . 81
14 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 10. vauhdittaa uusien palvelujen ja tekniikan kehittämistä 82
Muuttaa ajattelutapoja palveluliiketoimintaa tukevaksi 82
Lisää asiakkaan syvällistä ymmärtämystä 82
Lisää innovointikykyä 82
Voimistaa asiakkaan antamaa innovointitukea 83
15 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 11. antaa selkeän etumatkan 84
Haastattelutulokset nykytilanteesta 84
CERS:n tutkija nykytilanteesta 86
VTT:n tutkija nykytilanteesta 86
Hyödyttääkö palveluprosessin laadun kehittäminen yli nykytason? 87
16 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 12. antaa vaikeasti kopioitavan kilpailutekijän 92
Teknisen kilpailuedun ongelmat 92
Hintaan perustuvan kilpailuedun ongelmat 94
17 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 13. kasvattaa työntekijöiden hyvinvointia ja henkilökohtaisia hyötyjä 95
Turvallisuus 95
Mukavuus 95
Arvostus 96
Ansiot 97
Entä ylin johto? 97
18 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 14. kasvattaa

asiakasyrityksen tuottavuutta ja poistaa kustannuksia 99
Pääprosessin eli tuotantolinjan tuottavuus 99
Rinnakkaisprosessin eli arkitoiminnan tuottavuus 100
Kustannusten vähentyminen 101
Asiakkaalle hyödyt näkyviksi 102
19 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 15. tukee asiakasyrityksen riskienhallintaa 104
Asiakkaat näkevät palveluprosessin laadun riskinä 104
20 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 16. tukee asiakasyrityksen työntekijöiden hyvinvointia ja henkilökohtaisia hyötyjä 105
Turvallisuus 105
Mukavuus 105
Arvostus 108
Ansiot 109
21 KONETOIMITTAJASTA PALVELUORGANISAATIO – Palveluorganisaation 2 peruspilaria 110
22 KONETOIMITTAJASTA PALVELUORGANISAATIO – Luo perusta hyvinvoinnilla 111
Miksi tärkeää 111
Hyvinvoinnin syntymekanismit 114
Miten onnistua 119
23 KONETOIMITTAJASTA PALVELUORGANISAATIO – Luo perusta teknisellä osaamisella 131
Miksi tärkeää 131
Miten onnistua 131
24 KONETOIMITTAJASTA PALVELUORGANISAATIO – Muutoksen 8 askelta 133
Miten muutos palveluorganisaatioksi toteutetaan? 133
Kysymyksiä palveluorganisaatioksi muuttumisesta 138
Mitä yrityskulttuuri on? 142

Palveluorganisaatioksi muuttumisen kahdeksan askelta 144

Miten muutos käynnistetään? 148

25 ASKEL 1 – Luo kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunne 150

Miksi tärkeää 150

Miksi vaikeaa 151

Miten onnistua 152

Millaiset ovat vaikutukset 154

26 ASKEL 2 – Perusta ohjaava työryhmä 156

Miksi tärkeää 156

Miksi vaikeaa 156

Miten onnistua 157

27 ASKEL 3 – Laadi visio ja strategia 161

Miksi tärkeää 161

Miksi vaikeaa 163

Miten onnistua 165

Visioesimerkkejä 169

28 ASKEL 4 – Viesti muutosvisio tehokkaasti 174

Miksi tärkeää 174

Miksi vaikeaa 175

Miten onnistua 176

29 ASKEL 5 – Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan 182

Miksi tärkeää 183

Miksi vaikeaa 184

Miten onnistua 185

30 Askel 6 – Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset 193

Miksi tärkeää 193

Miksi vaikeaa 195

Miten onnistua 196

31 ASKEL 7 – Älä hellitä, vaan lisää vauhtia! 200

Miksi tärkeää 200

Miksi vaikeaa 201

Miten onnistua 202

32 ASKEL 8 – Ankkuroi uudet toimintatavat yrityskulttuuriin 208

Miksi tärkeää 208

Miksi vaikeaa 209

Miten onnistua 210

33 Tutkimuksen päätavoitteet 214

34 Tutkimuksen päätulokset 215

Palveluprosessin kehittämisestä koituvat hyödyt 215

Mitä muita kysymyksiä tai epäilyksiä saattaa herätä? 218

8 käytännön askelta palveluprosessin kehittämiselle 220

Palveluorganisaation 2 kulmakiveä 226

35 Loppupäätelmät 230

Onnistumiset 230

Vaikeudet 232

Epäonnistumiset 234

Luotettavuus 237

Hyödynnettävyys 239

Jatkokehitys 240

Lähdeluettelo 242

1 TUTKIMUS PÄHKINÄNKUORESSA

Yritysten toimintaympäristön muuttuminen oli 1900-luvulla suhteellisen verkkaista. Liiketoimintaympäristö oli tuolloin kuin virta, joka vei yritystä hetken vauhdilla eteenpäin ja sen jälkeen jätti yrityksen lepäämään pitkäksi aikaa suvantoon. Suvantoa oli enemmän kuin virran vietävänä olemista. Nuo ajat ovat kuitenkin takanapäin ja muutosten virtaus on vauhdittunut. Yritys, joka etsii nostalgisesti edelleen tyytyväisyyden suvantopaikkaa, menettää suhteellisen nopeasti kilpailukykynsä. Pidemmän päälle vain ne yritykset selviävät hengissä, jotka pysyttelevät jatkuvassa ja kiihtyvässä muutoksen virrassa. (ks. Kotter 1996, 16, 17, 141, 142.) Jatkuva muutos ja muutostahdin kiihtyminen ovat osa nykyistä työympäristöämme ja niiden hyväksyminen helpottavat niissä toimimista (Kotter 2012a, viii - ix). Se ei tarkoita jatkuvaa levottomuutta, vaan tilaa, jossa ei jäädä lepäämään tyytyväisyyden tunteeseen, vaan etsitään jatkuvasti ongelmia ja ratkaisuja ja jossa periaatteena on ”tee se *nyt*”. (Kotter 1996, 142.)

Mitä asiakkaat odottavat palveluorganisaatiolta?

Toimintaympäristön muutosvirta on edennyt vaiheeseen, jossa asiakkaat eivät enää osta konetoimittajilta koneita, vaan hyötyä. Asiakas saa hyötyä koneista, palveluista ja palveluprosessin laadusta. Monet konetoimittajat ovatkin ottaneet palveluita mukaan bisnekseensä ja vakauttaneet sillä talouttaan ja lisänneet huomattavasti liikevaihtoaan. Palveluprosessiinkin on alettu kiinnittämään huomiota ainakin aikataulussa pysymisen osalta. Palveluprosessin laatua ei kuitenkaan saada ylivoimaiseksi, jos sen kehittäminen kohdistuu vain aikataulussa pysymiseen. Asiakkaille on hyvin tärkeää, että he kokevat palvelun luotettavaksi, ongelmattomaksi ja miellyttäväksi kaikilla osa-alueilla. Näitä ovat

- aikataulussa pysyminen
- yhteistyön sujuvuus
- tehtävien loppuunsaattaminen
- lopputuotteiden palvelevuus.

Todennäköisesti asiakkaat pitävät organisaatiota todellisena palveluorganisaationa vasta, kun he kokevat erinomaista laatua myös edellä mainituissa tekijöissä.

Mitä palveluorganisaatioksi muuttuminen vaatii?

Muuttuakseen palveluorganisaatioksi, konetoimittajan tulee käydä läpi muutokseen johtavat kahdeksan askelta. Askeleet pitävät sisällään organisaatiorakenteiden, työprosessien ja rekrytointi-, palkkaus-, mittaus-, ylentämis- ja tietojärjestelmien muuttamisen erinomaista palveluprosessia tukevaksi. Askeleisiin kuuluvat myös kiireellisyyden ja välttämättömyyden hengen luominen koko organisaatiossa, uusien näkökulmien esiintuominen, ohjaavan työryhmän muodostaminen, vision luominen ja viestiminen, lyhyen aikavälin onnistumisten suunnittelu ja näkyvä esittely, työntekijöiden kouluttaminen ja valtuuttaminen, turhien riippuvuuksien poistaminen, osastojen välisen yhteistoiminnan vahvistaminen ja uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin. Yrityskulttuuri muuttuu ohjelman aikana vähitellen palveluhenkiseksi, kun työntekijät huomaavat uusien toimintamallien tuovan heille vakaasti kiistattomia hyötyjä. Konetoimittajan tulee pitää samalla huolta kahdesta palveluorganisaation perus-pilarista, joita ovat työntekijöiden hyvinvointi ja tekninen osaaminen. Nämä ovat ne *2 + 8 askelta*, joilla konetoimittajasta luodaan ylivoimainen palveluorganisaatio. Muutosohjelma vie useamman vuoden. Ensimmäisiä selviä tuloksia saadaan kuitenkin pienten yritysten kohdalla jo reilussa puolessa vuodessa ja isoilla yrityksillä vähän yli vuodessa ohjelman aloittamisesta.

Mitä konetoimittaja saa palveluorganisaationa toimimisesta?

Kehittämällä uusia palveluita ja nostamalla palveluprosessin laadun koko laajuudessaan huippuunsa tekniikasta tinkimättä, konetoimittaja tarjoaa asiakkaille selvästi enemmän arvoa kuin kilpailijansa. Konetoimittaja saa itselleen voimakkaan ja hyvin vaikeasti kopioitavan kilpailuedun, mikä auttaa sitä taantumankin kourissa menestymään. Palveluorganisaationa toimiminen vaikuttaa myönteisesti myös työntekijöiden hyvinvointiin ja työn iloon.

Keihin palveluprosessin kehittäminen kohdistuu?

Kehittäminen kohdistuu erityisesti niihin työntekijöihin, jotka työskentelevät lähellä asiakasta. Näihin kuuluvat esimerkiksi automaatiosuunnittelijat, kirjoittaja mukaan lukien. Asiakkaiden kanssa yhteistyötä tekevät työntekijät eivät voi kuitenkaan tarjota asiakkaille erinomaista palveluprosessia, elleivät taustajoukot tue sen tuottamista. Näin ollen palveluprosessin kehittäminen kohdistuu koko organisaatioon, mekaanista suunnittelua, tuotekehitystä, valmistusta ja ylintä johtoa myöten.

Mikä johti tutkimuksen syntyyn?

Kokemukset. ”Näitä ei opeteta missään, mutta niillä on vaikutusta työelämässä menestymiseen”. Eräs yritysjohtaja kuvasi vuosia sitten kirjoittajalle jotakuinkin näillä sanoin vastuun ottamista, avointa kommunikaatiota, yhteistyötaitoja, luotettavuutta, töiden loppuunsaattamista ja muita tämänkaltaisia taitoja, jotka kirjoitettiin ylös kyseisen työpaikan automaatiosuunnittelijoiden toimintaohjeisiin. Yrityksen sähköasentaja oli omatoimisesti samoilla linjoilla. Hän pyrki mahdollisimman ystävällisesti ja toverillisesti suhtautumaan erääseen poikkeuksellisen vaativaan asiakkaaseen, jotta yhteistoiminta sujuisi tämän kanssa paremmin. Hänellä oli myös periaatteenaan auttaa tarvittaessa työpaikkansa mekaanikkoja, koska uskoi näiden sen vuoksi auttavan tarvittaessa myös häntä.

Paperitehtaan leivissä ollessaan kirjoittaja näki, miten automaatioasentajat tervehtivät iloisesti portinvartijaa ja sanoivat jälkikäteen, että ”ystävällisyydellä voitelee suhteita. Siitä voi myöhemmin olla hyötyä.” Energialaitoksella eräs sähköasentaja kutsui itseään ja kollegoitaan yrityksensä käyntikorteiksi ja piti erittäin tärkeänä, että asiakkaiden silmien alla toimittiin sen mukaisesti. Näiden kokemusten lisäksi kirjoittaja huomasi automaatiosuunnittelijana toimiessaan, että oli suhteellisen yleistä, että konetoimittajat myöhästelivät sovituista aikatauluista, eivätkä viimeistelleet projekteja kerralla aivan viimeistä piirtoa myöten. Asiakkaalle annettavat dokumentitkin olisivat voineet olla tehokkaammin asiakasta palvelevia.

Kokemusten pohtiminen. Nämä ja muut kokemukset saivat kirjoittajan aikanaan pohtimaan, mitä palveluprosessi merkitsee konetoimittajalle. Jos sillä on todellista merkitystä, miksi siitä ei puhuta automaatioinsinööreille, jotka ovat jatkuvasti asiakkaiden kanssa tekemisissä? Miksi vain myyntihenkilöstölle on olemassa asiakashenkisyyttä korostavia kursseja? Miksi aikataulussa pysymiseen, tehtävien loppuunsaattamiseen ja dokumenttien palvelevuuteen ei panosteta useinkaan riittävästi? Siitä lähti käyntiin yli kolmen vuoden palveluprosessia koskenut tutkimustyö. Tutkimuksen kohteeksi valikoituivat nimenomaan konetoimittajat, koska ne ja niiden teknologia ovat kiinnostaneet kirjoittajaa jo 2000-luvun alusta lähtien ja koska Suomesta löytyy useita kansainvälisesti merkittäviä konetoimittajia, jotka tarvitsevat lisää kilpailuetua.

Mitkä olivat tutkimuksen tavoitteet?

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä hyötyä laadukkaasta palveluprosessista on konetoimittajalle ja sen asiakkaille. Jos hyödyt osoittautuvat kiistattomiksi, tutkimusta jatkettaisiin selvittämällä palveluprosessin kehittämisen käytännön askeleet. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastaukset myös seuraaviin kysymyksiin: millä tasolla konetoimittajien palveluprosessi on tällä hetkellä, onko sen nostamisesta nykytasoa korkeammaksi todellista hyötyä, mihin tekijöihin konetoimittajien laadukas palveluprosessi osittuu ja mikä on niiden tärkeysjärjestys? Tutkimus kirjoitettiin konetoimittajien ylimmälle johdolle.

Tutkimus on pyritty kirjoittamaan johdonmukaisessa järjestyksessä, käytännönläheisesti, tiiviisti ja helppolukuisesti, koska se on tarkoitettu kiireiselle yritysjohdolle, jolla ei ole aikaa hukattavanaan teoreettiseen ja mutkikkaaseen aiheen käsittelyyn. Aineiston mieleenpainuvuutta ja ymmärrettävyyttä pyrittiin lisäämään useilla aineistoa selventävillä kuvioilla. Aiheiden yksinkertaisessa käsittelyssä ja lukunopeutta lisäävässä kappaleotsikoinnissa on pyritty ottamaan mallia kansainvälisen sivuston jw.org pdf-lehtimateriaalista (www.jw.org/fi/julkaisut/lehdet/).

Miten tutkimus eteni?

Alan kirjallisuuteen tutustuminen. Tutkimuksen alussa käytiin muutaman kuukauden aikana silmäillen läpi kolmatta sataa kirjaa, jotka käsittelivät jollakin tapaa palvelua tai palveluita. Kävi ilmi, että myyntihenkilöstölle löytyy kirjoja mielin määrin yksittäismyynnistä asiakasta aidosti huomioivaan myyntiin, mutta teollisuuden b2b-palveluihin (business to business -palveluihin) liittyviä kirjoja on vähemmän saatavilla. Aihetta käsitteleviä akateemisten julkaisujen artikkeleita löytyy kuitenkin runsaasti.

Kirjallisuuden teoreettisuus. Kun myyntikirjat keskittyvät käytännön kikkoihin ja toimintamalleihin, teollisuuden palvelukirjallisuus käsittelee asioita enemmänkin teoreettisesta näkökulmasta. Palveluteoriassa mennään asioissa niin syvälle, että sitä voidaan täydestä syystä kutsua aidoksi tieteenhaaraksi. Asiat on esitetty useimmiten teoriatasolla, teoreettisella sanastolla, aihejärjestyksessä ja melko kapeasti, ei niinkään käytännön työelämän tasolla, työelämän kielellä, käytännön työjärjestyksessä ja tarvittavan muutoksen koko laajuudelta. Vaikuttaa siltä, että teollisuuden palveluja käsittelevä kirjallisuus onkin kirjoitettu enemmän tutkijalta tutkijalle, kuin tutkijalta yrityksen johtajalle. Palvelualan kirjallisuuden eteen on tehty joka tapauksessa paljon kovaa ja korvaamatonta työtä, joka ansaitsee arvostuksen. Alan kirjallisuutta voidaan hyödyntää konetoimittajien palveluprosessin kehittämisessä huippuunsa.

Tiedon kokoaminen. Teoreettinen, teollisuutta koskeva palvelukirjallisuus antoi tutkimukselle vahvan kehikon, jonka ympärille saatiin käytännön sovellusta kokoamalla teoreettisen kirjallisuuden käytännön palasia yhteen, hyödyntämällä kirjoittajan omakohtaista kokemusta ja käyttämällä tietoa, jota saatiin konetoimittajien ja näiden asiakkaiden haastatteluista. Muutosjohtamislegenda John Kotterin kirja tarjosi palveluprosessin kehittämiselle käytännön etenemisjärjestyksen.

Suunnanmuutos. Tutkimus aloitettiin oletuksella, että palveluprosessin kehittämiseen riittää työntekijöiden kurssitus, mutta todellisuus osoittautui myöhemmin paljon monimutkaisemmaksi. Kävi selväksi, että jos palveluprosessiin halutaan voimakkaita muutoksia, yrityksen on muututtava palveluhenkeä huokuvaksi palveluorganisaatioksi. Se edellyttää palvelutaitojen kouluttamisen lisäksi monia muita toimenpiteitä,

joita kuvailtiin muutama sivu taaempana väliotsikon ”Mitä palveluorganisaatioksi muuttuminen vaatii?” alla.

Tutkimusalueen kaventaminen. Tutkimus käsitti ensi alkuun suhteet insinööritoimistosta konetoimittajaan ja tuotantolaitokseen, mutta myöhemmin tutkimusalue rajattiin vain konetoimittajan ja tuotantolaitoksen suhteita käsittäväksi, koska jo siinä oli paljon tutkittavaa. Konetoimittajia ehdittiin haastatella insinööritoimistojen automaatioinsinöörien suhteen ennen tutkimusalueen supistamista.

Tutkimuksen osittainen luottamuksellisuus. Joitakin tutkimuksen osia jätettiin julkaisemasta luottamuksellisista näkökohdista johtuen.

Kuka on tutkimuksen toimeksiantaja?

Toimeksiantajana toimii kaksi henkilöä (kirjoittaja ja tämän veli) työllistävä automaatioinsinööritoimisto Advantage Engineering Oy. Toimeksianto siirrettiin Intercon Tmi:ltä Advantage Engineering Oy:lle Advantagen perustamisvaiheessa vuonna 2012. Intercon työllisti samat henkilöt kuin nykyinen Advantage Engineering. Tutkimuksen toimeksiantajana on käytännössä kirjoittaja itse.

Mitä tietolähteitä tutkimuksessa on käytetty?

Tutkimukseen kelpuutettiin vain luotettavat ja asiantuntevat lähteet. Teoreettista tietoa on saatu eri alojen professorien, tohtorien ja tutkijoiden kirjoista ja artikkeleista. Käytännön tiedon hankkimisessa on hyödynnetty teoriasta löytyvien käytännön näkökulmien lisäksi konetoimittajien ja näiden asiakkaiden haastatteluita ja kirjoittajan omakohtaista kokemusta. Lopputulos on maailman johtavan muutosjohtamisasiantuntijan, johtavien palvelu- ja asiakassuhdeprofessorien, muiden merkittävien palvelututkijoiden, maailman Thinkers50-listaan sijoittuvan psykologian tohtorin, asiakashaastattelujen ja kirjoittajan oman suunnittelu- ja käyttöönottokokemusten ainutlaatuinen yhdistelmä ja käytännön opas, jota vastaavaa ei palvelujen alalta löydy. Syvälle

luotaavaa haastattelumateriaalia saatiin noin 50 tunnin ja 170 sivun edestä. Seuraavassa esitellään tarkemmin eniten käytetyt lähteet.

Grönroos, Christian

Christian Grönroos toimii palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professorina Hankenin taloustieteiden yliopistossa Helsingissä. Hän on vieraileva professori Kiinan Nankai-yliopistossa ja kansainvälinen tutkijajäsen Arizonan valtion yliopiston palvelujohtamiskeskuksessa ja Karlstadin yliopiston palvelututkimuskeskuksessa. Grönroos on eräs ensimmäisistä palvelujohtamisen kehittäjistä ja palvelukirjallisuuden kansainvälisesti merkittävimpiä henkilöitä. (Grönroos 2010, etukansi.)

Gummesson, Evert

Evert Gummesson on kansainvälisesti tunnustettu markkinoinnin emeritusprofessori Tukholman kauppakorkeakoulussa, Hankenin taloustieteiden yliopiston kunniatohtori ja Tampereen yliopiston vieraileva professori. Hän on usein nähty puhuja konferenseissa, yrityksissä ja yliopistoissa ympäri maailman. Gummesson tunnetaan palvelujen, suhteiden ja verkostojen pioneerina kansainvälisessä mittakaavassa. Hän on saanut työstään useita kansainvälisesti merkittäviä tunnustuksia ja hänet listataan markkinointialan 50 merkittävimmän henkilön joukkoon maailmassa. (Stocholm University 2013.) Kansainvälisen markkinoinnin professori Philip Kotler, Financial Timesin mukaan maailman neljänneksi merkittävin business-guru, on todennut, ettei hän ”tunne ketään toista, joka tietäisi suhdemarkkinoinnista yhtä paljon kuin Evert Gummesson” (Gummesson 2004, takakansi; Kotler ja Amstrong 2013, 7).

Ojasalo, Jukka ja Katri

Jukka Ojasalo on ollut markkinoinnin professorina Turun kauppakorkeakoulussa ja Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa, toiminut dosenttina Helsingin kauppakorkeakoulussa ja Teknillisessä korkeakoulussa ja tutkinut palveluja Hankenin taloustieteiden yliopiston CERS-tutkimuskeskuksessa. Hän on julkaissut useita kansainvälisiä

B2B-palveluita käsitteleviä julkaisuja. Tällä hetkellä Jukka Ojasalo toimii Laurea-ammattikorkeakoulussa Espoossa yliopettajana. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 6.)

Katri Ojasalo on toiminut markkinoinnin professorina Tampereen yliopistossa ja tutkinut palveluja Hankenin taloustieteiden yliopiston CERS-tutkimuskeskuksessa. Tätä nykyä hän tutkii teollisuusyritysten palveluliiketoimintaa, palveluinnovaatioita, palvelujen asiakaslähtöistä kehittämistä ja kehittämistyön menetelmiä. Katri Ojasalo toimii palveluliiketoiminnan yliopettajana Laurea-ammattikorkeakoulussa ja vastaa ylemmän korkeakoulututkinnon palveluliiketoiminta- ja Service Innovation and Design -koulutusohjelmista. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 6.)

Tekes

Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes käynnisti vuonna 2006 seitsenvuotisen Serve – Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille -ohjelman, jonka tavoitteena on ollut edistää uudenlaista palveluliiketoimintaa Suomen teollisuudessa, kaupan alalla ja liike-elämän asiantuntijapalveluissa. Ohjelma on synnyttänyt useita kaikille avoimia tutkimusraportteja. (Tekes 2011.)

Goleman, Daniel

Daniel Goleman on 12 vuotta New York Timesin tiedetoimittajana työskennellyt, Harvardissa väitellyt psykologian tohtori. Erikoisalanaan hänellä oli tiedetoimittajana aivotutkimus ja käyttäytymistieteet. Goleman on kirjoittanut tunneälystä, sosiaalisesta älystä ja johtamiskäyttäytymisestä maailmanlaajuisia menestyskirjoja. Hänelle on myönnetty kirjoitustyöstä American Psychological Associationin Lifetime Achievement Award -palkinto. (Goleman 2007, 423.) Hän kuuluu Harvard Business Reviewin julkaisemaan koko maailman kattavaan listaan ”The 50 Most Influential Management Gurus”, jota kutsutaan myös maailman Thinkers50-listaksi (Harvard Business Publishing 2011b). Thinkers50:n myöntämistä pidetään Forbesin mukaan johtamisen Oscar-palkintona (Forbes 2013).

Kotter, John, P.

Harward Business Schoolin ihmisten johtamisen professori John P. Kotter on kirjoittanut monia liikkeenjohdon kirjallisuuden bestsellereitä ja ohjannut menestyksellisesti kymmeniä suuryrityksiä läpi haastavien muutoshankkeiden (Kotter 1996, esipuhe, 163). Häntä pidetään maailmalla muutosjohtamisen eksperttinä ja hän kuuluu Harvard Business Reviewin koko maailman kattavaan listaan ” The 50 Most Influential Management Gurus”, jota kutsutaan myös maailman Thinkers50-listaksi (Harward Business Publishing 2011c). Thinkers50:n myöntämistä pidetään Forbesin mukaan johtamisen Oscar-palkintona (Forbes 2013). Listauksessa ei ole Kotterin edellä ketään muutosjohtamiseen keskittynyttä asiantuntijaa, joten Kotter on siitä päätellen maailman arvostetuin muutosjohtamisen asiantuntija. BusinessWeekin maailmanlaajuinen 210 vastaajaa kattanut tutkimus osoitti Kotterin olevan yritysten keskuudessa vuonna 2001 maailman arvostetuin ihmisten johtamisen osaaja (Schneider 2001).

Kotterin kirja ”Leading Change” on listattu Time Magazinessa 25 vaikutusvaltaisimman liike-elämän kirjan joukkoon, mitä on ikinä maailmalla julkaistu. Harvard Business Review pitää kirjan muutosjohtamisaskeleita edelleen menestyksekkäinä ja ilmaisee niiden olevan laajalti johtajien käytössä ympäri maailman. (Harward Business Publishing 2011c.)

Haastattelut 2011/05–08

Millaisia haastatteluja? Haastateltavina olivat konetoimittajien esimiehet, johtajat ja asiakkaat Suomessa. Haastatteluja oli yhteensä 22, haastateltavat olivat 14 eri yrityksestä ja lähes jokainen haastattelu kesti yli kaksi tuntia. Haastatteluissa pureuduttiin syvälle haastateltavien kokemuksiin ja tarpeisiin. Haastattelujen aiheet näkyvät taulukossa 1. Nimikkeellä ”paperitehtaalla oleva automaatioinsinööri” esiintyvää tuotantolaitoksen työntekijää haastateltiin poikkeuksellisesti insinööritoimistojen automaatiosuunnittelijoiden palvelun laadusta. Haastateltavana oli myös Jyväskylän yliopiston kulttuurienvälisen viestinnän emeritaprofessori Liisa Salo-Lee.

Mitä konetoimituksilla tarkoitetaan? Tuotantolaitoksilta kysyttiin kokemuksia vähintäänkin satojen tuhansien eurojen hintaisten räätälöityjen koneiden, linjastojen ja prosessilaitteistojen toimituksista. Kysymysten piiriin kuuluivat vain automaatiosuunnittelijoiden suunnittelutyö, testaukset, käyttöönotot, takuuaikaiset vianhaut ja konsultointi. Jotakuinkin jokainen haastateltava näytti puhuvan konetoimittajista prosessilaitteistotoimittajien sijaan. Vain yksi haastateltava mainitsi konetoimitusten lisäksi muutaman ajatuksen prosessilaitteiston toimituksesta. Niinpä tutkimuksessa käytetään pelkästään nimitystä konetoimittaja. Haastateltavat yhtä lukuun ottamatta vaikuttivat puhuvan ainoastaan sellaisista konetoimituksista, joissa toimittaja tarjoaa tiettyä konetta valikoimastaan ja siihen räätälöintiä asiakkaan toiveiden mukaisesti. Yksi haastateltava näytti puhuvan konetoimituksesta, joka oli täysin uniikki ja vain heille suunniteltu. Vastaukset olivat keskenään yllättävän yhteneväisiä, vaikka haastateltavat edustivat useita eri toimialoja.

Taulukko 1. Haastattelujen aiheet.

Haastateltava	Haastatteluaihe
Konetoimittajat	Millainen on kokemustesi mukaan insinööritoimistojen automaatiosuunnittelijoiden palveluprosessin laatu ja miten sitä voisi kehittää?
Tuotantolaitokset	Millainen on kokemustesi mukaan konetoimittajien automaatiosuunnittelijoiden palveluprosessin laatu ja miten sitä voisi kehittää?
Emeritaprofessori Liisa-Salo Lee	Miten konetoimittajan projektiryhmä voisi parhaiten huomioida eri kulttuureja käyttöönottomatkoillaan?

Haastateltavien nimikkeet. Jokainen haastateltava antoi haastattelun alkuun nimimerkin itsestään haastattelujen julkaisua varten. Haastatteluja ei pyydetty julkaistavaksi omalla nimellä, jotta haastateltavat voivat mahdollisimman rajoituksettomasti ja avoimesti kertoa näkemyksiään. Useimmat miettivätkin huolella nimitystään, jotta he ja heidän yrityksensä eivät olisi tunnistettavissa. Tämä antaa viitteitä siihen, että haastattelun tiedot olisivat voineet jäädä puutteellisiksi, jos haastattelut olisi tuotu julki

haastateltavien omilla nimillä. Alla on luettelo kaikkien haastateltavien nimityksistä.

Konetoimittajien työntekijät, jotka vastaavat automaatiosuunnittelusta

1. Kontinkäsittelylaitteita valmistavan yrityksen sähkötuotekehityksen päällikkö
2. Teollisuuden koneita valmistavan yrityksen automaatio-osaston esimies
3. Paperiteollisuuden koneita valmistavan yrityksen automaatio-osaston esimies
4. Paperiteollisuuden koneita valmistavan yrityksen automaatio-osaston esimies
5. Paperiteollisuuden koneita valmistavan yrityksen automaatio-osaston ohjelmistosuunnittelun suunnittelupäällikkö
6. Paperiteollisuuden koneita valmistavan yrityksen automaatio-osaston sähkösuunnittelun suunnittelupäällikkö
7. Konetoimittajayrityksen teknologia-asiantuntija
8. Konevalmistajan automaatiojohto
9. Koneita ja laitteita valmistavan yrityksen automaatio-osaston esimies
10. Liikkuvien koneiden tuotekehityksen tutkimuspäällikkö

Tuotantolaitosten työntekijät, jotka vastaavat konetilauksista

1. Ajoneuvoteollisuuden komponenttien valmistusyksikön tuotantopäällikkö
2. Paperitehtaan tuotantopäällikkö
3. Kartonkitehtaan projektipäällikkö
4. Kemianteollisuuden tuotantolaitoksen osastopäällikkö

Tuotantolaitosten työntekijät, jotka osallistuvat konetoimitusprojekteihin

1. Muovialan tuotantolaitoksen automaatioasiantuntija
2. Kunnossapidon automaatiopäällikkö muovialan yrityksessä
3. Paperitehtaan automaatioasiantuntija
4. Elintarviketuotantolaitoksen tekninen asiantuntija
5. Tekstiiliteollisuus, automaatiosuunnittelija
6. Tekstiiliteollisuus, huoltopäällikkö

7. Tekstiiliteollisuuden tuotteita valmistavan yrityksen automaatio-osaston esimies
8. Paperitehtaalla oleva automaatioinsinööri

Opinnäytteen kirjoittaja

Opinnäytteen kirjoittaja valmistui automaatioinsinööriksi vuonna 2003 ja automaatioteknologian ylemmästä korkeakoulututkinnosta vuonna 2013. Hänen tähänastinen työkokemuksensa koostuu lähinnä paperiteollisuuden koneiden vaativasta automaatiosuunnittelusta, mihin on kuulunut käyttöönottoja Kiinaa myöten. Kirjoittajalla on omakohtaista kokemusta paperitehtaan, konetoimittajan ja insinööritoimiston alaisuudessa työskentelystä. Työtehtäviin on sisältynyt asiakashankintaa, logiikkaohjelmointia, instrumentointi- ja sähkösuunnittelua, asiakaskoulutusta ja projektinhallintaa automaation osalta. Tarkempia tietoja, ks. LinkedIn.

2 JÄÄVUOREMME SULAA

Muutosjohtamisen asiantuntija John Kotter kertoo kirjassaan tarinan pingviinikolonnasta, joka eli elämäänsä tavalliseen tapaan, vaikka heidän jäävuorensa sulaa (Kotter ja Rathgeber 2006, 6). Tuotekeskeinen organisaatio on ollut konetoimittajien jäävuori, joka on kannatellut näitä menestyksellisesti läpi vuosikymmenten. Uusimmat tuotteet ovat olleet palvelutuotteita. Onko konetoimittajien toiminta tällaisenaan sulamassa, vai kestääkö perinteinen perusta tulevatkin vuodet menestyksekkäästi?

Kestääkö tuotekeskeinen perusta?

Seuraavat havainnot auttavat pohtimaan tuotekeskeisen perustan pitkäikäisyyttä haettaessa liiketoiminnallista menestystä:

1. **Jatkuva ja kiihtyvä muutos erinomaiseen palveluun.** Liiketoimintaympäristön muutos ei ole enää ajoittaista, kuten muutama vuosikymmen sitten, vaan se on *jatkuvaa ja kiihtyvää* (Kotter 2012a, viii – ix; Kotter 1996, 26). Mikä on konetoimittajien jatkuvan muutoksen suunta? ”Liike-elämässä korostetaan nykyään *inhimillistä vuorovaikutusta*. Käynnissä on *jatkuva muutos* teollisuusajasta kohti uutta palvelutalouden kilpailua” sanoo palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professori Grönroos, joka on yksi maailman johtavista palveluasiantuntijoista. ”Tärkeimpiä resursseja eivät suinkaan ole - - tuotteet, vaan *hyvin koulutetut ja palveluhenkiset työntekijät*.” (Grönroos 2010, 447.)

2. **Muutos yhteistyöhön.** Asiakas nähdään palveluasiantuntijoiden keskuudessa vastapuolen sijaan yhteistyötoverina. Niin näkee myös Valmetin toimitusjohtaja Pasi Laine: *tämän päivän liiketoiminta perustuu yhteistyölle ja yhteisymmärrykselle*” (Metso Oyj 2013e) Erinomainen yhteistyö on osa erinomaista palveluprosessia. Valmetin visiona onkin *”tulla maailman parhaaksi asiakkaidensa palvelussa”* (Metso Oyj 2013d).

3. **Hyötyjen ja kustannussäästöjen ostaminen.** Muutoksen globaali ja kiihtyvä suunta on kohti arvotaloutta. Asiakkaat eivät osta enää tuotteita, vaan hyötyjä suhteessa kustannuksiin. He saavat hyötyjä tuotteista (koneet + palvelut) *ja laadukkaasta palveluprosessista*. Laadukas palveluprosessi poistaa myös asiakkaan kustannuksia. (Luvut 5 , 18 - 20 .)

4. **Palveluprosessin ja aidon palveluorganisaation korostaminen.** Yhä useammat professorit, tutkijat ja koulut ovat alkaneet nostaa konetoimittajille esille tuoretta kilpailuetua: *palveluprosessin laatua ja palveluorganisaationa toimimista* (luku 5). Jos konetoimittaja haluaa kehittää palveluprosessinsa erinomaiseksi, sen tulee muuttua aidoksi palveluorganisaatioksi (luku 24).

   Professori Grönroos pitää myynti- ja markkinointiosaston ulkopuolisia asiakaskontakteissa olevia työntekijöitä usein tärkeimpinä henkilöinä yrityksestä syntyvän käsityksen ja asiakassuhteitten luomisessa:

   > *Näiden ihmisten taidot, asiakaskeskeisyys ja palveluhenkisyys määräävät pitkälti asiakkaan yrityksestä saaman käsityksen ja hänen tulevan asiakassuhteensa. Tästä syystä asiakaskeskeisyyden ja halukkuuden palvella asiakkaita markkinointihenkisesti ja asiakastyytyväisyyttä kohentavasti on levittävä koko organisaatioon, jokaiseen osastoon ja työryhmään.* (Grönroos 2010, 447, 448.)

5. **Palveluprosessin alkava kehitystyö.** Tiedämme historiasta, että markkinoille tulvi ensin fyysisiä tuotteita ja tuotteiden tulvaa seurasi tuotantoprosessien kehitystyö. Palvelut ovat tulleet konetoimittajien tuotevalikoimiin jo jokin aika sitten ja on luontevaa ajatella, että tätä seuraa *palveluprosessien kehitystyö*. Se koskee sekä konetoimituksen aikaisia (suunnittelu, käyttöönotto, koulutus jne.) että sen jälkeisiä palveluja.

6. **Uusien kilpailuetujen etsintä.** Taantuma, kysynnän heikentyminen ja kilpailun kiristyminen ja rajuus pakottavat *etsimään uusia kilpailuetuja*, jos konetoimittaja haluaa pysyä vahvana ja kasvattaa liikevaihtoaan vaikeista olosuhteista huolimatta (luku 5).

7. **Palveluprosessi erottaa konetoimittajat toisistaan.** Kilpailu konetoimituksista käydään tekniikalla, lisäpalveluilla, palveluprosessilla ja hinnalla. Jos konetoimittaja ei halua lähteä kilpailemaan hinnalla, erottavia tekijöitä ovat tekniikka, lisäpalvelut ja palveluprosessi. Tekniikassa toimittajat ovat asiakkaan näkökulmasta usein niin lähellä toisiaan, että erottaviksi tekijöiksi jäävät käytännössä vain lisäpalvelut ja palveluprosessi. Jos asiakas haluaa konetoimituksen ilman erityisiä uusia lisäpalveluita, *erottava tekijä on enää palveluprosessi*.

8. **Palveluprosessin erinomaisuus kilpailuetuna.** Palveluprosessin korkea laatu ja palveluorganisaatioksi muuttuminen tuovat konetoimittajille *voimakasta ja vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua* (luvut 9 , 10 , 11 ja 16).

9. **Asiakkaiden kasvavat vaatimukset ja tarpeet.** Monissa tuotantolaitoksissa toimintaa tehostetaan jatkuvasti, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijöiden vastuualueita laajennetaan ja heidän työmääränsä lisääntyy. Tämä jatkuva muutos saa asiakkaat *kokemaan palveluprosessin korkean laadun koko ajan vain tärkeämpänä* (luku 20). Samaan aikaan asiakkaista on tullut yhä vaativampia ja tietoisempia siitä, mitä he voivat odottaa konetoimittajalta (Grönroos 2010, 34). Suomalaisten tehtaiden tuotanto- ja projektipäälliköiden mukaan konetoimittajien *palveluprosessin kehittäminen on lähes kaksi kertaa tärkeämpää verrattuna teknisen osaamisen ja teknologian kehittämiseen* (kuviot 10 ja 11).

10. **Asiakas kokee vain palveluorganisaation todella luotettavaksi.** Tuotekeskeinen konetoimittaja voi kehittää luotettavuutta aikataulussa pysymisessä, mutta täydellinen ja laaja-alainen luottamus vaatii väistämättä muutosta palveluorganisaatioksi. Tuotekeskeinen organisaatio on aina lopulta tuotekeskeinen, ei asiakaskeskeinen. (aiheesta tarkemmin luottamuksellisessa osuudessa.)

11. **Konetoimittajat tarvitsevat kustannussäästöjä.** Palveluprosessi tapahtuu asiakasrajapinnassa ja siksi sen laadun kehittämisen vaikutus on kaksisuuntainen: s*e tehostaa niin konetoimittajan kuin asiakkaankin toimintaa ja vähentää*

kummankin ongelmia ja kustannuksia (kuvio 7).

12. **”Aihe on erittäin akuutti”.** FIMECCin palveluasioiden johtaja ja vahvan bisneskokemuksen omaava Jouko Koskinen arvioi opinnäytteen aihetta edellä mainituin sanoin. FIMECC Oy on voittoa tavoittelematon kone- ja metalliteollisuuden strategisen huippuosaamisen keskittymä (SHOK), jonka osakkaat ovat suomalaisia merkittävimpiä konetoimittajia, yliopistoja ja tutkimuslaitoksia (luku 5).

13. **”Ongelma on tiedostettu jo kauan”**

> *Ongelma on tiedostettu jo kauan, mutta perinteinen teollisuus ei ole pääsääntöisesti pystynyt muutoksiin kuin kriisien kautta. Perinteisissä suuryrityksissä johto vetää mielestään palveluorganisaatiota, mutta henkilöstö toimii kuten ennenkin. Toivottavasti nykyinen kriisi herättää myöskin meidät suunnittelijat ja työntekijät*.

Automaatio- ja tietotekniikan insinööri Petri Nousiainen kuvailee opinnäytteen aihetta edellä mainitusti. Nousiaisella on vuosien kokemus eri konetoimittajien käyttöönotoista.

Maailma muuttuu jatkuvasti, mikä avaa eteemme sekä hienoja mahdollisuuksia että riskejä. Näyttää siltä, että useat konetoimittajat ovat jo nyt konetoimitusten osalta ja aikanaan palvelutuotteidenkin osalta tienhaarassa. Jos konetoimittaja haluaa pysyä vahvan elinvoimaisena ja mukana globaalissa murroksessa kohti arvotaloutta, sen on muutettava organisaationsa tuotekeskeisestä aidoksi palveluorganisaatioksi. Ne konevalmistajat, jotka ottavat tämän mahdollisuuden yhtä tosissaan kuin asiakkaat, tulevat jatkossakin mitä todennäköisimmin pysymään menestyksen virran ytimessä. Hylkäämällä tämän mahdollisuuden, konetoimittaja jää parhaimman virtauksen viereen ja ottaa samalla riskin rantatöyräille ajautumisesta.

Konetoimittaja palveluorganisaatioksi – mitä tarkoittaa?

Muututtuaan palveluorganisaatioksi konetoimittaja tuottaa asiakkailleen huippulaatua aikataulussa pysymisessä, yhteistyössä, tehtävien loppuunsaattamisessa ja lopputuotteiden palvelevuudessa. ”Jokaisella organisaation jäsenellä on hyvän palvelun tarjoaminen verissä” ja yrityksen rakenteet, järjestelmät, työprosessit, johtamistavat, toimintanormit ja arvot tukevat erinomaista palvelua (Grönroos 2010, 478). Muutoksen toteuttaminen vaatii muutosohjelman liittämistä yrityksen visioon ja strategiaan ja koko organisaation innostamista yhteistoimintaan tuon vision saavuttamiseksi. Muutosohjelma sisältää vähintään kymmenen yksittäistä projektia, se kestää useamman vuoden ja tuottaa suoritusparannuksia säännöllisin väliajoin.

Konetoimittaja palveluorganisaatioksi - Miksi?

Kuten myöhemmin käy ilmi, palveluorganisaatioksi muuttumiselle ja sitä kautta palveluprosessin kehittämiselle on useita järkeviä ja painavia syitä:

1. Pitää mukana globaalissa murroksessa
2. Hyödyttää kaikkia osapuolia
3. Poistaa ongelmia ja kustannuksia
4. Tuottaa nopeasti tuloksia
5. Kasvattaa kokonaislaatua
6. Parantaa käsitystä konetoimittajasta
7. Kasvattaa tilauksia ja hintaa
8. Kasvattaa tuottavuutta
9. Vapauttaa pääomaa
10. Vauhdittaa uusien palvelujen ja tekniikan kehittämistä
11. Antaa selkeän etumatkan
12. Antaa vaikeasti kopioitavan kilpailutekijän
13. Kasvattaa työntekijöiden hyvinvointia ja henkilökohtaisia hyötyjä
14. Kasvattaa asiakasyrityksen tuottavuutta ja poistaa kustannuksia
15. Tukee asiakasyrityksen riskienhallintaa

16. Tukee asiakasyrityksen työntekijöiden hyvinvointia ja henkilökohtaisia hyötyjä

Jos jotakin tärkeää muutosta ei onnistuta toteuttamaan, Harvardin professori John Kotterin mukaan siitä on monesti ikävät seuraukset: ”budjetteja leikataan, ihmisiä lomautetaan ja jäljelle jäävä henkilöstö joutuu työskentelemään yhä suurempien paineiden alaisena. Tällä voi olla tuhoisat vaikutukset perheisiin ja yhteisöihin. Nämä virheet eivät ole väistämättömiä.” (Kotter 1996, 14.) Muutosjohtamisen asiantuntija John Kotter kannustaa yrityksiä muuttumaan kiihtyvällä vauhdilla muuttuvan ympäristön mukana ja hyödyntämään siten eteen avautuvat mahdollisuudet (Kotter 1996, 26; Kotter 2012a, viii - ix).

3 PALVELUPROSESSI – MITÄ TARKOITTAA?

”Liikemaailma on enimmäkseen keskittynyt mitä-strategiaan - - ja kiinnittää huomiota huomattavasti vähemmän siihen, miten liiketoimintaa yrityksissä ja niiden tiimeissä tehdään. Kokemuksemme mukaan ero siinä, *miten asiat tehdään, tarjoaa suurimmat mahdollisuudet muutokseen ja kiihtyvään kasvuun*.” (Nayar 2010, 6.) Teollisuuspalveluyritys HCL:n toimitusjohtaja Vineet Nayar puhuu asiasta kokemuksen rintaäänellä. Kun Nayar tuli HCL:n toimitusjohtajaksi vuonna 2005, yrityksellä oli työntekijöitä 30 000. Nykyään heitä on 82 000. (HCL 2012.)

Mitä-tekijät

Mitä-tekijöillä tarkoitetaan asiakkaan näkökulmasta sitä, mitä tuotteita ja palveluita asiakkaalle tarjotaan. Useat konetoimittajat ovat laajentaneet mitä-tekijöitään puhtaasta konetoimituksesta maksullisiin lisäpalveluihin, kuten huoltotoimintaan. Esimerkiksi vuoden 2011 toisella neljänneksellä Metson liikevaihdosta 46 % syntyi palveluliiketoiminnasta (Metso Oyj 2013a, 1). Ei ole siksi yllätys, että Tekes kannustaa yrityksiä laajentamaan palveluvalikoimaansa ja seuraamaan niihin liittyviä globaaleja megatrendejä. Globaaleja trendejä ovat esimerkiksi

- nettipalveluiden hyödyntäminen ja luominen (yhteistoimintaa helpottavat ja paikkariippumattomuutta edistävät nettipalvelut, yhteisöpalvelut ja erilaiset muut nettisovellukset)

- mobiililaitteiden hyödyntäminen (mm. älypuhelimet, taulutietokoneet, MP3-soittimet, GPS-laitteet)

- reaaliaikaisen tunnistustiedon hyödyntäminen (mm. mikrosirut, RFID, GPS)

- paikallisten palveluiden luominen laajentamalla yhteistyöverkkoa globaalisti netin kautta

- ilmastonmuutokseen ja kestävään kehitykseen liittyvät innovaatiot palveluineen. (Tekes 2010, 11-16.)

Miten-tekijät

Miten-tekijät tarkoittavat asiakkaan kannalta sitä, miten ongelmattomasti, luotettavasti ja miellyttävästi asiakas saa juuri itselleen sopivat ja haluamansa fyysiset tuotteet ja palvelut (ks. Grönroos 2010, 34, 55). Aidoksi palveluorganisaatioksi haluavan konetoimittajan on kehitettävä mitä-tekijöiden lisäksi miten-tekijöitä, eli asiakkaan näkökulmasta palveluprosessin laatua (Grönroos 2010, 28, 29, 104, 157, 195, 196, 509-514). Konetoimittajan palveluprosessi koostuu seuraavista pääelementeistä:

1. Henkilöstön palveluprosessi
    - Aikataulussa pysyminen
    - Yhteistyön sujuvuus
    - Tehtävien loppuunsaattaminen
2. Lopputuotteiden palveluprosessi

Palveluprosessin osatekijöitä käsitellään tarkemmin luottamuksellisessa osuudessa.

4 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI VAIKEAA?

Jos miten-tekijöiden väitetään tuovan nykyään suurimmat mahdollisuudet kiihtyvään kasvuun, miksi teollisuudessa keskitytään kuitenkin mitä-tekijöihin, eli siihen, mitä tuotteita yritys asiakkaalle tarjoaa ja mitä niiden tekninen erittely pitää sisällään? Saadaksemme vastauksia, meidän on palattava ajassa taaksepäin aina teollisuuden historian alkulähteille saakka.

1. **Teollinen vallankumous.** 1700-luvulta alkanut teollinen vallankumous ja fyysisten tuotteiden kasvava virta vaikuttivat voimakkaasti koko maailman historiaan. Fyysiset tuotteet toivat huomattavasti vaurautta ja lupasivat ihmiskunnalle parempaa tulevaisuutta. Fyysisten tuotteiden nousu sai osakseen maailmanlaajuista ihailua ja liike-elämän katse kääntyi ymmärrettävästikin pitkälti vain niihin ja niiden teknisiin hienouksiin. (ks. Ojasalo ja Ojasalo 2010, 9, 10.)

2. **Matemaattinen talousajattelu.** 1800-luvulta aina 1900-luvun puolelle saakka ajateltiin, että talousajattelun kuului perustua lähinnä vain matemaattisiin kaavoihin ja malleihin. Vain fyysiset tuotteet soveltuivat sen kaltaiseen ajatteluun, koska niiden arvo oli helposti määriteltävissä. Muut ostopäätöksiin vaikuttavat seikat jäivät vakio-oletusten alle. Fyysiset tuotteet ja niiden tekniset ominaisuudet vahvistivat jalansijaa liike-elämässä toimivien ihmisten mielissä entisestään ja muun kaltaista ajattelutapaa ylenkatsottiin. (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 10, 11.)

3. **Laimeahko kilpailu.** Markkinoilla oli 1900-luvulle tultaessa fyysisistä tuotteista vajausta ja kilpailu laimeahkoa, joten vaurastuminen onnistui erinomaisesti, vaikka teollisuuden päähuomio oli yleisesti ottaen asiakkaan tukemisen sijasta fyysisissä tuotteissa, hinnassa ja hukkakustannusten poistossa. Tilanne jatkui samantyyppisenä vuosikymmeniä. (Grönroos 2010, 50, 56, 57.) Elettiin vaihtonäkökulman aikaa (Grönroos 2010, 46, 47, 50).

4. **Yritysten voimakas kasvu.** 1900-luvulla perustettiin tuhansia suuria organisaatioita ensimmäistä kertaa ihmiskunnan historiassa ja useimpien yritysten oli vaikea saada tarvitsemansa määrä taitavia asioiden johtajia hallitsemaan kasvavien organisaatioiden toimintaa. Niinpä satoja tuhansia ihmisiä opetettiin ja rohkaistiin yritysten ja yliopistojen toimesta teknisesti ajatteleviksi asiajohtajiksi. Ihmisten johtamista ei opetettu, koska pulaa oli nimenomaan asiajohtajista. Jonkinlainen vaikutus tilanteeseen oli myös sillä, että asioiden johtamista oli helpompaa opettaa kuin ihmisten johtamista. (Kotter 1996, 23.)

Miten-tekijät vieraita. Edellä mainituista syistä johtuen arvostuksemme on edelleen vahvasti mitä-tekijöiden puolella. Tavallisesti koko työuramme ja osaamisemme on keskittynyt mitä-tekijöihin. Olemme saaneet niillä arvostusta ja niiden turvin edenneet työurallamme. Olemme rutinoituneet niihin ja osaamme hallita niitä; meistä on tullut asioiden johtajia ja teknologiaosaajia. Miten-tekijät vaikuttavat sitä vastoin vierailta, epäilyttäviltä ja jopa pelottavilta. Ne vievät useat meistä tutun ja turvallisen alueen ulkopuolelle, koska niiden hallinta vaatii asioiden johtamisen ja teknologiaan keskittymisen lisäksi ihmisymmärrystä ja ihmisten johtamistaitoja. Niihin tarttuminen irrottaa meidät totutuista, jopa vuosisatoja vanhoista uomista, mikä aikaansaa epäilyksiä ja pelkoa.

Epäilyksiä ja pelkoa lisää edelleen se, että miten-tekijöiden täsmällisen arvon mittaaminen on hankalaa, eikä meillä ole vielä paljon konkreettisia esimerkkejä teollisuusyrityksistä, jotka olisivat kehittäneet miten-tekijöitä laaja-alaisesti (ks. Tekes 2010, 8). Sitä ei pysty toteuttamaan koulutusohjelmalla, vaan kyseessä on useamman vuoden ohjelma. Me olemme tottuneet asiajohtamisessa ja kvartaalitaloudessa, että projektin pitää olla valmis viimeistään vuoden tai kahden kuluttua (Kotter 1996, 126). Miksi siis ajatellakaan miten-tekijöiden eli palveluprosessin kehittämistä?

5 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 1. pitää mukana globaalissa murroksessa

Globaalia talouttamme leimaa asteittainen siirtyminen kohti arvotaloutta (Gummesson 2004, 29). Liike-elämään on levinnyt ymmärrys, että asiakkaat eivät ostakaan tuotteita, vaan hyötyjä suhteessa kustannuksiin, eli arvoa (Gummesson 2004, 29; Grönroos 2010, 25, 195; Ojasalo ja Ojasalo 2008, 250; ks. Ojasalo ja Ojasalo 2010, 16, 17). Tuotekeskeisen näkökulman päivittäminen arvokeskeiseksi vaatii seuraavien asioiden oivaltamista:

1. Koska asiakkaat eivät osta fyysisiä tuotteita, vaan arvoa, kehittämistyötä on katsottava asiakkaan arvonäkökulmasta: on mietittävä miten paljon mistäkin kehittämistyöstä ja innovaatiosta on asiakkaalle todella hyötyä (suhteessa tälle koituviin kustannuksiin) ja mitä asiakkaalle arvoa tuottavaa asiakkaalta vielä puuttuu.

2. *Koska asiakkaat eivät osta fyysisiä tuotteita vaan arvoa, asiakkaat ostavat myös palveluita ja palveluprosessin*. Konetoimittajien asiakkaiden haastattelut Suomessa tukevat selvästi tätä näkökulmaa.

Palvelut ja palveluprosessi uusia arvontuojia

Globaali murros arvotalouteen on nostanut esille edellä mainitun mukaisesti kaksi asiakkaalle arvoa luovaa tekijää, jotka ovat olleet koko teollisen aikakauden ajan fyysisten tuotteiden varjossa: palvelut ja palveluprosessin (Grönroos 2010, 49, 50, 104; ks. Gummesson 2004, 394). Koska niiden esiintulo näyttää oleva keskeisin tekijä arvotalouteen siirtymisessä, nykyistä taloutta nimitetään usein myös palvelutaloudeksi (Grönroos 2010, 15, 35).

Huomio kääntynyt palveluihin ja palveluprosessiin. Tuotekeskeisen näkökulman

muuttaminen globaalin suuntauksen mukaisesti arvokeskeiseksi on perusteltua, koska kilpailu on kiristynyt, yrityksistä on tullut fyysisissä tuotteissa tasavertaisempia ja asiakkaista arvon luonnin suhteen tietävämpiä ja vaativampia (Grönroos 2010, 34; Tekes 2007, Summary; Tekes 2010, 7). Kaiken lisäksi joillakin aloilla kysyntä on hiipunut ja toisilla aloilla tuotteidentarjoajia on siinä määrin, että tarjonta ylittää kysynnän (Grönroos 2010, 50; Tolvanen ja Rantanen 2013). Edellä mainittu suuntaus ei ota takapakkia, vaan vahvistuu vahvistumistaan, mikä ajaa yritykset löytämään jotain uutta, jolla lisätä kilpailukykyä ja erottua selvästi edukseen markkinoilla. Koska fyysisten tuotteitten lisäksi myös palvelutuotteet ja palveluprosessi tuovat asiakkaille arvoa, teollisuusyritykset, tutkijat, koulut ja valtiot ovat alkaneet kiinnittää niihin entistä enemmän huomiotaan.

Tutkimus ja koulutus kiinnostuneita

Asiakas kokee laadun ja arvon. Palvelujen ja palveluprosessin tutkimiseen alettiin kiinnittää todellista huomiota vasta 1970-luvun lopulla ja siitä vuosikymmenen kuluttua palveluihin kohdistuva mielenkiinto suorastaan räjähti kasvuun tutkijoiden keskuudessa (Grönroos 2010, 47, 49, 50, 99; Ojasalo ja Ojasalo 2010, 12). Alaa tutkittiin monissa maissa, mutta ennen kaikkea Yhdysvalloissa, Britanniassa, Ranskassa, Ruotsissa ja Suomessa. (Gummesson 2004, 385-387.) 1980-luvulta lähtien laatuajattelua alkoi hallita käsite *asiakkaan kokema laatu* ja ymmärrys siitä, että asiakas on se, joka määrittelee laadun (Grönroos 2010, 100; Ojasalo ja Ojasalo 2010, 11). Tästä seurasi edelleen ymmärrys siitä, että koska laatu määrittyy asiakkaan kokemusten kautta, myös arvo määrittyy samalla tavoin. Toimituksen kokonaisarvo muotoutuu asiakkaan mielessä ja on niin suuri kuin asiakas sen *kokee* (Grönroos 2010, 192, 195, 196).

Konetoimituksen arvon syntyminen. Koska arvoa syntyy asiakkaan käyttäessä palveluja ja tuotteita, arvon muotoutumiselle voidaan käyttää joko nimitystä arvon kokeminen tai *käyttöarvo* (Grönroos 2010, 192). Konetoimituksen kokonaisarvo syntyy näin ollen asiakkaan toimituksen aikaisista arvokokemuksista tai arvonpilaamiskokemuksista ja toimituksen jälkeisistä koneen ja huoltopalveluiden käyttökokemuksista (ks. Grönroos 2010, 195, 196). Arvoa ei synnytetä konetoimittajan tiloissa, vaan nykyisen vallalla olevan näkemyksen ja Ojasalojen mukaan ”arvoa luodaan yhdessä asiakkaan

kanssa (value co-creation), ja arvon määrittelee asiakas” (Grönroos 2010, 192; Ojasalo ja Ojasalo 2010, 14).

Palveluprosessin kehittäminen ajankohtaista. Nyt 2000-luvulla olemme edenneet jo siinä määrin arvotalouteen, että yhä useammin kuulee sanottavan, että palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta on tullut tavarakeskeistä liiketoimintalogiikkaa tärkeämpi (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 13, 14). Palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professori Grönroosin mukaan palvelustrategia toimiikin useimmilla teollisuus- ja palveluyrityksillä. Laatuhankkeiden lähtökohtana on tällöin toiminnallisen laadun, eli palveluprosessin laadun parantaminen. ”Toiminnallisen laadun kehittäminen saattaa lisätä huomattavasti asiakkaiden saamaa arvoa ja antaa yritykselle tarvittavaa kilpailuetua. Kilpailijat voi siis lyödä laudalta tarjoamalla asiakkaille enemmän ja parempia palveluja, joissa korostetaan toiminnallista laatua.” (Grönroos 2010, 104.)

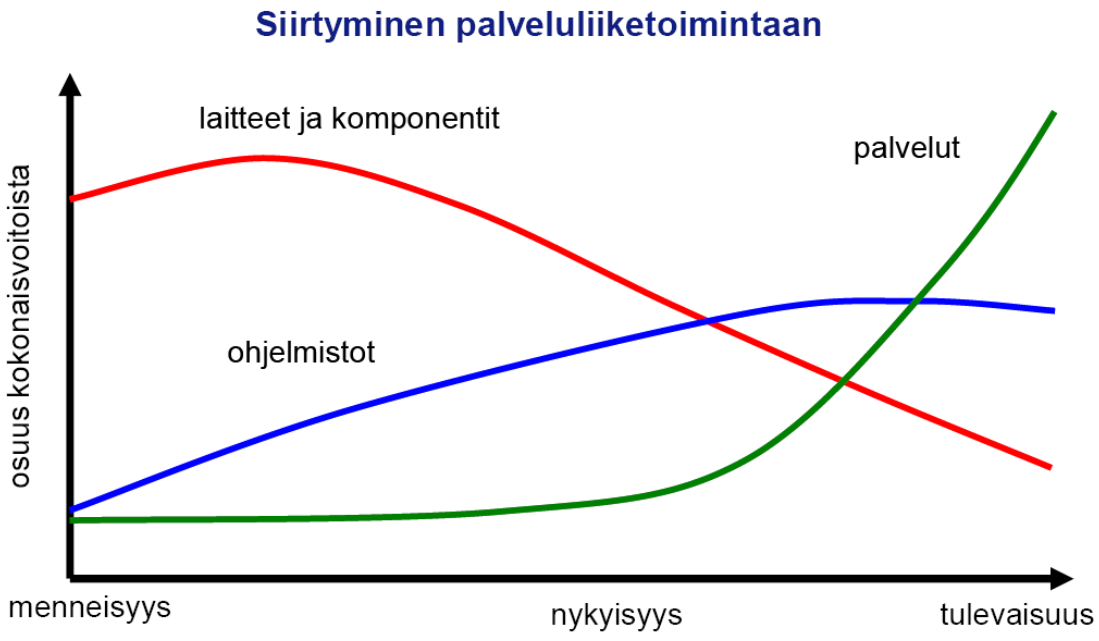
Huomion kiinnittäminen palveluprosessiin tulee kasvamaan. Ojasalot uskovat, että tulemme näkemään lähivuosina yhä enemmän laadukkaan palveluprosessin tarvitsemaa yrityskulttuurien muuttamista palvelukulttuuriksi, palvelukokemusten parantamista ja palvelujen arvon mittaamista. ”Palveluliiketoiminnasta onkin tulossa yhä useammille teollisuusyrityksille merkittävä uusi kilpailukeino ja tuloksentekoväline.” (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 19, 20.) On luontevaa päätellä, että aivan kuten fyysisten tuotteiden markkinoille ryntäyksestä seurasi niiden tuotantoprosessien kehittäminen kilpailuetuna, palvelujen ryntäyksestäkin seuraa palvelujen prosessien, eli palveluprosessien kehittäminen kilpailuetuna. Seuraavat esimerkit kuvastavat tutkimuksen ja koulutuksen kiinnostusta palveluihin ja palveluprosessiin.

Tekes

Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes käynnisti vuonna 2006 seitsenvuotisen Serve – Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille -ohjelman, jonka tavoitteena on ollut edistää uudenlaista palveluliiketoimintaa Suomen teollisuudessa, kaupan alalla ja liike-elämän asiantuntijapalveluissa. Ohjelma on tarjonnut tukea yrityksille ja tutkimusorganisaatioille. Se on kannustanut yrityksiä uudistumaan strategisesti ja synnyttämään asiakkaiden arkeen ja liiketoimintaan enemmän arvoa. (Tekes 2011.)

Kokonaiskokemus määrää arvon. Ohjelma on synnyttänyt useita tutkimusraportteja, joista eräässä todetaan, että kokonaiskokemus on se, joka lopulta määrää arvon. Tästä johtuen *kokemussuunnittelusta* on kovaa vauhtia tulossa maailmalla B2B -liiketoiminnassa standardilähestymistapa tutkimukseen ja teknologian ja uusien toimitusmallien kehittämiseen. (Tekes 2010, 7, 14.)

Kehitä organisaatiota ja sen prosesseja. Tekesin palveluliiketoiminta.fi -sivustolla todetaan, että ” Palvelusta tulee yhä tärkeämpi osa liiketoimintaa myös perinteisillä tuotemarkkinoilla ja valmistavassa teollisuudessa. - - Kansainvälisillä ja kilpailluilla markkinoilla toimivien yritysten on välttämätöntä kiinnittää huomiota palveluihin riippumatta yrityksen toimialasta, tuotteista ja ansaintamallista.” Sivustolla esitetään, että palveluliiketoiminnan *kehittäminen voi kohdistua esimerkiksi organisaatioon ja sen prosesseihin ja asiakasrajapintaan*. ”Palveluliiketoimintaa voi kehittää pienillä askelilla toimintaa vähittäin parantaen tai pyrkiä hyppäyksiin, jotka saattavat kokonaan muuttaa yrityksen liiketoimintamallin tai ansaintalogiikan.”



KUVIO 1. Tekesin ennuste automaatioalan kehityksestä (Ylén 2010, 10).

Palvelut kasvussa. Tekesin toteuttamista tutkimuksista käy ilmi, että laitteiden ja

komponenttien sekä ohjelmistojen merkitys tulee tulevaisuudessa olemaan vähäisempi, kun taas palvelut nousevat merkittävään asemaan. Palvelujen odotetaan tulevaisuudessa käsittävän jopa 2/3 teollisuusautomaation liiketoiminnasta (Ylen, ym. 2010, 5). Suurimman kasvun odotetaan syntyvän juuri palveluista (Ylen, ym. 2010, 5).

VTT

Yrityskulttuuri palvelukulttuuriksi. Psykologian tohtori Maaria Nuutinen on tutkinut VTT:llä erityisesti palveluliiketoimintaa ja nähnyt miten tärkeä palvelukulttuuri on yrityksille. Nuutinen kannusti siksi Teknisen Kaupan ja Palveluiden yhdistyksen vuoden 2010 ServTek-foorumissa *osallistujia muuttamaan organisaatioidensa kulttuuria palvelukulttuuriksi*. Hän perusteli kantaansa sillä, että palvelukulttuuri vauhdittaa palveluiden osuuden kasvattamista liikevaihdossa. (Lagus 2010.)

Kehitä toimintatapoja ja johtamista. Organisaatiokulttuuri on osin tiedostamatonta ja sille on ominaista ulkoapäin tulevan muutoksen vastustaminen. Jotta muutos olisi mahdollinen, työntekijöiden on ymmärrettävä, miksi pitää muuttua. Yritysten pitäisi lisäksi siirtää vahva kontrollijohtaminen syrjään ja ottaa tilalle joustava ja asiakassuuntautunut johtaminen. Vaihdanta-ajattelu tulisi vaihtaa aitoon kehitysyhteistyöhön asiakkaan kanssa. Nuutinen varoitti siitä, että ”usein kehittämiseen lähdetään teknologia edellä ja *unohdetaan toimintatapojen kehittäminen*”. Lopuksi Nuutinen muistutti siitä, että asiakassuuntautuneen palvelukulttuurin kehittäminen vie aikaa ja sen eteenpäinviemiseksi tarvitaan painetta asiakkailta. (Lagus 2010.)

The Finnish Service Alliance ry

Työelämä ja palvelututkimus yhteen. The Finnish Service Alliance on yhdistys, jonka tavoitteena on edistää käytännön työelämän ja tutkijoiden yhteistoimintaa ja tiedonvälitystä. Yhdistys auttaa kehittämään julkisen sektorin ja yritysmaailman palveluita ja suomalaisen palvelututkimuksen kansainvälistä näkyvyyttä (The Finnish Service Alliance ry 2013a). (The Finnish Service Alliance ry 2013b.) Yhdistyksen perustamisen ”aloitteentekijöinä oli joukko palvelututkimuksen ja palveluja koskevan opetuksen asiantuntijoita Aalto-yliopistolta, Hankenilta ja VTT:ltä” (The Finnish Service Alliance ry

2013c).

”Liiketoiminnan mullistaminen palvelulogiikalla”. Finnish Service Alliance järjesti 20.11.2013 Espoossa tapahtuman, jonka teemana oli ”Liiketoiminnan mullistaminen palvelulogiikalla”. Tilaisuutta esiteltiin seuraavasti: ”tapahtuman tavoitteena on herättää uudenlaista keskustelua siitä, miten rakennetaan kannattava liiketoimintamalli, jonka keskiössä on *palvelukeskeinen ajattelu* ja asiakkaan arvo.” Avauspuheen piti IBM:n Jyrki Koskinen, jonka vastuualueena ovat yliopisto- ja yhteiskuntasuhteet. Avauspuheen teemana oli ”Palvelulogiikalla Suomi nousuun”. (The Finnish Service Alliance ry 2013d.)

Palveluyhteisöjä syntyy jatkuvasti. Finnish Service Alliancen sivuilla tiedotetaan myös muissa maissa toimivista palvelututkimuksen yhteisöistä. Syyskuussa 2013 kerrottiin kahdesta uudesta yhteisöstä, joita ovat International Society of Service Innovation Professionals (ISSIP) ja Japanissa perustettu The Society for Serviceology. ISSIP:n puheenjohtaja on Cisco Systemsiltä ja sihteeri IBM:ltä. (The Finnish Service Alliance ry 2013e.)

CERS

Käytännön liike-elämän edistämistä palveluissa. CERS (Centre for Relationship Marketing and Service Management) on Helsingissä sijaitseva Hankenin yliopiston alaisuudessa toimiva asiakassuhteiden ja palvelumarkkinoinnin tutkimuskeskus. CERS on kansainvälisesti verkottunut ja perustettu vuonna 1994. Tällä hetkellä keskuksessa toimii 13 vanhempaa tutkijaa ja 35 tohtoriopintoja suorittavaa opiskelijaa, joista kolmasosa on kokopäiväisiä tutkijoita. CERS tähtää tutkimuksillaan *liiketoiminta-ajattelun ja käytännön liike-elämän edistämiseen asiakassuhteissa* ja palveluissa. (Hanken School of Economics 2013.)

’Suomen palvelukulttuuri olematonta’. CERSin tutkija Pekka Helle kannustaa teollisuusyrityksiä muuttamaan yrityskulttuuriaan palvelukulttuuriksi. Hänen mukaansa Suomessa on hyvin edistyksellisiä palveluita, mutta *”Suomen palvelukulttuuri on ohutta, jopa olematonta”*. Sana palvelukulttuuri voi kuulostaa epämääräiseltä, mutta

Pekka Helle innostaa yrityksiä tarttumaan haasteeseen: ”Viestini on se, että vaikka palvelubisnekseen liittyy perinteisen teknologian näkökulmasta paljon epämääräisyyttä, tämä ei ole yhtään vähemmän rationaalinen bisnes kuin teknologiasta lähtevä.” Helle jatkaa: ”Myös perinteisen teollisuusyrityksen kannattaa innostua palveluista. Innostumisesta seuraa onnistuminen.” (FIMECC 2011, 5.)

Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu

Tue asiakasta kokonaisvaltaisesti ja luo suhteita. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun yhtenä opintosuuntana on markkinointi. Yliopisto käsittelee markkinointia pitkälti palveluliiketoiminnan näkökulmasta: markkinointi ei ole vain yrityksen yksittäisen osaston tehtävä, vaan se on kokonaisvaltaista yrityksen erilaisten resurssien integroimista *asiakkaan tukemiseksi*. Markkinointi on yliopiston mukaan suhteiden luomista, säilyttämistä ja kehittämistä. Sen tavoitteena on luoda molempia osapuolia hyödyttävä asiakassuhde. ”Kaiken pohjana on asiakasorientoitunut ajattelu, jonka ytimenä on *asiakkaiden syvällinen ymmärtäminen*.” (JJK 2013.)

Markkinoinnin tavoitteena suhdeosaaminen. ”Markkinoinnin osaamistavoitteena on tuottaa *vahvaa asiakas-, verkosto- ja suhdeosaamista* erityisesti merkitystään kasvattamassa olevassa palveluliiketoiminnassa. - - Opiskelijalle muodostuu kyky ymmärtää palveluliiketoiminnan luonnetta, merkitystä ja sen mahdollisuuksia kiristyvässä kilpailutilanteessa.” (JJK 2012a.) Tämänkaltainen markkinointiosaaminen täyttää nykyisen työelämän käytännön tarpeita, koska Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun sivujen mukaan valmistuneet opiskelijat työllistyvät erittäin hyvin (JJK 2012b).

HAMK

Palveluliiketoiminnan kehittämistä. Hämeen ammattikorkeakoulussa toimii ylemmän korkeakoulun teollisuuden palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Se valmistaa opiskelijoita teollisuuden palveluliiketoiminnan uudistamiseen, kehittämiseen ja jatkuvaan toteuttamiseen. (Hamk 2013.)

Laurea

Asiakasymmärrystä sanattomia tarpeita myöten. Espoon Laureassa on mahdollisuus päästä opiskelemaan ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintoa ”Service Innovation and Design”. Opiskelijaa autetaan ymmärtämään syvällisesti asiakkaita näiden sanattomia tarpeita myöten. Opiskelija oppii tuntemaan *asiakkaan käyttäytymistä* ja tulevaisuuden tutkimisen käytäntöjä ja tutustuu moniin palvelujen suunnittelutyökaluihin ja käytäntöihin. Tämän jälkeen katse suunnataan uusien palvelujen kehitysprosesseihin, brändeihin ja palvelujen kaupallistamiseen. (Laurea 2013.)

SERVSIG

SERVSIG (Services Marketing Special Interest Group) on AMA:n (American Marketing Association) alainen vuonna 1993 perustettu ryhmä, joka järjestää joka toinen vuosi tilaisuuden nimeltä AMA SERVSIG International Service Research Conference. Tilaisuus järjestetään joka kerta eri maassa. SERVSIG jakaa jäsenilleen tietoa palvelujen markkinoinnista ja johtamisesta ja auttaa luomaan kontakteja tutkijoiden kesken. (SERVSIG 2006.; SERVSIG 2013.; Hanken 2012.)

Teollisuusyritykset kiinnostuneita

BestServ-foorumi

Yhtenä tavoitteena vaikuttaa palveluasenteeseen. Teknologiateollisuuden yritysten etujärjestö Teknologiateollisuus ry koordinoi vuosina 2004 – 2012 BestServ-foorumia, joka kokosi Suomen johtavia teollisuusyrityksiä, tutkimuslaitoksia ja yliopistoja yhteen tarkoituksenaan kehittää osallistuneiden yritysten palveluliiketoimintaa (Teknologiateollisuus ry 2008; Tuominen, ym. 2012, 3, 8). Foorumissa olivat mukana esimerkiksi M-Real, Kone, STX Europe, Raute, Cargotec, Glaston, ABB, Sandvik, Moventas, Metso ja Wärtsilä (Tuominen, ym. 2012, 9). Yhtenä sen tavoitteista oli myös ”*vaikuttaa suomalaisen palveluasenteen* ja koulutusjärjestelmän kehittymiseen kaikilla tasoilla siten, että se tuottaa palveluliiketoiminnan osaajia suomalaiseen teollisuusjärjestelmään” (Teknologiateollisuus ry 2008).

Kasvata palvelukulttuuria ja palveluasennetta. Foorumin The Service Day 2012 -seminaarissa tiivistettiin yhteinen matka kohti palvelutaloutta seuraavasti:

2005 – Uteliaisuus: Teollisuuspalvelujen ilmaantumisen tärkeys ymmärretty – mitä se merkitsee meille?
2006 – Kiihkeys: Parhaat innovaatiokäytännöt ja tarjonnan kehitys – kiire toteuttamaan.
2007 – Ei yksin: Palveluliiketoiminta ja liiketoimintaverkostot, ICT teollisuuspalveluissa.
2008 – Takaisin asiakkaaseen: Asiakkaan ymmärtäminen – ratkaisuja, jotka istuvat asiakkaan liiketoimintaan.
2009 – Lamaan: Palvelusuunnittelu, organisointi, mittaaminen ja palveluliiketoiminnan johtaminen.
2010 – Ei vain insinööriosaamista: *Palvelukulttuuri, palveluasenne.*
2011 – Kasvun tavoittelua: Palvelun myynti ja brändäys, yhteisymmärrys palveluiden myynnissä.
2012 – Liiketoimintaa. (Tuominen, ym. 2012, 6, 7.)

Tue asiakkaan päivittäistä toimintaa. Yritysryhmän kanssa käydyt keskustelut johtivat palveluliiketoiminnan tutkimushankkeeseen, jonka tuloksena syntyi vuonna 2007 kirja ”Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan” (Grönroos;Hyötyläinen, ym. 2007, 6). Minkälaisia tutkimustuloksia BestServ-foorumin yritykset saivat käsiinsä? Yksi kirjan kuudesta ydinosasta on palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professori Christian Grönroosin käsialaa. Hän määrittelee palvelun asiakkaan ”päivittäisen toiminnan ja prosessien tueksi” ja korostaa, että tämä tukeminen ei tarkoita vain teollisuuspalvelujen, kuten huolto-, korjaus- tai koulutuspalvelujen tarjoamista. Se sisältää hänen mukaansa ehdottomasti kokonaistuen, mihin sisältyy perustuote palveluprosesseineen ja taustapalvelut, kuten *reklamaatioiden käsittely, laskutus, ekstranet-verkot, tuotedokumentaatio ja ihmisten välinen vuorovaikutus*. (Grönroos 2007, 29.)

Kiinnitä huomiota palveluprosessin laatuun. Grönroosin mukaan kaikki yhteydet asiakkaaseen voidaan palvelullistaa, eli muuntaa asiakasta tukeviksi (Grönroos 2007,

40). ”Esimerkiksi *reklamaatioiden käsittelyn ja laskutuksen kehno hoito rasittaa kuitenkin asiakkaita* tunnetasolla ja aiheuttaa tarpeetonta ajanhukkaa ja vaivaa. Palveluvirheet on korjattava, laskujen tiedot ja oikeellisuus on tarkistettava tai tuotedokumentaatio tulkittava. Tästä syntyy myös ylimääräisiä kustannuksia.” (Grönroos 2007, 29.) Grönroos kannustaa teollisuusyrityksiä kiinnittämään huomioita *palveluprosessien laatuun*, jotta palvelut eivät heikennä, vaan tukevat asiakkaan päivittäistä toimintaa. Grönroos puhuu yksittäisten tuotteitten sijaan asiakkaan saamasta keskeytymättömästä tukivirrasta, johon kuuluvat esimerkiksi tekniset ratkaisut, tuotteet, toimitukset, asiakaskoulutukset, laskutukset, palveluvirheiden, reklamaatioiden ja ongelmien käsittelyt, neuvonnat, huolto- ja korjauspalvelut, yhteiset tuote- ja palvelukehitykset, tutkimus- ja kehitystoiminnat, asennettujen laitteistojen päivitykset ja modernisoinnit (Grönroos 2007, 39).

Yhdistä valmistus ja palvelu toisiinsa. Käsitellessään palveluyritykseksi muuntautumista, Grönroos esittää kysymyksen: ”Riittääkö, että erillinen palvelutoiminta, teollisuuspalvelut, muutetaan todelliseksi palveluliiketoiminnaksi?” Hänen vastauksensa on: ”Ei. Kestävän kilpailuedun saavuttaminen edellyttää, että koko yritys, mukaan lukien sen valmistus- ja palvelutoiminta*, omaksuu palvelulogiikan ja muuntautuu palveluyritykseksi*, jossa valmistus- ja palvelutoiminta on yhdistetty yhtenäiseksi liiketoiminnaksi.” (Grönroos 2007, 31, 32.)

FIMECC Oy

FIMECCin esittely. Strategisen huippuosaamisen keskittymän (SHOK) FIMECC Oy:n tehtävänä on edesauttaa kone- ja metalliteollisuuden uudistumista (FIMECC 2013a). FIMECC:a voidaan oikeastaan kutsua avoimeksi kehityskeskukseksi tai voittoa tavoittelemattomaksi tutkimus- ja tuotekehitysyritykseksi. Osakkaat ovat suomalaisia merkittävimpiä konetoimittajia, yliopistoja ja tutkimuslaitoksia. (FIMECC 2013b.) Vuoden 2013 loppuun mennessä ”yhtiö on koonnut lähes 200 organisaatiota ja yli 1700 henkilöä valmistavan teollisuuden yhteisölliseen ja esikaupalliseen tutkimus- ja kehitystyöhön” (FIMECC 2013a).

Palveluliiketoiminnasta menestystekijä. FIMECCin yhtenä tavoitteena on ohjata suomalaiset konevalmistajat palveluliiketoiminnan johtaviksi osaajiksi ja markkinatarpeiden ennakoijiksi. Se auttaa konetoimittajia omaksumaan palvelulogiikan liikkeenjohdon ohjausmekanismiksi ja antaa uutta ymmärrystä palveluprosessien johtamisesta (FIMECC 2008).

Ajattelutapa ja asenteet uusiksi. FIMECC:n vuonna 2010 käynnistettyyn FutIS-ohjelmaan (Future Industrial Services) on osallistunut 19 yritystä mukaan lukien ABB, Cargotec, Kone, Metso, Outotec, ja Wärtsilä. Ohjelma kohdentuu kolmeen aiheeseen, joista ensimmäisessä käsitellään *palveluliiketoiminnan vaatimaa ajattelutavan, asenteiden* ja bisneksen muuttamista (FIMECC 2011, 5). Tavoitteena on muuttaa palveluliiketoiminta merkittäväksi menestystekijäksi suomalaiselle koneteollisuudelle. (FIMECC 2012a.)

Käyttäjäkokemuksesta tärkeä kilpailutekijä. FIMECCillä on käynnissä myös UXUS-ohjelma, eli User Experience and Usability in Complex Systems. UXUS-ohjelmassa keskitytään asiakkaiden käyttäjäkokemusten (User Experience, UX) kehittämiseen. Käyttäjäkokemuksen suunnittelu *liittyy läheisesti henkilöstön ja lopputuotteiden palveluprosessin kehittämiseen*. Käyttäjäkokemussuunnittelu on jo aloittanut tuloaan teollisuuteen ja nousee monien suomalaisten tutkijoiden ja yritysten ennusteen mukaan tulevaisuudessa tärkeäksi kilpailutekijäksi B2B-liiketoiminnassa. FIMECCin sivuilla mainitaan, että ”UXUS-ohjelman päämääränä on tukea suomalaisen metalli- ja konetoimittajateollisuuden uudistumista ja erottautumista kilpailijoistaan käyttäjäkokemuksen avulla.” Ohjelmassa on mukana 8 suurta metallialan yritystä, joita ovat Fastems, Kone, Konecranes, Metso Automation, Metso Paper, Rocla, Rolls Royce Marine ja Rautaruukki. (FIMECC 2012b.)

FIMECC kutsui syksyllä 2012 Delftin teknillisestä korkeakoulusta vieraakseen apulaisprofessori Rick Schiffersteinin, joka antoi konetoimittajille pohdittavaa:

> *Miltei kaikki ihmisen toiminta on jotenkin sidoksissa kokemuksiin: menemme joogaan rentoutuaksemme, ostamme uuden kännykän nauttiaksemme viimeisimmistä vimpaimista ja kokeillaksemme uudenlaisia vuorovaikutustapoja,*

> *menemme ystävien ja perheen kanssa illalliselle ylläpitääksemme läheisen yhteyden heihin, ja niin edelleen. Kun keskitymme suunnittelussa kokemuksiin, emmekä ongelmiin tai itse tuotteisiin, suunnittelu saa takaisin alkuperäisen tarkoituksensa: luomme ihmisille uusia, lumoavia, nautinnollisia ja hyödyllisiä kokemuksia. Kokemus on loppujen lopuksi se, mistä kaikessa on kysymys.* (FIMECC 2012b.)

Metso

Ammattitaito ja tinkimätön palveluasenne. ”Metson 29 000 osaajalla yli 50 maassa on kaksi yhteistä nimittäjää: ammattitaito ja *tinkimätön palveluasenne*” lukee Metson työpaikkojen esittelytekstissä Metson nettisivuilla (Metso Oyj 2013b).

Kasvua palveluliiketoiminnalla. ”Uusi Metso aikoo parantaa kannattavuuttaan kasvattamalla *palveluliiketoimintaansa*. - - Kilpailuetumme perustuu teknologioiden, *palvelujen* sekä automaatioratkaisujen ainutlaatuiseen yhdistelmään, jota vastaavaa verrokkiryhmästämme ei löydy.” (Metso Oyj 2013c.)

Laadukasta asiakaspalvelua. ”A*siakaspalvelumme perustuu korkeaan laatuun* ja ammattitaitoiseen toimintaan.” Edellä mainittu lause kuuluu Metson johtaviin toimintaperiaatteisiin. Niin myös tämä: ”menestymme asiakkaidemme menestyksen kautta.” (Metso Oyj 2011.)

Valmet

Palvelujen toimittaja. Metsosta irtaantuvan konetoimittajakonserni Valmetin ylin johto pitää yritystään koneiden sijaan palvelujen toimittajana. Valmetin visiona on *”tulla maailman parhaaksi asiakkaidensa palvelussa”*. Valmetin tulevan toimitusjohtaja Pasi Laineen mukaan palvelut ovat tärkeä osa yrityksen kilpailukykyä: ”Valmetin kilpailukyky pohjautuu johtavaan asemaamme - - teknologia- ja palvelutoimittajana. Kattava palvelutarjoomamme, laaja palveluverkostomme ja suuri asennettu konekanta antavat vakaan pohjan kasvulle.” Laine on tyytyväinen yrityksen nimeen Valmet, koska ”nimi on jo historiasta tunnettu ja sillä on erinomainen *laatu- ja luotettavuusmielikuva*”. (Metso Oyj 2013d.)

Parempaa asiakaspalvelua. Laine antaa arvoa palveluprosessin laadulle: ”Massa-, paperi- ja voimantuotantoteollisuus on päätoimeksiantajamme ja haastaa meidät tarjoamaan entistä kilpailukykyisempiä tuotteita, onnistuneempia projekteja ja *parempaa asiakaspalvelua. - - Tämän päivän liiketoiminta perustuu yhteistyölle ja yhteisymmärrykselle.*” (Metso Oyj 2013e.)

Siemens

Palvelun laatu tärkeää. ”*Hyvä palvelu on meille tärkeää*, oli se sitten nopea vastaus tarjouspyyntöön, miellyttävä käyttäytyminen reklamaatiotilanteissa tai asiakkaan silmät avaava ehdotus sekä sen toteuttaminen aikataulussa ja sovitussa budjetissa.” Näin toteaa Siemensin Industry Sectorin johtaja Janne Öhman. Hän vertaa arjessa kohtaamiamme palveluprosesseja teollisuuden palveluprosesseihin: ”Keskustelemme tuttaviemme kanssa usein palvelun laadusta, sen merkityksestä ja hyödyistä jokapäiväisissä tilanteissa. - - Samat säännöt pätevät kaikissa asiakassuhteissa. *Asiakkaille on tarjottava sitä mitä hän haluaa, nopeasti ja ystävällisesti*.” (Öhman 2012, 2.)

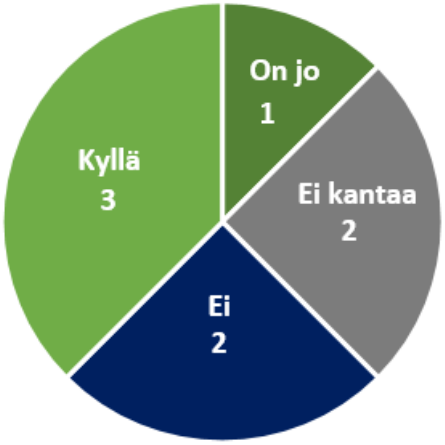
Raumaster

Mielenrauhaa. ”Emme tarjoa vain luotettavaa palvelua, vaan *myös mielenrauhaa!*” (Raumaster Paper 2012). Tämä maininta löytyy rullankäsittelylaitteisiin erikoistuneen Raumaster Paperin uutisosiosta.

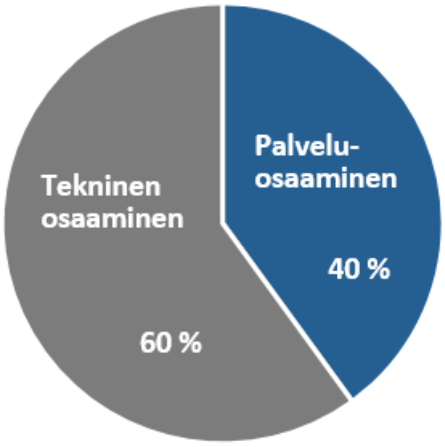
Haastattelutulokset

Palveluosaamisen kehittäminen teknistä osaamista tärkeämpää. Haastatteluissa paljastui mielenkiintoisia tietoja konetoimittajien automaatioesimiesten ja konetoimittajien asiakkaiden mielipiteistä palveluprosessia kohtaan. Konetoimittajien automaatioesimiehillä on selvästikin kiinnostusta automaatioinsinöörin palvelua kehittävää kurssia ja konsultointia kohtaan ja he pitävät omien automaatioesimiesten palveluosaamista lähes yhtä tärkeänä kuin teknistä osaamista. Suurin osa konetoimittajien automaatioesimiehistä on valmis maksamaan insinööritoimistojen automaatiosuun-

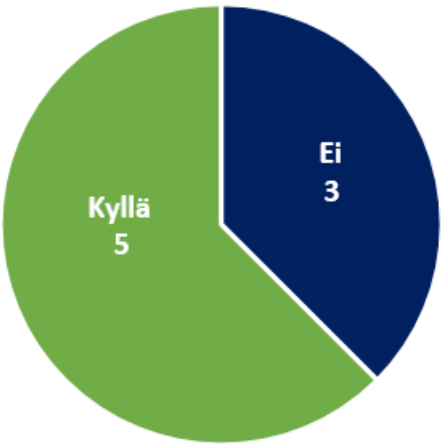
nittelijoista yli markkinahinnan, jos suunnittelijoiden palveluosaaminen on poikkeuksellisen korkeatasoista. Konetoimittajien asiakkaat puolestaan pitävät palveluosaamisen kehittämistä jopa teknisen osaamisen ja teknologian kehittämistä tärkeämpänä. Kyseiset tiedot selviävät tarkemmin kuvioista 2 - 5.



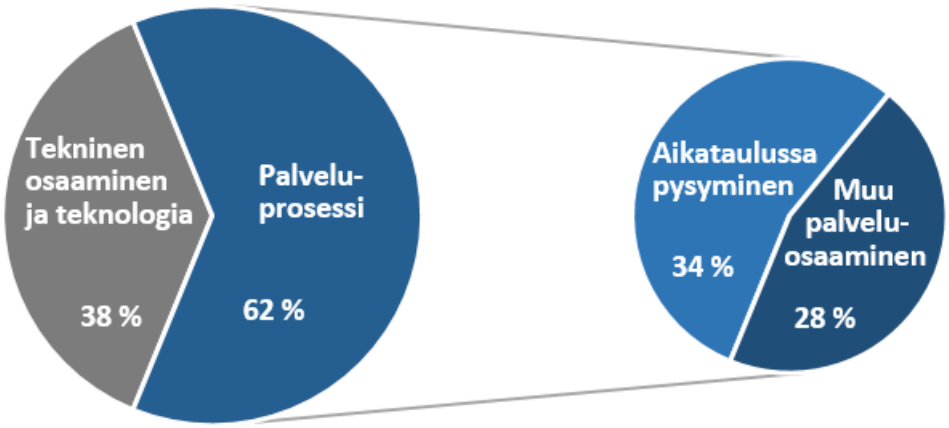
KUVIO 2. Haastateltujen konetoimittajien automaatioesimiesten kiinnostus automaatioinsinöörin palvelua kehittävää kurssia tai konsultointia kohtaan.



KUVIO 3. Haastateltujen konetoimittajien automaatioesimiesten arvio omien automaatiosuunnittelijoiden palveluosaamisen tärkeydestä suhteessa tekniseen osaamiseen.



KUVIO 4. Haastateltujen konetoimittajien automaatioesimiesten halukkuus maksaa insinööritoimistojen automaatiosuunnittelijoista yli markkinahinnan, jos suunnittelijoiden palveluosaaminen on poikkeuksellisen korkeatasoista.



KUVIO 5. Konetoimittajien tarjoamien laatutekijöiden keskinäinen tärkeyssuhde tehtaiden konetilauksista vastaavien työntekijöiden mukaan. Vertailu pyydettiin toteuttamaan ajatuksella, että kyseiset laatutekijät nostetaan nykyisestä yleisestä tasosta huipputasoon. Palveluprosessi jaoteltiin konetoimittajan aikataulussa pysymiseksi ja *automaatiosuunnittelijoiden* muuksi palveluosaamiseksi. Muokattu kuviosta 10.

Sokaistumisen vaara

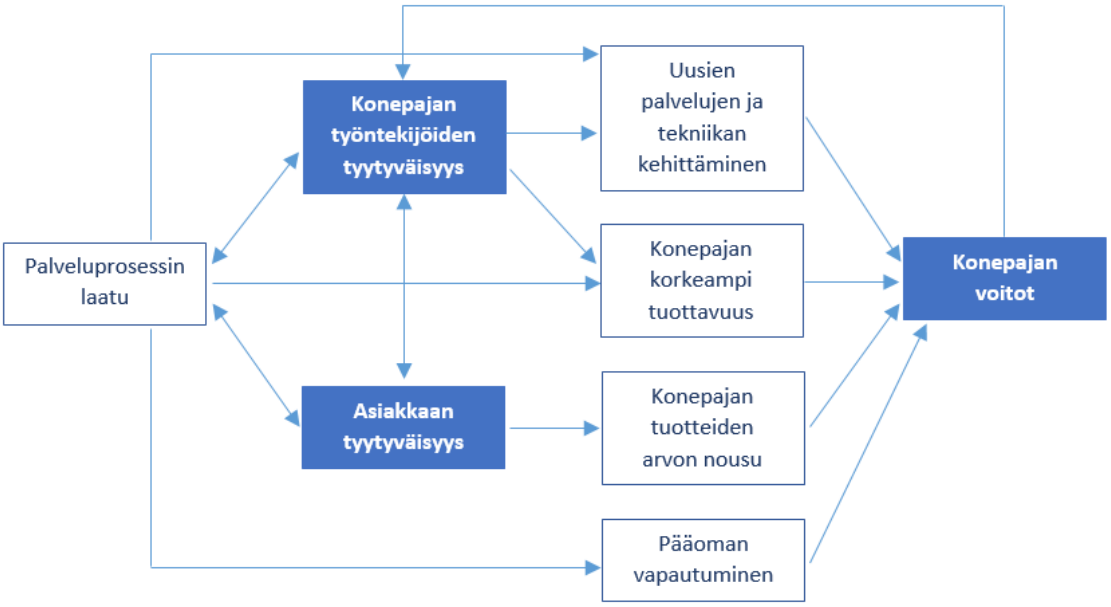
Aiempi menestys voi sokaista. Useimmat konetoimittajayritykset eivät pärjää enää vanhoilla toimintamalleillaan siinä määrin kuin aikaisemmin ja tulevaisuus tulee olemaan todennäköisesti vieläkin vaikeampi, jos vanhoja toimintamalleja ei muuteta. Aiempi menestys voi kuitenkin sokaista yrityksen ajattelemaan, että asiat ovat riittävän hyvin, eivätkä järeät muutokset ole tarpeen (Kotter 1996, 4, 5, 32, 33). Sokaistumisen vaara on olemassa niin pienillä kuin jättimäisilläkin yrityksillä. Yhtenä esimerkkinä on amerikkalainen autoteollisuus, joka 1970-luvulla jatkoi toimintaansa vanhalla menestysreseptillään, eikä suhtautunut vakavasti pienempien autojen valmistukseen, jota japanilaiset autonvalmistajat herättelivät esille (Gummesson 2004, 409). Ilmeisesti nojautuminen aiempaan menestykseen vaivasi Nokiaakin ja esti sitä tekemästä ajoissa suuria muutoksia vahingollisin seurauksin.

Kummallakin tapauksella vaikuttaisi olevan yhteistä se, että yritys ei suhtautunut uuteen linjaan riittävän ajoissa vakavasti, mutta asiakkaat suhtautuivat (Gummesson 2004, 409). Aikaisempi menestys voi aikaansaada yrityksessä liiallista itsevarmuutta ja tyytyväisyyden ilmapiirin, mikä on yrityksen menestyksen kannalta hyvin vaarallista silloin, kun markkinoilla on havaittavissa viitteitä tulevista suurista muutoksista (ks. Gummesson 2004, 409; ks. Kotter 1996, 4, 5, 32, 33). Hyvä menneisyys ei ole tae hyvästä tulevaisuudesta.

Katse mahdollisuuksiin. Tilanteen realistinen katsominen ei tarkoita sitä, että konetoimittajien pitäisi kokea paniikkitunnelmaa. Paniikkitunnelma on lannistavaa, ei rohkaisevaa eikä voimaannuttavaa. Se ei saa ihmisiä näkemään valoa tunnelin päässä, eikä saa heitä tekemään uhrauksia, joita suuret muutokset vaativat. Riskisuuntaus on toki tärkeä tiedostaa ja poistaa liiallinen tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen. Hätääntymisen sijaan konetoimittajien kannattaa kuitenkin motivoida työntekijänsä ja itsensä liikkeelle mahtavilla mahdollisuuksilla, joita uusi markkinatilanne tarjoaa.

6 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 2. hyödyttää kaikkia osapuolia

Maailman arvostetuimpiin muutosjohtamisasiantuntijoihin kuuluvan professori John Kotterin mukaan tehokkaimmat muutoshankkeet vetoavat kaikkiin muutoksen osapuoliin (Harward Business Publishing 2011c; Kotter 1996, 64, 69). Kuten jatkossa käy ilmi, palveluprosessin kehittäminen hyödyttää sekä konetoimittajaa että asiakasyritystä ja myös kummankin osapuolen työntekijöitä (ks. kuvio 6)



KUVIO 6. Palveluprosessin laadun kehittäminen on vakaalla pohjalla, koska siitä hyötyvät kaikki osapuolet. Kuvio pohjautuu jatkossa esitettyihin perusteluihin.

Yritysjohdon professori Robert Johnston ja yritysjohdon MBA-tutkinnon johtaja Graham Clark kehottavat johtajia hallitsemaan koordinoidusti tyytyväisyyden verkostoa, joka koostuu omien työntekijöiden tyytyväisyydestä, asiakkaan työntekijöiden tyytyväisyydestä ja asiakasyrityksen tyytyväisyydestä. Tällä verkostolla on keskinäisiä syy-seuraus-yhteyksiä, jotka johtavat konetoimittajan pidemmällä aikavälillä suurempiin taloudellisiin voittoihin. (Johnston ja Clark 2008, 390.)

Yritysjohdon pitää ymmärtää lyhyen aikavälin kustannusten ja pitemmän aikavälin taloudellisten hyötyjen tasapainon lisäksi myös [palvelutoimintaan tehtävien] muutosten laajemman mittakaavan vaikutukset toimitusjärjestelmään. Sillä voi olla huomattavia vaikutuksia taloudelliseen suorituskykyyn. Näiden yhteyksien tunteminen siirtää palvelutoiminnan johtamisen uskomuksiin perustuvasta toiminnasta koordinoituun ja hallittuun toimintaan. (Johnston ja Clark 2008, 390.)

7 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 3. poistaa ongelmia ja kustannuksia

Kaikki huonosti hoidetut toiminnot, jotka aiheuttavat kustannuksia asiakkaalle, aiheuttavat kustannuksia yleensä myös toimittajalle (Grönroos 2010, 512). Siksi laatukonferensseissa monesti pääpuhujana toimineen Philip Crosbyn tunnuslause kuului ”laatu on ilmaista”. Crosby havaitsi käytännön työssään, että laatua kohentamalla teollisuusyritys saattoi vähentää kustannuksiaan liikevaihtoon nähden 20 – 25 %. Kustannussäästöt olivat niin huomattavat, että ne ylittivät laadun parantamiseen sijoitetun rahamäärän. (Industry Week 1995, 13-14.) Grönroos mainitseekin osuvasti, että laadun parantaminen ei ole ”tapa kasvattaa kustannuksia, vaan keino päästä eroon tarpeettomista kustannuksista” (Grönroos 2010, 176).

Kuten myöhemmin nähdään, palveluprosessin laaja-alainen kehittäminen vaatii mm. yrityksen kulttuurin muuttamista, mikä aiheuttaa kustannuksia. Seuraavassa esitetään pääpiirteissään poistuvat kustannukset ja palveluprosessin kehittämisen kustannukset.

Poistaa ongelmia ja kustannuksia *pysyvästi*

Palveluprosessin kehittäminen poistaa seuraavat hukkakustannukset:

1. Projektien hitaudesta johtuva ajan menetys

2. Projektien hitaudesta johtuva pääoman pitkä sitoutuneisuus ja siitä syntyvät kustannukset

3. Virheistä aiheutuvat ongelmanratkaisu- ja korjauskustannukset (Grönroos 2010, 512)

4. Teknisistä ja palveluprosessiongelmista aiheutuvat ongelmat asiakkaiden kanssa ja asiakkaiden tyytymättömyys ja tyytymättömyyden korjaamiseen tai

asiakkaiden kanssa riitelyyn kuluvan rahan, ajan ja henkisen kapasiteetin menetys (Grönroos 2010, 512) (Ojasalo ja Ojasalo 2008, 310) (Johnston ja Clark 2008, 390)

5. Palveluprosessiongelmista johtuva asiakkaiden hankaloituminen, yhteistyön jähmeys ja asiakkaiden antaman tuen vähentyminen ja niistä syntyvät tehokkuus- ja muut kustannukset (Grönroos 2010, 298)

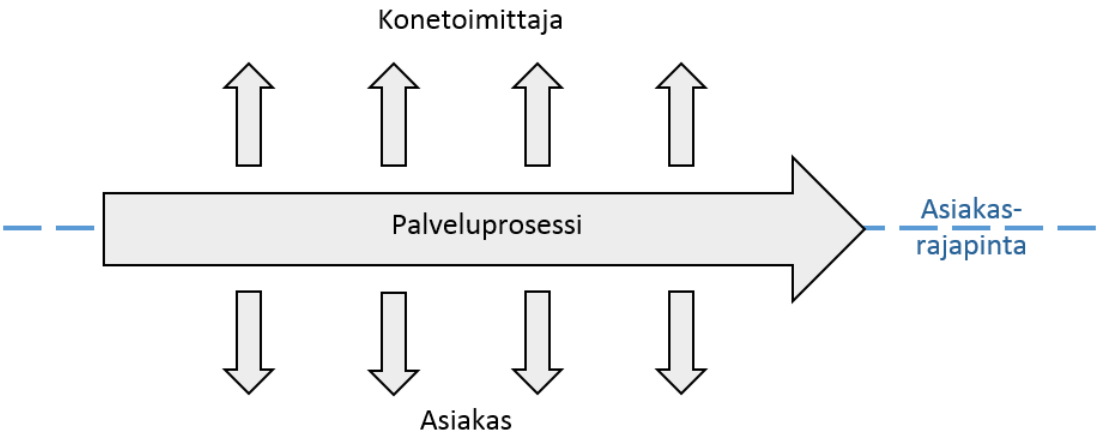
6. Palveluprosessiongelmista ja johtamistavoista johtuva työntekijöiden hyvinvoinnin kärsiminen ja siitä syntyvät aika-, innovaationmenetys-, tuottavuus-, rekrytointi-, sairasloma- ja työpaikan houkuttelemattomuuskustannukset ja parhaimpien työntekijöiden menetyskustannukset (Beilock ja O'Callaghan 2011, 28, 29; Fortune 2006; Goleman 2007, 281-282; Grönroos 2010, 263; Johnston ja Clark 2008, 393; Kinnunen ja Mauno 2009, 148, 149)

7. Asiakkaiden valitusten hyödyntämättömyys ja asiakkaiden arkiprosessien perinpohjaisen ymmärtämisen puutteellisuus, siitä johtuva uusien toimintatapojen, teknisten ratkaisujen ja palveluratkaisujen löytämättömyys ja tästä aiheutuva taloudellinen menetys (ks. Grönroos 2010, 32, 508, 509)

8. Palvelukulttuurin ohuus, mikä hidastaa yrityksen toiminnan laajentamista teollisuuspalveluihin ja aiheuttaa siten kustannuksia (Lagus 2010)

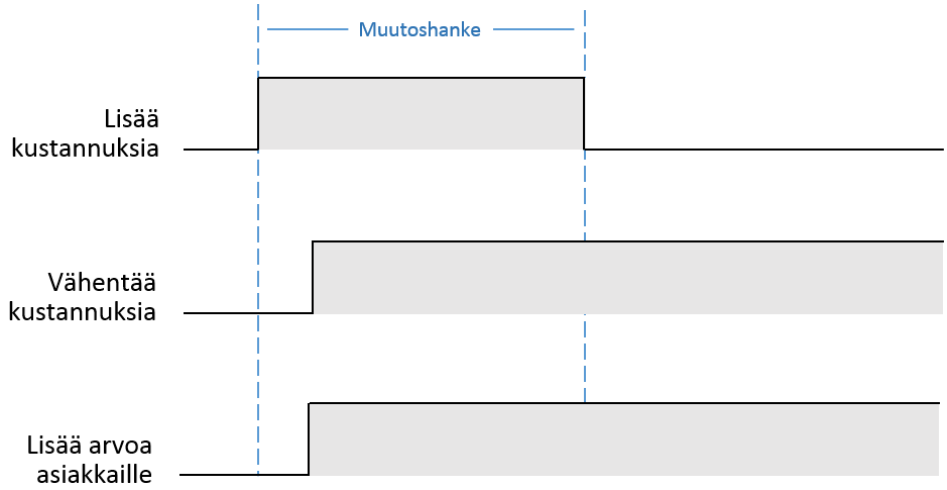
9. Konetoimittajan osaamisvalmius suurten muutoshankkeiden läpiviemiseen on ilman palveluorganisaatioksi muuttumiskokemuksia heikompi, mikä lisää muiden muutoshankkeiden kustannuksia (ks. Kotter 1996, 122).

Kaksisuuntainen vaikutus. Palveluprosessin laadun parantaminen tapahtuu asiakasrajapinnassa ja sen myönteinen vaikutus on siksi kaksisuuntainen, kuten kuvio 7 osoittaa. Kun asiakas kokee konetoimittajan tarjonnan arvon suuremmaksi, konetoimittaja voi joko nostaa hintoja, tai kasvattaa tilauksia. Konetoimittaja on samalla poistanut itseltään monia ongelmia ja hukkakustannuksia.



KUVIO 7. Palveluprosessi toteutetaan asiakasrajapinnassa ja sen laadun kehittäminen vaikuttaa siksi kaksisuuntaisesti. *Se tehostaa niin konetoimittajan kuin asiakkaankin toimintaa ja vähentää kummankin ongelmia ja kustannuksia.*

Muutoshankkeen kustannukset kompensoituvat. Lisäkustannuksia syntyy vain muutoshankkeen aikana ja samaan aikaan useita kustannuseriä poistuu lopullisesti, kuten kuvio 8 osoittaa. Poistuvat kustannukset kompensoivat aikanaan muutoshankkeen aikaiset kustannukset ja alkavat sen jälkeen tuottaa yritykselle kustannusetua. Grönroosin mukaan on varauduttava, että kustannusten täyteen kompensoitumiseen hukkakustannusten poistumalla menee enemmän kuin vain kolme vuotta aikaa. Samalla Grönroos varoittaa yrityksiä, etteivät ne hylkäisi pitkäaikaisia hyötyjä lyhytaikaisten tuottojen vuoksi. (Grönroos 2010, 296, 297.)



KUVIO 8. Muutoshanke lisää kustannuksia, mutta samalla poistaa niitä pysyvästi ja lisää arvoa asiakkaille.

Joskus kompensaatio tapahtuu nopeasti. On olemassa kokemuksia selvästi nopeammistakin kompensaatioista. Esimerkiksi eräs suomalainen konetoimittaja sai vuonna 2013 jo puolessa vuodessa selviä parannuksia aikataulussa pysymiseen poistamalla työprosesseista ongelmia, joita löytyi lopulta huomattavan paljon. He havaitsivat, että ongelmien eliminointi vähensi todella paljon heidän omia projektikohtaisia kustannuksia. Kustannusten kompensoitumisnopeus riippuu palveluprosessin ongelmista ja tarvittavista toimenpiteistä. Jos kompensointiin lisätään hukkakustannusten poistuman lisäksi lisääntyneet tilaukset ja kasvanut hintataso, kompensaatio tapahtuu aikanaan jopa todella suurella voimalla.

Lisää kustannuksia muutoksen aikana

Palveluprosessin kehittäminen aikaansaa seuraavia kustannuksia:

1. Muutosten kiireellisyydestä ja välttämättömyydestä viestiminen (Kotter 1996, 18)

2. Ohjaavan työryhmän perustaminen (Kotter 1996, 18)

3. Vision ja strategian laatiminen ja niistä viestiminen (Kotter 1996, 18) (Grönroos 2010, 516)

4. Ainakin kymmenkunta muutosprojektia (Kotter 1996, 122, 126)

    - Suoritusten arviointijärjestelmien muuttaminen (Kotter 1996, 95, 122)
    - Organisaatiorakenteiden muuttaminen (Kotter 1996, 90; Grönroos 2010, 516)
    - Konetoimituksien ja palvelutoiminnan yhdistäminen (Grönroos 2007, 31, 32)
    - Valmennusohjelmien toteuttaminen (Kotter 1996, 122; Grönroos 2010, 516)
    - Tietojärjestelmien muuttaminen (Kotter 1996, 122)
    - Rekrytointi-, palkka- ja ylentämisperusteiden muuttaminen (Kotter

1996, 95, 137)

- Henkilöstön lisääminen tai vähentäminen (Kotter 1996, 122)
- Ehkä muutaman keskeisessä asemassa olevan henkilön vaihtaminen (Kotter 1996, 98, 137)
- Jne.

5. Suoritusparannuksista viestiminen (Kotter 1996, 103, 136, 137)

Edellä mainittuja toimenpiteitä käsitellään yksityiskohtaisesti luvuissa 25 - 32 .

Vain muutoksesta kustannuksia

Palveluprosessin laadun kehittäminen aikaansaa kustannuksia, mutta laadukkaamman palveluprosessin toteuttaminen ei, eli palveluorganisaationa toimiminen ei aiheuta kustannuksia (Grönroos 2010, 516). Voisi ajatella, että konetoimittajalle koituisi laadukkaammasta palveluprosessistakin jossain määrin kustannuksia suuremman joustavuusvalmiuden ja valituksista aiheutuneiden hyvitysten vuoksi (aiheesta tarkemmin luottamuksellisessa osuudessa). Kehittyneemmän palveluprosessin vuoksi joustavuuden tarvetta ja valituksia on kuitenkin aikaisempaa vähemmän, jolloin kustannukset saattavat tällä saralla päinvastoin supistua (Johnston ja Clark 2008, 390).

8 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 4. Tuottaa nopeasti tuloksia

Monet ihmiset ajattelevat, suuren muutosohjelman käynnistäminen merkitsee katsomista kauas tulevaisuuteen, eikä lyhyen aikavälin loistavia tuloksia ole mahdollista saada silloin aikaiseksi. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkansa. (Kotter 1996, 108.)

Nopeat tulokset välttämättömiä. Nopeat tulokset ovat muutosohjelman onnistumiselle elintärkeitä, koska ne tuovat ohjelmalle uskottavuutta ja pitävät muutoksessa liikevoimaa yllä. Jos kiistattomia suoritusparannuksia ei saada aikaiseksi nopeasti ja säännöllisin väliajoin, muutosmotivaatio alkaa katoamaan, epäilykset kasvavat ja ohjelma epäonnistuu. (Ks. luku 30 .) Nopeat tulokset ovat tärkeitä myös siitä yksinkertaisesta syystä, että yritykset tarvitsevat sekä lyhyen että pitkän aikavälin hyötyjä.

Tuloksia 0,5 - 1,5 vuodessa. Muutosohjelman alussa käynnistetään muutama tärkeä projekti, jotka tuovat konetoimittajalle konkreettisia hyötyjä nopeasti. Pienet konetoimittajat tarvitsevat kiistattomia onnistumisia jo puolessa vuodessa, isommissa yrityksissä niitä tarvitaan viimeistään puolentoista vuoden kuluttua. Uusia näkyviä ja kiistattomia suoritusparannuksia on saavutettava koko muutosohjelman ajan vähintäänkin puolen vuoden tai puolentoista vuoden välein. (Ks. luku 30 .)

9 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 5. kasvattaa laatua

Miksi kiinnittää huomiota laatuun? ”Laatua pidetään usein yhtenä menestyksen avaintekijöistä” (Grönroos 2010, 104). ”Asiakastyytyväisyys ja asiakkaan kokema laatu ovat läheisiä ja toisiinsa kietoutuneita käsitteitä” (Ojasalo ja Ojasalo 2008, 254).

Laadun syntyminen - perinteinen ajattelutapa

Laatu on yhtä kuin tekninen lopputulos. Toimittaja päättää mikä on laatua ja mikä ei.

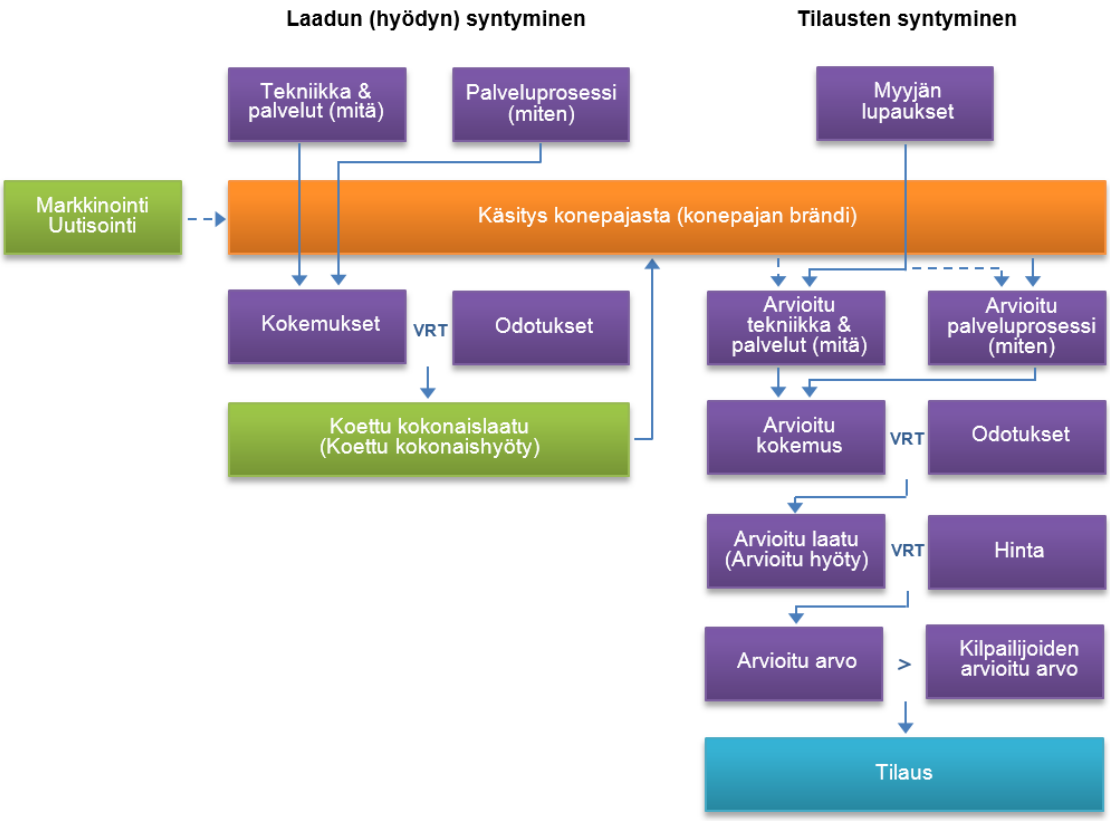
Laadun syntyminen - mitä tutkimukset osoittavat

Kokonaiskokemus ja odotukset ratkaisevat laadun. Myyjäyrityksen on menestyäkseen katsottava laatua ”sellaisena kuin asiakas sen kokee” (Grönroos 2010, 100, 154). Asiakkaan kokemukset konetoimituksesta muodostuvat kuvion 9 mukaisesti siitä mitä tekniikkaa ja palveluita hän saa ja *miten luotettavasti, ongelmattomasti ja miellyttävästi ne toimivat* (ks. Grönroos 2010, 34, 55).

Nämä kokemukset (mitä ja miten) suodattuvat konetoimittajasta aikaisemmin muotoutuneen käsityksen läpi – hyvä käsitys saa asiakkaan katsomaan virheitä vähemmän kriittisesti ja siten parantaa kokemuksia, huono käsitys saa asiakkaan tarkkailemaan virheitä pikkutarkasti ja näin heikentää kokemuksia. Lopuksi asiakas vertaa suodattuneita kokemuksiaan odotuksiinsa. Jos kokemukset vastaavat odotuksia, asiakas kokee laadun ja hyödyn hyväksi (asiakkaan kokemat hyödyt ja asiakkaan kokema laatu ovat toisilleen läheisiä käsitteitä – jos asiakas kokee saavansa paljon hyötyjä ja vähän haittoja, tämä epäilemättä kokee saavansa paljon laatua). (ks. Grönroos 2010, 102, 105, 126, 398.)

Esimerkkejä mitä-tekijöistä. ”Mitä tekniikkaa” tarkoittaa esimerkiksi laitteiston tekni-

siä osakokonaisuuksia, dokumentteja ja ohjelmia. ”Mitä palveluita” tarkoittaa esimerkiksi suunnittelua, asennusta, käyttöönottoa ja koulutusta. Mitä-tekijät ovat niitä tekijöitä, jotka löytyvät konetoimituksen teknisestä erittelystä.



KUVIO 9. Laadun ja tilausten syntyminen asiakkaan näkökulmasta katsottuna. Asiakkaan kokema kokonaislaatu vaikuttaa ratkaisevasti seuraavien tilauksien syntymiseen ja siihen, mitä asiakas on jatkossa valmis maksamaan yrityksen tarjonnasta.

Miten-tekijät erottavat konetoimittajat toisistaan. Palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professori Christian Grönroos mainitsee tekniikkakeskeisten yritysten asiakkaista ajatuksia herättävän lausahduksen: ”Heidän laatukokemuksensa pohjautuu usein aivan muihin kuin teknisiin ominaisuuksiin” (Grönroos 2010, 100). Usein asiakas kyllä saa tarvitsemansa ja sovitut tekniset mitä-tekijät, mutta se *miten* niihin päästään ja *miten* ne palvelevat asiakasta, erottavat konetoimittajien laadun toisistaan (ks. Grönroos 2010, 55).

Palveluprosessi (miten). Aikaisemmin mainittu miten-tekijä tarkoittaa konetoimittajan palveluprosessia. Palveluprosessia tuottavat asiakkaalle konetoimituksen aikana kaikki asiakkaaseen tavalla tai toisella yhteydessä olevat konetoimittajan työntekijät, eli vähintäänkin konetoimittajan projektiryhmä kokonaisuudessaan. Konetoimituksen jälkeen palveluprosessin tuottamista jatkavat ainakin tekninen lopputulos dokumentteineen ja ohjelmineen ja konetoimittajan huoltohenkilöstö.

Palveluprosessi ja käyttäjäkokemuksen suunnittelu. Palveluprosessin laadun kehittäminen on pitkälti verrannollista käyttäjäkokemussuunnitteluun, joka on jo aloittanut tuloaan teollisuuteen ja nousee monien suomalaisten tutkijoiden ja yritysten ennusteen mukaan tulevaisuudessa tärkeäksi kilpailutekijäksi B2B-liiketoiminnassa (FIMECC 2012b). Sillä on jo nyt saatu hienoa työtä aikaiseksi esimerkiksi Metson ja Ruukin yritysten välisten sopimusten helppouden kehittämisessä ja Konecranesin nosturiohjaamon suunnittelussa. Eräs asiakas mainitsi uudesta ohjaamosta seuraavasti: ” ’Yksi asia on varma: emme palaa vanhaan. Ohjaamot on nyt tuotu tälle vuosisadalle.’ ” (Roto, ym. 2012, 13 - 15, 20, 21.) Käyttäjäkokemuksen suunnittelu voidaan kohdistaa sekä konetoimittajan teknisiin tuotteisiin, että konetoimittajan ja asiakkaan väliseen yhteistyöhön (Roto, ym. 2012, 20).

Laadun syntyminen - mitä haastattelututkimus osoittaa

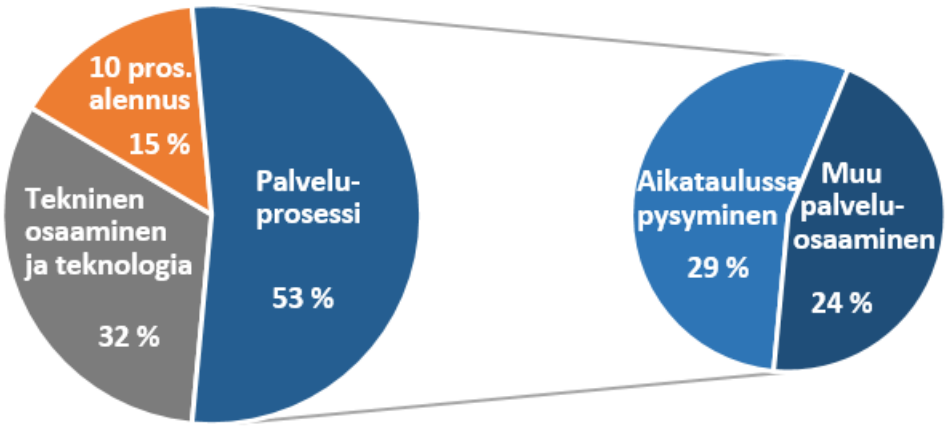
Vertailutehtävä. Haastatteluissa tuotantolaitosten tuotanto-, osasto- ja projektipäälliköitä, automaatioesimiehiä ja automaatiosuunnittelijoita pyydettiin eläytymään tilanteeseen, jossa heidän olisi päätettävä, miltä konetoimittajalta he tilaisivat koneen. Tehtävänä oli jakaa konetoimittajien kesken 100 % ja antaa näiden prosenttien ilmaista mihin konetoimittajaan tilaus kohdistuu. Vertailtavat konetoimittajat on esitettynä taulukossa 2. Jokaisella niistä on vain yksi kilpailutekijä, jolla se erottuu muista edukseen. Käytännöllisesti katsoen tehtävässä verrattiin automaatiosuunnittelijoiden teknisen osaamisen, teknologian ja palveluprosessin merkityksiä hintaan ja toisiinsa.

Vertailuun osallistuneet. Konetilauksista vastaavia tuotanto-, osasto- ja projektipäälliköitä oli haastattelussa mukana neljä ja automaatioesimiehiä ja automaatiosuunnitte-

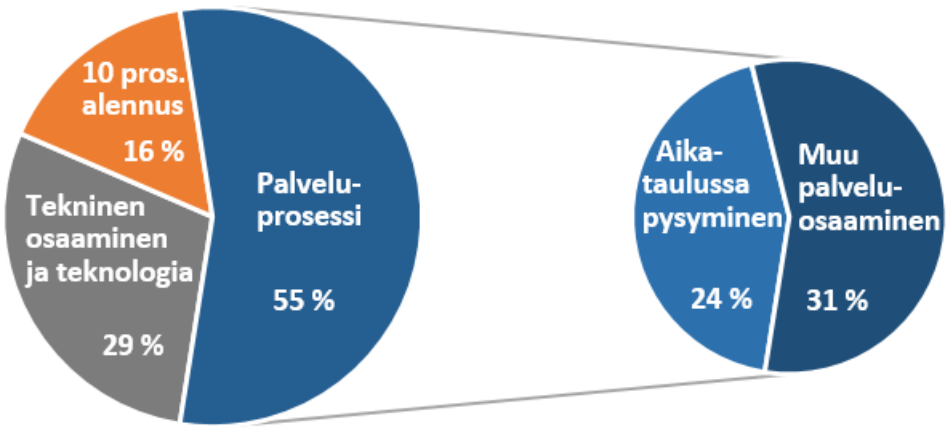
lijoita yhteensä seitsemän. Tehtävä koettiin haasteelliseksi ja siksi jokainen haastateltava syventyi siihen huolella ja ajan kanssa.

TAULUKKO 2. Vertailtavana olleet kuvitteelliset konetoimittajat.

	Kilpailutekijä	**Taso**	**Muut**
Konetoimittaja 1	Koneen *Hinta*	– 10 %	Yleinen taso
Konetoimittaja 2	Konetoimittajan *tekninen osaaminen ja teknologia*	Huipputaso	Yleinen taso
Konetoimittaja 3	Konetoimittajan *aikataulussa pysyminen*	Huipputaso	Yleinen taso
Konetoimittaja 4	Automaatiosuunnittelijoiden *muu palveluosaaminen*	Huipputaso	Yleinen taso



KUVIO 10. Konetoimittajien kilpailutekijöiden keskinäinen tärkeyssuhde tehtaiden *konetilauksista vastaavien työntekijöiden* mukaan. Vertailtavana olivat konetoimittajien tarjoaman teknisen osaamisen, teknologian ja palveluprosessin nostaminen yleisestä tasosta huipputasoon ja hinnan kohdalla 10 % alhaisempi koneen hinta. Palveluprosessi jaoteltiin konetoimittajan aikataulussa pysymiseksi ja *automaatiosuunnittelijoiden* muuksi palveluosaamiseksi.



KUVIO 11. Konetoimittajien kilpailutekijöiden keskinäinen tärkeyssuhde tehtaiden *automaatioesimiesten ja automaatio-suunnittelijoiden* mukaan. Vertailtavana olivat konetoimittajien tarjoaman teknisen osaamisen, teknologian ja palveluprosessin nostaminen yleisestä tasosta huipputasoon ja hinnan kohdalla 10 % alhaisempi koneen hinta. Palveluprosessi jaoteltiin konetoimittajan aikataulussa pysymiseksi ja *automaatiosuunnittelijoiden* muuksi palveluosaamiseksi.

Tulokset. Kuvioista 10 ja 11 nähdään, että asiakkaat pitävät konetoimittajan aikataulussa pysymistä ja automaatiosuunnittelijoiden palveluosaamisen kehittämistä tilauksille lähes neljä kertaa merkitsevämpänä kuin 10 prosentin hinnanalennusta. Automaatiosuunnittelijoiden teknisen osaamisen ja teknologian kehittämiseen verrattuna tuo ero on lähes kaksinkertainen palveluprosessin hyväksi. Jos konetoimittajan tarjoamaa kokonaislaatua halutaan kasvattaa, palveluprosessi näyttää olevan suurin laadun lisääjä.

Muu palveluosaaminen. Palvelun muulla osaamisella tarkoitettiin haastattelussa seuraavia tekijöitä: sujuvuus, saavutettavuus, luotettavuus, asiakaslähtöisyys, avoimuus, valitusten käsittelytaidot, kohtelu, myönteisyys, tilanteenhallinta, töiden loppuunsaattaminen, koulutukset toimitetun laitteiston käyttöön, käyttöliittymien ja ohjauspaneelien asiakaslähtöisyys, ohjelmien asiakaslähtöisyys ja dokumenttien asiakaslähtöisyys.

Enemmän yhteistoimintaa, enemmän merkitystä. Ajoneuvoteollisuuden komponenttien valmistusyksikössä työskentelevän tuotantopäällikön haastattelu antaa viitteitä siitä, että palvelun muun osaamisen suhteellinen merkitys kasvaa sitä suuremmaksi, mitä enemmän tarvitaan räätälöintiä ja yhteistoimintaa konetoimittajan ja tuotantolaitoksen välillä. Tätä puoltaa Grönroosin näkemys siitä, että jos asiakkaan ja yrityksen välillä ei ole merkittävää vuorovaikutusta, ”vaihtomarkkinointi on ollut ja on vieläkin tuloksekas lähestymistapa” (Grönroos 2010, 47). Vaihtomarkkinointi keskittyy suurelta osin tuotteen ja rahan kertaluonteisiin vaihtoihin, jolloin palvelun laatu ja asiakassuhteiden vaaliminen jää yrityksen strategiassa sivummalle (Grönroos 2010, 46, 47). Vaihtomarkkinointi on kannattava strategia esimerkiksi monien kulutustavaroiden yhteydessä, jotka otetaan kaupan hyllyltä ilman ainuttakaan kontaktia itse tavaran valmistajaan.

Konetoimittajien esimiehet. Konetoimittajien esimiehiltä pyydettiin samantyyppistä vertailua insinööritoimistoista.

10 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 6. parantaa käsitystä konetoimittajasta

Käsitystä konetoimittajasta voidaan kutsua myös yritysbrändiksi tai imagoksi (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 202). Haastatteluissa kävi selville, että sana yritysbrändi mielletään vain markkinointiosaston hienosteluksi, mikä käsitys on kaukana palveluyrityksen brändin todellisesta merkityksestä ja on perua kulutustavaroiden brändeistä (Grönroos 2010, 385). Konetoimittaja on aina palveluyritys ja siitä muodostuva brändi, eli käsitys tai mielikuva syntyy valmistuotteisiin verrattuna pitkälti eri tavoin (Grönroos 2010, 391). Siksi tässä yhteydessä käytetään ilmaisua käsitys konetoimittajasta, joka antaa välittömästi oikeansuuntaisen kuvan asiasta. Yrityksen sisäisessä markkinoinnissa on järkevintä käyttää samantyyppistä ilmaisua tai selittää työntekijöille sanan yritysbrändi merkitys ja varmistaa, että kaikki ymmärtävät sen oikein.

Käsityksen syntyminen konetoimittajasta - perinteinen ajattelutapa

Käsitys konetoimittajasta, eli yritysbrändi tai imago on markkinointiosaston luomus (Grönroos 2010, 385).

Käsityksen syntyminen konetoimittajasta - mitä tutkimukset osoittavat

Käsitys konetoimittajasta syntyy kokemuksista. Toimittajayritys ei pysty rakentamaan käsitystä konetoimittajasta, koska se syntyy asiakkaan mielessä (Grönroos 2010, 386). Siihen voidaan kuitenkin vaikuttaa (kuvio 9). Ehdottomasti suurin vaikuttaja on asiakkaan omat *kokemukset*, eli asiakkaan kokema kokonaislaatu (kokonaishyödyt). (Grönroos 2010, 391, 399, 400, 408; Ojasalo ja Ojasalo 2010, 212; L. L. Berry 2000, 130, 136). Palveluyritysten brändejä eli yrityskäsityksiä tutkinut markkinoinnin professori Leonard L. Berry sanookin tutkimuksensa loppupäätelmänä: ”Markkinointi

ja ulkoinen kommunikointi auttavat brändin rakentamisessa, mutta *mikään ei vaikuta [brändiin] niin voimakkaasti kuin asiakkaan todelliset kokemukset palvelusta*" (L. L. Berry 2000, 136).

Osa-aikaiset markkinoijat luovat käsityksen konetoimittajasta. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun sivuilla mainitaan, että markkinointi ei ole vain yrityksen yksittäisen osaston tehtävä, koska markkinointi on sitä, että yrityksen erilaisia resursseja käytetään laaja-alaisesti asiakkaan tukemiseksi. Markkinointi on asiakassuhteiden luomista, säilyttämistä ja kehittämistä ja sen tavoitteena on molempia osapuolia hyödyttävä suhde. Markkinoinnin perustan muodostaa asiakassuuntautunut ajattelu joka kumpuaa asiakkaan syvällisestä ymmärtämisestä. (JJK 2013.)

Suhdemarkkinoinnin johtava asiantuntija Evert Gummesson ja palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professori Christian Grönroos kutsuvat asiakkaaseen välittömässä kontaktissa olevia työntekijöitä osuvasti osa-aikaisiksi markkinoijiksi (mm. Gummesson 2004, 38, 104-110; Grönroos 2010, 92, 334, 335). Gummesson toteaa: "Markkinointitehtäviä hoidetaan käytännössä yrityksen joka puolella, ja markkinointi- ja myyntiosaston osuus koko markkinointityöstä saattaa olla melko vähäinen" (Gummesson 2004, 103). Grönroos on Gummessonin kanssa samaa mieltä:

> *Markkinointiosaston asiantuntijat eivät ole markkinoinnin ainoa eivätkä usein edes tärkein inhimillinen resurssi. Asiakaskontakteissa on usein mukana enemmän sellaisia työntekijöitä, joiden päätehtävät liittyvät tuotantoon, toimitukseen, tekniseen palveluun, valitusten käsittelyyn ja muihin markkinointiin liittymättöminä pidettäviin tehtäviin. Näiden ihmisten taidot, asiakaskeskeisyys ja palveluhenkisyys määräävät pitkälti asiakkaan yrityksestä saaman käsityksen ja hänen tulevan asiakassuhteensa.*

Ojasalot mainitsevat samansuuntaisesti: "Yritysbrändin [yrityskäsityksen] viestittämisessä on koko henkilöstöllä ja henkilöstöresurssien kehittämisellä merkittävä rooli" (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 202). "Voidaan jopa sanoa, että palvelua tuottavat henkilöt lopulta tekevät tai tuhoavat brändin" (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 212).

Markkinointi- ja myyntiosastolla oma tärkeä paikkansa. Markkinointiosaston mark-

kinointiviestinnällä on eniten vaikutusta *uusiin* asiakkaisiin, joilla ei ole vielä käytännön kokemuksia yrityksen palveluista (ks. Grönroos 2010, 391, 400, 408). Uusille asiakkaille pyritään luomaan markkinointiosaston välityksellä mahdollisimman paljon todellisuutta vastaava kuva yrityksen toiminnasta ja tarjonnasta (Grönroos 2010, 400). Markkinointi- ja myyntiosaston arvo ei jää kuitenkaan vain tähän. He tekevät tärkeää työtä suhteiden solmimisen, ylläpitämisen ja korjaamisen eteen (Grönroos 2010, 35; Gummesson 2004, 104). He tiedottavat niin uusille kuin vanhoillekin asiakkaille yrityksen toiminnassa tapahtuvista muutoksista, käyvät henkisesti vaativia sopimusneuvotteluita asiakkaiden kanssa ja pyrkivät löytämään asiakkaille heidän tarpeitaan parhaiten palvelevia ratkaisuja (Rubanovitsch ja Aalto 2007, 20; Leppänen 2007, 82-87). He ottavat vastuun markkinatutkimuksista, suunnitellusta markkinointiviestinnästä, hinnoittelusta ja yrityksen sisäisistä kampanjoista (Grönroos 2010, 409, 416).

Käsityksen syntyminen konetoimittajasta - mitä haastattelututkimus osoittaa

Kokemukset suuressa arvossa. Kuten aikaisemmin kävi ilmi, käsitys konetoimittajasta syntyy käytännössä todellisista kokemuksista. Haastatteluista käy ilmi, että tuotantolaitoksissa pidetään kokemuksia konetoimittajista suuressa arvossa. Kokemuksia pidetään aineettomana pääomana, jolla on rahallista arvoa. Niiden avulla vältetään virheellisiä valintoja ja saadaan varmemmin sitä, mitä halutaan. Kokemukset tuovat valintatilanteisiin varmuutta, suodattavat markkinoijien ylipuheita ja muokkaavat mielikuvaa tarjousten todellisesta arvosta. Kokemuksilla on olennainen osa käsityksen synnyssä konetoimittajasta, tilausten syntymisessä ja hinnan määräytymisessä.

Kokemuksia kerätään. Tilauksesta päättävät tavallisesti projekti- ja investointipäällikkö, mutta he eivät tee tilausratkaisua vain henkilökohtaisiin kokemuksiinsa nojaten. Projektipäällikkö on kerännyt kokemuspääomaa pitkällä aikavälillä ja useilta työntekijöiltä. Yleisimpiä tietolähteitä ovat haastattelujen mukaan tuotannon ja kunnossapidon henkilöstö koneen käyttäjiä, asentajia ja asiantuntijoita myöten sekä konsernin muut tehtaat. Pyrkimyksenä on saada mahdollisimman kattava ja todellinen kuva ko-

netoimittajan palveluprosessista ja tekniikasta. Tietoa kertyy projektipäällikölle projektipalaverien, sisäisten palaverien, satunnaisten keskustelujen ja sähköpostin kautta. Tyypillisesti kokemuksia kartoitetaan ennen tilauspäätöstä, projektin aikana ja projektin jälkeen.

Kiinassakin arvostetaan palveluprosessia. Kokemusten siirtymää alemmilta kerroksilta ylöspäin tapahtuu jopa Kiinan kaltaisissa maissa. Erään konetoimittajan johtavassa asemassa oleva haastateltava kertoi, että *monet* heidän asiakkaistaan ovat valittaneet hänelle yhden työntekijän epäasiallisesta käyttäytymisestä heidän alaisiaan kohtaan. Nämä valitukset ovat tulleet asiakkaiden päällikkötasoilta saakka. Haastateltavan mukaan asiakkaat ovat yhdistäneet nämä kokemukset heidän yritykseensä, vaikka kyseessä on vain yksittäinen henkilö. Kyseessä ei ole toimintamalli, joka sattuisi olemaan käytössä vain yhdessä tehtaassa. Tieto on liikkunut todistettavasti *useissa* kiinalaisissa tehtaissa alaisilta aina päällikkötasolle saakka.

Hallittava koko projektiryhmän kokemuksia. Tämän kaiken tietäminen luo konetoimittajalle haasteen. Asiakkaan projektipäällikön ja esimiesten huomioiminen ei riitä, jos tavoitteena on luoda myönteistä kokemuspääomaa ja sitä kautta hyvin myyvää yrityskäsitystä. Konetoimittajan tulee hallita asiakkaan koko projektiryhmän ja operaattoreiden kokemuksia, koska tietojen leviämisverkostot ovat asiakasyrityksissä yleensä hyvin vahvat. Se tarkoittaa tehtaan osalta kaikkia projektissa mukana olevia operaattoreita, asentajia, suunnittelijoita, esimiehiä ja asiantuntijoita sekä projektijohtoa. Yhtäkään henkilöä tästä ryhmästä ei saa jättää vähemmälle huomiolle. Konetoimittajalle on erittäin kannattavaa, että asiakastehtaan kaikki projektissa mukana olleet työntekijät saadaan kuvion 14 ”palkattomat myyjät”-tasolle.

Käsityksen syntyminen konetoimittajasta - lainauksia haastatteluista

Lainaukset koskevat lähinnä sitä, miten kokemukset leviävät tilauksista päättävien henkilöiden korviin ja miten niistä ollaan kiinnostuneita.

Paperitehtaan tuotantopäällikkö

- ”Se on ihan sama toimiiko yhteistyö myyjän kanssa, mutta projektiorganisaation kanssa yhteistyön on pelattava.”

- ”Ennen kuin tehdään hankinta, niin kunnossapitäjäryhmän kanssa keskustellaan vaihtoehdoista.”

- Kysymys: ”Miten onnistunut/epäonnistunut projekti saman konsernin toisessa tehtaassa vaikuttaa tarjouskyselyiden lähettämiseen ja konevalmistajan valintaan?”

  Vastaus: ”Kartoitus toki tehdään, että onko saman toimittajan toimituksia muualla ja hälytyskellot soi heti, jos kuulemme epäonnistuneesta projektista. Huomioidaan myös se, että kun joku homma on mennyt pieleen, siinä on usein muitakin kyseessä kuin vain projektin toimittanut yritys. Sitä pitää silloin vähän syvemmällekin kaivaa, että mistä epäonnistuminen johtuu. On myös huomioitava se, että tietyt maat painottaa tiettyjä asioita.”

Kartonkitehtaan projektipäällikkö

- ”Kyllä tieto palvelun laadusta kulkee meille kun tuolla kävelee. Melko läheisessä kontaktissa ollaan tuotannon kanssa.”

- Kysymys: ”Leviääkö tieto erityisen hyvästä tai huonosta kone- tai prosessilaitteistovalmistajan palvelusta eri yritysten kesken?”

  Vastaus: ”Leviää. On paljon toimittajia jotka kiertää eri firmoissa ja paljon työtuttuja ja kollegoja ja koulukavereita. Myös kemikaalimyyjiä yms. jotka tietää mitä jossakin tapahtuu. Jos jossakin töppää, heti tiedetään.”

- Kysymys: ”Miten onnistunut/epäonnistunut projekti saman konsernin toisessa

tehtaassa vaikuttaa tarjouskyselyiden lähettämiseen ja konevalmistajan valintaan?”

Vastaus: ”Erittäin paljon vaikuttaa. Pidetään yhteyttä. Jos joku mokaa pahasti kilpailijakin osaa niistä kertoa.”

Kemianteollisuuden tuotantolaitoksen osastopäällikkö

- ”Me kartotellaan kokemuksia ennen valintaa. Jotkut ovat olleet todella pitkäänkin talossa. Meitä kiinnostaa se, mitä on nähty, kuultu ja mitä muilla tehtailla on tapahtunut.”

- ”Meillä on palavereita, joihin asentajatkin osallistuu ja yleisiä keskusteluja. Jotkut asentajat lähestyy sähköpostillakin. Nopeesti asentajat sanoo, jos hommat ei toimi, tai toimii hyvin.”

Ajoneuvoteollisuuden komponenttien valmistusyksikön tuotantopäällikkö

- ”Meillä on projektin lopuksi palaveri, jossa kerrotaan kokemukset projektista ja siinä saa kertoa mikä toimi ja mikä ei toiminut.”

- Kysymys: ”Miten onnistunut/epäonnistunut projekti saman konsernin toisessa tehtaassa vaikuttaa tarjouskyselyiden lähettämiseen ja konevalmistajan valintaan?”

  Vastaus: ” Meillä on tietyt suositeltavat toimittajat koko konsernissa. Suositeltavia toimittajia on vaihdettu, jos projekti on mennyt pieleen jonkun toimittajan kanssa. Suomen tasolla ihmiset tietää toisensa ja sana kulkee ilman virallistakin järjestelmää.”

Kunnossapidon automaatiopäällikkö muovialan yrityksessä

- Kysymys: ”Kulkeeko tieto palvelun laadusta konsernin sisäpuolella paikkakunnalta toiselle?”

  Vastaus: ”Johdon kautta leviää ulkomaille. He ovat säännöllisessä kontaktissa keskenään.”
- Kysymys: ”Leviääkö tieto erityisen hyvästä tai huonosta palvelusta eri yritysten kesken?”

  Vastaus: ”Kyllä se leviää, etenkin jos on yhteinen historia ja sitä kautta tuttuja. Firmojen välillä kysellään välillä kokemuksia, kannattaako ottaa.”

Elintarviketuotantolaitoksen tekninen asiantuntija

- ”Aika hyvin tieto kulkee. Suorasanaista porukkaa.”

Paperiteollisuuden koneita valmistavan yrityksen automaatio-osaston esimies

- ”On hyvinkin tärkeetä, että automaatiomies säilyttää hyvät välit asiakkaaseen, koska tämä on usein se viimeinen mohikaani. Jos lopussa teet mokan, se on pahempi kuin tehdä moka keskellä käyttöönottoa. Automaatiosuunnittelijan on oltava sen luontoinen, että tulee toimeen.”

11 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 7. kasvattaa tilauksia ja hintaa

Tilausten syntyminen - perinteinen ajattelutapa

Myyjä on tilausten synnyssä tärkeimmässä asemassa. Asiakas ajattelee vain teknistä lopputulosta ja hintaa.

Tilausten syntyminen - mitä tutkimukset osoittavat

Ostaja arvioi laatua. Ostaja valitsee sen toimittajan, joka vaikuttaa tuovan asiakkaalle eniten arvoa, eli laatua (hyötyjä) suhteessa hintaan (Gummesson 2004, 29; Grönroos 2010, 25, 195; Ojasalo ja Ojasalo 2008, 250; Ojasalo ja Ojasalo 2010, 16, 17). Ostaja käyttää laadun (hyötyjen) etukäteen arvioinnissa epäilemättä samaa ajatuskulkua kuin niiden jälkikäteen arvioinnissakin: hän arvioi, mitä tekniikkaa ja palveluita hän tulee saamaan, millainen on palveluprosessi ja miten nämä kaikki vastaavat odotuksia (luku 9 ja kuvio 9).

Ostaja käyttää apunaan käsitystä konetoimittajasta. Tieto siitä, mitä tekniikkaa ja palveluita tarjoukseen sisältyy, saadaan myyjältä. Ostaja arvioi saamiensa tietojen luotettavuutta konetoimittajasta muotoutuneen käsityksensä avulla. Myyjä ja tarjouspaperit eivät kuitenkaan koskaan pysty kertomaan toimituksesta kaikkea, jolloin loppuosan visualisoiminen jää ostajan mielikuvituksen varaan. Ostaja käyttää jälleen hyödyksi konetoimittajasta muotoutunutta käsitystään. (ks. L. L. Berry 2000, 128.) Näin tapahtuu erityisesti palveluprosessin tapauksessa, josta myyjä yrittää vakuuttaa vain sitä, miten luotettavasti aikataulussa tullaan pysymään. Myyjä jättää asian käsittelyn palveluprosessin osalta usein vain tähän ilmeisesti siitä syystä, että palveluprosessiin ei ole totuttu kiinnittämään huomiota, sen tasaisesta laadusta ei ole takeita ja sitä on vaikeampaa kuvailla laajasti. Ostaja arvioi siksi lähes koko palveluprosessin toimivuuden pelkästään konetoimittajasta muotoutuneen käsityksensä, eli yritysbrändin

mukaan (L. L. Berry 2000, 128; Ojasalo ja Ojasalo 2010, 199). Aikataululupausten luotettavuudenkin hän arvioi vertaamalla lupauksia konetoimittajasta syntyneeseen käsitykseensä. Parasta mitä myyjä voi tehdä palveluprosessin kuvailemiseksi, on lainata muiden asiakkaiden konkreettisia kokemuksia palveluprosessin toimimisesta. Tämä tietysti edellyttää sitä, että muut asiakkaat ovat jo saaneet kokemuksiensa myötä erittäin hyvän käsityksen konetoimittajasta ja sen palveluprosessista. Myyjä toimii vain hyvien konetoimittajakäsitysten leviämisen vauhdittajana.

Käsitys konetoimittajasta syntyy kokemuksista. Konetoimittajasta muotoutuneella käsityksellä, eli konetoimittajan brändillä on selvästikin hyvin suuri vaikutus tilausten syntyyn ja hinnan määräytymiseen. Kuten edellisessä luvussa osoitettiin ja kuvio 9 osoittaa, käsitys konetoimittajasta syntyy lähinnä asiakkaan projektityöntekijöiden ja operaattoreiden kokemuksista. Kokemukset koostuvat siitä, mitä hyötyjä ja haittoja työntekijät ovat kokeneet saaneensa tekniikasta, palveluista ja palveluprosessista, eli millaisena he ovat kokeneet konetoimittajan tarjoaman laadun kokonaisuudessaan.

Käsitys konetoimittajasta on myynnin perusta. Grönroos pitää asiakkaan sisimmässä olevaa käsitystä yrityksen palveluista ja tuotteista perustana yrityksen myyntitoiminnalle (Grönroos 2010, 389). Se on Ojasalojen mukaan yrityksen aineetonta pääomaa, joka vaikuttaa jopa yrityksen rahalliseen arvoon (Ojasalo ja Ojasalo 2010, 201). Asiakas ei laske tarjouksen arvoa laskimella, vaan arvioi arvon omassa mielessään myyjän lupausten ja konetoimittajasta kertyneiden kokemustensa mukaan. Kaupat syntyvät, jos arvioitu arvo ylittää kilpailijoiden tarjonnan arvioidun arvon (kuvio 9).

Tilausten syntyminen - mitä haastattelututkimus osoittaa

Palveluprosessi vaikuttaa tilauksiin. Haastateltavat tuotantopäälliköt, projektipäälliköt ja asiantuntijat pitävät omien sanojensa mukaan tärkeänä esimerkiksi seuraavia konetoimitukseen liittyviä asioita: Takuuaikaiset häiriöt kyllä korjataan, mutta miten nopeasti? Tuleeko siitä tuotantotappioita? Saako myyjäyrityksen henkilöstöön takuuaikana edelleen vaivattomasti yhteyttä? Viedäänkö projekti tehokkaasti aivan loppuun saakka, vai pitääkö meidän olla projektin loppuvaiheilla pikkuvikojen osalta jat-

kuvasti potkimassa toimittajaa liikkeelle? Eteneekö käyttöönotto sujuvasti ja vähäisellä valvonnalla, vai tuleeko siitä meille varsinainen murheenkryyni? Miten yhteistyö henkilöitten välillä sujuu? Voimmeko todella luottaa yrityksen lupauksiin? Huomioidaanko meidän projektinaikaiset erityistoiveet joustavasti, vai tuleeko niistä loputonta kädenvääntöä? Ovatko loppudokumentit luotettavia, vai kuluuko meillä niihin tarpeettomasti aikaa koneen luovutuksen jälkeen? Onko ohjelma selkeä ja hyvin kommentoitu niin, että siitä pääsee tarvittaessa nopeasti jyvälle, vai aiheutuuko siitä meille paljon harmia? Jos he pitävät edellä mainittuja asioita konetoimituksissa tärkeinä, on oletettavaa, että he miettivät niitä myös ostovaiheessa. Asiakkaan mielessä pyörii ostohetkellä tästä päätellen monia kysymyksiä, joihin hän saa luotettavimmat vastaukset kokemusten muovaamasta käsityksestään konetoimittajasta.

Tästä voidaan vetää johtopäätös, että asiakkaaseen välittömästi kontaktissa olevilla projektityöntekijöillä ja heidän taustajoukoillaan on erittäin tärkeä osa myöhempiä tilauksia ajatellen. Gummesson ja Grönroos kutsuvat heitä täydestä syystä osa-aikaisiksi markkinoijiksi kuten aikaisemmin mainittiin. He vaikuttavat sekä palveluprosessilla että teknisellä lopputuloksella merkittävästi siihen, minkä arvoisena asiakas vastaisuudessa pitää yrityksen tarjoamia tuotteita (Grönroos 2010, 28, 29, 104, 157, 195, 196, 509-514).

Palveluprosessi vaikuttaa asiakasmenetyksiin. Palveluprosessin vaikutusta tilauksiin voidaan pohtia myös negatiivisesta näkökulmasta, eli tilausmenetyksinä. Tuotantolaitosten yhdeksältä haastateltavilta kysyttiin, miksi he eivät enää jatkossa aio tilata koneita joltakulta valmistajalta, eivätkä myöskään suosittele valmistajaa konserninsa sisäpuolella, vaikka kyseisen valmistajan tuotteisiin ilmaantuisi tarvetta. Kysymys esitettiin tuotanto- ja projektipäälliköille, automaatioesimiehille ja automaatiosuunnittelijoille. Automaatioesimiehiä ja -suunnittelijoita kehotettiin pohtimaan kysymystä siitä näkökulmasta, että heillä olisi asiassa päätäntävalta. Haastateltavia pyydettiin miettimään viimeisintä tapausta ja numeroimaan syyt niin, että numero 1 tarkoittaa merkittävintä ja numero 3 kolmanneksi merkittävintä syytä tilausten lopettamiseen. Jos syitä oli vain yksi tai kaksi, sen enempää ei syitä tarvinnut numeroida. Syyt laskettiin yhteen taulukon 3 mukaisesti. Lopputulos on esitetty kuviossa 12. Kuviossa esiintyvä ”palvelun muu laatu” on selitetty kuvioiden 10 ja 11 yhteydessä.

TAULUKKO 3. Asiakasmenetysten syiden järjestysnumerot muutettuina yhteenlasketaviksi luvuiksi.

	1.	2.	3.
Vain yksi syy asiakasmenetykseen	1,00		
Kaksi syytä asiakasmenetykseen	0,67	0,33	
Kolme syytä asiakasmenetykseen	0,50	0,33	0,17

Palveluprosessi vaikuttaa maksettavaan hintaan. Haastateltava paperitehtaan tuotantopäällikkö ei antanut kysymykseen vastausta järjestysnumeroilla, koska heidän kohdallaan huono palveluprosessi ei johda asiakasmenetykseen, vaan vaatimukseen edullisemmasta hinnasta. Jos puhutaan keskimäärin 2,5 miljoonan euron koneesta, teknisesti vastaava, mutta palvelultaan murheenkryyni on myytävä heille vähintään 300 000 € edullisemmin.

KUVIO 12. Konetoimittajien asiakasmenetysten syyt.

Totaalinen asiakasmenetys mahdollista. Totaalinen asiakasmenetys on konetoimitta-

jillekin täysin mahdollista. Esimerkiksi kemianteollisuuden tuotantolaitoksen osastopäällikkö kertoi kokemuksen konetoimittajasta, jonka dokumentit olivat puutteelliset eikä töitä koskaan saatettu täysin loppuun, vaikka sieltä kävikin työntekijöitä pariin otteeseen vielä jälkikäteen ongelmia korjaamassa. Kone on heillä edelleenkin murheenkryyni. ”Se oli ensimmäinen ja viimeinen kerta kun heiltä tilattiin.”

Nettovoitto kaksinkertaistuu vähentämällä asiakasmenetyksiä 5 %. Reichheld ja Sasser osoittavat Harvard Business Review:n artikkelissa, että palveluiden toimittaja voisi lähestulkoon kaksinkertaistaa nettovoittonsa, jos asiakkaiden menettämisaste laskisi 5 prosenttia. He neuvovat yrityksiä haastattelemaan menetettyjä asiakkaita ja opettelemaan tunnistamaan pieniä merkkejä, jotka edeltävät asiakassuhteen menettämistä. (Reichheld ja Sasser 1990, 105.)

Syitä asiakasmenetyksiin. Palveluprosessin heikko laatu aikatauluongelmineen aiheutti kuvion 12 mukaisesti 71 % kaikista konetoimittajan asiakasmenetyksistä tai asiakkaiden toiveista, ettei kyseistä konetoimittajaa enää jatkossa käytettäisi. Syiksi mainittiin yksi tai useampi seuraavista:

- palveluhalukkuuden puute
- töiden viivästyminen aikataulusta
- ikävä tunne
- luottamuksen kärsiminen vanhojen komponenttien käyttämisen vuoksi
- standardien kyseenalaistaminen
- puutteelliset dokumentit
- dokumenttien päivitykset
- raakileohjelmat
- töiden loppuunsaattaminen
- toivomusten sivuuttaminen
- keskusteluyhteyden ja kiinnostuksen puuttuminen
- käyttöönoton jälkeinen vaikea saavutettavuus.

On mielenkiintoista, että palveluprosessin 71 % osuus kaikista asiakasmenetyksistä on lähes identtinen kuluttajamyynnissä tehtyjen havaintojen kanssa. US News and World

-lehden tekemän, noin 4000 haastattelua käsittäneen tutkimuksen tulokset kertovat, että asiakkaiden huono kohtelu ja heikko asiakaspalvelu olivat asiakasmenetysten syynä 68 % tapauksista (Lahtinen ja Isoviita 2001, 10).

Haastatteluun osallistuneet. Haastatteluissa oli mukana sekä tilauksista päättäviä henkilöitä, että automaatioesimiehiä ja -suunnittelijoita. On hyvä muistaa, että tilauksista päättävät henkilöt muodostavat omat kokemuksensa koko projektiryhmän kokemuksista (luku 10). Edellä mainitun tyyppiset kokemukset ja tunnelmat leviävät herkästi päällikkötasolle saakka ja vaikuttavat siten seuraavien kauppojen syntyyn ja hintaan. Yksikin asiakasmenetys voi tulla konetoimittajalle todella kalliiksi.

Konetoimittajien esimiehet. Konetoimittajien automaatioesimiehiltä kysyttiin samaan tapaan insinööritoimistojen automaatiosuunnittelijoiden asiakasmenetysten syitä.

Tilausten syntyminen - lainauksia haastatteluista

Paperitehtaan tuotantopäällikkö

- ”Jos on tuskanen projekti ja käyntiinajovaihe, niin se vaikuttaa kyllä jatko-ostoihin vaikka lopputulos olisikin hyvä.”

- ”Jos koneet ovat teknisesti samanlaisia ja toinen 10 % halvempi mutta palvelu huonompi, kauppaa ei vielä synny. Alennus pitää olla kyllä kovempi.”

- ”Murheenkryynin pitää olla 2,5 miljoonan euron konetoimituksessa vähintään 300 000 € halvempi kuin muut. Vaadittu hintaero perustuu usein arvioon, mutta sekin otetaan huomioon, kuinka paljon ja kuinka pitkäksi ajaksi ylimääräisiä miehiä pitää sitoa projektiin omalta puolelta.”

- ”Siinä on tietty raja, paljonko ollaan valmiita maksamaan hyvästä palvelusta. Jos saadaan toimitus 50 % halvemmalla ja uskotaan, että koko matka lopputu-

lokseen mättää, sitä mietitään, että tässä pitää varata miehiä näin ja näin paljon ja ostetaan huonosta palvelusta huolimatta.”

- ”Kyllä me laitetaan paljon arvoa henkilökemioihin, henkilöorganisaatioon ja yhteistyölle.”

- ”Kun yhteistyö sujuu ja asiat hoidetaan ajallaan ja jämptisti niin päästään pitkälle.”

- ”Teknisesti samantasoisetkin toimittajan miehet voi olla niin erilaisia, että henkilöityy ja tulee huokaisu että ”ei kai vaan se” ”.

- Kysymys: ”Tekevätkö tuotantolaitokset ratkaisunsa tilata jatkossakin koneita ja tuotantolinjoja samalta toimittajalta puhtaasti objektiivisin perustein, vai vaikuttaako menneen projektin aiheuttamat tunnetilatkin jatkotilauspäätökseen?”

  Vastaus: ”Totta kai se vaikuttaa. Vaikka ostaja ja projektipäällikkö on objektiivisia, niin justiinsa se porukka joka on käytännössä ollut tekemässä, jos se ei kovin positiivista kommenttia anna ylöspäin, se nähdään ostoryhmässä lisäkustannuksina, jos tämä toimittaja valitaan. Isoin vaikutus on asennusvalvojarintamalla joka hoitaa vain oman hommansa. Kyllä se vaikuttaa itteensäkin, että tällänen kivireki olisi vedettävä.”

Ryhmä: tekstiiliteollisuuden tuotteita valmistavan yrityksen huoltopäällikkö, automaatio-osaston esimies ja automaatiosuunnittelija

- Kysymys: ”Miten määrittelet hyvän palvelun automaatioalalla?”

  Vastaus: ”Osaaminen ja sen laaja-alaisuus on tärkeää ja ymmärtämys vähän enemmän kuin vain logiikasta. Kokonaisvaltainen näkemys pitää olla vaikka olisikin jonkin kapean alan erikoisosaaja. Hyvät käytöstavat on plussaa. Vaikka olisi kuinka hyvä osaaja, mutta leipiintynyt, niin sekin on huono. Se näkyy ja

tarttuu. Innostus on tärkeää ja se, että haluaa tehdä hommaa! Jos joku osaa työnsä, mutta on leipiintynyt, se pilaa koko työyhteisön.”

- Kysymys: ”Mitä pidät uusintaostojen syntymiselle olennaisina tekijöinä?”

  Vastaus: ”Tekninen laatu, dokumentointi, aikataulussa pysyminen, onnistuminen kokonaisuutena. Jos homma toimii, saa olla aika änkyrä. Silti siitä saa lisäplussaa jos ollaan miellyttäviä. Hommat ei saa jäädä tekemättä.”

Kartonkitehtaan projektipäällikkö

- ”Toimittajan valintaan vaikuttaa tekniikka ja tietysti aikataulut. Hinta merkkaa tosi paljon, mutta jos on surkeaa palvelua historiassa, pitää olla merkittävä hintaero, 10 – 15 % hintaero pitää olla. Täällä ei turhia riskejä ole varaa ottaa, niitä pyritään välttämään viimeisen päälle. Ei oteta ainakaan prosessin kriittisiin osiin riskejä. Epäluotettavaa toimittajaa ei hyväksytä ainakaan sellaiseen.”

- Kysymys: ”Ostatteko vain lopputuotteen vai lopputuotteen (mitä) ja palveluprosessin (miten)?”

  Vastaus: ”Mieluummin palveluprosessin. Ei jakoavaimet käteen toimitus vaan avaimet käteen toimitus.”

- Kysymys: ”Tekevätkö tuotantolaitokset ratkaisunsa tilata jatkossakin koneita ja tuotantolinjoja samalta toimittajalta puhtaasti objektiivisin perustein, vai vaikuttaako menneen projektin aiheuttamat tunnetilatkin jatkotilauspäätökseen?”

  Vastaus: ”Ei ne vaikuta. Menneitä aikoja. Tietyllä tavalla koneen käyttäjien ärsyyntymisillä on painoarvoa, mutta ei mitenkään paljon.”

Kemianteollisuuden tuotantolaitoksen osastopäällikkö

- Kysymys: ”Tekevätkö tuotantolaitokset ratkaisunsa tilata jatkossakin koneita ja tuotantolinjoja samalta toimittajalta puhtaasti objektiivisin perustein, vai vaikuttaako menneen projektin aiheuttamat tunnetilatkin jatkotilauspäätökseen?”

  Vastaus: ”Vaikuttaa. Ne on niitä kokemuksia, jossa jää oikein paska maku suuhun hommasta. Kyllä omalla mölyllään voi vaikuttaa siihen, että tuleeko jatkossa tilauksia vai ei.”

- ”Hinnalle, tekniselle osaamiselle, aikataulussa pysymiselle ja palvelun laadulle, näille kaikelle annan arvoa.”

- Kysymys: ”Miten määrittelet hyvän palvelun automaatioalalla?”

  Vastaus: ” Dokumentaatio ja ohjelmat kun on hyvät. Ohjelma selkee ja helppolukuinen ja dokumenteissa informaatiota riittävästi.”

- ”Automaatiosuunnittelijat ne eniten vaikuttaa, millainen koneesta tulee ja he ovat eniten asiakkaan kanssa tekemisissä.”

Muovialan tuotantolaitoksen automaatioasiantuntija

- Kysymys: ”Miten määrittelet hyvän palvelun automaatioalalla?”

  Vastaus: Sujuva, nopea, oikeahintainen toimitus.

- Kysymys: ”Miten määrittelet erinomaisen palvelun automaatioalalla?”

  Vastaus: ”Ei kauheasti enää muutettavaa hyvän palvelun määritelmään. Jälkihoito lisäksi erinomainen.”

- Kysymys: ”Mitä pidät uusintaostojen syntymiselle olennaisina tekijöinä?”

  Vastaus: ”Meriitit aikaisemmista hommista, se on ratkasevin. Hintatasokin; vaikka on päässyt taloon sisälle, ei saa hinnotella itseään ulos.”

Kunnossapidon automaatiopäällikkö muovialan yrityksessä

- Kysymys: ” Mitä pidät uusintaostojen syntymiselle olennaisina tekijöinä?”

  Vastaus: ” Teknologian toimivuus ja palvelun laatu – aikataulut ja kaikki tämmöset palvelussa.”

- Kysymys: ”Miten määrittelet hyvän palvelun automaatioalalla?”

  Vastaus: ”On aktiivinen ja oma-aloitteinen, ettei tarvii potkia koko ajan eteenpäin ja teknisesti pätevä.”

Ajoneuvoteollisuuden komponenttien valmistusyksikön tuotantopäällikkö

- Kysymys: ”Kuinka paljon halvemmalla heikkotasoisen palveluprosessin omaavan konevalmistajan on myytävä koneensa?”

  Vastaus: ”Riippuu räätälöinnin tarpeesta. Jos suht simppeli se on 10 %. Jos räätälöinnin osuus on hirveen iso, pystytään 25 % kalliimpi perustelemaan, että tälle meillä on hyvät referenssit ja homma on toiminut.”

- ”Yhden firman nimi on suorastaan kirosanana täällä huonon palvelun takia.”

- Kysymys: ”Miten määrittelet hyvän palvelun automaatioalalla?”

  Vastaus: ” Vastaa speksejä, räätälöinti äärettömän tärkeää ja yhteistyön saumattomuus siinä ja halu palvella asiakasta. Myöskin semmonen suhtautumi-

nen, että hommaan pureudutaan sen verran, että mietitään, mikä tämän koneen merkitys on koko linjalle. Prosessin ymmärrys on tärkeää, ettei meidän tarvitse kaikkea vääntää rautalangasta. On joitain asioita, joita unohtaa sanoa, koska niitä pitää niin itsestään selvänä. Ne paikkaantuu sillä, että toisella on prosessiymmärrystä ja osaa olla asiakkaan saappaissa. Silloin ymmärtää myös prosessin kriittiset inputit ja outputit.

- ”Jos menee riitelyn puolelle ja ei olla avoimia vaan peitellään ja syytellään, yhteistyötä on hyvin vaikea enää uudestaan lähteä tekemään.”

- Kysymys: ” Voiko yksi konetoimittajan henkilö tehdä paljon vahinkoa tai hyvää konetoimittajasta syntyvälle laatumielikuvalle?”

  Vastaus: ” Yksi voi pilata sen täysin, vaikka monta muuta hyvää kaveria olisikin projektissa. Samoin kuin ketjussa sen heikoin lenkki. Hyvä kaveri pystyy monta vähän heikompaa jeesaamaan, jos ottaa tehtäväkseen olla linkki meidän suuntaan, ottaa kontaktia muittenkin puolesta meidän suuntaan, esimerkiksi hiljaisempien puolesta. Hallaa pystyy kuitenkin tekemään pienemmällä työllä kuin hyvää. Määrättömästi ei pysty kukaan toisia paikkaamaan.”

- Kysymys: ”Tekevätkö tuotantolaitokset ratkaisunsa tilata jatkossakin koneita ja tuotantolinjoja samalta toimittajalta puhtaasti objektiivisin perustein, vai vaikuttaako menneen projektin aiheuttamat tunnetilatkin jatkotilauspäätökseen?”

  Vastaus: ”Pienemmissä projekteissa olen ollut ajamassa kotimaista tunnepuolelta, kun on pitänyt valita kotimaisen ja ulkomaisen toimittajan kesken. Tunnetilat vaikuttavat vielä paljon enemmän etelän maissa ja tietysti korruptiokin voi tulla kuvioihin mukaan.”

- ”Meille toimitetut koneet on usein todella räätälöityjä ja siksi automaatiosuunnittelijoiden tarjoama palvelun laatu on tärkeimmässä roolissa. Automaa-

tiosuunnittelijoiden kanssa on tehty projekteissa eniten yhteistyötä, enemmän kuin kenenkään muun kanssa koko projektin aikana aina myynnistä lähtien.”

Paperitehtaan automaatioasiantuntija

- Kysymys: ”Miten määrittelet hyvän palvelun automaatioalalla?”

  Vastaus: ”Kuuntelee asiakkaan vaatimuksia ja pyrkii tekemään niitten mukaan.”

- Kysymys: ”Mitä pidät uusintaostojen syntymiselle olennaisina tekijöinä?”

  Vastaus: ”Tilaajalle on jäätävä positiivinen kuva, että on tyytyväinen hankintaansa. Kokonaiskuva kaikki osatekijät lukuunottaen on positiivinen.”

Elintarviketuotantolaitoksen tekninen asiantuntija

- ”Projektin siirryttyä takuuaikaan yritystä oli tosi vaikea enää saada kiinni. Vain perävalot näkyi. Ei ole tilattu enää. Saa olla todella paljon halvempi niitten tarjous, että menee lävitse.”

- Kysymys: ”Miten määrittelet hyvän palvelun automaatioalalla?”

  Vastaus: ”Sujuvuus, saavutettavuus ja loppuunsaattaminen niin, että tulee dokumentit ja kommentoidut viimeiset ohjelmat.”

Paperiteollisuuden koneita valmistavan yrityksen automaatio-osaston esimies

- ”Jos me ei saada asiakasta tyytyväiseksi, ei me seuraavaa projektia saada.”

- ”Kun asiakasta ärsyttää kunnolla ja tulee vielä tuotantotappioita, kyllä se sen muistaa.”

12 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 8. kasvattaa tuottavuutta

Grönroos näkee erinomaisen palvelun hyödyttävän yritystä korkeampina hintoina ja tuotantokustannusten alenemisena (Grönroos 2010, 191). Palveluprosessin laadun kehittäminen alentaa tuotantokustannuksia kasvattamalla konetoimittajan tuottavuutta ainakin neljällä jatkossa esitetyllä tavalla.

Yksinkertaisemmat työprosessit ja muita aikaa säästäviä rutiineja

Aikataulussa pysyminen ja sujuvuus projektista toiseen edellyttävät riittävän ammattitaidon lisäksi ainakin työn vaatimien resurssien nopeaa saatavuutta, työprosessien yksinkertaistamista, uutta ongelmiinreagointitapaa ja työntekijöiden ajanhallintataitojen kehittämistä. Työprosesseja voidaan yksinkertaistaa esimerkiksi yksinkertaisella, ytimekkäällä, yksityiskohtaisella ja puhtaalla projektin esitietodokumentilla, ottamalla käyttöön saman toistoa vähentäviä suunnitteluohjelmistoja (aikaa kuluu vähemmän ja virheitä vähemmän), jaottelemalla koneen osat suunnittelussa valmiiksi moduuleiksi, pitämällä autonvalmistajien tavoin moduulit muuttumattomina tietyn aikaa (ei jatkuvaa muuttamista uusien ideoiden myötä) ja käyttämällä kaikenlaisissa toistuvissa tehtävissä etukäteen huolella suunniteltuja valmiita pohjia tai rutiineja. Työprosessien yksinkertaistaminen yhdessä muiden aikaa säästävien rutiinien kehittämisen kanssa nostavat konetoimittajan tuottavuuden uudelle tasolle.

Enemmän henkistä kapasiteettia

Tyytyväiset asiakkaat ja sujuvammat projektit merkitsevät työntekijöille ylimääräisen ja täysin tarpeettoman kuormituksen ja stressin vähentymistä ja parempia työntekijöiden keskinäisiä suhteita (Grönroos 2010, 263; ks. Tuomivaara, ym. 2006, 47). Suhdeajattelun mukaisella toiminnalla aikaa ja henkistä kapasiteettia ei myöskään haaskaannu yrityksen ja asiakkaan väliseen kädenvääntöön. Henkistä kapasiteettia ja aikaa jää enemmän varsinaiselle työnteolle, mikä tarkoittaa käytännössä arkitoiminnan

tuottavuuden kasvua. Sähköalan termein tilannetta voidaan verrata tarpeettoman, mutta siirtoverkkoja kuormittavan loistehon vähenemiseen, jolloin työtä tekevälle pätöteholle syntyy siirtoverkoissa enemmän tilaa. Kun työnantaja kiinnittää lisäksi muillakin tavoin työntekijöiden hyvinvointiin huomiota, työntekijöiden tuottavuus innovaatioita myöten maksimoituu ja sairaslomat ja aikaa ja rahaa kuluttavat rekrytointityöt vähenevät (ks. kappale 22).

Enemmän tukea asiakkaalta

Kun vaihdantanäkökulma vaihdetaan suhdeajatteluun, asiakasta ei nähdä enää vastakkaisena osapuolena, vaan kumppanina pöydän samalla puolella. Suhdeajattelun mukaan toimiminen liennyttää todennäköisesti tiukempaakin asiakasta, jolloin asiakkaalta on todennäköisemmin odotettavissa tarvittaessa enemmän joustavuutta ja yhteistoimintaa projektin aikana.

Ammattitaitoisempia työntekijöitä

Tyytyväisemmät työntekijät ovat halukkaampia pysymään konetoimittajan palveluksessa, mikä tarkoittaa konetoimittajalle korkeampaa keskimääräistä ammattiosaamista ja sitä kautta tuottavampaa toimintaa (ks. kappale 23). Se mikä nostaa olemassa olevien työntekijöiden arvostusta työpaikkaa kohtaan, vetoaa myös vastaisuudessa rekrytoitaviin uusiin työntekijöihin. Kun tietoisuus paremmista työoloista aikanaan leviää, konetoimittajan on tarvittaessa helpompi rekrytoida pätevää ja alan parasta henkilöstöä riveihinsä (Johnston ja Clark 2008, 393). Kokeneilla osaajilla aikaa ei kulu harjoitteluun ja he ovat siksi tuottavampia. Paljon kokemusta omaavina heillä on vaikutusta myös innovaatiotoiminnan tuottavuuteen. He ovat huomattavasti kykenevämpiä tukemaan yritystä myös strategisissa kehitysohjelmissa (Ojasalo ja Ojasalo 2008, 297).

Jatkossa entistäkin tehokkaampia muutosohjelmia

Muutosohjelman päätyttyä ylimmällä johdolla on käsissään uusiin muutoksiin valmiimpi konetoimittaja. Mihin tämä väite perustuu? Konetoimittaja on palveluorganisaatioksi muuttumisen jälkeen valmiimpi uusiin muutoksiin kahdesta syystä:

1. Muutosohjelmien pääpiirteet ovat tulleet työyhteisölle tutuksi.

2. Muutoksen aikana on poistettu monia turhia keskinäisiä riippuvuuksia ja rajoitteita.

Ketteryyden lisääntyminen on liiketoimintaympäristön kiihtyvässä muutoksessa ja epävakaudessa yritykselle suuri etu.

13 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 9. vapauttaa pääomaa

Kun toimitusaikoja saadaan lyhennettyä, pääomaa on projektissa kiinni lyhemmän aikaa.

14 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 10. vauhdittaa uusien palvelujen ja tekniikan kehittämistä

Palveluprosessin laadun kehittäminen vauhdittaa uusien palveluiden ja teknisten ratkaisujen kehittämistä ainakin neljällä tavalla:

Muuttaa ajattelutapoja palveluliiketoimintaa tukevaksi

Palveluprosessin laadun kehittämiseen sisältyy valmentamisen ja joidenkin muiden toimien lisäksi ajattelutapojen, asenteiden, toimintanormien ja yhteisten arvojen muuttamista, eli yrityskulttuurin muuttamista palveluhenkiseksi. Palveluliiketoiminnan tutkija ja psykologian tohtori Maaria Nuutinen VTT:ltä on havainnut, miten palvelukyvyn ja palvelukulttuurin kehittäminen vauhdittaa yritysten laajentamistoimia fyysisten tuotteiden tarjoajasta fyysisten tuotteiden ja palveluiden tarjoajaksi. Nuutinen vakuuttaa, ettei palveluliiketoimintaa saada kasvatettua yli 20 % yrityksen liikevaihdosta, ellei vanhaa ajattelutapaa muuteta. (Lagus 2010.)

Lisää asiakkaan syvällistä ymmärtämystä

Palveluprosessin laadun laaja-alainen kehittäminen on mahdollista vain, jos konetoimittaja hankkii itselleen perusteellista tietoa asiakkaan tuotanto- ja työntekoprosessien arvonluonnista ja tavoista tukea niitä (Grönroos 2007, 36, 37). Tätä tietoa jaetaan läpi organisaation ja esimiesten avustuksella myös heidän alaisensa ottavat tiedon aikanaan omakseen (ks. Kotter 1996, 80, 81). Kun koko organisaatio ymmärtää syvällisemmin asiakkaan käytännön arvonmuodostusta, uusien asiakasta tukevien palvelujen ja teknisten ratkaisujen innovoinnissa on valtavat voimavarat käytössä.

Lisää innovointikykyä

Palveluprosessin huippuunsa kehittämisen perusta lepää työntekijöiden hyvinvoinnin

varassa. Niinpä yritys panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin vähentämällä turhaa kuormitusta, tasaamalla jäljelle jäävän kuormituksen työntekijöiden voimavaroja ja kykyjä vastaavaksi (ei yli tai ali) ja kannustamalla työntekijöitä palautumaan työpäivistään (ks. kuvio 20). Tartuttuaan palveluprosessin kehittämiseen, yritys huomaa, että myös itse palveluprosessin kehittäminen lisää selvästi työntekijöiden hyvinvointia (Johnston ja Clark 2008, 393). Hyvinvointi puolestaan lisää innovointikykyä (Goleman 2007, 281-282; Beilock ja O'Callaghan 2011, 28, 29). Maailman vaikutusvaltaisimpiin yrityksiin kuuluvan HCL Technologyn toimitusjohtaja Vineet Nayar on konkreettisesti nähnyt, miten hyvinvoivat työntekijät pystyvät paremmin keskittymään siihen, miten saada asiakas menestymään (Business Week 2007). Nayar on myös havainnut, että kiinnittämällä huomioita työntekijöidensä hyvinvointiin, hän saa pidettyä parhaimmat työntekijät yrityksessään, mikä edelleen lisää yrityksen kykyä keskittyä asiakkaaseen ja löytää keinoja asiakkaan menestymisen edistämiseksi. (Fortune 2006.) Samasta syystä yritys saa rekrytoitua alan parhaita työntekijöitä riveihinsä (Johnston ja Clark 2008, 393).

Voimistaa asiakkaan antamaa innovointitukea

Kun asiakassuhteita vahvistetaan suhde- ja kumppanuusajattelun mukaisesti niin projekteissa ja huollossa kuin niiden ulkopuolellakin, asiakastyöntekijät ovat hyvin todennäköisesti halukkaammin mukana uusien palvelujen ja tekniikan kehittämisessä hyvälle kumppanilleen.

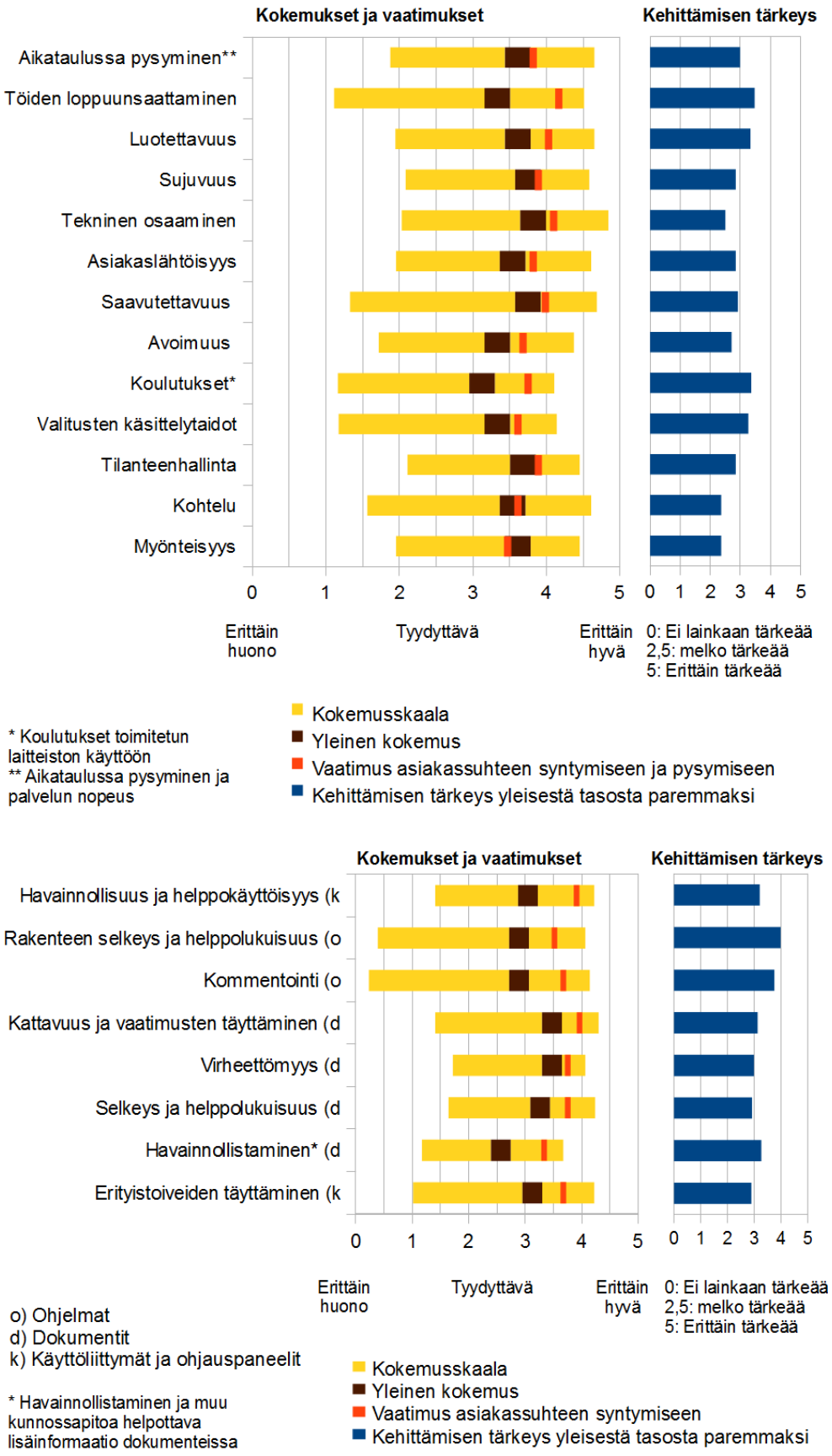
15 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 11. antaa selkeän etumatkan

Konetoimittajat eivät ole määrätietoisesti kehittäneet palveluprosessin laadun kaikkia osatekijöitä, minkä vuoksi palveluprosessissa on vielä paljon käyttämätöntä potentiaalia jäljellä ja mahdollisuus selkeään etumatkaan. Nykytilanne käy hyvin ilmi haastatteluista ja joidenkin suomalaistutkijoiden näkemyksistä. Nykytilanteesta voi päätellä, miten paljon konetoimittajan on mahdollista saada etumatkaa palveluprosessilla.

Haastattelutulokset nykytilanteesta

Konetoimittajilla kiinnostus palvelukoulutukseen. Kysyttäessä haastattelussa kiinnostuksesta palvelukoulutusta kohtaan, vain yhdessä konetoimittajassa kahdeksasta ilmoitettiin, että heillä on jo tällainen koulutus käytössään. Kuten myöhemmin käy ilmi, palveluprosessin laatua ei kehitetä ylivoimaiseksi pelkällä koulutusohjelmalla (ks. luku 24). Se on kuitenkin yksi osamatka palveluprosessin kehittämisen polulla. Koulutusohjelmien puute antaa viitteitä siitä, etteivät konetoimittajat ole Suomessa vielä hyödyntäneet palveluprosessin koko potentiaalia.

Konetoimittajien palveluprosessi vain melko hyvä. Kuten kuvio 13 osoittaa, konetoimittajat jäävät keskimääräisessä tuloksessaan asiakkaitten vaatimuksesta jälkeen lähes jokaisessa palveluprosessin laatutekijässä. Vaatimuksella ei tarkoitettu haastattelussa riittävää tasoa, vaan tasoa, jota alemmalla pysyvää asiakassuhdetta ei syntyisi, jos se olisi haastateltavasta kiinni. Toisin sanoen haastateltava ei halua vaatimusrajan alittavalta konetoimittajalta säännöllisiä toimituksia. Vaatimusrajat saattaisivat olla vielä tätäkin korkeammalla, elleivät asiakkaat kokisi erään haastateltavan tavoin, että käteen jää vain pelkkä luu, jos vaatii vielä enemmän. Yleisen palvelutason mataluus pakottaa asiakkaat laskemaan vaatimustasoaan. Tämä selittänee sen ristiriidan, että esimerkiksi aikatauluvaatimus on suhteellisen matala, vaikka jokainen käyttöönotoissa ollut tietää, miten tärkeänä asiakas todellisuudessa aikataulussa pysymistä pitää. Kuvio 13 perustuu yhdeksän haastateltavan näkemykseen kuudesta eri tuotantolaitoksesta Suomessa. Haastatteluista löytyy yksityiskohtaisempaa tietoa luvusta 1 .



KUVIO 13. Konetoimittajien asiakkaiden viime vuosien kokemukset konetoimittajien *automaatiosuunnittelijoiden* taholta. Ylempänä arvio koetuista palveluprosesseista ja alempana automaatiosuunnittelijoiden lopputuotteiden palvelevuudesta.

CERS:n tutkija nykytilanteesta

CERS (Centre for Relationship Marketing and Service Management) on Helsingissä sijaitseva Hankenin yliopiston alaisuudessa toimiva asiakassuhteiden ja palvelumarkkinoinnin tutkimuskeskus. CERSin tutkija Pekka Helteen mukaan Suomessa on hyvin edistyksellisiä palveluita, mutta ”Suomen palvelukulttuuri on ohutta, jopa olematonta”. (FIMECC 2011, 5.)

VTT:n tutkija nykytilanteesta

Asiakkuuslähestymistapaan vielä matkaa. VTT:n johtava tutkija ja tekniikan tohtori Raimo Hyötyläinen on perehtynyt palveluliiketoiminnan strategioihin ja nykytilanteeseen Suomessa (Hyötyläinen 2007, 14 - 23). Hänen mukaansa suomalaiset konetoimittajat olivat vuonna 2007 oletettavasti jossain toimintolähestymistavan ja asiakkuuslähestymistavan välimaastossa. ”Viimeisen kymmenen vuoden aikana siihen on tullut vähitellen piirteitä asiakkuuslähestymistavasta.” (Hyötyläinen 2007, 22.)

Toimintolähestymistapa. Toimintolähestymistavalla tarkoitetaan konetoimittajien perinteistä toimintamallia, jossa ytimenä ovat fyysinen tuote ja sen kylkeen liitetyt palvelut. Konetoimittaja luo tuotteita ja palveluita ja asiakas valitsee markkinoilta itsellensä sopivat tuotteet. Asiakas on vain tuotteiden ja palveluiden vastaanottaja. (Hyötyläinen 2007, 19.) Konetoimittaja pyrkii ymmärtämään ensisijaisesti markkinoita ja kilpailijoita (Hyötyläinen 2007, 17).

Asiakkuuslähestymistapa. Asiakkuuslähestymistavassa pyritään rohkeasti uusiin avauksiin palvelutoiminnassa. Yrityksissä luodaan hyvin pitkiäkin kehitysprojekteja, joilla tavoitellaan muutoksia organisaatiossa. Toiminnan ytimenä ovat suhteet verkostoihin ja asiakkaisiin ja asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen. Asiakas nähdään toiminnan kehittämisen lähteenä. Konetoimittaja pyrkii tukemaan asiakkaan arvonluontiprosesseja läpi asiakkaan toimintojen elinkaaren. (Hyötyläinen 2007, 20.) Kasvu kytkeytyy tiedon syventämiseen ja totuttujen ajatus- ja toimintatapojen muuttamiseen. Verkostoympäristöstä saadaan uusia näkökulmia, jotka pakottavat tarkistamaan

oman yrityksen oletuksia. (Hyötyläinen 2007, 21.)

Asiakkuuslähestymistavan omaksunut yritys tukee asiakkaan liiketoimintaprosessia. Tuki ei rajoitu vain asiakkaan tuotantoprosessin tukemiseen, vaan se koskee myös muita asiakkaan prosesseja, eli käytännössä asiakkaan työprosesseja. (Grönroos 2007, 32, 33.) Vuonna 2007 konetoimittajat eivät olleet VTT:n tutkijan mukaan vielä saavuttaneet tätä pistettä. Alussa mainitut haastattelut puoltavat edelleen tätä näkemystä.

Hyödyttääkö palveluprosessin laadun kehittäminen yli nykytason?

Konetoimittajien palveluprosessin laatua voidaan kuvailla yleisesti ottaen melko hyväksi. Nostamalla tason erittäin hyväksi konetoimittaja saa palveluprosessista vahvan kilpailuedun. Millä perusteella?

Haastattelutulokset

Kumpi on tärkeämpää: Konetoimittajien palveluprosessin, vai teknisen osaamisen ja teknologian nostaminen nykytasosta erittäin hyväksi? Tehtaiden tuotanto- ja projektipäälliköiden mukaan palveluprosessin kehittäminen on lähes kaksi kertaa tärkeämpää verrattuna teknisen osaamisen ja teknologian kehittämiseen. He pitävät konetoimittajan aikataulussa pysymisen ja automaatiosuunnittelijoiden palveluosaamisen kehittämistä nykytasosta erittäin hyväksi yhtä suuressa arvossa kuin konetoimituksesta saatavaa 35 % alennusta. (ks. kuvio 10.)

Tässä oli kyseessä vasta *automaatiosuunnittelijoiden* palveluosaamisen kehittäminen nykytasosta erittäin hyväksi. On loogista ajatella, että koko projektiryhmän palveluosaamisen kehittäminen erinomaiseksi saa asiakkailta vieläkin suurempaa arvostusta.

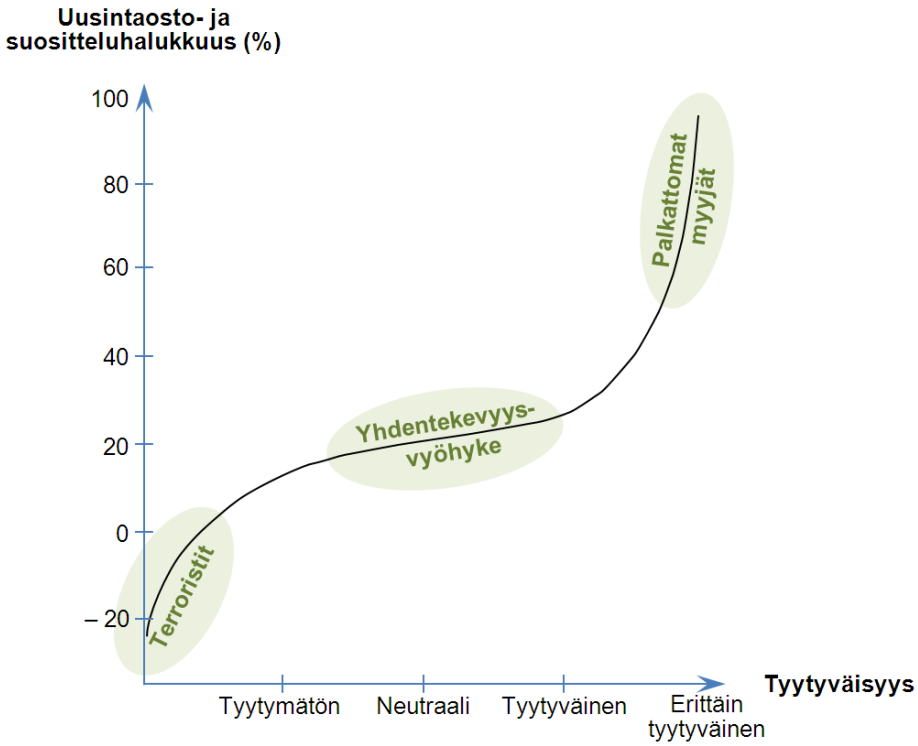
Melko tyytyväisestä erittäin tyytyväiseksi

Asiakkaan kokemaa laatutasoa on luontevinta mitata mittaamalla asiakkaan tyytyväi-

syyttä kokemaansa laatuun (Grönroos 2010, 113). Laatu ja tyytyväisyys laatuun rinnastetaankin liikkeenjohdon kirjallisuudessa usein toisiinsa (Grönroos 2010, 120; Johnston ja Clark 2008, 109; Ojasalo ja Ojasalo 2008, 254). Kun asiakas kokee laadun melko hyväksi, hän on laatuun yleensä melko tyytyväinen. Vastaavasti kun asiakas kokee laadun erittäin hyväksi, hän on siihen tavallisesti erittäin tyytyväinen. Näin ollen palveluprosessin laadun nostaminen voidaan rinnastaa palveluprosessin laatuun kohdistuvan tyytyväisyyden nostamiseen. Mitä asiakkaiden tyytyväisyyden nousu melko tyytyväisestä erittäin tyytyväiseksi merkitsee konetoimittajalle? Merkitystä on järkevää arvioida asiakkaiden uusintaosto- ja suositteluhalukkuudella, koska se on yrityksen menestymisen tärkein yksittäinen tekijä (Jones ja Earl Sasser 1995, 91).

Xerox – kuusinkertainen ostohalukkuus. Xeroxin johtajien luotsaamassa, syvälle luotaavassa asiakastyytyväisyystutkimuksessa havaittiin, että erittäin tyytyväiset asiakkaat ostivat heiltä seuraavan 18 kuukauden aikana noin kuusi kertaa todennäköisemmin kuin pelkästään tyytyväiset asiakkaat (Jones ja Earl Sasser 1995, 91). Tyytyväisyyden ja uusintaosto- ja suositteluhalukkuuden välille muodostui Xeroxin tutkimuksessa kuvion 14 mukainen käyrä (Hart ja Johnson 1999, 11). Kuvion mukaisesti erittäin tyytymättömät eivät ole pelkästään erittäin tyytymättömiä, vaan erittäin vihaisia ja jopa raivoisia asiakkaita, jotka terrorisoivat palveluntuottajan mainetta. Vastaavasti erittäin tyytyväiset eivät ole pelkästään erittäin tyytyväisiä, vaan uskollisia ja palvelutuottajaa vahvasti suosittelevia asiakkaita. He ovat yrityksen palkattomia myyjiä. Terrorisoijien ja palkattomien myyjien välissä on alue, jossa asiakkaat ovat melko tyytyväisiä tai tyytyväisiä. Havaittiin, että palveluja toimittanut yritys on näille asiakkaille *yhdentekevä*. (Hart ja Johnson 1999, 10-11.)

Pitney Bowes ja Volvo – samankaltainen tulos. Postituslaitteita valmistava Pitney Bowes havaitsi myös suuren eron tyytyväisten ja erittäin tyytyväisten asiakkaiden uusintaostohalukkuudessa; heidän tutkimuksessaan ero oli lähes nelinkertainen. Volvo oli ennen pitkän aikavälin mittavan suhdemarkkinointiohjelman käynnistämistä pitänyt sekä tyytyväisiä että erittäin tyytyväisiä asiakkaita uskollisina, mutta tulosten tultua esille havainnut, että tyytyväiset asiakkaat eivät olekaan uskollisia. Tämä havainto johti muutoksiin tyytyväisiin asiakkaisiin kohdistuvassa toiminnassa. (Gummesson 2004, 314, 315.)



KUVIO 14. Kilpaillulla alalla tyytyväisyyden suhde uusintaostoihin nousee jyrkästi pelkän tyytyväisyyden ja erittäin korkean tyytyväisyyden välillä (Hart ja Johnson 1999, 11).

Harvard – samankaltainen tulos. Harvardin Business Schoolin dosenttina toiminut teknologiayrityksen toimitusjohtaja Thomas O. Jones ja Harvard Business Schoolin professori W. Earl Sasser, Jr toteuttivat suuren asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta käsitelleen tutkimuksen hekin (Jones ja Earl Sasser 1995, 89). Tutkimus kattoi viisi erilaista markkina-aluetta erilaisine kilpailuympäristöineen ja asiakassuhteineen. Markkina-alueina olivat autot, tietokoneet b-to-b-markkinoilla, sairaalat, lennot ja kiinteät puhelinverkkoyhteydet. (Jones ja Earl Sasser 1995, 91.)

Tutkimuksessa kävi ilmi, että markkinoilla, joilla kilpailu on intensiivistä ja palveluyrityksen vaihtokustannukset ovat matalat, ero tyytyväisen ja erittäin tyytyväisen asiakkaan asiakasuskollisuudessa on valtava (Jones ja Earl Sasser 1995, 92). Tutkimuksesta luotu käyrä on muodoltaan tyytyväisyyden ja erittäin korkean tyytyväisyyden suhteen hyvin samankaltainen kuin kuvion 14 uusintaosto- ja suositteluhalukkuutta kuvaava käyrä (ks. Jones ja Earl Sasser 1995, 91).

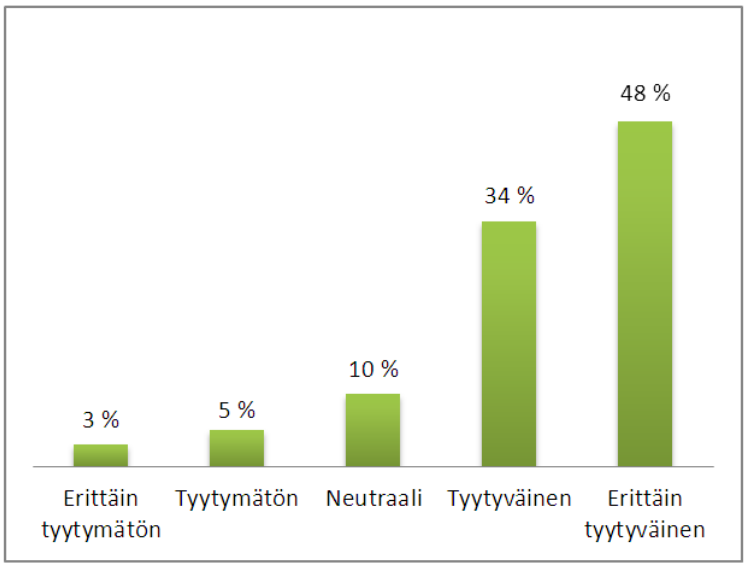
Valheellinen uskollisuus voi hämätä. Laatutason nostolla ei ole juuri merkitystä uusintaostoille tilanteissa, joissa kilpailua on vähän, palveluntarjoajan vaihtokustannukset ovat suuret tai kun käytössä oleva teknologia pakottaa pitäytymään tietyssä palveluntarjoajassa (Jones ja Earl Sasser 1995, 90.) Asiakas on lähestulkoon pakotettu ostamaan jatkossakin ostoksensa samalta palveluntarjoajalta. Jones ja Earl Sasser kutsuvat tilannetta ”valheelliseksi uskollisuudeksi” ja Gummesson puolestaan asiakasta tällaisessa tilanteessa vangiksi (Gummesson 2004, 145; Jones ja Earl Sasser 1995, 90).

Palveluntarjoajan ylivoimatilanne asiakkaaseen nähden on tavallisesti kuitenkin vain väliaikaista. Valta voi järkkyä esimerkiksi uuden kilpailijan tai taantumasta johtuvien muutosten seurauksena. Tutkimuksessa havaittiin, että kun tilanne syystä tai toisesta rikkoontui, uskollisuuskäyrä muuttui hämmästyttävän nopeasti intensiivisen kilpailun käyrän, eli kuvion 14 mukaiseksi (Jones ja Earl Sasser 1995, 90, 92). Tyytymättömät ja tyytyväiset asiakkaat olivat ikään kuin olleet valmiustilassa vain odottamassa sitä hetkeä, jolloin he kokevat olevansa vapaita valitsemaan jotakin parempaa. Näyttää siis siltä, että uusintaosto- ja suositteluhalukkuutta kuvaava käyrä on markkinatilanteesta riippumatta aina kuvion 15 mukainen.

Tutkimuksen viesti on selvä. Konetoimittajan on järkevää tuottaa kannattaville asiakkailleen erittäin suurta tyytyväisyyttä silloinkin, kun sillä on jonkinlainen niskalenkki asiakkaaseen (Jones ja Earl Sasser 1995, 90). Asiakkaat eivät ole tällöin kiinni konetoimittajassa vain ulkoisten sidostensa vuoksi, vaan myös siksi, että he pitävät heille tuotettua arvoa erinomaisena. Heidän uusintaosto- ja suositteluhalukkuutensa on korkea, mikä kantaa suhdetta menestyksellisesti vaikeittenkin markkina-aikojen yli.

Loppupäätelmät palveluprosessin kehittämisen kannattavuudesta

Pitäisikö yrityksen olla tyytyväinen kuvion 15 tilanteeseen? Luultavasti useimmat olisivat. He olisivat huolissaan korkeintaan siitä, että viidesosa asiakkaista ei ole ollut tyytyväisiä. Tosiasiassa pitäisi ajatella: ”Vain puolet asiakkaistamme on todella tyytyväisiä ja loput ovat vapaasti kilpailijoittemme saatavilla. Tämä on meidän ongelmamme.” (Jones ja Earl Sasser 1995, 95.)



KUVIO 15. Esimerkki yrityksen tyytyväisyystutkimuksen tuloksista (Jones ja Earl Sasser 1995, 90).

Hyvällä ja erittäin hyvällä suuri ero. Tutkimukset osoittavat, että tyytyväisyyttä ja erittäin suurta tyytyväisyyttä ei tulisi niputtaa yhteen, koska näillä kahdella ryhmällä on aivan erilainen uusintaosto- ja suositteluhalukkuus (Grönroos 2010, 178). Asia tulisi nähdä suhdemarkkinoinnin professori Gummessonin tavoin: ”Tyytyväisyydestä kertovia tunnuslukuja pitää osata tulkita: kyselytutkimuksen ’tyytyväinen’ voi olla kaukana ’erittäin tyytyväisestä’” (Gummesson 2004, 339). Uusintaosto- ja suositteluhalukkuus ja näin ollen myös asiakkaan kokema arvo kasvavat eksponentiaalisesti, kun tyytyväisyydestä siirrytään erittäin suureen tyytyväisyyteen. Samoin käy, kun laatutasoa nostetaan hyvästä erittäin hyvään.

Erittäin hyvän tavoittelu kannattavaa. Konetoimittajien palveluprosessin nykytasoa voidaan kuvata kokonaisuudessaan melko hyväksi, joten tältä näkökulmalta katsottuna erinomaisuuden tavoittelu palveluprosessissa on kannattavaa. Kehittäminen kannattaa jopa silloinkin, kun lähtötilanne on jo hyvä, koska hyvän ja erittäin hyvän ero uusintaosto- ja suositteluhalukkuuteen ja näin ollen myös asiakkaan kokemaan arvoon on merkittävä. Tätä päätelmää tukevat myös haastattelutulokset. Konetoimittajan kannattaa hyödyntää palveluprosessin koko potentiaalia ja hankkia siten etumatkaa kilpailijoihin nähden.

16 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 12. antaa vaikeasti kopioitavan kilpailutekijän

Palveluprosessin laadun kehittäminen ja palveluhengen juurruttaminen yrityskulttuuriin on aina yrityksen yksilöllisen tilanteen mukaisesti johdettu vuosien pituinen sisäinen hanke. Se sisältää monia yksityiskohtia ja vaatii niin rohkeutta kuin pitkäjänteisyyttäkin. Lopputulos on aineetonta. Näistä syistä johtuen sitä on hyvin vaikea kopioida. Jos kilpailija ryhtyy samaan toimeen, he eivät pääse hankkeessa sen helpommalla. Grönroosin mukaan perinteisen teollisuusyrityksen kehitettyä palveluprosessiaan ja uusia palveluita ”kilpailijoiden on olennaisesti vaikeampaa ja usein miltei mahdotonta jäljitellä sitä” (Grönroos 2010, 28, 29, 104, 157, 195, 196, 509-514). Muita käytössä olevia kilpailuetuja ovat tekninen kilpailuetu ja hintaan perustuva kilpailuetu, joissa kummassakin on nykyisessä taloudessa omat ongelmansa.

Teknisen kilpailuedun ongelmat

Teollisuudessa ”pelkän teknisen ratkaisun aikoinaan suoma kilpailuetu on useimmilla aloilla hävinnyt jo kauan sitten” (Grönroos 2010, 498). Miksi voidaan sanoa näin?

1. **Kireä kilpailutilanne teknisissä ominaisuuksissa.** Tekniset ominaisuudet ovat olleet konetoimittajilla kehittämisen kohteina jo pitkään samalla kun markkinoille on ilmaantunut uusia toimijoita. Tekniikassa ollaan siksi tasavertaisempia, jolloin yksittäisen yrityksen on vaikeaa saada tekniikasta enää kunnollista kilpailuetua itselleen. Kireän kilpailutilanteen vuoksi teknistä kilpailuetua on lisäksi vaikea ylläpitää pysyvästi. Pelkällä teknisellä ylivoimalla kilpaileminen vaatii asiakkaille *voimakkaasti lisää arvoa* tuottavien ominaisuuksien jatkuvaa kehittelyä kilpailijoita nopeammin (ks. Grönroos 2010, 104). Ojasalot mainitsevat kirjassaan, että ”tulevaisuudessa ei voida automaattisesti luottaa siihen, että vain teknologiaa lisäämällä saataisiin yhtä suuria hyötyjä kuin aiemmin” (Ojasalo ja Ojasalo 2008, 296).

2. **Riski strategiseen johtamisansaan suurempi.** Tekniikkaan luottamuksensa laittava konetoimittaja saattaa parantaa sisäistä tehokkuuttaan vähentämällä henkilökuntaansa tai välttämällä lisärekrytointia asiakasrajapinnan lähellä, josta seuraa kustannussäästöjä, mutta myös palveluprosessin laadun heikentymistä. Tämä johtaa tyytymättömiin asiakkaisiin, mistä seuraa työilmapiirin heikentyminen ja siitä edelleen palveluprosessin laadun heikentyminen. Tässä vaiheessa joudutaan lisäämään markkinointiosaston markkinointia. Koska asiakkaat ovat siitä huolimatta tyytymättömiä, yritysbrändi heikentyy, tilaukset vähenevät ja työilmapiiri tulehtuu entisestään. Työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa suureksi, mistä johtuen palveluprosessin laatu laskee edelleen ja kilpailijat pääsevät kasvattamaan markkinaosuuksiaan. Grönroos kutsuu tätä kierrettä strategiseksi johtamisansaksi. Tuotantoa tehostetaan teollisuudesta tutuilla keinoilla, vaikka konetoimittajan tapauksessa kyseessä on aina todellisuudessa palveluyritys. Jos henkilökuntaa vähennetään niin etäältä asiakasrajapinnasta, ettei asiakas koe palveluprosessin laadun heikentyvän, vähennys tai lisärekrytoinnin välttäminen saattaa olla tehostamismielessä kannattavaa. (Grönroos 2010, 252, 263.; Ojasalo ja Ojasalo 2008, 295, 296.)

3. **Kilpailijoilla laajempaa arvon tuottoa.** Yhä useampi konetoimittaja tarjoaa teknisen ratkaisun lisäksi palveluita, jotka yhdessä nostavat asiakkaan kokemaa arvoa puhdasta teknistä ratkaisua selvästi korkeammaksi. Lähitulevaisuudessa konetoimittajat tulevat mitä todennäköisimmin kasvattamaan asiakkaan kokemaa arvoa uusien palvelujen lisäksi kehittyneillä palveluprosesseilla. Teknisiin ominaisuuksiin nojautuvan tarjonnan arvo jää herkästi sellaisen kokonaistarjooman jalkoihin, joka koostuu laadukkaiden teknisten ratkaisujen lisäksi palveluista ja laadukkaasta palveluprosessista. (Grönroos 2010, 498, 499.)

4. **Hintapaineet kasvavat.** Tekniseen ylivoimaan luottamuksensa paneva konetoimittaja huomaa edellä luetelluista syistä johtuen, että hintapaineet kasvavat heillä vähitellen yhä suuremmiksi (Grönroos 2010, 497, 498).

Hintaan perustuvan kilpailuedun ongelmat

”Perinteisen teollisuusyrityksen on nykyään harvoin mahdollista saada pysyvää etua hintastrategialla tai tekniikan kehittämiseen perustuvalla tuotestrategialla. Ainoa jäljelle jäävä vaihtoehto on omaksua palvelunäkökulma ja kehittyä strategisesti ja taktisesti palveluyritykseksi.” (Grönroos 2010, 501.) Mihin väite hintastrategian nykyisestä heikkoudesta perustuu? Hintastrategia on vaarallisen herkkä markkinoiden muutoksille ja markkinoiden voimakkaat muutokset ovat nykytaloudessa arkipäivää. Hinnalla kilpailu ajaa yrityksen ahtaalle viimeistään silloin, kun kilpailijat painavat hintoja niin paljon alaspäin, ettei yritykselle enää riitä katetta tulevaisuuden kehittymistä varten (Grönroos 2010, 27). Hintastrategia kantaa pitkälle lähinnä vain silloin, kun yrityksen toiminnassa on jotain ainutlaatuista, jolla se pystyy pitämään hinnat kannattavasti epätavallisen alhaalla asiakkaan kokeman laadun siitä liiemmin kärsimättä. Ikea on tässä hyvä esimerkki konetoimittajateollisuuden ulkopuolelta.

17 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 13. kasvattaa työntekijöiden hyvinvointia ja henkilökohtaisia hyötyjä

Palveluprosessin kehittämisen myötä syntyvät uudet toimintatavat on myytävä työntekijöille. Jotta he olisivat valmiita ostamaan, eli vastaanottamaan ja sisäistämään uudet toimintamallit, heidän täytyy kokea saavansa niistä henkilökohtaista hyötyä. Työntekijöiden vastaanottavuuteen pätevät samat henkilökohtaiset ostomotiivit kuin asiakkaankin tapauksessa. Niitä ovat turvallisuus, mukavuus, arvostus ja ansiot (Mi-Education Esa Ellonen Group 2007).

Turvallisuus

Turvatummat työpaikat. Yrityksen kohonnut kilpailukyky vähentää irtisanomisten ja lomautusten riskiä ja lisää siten turvallisuuden tunnetta työntekijöille.

Turvatumpi työnsaanti. Työntekijöiden haluttavuus työmarkkinoilla kohoaa. Sitä mukaa kun konetoimittajat muuttuvat palveluorganisaatioiksi, nämä nostavat palveluosaamisen ja palveluhengen sisäistämisen tärkeäksi rekrytointikriteeriksi. Työntekijät, jotka ovat olleet palveluorganisaatiossa työssä ja mukautuneet muutokseen, todennäköisesti täyttävät nämä kriteerit. Heillä on kokemusta laadukkaan palveluprosessin tuottamisesta ja yrityskulttuurin muutoksesta palveluorganisaation mukaiseksi. He ymmärtävät palveluprosessin arvon ja sen mitä laadukkaaseen palveluprosessiin käytännössä liittyy konetoimittajien tapauksessa.

Mukavuus

Vähemmän stressiä. Onnistunut lopputulos yhdessä onnistuneen palveluprosessin kanssa pitää asiakkaan tasaisen tyytyväisenä. On ehdottomasti mukavampaa ja vähemmän stressaavaa työskennellä tyytyväisen ja yhteistoiminnallisen kuin vihaisen ja hankalaksi käyvän asiakkaan kanssa (Tuomivaara, ym. 2006, 47; ks. Ojasalo ja Ojasalo

2008, 306). Stressitaso on selkeästi matalampi kuin aiemmin, koska projektit ovat hyvin hallinnassa, ongelmia on vähemmän ja henkilösuhteet ovat asiakkaan kanssa paremmassa kunnossa.

Enemmän tuottavuutta. Vähemmän ongelmia merkitsee enemmän tuottavuutta. Kun työntekijät huomaavat työpäiviensä olevan tuottavampia, he nauttivat työstään enemmän. ”Tutkimusten mukaan useimpien mielestä hyvä työpäivä on sellainen, kun työ edistyy ja työntekijällä on tunne, että jotain on saatu aikaiseksi” Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntija Niilo Hakonen sanoo (Spring House Oy 2011, 8).

Enemmän hyvää ilmapiiriä. Lisääntyneellä työn nautittavuudella on myönteinen vaikutus myös työntekijöiden välisiin suhteisiin. Koska työntekijöiden hyvinvointi on onnistuneen palveluprosessin lähtötekijöitä, konetoimittaja panostaa jatkuvasti tähän osa-alueeseen, millä on suora vaikutus työnteon nautittavuuteen ja mukavuuteen (ks. luku 22).

Arvostus

Asiakkaiden arvostus. Konetoimittaja, joka tulee tunnetuksi aikataulussa pysymisestä, erittäin sujuvasta yhteistyöstä, tehtävien loppuunsaattamisesta ja asiakasta laadukkaasti palvelevista lopputuotteista, saa osakseen vahvan yritysbrändin ja asiakkaiden kunnioituksen. Jos työntekijä toimii konetoimittajan hyvän maineen mukaisesti, hän saa hyvin todennäköisesti asiakkailta enemmän arvostusta ja kunnioitusta kuin aikaisemmin.

Paikallisyhteisön arvostus. Palveluorganisaatioksi muuttunut ja sitä kautta lisää taloudellista menestystä hankkinut konetoimittaja ei jää medialta huomaamatta. Konetoimittajaa aletaan arvostaa työpaikkana ja yrityksenä entistä enemmän. Kun yrityksen arvostus kasvaa, myös siinä työskentelevien työntekijöiden saama arvostus lisääntyy.

Työtoverien arvostus. Kun palveluhenki on juurrutettu yrityskulttuuriin, palvelupro-

sessiin panostavat työntekijät saavat arvostusta myös työtovereiltaan ja esimiehiltään. Suoritustenarviointi perustuu pitkälti siihen, miten menestyksellisesti palveluprosessia on tuettu, joten palveluprosessissa pätevöityneet työntekijät saavat esimieheltään tunnustusta hyvästä suorituksesta. Lisäksi he parantavat ylenemismahdollisuuksiaan ja saavat sitä kautta lisää arvostusta. (Kotter 1996, 95.)

Ansiot

Konetoimittaja voi vaikuttaa siihen, että ansioista tulee työntekijöille yksi motiivi lisää palveluprosessiin panostamisessa. Konetoimittaja voi ottaa käyttöönsä tulospalkkauksen, joka riippuu tuottavuudesta ja asiakastyytyväisyydestä tai se voi jakaa konetoimittajan menestyksellisestä tukemisesta palkkioita. Konetoimittajan on tärkeää ylentää nimenomaan palveluprosessissa ansioituneita työntekijöitä (Ojasalo ja Ojasalo 2008, 299).

Entä ylin johto?

Samat hyödyt kuin muillakin ja vieläpä enemmänkin. He saavat samoja etuja kuin muutkin: Heillä on turvatumpi työpaikka, turvatumpi työnsaanti, vähemmän stressiä, enemmän tuottavuutta, enemmän hyvää ilmapiiriä, asiakkaiden arvostus, paikallisyhteisön arvostus, työtoverien arvostus ja enemmän ansioita. Heidän arvonsa työmarkkinoilla kasvaa, koska he oppivat muutosjohtamista, ihmisten johtamista ja palveluorganisaatioksi muuttumisen kaavan. He luovat työhistoriaansa lisää vakuuttavuutta nostamalla konetoimittajan suorituskyvyn uusiin lukemiin. Muutosohjelman päätyttyä heillä on käsissään uusiin muutoksiin valmiimpi konetoimittaja.

Mihin se perustuu, että konetoimittaja on muutosohjelman jälkeen valmiimpi uusiin muutoksiin? Entä miksi voidaan sanoa, että muutoksen läpivieminen opettaa ihmisten johtamista? Katso vastaukset luvuista 12 ja 24 .

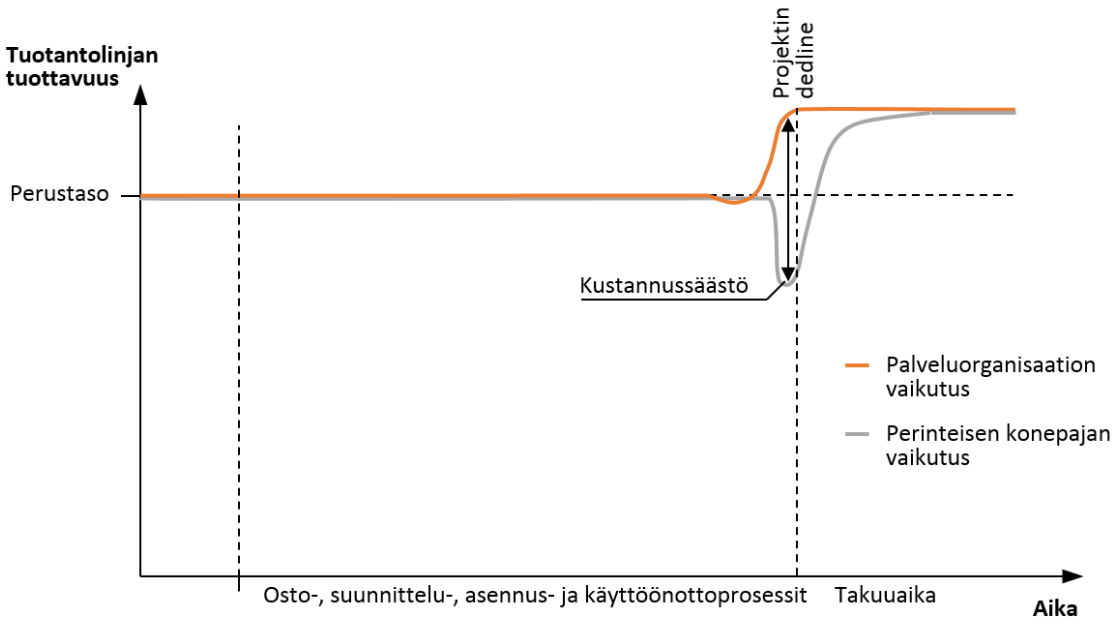
Muutosjohtamisen, ihmisten johtamisen ja palveluorganisaatioiden arvo kasvussa. Muutosjohtamistaitojen ja ihmisten johtamisen arvo kasvaa koko ajan, koska liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja vieläpä kiihtyvällä tahdilla ja yritysten on pysyttävä muutoksen mukana (Kotter 2012a, viii - ix) (Kotter 1996, 26). Muutokset tarvitsevat ehdottomasti hyvää ihmisten johtamista (Kotter 1996, 23, 126). Myös palveluorganisaatioiden arvo käy yhä tärkeämmäksi, kuten luku 2 osoittaa.

18 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 14. kasvattaa asiakasyrityksen tuottavuutta ja poistaa kustannuksia

Palveluprosessin kehittäminen tukee asiakkaan kahta prosessiryhmää tuottavuutta lisäävästi ja kustannuksia vähentävästi. Näitä prosesseja ovat pääprosessi (tuotantolinja) ja sen rinnakkaisprosessi (arkitoiminta) (aiheesta tarkemmin luottamuksellisessa osuudessa).

Pääprosessin eli tuotantolinjan tuottavuus

Tuotantolinjan nopeus, käyttöaste ja laatu heti korkeiksi. Tuotantolinjan tuottavuus syntyy linjaston nopeudesta, käyttöasteesta ja normit ylittävästä laadusta. Aikataulussa pysyminen, pikainen virheiden korjaus ja projektin huolellinen loppuunsaattaminen ovat osa laadukasta palveluprosessia ja vaikuttavat tuotantolinjan tuottavuuteen. Tällöin prosessikatko on lyhyt, luvattu tehokkuus ja laatu saavutetaan luvatussa



KUVIO 16. Perinteisessä konetoimituksessa asiakkaan tuotantolinjan tuottavuus kärsii usein ainakin jossain määrin mm. aikataulun venymisestä ja laatuongelmista johtuen. Palveluorganisaatio tekee työtä sen eteen, että projektit saadaan kulkemaan sujuvasti ja tehokkaasti aikataulussaan loppuviimeistelyjä myöten.

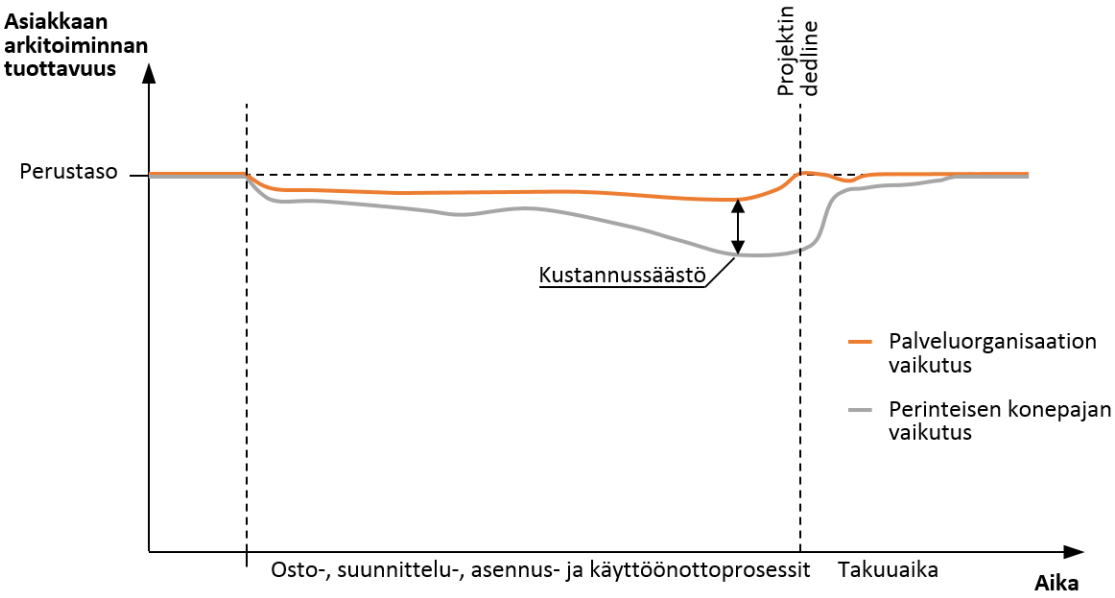
ajassa ja niiden korkea taso pysyy siitä eteenpäinkin vakaana. Tuotantolinjan tuottavuus ei näin ollen kärsi edes epätasaisen laadun aiheuttamasta hävikistä. Virheettömät, havainnolliset ja helppokäyttöiset dokumentit palvelevat asiakkaan rinnakkaisprosessia, eli päivittäistä toimintaa laadukkaasti ja saattavat joissakin tilanteissa vaikuttaa sitä kautta myös tuotantolinjan tuottavuuteen.

Rinnakkaisprosessin eli arkitoiminnan tuottavuus

Tuottavuuden syntytapa arkitoiminnassa. Asiakkaan arkitoiminnan tuottavuus syntyy työntekijöiden työtunneista, tehokkuudesta ja toiminnan laadusta (ks. Piispa 2007, 129). Arkitoiminnan *tehokkuutta* ja *laatua* heikentävät esimerkiksi työtä nopeuttavien työkalujen ja rutiinien puute, ongelmat, virheet, häiriöt, viiveet, tiedon puute, epäselvyydet, henkilösuhdeongelmat, työmotivaation lasku, tyytymättömyys ja ylimääräinen stressi (Piispa 2007, 129; Grönroos 2010, 185). Arkirutiineihin käytettävissä olevia *työtunteja* vähentävät työkyvyttömyysjaksot ja arkirutiinien ulkopuoliset tehtävät, kuten konetoimituksen vastaanottaminen.

Enemmän työntekijöitä ja ajallista ja henkistä kapasiteettia. Koska konetoimitus kuormittaa laajalti asiakkaan henkilöstöä, asiakkaan arkitoiminnan tuottavuus laskee aina konetoimituksen yhteydessä. Asiakas joutuu paikkaamaan tuottavuuden laskun hankkimalla ulkopuolista työvoimaa, teettämällä ylitöitä, delegoimalla tehtäviä tai siirtämällä tehtäviä myöhemmälle. Palveluorganisaationäkökulman omaksunut konetoimittaja tekee kaikkensa, jotta asiakkaan arkitoiminnan tuottavuus pysyisi mahdollisimman suurena konetoimituksesta huolimatta. Laadukas palveluprosessi minimoi asiakkaan projektiryhmän työntekijöiden määrän ja näiden ajalliset ja henkiset kustannukset. Asiakkaalla jää tällöin enemmän työntekijöitä ja ajallista ja henkistä kapasiteettia muihin toimiin (Grönroos 2010, 265). Samalla palveluorganisaatio tukee asiakkaan työntekijöiden hyvinvointia. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys sairauspoissaoloihin, motivoituneisuuteen, innovaatiokykyyn, parhaiden työntekijöiden pysyvyyteen ja näin ollen myös yrityksen menestykseen (ks. luku 22). Työntekijän säännöllinen ylikuormitus on epäilemättä suurimpia yksittäisiä työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, jotka johtavat työpaikan vaihtoon. Yksi perinteinen konetoimitus voi aiheuttaa joillekin asiakkaan avaintyöntekijöille merkittävän osan vuotuisesta ylikuormasta.

Asiakkaiden arkitoiminnan tuottavuuteen voidaan vaikuttaa myönteisesti konetoimituksen ensimetreiltä lähtien yksinkertaistamalla palveluprosessia. Ruukki, Metso Paper ja metallituotteiden ja koneenrakennuksen kehityskeskus FIMECC testaavat uusia sopimuksia, joissa pyritään helppolukuisuuteen. Sopimukset ovat lyhyempiä ja niissä käytetään yksinkertaisempaa kieltä ja visuaalisia kuvauksia. Koska asiakas ymmärtää paremmin mitä on sopimassa, asiakkaalla on turvallisempi olo ja asiakas välttyy todennäköisemmin ikäviltä yllätyksiltä. Sopimusten selkeydestä johtuen ne ovat myös nopeampia lukea. Yritysjuristien sekä hankinta- ja myyntipäälliköiden kanssa tehdyt kokeilut viittaavat siihen, että ”uudenlaisten sopimusten avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua, sillä se vaikuttaa asiakkaidensa silmissä innovatiiviselta, luotettavalta, yhteistyökykyiseltä ja läpinäkyvältä”. (Roto, ym. 2012, 21, 28.)



KUVIO 17. Asiakkaan arkitoiminnan tuottavuus laskee aina konetoimituksen yhteydessä. Palveluorganisaatio minimoi nämä asiakkaalle aiheutuvat kustannukset.

Kustannusten vähentyminen

Huonon palvelun kustannukset pois. Ojasalot tuovat etuja esille kustannusnäkökulmasta; he puhuvat aikakustannuksista, etsintäkustannuksista, epämiellyttävyyskus-

tannuksista, vaivannäkökustannuksista, psykologisista kustannuksista, tuotantokustannuksista, virhekustannuksista, tarkastuskustannuksista, varastointikustannuksista ja reklamointikustannuksista, jotka yhdessä suoranaisen ostokustannuksen kanssa muodostavat kokonaiskustannuksen (Ojasalo ja Ojasalo 2008, 77, 250, 268). Grönroos esittää asian välillisinä suhdekustannuksina ja psykologisina kustannuksina. Välillisiä suhdekustannuksia ovat esimerkiksi seisontakustannukset, viivästyksistä, heikkolaatuisista korjauksista ja reklamaatioista aiheutuneet varmistukset, puhelut, sähköpostien lähettämiset ja ongelmien käsittelyn seuranta ja puutteellisten tai virheellisten dokumenttien aiheuttamat selvittämiset ja jatkuvat varmistukset. Psykologisia kustannuksia syntyy luotettavuusongelmista. Se aiheuttaa asiakkaalle huolta ja paineita ja epävarman tai jopa voimattoman olon. Asiakkaasta tuntuu tärkeältä varmistaa, että kaikki on kunnossa, toimitukset eivät ole myöhässä ja että ongelmakohtia käsitellään ripeästi. Muihin tehtäviin suunnattava henkinen kapasiteetti ja käytettävissä oleva aika vähenee. Jotkin tehtävät voivat lykkääntyä tai unohtua, tai sitten niitä tehdään ylitöinä tai delegoidaan muille. (Grönroos 2010, 185, 186.)

Psykologiset kustannukset ovat konkreettisia kustannuksia. Psykologisia kustannuksia voi olla vaikea mitata, mutta ne ovat täyttä totta niille, jotka joutuvat kärsimään konetoimittajan heikosta palveluprosessista (Grönroos 2010, 185, 186). ”Huono palvelu aiheuttaa asiakkaalle kustannuksia, kun taas hyvä palvelu vähentää niitä tai poistaa ne kokonaan” (Grönroos 2010, 182). Vaikka hinta olisi korkeampi kuin kilpailijalla, asiakkaalle koituvat kokonaiskustannukset saattavat paremmasta palveluprosessista johtuen jäädä lopulta pienemmiksi (Grönroos 2010, 187).

Asiakas saa samoja hyötyjä myös silloin, kun laadukasta palveluprosessia sovelletaan konetoimittajan tarjoamiin huoltopalveluihin. Laadukkaan palveluprosessin osatekijöitä on käsitelty tutkimuksen luottamuksellisessa osuudessa.

Asiakkaalle hyödyt näkyviksi

Opeta asiakasta. Tarkoitus on tukea asiakkaan päivittäisiä toimintoja ja tuotantolinjaa siten, että ”asiakas kokee ja pystyy mahdollisesti myös laskemaan, että heidän proses-

sit ovat toimittajan toimintojen tukemina aikaisempaa tehokkaampia ja tuloksellisempia” (Grönroos 2010, 515). Useissa tapauksissa asiakasta pitää hienotunteisesti opettaa näkemään laadukkaan palveluprosessin kokonaishyödyt heidän organisaatiolleen, tuotantolinjalleen ja heille henkilökohtaisesti (Grönroos 2010, 175). Asian voi tuoda esille tuottavuus- tai kustannusnäkökulmalla tai näiden yhdistelmällä. Tarkoitus on loogisin perusteluin osoittaa, että yritys tuottaa asiakkaalle laadukkaamman palveluprosessin vuoksi enemmän arvoa kuin kilpailijat. Grönroosin mukaan asiakkaan ”sisäiset raportointijärjestelmät osoittavat harvoin, että lisäkustannukset johtuvat jonkin toimittajan huonosta palvelusta, joten johto ei havaitse mitään” (Grönroos 2010, 185, 186).

Kiinassakin arvostetaan palveluprosessin laatua. Arvostavatko vain länsimaalaiset tuotantolaitokset laadukasta palveluprosessia? On mielenkiintoista, että jopa Kiinassa ollaan kiinnostuneita siitä, millaista palvelua heidän yrityksensä työntekijät saavat (ks. luku 10).

19 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 15. tukee asiakasyrityksen riskienhallintaa

Moni konetoimittaja-asiakkaan riskitekijä minimoituu laadukkaalla palveluprosessilla. Konetoimituksen riskitekijöitä ovat esimerkiksi

- koneen ja dokumenttien vaatimustenmukaisuus
- aikataulussa pysyminen
- yhteistyön toimivuus projektin aikana ja sen jälkeen
- projektin loppuunsaattaminen.

Kun konetoimittaja kehittää palveluprosessinsa laatua, edellä mainitut neljä riskitekijää saadaan minimoitua. Konetoimittaja ei lupaile liikoja niin, että konetta ei saadakaan asiakkaan vaatimusten tasalle, tarpeelliset dokumentit tuotetaan asiakkaalle ajallaan vaatimukset täyttäen, konetoimitus pysyy aikataulussaan välitavoitteita myöten, yhteistyö on mutkatonta projektin loppuun saakka, projekti viimeistellään huolella ja apua on nopeasti ja helposti saatavilla vielä projektin jälkeenkin.

Asiakkaat näkevät palveluprosessin laadun riskinä

Kun kartonkitehtaan projektipäälliköltä kysyttiin haastattelussa konetoimittajan valintaan vaikuttavia tekijöitä, hän puhui hinnan ja tekniikan lisäksi surkeasta palvelusta ja sanoi siihen: ”Täällä ei turhia riskejä ole varaa ottaa, niitä pyritään välttämään viimeisen päälle. Ei oteta ainakaan prosessin kriittisiin osiin riskejä.” Vaikuttaa todennäköiseltä, että asiakkaat yleensäkin näkevät palveluprosessin laadun riskinä tuotantolinjalleen ja päivittäisen arkitoiminnan sujuvuudelleen.

20 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN – MIKSI TÄRKEÄÄ? – 16. tukee asiakasyrityksen työntekijöiden hyvinvointia ja henkilökohtaisia hyötyjä

Tekesin yritysten välisen palveluliiketoiminnan kehittämiseen opastavassa selvityksessä kannustetaan huomioimaan ”sekä asiakkaan työroolia että henkilökohtaisia motiiveja” (Arantola ja Simonen 2009, 16). Myynnin kehittämiseen jo vuosikymmeniä keskittynyt Mi-Education mainitsee neljäksi tärkeimmäksi *henkilökohtaiseksi* ostomotiiviksi turvallisuuden, mukavuuden, arvostuksen ja ansiot (Mi-Education Esa Ellonen Group 2007; ks. Grönroos 2010, 175). Täyttääkö laadukas palveluprosessi (aiheesta tarkemmin luottamuksellisessa osuudessa) nämä ostomotiivit?

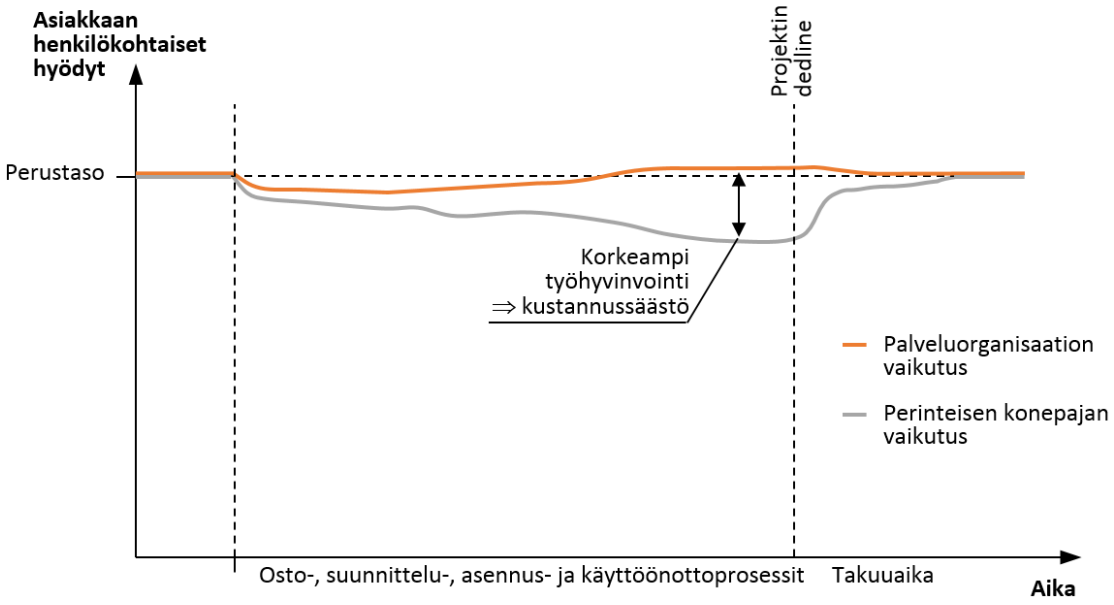
Turvallisuus

Kuten aikaisemmin mainittiin, luotettavuusongelmat aiheuttavat asiakkaalle huolta ja paineita ja epävarman tai jopa voimattoman olon. Asiakkaasta tuntuu tällöin entistä tärkeämmältä olla jatkuvasti varmistamassa, että kaikki on kunnossa, toimitukset eivät ole myöhässä ja että ongelmat käsitellään ripeästi. (Grönroos 2010, 185, 186.) On turvallista valita toimitus konetoimittajalta, joka tunnetaan aikataulussa pysymisestä, sujuvasta yhteistyöstä, tehtävien huolellisesta loppuunsaattamisesta ja asiakasta erinomaisesti palvelevista lopputuotteista. Tällainen konetoimittaja herättää asiakkaissa syvää luottamusta ja mielenrauhaa. Kukapa meistä kaipaakaan rauhattomia yöunia ja huolten täyttämiä työpäiviä? Poikkeuksellisen luotettava konetoimittaja tukee myös tuotantolaitoksen riskienhallintaa. Haastattelujen mukaan luotettavuus on useissa tapauksissa yksi merkittävimpiä valintakriteereitä ostopäätöksiä tehtäessä.

Mukavuus

Asiakkaan on erittäin mukavaa osallistua projektiin, joka etenee luotettavasti aikataulussaan, jossa yhteistyö on erittäin miellyttävää, tehtävät hoidetaan viimeistä piirtoa

myöten valmiiksi ja lopputulos on erittäin hyvin asiakasta palveleva. Tällaisen projektin valvonta voi olla tavanomaisia työviikkoja mukavampaa. Parhaimmillaan jopa vaikuttavaa tai elämys. Vaikuttavuus ja elämyksellisyys ovat olleet tavoitteena UX-suunnittelussa (User Experience) teollisuuden koneita suunniteltaessa (Roto, ym. 2012, 13 - 16, 25, 26). Miksei samaa voisi toteuttaa konetoimitusten palveluprosesseissa? Vastakohtana tälle ovat raskaasta projektista asiakkaalle syntyvä stressi, vaikeudet ja murheet sekä työpaikalla, että sen ulkopuolella.



KUVIO 18. Perinteinen konetoimitus on asiakkaan henkilökunnalle yleensä kuluttava ja stressaava kokemus. Palveluorganisaatio voi kääntää tilanteen jopa päinvastaiseksi – konetoimitusajasta voi tulla normaaliarkea miellyttävämpi kokemus, äärimmäisen laadukkaasti toteutettuna vaikuttavaa tai peräti elämys.

Yhteistyön merkitys kasvanut. Paperitehtaan tuotantopäällikkö kuvailee nykytilannetta seuraavasti: ”Omien miesten vastuualueet ovat laajentuneet ja yhteistyön merkitys toimittajan kanssa on tämän myötä entisestään korostunut. Valvonnan lisääntyminen rassaa meitä tätä nykyä tavallista enemmän.” Projektin vähäinen kuormittavuus tulee kiristyvän työelämän myötä asiakkaille jatkuvasti tärkeämmäksi ostokriteeriksi. Asiakkaat arvottavat tämän hyödyn haastatteluiden mukaan korkealle.

Reagointialttius. Se, että tehtäviin ei tartuta nopeasti, voi aikaansaada asiakkaalle paljon painetta, stressiä ja ärtymystä. Se jäytää asiakkaan luottamusta konetoimittajaan. ”Jos konetoimittaja tuntuu jo nyt vitkastelevan, miten mahtaakaan käydä myöhemmin, varsinkin tilanteissa, joissa nopea reagointi olisi meille todella tärkeää?” Kun luottamus heikkenee, turvattomuuden tunne ja paineet lisääntyvät.

Joustavuus ja valitusten käsittely. Kuka mahtaakaan pitää väittelyitä ja pitkiä ristiriitatilanteita mukavana? Ymmärtäväinen ja ripeä valitusten käsittely yhdessä joustavuuden kanssa ovat projektin miellyttävyyden elinehtoja.

Henkilösuhteet. Yhteistyön miellyttävyyteen kuuluvat hyvät henkilösuhteet, joiden merkitystä ei kannata aliarvioida. Asiakkaat eivät kaipaa ärsyyntyneisyyttä tai vähäistä arvostusta. Yritysten välisiä suhteita koskeneessa tutkimuksessa tehtiin huomio, että asiakas voi pitää sosiaalisia hyötyjä jopa omaa taloudellista hyötyä tärkeämpänä (Bolton;Smith ja Wagner 2003, 283-285). Sosiaalisilla kontakteilla oli selvä vaikutus asiakkaan kokemaan tyytyväisyyteen ja arvoon (Bolton;Smith ja Wagner 2003, 284). Jo aikaisemmin mainittu tuotantopäällikkö esittää tutkimuksen kanssa yhteneväisen ajatuksen: ”Kyllä me laitetaan paljon arvoa henkilökemioihin, henkilöorganisaatioon ja yhteistyölle. Jos ne eivät ole kunnossa, koneen tai prosessin pitää olla taatusti halvempi.”

Nobelin talouspalkinnon voittanut psykologi Daniel Kahneman on tullut rikkaitten ja köyhien ihmisten onnellisuutta tutkittuaan samaan johtopäätökseen kuin psykologian tohtori ja tutkija Daniel Goleman: ”Antoisat ihmissuhteet ovat eri puolilla maailmaa asuvien ihmisten mielestä *ylivoimaisesti tärkein hyvän elämän ainesosa*” (Goleman 2007, 321, 322). Henkilösuhteet ovat toki osin henkilökemioista riippuvaisia, mutta niihin pystyy itse kukin tietoisesti vaikuttamaan, kun vain ymmärtää niiden arvon yhtenä osatekijänä tilausten synnyssä ja omankin työelämän miellyttävyydessä.

Viestinnän tehokkuus. Tehokas viestintä ehkäisee väärinymmärryksistä johtuvia ongelmia ja lisää siten mukavuutta. Tehokas viestintä lisää suoranaisestikin mukavuutta, koska ytimekkään ja yksinkertaisen viestin sisäistäminen on huomattavasti vaivatto-

mampaa ja nopeampaa verrattuna rönsyilevän ja monimutkaisen viestinnän ymmärtämiseen.

Käyttömukavuus. Käyttömukavuutta on aina pidetty arvossa. Se ei ainoastaan säästä hermoja, vaan tuo myös nopeutta työhön. Se tarkoittaa automaation osalta helppoja ja yksinkertaisia käyttöliittymiä, helppolukuisia dokumentteja ja ohjelmia ja automaatiokunnossapidon kannalta oleellisten tietojen nopeaa ja vaivatonta löytämistä. Se voi merkitä esimerkiksi ylimääräisen, mutta kunnossapidolle tärkeän informaation lisäämistä piirikaavioihin ja käyttöliittymiin.

Globaalissa yhteiskunnassamme työntekijöiltä vaaditaan jatkuvasti lisää tehokkuutta ja käyttömukavuus vastaa osaltaan siihen tarpeeseen. Käyttömukavuus liittyy asiakkaan palvelemiseen, koska käyttömukavuudeltaan erinomaiset lopputuotteet jatkavat asiakkaan laadukasta palvelemista vielä projektin päätyttyä. Ne vahvistavat osaltaan konetoimittajan luotettavuuskuvaa.

Arvostus

Henkilösuhteet. Työelämästä haetaan arvostusta. Asiakas saa arvostuksen kokemuksia palveluntuottajalta, kun tämä kuuntelee asiakasta huolellisesti, ottaa asiakkaan mielipiteet arvostaen huomioon ja osoittaa aitoa kiinnostusta asiakkaan tilannetta ja ongelmia kohtaan. Arvostusta voi osoittaa monilla muillakin tavoin, kuten kiittämällä ja antamalla asiakkaan osaamiselle vilpittömästi tunnustusta, jos siihen on todellisia perusteita. Monilla asiakkaan työntekijöillä on jokin erityisalue, jossa he ovat erityisen taitavia. Mielistely ei tietenkään kuulu asiaan.

Onnistunut projekti. Asiakkaalla on mahdollisuus saada arvostusta palveluntarjoajalta myös epäsuorasti. Helppokäyttöinen kone ja kaikin tavoin miellyttävästi sujunut projekti voi tuoda konetoimituksen valinneelle henkilölle tehtaan porttien sisällä lisää arvostusta ja sanavaltaa. Sillä on positiivista vaikutusta ylenemismahdollisuuksiin ja sitä kautta arvostuksen lisääntymiseen. Todelliseksi ongelmapesäkkeeksi koettu valinta aiheuttaa sitä vastoin melko varmasti paljon pahaa puhetta tehtaan henkilöstön

kesken. Se syö konetoimittajan valinneen henkilön ammatillista arvostusta ja mainetta vakavasti otettavana johtajana.

Ansiot

Onnistunut projektin läpimeno voi myötävaikuttaa ainakin johtavassa asemassa olevien työntekijöiden ansioihin palkankorotuksina ja ylennyksinä. Projektin johdolla voi olla odotettavissa tuntuvia palkkioita, jos projekti saadaan pysymään aikataulussa.

21 KONETOIMITTAJASTA PALVELUORGANISAATIO – Palveluorganisaation 2 peruspilaria

Kuvittele mielessäsi seuraavia tilanteita:

- **Tehdas 1.** Työhönsä jo ennalta uupunut käyttöönottoryhmä vie projektia eteenpäin vajaalla suorituskyvyllä. Ryhmä myöhästyy aikataulusta, eikä jaksa viedä projektia tehokkaasti loppuun varmistamalla koneen toimivuuden viimeistä piirtoa myöten. Töitä käydään myöhemmin paikkailemassa asiakkaan vaatimuksesta.

- **Tehdas 2.** Kokemattoman käyttöönottoryhmän aika kuluu suureksi osaksi asiakkaan edessä harjoitteluun. Ryhmä myöhästyy aikataulusta.

Kummankin kuvitteellisen tilanteen lopputuloksena on ärtynyt asiakas. Työntekijöiden hyvinvointi ja tekninen osaaminen ovat selvästikin laadukkaan palveluprosessin peruspilareita. Kuten aikaisemmin on käynyt selväksi, hyvinvointiin ja tekniseen osaamiseen voidaan vaikuttaa palveluprosessin osa-alueita kehittämällä, mutta muutakin on tehtävissä hyvinvoinnin ja teknisen osaamisen puolesta. Näiden kehittämistä käsitellään seuraavassa kahdessa luvussa. Kiinnittämällä huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja tekniseen osaamiseen, laadukkaalle palveluprosessille ja palveluorganisaatiolle luodaan kestävä perusta.

22 KONETOIMITTAJASTA PALVELUORGANISAATIO – Luo perusta hyvinvoinnilla

Yritys, joka haluaa menestyä palveluorganisaationa, kiinnittää jatkuvaa huomioita työntekijöidensä hyvinvointiin, laadukkaan palveluprosessin ensimmäiseen peruspilariin.

Miksi tärkeää

Hyvinvoinnista yritykselle menestystä

Kun Vineet Nayar tuli teollisuuspalveluyritys HCL:n toimitusjohtajaksi vuonna 2005, yrityksellä oli työntekijöitä 30 000. Nykyään heitä on 82 000. (HCL 2012.) Miten Nayar on onnistunut tässä? Hän pitää yrityksensä menestyksen avaimena periaatettaan asettaa työntekijät asiakkaittensa edelle (Fortune 2006). Nayar perustelee yllättävää näkökulmaansa sillä, että hyvinvoivat ja turvalliseksi olonsa tuntevat työntekijät pystyvät paremmin keskittymään siihen, miten saada asiakas menestymään. Hän myös korostaa, että näin toimimalla yritys saa pidettyä parhaimmat työntekijät riveissään mikä on edelleen eduksi asiakkaille ja samalla vähentää yrityksen rekrytointikustannuksia (Fortune 2006.) HCL Technology listattiin vuonna 2007 Business Weekin katsauksessa maailman vaikutusvaltaisimpien yritysten joukkoon (Business Week 2007). Vineet Nayar pääsi johtamistapansa ansioista vuonna 2011 Harvard Business Reviewin julkaisemaan koko maailman kattavaan listaan ”The 50 Most Influential Management Gurus”, jota kutsutaan myös maailman Thinkers50-listaksi (Harvard Business Publishing 2011a). Thinkers50:n myöntämistä pidetään Forbesin mukaan johtamisen Oscar-palkintona (Forbes 2013).

Kun erään menestyneen lentoyhtiön perustajalta on vuosien varrella kysytty yhtiön menestymisen salaisuutta, vastaus on aina kuulunut seuraavasti: ”Työntekijöitä on

kohdeltava kuin asiakkaita. Kun heitä kohdellaan oikein, he kohtelevat ulkoisia asiakkaita oikein.” Toisen lentoyhtiön toimitusjohtaja on samaa mieltä: ”Ei ole olemassa asiakastyytyväisyyttä ilman työntekijöiden tyytyväisyyttä.” Hän jatkaa: ”Hyvät suhteet työntekijöihin vaikuttavat siihen, mitä jää viivan alle.” (The New York Times 2008.)

Teknologiateollisuuden ylempien toimihenkilöiden työehtosopimuksessa 2011 – 2013 (Teknologiateollisuus ry ja Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry 2011, 4) sanotaan ’henkilöstön hyvinvoinnin luovan edellytyksiä myös menestyvälle liiketoiminnalle’. Metsäteollisuus Ry:n varatoimitusjohtaja Jari Forss vahvistaa saman: ”Työhyvinvoinnin jatkuva parantaminen ja sairauspoissaolojen hallinta on myös merkittävä osa alan kilpailukykyä” (Metsäteollisuuden tietopalvelu 2010). Psykologian professori Ulla Kinnunen ja akatemiatutkija Saija Mauno viittaavat useisiin tutkimuksiin, jotka osoittavat työntekijöiden hyvinvoinnin vähentävän poissaoloja ja työpaikan vaihtoja. He tiivistävät edellä mainitut kokemukset ja näkökulmat sanoihin: ”Työntekijöiden hyvinvointi kytkeytyy myös organisaation tuottavuuteen: työkykyiset ja hyvinvoivat työntekijät ja työpaikat ovat menestyviä ja tuottavia”. (Kinnunen ja Mauno 2009, 148, 149). Tutkimukset vahvistavat Fortune-lehdessäkin tunnustusta saaneen Vineet Nayarin johtamistavan menestyksekkääksi valinnaksi.

Hyvinvoinnista taloudellista tuottoa

Työntekijöiden hyvinvointiin liittyvät perustarpeet eivät ole ristiriidassa yrityksen osakkeenomistajien tarpeitten kanssa, koska hyvässä kunnossa oleva työyhteisö on kuin uusi ja hyvin huollettu kone prosessilaitoksessa: tehokas, vähävikainen ja erinomaista laatua tuottava prosessin osio. Työntekijöiden hyvinvointi antaa erinomaisen kasvualustan innovaatioille, mahdollistaa työntekijöiden maksimitehokkuuden työssä ja oppimisessa, vähentää sairauspoissaoloja, aikaansaa halua työskennellä yrityksen menestymisen eteen, lisää parhaimpien työntekijöiden pysyvyyttä, vähentää rekrytointikustannuksia, helpottaa alan parhaiden työntekijöiden rekrytointia, parantaa palvelun laatua, parantaa työilmapiiriä ja tuo sekä motivaatiota että mahdollisuuksia keskittyä syvemmin asiakkaan menestymiseen (Beilock ja O'Callaghan 2011, 28, 29; Fortune 2006; Goleman 2007, 281-282; Grönroos 2010, 263; Johnston ja Clark 2008,

393; Kinnunen ja Mauno 2009, 148, 149). Työntekijöidensä hyvinvointiin panostavassa yrityksessä työntekijät eivät vaihda työpaikkaa stressaantumisen eivätkä myöskään ikävystymisen takia. Panostamalla hyvinvointiin yritys siis itse asiassa voimistaa henkistä pääomaansa, eli aineetonta, mutta konkreettisesti menestykseen vaikuttavaa omaisuuttaan (Grönroos 2010, 30, 31). Pelkästään rekrytointikustannusten, sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden vähentymisen sanotaan tuovan työhyvinvointiin sijoitetut rahat kymmenkertaisina takaisin (Etera 2011).

Tuotantolaitokset hankkivat konetoimittajilta entistä tehokkaampia koneita. Miksi konetoimittajat eivät tekisi samoin ja hankkisi itselleen entistä suorituskykyisempiä työntekijöitä? Työntekijöitä, jotka saavat tuntia kohti enemmän aikaiseksi ja tekevät parempaa laatua?

Hyvinvoinnista palveluprosessin perusta

Pahoinvoinnista vahinkoa. Työntekijöistä käytetään liiketalouden kirjallisuudessa usein nimitystä sisäiset asiakkaat. Ojasalot (2010, 182) mainitsevat, että sisäisille asiakkaille tuotetut ”palvelut ovat tärkeitä, koska ne vaikuttavat *merkittävästi* ulkoisille asiakkaille tuotettujen palvelujen ja tuotteiden laatuun, kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Usein yritykset, joiden sisäisten palvelujen laatu on hyvä, tuottavat myös hyvää ulkoista laatua eri mittareilla mitattuna. - - Sisäisten palvelujen laatu on suorassa yhteydessä ulkoisille asiakkaille tuotettujen palvelujen laatuun, asiakastyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen ja kannattavuuteen.” Sisäiset asiakkaat eli työntekijät heijastavat hyvinvointiaan tai pahoinvointiaan ulkoisille asiakkaille peilin tavoin. Tilanteesta käytetään nimitystä ”tyytyväisyyspeili”, koska työntekijän tyytyväisyys vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen, joka edelleen vaikuttaa työntekijän tyytyväisyyteen. (Johnston ja Clark 2008, 393.) Kyseessä on psykologian termein ilmaistuna tunnetartunta (Goleman 2007, 12, 13, 46). Suomalainen sananlasku ilmaisee tämän tutulla lauseella: ”Niin metsä vastaa, kuin sinne huudetaan”.

Ylikuormittuneet työntekijät menettävät päätöksentekokykyään ja tehokkuuttaan ja kokevat ahdistuneisuutta ja ärsyyntyneisyyttä. Alikuormitetut taas kokevat työnsä ikä-

vystyttäväksi ja suhtautuvat siihen välinpitämättömästi. Kielteiset tunteet saavat ihmiset suhtautumaan toisiinsa tuomitsevammin, huolehtimaan vähemmän toisista ja keskittymään lähinnä asioiden huonoihin puoliin. (Goleman 2007, 280-282.)

Hyvinvoinnista hyötyä. Hyvinvoivat työntekijät ovat sitä vastoin aikaisemmin mainitun mukaisesti innovatiivisempia, tehokkaampia, oppivampia, motivoituneempia, myönteisempiä, tulevat paremmin toimeen keskenään ja ovat kykenevämpiä toimimaan asiakkaan menestymisen eteen. Nämä tekijät vaikuttavat suoranaisesti palveluprosessin laatuun ja tekniseen lopputulokseen (ks. Ojasalo ja Ojasalo 2008, 296, 298). Työntekijät ovat myös sitoutuneempia työpaikkaansa, mikä tarkoittaa työntekijöiden pysyvyyttä ja sitä, että asiakas saa palvelua työntekijöiltä, joilla on vahva ammattiosaaminen taustalla. Kun työntekijät voivat hyvin, heidän stressitasonsa on alhaisempi ja he ymmärtävät työnantajan pitävän heistä hyvää huolta. He ovat todennäköisesti halukkaampia toimimaan yrityksen hyväksi ja vastaanottamaan tulevia palveluorganisaatioon liittyviä suuria muutoksia. Ei siksi ihme, että työtyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden välisiä suhteita tutkineet Roger Hallowell ja Leonard Schlesinger Harvard Business Schoolista yhdessä Jeffrey Zornitskyn kanssa puoltavat samaa näkemystä mitä tutkimuksissa on aikaisemminkin käynyt ilmi: ”organisaatioiden, jotka pyrkivät tarjoamaan laadukasta palvelua ulkoisille asiakkailleen, pitää ensiksi palvella sisäisten asiakkaittensa tarpeita”. Hallowellin, Schlesingerin ja Zornitskyn mukaan ”palveluorganisaatioilla on vain harvoin tyytyväisiä asiakkaita ilman tyytyväisiä työntekijöitä” (Hallowell;Schlesinger ja Zornitsky 1996, 21, 28.) On täysin perusteltua sanoa, että hyvinvoinnin kehittämistä on pidettävä palveluprosessin ja palveluorganisaation kehittämisen lähtökohtana. Kun pitää huolta työntekijöistä, tulee pitäneeksi huolta myös asiakkaista.

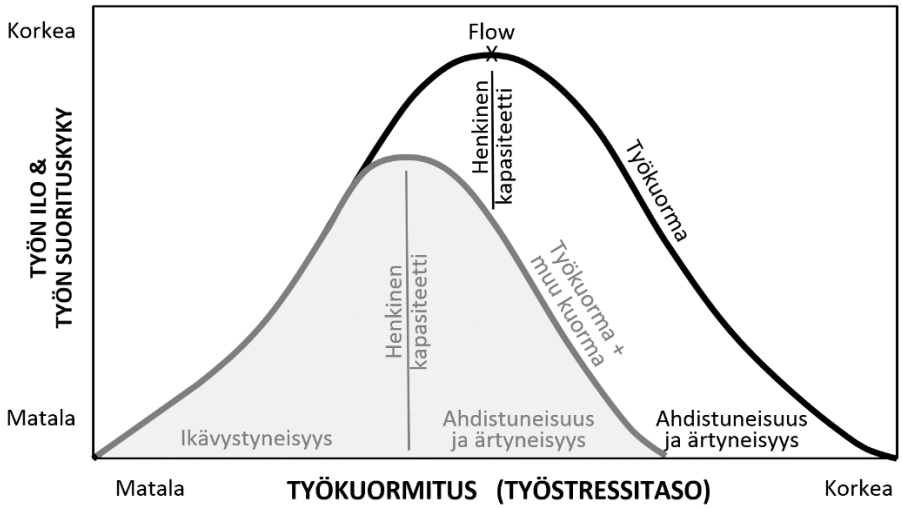
Hyvinvoinnin syntymekanismit

Hyvinvointiin ei voi vaikuttaa, jos ei tiedä, miten se syntyy. Niinpä seuraavaksi on järkevää siirtää katse hetkeksi hyvinvoinnin syntymisen kolmeen perustekijään: työn kuormitukseen, ylimääräiseen kuormitukseen ja palautumiseen. Havaitsemme samalla, että *työn ilo toimii mittarina työntekijän henkiselle suorituskyky- ja tuottavuustasolle*.

Työn kuormitus

Ikävystyneisyydestä Flow-tilaan. Psykologian tohtori ja tutkija Daniel Goleman on perehtynyt työn kuormituksen vaikutukseen ihmisen suorituskykyyn ja tyytyväisyyteen. Hänkin kuuluu Harvard Business Reviewin julkaisemaan koko maailman kattavaan listaan ”The 50 Most Influential Management Gurus”, jota kutsutaan myös erittäin arvostetuksi Thinkers50-listaksi (Harvard Business Publishing 2011b).

Golemanin mukaan työstä saatava tyydytys ja työhön kohdistuva henkinen suorituskyky kulkevat käsi kädessä. Kun niistä piirretään kuvaaja, siitä tulee suurin piirtein ylösalaisin käännetyn U-kirjaimen muotoinen (ks. kuvio 19). Kun työkuormitus on matala, olemme kuvion vasemmassa nurkassa ja koemme olomme ikävystyneeksi. Työ ei saa meitä innostumaan, eikä henkinen suorituskykymme ole työssä mitenkään erityinen. Työn käydessä haasteellisemmaksi, mielenkiintomme, keskittymiskykymme, työnilomme ja henkinen tehokkuutemme kasvavat. Ne saavuttavat huippukohdan pisteessä, jossa työn kuormitus kohtaa optimaalisesti henkisen kapasiteettimme ja kykymme. (Goleman 2007, 280.)



KUVIO 19. Työn ilo ja työn suorituskyky ovat korkeimmillaan, kun kokonaiskuormitus koostuu pelkästään työkuormituksesta ja kun kuormitus on henkistä kapasiteettiamme ja kykyjämme vastaava. Kun meitä kuormittaa työpäivänä muutkin asiat kuin itse työtehtävä, aivojemme suorituskyky ja stressinsietokyky ovat harmaan käyrän mukaisesti alhaisempia, emmekä saavuta missään vaiheessa Flow-tilaa. Kuvio muokattu lähteestä Goleman 2007, 281.

Flow-tilassa. Kun työkuormitus on henkistä kapasiteettiamme ja kykyjämme vastaava niin, että keskittymiskykymme saavuttaa huippunsa ja koemme kaiken onnistuvan, kun työllämme on selkeä tavoite ja tulokset ovat heti nähtävissä, pääsemme flow-tilaan (Danielsen 2000, 31). Flow-tilassa ollessaan ihminen on täysin uppoutunut toimintaansa unohtaen kaiken muun ympärillä olevan (Danielsen 2000, 31). Työn ilo, innovointi, oppiminen ja päätöksentekokyky ovat silloin korkeimmillaan (Goleman 2007, 280, 281). Flow-tilaan pääsy on mahdollista periaatteessa kaikessa toiminnassa, olipa kyse sitten halonhakkuusta, autoremontista tai liikuntaharrastuksesta, mutta useimmiten kohtaamme sen työssä. Nautimme työstämme ja olemme onnellisimmillaan. (Danielsen 2000, 31.) Kuvantamistutkimukset osoittavat, että tällöin etuotsalohkomme aivokuori on erityisen aktiivinen. Etuotsalohko vastaa järjellisestä pohdinnasta, luovasta ajattelusta, henkisestä joustavuudesta ja informaation käsittelystä. (Goleman 2007, 24, 280.)

Flow:sta uupumukseen. Työn vaatimusten tästä edelleen kasvaessa otteemme työhön alkaa vähitellen herpaantua (Goleman 2007, 280-282; Kinnunen ja Mauno 2009, 150; ks. Härmä ja Sallinen 2004, 72). Työn ilo muuttuu ahdistuneisuudeksi, ärtyneisyydeksi ja peloksi. Aivoissa tämä näkyy etuotsalohkon hallinnan siirtymisenä mantelitumakkeelle, joka suosii automaattisia tottumuksia. ”Mantelitumakkeen hallitseva asema heikentää kykyämme oppia, pitää asioita työmuistissa, reagoida joustavasti ja luovasti, keskittyä siihen mihin haluamme sekä suunnitella ja organisoida asioita tehokkaasti”. (Goleman 2007, 278.) Työmuisti sijaitsee etuotsalohkon aivokuoressa ja tarkoittaa sitä muistiainesta, mitä pystymme kunakin hetkenä pitämään mielessämme (Goleman 2007, 61). Kuormituksen jatkuessa viikosta toiseen samanlaisena ilman palautumisen mahdollisuuksia tai kuormituksen entisestään voimistuessa painumme lopulta henkiseen lamaan ja löydämme itsemme kuvion oikeasta kulmasta (Goleman 2007, 280-282; Myllymäki ja Kaartinen 2009, 135).

Ylimääräinen kuormitus

Edellä kuvattu esimerkki on tilanteesta, jossa mieltämme ei ole kuormittamassa mikään muu kuin työn vaatimukset. Tilanteemme on kuitenkin harvoin puhtaasti tällainen. Sukulaisen hautajaiset, muuttosuunnitelmat, auton vaihto, perhehuolet,

kesämökin remontti – lista muista mieltämme kuormittavista tekijöistä on loputon. Niitä ovat myös erimielisyydet työkaverin kanssa, huono työilmapiiri, yt-neuvottelut, stressaannuttava pomo, ärisevä asiakas ja työympäristön häiriötekijät. Jos osa tällaisista tekijöistä pääsee vaikuttamaan työpaikalla mieleemme tai ovat alitajunnassamme, työtehomme ja työstä saatava tyydytys kulkee oletettavasti jotakuinkin kuvion 19 harmaan käyrän mukaisesti (ks. Kinnunen;Siltaloppi ja Mauno 2009, 45-47). Ylimääräiset rasitteet ottavat osuuden henkisestä kapasiteetistamme ja huomiostamme ja näin heikentävät työpanostamme. Tämä taas heikentää työn iloa (Hallowell;Schlesinger ja Zornitsky 1996, 25, 27).

Ylimääräisestä kuormituksesta kustannuksia. Suuri osa erityisesti henkisestä kapasiteetistamme ja huomiostamme voi mennä ylimääräisen kuormituksen myötä suoraan viemäristä alas. Golemanin mukaan ”häiritsevät ajatukset kaappaavat huomiomme ja vievät kognitiiviset resurssimme” (Goleman 2007, 278). On yllättävää, että monissa yrityksissä ei ole tähän puoleen kovinkaan paljoa kiinnitetty huomioita, vaikka työntekijöiden henkinen kapasiteetti on työnantajalle yhtä kuin rahaa. Ilmeisesti syynä on se, että ylimääräisten kuormitusten aiheuttamia kustannusvaikutuksia on vaikea muuttaa täsmällisiksi rahamääriksi. Ylimääräisestä kuormituksesta syntyy työnantajalle kustannuksia kolmella tavalla:

1. Kuluttaa työnantajalle arvokasta henkistä kapasiteettia
    - ⇒ Alhaisempi aivojen suorituskyky. Käytännössä alhaisempi tehokkuus kaikissa tehtävissä, lukuun ottamatta automaattisia, ikään kuin liukuhihnamaisia työtehtäviä. Alhaisempi suunnittelu-, pohtimis-, organisointi-, innovointi-, oppimis- ja päätöksentekokyky. (Goleman 2007, 278, 280.; Beilock ja O'Callaghan 2011, 28, 29.) (ks. kuvio 19)
    - ⇒ Alhaisempi stressinsietokyky (ks. kuvio 19)

2. Vie ajatuksia ja huomiota muualle
    - ⇒ Vähemmän aikaa itse työn teolle

3. Laskee työn iloa
    ⇒ Enemmän vaihtuvuutta parhaimmissa työntekijöissä, joilla on valinnanvaraa (ks. tämä luvun alkuosa)

Henkistä kapasiteettiamme voidaan verrata prosessilinjan kapasiteettiin. Prosessilinjan kapasiteettia ei hukata jätteen tuottamiseen, vaan kaikki kapasiteetti hyödynnetään itse tuotteen tekoon. Miksi konetoimittaja ei tekisi samoin käyttämällä työntekijöidensä henkistä kapasiteettia yksinomaan ja vain itse työsuorituksiin?

Palautuminen

Palautumiskeinoja. Vaikka työ olisi henkisen kapasiteettimme ja kykyjemme mukainen ja nauttisimme työstämme, elimistöllemme jää siitä palautumisen tarve (ks. (Kinnunen ja Feldt 2009, 9; ks. Kinnunen ja Mauno 2009, 141, 150). Lihaksen kohdalla palautuminen tapahtuu ravinteikkaan ruoan ja levon välityksellä. Elimistön psykofysiologiset järjestelmät vaativat työn kuormituksesta palautuakseen paitsi lepoa ja ravinteita, myös henkistä irrottautumista työelämän vaatimuksista, rentoutumista ja kontrollin tunnetta (ks. Kinnunen;Mauno ja Siltaloppi 2009, 56; Myllymäki ja Kaartinen 2009, 127; Siltaloppi ja Kinnunen 2009, 100, 112). Joillekin se tarkoittaa mieluista liikuntaharrastusta, luonnossa kävelyä ja lasten kanssa leikkimistä, toisille taas hyvää elokuvaa, lukemista, hiljentymistä ja ystävien seurassa olemista. Palautuminen voi tarkoittaa voimavarojen hakemista myös syvällisemmistä asioista, kuten uusien arvojen tai elämän tarkoituksen oivaltamisesta, hyvän tekemisestä tai vastauksien löytämisestä elämän merkittäviin kysymyksiin (ks. (Kinnunen ja Feldt 2009, 19). Työpaikalla palautuminen toteutuu esimerkiksi pienessä jutusteluhetkessä työkaverin kanssa, luonnon ihailussa ikkunasta ja ruokailuhetkessä (Korpela 2009, 116, 118.; Kinnunen ja Mauno 2009, 146).

Henkistä irrottautumista. Kaikille henkisen tason palauttaville tekijöille on yhteistä se, että ne irrottavat ajatuksemme työelämän vaatimuksista ja tuovat meille virkistystä (Kinnunen ja Mauno 2009, 143, 144; Siltaloppi ja Kinnunen 2009, 112.). Ne palauttavat henkisen kapasiteettimme, eli voimavaramme seuraavaa työpäivää varten,

lataavat akkumme jälleen täyteen. Lomailulla palautuminen ei riitä, koska loman vaikutukset katoavat muutamassa viikossa. Tärkeintä on, että palautuminen on päivittäistä. (Kinnunen ja Mauno 2009, 3.)

Palautumattomuuden oireet ja seuraukset. Jos koemme hyvin nukutun yön jälkeen aamulla väsymystä ja ärtymystä työn takia, emme todennäköisesti ole palautuneet työstä riittävästi (Kinnunen ja Feldt 2009, 25). Jatkuvia palautumisen ongelmia on Suomessa alasta riippuen 10 – 30 prosentilla työntekijöistä (Kinnunen ja Mauno 2009, 141). Palautumattomuuden jatkuessa vaivumme työuupumukseen, jonka tunnistaa kolmesta oireesta: yleistyneestä väsymyksestä, kyynisyydestä ja ammatillisen itsetunnon heikentymisestä. Koemme itsemme kokonaisuudessaan väsyneiksi, mikä on merkki energiavarastojemme tyhjentymisestä. Henkinen kapasiteettimme ei enää riitä stressitilanteen käsittelyyn. Muutumme kyynisiksi työtämme kohtaan, eli kyseenalaistamme työmme merkityksen ja mielekkyyden, vaikka olemme siitä alun perin pitäneet. Ammatillisen itsetuntomme heikentyminen näkyy siinä, että pelkäämme, ettemme suoriudu työstämme ja etteivät työasiat pysy hallinnassamme. Työuupumus on elimistömme viimeisiä hälytysmerkkejä, koska siitä seuraa jatkossa tuki- ja liikuntaelinsairauksia ja sydän- ja verenkiertoelimien sairauksia. Noin joka viides vakavasti työuupunut ja joka kuudestoista lievästi uupunut siirtyy neljän vuoden aikana työkyvyttömyyseläkkeelle. Niiden joukosta, joilla ei ole työuupumusta, vain joka viideskymmenes jää Suomessa neljän vuoden sisällä työkyvyttömyyseläkkeelle. (Kinnunen ja Feldt 2009, 14, 15.)

Miten onnistua

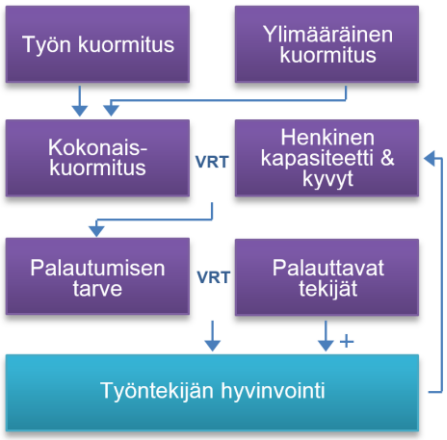
Kuvio 20 osoittaa mahdollisimman yksinkertaisella tavalla hyvinvointimme kaavan työelämässä:

1. Minimoi ylimääräiset kuormitukset. Ylimääräisiä kuormituksia ovat esimerkiksi vaikea pomo tai häiritsevät aistiärsykkeet, kuten avokonttorin jatkuva hälinä.

2. Säädä kokonaiskuormitus (työn kuormitus ja ylimääräinen kuormitus) vastaamaan yksilön sen hetkistä henkistä kapasiteettia ja kykyjä.

3. Huolehdi palauttavista tekijöistä. Työpäivästä jää palautumisen tarve, joka korjataan samana päivänä toiminnalla, joka tuntuu kullekin yksilölle virkistävältä. Palauttavia tekijöitä ovat esimerkiksi liikunta, sosiaaliset suhteet ja luonnossa liikkuminen. Näin palautumisen tarve ei heikennä seuraavan päivän henkistä kapasiteettia (Kinnunen ja Mauno 2009, 139).

Kun tämä kokonaisuus toteutuu viikko toisensa jälkeen, uupuneen työntekijän henkinen kapasiteetti (voimavarat) todennäköisesti vähitellen lataantuu ja hän voi ottaa sen mukaisesti suurempia kuormia vastaan. Täydellä henkisellä kapasiteetilla ladattu työntekijä voi puolestaan säilyttää olemassa olevan kapasiteettinsa. Samat säännöt pätevät lihasten ja kestävyyskunnon kasvattamiseenkin. Kykyjä voi kehittää koulutuksella ja vanhemman työntekijän tuella.



KUVIO 20. Hyvinvoinnin syntyminen työpaikalla (ks. (Kinnunen ja Feldt 2009, 9) ks. (Kinnunen ja Mauno 2009, 139). Kuvion henkistä kapasiteettia voidaan myös kutsua työntekijän voimavaroiksi.

Kun tunnistamme työntekijän hyvinvoinnin synnyn peruskaavan, voimme vetää siitä johtopäätökset, mitkä ovat työnantajan ja mitkä työntekijän mahdollisuudet työntekijän hyvinvoinnin kasvattamisessa.

Mitä työnantaja voi tehdä

1. **Minimoi ylimääräiset kuormitukset.** Vähentämällä ylimääräisiä kuormituksia työkuormitukselle jää enemmän tilaa ja työntekijän hyvinvointi kasvaa (Goleman 2007, 278). Työnantajan tulisikin tukea työntekijöitä heidän pyrkimyksissään keskittyä työtehtäviinsä ja välttää ylimääräisiä kuormia. Se voi tarkoittaa esimerkiksi epävarmuuden ja turvattomuuden tunteen minimointia, esimiehen miellyttävämpää toimintaa tai levottoman avokonttorin muuttamista työskentelyn kannalta rauhallisemmaksi paikaksi. Ylimääräisten kuormien minimointi tarkoittaa myös työn ja perheen ristiriidan minimointia.

   Muunna ylimääräisiä kuormituksia keventäviksi tekijöiksi. Osa ylimääräisistä kuormituksista voidaan, ei vain poistaa, vaan muuntaa työn kuormitusta keventäviksi tekijöiksi. Kuormittavaksi koettu tekijä muuttuu silloin tekijäksi, joka auttaa työntekijää saavuttamaan työllensä asetettuja päämääriä ja edistää yksilön ammatillista ja henkistä kasvua. Tällä on erittäin suuri vaikutus työntekijän hyvinvointiin. (ks. Kinnunen ja Mauno 2009, 146.; ks. Kinnunen;Siltaloppi ja Mauno 2009, 42.; ks. Härmä ja Sallinen 2004, 72) Työntekijä voi kuvion 20 mukaisesti ottaa suurempaa työn kuormitusta vastaan ilman väsymistä ja kokee työnsä entistä nautittavammaksi, koska saa työssään enemmän aikaiseksi. Työkuormitusta keventävät tekijät lisäävät jo itsessään työn nautittavuutta (ks. Kinnunen;Siltaloppi ja Mauno 2009, 42). Ylimääräinen kuormitus muuttuu työkuormitusta keventäväksi tekijäksi esimerkiksi seuraavissa tapauksissa (ks. Kinnunen;Siltaloppi ja Mauno 2009, 42, 47; ks. Ojasalo ja Ojasalo 2008, 306, 307):

   - Esimiehen epäoikeudenmukaisuus ⇒ esimiehen oikeudenmukaisuus
   - Esimiehen kylmyys ⇒ esimiehen tuki
   - Työtovereiden välinpitämättömyys ⇒ työtovereiden tuki
   - Vähäiset vaikutusmahdollisuudet ⇒ paljon vaikutusmahdollisuuksia
   - Yleisluonteeltaan negatiivista palautetta ⇒ yleisluonteeltaan positiivista palautetta
   - Tyytymättömät asiakkaat => tyytyväiset asiakkaat

Poista stressitekijöitä. Ruotsalainen stressitutkija Lennart Levi kannustaa työnantajia huomioimaan asioita, joista useimmat liittyvät ylimääräisen kuorman poistamiseen tai työkuorman keventämiseen (Härmä ja Sallinen 2004, 73):

- ”Kaikilla työntekijöillä on selkeä työnkuva.
- Työntekijän vastuut ja toimivalta ovat tasapainossa.
- Työntekijä tuntee organisaation päämäärät ja arvot. Organisaation arvot ja päämäärät sovitetaan yhteen työntekijän omien päämäärien ja arvojen kanssa aina, kun se on mahdollista.
- Työntekijöitä palkitaan hyvästä työsuorituksesta.
- Työntekijä voi vaikuttaa työnsä lopputulokseen ja tuntea ammattiylpeyttä.
- Työpaikalla edistetään suvaitsevaisuutta, turvallisuutta ja oikeudenmukaisuutta.
- Työntekijöillä on kanava, jonka kautta he voivat tuoda esiin epäkohtia. Palaute käsitellään asiallisesti ja viivyttelemättä.
- Työntekijöillä on riittävästi aikaa tehdä työ tyydyttävällä tavalla” [jolloin aikataulu ei aiheuta ylimääräistä kuormitusta].

Lisää palvelukyvykkyyttä. Roger Hallowell ja Leonard Schlesinger Harvard Business Schoolista yhdessä Jeffrey Zornitskyn kanssa kannustavat työnantajia panostamaan kuuteen osa-alueeseen työntekijöiden palvelukyvykkyyden ja -voimavarojen vahvistamiseksi (mitä voidaan nimittää myös ylimääräisten kuormien poistamisena tai muuttamisena keventäviksi tekijöiksi). Näitä ovat heidän tutkimustensa mukaan seuraavat osa-alueet lueteltuna tärkeysjärjestyksessä merkittävimmästä vähiten merkitsevään (Hallowell;Schlesinger ja Zornitsky 1996, 28):

1. Työkalut
    - Lisäävät tuottavuutta esimerkiksi automatisoimalla työtehtäviä, tuomalla järjestelmällisyyttä työtapoihin tai tarjoamalla nopeasti tarvittavaa tietoa (Hallowell;Schlesinger ja Zornitsky 1996, 27, 28). Järjestelmällisyyttä työtapoihin voi tuoda yksinkertaisinkin konstein, esimerkiksi luomalla itselleen työtä ohjaavan Excel-tiedos-

ton. Järjestelmällisyys tarkoittaa toistuvien rutiinien automatisointia, mikä nopeuttaa ja helpottaa työskentelyä.

2. Sopiva henkilöstöpolitiikka
    - Tarkoitetaan menettelytapoja palkkauksessa, suoritusten arvioinnissa, irtisanomisissa ja ylennyksissä
3. Ryhmätyöskentely
4. Johdon tuki
5. Tavoitteellisuus
6. Koulutus

Edellä mainitut kirjoittajat pitävät näitä kuutta osa-aluetta yrityksen sisäisen palvelun laadun peruselementteinä. Nämä elementit kasvattavat työntekijöiden palvelukyvykkyyttä ja -voimavaroja, jotka edelleen kasvattavat sekä työntekijöiden että asiakkaiden tyytyväisyyttä. (Hallowell;Schlesinger ja Zornitsky 1996, 25, 27.)

Lisää harkintavaltaa. Schlesinger ja Zornitsky ovat aikaisemmassa tutkimuksessa lisäksi havainneet, että työntekijöiden omakohtaisen harkinta- ja päätösvallan lisääminen tuo työhön huomattavasti lisää palvelukyvykkyyttä, mielekkyyttä ja työn iloa (Schlesinger ja Zornitsky 1991, 144-146).

Vähemmän irtisanomisia. Irtisanomisten pelko näyttää olevan suurimpia työntekijöiden stressitekijöitä. Pelko lamauttaa. ”Työurani pahinta aikaa oli, kun yhtiön rakennetta uudistettiin ja ihmisiä ´katosi´ päivittäin” eräs henkilö kertoo. ”Kukaan ei pystynyt keskittymään, kun ilmassa leijui pelko. Työt jäivät tekemättä.” Golemanin mukaan ”mitä huolestuneempia olemme, sitä enemmän aivojen kognitiivinen toimintakyky laskee. - - Koska voimakas pelko ja ahdistus supistaa tarkkaavaisuuden aluetta, se heikentää kykyämme vastaanottaa uutta informaatiota, saati sitten tuottaa tuoreita ideoita”. (Goleman 2007, 278.) Irtisanomisia voi ehkäistä esimerkiksi käyttämällä suuremman kuormituksen aikana sopivasti ulkopuolista työvoimaa.

2. Säädä kokonaiskuormitus vastaamaan yksilön henkistä kapasiteettia ja kykyjä.

Työntekijä on tehokkaimmillaan ja nauttii työstään eniten, kun työkuormitus kohtaa henkisen kapasiteetin ja kyvyt (Goleman 2007, 280, 281). Jos kuormitus ylittää henkisen kapasiteetin, työntekijä ei pysty saman päivän aikana täysin palautumaan työn kuormituksesta. Palautumattomuus siirtyy seuraavalle päivälle heikentäen sen päivän henkistä kapasiteettia (Kinnunen ja Mauno 2009, 139). Jos työkuorma pysyy heikentyneestä henkisestä kapasiteetista huolimatta edellisen päivän tasolla, työntekijän palautuvuus ja sitä kautta henkinen kapasiteetti heikkenevät entisestään. Syntyy negatiivinen kierre, jossa henkinen kapasiteetti, suorituskyky ja työn ilo laskevat päivä päivältä jatkuvasti. (ks. Kinnunen ja Feldt 2009, 18; ks. Myllymäki ja Kaartinen 2009, 135.; ks. Kinnunen ja Mauno 2009, 147.) Työntekijä ajautuu kohti kuvion 19 oikeaa alanurkkaa.

Viime vuosina on puhuttu paljon työn ja perheen yhteensovittamisesta. Työnantaja voi kantaa pitkälti kortensa kekoon jo sillä, että työntekijän kokonaiskuormitus pidetään fyysisen ja henkisen kapasiteetin mukaisena (ks. Härmä ja Sallinen 2004, 72; ks. Kinnunen ja Mauno 2009, 145). Työntekijä tulee silloin kotiin vähemmän uupuneena ja mahdollisesti jopa aikaisemminkin kuin normaalisti ylitöineen, millä on myönteinen vaikutus perheen ilmapiiriin. Tämä vaikuttaa edelleen myönteisesti seuraavaan työpäivään, koska työntekijä on pystynyt palautumaan ja lisäksi hänellä on vähemmän perhehuolia eli ylimääräistä kuormitusta kannettavanaan. Syntyy myönteinen kierre, jossa voittajia ovat sekä työnantaja että työntekijä perheineen.

Keskustele ja vaikuta. Kuormitukseen voidaan vaikuttaa ulkopuolisella työvoimalla, yrityksen sisäisellä työnjaolla ja ylimääräisen kuormituksen poistamisella. Kuormitustaso on hyvä ottaa aika-ajoin esille kahdenkeskisissä keskusteluissa ja olla taipuvainen vaikuttamaan asioihin silloin, kun siihen ilmaantuu tarvetta.

Vähennä ylitöitä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä saattaa saada enemmän aikaiseksi tekemällä kaksi viikkoa kymmentuntista työpäivää viidentoista tunnin sijaan. Tätä näkökulmaa tukee erään erittäin kokeneen käyttöönottajan lausahdus. Hän oli tullut siihen tulokseen, että jos tavoitellaan työssä maksimituottavuutta, työpäivät eivät saa pidemmän päälle venyä yli kymmenen tunnin.

Työnantaja saa kaupan päälle hyvinvoinnin muut edut laadukkaampi palveluprosessi, korkeampi innovaatiokyky ja työntekijän pysyvyys mukaan lukien. Tästä voidaan päätellä, että työnantajan on jo pelkästään kustannustehokkuutta ajatellen usein järkevämpää palkata ulkopuolisia työntekijöitä ylikuormaan, kuin ylikuormittaa olemassa olevia työntekijöitä.

3. **Puolla palauttavia tekijöitä.** Tutkijat puoltavat palauttavia minitaukoja työpäivän lomassa ja puhuvat työpäivän huokoisuudesta. Se on erityisen tärkeää tietotyössä, jossa työn ja yksityiselämän raja ei useinkaan ole selväpiirteinen. Tietotyötä tekevä työntekijä ei aina pysty palautumaan riittävästi vapaa-aikanaan. (Mauno;Rantanen ja Kinnunen 2009, 81.) Työnantajan tulisi siksi suhtautua myönteisesti kuulumisten lyhyeen vaihtoon käytävällä tai parin minuutin rentoutumistaukoon työpisteellä (ks. (Kinnunen ja Mauno 2009, 146). Ne ovat osa työntekijän työkuormituksesta palautumista.

Järjestä työpäiviin palautumismahdollisuuksia. Jos halutaan, että toiminto on työssä tai vapaa-ajalla palauttavaa, sen tulisi sisältää yhtä tai useampaa seuraavista tekijöistä: uni, ravinto, henkinen irrottautuminen työn vaatimuksista, rentoutuminen ja kontrollin tunne (Myllymäki ja Kaartinen 2009, 127; Siltaloppi ja Kinnunen 2009, 100, 112). Jotkut työnantajat ovat järjestäneet tietotyötä tekeville virkistymistilan, jossa voidaan kahvitauolla ottaa vaikkapa biljardimatsi työkaverin kanssa. Aivot kohdistuvat johonkin virkistävään ja täysin muuhun kuin työhön, jolloin elimistö pääsee osittain palautumaan ja työteho kohoaa. On esitetty ajatusta jopa tilasta, jossa olisi mahdollisuus päivätorkuille ruokatauon lomassa. Tila on mahdollista suunnitella taitavan sisustussuunnittelijan kanssa niin älykkäästi, että vierailevat asiakkaat eivät siitä hämmenny. Koska luonnon on osoitettu palauttavan jo muutamassa minuutissa, sen kustannustehokkuuteen on hyvinvoinnin aikaansaajana alettu kiinnittämään Suomessa hiljattain huomiota. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että sisätiloihin lisätään luontoelementtejä kuten puita, pensaita, kukkia, vettä, auringonvaloa ja ikkunanäkymän vehreyttä. (Korpela 2009, 116, 121, 122.) Liikunta- ja kulttuurisetelit edesauttavat todennäköisesti jossain määrin palauttavien tekijöiden toteutumista työntekijän vapaa-ajalla. Työnantaja

tukee perheen ja työn yhteensovittamista tarjoamalla pieniä palautumisen mahdollisuuksia jo työpäivän lomassa.

Mahdollista palautuminen raskaasta työjaksosta. Henkisesti ja fyysisesti raskaissa käyttöönotoissa kokonaiskuormitus saattaa ajoittain ylittää työntekijöiden fyysisen ja henkisen kapasiteetin, eli voimavarat. Uuvuttavan käyttöönoton jälkeen on tärkeää, että työntekijä saa hetken aikaa tehdä työtä kevyemmällä tahdilla. Näin työntekijän fyysinen ja henkinen kapasiteetti saadaan palautumaan käyttöönottoa edeltävälle tasolle. Sama periaate soveltuu tietysti muihinkin voimat ylittäviin työjaksoihin.

Mittaa palautuneisuutta. Levon ja palautumisen puutteen on viime aikoina havaittu olevan jopa suurempi terveysriski työntekijälle kuin työn ja vapaa-ajan stressaavuus (Kinnunen ja Rusko 2009, 38). Riittämätön palautuminen ennustaa työpaikan vaihtoa, työstä poissaoloja ja työuupumusta (Kinnunen ja Feldt 2009, 14). Työntekijän on usein vaikeaa tunnistaa riittävää palautumistaan, minkä vuoksi työterveyshuollon olisi hyödyllistä ottaa palautumisen tunnistamiseen mukaan tekniikkaa pelkkien omakohtaisten kyselyjen rinnalle (Kinnunen ja Rusko 2009, 38). Fysiologinen palautuminen voidaan tunnistaa mittaamalla sydämen sykevaihteluita, eli kahden sydämen sykkeen välistä aikaa. Kuormittumistilanteessa stressireaktioihin liittyvä sympaattinen hermosto aktivoituu ja saa aikaan sykevaihtelun tasaantumista. Palautumisessa kuvioihin tulee palautumisesta vastaava parasympaattinen hermosto, joka vähentää sympaattisen hermoston toimintaa ja lisää hiuksenhienosti sykevaihteluita. Sykemittauslaitteella voidaan tallentaa sykevälitietoa useiden vuorokausien ajalta ja arvioida tulosten perusteella työntekijän palautumista. Käytännön tasolle siirtymisen helpottamiseksi mainittakoon, että sykemittauspalveluiden yhteystietoja on saatavilla esimerkiksi firstbeat.fi-sivuston kautta. (Kinnunen ja Rusko 2009, 34-36.)

Mitä työntekijä voi tehdä

1. **Minimoi ylimääräiset kuormitukset.** Keskittymiskyvyn harjaannuttaminen vähentää ulkopuolisen kuormituksen vaikutuksia. Jos annamme työtä tehdessämme

mielemme harhailla muissa kuin työasioissa, emme pääse kokemaan työn iloa siinä määrin kuin se olisi mahdollista. Flown tilaan pääsy edellyttää häiriötekijöiden sivuuttamista ja uppoutumista käsillä olevaan tehtävään (Danielsen 2000, 31). Keskittyneen työntekijän mieli on kuin hanhenselkä vesisateessa: ulkopuoliset häiriötekijät eivät pääse siihen erityisemmin imeytymään. Jos asiakkaan ärsyyntyneisyys rassaa mieltä, asia on hyvä purkaa toisen työntekijän tai esimiehen kesken, jotta turhasta kuormituksesta päästään eroon (Grönroos 2010, 460; Ojasalo ja Ojasalo 2008, 90-91).

Muunna ylimääräisiä kuormituksia keventäviksi tekijöiksi. Työntekijän on mahdollista osallistua ylimääräisten kuormitusten muuttamiseen työn kuormitusta helpottaviksi tekijöiksi. Antamalla tukea muille työtovereille ja puhumalla työasioista myönteiseen sävyyn hän voi antaa oman panoksensa kuormittavan työilmapiirin muuttamisessa työkuormaa helpottavaksi ilmapiiriksi. Ponnistelemalla perhe-elämän eteen, kuluttavasta perhe-elämästä voi tulla henkistä kapasiteettia voimistava ja siten työkuormaa helpottava tekijä.

2. **Säädä kokonaiskuormitus vastaamaan henkistä kapasiteettia ja kykyjä.** Ylikuormitus vahingoittaa ja alikuormitus ikävystyttää. Esimies ei parhaimmistakaan ponnisteluista huolimatta tunnista aina ajoissa työntekijöidensä kuormitusongelmia. Työntekijän tehtävänä on kertoa niistä esimiehelleen ja siten säätää omaa kuormitustaan henkistä kapasiteettia ja kykyjä vastaavaksi (Kinnunen;Siltaloppi ja Mauno 2009, 51).

   Työntekijä voi tietyssä määrin itsekin vaikuttaa kuormituksensa tasoon. Keinoja ovat esimerkiksi ”töiden suunnittelu ja tärkeysjärjestykseen laittaminen, töiden delegointi ja työn tavoitetason pitäminen kohtuullisena” (Kinnunen;Siltaloppi ja Mauno 2009, 51).

3. **Pidä huolta palauttavista tekijöistä.** Palautuminen tapahtuu enimmäkseen vapaa-ajalla ja palauttavat tekijät ovat näin ollen pitkälti työntekijän itsensä vastuulla. Tasapainoinenkin kuormitus aikaansaa vähitellen hyvinvoinnin heikkene-

mistä, jos työntekijä ei huolehdi palauttavien tekijöiden riittävyydestä. Uni, ravinto, henkinen irrottautuminen työn vaatimuksista, rentoutuminen ja kontrollin tunne ovat palautumiselle välttämättömiä (Myllymäki ja Kaartinen 2009, 127) (Siltaloppi ja Kinnunen 2009, 100, 112). Palautuminen on iän myötä hitaampaa, joten yli viisikymppisten on varattava enemmän aikaa palautumiseen kuin nuorempana (Kinnunen ja Feldt 2009, 25).

Valitse haluamasi palautumisen muoto. 527 ihmistä kattaneessa tutkimuksessa liikunnan todettiin olevan vapaa-ajan toiminnoista palauttavinta ja luonnosta nauttimisen toiseksi palauttavinta (Korpela 2009, 121; Siltaloppi ja Kinnunen 2009, 111). Alexander Stubb kirjoittaa twitterissä liikunnasta osuvasti: ”On olemassa parempi tunne kuin nousuhumala: peruslenkin jälkeinen olotila. Se kestää kauemmin, eikä aiheuta krapulaa.” (Stubb, Twitter: Alexander Stubb 2013, .) Sosiaaliset suhteet koettiin tutkimuksessa myös hyvin palauttaviksi ja lepäily ja oleilu melko palauttavaksi (Kinnunen ja Mauno 2009, 144; Siltaloppi ja Kinnunen 2009, 111). Palautumisen kannalta on hyväksi, että vapaa-ajan harraste on mahdollisimman vähän työtä muistuttava. Silloin se ei kuormita samoja psykofysiologisia järjestelmiä kuin työ. (Kinnunen ja Mauno 2009, 149.) Se, millä työntekijä parhaiten palautuu työstään, riippuu kuitenkin siitä, mistä kukin yksilö henkilökohtaisesti nauttii ja mikä luo hänelle myönteisiä tunnetiloja (Kinnunen ja Mauno 2009, 143, 144; Siltaloppi ja Kinnunen 2009, 112). Palautumisen kannalta on olennaista, että työntekijä kokee omaavansa riittävästi vapaa-aikaa ja vapaa-ajalla omaa aikaa (Siltaloppi ja Kinnunen 2009, 112).

Vältä palautumista heikentäviä tekijöitä. Jotta unen palauttavuuteen päästäisiin nopeasti kiinni, mieltä vaivaavat asiat olisi hyvä purkaa jo ennen nukkumaan menoa ja rauhoittaa nukkumaanmenoa edeltävät tunti tai kaksi rentouttavalle tekemiselle ja oleskelulle (Myllymäki ja Kaartinen 2009, 135). Säännölliset nukahtamis- ja heräämisajat ympäri viikon ovat hyvän unen kulmakiviä (Myllymäki ja Kaartinen 2009, 134). Liikuntaa kannattaa harrastaa 3- 6 tuntia ennen nukkumaan menoa, jotta se ei häiritse unen saamista. Liikunnan jälkeen uni on syvempää kuin ilman liikuntaa. (Myllymäki ja Kaartinen 2009, 135, 136.) Tutkimusten mukaan alkoholi saattaa helpottaa nukahtamista, mutta muuttaa

unen rakennetta loppuyöstä heikommin palauttavaksi. Kahvin juominen iltaaikaan lyhentää kokonaisuniaikaa ja vähentää syvän unen määrää. (Myllymäki ja Kaartinen 2009, 134.) Lämpimät sukat nopeuttavat unen saamista. Raajojen pinnallinen verenkierto laajenee, mikä johtaa kehon lämpötilan laskuun ja uneliaisuuden lisääntymiseen. (Partonen 2005, 53.) Unta pitäisi saada 7-9 tuntia yössä (Myllymäki ja Kaartinen 2009, 136). Hyvän unen salaisuus on ennen kaikkea siinä, miten toimimme päivällä; hyvälaatuinen ja riittävä uni kertoo siitä, että elämä on tasapainossa (Härmä ja Sallinen 2004, 99).

Käytä mikroelpymishetkiä. Tietotyötä tekevälle on työpäivän aikainen rentoutumiskyky arvokas taito (Mauno;Rantanen ja Kinnunen 2009, 81). Jos vain mahdollista, työntekijän olisi hyvä suosia työssään mikroelpymishetkiä katselemalla luontoympäristöä ikkunasta tai kävelemällä luonnossa. Stressaantuneen ihmisen sydämen ja pään lihasten toiminnan on todettu rentoutuvan luontoympäristöä katselemalla jo 5-7 minuutissa. Rentoutuminen on selvästi tehokkaampaa katselemalla luontoa kuin kaupunkinäkymiä. Mielessä pyörivät asiat alkavat unohtua tai asettua uusiin mittasuhteisiin ja pää tuntuu selkenevän, jonka jälkeen alkaa keskittymiskyvyn elpyminen. (Korpela 2009, 116, 118.)

Työntekijän on varottava työn kuormituksen ja palautumisen välistä vahingollista kierrettä. Negatiivinen kierre käynnistyy, kun työntekijä kokee olevansa työstään niin väsynyt, ettei jaksa tai kykene enää varaamaan aikaa palautumiselle. Palautumisen puutteesta johtuen seuraava päivä tuntuu vielä raskaammalta vaikka työn kuormitus pysyisi samana ja palautumistekijät koetaan siksi edellistäkin päivää raskaammiksi toteuttaa. Tällöin kannattaa vakavasti harkita työn ja vapaa-ajan välisen suhteen korjaamista ja mahdollisesti esittää asia esimiehelle. (Myllymäki ja Kaartinen 2009, 135.)

Liikuntaan vinkkejä Stubbilta. Lopuksi vielä ajatuksia liikunnasta Suomen urheiluhullulta ja työntäyteiseltä ulkoministeri Alexander Stubbilta (nykyisin Eurooppa- ja ulkomaankauppaministeri) (Stubb 2010):

Matkoilla on lähes mahdoton tehdä täysipainoisia harjoituksia, joten tuolloin

lönköttelen palauttelevaan tahtiin ja saan sitä kautta karistettua matkapölyjä. Joku voisi ehkä sanoa, että nuo määrät eivät riitä. Voipa hyvin olla, mutta yritän olla realistinen. Työssäkäyvä isä ei voi harjoitella kuin huippu-urheilija.

Minulta kysytään usein miten mukamas ehdin kuntoilla. Perusfilosofiani olette varmaan kuulleet kyllästymiseen asti: tunti liikuntaa antaa kaksi tuntia lisäenergiaa päivään. Jos kalenterissa on 60 merkintää viikossa, niin kyllä sinne viisi kuntoilukertaa mahtuu.

Olen myös vankkumaton monipuolisen harjoittelun kannattaja. Perusarsenaaliini kuuluvat juoksu, pyöräily, maastohiihto ja uinti. Tukiharjoituksina venyttelen, käyn punttisalilla ja hierojalla. Treenaan myös vatsa- ja selkälihaksia. Harjoituspäiväkirjani kertoo, että liikun keskimäärin 7-8 tuntia viikossa, tähän sisältyy myös esimerkiksi hieronta ja venyttely.

Lopuksi kannattaa muistaa, että jokaisen on löydettävä se oma tasapaino perheen, työn, kuntoilun ja levon välillä. Harjoittelu ei saa olla pois perheeltä, töistä tai hyvistä yöunista. Itselleni liikunta on tapa rentoutua ja ylläpitää kuntoa. Väitän, että ilman juoksua olisin paljon huonompi isä, aviomies, kaveri ja ulkoministeri.

23 KONETOIMITTAJASTA PALVELUORGANISAATIO – Luo perusta teknisellä osaamisella

Miksi tärkeää

Teknisen osaamisen arvo käy hyvin ilmi erään konevalmistajan automaatiojohtajan kokemuksesta: ”Eräs toimiston kaveri kävi kahdessa tunnissa korjaamassa saitilla ongelman, josta omat miehet sanoi, että ei tuu paremmaksi. Vika oli iso. Ei ollut omilla ammattitaitoa riittävästi.”

Tekninen osaaminen on selvästikin toinen laadukkaan palveluprosessin peruspilareista (ks. (Grönroos 2010, 297-298). Jos tekninen osaaminen on vähäistä, työtehtävien sujuvuus on heikkoa. Asioita pitää selvittää, kokeilla ja pohtia tavallista enemmän, eivätkä kaikki ongelmat ratkea silloinkaan. Tämä kuluttaa asiakkaan aikaa, henkistä kapasiteettia ja rahaa, heikentää luotettavuuskuvaa ja saattaa kiristää ilmapiiriä, millä on vaikutuksensa myös henkilösuhteisiin.

Miten onnistua

Pidä parhaat työntekijät. Tuotekohtainen vahva tekninen asiantuntemus kehittyy ennen kaikkea pitkästä työurasta saman yrityksen alaisuudessa. Saadakseen työntekijäryhmiinsä keskimäärin vahvan asiantuntemuksen, työnantajan on pyrittävä pitämään varsinkin parhaimmista työntekijöistään kiinni. Peruslähtökohta tälle on työntekijän hyvinvoinnista huolehtiminen. Työntekijä ei silloin vaihda työpaikkaa stressaantumisen tai ikävystymisen takia. Työnteko pysyy mielenkiintoisena ja puoleensavetävänä, koska hyvinvoinnista huolehtimiseen sisältyy haasteiden sovittaminen työntekijän kykyjä vastaaviksi (ks. edellinen luku).

Tue oppimiskykyä. ”Pelko pannaan” oli laatuguru W Edwards Demingin motto. Hän

oli havainnut, että pelko sai työyhteisön jähmettymään: heistä tuli haluttomia ilmaisemaan mielipiteitään, esittämään ideoita tai koordinoimaan töitään, puhumattakaan tuotannon laadun kehittämisestä. Nykyisin tiedetään, että pelolla, ahdistuneisuudella ja muilla kielteisillä tunteilla on taipumus turruttaa mieli ja haitata oppimista. (Goleman 2007, 277, 278.) Oppimiskyky on korkeimmillaan, kun mielessä vallitsee harmonia, innostuneisuus ja ilo (Goleman 2007, 279, 281). Jotta työkokemuksesta saa kaiken irti, oppimiskyvyn tulisi olla työuran aikana tasaisen korkealla. Parasta mitä työnantaja voi työntekijöidensä oppimistehokkuuden eteen tehdä, on pitää heidän hyvinvoinnistaan huolta. Harmonia ja innostuneisuus pysyvät todennäköisesti yllä, kun haasteet eivät ylitä eivätkä liiemmin myöskään alita työntekijän voimavaroja ja kykyjä ja kun työnantaja samanaikaisesti minimoi haitallisia kuormia (ks. edellinen luku).

Kouluta. Nuorempi suunnittelija saattaa tarvita aktiivisesti vanhemman suunnittelijan tukea ja kummatkin tarvitsevat koulutusta uusiin suunnitteluohjelmiin. Kummankin tyyppinen koulutus kehittää teknistä osaamista ja sitä kautta asiakkaan saamaa palvelua. Koulutus kieltämättä maksaa, mutta kuten laatuun panostamisella yleensä, koulutuksellakin on taipumus maksaa itsensä takaisin – muutenkin kuin vain asiakkaan kautta. Takaisinmaksua käsitellään kappaleessa 7 .

24 KONETOIMITTAJASTA PALVELUORGANISAATIO – Muutoksen 8 askelta

”Teknologia ja toimintatavat. Kummallakin voi saada kehitystä aikaiseksi. Teknologia voi olla tosi kallista, kun taas toimintatapojen muuttaminen ihmisten kanssa pelaamista ja tosi vaikeaa, mutta se voi olla eniten kehitystä tuottavaa.” Elomaticin strategisen tuotannonkehityksen johtaja Mika Kuhmonen ei puhu kurssillaan Jyväskylän ylemmän AMK:n opiskelijoille vain teoriaa, vaan nojautuu opetuksessaan todellisiin kokemuksiin. Hän toimi ennen Elomaticia tutkimusjohtajana ABB:n globaalissa strategisessa kehitystyössä. Työhön kuului strategioiden luonti ABB:n johtoryhmälle ja hyväksytyn strategian levittäminen globaalisti ABB:n eri yksiköille (Kuhmonen 2010).

Miten muutos palveluorganisaatioksi toteutetaan?

Palveluprosessin kehittäminen erinomaiseksi on toimintatapojen kehittämistä. Sitä, mitä ABB:n strategisen kehitystyön tutkimusjohtaja piti useimmiten eniten kehitystä tuottavana. Palveluprosessia ei voi yksinään kehittää erinomaiseksi, vaan konetoimittajan pitää samalla muuttua aidoksi palveluorganisaatioksi, jotta palveluprosessin kehittämisessä erittäin hyväksi onnistutaan. Miten muutos palveluorganisaatioksi toteutetaan? Seuraavassa on keskustelu, jonka John Kotter, ehkäpä maailman kuuluisin muutosjohtamisen asiantuntija, saattaa käydä yritysjohtajien kanssa palveluorganisaatioksi muuttumisesta. Keskustelu pohjautuu lukujen 25 - 32 aineistoon. Kuvitellaanpa, että konetoimittajan toimitusjohtajan nimi on tässä tapauksessa Tapio.

Riittääkö koulutus?

Tapio: Eikö organisaatiota saa palveluorganisaatioksi pelkällä koulutusohjelmalla?

John: Ei. Kouluttamalla saadaan vain pieniä muutoksia palveluprosessiin liittyvissä toimintatavoissa, koska nämä ovat osa yrityksen kulttuuria. Nämä pienetkin muutokset menetetään yleensä suhteellisen nopeasti, koska vanhan kulttuurin mukaiset toimintatavat työntyvät jälleen esille. Kouluttaminen on kuitenkin muutoksen tietyssä

vaiheessa oleellista.

Luo muutosmyönteistä energiaa

Tapio: Miten muutos sitten toteutetaan?

John: Ennen kouluttamisia organisaatio pitää saada täyteen muutosmyönteistä energiaa. Se tapahtuu rikkomalla tyytyväisyys konetoimittajan nykytilanteeseen, luomalla koko organisaatioon kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunne muutosta kohtaan ja viestimällä säännöllisesti eri yhteyksissä visiota, joka on suunniteltu voimakkaaksi ja työntekijöitä innostavaksi. Kiireellisyyden tunnetta ja visiosta viestimistä pidetään yllä koko muutosohjelman ajan.

Poista esteet ja kouluta

Tapio: Sittenkö on koulutuksen aika, kun liiallinen tyytyväisyys on poistettu, kiireellisyyden tunne luotu ja visiosta viestitty?

John: Ei vielä. Muutoksen tieltä on poistettava joitakin esteitä, jotta työntekijät pääsevät heti koulutuksen jälkeen soveltamaan oppimaansa. Esteitä aiheuttavat yleensä organisaatiorakenteiden raskaus ja mittaus-, palkkaus-, ylentämis-, rekrytointi-, ja tietojärjestelmien pysyminen vanhan kulttuurin mukaisena. Esteitä ovat myös vanhaa kulttuuria kannattavat esimiehet ja riittävien valtuuksien puute. Nämä esteet on poistettava ennen koulutusta tai viimeistään vauhdilla sen jälkeen. Koulutusta annetaan erityisesti kaikille esimiehille ja asiakkaan kanssa tekemisissä oleville projektityöntekijöille. Muutkin työntekijät tarvitsevat koulutusta, koska he ovat projektityöntekijöiden arvokas taustajoukko.

Ylläpidä muutosintoa onnistumisilla

Tapio: Tarvitseeko muutoksen eteen tehdä enää muuta?

John: Kyllä. Useimmat työntekijät kaipaavat melko nopeasti näyttöä siitä, että suunta

on oikea ja tuloksia syntyy. Siksi konetoimittajan on pitänyt käynnistää heti esteiden poistamisen alettua muutamia nopeita ja kiistattomia suoritusparannuksia tuottavia projekteja. Ne ylläpitävät muutosintoa. Projektien pitää valmistua puolen vuoden tai reilun vuoden kuluessa, konetoimittajan koosta riippuen. Näkyviä suoritusparannuksia tuotetaan tällä tahdilla aina muutosohjelman loppuun saakka.

Perusta muutosta ohjaava ryhmä pian muutosohjelman alettua

Tapio: Sehän vaatii paljon päällekkäisiä projekteja.

John: Kyllä, mutta projektien jonoon asettaminen on nykypäivän muutosvauhdissa aivan liian hidas toimintatapa. Sen lisäksi muutoksesta tulee sillä tavoin paljon kalliimpi eikä muutosta saada yleensä koskaan loppuun, koska hidas muutostahti hävittää muutoksesta kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen. Muutosohjelmassa saattaa olla parhaimmillaan käynnissä jopa kaksikymmentä samanaikaista projektia.

Tapio: Mutta eihän kukaan johtaja kykene viemään kahtakymmentä isoa projektia yhtä aikaa vauhdilla eteenpäin.

John: Se on totta. Näin monen päällekkäisen projektin hallinta yhtä aikaa ja tehokkaasti ei ole mitenkään mahdollista vain yhdelle ihmiselle. Niinpä konetoimittajan onkin pitänyt muodostaa jo muutosohjelman alkuvaiheilla muutosta ohjaava ryhmä, jossa on henkilöitä 2 – 50, konetoimittajan koosta riippuen. Ohjaava ryhmä koordinoi ja seuraa muutosprojekteja, jakaa vastuuta ja tehtäviä työntekijöille ja rohkaisee näitä. Kun kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunne on sytytetty koko organisaatiossa, organisaatiolle on annettu kannustava ja selkeä visio, johto ylintä johtoa myöten puoltaa esimerkillään visiota ja nopeita suoritusparannuksia on saatu toteutettua, suuri osa työntekijöistä saadaan toimimaan muutoshankkeen eteen. Tällöin muutostyöhön saadaan suuret voimat käyttöön.

Käynnistä lisää muutosprojekteja

Tapio: Tuo voisikin toimia. Mikä muuten on seuraava askel siitä, kun lyhyen aikavälin onnistumisia on hehkutettu, esteet on poistettu ja työntekijät on koulutettu?

John: Nyt kun organisaatio on saatu todella heräämään muutokselle ja sillä on kova liikevoima päällä, on tullut aika käynnistää entistä suurempia ja vaikeampia projekteja. Samalla huomataan, että joitakin historiallisia osastojen välisiä turhia riippuvuuksia on syytä poistaa uusia muutosprojekteja rasittamasta. Yleensä tässä vaiheessa huomataan, että projekteja pitääkin käynnistää vielä suunniteltuakin enemmän, mikä voi tuntua todella lannistavalta. Muutosohjelmaa kannattaa kuitenkin ehdottomasti jatkaa, koska suurimmat suoritusparannukset tulevat monesti vasta näillä nurkilla, muutosohjelman loppusuoralla. Tässä vaiheessa projekteja on samanaikaisesti päällä kymmenkunta tai joskus jopa kaksikymmentäkin.

Ankkuroi uudet toimintatavat yrityksen kulttuuriin

Tapio: Muutosohjelma päättyy siis siihen, kun viimeinenkin projekti saadaan päätökseen.

John: Ei aivan vielä. Monet yritykset ovat tehneet sen virheen, että julistavat voiton siinä vaiheessa. Uusilla toimintamalleilla ei ole vielä vahvoja juuria yrityksen kulttuurissa ja on vaarana, että vanhat toimintamallit jyräävät nämä uudet. Niin tapahtuu usein jo parissa vuodessa. Tämä vältetään ankkuroimalla uudet toimintatavat tiukasti yrityksen kulttuuriin.

Tapio: Ankkuroimalla… Mitä tarkoitat sillä? Ja mikä on yrityksen kulttuuri?

John: Yrityskulttuuri tarkoittaa työyhteisöön vakiintuneita toimintanormeja ja arvoja. Yrityksen kulttuurilla on todella suuri voima ja valta, mutta siitä ei yleensä puhuta, koska meidät on koulutettu asiajohtajiksi, ei ihmisten johtajiksi. Uusien toimintatapojen ankkuroimiseen käytetään useita menetelmiä.

Tapio: Kerropa mitä menetelmiä tarvitaan, niin pääsen vähän paremmin perille, että mistä tässä kulttuuriin ankkuroinnissa on oikein kyse.

John: Yritän kertoa asian lyhyesti. Yksi tärkeimmistä menetelmistä on ensinnäkin sen varmistaminen, että työntekijät varmasti yhdistävät saavutetut suoritusparannukset uusiin toimintatapoihin, eikä vaikkapa uuteen toimitusjohtajaan. Uusilla toimintata-

voilla saadut konkreettiset onnistumiset ovat nimittäin juuri niitä, millä uudet toimintatavat saadaan parhaiten juurtumaan yrityksen kulttuuriin. Ylimmän johdon tulee lisäksi näkyvästi ilmaista, että entiset toimintatavat toivat hyötyjä aikaisemmin, mutta ne eivät toimi lainkaan siinä määrin enää nykyään. Heidän tulee mittaustuloksin todistaa, että uudet toimintatavat ovat selvästi vanhoja parempia.

Toinen ehdottoman tärkeä muistettava asia on se, että ylennetään ainoastaan näkyvästi uusia toimintatapoja kannattavia työntekijöitä. Jos toimitusjohtaja vaihtuu muutosohjelman päätyttyä, uuden toimitusjohtajan pitää olla *aktiivisesti* uusia menettelyjä kannattava. Tässä kohtaan tehdään usein se virhe, että valitaan toimitusjohtajaksi henkilö, joka on kyllä erittäin pätevä, mutta joka suhtautuu uusiin toimintatapoihin ainoastaan neutraalisti. Uudet toimintatavat ovat vielä tässä vaiheessa usein niin hauraita, että ne tarvitsevat pitkän aikaa toimitusjohtajan tukea muuttuakseen vakaiksi toimintanormeiksi, joita jokainen työntekijä kannattaa sydämestään.

Tulee myös pitää huolta, että uudet työntekijät ovat alusta lähtien uusien toimintatapojen kannattajia ja ettei heille mainosteta vanhoja toimintamalleja. Vanhojen toimintatapojen sitkeät kannattajat poistetaan.

Näillä tavoin uudet toimintamallit saadaan vähitellen juurtumaan syvälle konetoimittajan kulttuuriin ja konetoimittaja saadaan muuttumaan aidoksi palveluorganisaatioksi. Joskus juurruttamiseen kuluu vuosia.

Esimerkki muutosohjelman epäonnistumisesta

Konetoimittaja on tunnollisesti painottanut uusien toimintatapojen kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä, tuonut voimakkaasti esille kannustavaa visiota ja esittänyt selkeitä numerotietoja uusien muutosten onnistumisesta. Harri, Matti ja Mikko ovat havainneet, että asiassa on kyllä järkeä, mutta he eivät tiedä, miten uutta visiota pitäisi käytännössä lähteä toteuttamaan. Osaamisen puute aiheuttaa heille levottomuutta, stressiä ja muutoshaluttomuutta. Koulutuksen jälkeen he tuntevat olevansa riittävän valmiita vision mukaiseen toimintaan, mutta he eivät edelleenkään halua ottaa uusia toimintatapoja käyttöönsä. Mikseivät? Koska ne ovat ristiriidassa heidän palkanmää-

räytymisen ja ylenemismahdollisuuksiensa kanssa. Kun palkanmääritykset ja ylenemismahdollisuudet saatetaan sopusointuun uusien toimintatapojen kanssa, he päättävät kokeilla näitä toimintatapoja.

Ajan myötä he kuitenkin havaitsevat, ettei heillä ole riittäviä valtuuksia vision mukaiseen toimintaan ja että yrityksen organisaatiorakenteet ovat liian raskaat. Kummatkin tekijät vaikeuttavat huomattavasti heidän ponnistelujaan paremman palvelun puolesta. Esimieskään ei ole selvästi uusien toimintatapojen puolella. Lopulta halukkuus uusien toimintatapojen käyttämiseen sammuu. Muutosohjelma epäonnistuu ja monista työntekijöistä tulee kyynisiä kaikenlaisten muutoshankkeiden suhteen. Varsinkin heistä, jotka tekivät muutoksen eteen paljon henkilökohtaisia uhrauksia.

Työntekijöiden ympäristö ei saa tulla uusien pyrkimyksien esteeksi. Se pitää muuttaa uusia toimintatapoja tukevaksi. Jos näin ei tehdä, muutoksen toteuttamiselle ei anneta edellytyksiä eikä onnistumisille mahdollisuuksia. Muutosohjelma epäonnistuu.

Kysymyksiä palveluorganisaatioksi muuttumisesta

Mitä palveluorganisaatio tarkoittaa? Asiakas tunnistaa palveluorganisaation erinomaisesta palveluprosessista ja tarvitsemiensa palvelujen ja teknologian olemassaolosta. Jos konetoimittaja haluaa kehittää palveluprosessistaan erinomaisen, sen tulee olla valmis suuriin sisäisiin muutoksiin. Muutoksen lopussa ”jokaisella organisaation jäsenellä on hyvän palvelun tarjoaminen verissä” ja yrityksen rakenteet, järjestelmät, työprosessit, johtamistavat, toimintamallit ja arvot tukevat hyvää palvelua (Grönroos 2010, 478). Muutokset ovat hyvin suuria. Ne muuttavat koko organisaation toiminnan ja ajattelutavat erinomaisen palvelun mukaiseksi. On selvää, että myös asiakkaat panevat muutoksen merkille. Heille muutos näkyy palveluprosessin ylivoimaisena laatuna. Muutokset paremman palvelun puolesta ovat niin suuria ja koko organisaation läpi käyviä, että konetoimittajaa voi hyvällä syyllä sen jälkeen sanoa aidoksi palveluorganisaatioksi.

Mikä tekee muutoksesta vaikean? Palveluprosessin kehittäminen erinomaiseksi on

toimintatapojen kehittämistä. Toimintatapojen kehittäminen erinomaista palvelua tukevaksi on vaikeaa, koska vastassa on tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen, yrityksen kulttuuri, hierarkiarakenteet ja rekrytointi-, palkkaus-, mittaus-, ylentämis- ja tietojärjestelmät ja osastojen yhteistoiminnan puutteellisuus (Grönroos 2010, 31, 32, 141, 479; Kotter 1996, 23 - 25, 31, 32, 90, 92, 95, 99). Näistä ehdottomasti vaikeimmat vastukset ovat tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen ja yrityskulttuuri (Kotter International 2012b; Kotter 1996, 137). Liiallinen tyytyväisyys rikotaan heti muutosohjelman alussa ja yrityskulttuuri saadaan lopullisesti muutettua vasta koko hankkeen lopussa (Kotter 1996, 31, 32, 136, 137).

Maailman johtava suhdemarkkinoinnin asiantuntija professori Gummesson on sitä mieltä, että yrityksen on vaikutettava yrityskulttuuriin, jos se haluaa saada selviä muutoksia toimintaansa. Gummesson on havainnut, että ”suhdemarkkinoinnilla ja asiakassuhteiden hallinnalla *on vaikutusta vasta sitten, kun ne omaksutaan koko organisaatiossa ja sen kulttuurissa*” (Gummesson 2004, 28). Suomenkielellä ilmaistuna markkinoinnilla saadaan todellisia vaikutuksia vasta sitten, kun siihen osallistuu koko organisaatio erinomaisen palvelun tarjoamisen kautta ja kun tämä ajattelutapa on omaksuttu yrityksen kulttuurissa.

Mitä yrityskulttuuri tarkoittaa? Yrityskulttuuri koostuu kaikista yritykseen juurtuneista toimintatavoista, asenteista ja arvoista. Yrityskulttuuriin sisältyvillä arvoilla ei tarkoiteta yrityksen nettisivuille kirjattuja toivottavia arvoja, vaan niitä arvoja, jotka ovat oikeasti juurtuneet syvälle työyhteisöön – kaikkea sitä, mitä kyseisessä työyhteisössä aidosti arvostetaan. Esimerkki tällaisista arvoista on teknisen osaamisen ja työlleen kaikkensa antamisen syvä arvostus työyhteisön keskellä. Kaikkensa antavat tekniset virtuoosit saavat tällaisessa kulttuurissa osakseen hiljaista ihailua ja heitä pidetään työn sankareina. Toisenlaisen työkulttuurin keskellä heitä saatettaisiin pitää elämänsä hukkaan heittäjinä. Yrityskulttuuria käsitellään syvällisemmin muutama sivu myöhemmin.

Miten yrityskulttuuri muutetaan? Yrityskulttuuriin ei voi vaikuttaa kuin vain pienessä määrin suoraan. Suoraan vaikuttaminen tapahtuu puhumalla, puhumalla ja esimer-

killä (Kotter 1996, 81, 137; ks. Grönroos 2010, 454, 458, 484, 489). Varsinainen kulttuurinmuutos tapahtuu vasta kunkin muutosjakson loppuvaiheessa. Se tapahtuu vasta sen jälkeen, kun vanhaan yrityskulttuuriin sisältyviä toimintatapoja on saatu muuttumaan, työntekijät ovat saaneet uusista toimintatavoista kiistattomia hyötyjä pitkähkön aikaa ja hyödyt ovat osoittautuneet selvästi vanhoja hyötyjä paremmiksi. Kulttuurin muuttuminen ei tapahdu kuitenkaan tässä vaiheessa automaattisesti, vaan johdon tulee tukea sitä. Johdon on ankkuroitava uudet toimintatavat yrityskulttuuriin esimerkiksi auttamalla työntekijöitä yhdistämään uudet toimintamallit uusiin hyötyihin. (Kotter 1996, 136, 137.) Muita ankkuroimiskeinoja käsitellään luvussa 32 . Kulttuurin muuttaminen on hyvin vaikeaa, mutta ei mahdotonta. Helpottavaa on, että sitä ei yleensä tarvitse muuttaa kokonaan. Ainoastaan uuden vision kanssa ristiriitaiset toimintatavat ja arvot vaihdetaan uusiin (Kotter 1996, 132, 134).

Miten ajatella työntekijöistä? On rohkaisevaa tietää, että yleisesti ottaen kaikki ihmiset haluavat tehdä parhaansa, onnistua ja saada hyötyjä itselleen. Jokainen haluaa tulla osaksi innostavaa tarinaa. (Talent Vectia ?, .) Ihmisille pitää vain antaa muutoksille riittävät perusteet ja mahdollisuudet ja rohkaista heitä jatkuvasti muutokseen. Asenneongelmat ovat usein vain seurausta tiedon puutteesta (Grönroos 2010, 456, 491). ”Ihminen, joka ei ymmärrä, mitä on meneillään ja miksi, ei voi olla motivoitunut tekemään hyvää työtä” ja ”mitä osaavampi ihminen on, sitä helpompaa hänen on asennoitua myönteisesti tiettyyn ilmiöön” (Grönroos 2010, 491). Ylimmän johdon ja esimiesten on hyvä ajatella työntekijöitään näiden tosiasioiden kautta.

Mitkä ovat muutosaskeleet? Muutosohjelma toteutetaan kahdeksalla askeleella, se liitetään yrityksen visioon ja strategiaan ja siihen osallistutaan yrityksen ylintä johtoa myöten. Sen aikana muutetaan yrityksen toimintatavat, asenteet, arvot, rakenteet ja järjestelmät erinomaista palveluprosessia tukevaksi (ks. 21) Lopputuloksena saadaan palveluhenkinen palveluorganisaatio, jonka kulttuuri, rakenteet ja järjestelmät tukevat laadukkaan palveluprosessin tuottamista. Konetoimittaja tuottaa arvoa asiakkaalle enemmän kuin koskaan aiemmin ja on itsekin tuottavampi.

Eikö pelkkä koulutus riitä? Eikö palveluprosessin laatua voisi kehittää pelkällä

KUVIO 21. Strategiset askeleet konetoimittajasta palveluhenkeä huokuvaksi ja nopeita toimituksia tuottavaksi palveluorganisaatioksi. Yhdistelmä lähteestä Kotter 1996, 20, 21, 61, 103, 104, 105, 113, 125, 138 ja opinnäytteen luvuista 25 - 32 . Aikataulu on mitoitettu pk-yritykselle sopivaksi.

toimintaohjeella, koulutuksella tai palkkiojärjestelmällä? Ei. Kokemus on osoittanut, ettei organisaatiosta saada palveluosaajaa pelkällä palvelukeskeisyyttä korostavalla toimintaohjeella, koulutusohjelmalla tai uudella palkkiojärjestelmällä, eikä myöskään näiden yhdistelmällä (Grönroos 2010, 141, 479) (ks. (Kotter 1996, 18, 27). Organisaatiosta ei saada palveluosaajaa myöskään käskyttämällä. Miksi ei? Koska, kuten aikaisemmin mainittiin, vastassa ovat vielä paljon suuremmat voimat – yrityksen rakenteet, järjestelmät ja ennen kaikkea tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen ja yrityksen kulttuuri (Grönroos 2010, 47; Kotter International 2012b; Kotter 1996, 23 - 25, 90, 92, 95, 99, 137). Isot muutokset vaativat aina suurelta osalta työntekijöitä omistautumista, uhrauksia ja luovuutta, eikä niitä saada aikaan käskytyksellä (Kotter 1996, 25, 31). Liiallinen tyytyväisyys puretaan heti alussa ja loput vastavoimat muuttuvat vähitellen palveluprosessia tukevaksi muutosjohtamislegenda John Kotterin kahdeksanvaiheisella muutoshankkeella. Palveluprosessi nostetaan ylivoimaiseksi tuon muutoksen aikana. Näillä muutoksilla konetoimittaja muuttuu aidoksi palveluorganisaatioksi.

Mitä yrityskulttuuri on?

Ensimmäinen varsinainen työpaikkasi. Muistatko vielä aikaa, kun hait työtä opintojesi jälkeen? Sait ehkä useamman työtarjouksen ja valitsit niistä sen, missä tunsit olosi kotoisimmaksi. Ajattelit, että sinut on valittu yritykseen taustasi, taitojesi, luonteesi ja lahjojesi perusteella. Koit, että halusit mennä tuohon työpaikkaan, koska se yksinkertaisesti vaikutti erinomaiselta yritykseltä. Et huomannut kuitenkaan erästä tärkeää valintatekijää – kulttuuria. (Kotter 1996, 130.)

Sinut valikoinut esimies ei sanonut: ”Valitsimme sinut, koska sinä sovit hyvin joukkoomme. Sinulla on samanlaisia arvoja ja käsityksiä kuin meilläkin ja tulet siksi sopeutumaan helposti meidän normeihimme.” Hän ei sanonut näin, koska hän ei luultavasti itsekään tiennyt, kuinka vahvasti hän tukeutui päätöksissään kulttuurikriteereihin. Sinäkään et ilmeisesti ajatellut haluavasi päästä tuohon yritykseen sen vuoksi, että sen arvot ovat pitkälti yhteneväisiä omiesi kanssa. Näin kuitenkin kävi ja yritys sai kulttuuriaan myötäilevän työntekijän. (Kotter 1996, 131.)

Parina ensimmäisenä vuotena halusit kaikin voimin menestyä ja seurasit huolellisesti yrityksessä arvostettujen henkilöiden toimintaa. Jäljittelit heidän esimerkkiään niin tarkasti kuin vain mahdollista. Näit ajan saatossa, mitkä asiat johtivat yrityksessä ylentämispäätöksiin ja mistä tuomittiin. Työskentelysi hioutui täsmälleen yrityskulttuurin mukaiseksi, sait menestystä ja tunsit lopulta olevasi yrityksessä kuin kala vedessä. Sinusta oli tullut osa yrityskulttuuria. Tietämättäsi opetit sitä samalla uusille työntekijöille. Kulttuuri toi sinulle työhön mukavaa ennakoitavuutta ja vahvan tunnesiteen yritykseen. (Kotter 1996, 131.)

Sosiaalisia voimia. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen sisällä vallitsevia sosiaalisia voimia. Ne muodostuvat yhteisistä, syvään juurtuneista toimintanormeista ja hiljaa hyväksytyistä arvoista, joihin toimintanormit perustuvat. Osa niistä on yrityskohtaisia, osa osastokohtaisia. Toimintanormit voivat olla jopa vuosikymmenten takaisia, koska ne opetetaan automaattisesti uusille jäsenille. Niiden noudattamisesta palkitaan ja noudattamatta jättämisestä rangaistaan. (Kotter 1996, 129, 130.) Tämän vuoksi joidenkin yritysten toimintatavat saattavat vaikuttaa silmissämme dinosaurusten aikaisilta, kun taas toisessa yrityksessä eletään silmin nähden nykyaikaa.

Konetoimittajien arvot ja toimintatavat. Konetoimittajien arvoihin on perinteisesti kuulunut esimerkiksi teknisen osaamisen huomattava korottaminen ja asiakkaan pitäminen vastapuolena. Toimintanormeihin on saattanut sisältyä vaikkapa säännöllinen koneiden testauksen puutteellisuus ennen niiden lähtöä asiakkaille ja tapa toteuttaa projekteja viime tipassa ja huomattavilla ylityömäärillä. Konetoimittajiin juurtunut kulttuuri on perinteisesti ollut voimakkaan teknologia- ja vaihdantakeskeinen, eikä ajatus suhteitten vaalimisesta, asiakkaan puolella seisomisesta, asiakkaan kanssa yhdessä tekemisestä, asiakkaan arjen helpottamisesta ja tämän ymmärtäväisestä huolehtimisesta istu niihin suoriltaan.

Kulttuuri ohjaa meitä. Emme tavallisesti tunnista emmekä varsinkaan tunnusta, miten paljon ympärillämme oleva yrityskulttuuri todellisuudessa ohjaa omia asenteitamme ja ratkaisujamme työpaikalla. On epämiellyttävää myöntää, että emme olekaan niin vapaita ja itsenäisiä kuin kuvittelemme – että vallitseva kulttuuri ohjaa

meitä kulkemaan omalle työpaikallemme kuuluvia raiteita pitkin. Tämän tosiasian hyväksyminen on kuitenkin välttämätön askel palveluorganisaatioksi muuttumisessa. Koska kulttuuria ei voida ylittää, sitä on muutettava. Jos sitä haluaa muuttaa, sen olemassaolo ja vaikutusvalta on tunnustettava. Se on ainoa pysyviä tuloksia tuova keino saada yrityksestä palveluorganisaatio.

Palveluorganisaatioksi muuttumisen kahdeksan askelta

John Kotter. Harvard Business Schoolin ihmisten johtamisen professori John P. Kotter on kirjoittanut monia liikkeenjohdon kirjallisuuden bestsellereitä ja ohjannut menestyksellisesti kymmeniä suuryrityksiä läpi haastavien muutoshankkeiden (Kotter 1996, esipuhe, 163). Häntä pidetään maailmalla muutosjohtamisen eksperttinä ja hän kuuluu Harvard Business Reviewin koko maailman kattavaan listaan ” The 50 Most Influential Management Gurus” jota kutsutaan myös maailman Thinkers50-listaksi (Harward Business Publishing 2011c). Thinkers50:n myöntämistä pidetään Forbesin mukaan johtamisen Oscar-palkintona (Forbes 2013).

Henkilöstöjohtajien kulttuurinmuutospyrkimykset turhia. Kotter kokee vilpittömästi sääliä niitä henkilöstöjohtajia kohtaan, joille on annettu tehtäväksi muuttaa yrityksen kulttuuri ilman suuria, koko organisaatioon vaikuttavia muutoshankkeita. Nämä henkilöstöjohtajat laativat lausuntoja toivottavista arvoista ja ryhmänormeista, pitävät kokouksia, joissa he välittävät noita tietoja eteenpäin ja käynnistävät valmennusohjelmia, joiden tarkoituksena on opettaa uusia normeja ja arvoja työntekijöille. He tekevät sen minkä voivat, mutta se on kuin muokkaisi kulttuuria lekalla oikeannäköiseksi. Kulttuuri ei taivu lekan edessä. Se ei taivu uudenlaiseksi vain sanomalla, mitä arvoja yrityksessä pitää olla ja mitä ei. ”Yrityskulttuurin muuttaminen on varsin vaikea tehtävä”. (Kotter 1996, 137, 138.)

Kahdeksan muutosaskelta kirjassa ”Leading Change”. Kotter tuo menestysteoksessaan ”Leading Change” esille kahdeksan askelta suurten muutosten aikaansaamiseksi. Nuo askeleet on lyhyesti esitettyinä kuviossa 21. ”Neljä ensimmäistä vaihetta auttavat luutuneen nykytilanteen purkamisessa” Kotter selittää ja jatkaa: ”Vaiheissa 5-7 otetaan käyttöön monia uusia toimintatapoja. Viimeinen vaihe puolestaan juurruttaa

muutokset yrityksen kulttuuriin ja auttaa tekemään niistä pysyviä.” (Kotter 1996, 19.) Kotterin kirja ”Leading Change” on listattu Time Magazinessa 25 vaikutusvaltaisimman liike-elämän kirjan joukkoon, mitä on ikinä maailmalla julkaistu. Harvard Business Review pitää kirjan muutosjohtamisaskeleita edelleen menestyksekkäinä ja ilmaisee niiden olevan laajalti johtajien käytössä ympäri maailman. (Harward Business Publishing 2011c, .)

Muurinmurtaja. Askeleet yhdestä kuuteen ovat pitkälti muurinmurtajan luomista organisaatiossa vallitsevan toimimattomuuden muurin läpäisyä varten (Kotter 1996, 113, 138). Muurin murtamiseen on hankittu voimaa ja vauhtia kuuden ensimmäisen askeleen aikana: Työntekijöille on osoitettu, miten vanhalla mallilla on enää mahdotonta jatkaa riittävällä menestyksellä eteenpäin. He ovat nähneet, miten joukko heidän arvostamiaan uskottavia henkilöitä ylintä johtoa myöten on kääntynyt kannattamaan muutosta. Työntekijöiden mieliin on luotu konkreettinen, houkutteleva ja uskottava visio tulevasta ja heille on annettu työkalut sen saavuttamiseksi. Lisäksi he ovat jo saaneet nähdä yrityksessään muutaman vaikuttavan ja konkreettisen esimerkin muutoksen kannattavuudesta. Kun kuusi ensimmäistä askelta toteutetaan huolella, uskottavasti ja tehokkaasti, saadaan riittävä liikevoima seitsemännen askeleen menestykselliseen läpäisemiseen (Kotter 1996, 104, 113).

Muurin läpäisy. Organisaatioissa vallitsee Kotterin mukaan joskus niin vahva toimimattomuuden muuri, että sitä on melkein mahdotonta rikkoa. Ensimmäisen kuuden askeleen pääasiallisena tehtävänä on kuitenkin ollut kerätä niin kova liikevoima, että tämä muuri saadaan rikottua. (Kotter 1996, 23 - 25, 113.) Kun toimimattomuuden muuri on läpäisty ja organisaatio on saatu hereille ja elämään vahvasti muutoshankkeen puolesta, se on valmis vastaanottamaan seitsemännen askeleen 10–20 samanaikaista muutosprojektia (Kotter 1996, 122, 126). Seitsemännessä askeleessa tapahtuu tavallisesti todella suuria muutoksia ja toimenpiteitä tarvitsevia osatekijöitä on kymmeniä (Kotter 1996, 113, 122). Seitsemäs askel kestää usein vuosia, ääritapauksissa jopa vuosikymmenen (Kotter 1996, 125). Kahdeksas askel ankkuroi uudet toimintatavat niin tiukasti yrityksen kulttuuriin, että uusista suoritusparannuksista tulee pysyvä osa yritystä (Kotter 1996, 130).

Älä ohita mitään askelta. Kotter varoittaa ohittamasta yhtäkään askeleista ja esittää pitkin kirjaansa perusteluiksi useita tosielämän esimerkkejä siitä, mitä tapahtuu kun näin tehdään. Useimmiten ihmisillä on liian kiire tulosten tuottamiseen ja he hyppäävät suoraan tai liian nopeasti toimenpiteiden käynnistämiseen. He ohittavat yhden tai useamman pohjan luomiseen sisältyvistä askeleista, jolloin muutosten välttämättömyyden tunne häviää, hanke kilpistyy vastustukseen tai ohjaava työryhmä hajoaa. Vahvan pohjan luominen on ehdottoman tärkeää hankkeen eteenpäin viemistä ajatellen. Samoin on henkilöstön valtuuttamisen ja lyhyen aikavälin onnistumisten laita. (Kotter 1996, 20, 21.) Kotter on havainnut, että monet asioiden johtajat eivät ymmärrä, että muutos on prosessi, ei yksittäinen tapahtuma. Se etenee tasoissa, jotka rakentuvat toinen toisensa päälle. Muutos vie vuosia. Johtajille tulee herkästi paineita ohittaa tasoja, mutta oikotiet eivät koskaan toimi. (Kotter 2011, 3.)

Muista edellisiä askeleita. Kuudennen askeleen onnistumisiin on päästävä nopeasti. Pienissä yrityksissä tai yksiköissä ensimmäisiä kiistattomia tuloksia tarvitaan puolen vuoden sisällä muutosprosessin aloituksesta, suurissa organisaatioissa aikaa saa kulua enintään puolitoista vuotta. Tässä vaiheessa useimmat alkupään askeleet ovat vielä kesken ja niitä on voimistettava, ennen kuin siirrytään seitsemänteen askeleeseen. Askeleiden työstäminen on siis järjestyksellistä, mutta myös päällekkäistä työtä. (Kotter 1996, 105.) Askeleita ei saa kuitenkaan käynnistää muussa järjestyksessä, koska ne rakentuvat toinen toisensa päälle juuri tässä järjestyksessä (Kotter 1996, 21). Ensimmäisiin kuuteen askeleeseen ei saa nukahtaa, vaikka niissä onkin paljon työtä. Seitsemänteen askeleeseen on siirryttävä ripeästi, ettei kovalla työllä saavutettua liikevoimaa menetetä. (Kotter 1996, 117.) Seitsemännessäkään askeleessa ei edellisiä askeleita saa unohtaa. Jos pohjarakenteet alkavat rakoilla, vaarana on, että koko rakennus lopulta romahtaa. (Kotter 1996, 20, 21.)

Varustaudu henkisesti sekasortoisuuteen. Muutoksiin liittyy luonnostaan sekasortoisuutta (Kotter 1996, 25). Muutosohjelmassa viedään useita askeleita ja projekteja samanaikaisesti eteenpäin, mikä tekee muutoksesta usein monimutkaisen, muuttuvan, hämärän ja pelottavan (Kotter 1996, 22). Asioiden johtajat pyrkivät tavallisesti eliminoimaan kaiken sekasortoisuuden ja luomaan tehtävien kuluista yksinkertaisia ja suoraviivaisia prosesseja (Kotter 1996, 22, 25). Huolellinen ajattelu on muutosohjelmalle

tietysti tärkeää, mutta suuria ja nopeita muutoksia ei yksinkertaisesti saada aikaiseksi suoraviivaisilla projekteilla (Kotter 1996, 22). Tämän todistavat monet muutosohjelmat joita on vuosikymmenten saatossa toteutettu. Erittäin hyvin onnistuneet ohjelmat koostuvat yleensä monivaiheisesta prosessista, jonka kasvattama motivaatio voittaa muutoshaluttomuuden voiman. Näille ohjelmille on tunnusomaista kaikki edellä mainitut kahdeksan askelta. (Kotter 1996, 17.)

Valmistaudu ihmisten johtamiseen. Menestyneiden muutosohjelmien toinen tunnusmerkki on oikeanlainen johtaminen (Kotter 1996, 17). Niissä käytetty johtaminen on ”70–90-prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10–30-prosenttisesti asioiden johtamista”. Kotter harmittelee sitä monien organisaatioiden harhakäsitystä, että muutos voidaan viedä läpi asioiden johtamisella: ”lähes jokainen kuvittelee, että muutosten ongelmallisuus ratkaistaan asioita johtamalla”. Tämä virheellinen käsitys johtuu siitä, että näillä ihmisillä ei ole vielä kokemusta suurten ja menestyksekkäiden muutosohjelmien läpiviemisestä (Kotter 1996, 23, 126). Suurissa muutosohjelmissa kysytään yrityksen johdolta ihmisten johtamista ja paljon psykologista pelisilmää ainakin neljästä syystä:

1. Suuret muutosohjelmat kestävät pitkään, mikä ei ole lyhyitä projekteja tehneille ihmisille luontaista (Kotter 1996, 126)

2. Harvaa ihmistä kiinnostaa tehdä työtä muutosongelmien parissa ja vielä vaikeampi heitä on saada kiinnostumaan suuriin ja pitkällisiin muutoksiin (Kotter 1996, 32). ”Muutokset edellyttävät uhrauksia, omistautumista ja luovuutta, joita ei saada aikaan pakottamalla” (Kotter 1996, 25).

3. Suuriin muutoksiin tarvitaan apua suurelta osalta yrityksen työntekijöitä (Kotter 1996, 31)

4. Muutosten tiellä on paljon näkymättömiä esteitä ja vaaranpaikkoja, jotka havaitaan ja ylitetään vain ihmisen luontaisen käyttäytymisen ymmärtämisellä ja huomioinnilla (luvut 29 , 31 ja 32)

Edellä mainittujen ongelmien selättämiseen tarvitaan ihmisten johtamista. Ihmisten johtamiseen sisältyy esimerkiksi välttämättömyyden ja kiireellisyydentunteen luominen, houkuttelevan vision luominen ihmisten mieliin ja lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen (luvut 25 , 27 ja 30). Nämä ja viisi muuta muutokseen johtavaa askelta huomioivat ihmisten luontaisen käyttäytymisen (luvut 24 - 32). Ihmisten johtamiseen sisältyy muitakin johtamisperiaatteita, kuten ihmisten jatkuva rohkaisu (aiheesta tarkemmin luottamuksellisessa osuudessa). Kotter sanoo, että *vain* ihmisten johtamisella ”päästään eroon monista muutoshaluttomuuden syistä”, ”saadaan ihmiset motivoitumaan muuttamaan toimintamallejaan merkittävästi” ja ”muutos saadaan juurtumaan osaksi organisaatiota”. Laadukas ihmisten johtaminen on muutoksen onnistumiselle välttämätöntä. (Kotter 1996, 26)

Miten muutos käynnistetään?

Muutosta on alussa käynnistämässä vain kahdesta kolmeen ihmistä (Kotter 1996, 52). Miten muutos saadaan käyntiin? Tietysti parasta olisi, jos hankkeella olisi ylimmän johdon tuki heti alusta alkaen ja tuo tuki olisi aktiivisia tekoja, eikä pelkkiä sanoja (Grönroos 2010, 472). Keskijohto tai alemman tason esimiehet voivat kuitenkin lähteä viemään muutosta eteenpäin omassa yksikössään ilman ylimmän johdon osallisuutta, jos he vain ovat tarpeeksi itsenäisiä ja heillä on riittävät valtuudet muutoksen eteenpäinviemiseksi (Kotter 1996, 41; Grönroos 2010, 486).

Entä jos yksikkö ei ole tarpeeksi itsenäinen? Jos muutos käynnistetään ilman ylintä johtoa eikä yksikkö ole riittävän itsenäinen, muutoshaluttomuus saattaa levitä ylimmän johdon ja muiden yksiköiden kautta niin, että koko hanke polkeutuu maahan ennen kuin se on edes kunnolla päässyt käyntiin. Tällaisessa yksikössä työskentelevän keskijohdon ja alemman johdon on muutosta halutessaan saatava aivan ensiksi ylin johto vakuuttuneeksi muutoksen tarpeellisuudesta. Heidän on käytävä kuvion 21 ensimmäiseen askeleeseen käsiksi ja hankittava siten ylin johto puolelleen. (Kotter 1996, 41-42.) Voi olla, että heidän on tarpeen esittää ylimmälle johdolle myös jonkinlainen muutosvisio (Kotter 1996, 121). Tällaisille rohkeille esimiehille on luultavasti kannustavaa kuulla Kotterin sanat:

En ole koskaan nähnyt yritystä, jonka koko ylin johto olisi muutosta vastaan. Pahimmissakin tapauksissa 20 - 30 prosenttia näyttää tietävän, ettei yritys hyödynnä kaikkia mahdollisuuksiaan; he haluavat tehdä jotain, mutta he kokevat, että heitä jarrutetaan. Keskijohdon aloitteet voivat antaa heille mahdollisuuden hyökätä tyytyväisyyttä vastaan ilman, että heitä pidetään huonoina tiimipelaajina tai kansanvillitsijöinä. (Kotter 1996, 42.)

25 ASKEL 1 – Luo kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunne

Miksi tärkeää

Painostuksella tuhlataan rahaa ja voimia. On tavanomaista, että muutoksia yritetään tehdä taivuttelulla ja painostuksella. Silloin kuitenkin aliarvioidaan se vastavoima, mikä syntyy tyytyväisyydestä vallitsevaan tilanteeseen (Kotter 1996, 37). Muutospyrkimykset kestävät tällöin kohtuuttoman pitkään, kuluttavat tarpeettoman paljon henkilöstöä ja tuottavat lopulta aina pettymyksen (Kotter 1996, 4).

Vältetään painostuksen tarve. Taivuttelua ja painostusta ei tarvita, jos tyytyväisyyden tunne rikotaan ja suuri osa henkilöstöstä saadaan kokemaan muutos välttämättömänä ja kiireellisenä (Kotter 1996, 37, 42, 43). Tämä luonnonlaki koskee niin johtoporrasta, rahoitusta kuin alaisiakin. Muutoshanke ei jää laahaamaan sen vuoksi, että sitä pidettäisiin yleisesti turhana ja vääränsuuntaisena eikä vastassa ole lainkaan siinä määrin jarruttelijoita, jotka keksivät tuhansia nokkelia tapoja pidättäytyä yhteistyöstä (Kotter 1996, 32). On kuitenkin tasapainoista ymmärtää samalla se tosiasia, että muutoksiin kohdistuvaa ei-järkiperäistä ja politikoinnin sävyttämää vastustusta ei saada koskaan poistettua *kokonaan* (Kotter 1996, 116). Toisaalta Kotterin mukaan on monesti hyvä asia, että muutoksella on joitakin vastustajia, joiden mielipide-erot voivat estää yritystä tekemästä ikäviä virheitä (Kotter 1996, 106).

Ylitetään kyseenalaistamisen hetket. Muutos on aina haastavaa ja vastaan tulee lähes väistämättä väsymyksen ja kyynisyyden aikoja itse kullekin johtoporrasta myöten. Onko tämä todella välttämätöntä? Olisiko ollut parempiakin vaihtoehtoja tarjolla? Nämä kyseenalaistamisen hetket ylitetään vain, jos kiireellisyydelle ja välttämättömyydelle on esitetty ja esitetään pitäviä perusteita ja jos kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunne huokuu laajalti koko organisaatiossa. Ensimmäisellä askeleella luodaan vuosia kestävälle muutokselle elintärkeä sitoutumispohja, ymmärrys, että tilanteen on tässä suhteen ehdottomasti muututtava.

Muutos toteutuu tyrmistyttävän tehokkaasti. Kotter on havainnut, että yritykset eivät yleensä yritä saada aikaiseksi voimakasta kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnetta organisaatioissaan ennen muutosprojekteihin tarttumista. Kun sitten joku yritys kokeilee kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luomista heti alussa ja tosissaan, ”he ovat usein tyrmistyneitä nähdessään, miten nopeasti muutoksia voidaankaan saada aikaiseksi”. (Sharlyn 2011, .)

Muutos ylipäätään toteutuu. ”Kun organisaatiossa vallitsee tyytyväisyys olemassa olevaan tilanteeseen, uudistamisen tavoitteet jäävät aina saavuttamatta” (Kotter 1996, 4).

Miksi vaikeaa

Vaikein askel. Kotter pitää kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luomista muutoksen askeleista kaikkein vaikeimpana. Se on samalla myös askel, joka useimmiten jätetään huomioimatta. (Kotter International 2012b, .)

Ei tiedetä, miten vaikeaa pakottaminen on. Taivutteluista ja uhkailuista huolimatta muutoksiin menee järkyttävän paljon aikaa, strategioita ei toteuteta kunnolla, ihmiset eivät ole valmiita antamaan ylimääräistä työpanosta, tulee rahoitusongelmia, jarruttelivat tukahduttavat saavutuksia ja laatuhankkeista jää käsiin ”ennemminkin byrokraattista sanahelinää kuin todellisia tekoja”. (Kotter 1996, 4, 5.)

Puuttuu rohkeutta. Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnun esiintuominen edellyttää tyytyväisyyden ilmapiirin rikkomista. Tällaiset toimet vaativat rohkeutta, koska ne lisäävät yleensä ristiriitoja ja aiheuttavat levottomuutta ainakin aluksi. Toisaalta juuri tässä piilee muutosprosessin onnistumisen avaimet – valloilleen päästettyjä voimia voidaan valjastaa muutosten eteenpäinviemisen hyväksi. (Kotter 1996, 39.) Pelkoja tulee myös siitä, ettei vaan tule heikennettyä työmoraalia ja lyhyen aikavälin tuloksia (Kotter 1996, 4).

Puuttuu kärsivällisyyttä. Jokainen haluaa luonnollisestikin edetä projektissa mahdollisimman nopeasti eteenpäin. Alkuun kyllä päästään ilman ensimmäistä askelta tai

käymällä se vain yhdessä palaverissa nopeasti lävitse ja se tuntuu ymmärrettävästikin ajatuksena houkuttelevalta. Tätä askelta on kuitenkin mahdotonta kiertää lopullisesti – muutoshaluttomuuden ja liiallisen tyytyväisyyden aiheuttamat ongelmat ovat vastassa ennemmin tai myöhemmin, ellei niihin ole todella kunnolla alusta lähtien vaikutettu. (Kotter 1996, 4, 43.)

Miten onnistua

Kiireellisyyden ja välttämättömyyden esiin tuominen vaativat rohkeita toimia. Asiakkaisiin ja konetoimittajan tilanteeseen kohdistuvan tyytyväisyyden lähteet pitää eliminoida tai minimoida niiden vaikutus (Kotter 1996, 37, 121). Kaikkien pitää nähdä kirkkaasti edessä olevat uhat ja mahdollisuudet (Kotter 1996, 4). Kotter ehdottaa esimerkiksi seuraavia keinoja:

1. **Järjestä kriisi.** näytä kirjanpidossa tappiollista tulosta, paljasta johtajille suuria heikkouksia kilpailijoihin nähden tain anna virheiden vaikuttaa loppuun asti sen sijaan, että ne korjattaisiin viime hetkellä (Kotter 1996, 43).

2. **Aseta tavoitteet korkeiksi ja kehitä uusia tavoitteita.** Aseta liikevaihto-, voitto-, tuottavuus-, asiakastyytyväisyys- ja läpimenotavoitteet niin korkeiksi, ettei niitä voi saavuttaa perinteisillä toimintatavoilla. Korjaa mittareita tai suuntaa katse uusiin mittareihin (Kotter 1996, 37).

3. **Esitä avoimesti tietoja vaikeuksista ja ongelmista.** Toimita asiakastyytyväisyydestä ja taloudellisista tuloksista enemmän tietoa useammille työntekijöille. Tuo asiakkaiden valitukset ”viikoittain tai jopa päivittäin kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen” (Kotter 1996, 37). Palkitse asioiden rehellisestä julkituonnista. Välitä etenkin tietoja, jotka osoittavat, että yritys on heikoilla kilpailijoihin nähden kuten ”voitot kasvavat, mutta markkinaosuus laskee” tai ”voitot kasvavat, mutta koko toimialan voitot vielä enemmän”. Välitä tietoa myös mahdollisista ongelmista, esimerkiksi ”uusi kilpailija näyttää aktivoituvan”. (Kotter 1996, 43.)Yksi tapa monista on esimerkiksi järjestää tili huonosta palvelusta koituvia kustannuksia varten ja kannustaa kirjauksiin tai jopa palkita

siihen tehdyistä kirjauksista. Huonoon palveluun liittyviä konetoimittajalle aiheutuvia kustannuksia ovat esimerkiksi valitusten käsittelyyn kulunut aika kaikki sähköpostit, puhelinsoitot ja palaverit mukaan lukien ja virheiden ja puutteiden korjaamiset. (Grönroos 2010, 190, 191.) Osoita, että ongelmat koskevat kaikkia osastoja (Kotter 1996, 5).

4. **Vaadi kontakteja tyytymättömiin ihmisiin.** Vaadi, että ihmiset puhuvat säännöllisesti tyytymättömien asiakkaiden, tyytymättömien tavarantoimittajien ja tyytymättömien osakkaiden kanssa (Kotter 1996, 43).

5. **Tuo johdon kokouksiin rehellisempää keskustelua.** Käytä konsultteja ja muita keinoja, jotta johdon kokouksissa on pakko kertoa asiaankuuluvampia tietoja ja käydä rehellisempää keskustelua. Pyydä ulkopuolista konsulttia antamaan palautetta organisaation jokaisen tason toiminnasta (Kotter 1996, 37).

6. **Käsittele tiedotuslehdissä ja puheissa yrityksen ongelmia.** Pidä huoli siitä, että yrityksen henkilöstölehdissä ja ylimmän johdon puheissa käsitellään avoimemmin yrityksen ongelmia. Lopeta ylimmän johdon hymistyspuheet (Kotter 1996, 43).

7. **Anna runsaasti tietoja mahdollisuuksista ja niiden käyttämättömyydestä.** Anna ihmisille runsaasti tietoja tulevista mahdollisuuksista (uusi tekniikka, uudet markkinat, uusi kilpailutekijä), noiden mahdollisuuksien hyödyntämisestä koituvista suurista palkkioista ja organisaation nykyisestä kyvyttömyydestä hyödyntää niitä (Kotter 1996, 43).

8. **Huomioi yrityksen kulttuuri.** Tunnista yrityksen kulttuuri: mitkä ovat henkilöstölle vakiintuneet ydinarvot jotka ovat selvästi olemassa, mutta joita ei useinkaan sanota ääneen (”tekniikka on tärkeintä ja asiakas on vihollinen”, ”tekniset virtuoosit ovat meillä kunnioitettuja työn sankareita” ”meillä arvostetaan hyvää yhteishenkeä”) ja mitkä ovat näistä arvoista kumpuavat vakiintuneet toimintanormit (ajatukset kohdistuvat tekniikkaan ja tuotteisiin, asiakkaille ei anneta periksi, työntekijät auttavat toinen toisiaan). Hyödynnä tätä tietoa

> siinä, miten saat työntekijät näkemään muutoksen välttämättömäksi ja kiireelliseksi (”Tekninen osaaminen on aina hyvin tärkeää. Meidän on kuitenkin kiireesti hypättävä mukaan globaaliin ja kiihtyvään muutokseen, jossa menestykseen tarvitaan teknisen osaamisen lisäksi ehdottomasti myös vahvaa palvelu-henkeä. Me onnistumme tässä hyvällä yhteishengellä.”). (ks. Kotter 1996, 136.)

Edellä mainitut keinot voivat herättää ihmisten huomion ja lisätä tunnetta muutosten välttämättömyydestä jopa silloin kun yritys on äärimmäisen voitollinen (Kotter 1996, 40; Kotter International 2012b).

Motivoi mahdollisuuksilla, älä pelolla. Työntekijöitä ei saa motivoida kiireellisiksi pelolla tai paineilla, koska se ei yksinkertaisesti toimi (Kotter 2012b). Pelottelulla työntekijät saadaan vain kaivautumaan entistä syvemmälle poteroihinsa ja puolustamaan olemassa olevaa tilaa yhä voimakkaammin (Kotter 1996, 5). Heidät pitää saada ennemminkin näkemään, että meillä on nyt mahdollisuus valita joko menestys tai hengissä pysyminen, voittaminen tai menettäminen. Meillä on mahdollisuus valita joko nämä mahtavat mahdollisuudet tai nämä suuret riskit. Mahdollisuuksien eteen pitää alkaa tehdä työtä välittömästi, jos haluamme saavuttaa ne. (Kotter International 2012a.) Jokaisen panos on arvokas ja vie konkreettisesti muutosta eteenpäin (Kotter 2012b). Liiallinen tyytyväisyys, huoli, pelko, turhautuneisuus ja vihaisuus jätetään taakse ja tartutaan rohkean päättäväisesti yhdessä muutokseen. Suunta on voittoon, nyt, välittömästi. (Kotter International 2012a.) Meillä on edessämme monia ongelmia ja mahdollisuuksia. Me valitsemme mahdollisuudet. (Kotter 1996, 4.)

Millaiset ovat vaikutukset

Halukkaita työskentelemään muutoksen eteen. Kun työntekijät varustetaan edellä kuvaillulla myönteisellä kiireellisyyden tunteella, heistä tulee valppaita ja aktiivisia. He seuraavat tarkasti yrityksen sisäpuolista ja ulkopuolista ympäristöä, jotta he löytäisivät informaatiota, joka auttaisi konetoimittajaa menestymään. Kun he näkevät jonkin mahdollisuuden tai ongelman, he kertovat siitä välittömästi yrityksen oikealle henkilölle, ei vasta sitten, kun heillä on seuraava sovittu tapaaminen kyseisen henkilön

kanssa seuraavassa kuussa. Myönteistä kiireellisyyden tunnetta omaavat työntekijät tulevat halukkaasti töihin joka päivä ja ovat valmiita työskentelemään konetoimittajan eteen energisesti, vastuuntuntoisesti ja yhteistyössä muiden kanssa. Kiireellisyyden tunne on heidän sisimmässään voimakkaan myönteisenä ja tarkasti kohdennettuna. (Kotter International 2012a.) Kun kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luominen on toteutettu kunnolla, konetoimittaja saa vähintäänkin 15 % työntekijöistä aloitteellisiksi, uhrautuviksi ja vahvaan yhteistyöhön muutoksen hyväksi. Tämän verran heitä myös tarvitaan, jos tavoitteena on saada aikaan mittavia muutoksia koko yrityksessä. (Kotter 1996, 31.)

Ei aiheuta vahingollista stressiä. Myönteinen kiireellisyyden tunne ei aiheuta vaarallisessa määrin stressiä, koska se motivoi ihmiset löytämään tapoja päästä eroon puuhista, joista on vain vähän arvoa heidän organisaatiolleen. Ihmiset, jotka ovat päättäneet ryhtyä toimenpiteisiin nyt ja voittaa, eivät yksinkertaisesti hukkaa aikaansa tai lisää stressiään ryhtymällä epäolennaisiin tai ”näin on aina tehty” -tehtäviin, jotka ovat todellisuudessa melko hyödyttömiä tehtäviä. (Kotter International 2012a.) He ostavat aikaa työpäiviinsä vähemmän tärkeiltä asioilta.

Stressiä saadaan vähennettyä lisää hankkimalla kiireellisyydentunteella, lyhyen aikavälin onnistumisilla, tehokkaalla visiolla ja palkitsemisella paljon työntekijöitä muutosohjelman taakse tekemään työtä muutoksen eteen. Muutoskuorma jakaantuu tällöin useampien ihmisten kesken. Stressiä vähennetään myös tehokkaalla visiolla ja sen tehokkaalla viestinnällä. Tehokas visio yksinkertaistaa päätöstentekoa, ohjaa yrityksen voimavarat samaan suuntaan, nopeuttaa koordinointia ja motivoi ja yhdistää ihmisiä. Aikaa säästetään huomattavan paljon jo yksistään päätöstenteon yksinkertaistumisella. Edellä mainitut toimenpiteet kuuluvat muutosohjelman askeliin.

26 ASKEL 2 – Perusta ohjaava työryhmä

Ohjaava työryhmä ohjaa muutosohjelmaa vision luomisesta aina viimeiseen askeleeseen saakka, jossa uudet toimintatavat ankkuroidaan syvälle ja pysyvästi yrityksen kulttuuriin.

Miksi tärkeää

Kulttuurin ja toimintatapojen muuttamisessa pitää kehittää oikea visio, iskostaa sen sisältö suurelle ihmisjoukolle, poistaa suuria esteitä, antaa henkilöstölle vision saavuttamiseksi riittävät valtuudet ja taidot, tuottaa lyhyen aikavälin onnistumisia ja tehdä näitä kaikkia osittain samaan aikaan. Pitää hallita kymmeniä päällekkäisiä muutosprojekteja ja juurruttaa uudet lähestymistavat syvälle yrityksen kulttuuriin. (Kotter 1996, 45, 105.) Yksittäisillä henkilöillä on vain harvoin kaikkia tarvittavia tietoja tai uskottavuutta tämän suorittamiseen. Jos niitä löytyisikin, projekti kaatuisi viimeistään ajan puutteeseen. Maailma on muuttunut yhä nopeammaksi, eikä yksittäisten karismaattisten ja älykkäiden ihmisten parhaimmatkaan ponnistelut saavuta nykymaailman vaatimaa muutosnopeutta. Siihen pystyvät vain vahvat, huolella rakennetut työryhmät. (Kotter 1996, 49.) Lisäksi Kotter on havainnut, ettei pätevimmillä ja karismaattisimmillakaan johtajilla ole yksinään tarpeeksi voimaa murtaa perinteitä ja muutoshaluttomuutta hyvin pieniä organisaatioita lukuun ottamatta (Kotter 1996, 5). Jos muutosta ohjaa yksittäinen johtaja tai heikko ohjaava ryhmä, jossain vaiheessa muutosohjelmaa voiton vievät lähes aina lopulta perinteet, lyhytnäköinen omanvoitonpyynti tai jokin muu näiden kaltainen vastus. Laatuhankkeet tuottavat lopulta vain byrokratiaa, eivät asiakastyytyväisyyttä. (Kotter 1996, 6.)

Miksi vaikeaa

Työryhmänä onnistuminen ei ole välttämättä yhtä vaikuttavaa cv:ssä kuin yksilösuoritus. Tämä saattaa estää joitakuita kiinnostumasta ryhmätyöstä. Vielä suuremmat vaikeudet löytyvät ylimmän tason johtajien työhistoriasta. Monet heistä ovat ylennetty

aikana, jolloin todellinen ryhmätyöskentely oli vasta ottamassa ensi askeleitaan. Heille sana työryhmä tai tiimi tuo mieleen lähinnä hierarkkisen ryhmän, jossa asiat eivät suinkaan etene nopeammin vaan ennemminkin laahustaen. (Kotter 1996, 49, 50.)

Miten onnistua

Ohjaavan ryhmän koko ja ryhmään houkuttelu. Ryhmässä on oltava pienyrityksissä ja suurten yritysten yksiköissä viitisen jäsentä. Suurissa yrityksissä tarvitaan 20 – 50 hengen ryhmää (Kotter 1996, 52). Työntekijöitä saa paremmin houkuteltua työryhmään mukaan, kun korostaa heille mahdollisuuksia ja huomioi lähestymistavassaan olemassa olevan kulttuurin (Kotter 1996, 121, 136).

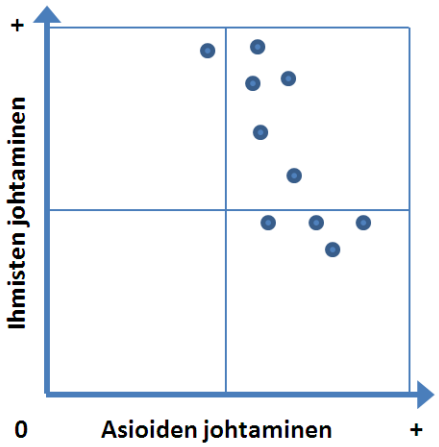
Ohjaavan ryhmän koostumus. Ryhmä on muodostettava huolella, koska heikot ryhmät ovat yleensä vielä huonompi ratkaisu kuin yksilön käyttäminen muutoksen eteenpäinviemisessä (Kotter 1996, 6). Ohjaavaan ryhmään valitaan toimitusjohtajan, yksikönjohtajan tai osastonjohtajan lisäksi jäseniä siten, että ryhmä saadaan vahvaksi (Kotter 1996, 5). Ryhmän vetäjänä ei saa olla henkilöstövastaavaa, laatusuunnittelun johtajaa, eikä strategisen suunnittelun johtajaa, vaikka nämä olisivat äärimmäisen osaavia ja muutosohjelmalle omistautuneita. Vetäjän tulee olla linjajohtaja, vahva tuotelinjan edustaja, koska vain siten saadaan riittävästi valtaa muutoshaluttomuuden voittamiseen. (Kotter 1996, 6.)Työryhmään saadaan vain harvoin kaikkia ylimmän johdon edustajia, koska aina vähintäänkin joku heistä suhtautuu muutosohjelmaan ainakin alussa nihkeästi (Kotter 1996, 5). Vahva ryhmä koostuu edellä mainittujen lisäksi seuraavista ominaisuuksista:

1. **Asemaan perustuvaa valtaa.** Riittävästi avainhenkilöitä, erityisesti tärkeimpiä linjajohtajia, jotteivät ulkopuolelle jäävät kykene helposti jarruttamaan prosessia. (Kotter 1996, 51.)

2. **Asiantuntemusta.** Eri näkökannat edustettuina riittävän hyvin: erikoisalat, työkokemus, kansallisuus jne. (Kotter 1996, 51.)

3. **Uskottavuutta.** Riittävästi yrityksessä hyvän maineen hankkineita ja hyviä sisäisiä suhteita luoneita työntekijöitä, jotta muu henkilöstö suhtautuu ryhmän kannanottoihin vakavasti. (Kotter 1996, 5, 51.) Nämä työntekijät ovat malliesimerkkejä muille työntekijöille yrityksen vanhan kulttuurin noudattamisesta. Heidän mukanaolonsa muutosohjelmaa koskevissa päätöksissä ja heidän asenteidensa muuttuminen palvelukulttuurin suuntaan tasoittavat tietä palvelukulttuurin leviämiselle koko organisaatioon (ks. Kotter 1996, 131, 136).

4. **Johtajuutta.** Tarpeeksi pätevyytensä osoittaneita ihmisten johtajia, jotka ovat kykeneviä ohjaamaan muutosprosessia. Riittävästi hyviä asioiden johtajia. (Kotter 1996, 51.)



KUVIO 22. Esimerkki 10-henkisestä työryhmästä, jossa johtamisominaisuudet ovat muutosprosessin kannalta erittäin hyvät (Kotter 1996, 50).

Entä jos kukaan ei ilmoittaudu vapaaehtoiseksi? On palattava ensimmäiseen askeleeseen, vähennettävä koko ajan liiallista tyytyväisyyttä ja selkiytettävä mahdollisuuksia ehkä jopa hyvällä visioluonnoksella. (Kotter 1996, 121.)

Uhraa aikaa haluttomiin avainhenkilöihin. Haluttomiin avainhenkilöihin on uhrattava aikaa, jotta heidät saadaan työryhmään mukaan. He eivät todennäköisesti näe ongel-

mia ja mahdollisuuksia vielä alussa kovin selkeästi. Avainhenkilöitä ovat keskeiset vaikuttajat, joilla on valtaa ja uskottavuutta. Muutokseen nyrpeästi suhtautuvat itsetietoiset mahtailijat tai muutoshaluttomat ja selän takana pahaa säännönmukaisesti puhuvat avainhenkilöt on parasta saada lähtemään yrityksestä pois, vaikka heillä olisikin erityistaitoja tai tukijoita. Toinen vaihtoehto on yleensä huonompi: heidän jättämisensä yritykseen ja koko muutosprojektin epäonnistuminen. (Kotter 1996, 53.)

Hanki ihmisten ja asioiden johtajia. Ohjaavan työryhmän on osattava johtaa sekä asioita että ihmisiä. Asioiden johtamisella koko prosessi pysyy hallinnassa. Ihmisten johtamista tarvitaan muutoksen luotsaamisessa: muutoksen tarpeen viestimisessä, vision laatimisessa ja sen viestimisessä sekä valtuuksien antamisessa. Nämä ominaisuudet ovat kuin linnun kaksi siipeä; kumpikin ovat välttämättömiä määränpään saavuttamiseksi. Voimakkaasti kasvaneissa yrityksissä on tarvittu kasvun hallitsemiseksi ennen muuta asioiden johtajia, mistä syystä yritykseen on saattanut kasvaa ihmisten johtamista vähättelevä kulttuuri. Muutosjohtamisessa ihmisten johtamisella on kuitenkin huomattavan tärkeä oma roolinsa. Jos se laiminlyödään, muutos ei onnistu. (Kotter 1996, 51.)

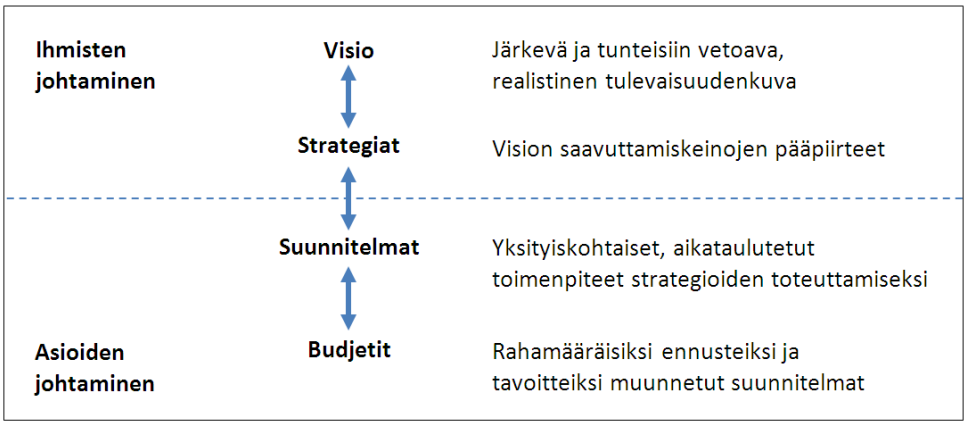
Vältä tärkeilijöitä ja selkäänpuukottajia. Kahta henkilötyyppiä on vältettävä työryhmän perustamisessa kuin ruttoa. Ensimmäisillä on niin vahva itsetunto, että se täyttää koko huoneen, eikä jätä muille lainkaan tilaa. He tärkeilevät omalla itsellään, eivät näe vaatimattomasti omia rajoituksiaan, eivätkä arvosta muiden vahvuuksia. Monissa tapauksissa ryhmätyöskentelylle voi heittää kokonaan hyvästit, jos tällainen henkilö päästetään työryhmän sisäpuolelle. Toinen ryhmä on selkäänpuukottajat, joilla on tapana puhua pahaa ympärillä olevista ihmisistä. He kylvävät ryhmän sisäpuolella niin paljon epäluottamusta, että työryhmän toiminta alkaa siitä väistämättä kärsiä. Kumpikin ihmistyyppi voi olla äärimmäisen älykäs, motivoitunut ja tuottelias, mutta heidät on siitä huolimatta pidettävä visusti ryhmän ulkopuolella. Heitä voi löytää niin rivityöntekijöistä kuin ylimmästä johdosta. Jos heidän ulkona pitämisensä osoittautuu mahdottomaksi, ”osaavat johtajat tarkkailevat ja hallitsevat näitä ihmisiä erityisen huolellisesti”. (Kotter 1996, 52.)

Vahvista ryhmän keskinäistä luottamusta. Kun ryhmä on kasassa, on seuraavan askeleen aika: ryhmän keskinäisen luottamuksen vahvistaminen. Työryhmä ei voi toimia ilman luottamusta. (Kotter 1996, 54.) Ilman keskinäistä luottamusta keskustelut ja tietojen jakaminen jäävät rajallisiksi (Grönroos 2010, 465). Luottamusta voidaan rakentaa huolellisesti suunnitelluilla tapaamisilla yrityksen ulkopuolella, joissa yhdessäolo kestää kolmesta kuuteen päivää. Aktiviteetin tulisi olla yhteishenkeä vaativaa, kuten purjehdusta, kiipeilyä, koskenlaskua ja pelejä. (Kotter 1996, 55.) Huonoimmin toistensa tuntevien olisi hyvä toimia yhdessä kaikkein tiiveimmin (Kotter 1996, 53). Tapaamiseen voi sisältyä myös vaikkapa paneutumista suureen määrään tietoja toimialan tilanteesta ja raporttien tekoa yhdessä ja tiukassa aikataulussa. Ruokailut ja vapaahetket on omistettu vapaamuotoisille keskusteluille toimialasta, yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta, omista tavoitteista, henkilökohtaisista asioista jne. (Kotter 1996, 55.; Grönroos 2010, 464.)

Juurruta ryhmälle halu yhteiseen päämäärään. Viimeinen askel ohjaavan työryhmän perustamisessa on yhteisen päämäärän etsiminen. Pelkästään omaan osastoonsa tai uraansa sitoutuminen on vaaraksi ryhmän toiminnalle. Ryhmän sisällä pitäisi sen sijaan herättää vahva yhteen hiileen puhaltamisen halu. Työryhmän jäsenet on saatava haluamaan erinomaista tulosta ja korkeinta mahdollista suoritustasoa koko yritykselle tai yksikölle, ei ainoastaan omalle osastolleen. Se tulisi saada heidän päämääräkseen. Tämä on mahdollista, koska he ovat jo oppineet luottamaan toisiinsa. Ihmisten johtamiseen tottuneet johtajat ovat tässä askeleessa avainasemassa. (Kotter 1996, 56.)

27 ASKEL 3 – Laadi visio ja strategia

Visio luo houkuttelevan ja realistisen mielikuvan tulevaisuudesta. Se antaa yrityksen toiminnalle yhteisen suunnan. Se vastaa kysymykseen ”miksi”. Miksi ponnistella, miksi tehdä tätä tai tuota (Kotter 1996, 60). Se vetoaa sekä järkeen, että tunteisiin. Visio tarvitsee tuekseen strategian, jonka pohjalta luodaan yksityiskohtaisemmat toiminta-suunnitelmat kuvion 27 mukaisesti. (Kotter 1996, 62, 63.) Visio antaa työnteolle enemmän merkitystä ja lisää sitä kautta työn nautittavuutta ja tuottavuutta (ks. (Perkkiö 2013).



KUVIO 23. Vision, strategioiden, suunnitelmien ja budjettien välinen suhde. Muokattu Kotterin kuviosta (Kotter 1996, 62).

Miksi tärkeää

Pelkillä suunnitelmilla, ohjelmajulistuksilla tai epäselvillä suuntaviivoilla ei saavuteta jäljempänä kuvailtuja etuja. Siksi suunnitelmiin, ohjelmajulistuksiin ja hämäriin tai monimutkaisiin suuntaviivoihin nojautuvilla muutosohjelmilla on tapana epäonnistua. (Kotter 1996, 7.)

Yksinkertaistaa päätöstentekoa. Kotter paljastaa kokemuksesta, että ”yhdellä yksinkertaisella kysymyksellä – onko tämä sopusoinnussa vision kanssa? – voidaan välttyä

tuntien, päivien tai jopa kuukausien mittaisilta hankalilta keskusteluilta.” Visio kertoo oikean suunnan. (Kotter 1996, 61.) Ilman visiota jokainen valintatilanne voi ajautua pitkiin väittelyihin, jotka kuluttavat aikaa ja henkisiä resursseja ja heikentävät lopulta koko muutoshalua. Merkityksettömiin taktisiin valintoihin saattaa tuhlaantua aikaa tuntikausia. (Kotter 1996, 7.)

Ohjaa yrityksen voimavarat samaan suuntaan. Ilman selkeää yhteistä suuntaa uudistamisohjelman projektit ohjautuvat ristiriitaan toistensa kanssa, vievät yritystä väärään suuntaan tai eivät minnekään, aiheuttavat hämmennystä ja kuluttavat hirvittävästi aikaa (Kotter 1996, 7).

Kannustaa ja yhdistää ihmisiä. Toimintatapoihin kohdistuvat muutokset vaativat pakottautumista pois totutuista, turvallisista uomista, uusien taitojen oppimista ja ylimääräistä työpanosta jo ehkä ennenkin stressaavissa olosuhteissa (Kotter 1996, 5). Visio tarjoaa lohdullisen tulevaisuudennäkymän, joka kannustaa hankalan muutoksen keskellä. Hyvä visio tarjoaa etuja, jotka ovat paljon suurempia kuin mitä ilman muutosten toteuttamista olisi ikinä mahdollista saavuttaa. (Kotter 1996, 61.) Se tuo työhön mielekkyyttä (Berry ja Parasuraman 1991, 151). Se kokoaa ihmiset tekemään työtä yhdessä yhteisen päämäärän hyväksi (Kotter 1996, 7). SAS:n entinen toimitusjohtaja Jan Carlzon kertoo hyvän esimerkin vision kannustavuudesta:

> *En osaa tiivistää kokemuksiani paremmin kuin kertomalla jutun kahdesta kivenhakkaajasta, jotka lohkoivat neliskulmaisia kivenlohkareita graniitista. Louhoksella vierailleva henkilö kysyi, mitä he tekivät. Ensimmäinen kivenhakkaaja näytti melko happamalta ja mutisi: ”Hakkaan tästä pirun kivestä lohkareita.” Toinen, työhönsä tyytyväiseltä näyttävä kivenhakkaaja vastasi ylpeästi: ”Olen mukana työryhmässä, joka rakentaa tuomiokirkkoa.”* (Carlzon 1987, 135.)

Nopeuttaa koordinointia. Kun visio on selkeä, esimiehet ja työntekijät voivat päättää itse, mitä on tehtävä, eikä heidän tarvitse tarkistaa jokaista asiaa esimieheltään. Muutokseen ei tarvita 800 sivua opastekstiä, joka ohjaa työntekijöitä askel askeleelta (Kotter 1996, 68). Hyvä visio voi säästää huikeita summia muutoksen koordinoimiskuluissa. (Kotter 1996, 62.)

Ylivoimainen johtamistapa. Visio on ylivoimainen johtamistapa, kun puhutaan toimintatapoja ja arvoja koskevista muutoksista. Otetaan yksinkertainen esimerkki: Kolme kymmenen hengen ryhmää istuu lounasaikaan puistossa. Yksi henkilöistä haluaa kaikki kolmekymmentä henkilöä läheiseen kahvilaan. Hänellä on käytettävissään kolmisen vaihtoehtoa. Hän voi nousta ylös ja sanoa: ”Seuratkaa minua!” ja jos mitään ei tapahdu, jatkaa: ”Ettekö te kuulleet, seuratkaa minua nyt heti!”. Hän voi käyttää toisenlaistakin lähestymistapaa: ”Hei kaikki, meidän on vaihdettava paikkaa. Jokainen nousee ja kulkee kohti kahvilaa. Muistakaa ottaa kaikki tavaranne mukaanne. Älkää juosko ja pitäkää ainakin metri tilaa toistenne välillä. Pysähtykää liikennevaloissa, jos liikennevalo on punainen ja edetkää tien yli, kun liikennevalo näyttää vihreää. Kun olette ylittäneet tien…” Kolmas vaihtoehto voisi kuulua vaikka näin: ”Näyttää siltä, että muutaman minuutin sisällä alkaa sataa. Mennään tuonne kahvilaan. Siellä on lämmintä ja kaiken lisäksi siellä tarjotaan tänään ilmaiset avajaiskahvit.” (ks. Kotter 1996, 59.)

Ensimmäinen johtamistyyli on autoritääristä johtajuutta, joka aikaansaa lähinnä vain nyrpeitä katseita ja ärsyyntymistä. Seuraava on esimerkki mikrojohtajuudesta, jossa määritetään yksityiskohtaisesti, mitä työntekijöiden on tehtävä. Se on todella raskas ja aikaa vievä tapa johtaa, eikä se motivoi ihmisiä. Kolmas taktiikka saada ihmiset liikkeelle on vision hyödyntäminen. Se on tehokkain ja motivoivin tapa näistä kaikista. Monimutkaisissa organisaatioissa eri johtamistyylien tehokkuuserot ovat vielä suurempia kuin tässä yksinkertaisessa esimerkissä, jossa ei vielä tarvinnut vaikuttaa edes ryhmien arvoihin. (Kotter 1996, 59, 60.)

Miksi vaikeaa

Ei kuulu asiakeskeiseen johtamiseen. Asiakeskeinen johtaja kertoo visiota pyydettäessä toimintasuunnitelman: Niin ja niin suuri nettotulos tälle vuodelle, niin ja niin monen uuden työntekijän palkkaaminen syyskuuhun mennessä ja sen ja sen innovaation käyttöönotto vuodenvaihteen tienoilla. Tällaisella lähestymistavalla ei saada hyviä tuloksia toimintatapoja ja arvoja koskevissa muutoksissa. (Kotter 1996, 70.)

Vaatii aikaa ja kovaa työtä. Vision järkipuolen tuottamiseksi tarvitaan kymmenien

senttien korkuisia pinoja raportteja, laskelmia, tilastoja ja noiden tietojen analysoimista (Kotter 1996, 71). Työryhmän yhteisissä kokouksissa vierähtää paljon aikaa ja ryhmää voi olla vaikeaa saada säännöllisesti koolle, elleivät jäsenet koe muutosta riittävän tarpeelliseksi (Kotter 1996, 72). Tietojen keräämiseen ja sulattamiseen, vaihtoehtojen harkintaan ja lopulta valintojen tekemiseen kuluu ohjaavalta ryhmältä satoja tunteja ja monta kuukautta (Kotter 1996, 75).

Aiheuttaa huolia, ristiriitoja ja ahdistusta. Niiltä ei voi välttyä tehokasta visiota luotaessa (Kotter 1996, 72). Työryhmän jäsenillä herää luonnostaan kymmeniä älyllisiä ja sitäkin useampia tunnesidonnaisia kysymyksiä, mitkä ovat kaikkein suurin voitettava haaste vision luomisen tiellä (Kotter 1996, 76). ”Mitä visio merkitsee minulle? Ystävilleni? Organisaatiolleni? Mitä muita vaihtoehtoja on olemassa? Onko joku muista vaihtoehdoista parempi? Jos minun on toimittava vastaisuudessa toisin, pystynkö siihen? Vaatiiko vision toteuttaminen minulta uhrauksia? Miltä nuo uhraukset minusta tuntuvat? Uskonko todella sen, mitä minulle kerrotaan tulevaisuuden uusista suuntaviivoista? Vai pelaavatko muut jotain peliä parantaakseen omaa asemaansa minun kustannuksellani?” (Kotter 1996, 75.)

Tulevaisuudenkuvan hyväksyminen voi olla huolestuttavaa, koska se vaatii irtautumista nykytilanteesta, muiden vaihtoehtojen hylkäämistä, uhrauksien hyväksymistä, uskallusta luottaa toisiin jne. (Kotter 1996, 75, 76). Vision luominen aiheuttaa ristiriitoja, koska se tuo esille työryhmän jäsenten henkilökohtaisia arvoja ja näkökulmia, jotka ovat toisillensa vastakkaisia. Visio saattaa heikentää jonkun ryhmän tämänhetkisiä etuja, mikä lupailee lisää ristiriitoja. Visiolle tarvitaan arvopohja, jonka miettiminen voi olla vaikeaa ja ahdistavaa, koska ryhmän jäsenten on silloin tutustuttava omaan itseensä; mistä he henkilökohtaisesti syvällä sisimmässään välittävät ja mitä pitävät tärkeänä. (Kotter 1996, 71, 72.) Tehokas visio kouraisee vatsanpohjaa, koska siinä maalaillaan niin merkittävää muutosta, että se järkyttää yrityksessä vallitsevaa miellyttävän turvallista, vakaata rutiinia (Kotter 1996, 61).

Miten onnistua

Tiedosta ja hyväksy vision laatimisen peruspiirteet

Ensimmäinen luonnos. ”Prosessi käynnistyy usein yhden ihmisen laatimalla lausunnolla, joka heijastaa sekä hänen omia toiveitaan että markkinoiden todellisia tarpeita” (Kotter 1996, 71).

Ohjaavan ryhmän asema. ”Ohjaava tiimi tai sitä suurempi ryhmä muokkaa ensimmäistä luonnosta jonkin ajan kuluessa” (Kotter 1996, 71).

Yhteistyön merkitys. ”Ryhmätyöprosessi ei toimi koskaan hyvin ilman jonkinlaista tiimityöskentelyä” (Kotter 1996, 71).

Aivojen ja sydämen merkitys. ”Vision laatimisessa tarvitaan sekä analyyttista ajattelua että runsaasti unelmointia” (Kotter 1996, 71).

Prosessin sekavuus. ”Vision laatimisprosessissa edetään usein kaksi askelta eteen- ja yksi askel taaksepäin, askel vasemmalle ja sitten oikealle” (Kotter 1996, 71).

Aikataulu. ”Visiota ei laadita koskaan yhdessä kokouksessa. Siihen menee kuukausia, joskus jopa vuosia” (Kotter 1996, 71).

Prosessin monimutkaisuus. Vision tuottamiseksi tarvitaan joskus valtavasti papereita, raportteja, laskelmia ja tilastoja sekä näiden kaikkien analysoimista (Kotter 1996, 71) (ks. (Grönroos 2010, 464, 465).

Muutokset. Julkistettuun visioon tehdään vuosien aikana korkeintaan joitakin pieniä muutoksia (Kotter 1996, 70). Jos muutokset ovat isompia tai niitä tehdään useammin, vision uskottavuus rapistuu (Kotter 1996, 67).

Sitoutuneisuuden merkitys. Visio voi heikentää jonkun ryhmän tämänhetkisiä etuja. Työryhmän jokaisen jäsenen on oltava todella sitoutuneita yhteiseen hyvään ja pitkän

aikavälin etuihin. Jos kaikki jäsenet suojelevat tiukasti oman ryhmänsä etuja, järkevän vision saavuttaminen voi käydä mahdottomaksi. (Kotter 1996, 72.)

Perusteellisuuden merkitys. Visio on laadittava huolella. Hätiköidysti suunniteltu visio voi osoittautua todella vahingolliseksi yrityksen tämän hetkisiä ja myöhempiä muutosprojekteja ajatellen. Kun henkilöstö on kerran saatu tekemään työtä vision eteen, jonka pohja myöhemmin murenee, heistä tulee kyynisiä kaikenlaisia muutoksia ja visioita kohtaan. Heitä on äärimmäisen vaikeaa saada enää kiinnostumaan muutosprojekteista. (Kotter 1996, 72.)

Palvelunäkökulman merkitys. Työryhmän jäsenten on sisäistettävä *todella hyvin* se, mitä laadukas palveluprosessi tarkoittaa, miksi se on tärkeä ja miten palveluorganisaatioksi on mahdollista päästä (ks. luvut 1 – 24 ja luottamuksellinen osuus). Heidän on osattava vastata noihin kysymyksiin vaikka unissaan. Vasta tämän jälkeen kannattaa ryhtyä kehittämään siihen tähtäävää visiota.

Työstä visio käyttämällä seuraavia periaatteita

Kuviteltavissa oleva. Vision on luotava mieleen kuva tulevaisuudesta (Kotter 1996, 63).

Haluttava. Tehokkaimmissa Kotterin näkemissä uudistumisvisioissa on yleisenä pyrkimyksenä tarjota yhä parempaa tuotteiden ja palvelujen laatua yhä alhaisemmin kustannuksin (Kotter 1996, 69). Ne tarjoavat etuja vähintäänkin asiakkaille, osakkeenomistajille ja henkilöstölle (Kotter 1996, 63 - 65). Ne eivät etuja esittäessään sivuuta mitään sellaista sidosryhmää, jolta vaaditaan vision eteen uhrauksia, mikä antaa niille moraalista vahvuutta (Kotter 1996, 69). Tämä ei tarkoita etujen ”tasapainottamista” siten, että jokainen saa vain keskinkertaista hyötyä. Tarvitaan enemmän. Jokaista sidosryhmää on palveltava hyvin. Se on vaikeaa, mutta Kotterin mukaan ”kyky vastata tuohon haasteeseen on se tekijä, joka erottaa voittajat häviäjistä”. (Kotter 1996, 65, 69.) Harva ihminen on sitä vastaan, että hänelle annettaisiin miljoona euroa, vaikka se tietää muutosta hänen elämäänsä. Ihmiset suhtautuvat myönteisesti sellaisiin

muutoksiin, joista he uskovat saavansa etua. Muutosvastarinta pehmenee, kun työntekijät näkevät vision tarjoavan heillekin etuja. (Kotter 1996, 94.) Vision pohjalla olevien arvojen on oltava linjassa sen kanssa, mistä työryhmän johtajat henkilökohtaisesti välittävät ja mitä pitävät tärkeänä (Kotter 1996, 71). Tämä on perusedellytys vision haluttavuudelle työryhmän sisäpuolella.

Tunnista yrityksen vanha kulttuuri: mitkä ovat henkilöstölle vakiintuneet ydinarvot jotka ovat selvästi olemassa, mutta joita ei useinkaan sanota ääneen (”tekniikka on tärkeintä ja asiakas on vihollinen”, ”meillä arvostetaan hyvää yhteishenkeä”) ja mitkä ovat näistä arvoista kumpuavat vakiintuneet toimintanormit (asiakkaille ei anneta periksi, työntekijät auttavat toinen toisiaan). Hyödynnä tätä tietoa siinä, miten saat työntekijät näkemään vision haluttavana (Kotter 1996, 136).

Realistinen, mutta voimakas. Taivaisiin kurottavat unelmoivat visiot eivät ole uskottavia, eivätkä siksi motivoivia. Viiden prosentin vuosittainen parannus taas saa henkilöstön nukkumaan. Tehokas visio sijoittuu näiden kahden välille. Se on saavutettavissa oleva, mutta vaatii henkilöstöltä venymistä ja tutuista urista irtautumista. Usein se tarkoittaa yltämistä parhaaksi jossain asiassa. (Kotter 1996, 66, 69.)

Hyvin määritelty. Epämääräisestä visiosta ei ole mitään hyötyä, koska ihmiset eivät voi tukeutua niihin. Liian tarkkaan määritelty visio taas on pakkopaita, joka ei jätä liikkumavaraa yksilöiden oma-aloitteisuudelle eikä olosuhteiden muuttumiselle. Jos visiota on jatkuvasti muutettava olosuhteita vastaavaksi, se menettää lopulta uskottavuutensa. Tehokas visio on niin tarkka, että henkilöstö osaa tunnistaa, mitkä toimenpiteet ovat tärkeitä ja mihin ei kannata kuluttaa aikaa. (Kotter 1996, 67.) Toisaalta se on tarpeeksi yleispätevä, jotta ihmiset voivat olla oma-aloitteisia ja hyödyntää sitä mitä erilaisimmissa tilanteissa (Kotter 1996, 63).

Maailman perussuuntauksia hyödyntävä. Tehokkaimmille visioille on tunnusomaista, että niissä hyödynnetään globaaleja suuntauksia (Kotter 1996, 69).

Yksinkertainen. ”Yksinkertaista, yksinkertaista” kuuluu ABB:llä strategisen kehitystyön tutkimusjohtajana toimineen Mika Kuhmosen (2010) neuvo. ”Parhaat osasi selittää

yksinkertaisesti tosi monimutkaisetkin asiat. Niin yksinkertaisella kielellä, että porukka ymmärtää.” Kotter on samaa mieltä. Vision viestimisessä ”tärkeintä on yksinkertaisuus” (Kotter 1996, 67). Yksinkertainen visio on helppo viestiä suurelle työntekijäjoukolle ja helppo vastaanottaa (Kotter 1996, 67). Se on ytimekäs (Uimonen 2005, 228). Sen lauserakenteet ovat yksinkertaisia, lauseet lyhyitä ja siinä käytetään kaikille tuttuja arjen sanoja (Uimonen 2005, 241 - 246). Sellainen on helppo muistaa. Täyteen ahdettuja, monimutkaisia lauserakenteita on tarpeen karttaa, koska niistä ei tahdo jäädä mitään mieleen (Uimonen 2005, 245).

Korulauseet ja hienot sanat ”kokonaisvaltainen” mukaan lukien ovat kaukana henkilöstön arkikielestä, eivätkä ne siksi kosketa vastaanottajien sisintä (Uimonen 2005, 241). Ne kuulostavat lähinnä vain markkinointiosaston ärsyttäviltä tekeleiltä ja menevät siksi toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos (Kotter 1996, 77). Usein niiden sisältöä ei edes täysin ymmärretä. Asiantuntijatekstien kirjoitusviestinnän kouluttaja Taina Uimonen (2005, 242) kysyy että ”miksi asiasta ei voida puhua ymmärrettävästi? - - Luulisi kirjoittajastakin tuntuvan mukavammalta kirjoittaa kieltä, jota itse ymmärtää.” Hän ehdottaa, että kokonaisvaltaista konseptia voisi nimittää esimerkiksi ”suunnitelmaksi, jossa on ratkaisuehdotuksia niihin ja näihin ongelmiin.” Kovin avonaisia sanoja, kuten mittava, iso, sisällökäs, hyvä, kunnon, merkittävä ja tärkeä on käytettävä tarkkaan harkiten, jos käyttää laisinkaan. Mitä niillä todellisuudessa tarkoitetaan? Esimerkiksi merkittävä suuruusluokka voisi olla Uimosen (2005, 242) mukaan ennemminkin sen ja tämän kokoinen.

Lyhyt. Visiosta voidaan tehdä kaksi lopullista versiota – lyhyempi ja pidempi. Lyhyt versio voi sisältää sata sanaa tai vähemmänkin. Pitempi versio voi olla kolmen sivun mittainen. Se käsittelee vision toteuttamista ja strategiaa tarkemmin. Vision pitkälle versiolle pätee seuraava nyrkkisääntö: ”Ellet pysty kertomaan visiosta jollekulle viidessä minuutissa ja saa häntä kiinnostumaan siitä, sinun on tehtävä tämän uudistamisprosessin vaiheen parissa vielä työtä.” (Kotter 1996, 68.) Hieman aikaisemmin Kotter muotoili kirjassaan nyrkkisäännön seuraavasti: ”Ellet pysty kuvailemaan muutoshankkeen taustalla olevaa visiota alle viidessä minuutissa ja elleivät ihmiset ymmärrä sitä eivätkä kiinnostu siitä, olet kiipelissä” (Kotter 1996, 8).

Visioesimerkkejä

Tehottomia

15 % kasvu osakekohtaisessa voitossa. Osa ei pidä sitä mahdollisena saavuttaa ja osa ei ylipäätään pidä rahallisista tavoitteista. Rahallinen tavoite ei myöskään kerro juuri lainkaan siitä, mitä olisi tarpeen tehdä. (Kotter 1996, 67.)

Aiomme olla paperiteollisuuden koneiden valmistajista paras yritys. Paras missä? Työpaikkaruokailussa vai parkkipaikoissa? (Kotter 1996, 67.)

Epämääräinen arvojen luettelo. Arvostamme eettisyyttä, turvallisia tuotteita, puhdasta ympäristöä, hyviä henkilösuhteita jne. Arvojen luettelo ei anna selkeitä suuntaviivoja ja tympäisee kaikkia muita paitsi äärimmäisiä idealisteja. (Kotter 1996, 67.)

800-sivuinen opas laatuhankkeesta. Sellaisen iskeminen pöydälle ei saa ketään innostumaan, ennemminkin masentumaan (Kotter 1996, 68). Yksityiskohtaisen oppaan tekeminen ja siitä viestiminen vie luvattoman paljon aikaa, vaatii jatkuvia päivityksiä ja ohjeiden noudattamisen tarkkaa valvontaa (Kotter 1996, 60). Siitä ei löydy riittävää joustavuutta yllättäviin tilanteisiin, joita varsinkin palveluprosessi sisältää.

Tehokkaita

”Tavoitteenamme on kasvaa kymmenen vuoden kuluessa alamme johtavaksi yritykseksi. Alan johtavaksi yritykseksi kasvaminen edellyttää meiltä liikevaihdon kasvua, voittojen kasvua, useampien asiakkaiden tarpeita vastaavien innovaatioiden toteuttamista sekä kehittymistä työpaikaksi, joka houkuttelee työntekijöitä enemmän kuin kilpailijat. Tämän kunnianhimoisen tavoitteen saavuttaminen edellyttänee, että liikevaihto ja liiketoiminnan tulos kasvavat joka vuosi ainakin kymmenen prosenttia. Se edellyttää varmasti sitä, että keskitymme aikaisempaa enemmän ulkomaisiin markkinoihin, vähennämme byrokratiaa ja keskitymme enemmän palveluihin kuin tuotteisiin. Uskomme vipittömästi, että jos teemme työtä yhdessä, voimme saada tämän muutoksen aikaan. Samalla meistä tulee yritys, jota ihailevat niin osakkeenomistajat,

asiakkaat, työntekijät kuin paikallisyhteisötkin.” (Kotter 1996, 68.)

”Osastomme reengineering-projektin taustavisio on yksinkertainen. Haluamme alentaa kustannuksia ainakin 30 prosenttia ja nopeuttaa tilauskäsittelyn aikaa ainakin 40 prosenttia. Nämä tavoitteet edellyttävät meiltä venymistä, mutta Austinissa tehty pilottiprojekti osoittaa, että tavoitteet on mahdollista saavuttaa, kunhan teemme yhteistyötä. Kun olemme saavuttaneet nämä tavoitteet noin kolmessa vuodessa, olemme päässeet kukonaskeleen kaikkien pahimpien kilpailijoiden edelle ja saavuttaneet sen ohessa monia hyötyjä: asiakkaamme ovat tyytyväisempiä, liikevaihtomme kasvaa nopeammin, työpaikkamme ovat turvatumpia ja suuret saavutuksemme antavat meille aihetta ylpeyteen.” (Kotter 1996, 69.)

Palveluorganisaation visioluonnos

Tavoitteenamme on tulla seuraavan neljän vuoden aikana palveluhenkeä huokuvaksi ja nopeita toimituksia tuottavaksi palveluorganisaatioksi. Tulemme olemaan palvelussa alamme esikuva ja asetamme alalle uuden standardin sille mitä hyvä palvelu tarkoittaa. Tavoitteenamme on jättää toiminnastamme ja tuotteistamme asiakkaan kaikille työntekijöille erittäin miellyttävä kokemus, jolloin nämä eivät ole vain tyytyväisiä, vaan erittäin tyytyväisiä. Haluamme, että asiakkaan työntekijöillä syntyy meihin ja tuotteisiimme täydellinen luottamus. Aiomme samalla supistaa projekteihin ja käyttöönottoihin kuluvaa aikaa puolet nykyistä lyhemmäksi. Näiden tavoitteiden saavuttaminen edellyttää meiltä asennusta ja suunnittelua hidastavien ongelmien poistamista, koneiden osakokonaisuuksien vakioimista ja monien ajatusmalliemme ja toimintatapojemme muuttamista. Meidän on nähtävä työntekijämme sisäisinä asiakkaina, joita palvelemme yhtä hyvin kuin varsinaisia asiakkaita. Uskomme vilpittömästi, että jos puhallamme vahvasti yhteen hiileen ja katsomme luottavaisin mielin eteenpäin, voimme saada tämän suuren muutoksen aikaan. Näin meistä tulee konetoimittaja, joka tarjoaa ongelmien vähenemisen, projektien nopeutumisen ja arvostuksen lisääntymisen myötä nautittavaa työtä, parempia taloudellisia tuloksia ja turvatumpia työpaikkoja.”

Palveluorganisaation laajennettu visio

Brandinstinct Ltd:n osakkaan Aaron Shieldsin mukaan brändit ovat oikein käytettyinä ”tehokas keino” ilmaisemaan ”organisaation oikeat käyttäytymismallit ja yhteiset päämäärät”, eli toimintatavat ja vision (Ojasalot 2010, 197). Brandinstinct Ltd koostuu kokeneista brändikonsulteista, brändisuunnittelijoista ja organisaatiokonsulteista (Brandinstinct Ltd ?).

Laajenna visiota brändi-identiteetillä. Jos yritys haluaa luoda itselleen tietynlaisen brändin, sen on määriteltävä itselleen brändi-identiteetti, eli tavoiteltava brändi (Aaker ja Joachimsthaler 2000, 71). Brändi-identiteetti voidaan sisällyttää vision laajempaan versioon tarkentamaan perusvisiota. Markkinoinnin kunniaprofessori Leonard Berry vakuuttaa, että työntekijät eivät toimi brändi-identiteetin mukaisesti tai tunne olevansa osa sitä, elleivät he ymmärrä ja usko siihen. Se pitää siksi viestiä kunnolla työntekijöille aivan kuten perusvisiokin. (L. L. Berry 2000, 134, 137.)

Virgin-brändi. Markkinoinnin emeritusprofessori David Aaker on maailman arvostetuimpia brändiasiantuntijoita (Aaker ja Joachimsthaler 2000, 71, etukansi). Aaker ottaa kirjassaan brändiesimerkiksi menestyksekkäät Virgin-yhtiöt, joiden perustaja Richard Branson on sisällytetty vuosina 2001, 2007 ja 2009 maailmanlaajuiselle listalle The Thinkers50 (Thinkers50 2001; Thinkers50 2007; Thinkers50 2009). Thinkers50:n myöntämistä pidetään Forbesin mukaan johtamisen Oscar-palkintona (Forbes 2013). Bransonin luoma Virgin-brändi on pysynyt huipulla identiteetillä, jota kuvaillaan seuraavasti:

Brändin olemus

- Sovinnaisuuksien kyseenalaistaminen

Ydinidentiteetti

- Palvelun laatu
    - Jatkuvasti luokkansa paras, huumorilla ja tyylillä toteutettuna

- Uudistuskyky
    - Johtava asema todella uudenlaisten ja lisäarvoa antavien ominaisuuksien ja palvelujen tarjoajana
- Hauskuus ja viihtyisyys
    - Hauska ja viihdyttävä yritys
- Edullisuus
    - Lisäarvoa kaikessa tarjonnassa, ei vain ylimmässä hintaluokassa

Lavennettu identiteetti

- Altavastaajan asema
    - Kilpailu vakiintuneita, jähmeitä yrityksiä vastaan uudenlaisella tarjonnalla
- Persoonallisuus
    - Säännöistä piittaamaton
    - Huumorintajuinen
    - Altavastaaja, joka haluaa ravistella vakiintuneita kuvioita
    - Osaava, tekee aina laadukasta työtä, korkeat tavoitteet
- Virginin symbolit
    - Branson ja hänen edustamansa elämäntyyli
    - Virgin-pienoisilmalaiva
    - Virgin-tekstilogo

Arvoväittämä

- Toiminnalliset hyödyt
    - Edullinen hinta, laadukas tarjonta ja kekseliäitä lisäpalveluja tyylikkäästi ja huumorintajuisesti toteutettuna
- Tunnepohjaiset hyödyt
    - Ylpeys kuulumisesta oikeanlaista asennetta edustavan altavastaajan leiriin
    - Hauskuus, mukavat kokemukset
- Käyttäjän persoonallisuutta ilmaisevat hyödyt

- Halu vastustaa sovinnaisuuksia

Suhde asiakkaisiin

- Asiakkaat ovat mukavia kavereita.

Koosta oma brändi-identiteettisi. Konetoimittajat voivat koostaa oman brändi-identiteettinsä samaan tapaan kuin Virgin, mutta tietysti itselleen soveltuvilla brändi-tavoitteilla. Konetoimittajan on tuskin järkevää vastustaa sovinnaisuuksia tai olla säännöistä piittaamaton, mutta se voi olla rajoja rikkova uudistavana, nuorekkaana ja huippulaatua tarjoavana yrityksenä. Brändin olemus voi olla esimerkiksi ”konetoimittaja johon voit luottaa täydellisesti”. Brändin olemus kiteyttää brändi-identiteetin yhteen lauseeseen. Sen tehtävä on tehdä brändi-identiteetti ymmärretyksi organisaation sisällä ja innostaa työntekijöitä. (Aaker ja Joachimsthaler 2000, 76.) Ydinidentiteetti voi sisältää esimerkiksi palvelun laadun, teknisen laadun, ystävyyden ja kumppanuuden, rehellisyyden, ja luotettavuuden.

Herätä brändisi elämään. Brändi-identiteettiä luotaessa on hyvä pitää mielessä markkinoinnin professori Gummessonin sanat: ”Tuotteella ja yrityksellä on sielu, persoonallisuus ja kehon kieli. Limousine ja ranskalainen samppanja houkuttelevat aivan eri tavalla kuin taksi ja olut.” (Gummesson 2004, 170.) Älä siis lankea brändi-identiteettiä muodostaessasi latteuksiin ja harmauteen, vaan herätä konetoimittajasi brändi elämään.

28 ASKEL 4 – Viesti muutosvisio tehokkaasti

Miksi tärkeää

> *Mittava muutos on yleensä mahdoton,* ***elleivät useimmat työntekijät ole valmiita tarjoamaan apuaan*** *ja jopa tekemään lyhytaikaisia uhrauksia. Mutta nekään ihmiset, jotka ovat tyytymättömiä nykytilanteeseen,* ***eivät tee uhrauksia, elleivät he pidä muutoksen mahdollisia hyötyjä houkuttelevina ja elleivät he todella usko muutoksen mahdollisuuteen.*** (Kotter 1996, 8.)

- **Kysymys:** Miten useimmat työntekijät saadaan tuntemaan tulevat hyödyt sisimmässään niin houkuttelevina ja uskottavina, että heistä tulee muutoksen aktiivisia kannattajia?

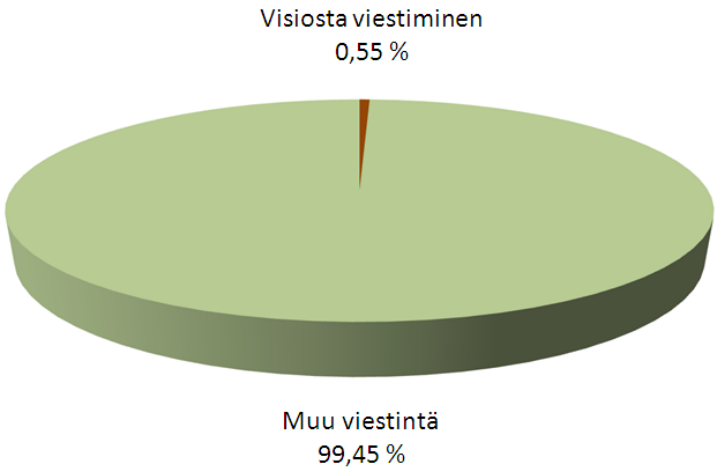
- **Vastaus:** Viestimällä tehokasta visiota niin, että ihmiset uskovat siihen ja ottavat sen omakseen koko organisaatiossa (ks. (Kotter 1996, 8).

Ei tarvitse työntää ihmisiä eteenpäin. Ei riitä, että vain avainhenkilöt sisäistävät vision. Vision varsinainen hyöty tulee esille vasta sitten, kun suurin osa henkilöstöstä sisäistää vision. (Kotter 1996, 73.) Ihmisiä ei tarvitse tällöin työntää eteenpäin. He etenevät halukkaasti, koska heidän sisimmässään on selkeä ja kannustava kuva kohteesta ja he tietävät mihin suuntaan lähteä.

Auttaa välttämään sudenkuoppia. Visio voi olla hätiköidysti laadittu tai siinä esiintyy ongelma, jonka osa henkilöstöstä osaa ratkaista. Nämä tulevat esille vision tehokkaassa viestinnässä, koska tehokkaaseen viestintään kuuluu keskustelu, kuuntelu ja palautteen pyytäminen. Pitkällä aikavälillä katsottuna on paljon tuottavampaa ottaa nöyrästi askel taaksepäin ja tehdä visioon hienosäätöä kuin jatkaa väärään suuntaan tai suuntaan, johon ei saada henkilöstöltä tukea. Jos henkilöstöltä ei saada tukea, seuraavat askeleet – työntekijöiden valtuuttaminen toimimaan vision mukaisesti ja lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen – epäonnistuvat. (Kotter 1996, 84, 85.)

Miksi vaikeaa

Viesti on vaarassa hukkua informaatiotulvaan. Otetaanpa esimerkki. Visiosta päätetään viestiä seuraavan kolmen kuukauden aikana pitämällä puolen tunnin puhe, tunnin kestävä palaveri, julkaisemalla yrityksen tiedotuslehdessä yksi 500 sanan artikkeli ja jakamalla työntekijöille 1700-sivuinen muistio. Tässä on yritysjohdolle jo melko paljon työtä. Jos työntekijät eivät lue raskasta muistiota läpi, kuten yleensä käy, visiosta on viestitty noin 11 000 sanalla. Jokaiseen työntekijään on tuona aikana kohdistunut kaiken kaikkiaan 2 000 000 sanan tai luvun verran viestintää. Vision osuus yksittäiseen työntekijään kohdistuvasta viestinnästä on silloin vain 0,55 % (11 000/2 000 000). (Kotter 1996, 75.)



KUVIO 24. Visiosta viestiminen jää helposti muun tiedon jalkoihin, eivätkä työntekijät muista siksi kuulemastaan myöhemmin juuri mitään (Kotter 1996, 74, 75).

Viestin on oltava selkeä. On paljon työläämpää olla viestinnässään selkeä ja tiivis kuin mutkikas ja monisanainen. Vanha totuus kuuluu: ”Jos minulla olisi enemmän aikaa, kirjoittaisin sinulle lyhyemmän kirjeen”. Selkeys vaatii myös rohkeutta. Yksinkertaisuus ja teknologisten ja markkinoinnillisten höpinöiden pois jättäminen riisuu viestin paljaaksi. Jos viestin idea on hölmö, kaikki huomaavat heti että se on hölmö. Viesti ja viestin takana olevat henkilöt ovat haavoittuvampia. (Kotter 1996, 77.)

Viestin on ulotuttava alimmalle hierarkiatasolle saakka. Olemme tottuneet asiajohtamiseen, mihin ei kuulu visioiden ja strategioiden luominen vaan suunnitelmien ja budjettien laatiminen. Suunnitelmia ja budjetteja ei levitetä voimaperäisesti koko henkilöstölle. (Kotter 1996, 25.)

Viestintä ei saa olla kallista. Miten viestiä ilman järkyttäviä viestintäkuluja 10 000 henkilölle niin, että suurin osa henkilöstöstä omaksuu viestin? Jos palkkakustannukset ovat 50 € tunnilta henkilöä kohti ja kukin henkilö käyttää viestin vastaanottamiseen 30 tuntia, viestintä maksaa yritykselle kohtuuttomat 15 miljoonaa euroa (30 * 50 * 10 000). (ks. (Kotter 1996, 77.)

Henkilöstö ei heti vakuutu kuulemastaan. Useimmat heistä käyvät läpi samoja kokemuksia kuin ohjaava työryhmä; he kyseenalaistavat vision perusteita, haluavat saada vastauksia kysymyksiinsä ja painiskelevat aikansa asian kanssa (Kotter 1996, 84, 85).

Miten onnistua

Henkilöstön mieliin on mahdollista juurruttaa visio ilman suuria kustannuksia käyttämällä seuraavia keinoja.

Johda esimerkillä

Ylimmän johdon toiminta on usein kaikkein tehokkain tapa saada viesti kuuluviin (Kotter 1996, 81). Presidentti Sauli Niinistö käytti vuodenvaihteessa 2013 tätä taktiikkaa hyödykseen alentamalla tuntuvasti omaa palkkiotaan. Hän sai toiminnallaan paljon keskustelua aikaiseksi ja kansan huomion kohdistumaan viestittävään asiaan. Kotter kertoo esimerkin lentoyhtiöstä, jonka visiona oli kohentaa asiakaspalvelua. Aina kun toimitusjohtaja sai valituskirjeen asiakkaalta, hän vastasi siihen kahden päivän sisällä. Puheet toimitusjohtajan toiminnasta levisivät henkilöstön keskuudessa nopeasti. Ulkopuolinen tutkimuslaitos havaitsi, että lopulta 90 % henkilöstöstä pystyi kuvailemaan visiota ja lähes 80 % heistä oli sitä mieltä, että ylin johto oli sitoutunut sen toteuttamiseen. (Kotter 1996, 81.)

Suuri ele toimitusjohtajalta palvelun suuntaan voisi olla se, että hän käy esimerkiksi joka toinen kuukausi huomiota herättämättömässä vaatetuksessa asiakkaan luona ja muistiinpanovihko kädessään kyselee vapaamuotoisesti asiakkaan työntekijöiltä miten projekti onnistui. Tämä käy yksiin maailman arvostetuimpiin kuuluvan markkinointiguru Philip Kotlerin sanoman kanssa, kun hän neuvoo kaikkia työntekijöitä ylintä johtoa myöten pysymään lähellä asiakasta. Kotler kertoo esimerkin maailman suurimpiin kuuluvan vähittäismyymäläketju Krogerin toimitusjohtajasta, joka pukeutuu säännöllisesti sinisiin farkkuihin ja kuljeksii paikallisten myymälöiden käytävillä (Kotler ja Amstrong 2013, 28; Kroger 2013). Pukeutumisensa vuoksi häntä ei erota muista ostajista ja hänen on siksi helppoa päästä juttusille ostoksia tekevien ihmisten kanssa, mikä on hänen tarkoituksenaankin. ”Hän haluaa nähdä kauppansa asiakkaiden silmin ja ymmärtää, miksi he tekevät mitäkin päätöksiä.” (Kotler ja Amstrong 2013, 28.)

Ylimmän johdon esimerkki voi olla joko paras vision välittäjä tai sen täydellinen vesittäjä. Kuvitellaanpa tilannetta, jossa palveluun panostavalle yritykselle tulee runsaasti valituksia jostakin tietystä palvelusta. Miten henkilöstö mahtaisi suhtautua palveluvisioon, jos yrityksen toimitusjohtaja alkaisikin tässä tilanteessa puolustaa palvelujaan eikä asiakkaitaan? Henkilöstö seuraa ylimmän johdon toimintaa valppaasti. Siksi työryhmän on samoin järkevää seurata tarkasti ylimmän johdon toimintaa ja puuttua ystävällisesti ja nopeasti kaikkiin vision vastaisiin tekoihin. (Kotter 1996, 82.)

Käytä useita viestintätapoja

Kielenoppimisessa on hyödyksi, jos kieltä vastaanottaa säännöllisesti useasta eri lähteestä. Sama pätee vision oppimiseen. Visio painuu mieliin ja tunteisiin tehokkaimmin, kun se kuullaan ja nähdään usean eri kanavan kautta. Käytä vision viestimisessä suuria kokouksia, muistioita, tiedotuslehtiä, tiedotusnäyttöjä, julisteita ja kahdenkeskisiä keskusteluja. Tiedotuksesta ei synny lisäkustannuksia, jos vision viestintä asetetaan hyödyttömän tiedon tilalle. Kotterin mukaan vähintään kolmannes johdon vuosikokouksista käsittelee asioita, joita on totuttu aikoinaan käsittelemään, mutta jotka eivät ole enää tärkeitä, tai jotka vain pönkittävät jonkun itsetuntoa tai ovat muuten ajanhukkaa. Yrityksien tiedotuslehdet ovat täynnä itsetunnon pönkitystä, täytejuttuja

ja liiallista propagandaa. Ainakin kymmenesosa päivittäisistä keskusteluista koskee jotain muuta kuin työasioita. Jos edes pieni osa tällaisesta viestinnästä karsitaan, tärkeät tiedot saadaan viestittyä ilman lisäkustannuksia. (Kotter 1996, 79, 80.)

Viesti yksinkertaisesti

Mitä yksinkertaisemmassa muodossa tieto on, sitä vähemmän sen välittämiseen kuluu aikaa, energiaa ja siten myös rahaa. Yksinkertaisella viestinnällä kustannukset pystytään tiputtamaan murto-osaan siitä, mitä ne olisivat vaikeaselkoisen vision välittämisessä. Vältä ammattislangia ja monimutkaisuutta. (Kotter 1996, 77.)

Vaikeaselkoinen viesti: ”Tavoitteenamme on lyhentää keskimääräistä korjausaikaamme, jotta meistä tulee olennaisesti nopeampia kuin kaikki tärkeimmät koti- ja ulkomaiset kilpailijamme. Samalla tavalla pyrimme lyhentämään tuotekehitysaikoja, tilausten käsittelyaikoja ja muita asiakkaille tärkeitä muutosprosesseja.” (Kotter 1996, 77.)

Sama yksinkertaistettuna: ”Aiomme vastata asiakkaittemme tarpeisiin nopeammin kuin kukaan muu tällä alalla toimiva yritys” (Kotter 1996, 77).

Viesti kielikuvin, vertauksin ja esimerkein

Kielikuvat, vertaukset ja esimerkit voivat tehdä viestistä helposti muistettavan, vaikka se joutuukin kilpailemaan henkilöstön huomiosta satojen erilaisten tietojen keskellä. Ne auttavat myös viestin yksinkertaistamisessa. Mainosalan asiantuntijat ovat viestin elävöittämisessä ja tehostamisessa taitavia, vaikka toki jokainen voi oppia viestimään siten. (Kotter 1996, 78, 79.)

Kielikuvia: Emme halua tehdä omaa maalia, hiekka on loppumassa tiimalasista, yrityksemme on oltava ketterä tiikeri jne.

Viesti ilman kielikuvaa: ”Haluamme ryhtyä suunnittelemaan ja valmistamaan entistä enemmän sellaisia tuotteita, jotka asiakkaiden mielestä erottuvat muista ja joilla on

statusarvoa. Tällaiset tuotteet ovat kalliimpia ja katteeltaan huomattavasti parempia.” (Kotter 1996, 79.)

Sama kielikuvalla: Valmistamme vastaisuudessa vähemmän Fiateja ja enemmän Mercedeksiä” (Kotter 1996, 79).

Kertaa

Paraskaan viesti ei jää pysyvään muistiin yhdellä kertaa, koska mielessämme pyörii kuukausien aikana sadat muutkin asiat (Kotter 1996, 80). Kertaus on siksi opintojen äiti visionkin tapauksessa. Henkilöstöllä on sitä paitsi yhtäläinen tarve kuin ohjaavalla työryhmällä painiskella asian kanssa, kyseenalaistaa sen perusteita ja saada vastauksia kysymyksiinsä. Vasta sen jälkeen he pystyvät sisäistämään ja hyväksymään vision. (Kotter 1996, 76, 80, 81, 84, 85.) Kaikkiin kysymyksiin ja mieltä painaviin asioihin on mahdotonta antaa vastausta ainoastaan yhdellä tai vain muutamalla viestintäkerralla (Kotter 1996, 80).

Yritys A toteuttaa kertausta käsittelemällä visiota kolmessa vuosikokouksessa ja kolmessa yrityslehden artikkelissa. Viesti tulee toistetuksi puolen vuoden aikana kuusi kertaa. Yritys B lähestyy tilannetta eri tavoin. Jokainen yrityksen 25 johtajasta sitoutuu viestimään visiosta joka päivä neljä kertaa. (Kotter 1996, 80.) He toteuttavat sen seuraavin tavoin:

1. **Kannustamalla.** Kun he keskustelevat jostain ongelmatilanteesta alaisensa kanssa, he kannustavat ratkaisemaan tilanne vision valossa. ”Tee vain niin, koska se on linjassa muutosohjelman kanssa.”

2. **Yhdistämällä arviointeihin.** He arvioivat projektien ja alaisten onnistumista sen mukaan, miten hyvin ne ovat tukeneet vision saavuttamista.

3. **Yhdistämällä keskusteluihin.** Kysyttäessä tuleeko projekti pysymään aikataulussa, he vastaavat: ”Uskon, että me pystytään siihen. Me panostetaan siihen

kovasti, koska aikataulussa pysyminen on todella tärkeää vision saavuttamisessa.”

4. **Pyytämällä palautetta.** Muutoshankkeesta kertovan julisteen ohi käveltäessä he kysyvät: ”Mitä mieltä olet? Onko asia mielestäsi tuotu ymmärrettävästi esille?” Yksittäistä muutoshanketta käsittelevän palaverin jälkeen he kommentoivat: ”Miten tämä sinun mielestäsi liittyy koko muutosprojektiin?” (ks. (Kotter 1996, 80, 81.)

Yritys A toistaa vision henkilöstölleen kuusi kertaa, yritys B 12 000 kertaa puolen vuoden aikana (Kotter 1996, 80)!

Pyydä palautetta

Yritys B:n taktiikassa pyytää palautetta on kolme hyvää puolta:

1. **Se avaa keskusteluja.** Palautteen pyytäminen rohkaisee henkilöstöä esittämään visioon liittyviä kyseenalaistuksia, joita heillä on syntynyt keskinäisissä keskusteluissaan. Johtaja saa mahdollisuuden korjata väärinkäsityksiä, tuoda lisää näkökulmia pohdintoihin ja purkaa sitä tunneperäistä ja järjellistä vyyhtiä mitä henkilöstölle on tehokkaasta visiosta väistämättä syntynyt (Kotter 1996, 76, 80, 81, 84, 85). Jos visio seisoo vankalla älyllisellä, tunneperäisellä ja moraalisella pohjalla, se kyllä kestää henkilöstön esittämät kyseenalaistukset. Kun johtaja saa tietää, mikä visiossa vaivaa kutakin yksilöä, hänelle avautuu tilaisuuksia antaa työntekijöille näiden tarvitsemaa henkistä rohkaisua. Kaksisuuntainen viestiminen, avoimuus ja rohkaisun antaminen ovat tehokkaita työkaluja työntekijöiden motivoimisessa ja asenteiden muuttamisessa. Johdon antama aktiivinen tuki on itse asiassa ratkaisevan tärkeää yrityksen muutoksessa palveluorganisaatioksi. (Grönroos 2010, 449, 457.)

2. **Se lisää sitoutuneisuutta visioon.** Henkilöstö on sitoutuneempi visioon, jos he kokevat, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteitään arvostetaan. Turvateknisiä

laitteita valmistavasta Pilzistä kerrotaan, että turvalaitteiden laiton ohittelu vähenee dramaattisesti, jos suunnittelijat ottavat työntekijät huomioon ja kuuntelevat heitä (Pilz 2010). Palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professori Grönroosin mukaan ”suunnittelu ja päätöksenteko yhdessä työntekijöiden kanssa on keino saada työntekijät sitoutumaan tuleviin toimiin” (Grönroos 2010, 457). Työntekijät kokevat, että johto pitää heitä tärkeinä ja että he voivat olla ”mukana parantamassa heille tärkeitä asioita” (Grönroos 2010, 468, 472).

3. **Se auttaa välttämään sudenkuoppia.** Ks. tämä luvun alku.

Jotkut saattavat ajatella, että visio-sanan jatkuva toistaminen alkaisi pikkuhiljaa ärsyttää henkilöstöä. Se voi pitää paikkansa, varsinkin jos henkilöstö ei ole tottunut puhumaan visiosta tai kuulemaan siitä. Vision tilalla voi välillä käyttää sanaa muutosohjelma tai ottaa vain joitakin vision pääajatuksia mukaan keskusteluun. Jos johtajat ovat sisäistäneet vision ja opetelleet katsomaan päivittäisiä toimiaan sen valossa, visio tulee johtajien ja henkilöstön välisiin keskusteluihin helposti mukaan (Kotter 1996, 81). Kun he keskustelevat siitä säännöllisesti, visio tulee heille itselleenkin luontevammaksi, mikä edelleen helpottaa siitä keskustelemista. Pitää vain päästä alkuun ja olla uudistamishankkeen viestimisen kanssa sinnikkään säännöllinen, niin siitä tulee lopulta tapa. Tavasta on vaikea päästä eroon.

29 ASKEL 5 – Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan

Henkilöstön valtuuttaminen toimimaan muutoksen hyväksi sisältää seuraavat asiat:

1. **Poista esteitä.** Henkilöstöllä on tavallisesti vision toteuttamisen tiellä useita esteitä. Vision toteuttaminen ei ole kiinni vain työntekijöiden urautuneista tottumuksista, vaan myös ajan puutteesta, palkkausperusteista, suoritusten arviointitavoista, ylentämistavoista, palkkioiden jakamisperusteista, rekrytoinnissa esitetyistä vaatimuksista, tiedon saatavuudesta, osaamisesta, resursseista, esimiehen johtamistavasta ja vallitsevasta kulttuurista. Joskus yritys on tuottanut useamman vuoden tappiota jolloin päällimmäisenä esteenä on negatiivinen kassavirta. Se on ensi alkuun pysäytettävä tavalla tai toisella. Pelkästään tämän esteen poistamiseen voi kulua toista vuotta (Kotter 1996, 21). Joskus vision tiellä ei ole juurikaan muita esteitä kuin esteet ihmisten mielissä (Kotter 1996, 9).

2. **Poista tietämättömyyden este.** Kun suuri osa esteistä on poistettu, työntekijät koulutetaan toteuttamaan visiota. Koulutus ei valu hukkaan eikä unohdu, koska vision mukaiselle toiminnalle ei ole enää merkittäviä esteitä ja koulutuksessa opittuja taitoja päästään sen vuoksi heti soveltamaan käytäntöön. Esimiehet rohkaisevat työntekijöitään käyttämään heti uusia taitojaan. Koulutuskin on itseasiassa esteiden poistamista; koulutuksella poistetaan tietämättömyyden este siltä aihealueelta, jota koulutus käsittelee.

3. **Poista vallanpuutteen este.** Henkilöstö kokee vallan puutteen vision toteuttamisen tiellä olevaksi esteeksi. Asioiden johtamisen korostaminen ja ihmisten johtamisen vähäisyys on ajanut kuitenkin monet yritykset tilanteeseen, jossa esimiehet eivät ole oppineet siirtämään juurikaan valtuuksia ja vastuuta alaisilleen (Kotter 1996, 25). Joskus vallan vähäisyys syntyy kapeasti määritetyistä toimenkuvista (Kotter 1996, 9). Lisävallan antaminen alaisille edellyttää esi-

miehiltä hyviä ihmisten johtamisen taitoja. Esimiehet kannustavat työntekijöitään käyttämään rohkeasti lisävaltaansa ja toteuttamaan innolla visiota.

Miksi tärkeää

Se, että henkilöstöä kannustetaan toimimaan vision hyväksi samanaikaisesti kun he kokevat erilaisia toimintaa rajoittavia tekijöitä, on kuin painaisi kaasua ja jarrua samanaikaisesti. Se saa henkilöstön ennen pitkää turhautumaan ja he ärsyyntyvät koko muutoshankkeeseen (Kotter 1996, 91). Henkilöstön valtuuttamisesta on sen sijaan monia hyötyjä.

Saadaan massiiviset voimat käyttöön. Edellisessä askeleessa suurin osa työntekijöistä saatiin sisäistämään visio ja kokemaan se innostavana. Jos työntekijöille annetaan vapauksia toimia sisäistämänsä vision mukaisesti, yritys pääsee hyödyntämään – ei vain parinkymmenen johtajan ja esimiehen – vaan satojen tai jopa tuhansien ihmisten tietoja ja taitoja (Kotter 1996, 99). Monet heistä ovat säännöllisesti tekemisissä asiakkaiden kanssa ja näkevät projekteissa kohdatut ongelmat ja mahdollisuudet hyvin läheltä. He näkevät asiakkaiden tarpeet, odotukset ja arvot. Valtuuksia saaneet työntekijät ovat alttiimpia löytämään kehitysideoita ja kertomaan niistä esimiehilleen, koska he kokevat, että he omistavat työnsä, heihin luotetaan ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. (Grönroos 2010, 469.) Kun heille annetaan riittävästi vapautta toimia vision puolesta, he pääsevät tekemään yrityksestä menestyjän yhdessä esimiestensä ja ylimmän johdon kanssa (Kotter 1996, 98).

Työhyvinvointi ja motivaatio kasvavat. Ihmiset ovat motivoituneempia työhönsä, kun he kokevat, että johto pitää heitä tärkeänä ja heihin luotetaan. Useimmat työntekijät kokevat työnsä enemmän omakseen ja nauttivat työstään enemmän kun he saavat lisää vapautta ”ajatella, analysoida, tehdä päätöksiä ja toimia”. (Grönroos 2010, 469, 471, 472.) Kun he huomaavat, että he pystyvät vaikuttamaan asioihin, heidän sitoutumisensa yritykseen ja sen strategiaan kasvaa (Grönroos 2010, 472). Tutkimusten mukaan työntekijöiden omakohtaisen harkinta- ja päätösvallan lisääminen kasvattaa huomattavasti sekä työntekijöiden että asiakkaiden tyytyväisyyttä (Schlesinger ja Zornitsky 1991, 144-146; Grönroos 2010, 467). Työn tuottavuus kasvaa ja poissaolot

ja henkilöstön vaihtuvuus vähenevät (Grönroos 2010, 470).

Palveluprosessi paranee. Henkilöstön tyytyväisyys ja innostuneempi ote työhön näkyy asiakkaalle palveluhengen kohentumisena (Grönroos 2010, 467). Asiakkaan tarpeisiin ja ongelmiin pystytään reagoimaan nopeammin, koska päätöksentekoa ei tavallisesti tarvitse kierrättää esimiehen kautta. (Grönroos 2010, 469.)

Miksi vaikeaa

Rakenteiden ja järjestelmien muuttaminen. Kun henkilöstölle annetaan lisävaltuuksia, pitää antaa myös toimintaedellytykset lisääntyneen vastuun hoitamiseen (Grönroos 2010, 469). Se tarkoittaa usein organisaatiorakenteiden, tietojärjestelmien, palkkaus- ja ylentämisperusteiden ja johtamistavan muuttamista (Kotter 1996, 99) (Grönroos 2010, 470). Se voi myös tarkoittaa palkkakustannusten nousua ja koulutustarvetta (Grönroos 2010, 470). Toisaalta Ojasalojen mukaan menestyneissä palveluyrityksissä maksetaan hyviä palkkoja, mutta kokonaispalkkakustannukset eivät kuitenkaan ole muita yrityksiä korkeammat. Näissä yrityksissä sovelletaan tulospalkkausta, joka riippuu määrästä ja laadusta. Palveluyrityksessä se tarkoittaa tuottavuutta ja asiakastyytyväisyyttä. (Ojasalo ja Ojasalo 2008, 299.) Uudelleenorganisointi saattaa merkitä joidenkin liiketoiminnallisten hyötyjen mitätöitymistä, muutamien ryhmien hajottamista ja joidenkin henkilöiden työtehtävien supistumista. Muutamat henkilöt saattavat olla tunnetasolla sidoksissa vanhaan rakenteeseen, koska he ovat nähneet sen eteen paljon aikaa ja vaivaa tai ovat kokeneet sen toimivaksi edellisinä vuosikymmeninä. (Kotter 1996, 89, 90.)

Tottumus asiajohtamiseen. Lisävaltuuksien jakaminen voi aiheuttaa ensi alkuun johdolle stressiä, koska asiajohtajina emme ole tottuneet siirtämään valtuuksia ja vastuuta alaisille (Kotter 1996, 25). Emme ole myöskään tottuneet siinä määrin ihmisten johtamiseen kuin mitä valtuuksien jakamisen jälkeen tarvitaan (ks. seuraava luku).

Riski huonoista päätöksistä. On olemassa riski, että työntekijät tekevät huonoja päätöksiä. Vaikka näin osittain kävisikin, ”yleensä valtaistamisen myönteiset, tuottoja li-

säävät vaikutukset ovat paljon suurempia kuin ylimääräiset kustannukset. Lisäksi poissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden väheneminen vähentänee myös kustannuksia.” (Grönroos 2010, 470.)

Miten onnistua

Valtuuksien jakaminen ei ole mitenkään yksinkertainen tehtävä, koska siihen liittyy monia keskinäisiä yhteyksiä. Monet valtuuksienjakoyritykset ovat kariutuneet ristiriitoihin, heikentäneet motivaatiota ja epäonnistuneet. Valtuuksien jakaminen tulee tehdä huolella ja se tarvitsee onnistuakseen yrityksen johdolta täyden tuen, toimitusjohtajaa myöten. (Grönroos 2010, 467, 468.) Valtuuksienjako etenee yksinkertaistettuna seuraavasti: poista esteet valtuuksien ja vision tieltä, kouluta, rohkaise, anna lisää valtuuksia ja rohkaise edelleen.

Jatka visiosta viestimistä

Visio antaa työntekijöille yhteisen suunnan ja perusteet toiminnalle. Se tekee toimenpiteiden käynnistämisestä helpompaa. (Kotter 1996, 60, 99.)

Kehitä tiedon saatavuutta

Tehokkailla tietojärjestelmillä on Grönroosin mukaan sisäisiin prosesseihin ”valtava vaikutus”. Ne voivat tukea, helpottaa ja nopeuttaa työntekoa hyvin paljon. Ne voivat herättää työntekijöissä sitoutumisen tunteen yhteiseen asiaan ja vahvistaa palvelukulttuuria. (Grönroos 2010, 460, 488.) Kun työntekijöillä on tietoa helposti saatavilla, he kokevat olonsa turvallisemmaksi lisävaltuuksiensa kanssa (Grönroos 2010, 471). Joitakin tiedon saatavuuteen liittyviä asioita voidaan jättää kehitettäväksi vasta seitsemännessä askeleessa, koska aikaa, energiaa ja rahaa on käytettävissä rajallisesti ja koska ohjaava ryhmä saattaa saada vallan joihinkin suurempiin muutoksiin vasta sen jälkeen kun on saatu vakuuttavia lyhyen aikavälin tuloksia (Kotter 1996, 95).

Intranet. ”Intranetit voivat lisätä henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lujittaa yrityksen identiteettiä”. Toisaalta liiallinen viestiminen niiden avulla voi vieraannuttaa

työntekijöitä toisistaan. Jos Intranettiä ei käytetä oikein, siitä voi tulla informaatiotulvan lähde, joka kuluttaa työntekijöiden aikaa ja henkistä kapasiteettia tarpeettomasti. (Grönroos 2010, 460, 488.)

Asiakastietokanta. Jos konetoimittaja haluaa rakentaa vahvoja asiakassuhteita ja tarjota erinomaista palveluprosessia, sen on otettava käyttöön hyvä asiakastietokanta. Asiakastietokannan avulla asiakaskontaktissa olevat työntekijät tutustuvat asiakkaaseen ja tämän henkilöstöön jo ennen tapaamista. Tietokannan tulisi olla helposti luettava ja helposti päivitettävä. Sitä pitäisi pystyä käyttämään samalla asiakkaiden segmentoinnissa ja asiakkaiden pitkän aikavälin kannattavuuden seurannassa. Asiakaskohtaista kannattavuutta seuraamalla vältytään tappiota tuottavilta asiakkailta. (Grönroos 2010, 59.)

Teknisen tuen tietokanta. Suunnittelijoiden, asentajien ja käyttöönottajien tarvitsee aika ajoin hankkia teknisiä tietoja selvittääkseen vastaan tulevia ongelmia. Suunnittelija saattaa tarvita teknistä tietoa esimerkiksi logiikkajärjestelmästä, taajuusmuuttajasta tai anturista. Mitä nopeammin tiedot ovat saatavilla, sitä sujuvammin työt etenevät ja sitä parempi on yrityksen sisäinen palvelu ja asiakkaan saama palvelu.

Tekninen tuki. Konetoimittajan on järkevää harkita mahdollisuutta asettaa joitakuita työntekijöitään päätoimisiksi teknisen tuen tarjoajiksi. Näin projektityöntekijät voivat keskittyä tiedon hakemisen sijaan itse työhön ja projekteista saadaan astetta nopeampia. Asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden ei tarvitse painiskella asiakkaan edessä ongelmien kanssa yksin, vaan he pääsevät nopeasti ongelman yli ottamalla yhteyttä yrityksen tekniseen tukeen (ks. (Grönroos 2010, 468). Tämä parantaa sekä työntekijöiden turvallisuuden tunnetta että asiakkaan kokemaa palvelun laatua.

Analysointi- ja päätöstuki. Työntekijöiden tulee voida kokea, että he saavat lisävaltuuksien jälkeenkin esimieheltään ja muilta työntekijöiltä aina niin halutessaan tukea tilanteiden analysoimista ja päätösten tekemistä varten. Jos työntekijä niin haluaa, esimies voi tehdä päätöksen työntekijänsä puolesta. (Grönroos 2010, 468.) Näin työntekijä voi kokea olonsa rauhalliseksi ja turvalliseksi lisävaltuuksista huolimatta.

Mittaustiedot. Mittaustietojen on oltava helposti kaikkien työntekijöiden saatavilla ja niiden on oltava helposti ymmärrettäviä (Grönroos 2010, 468). Uudet tulokset voidaan julkistaa vaikkapa joka kolmas kuukausi yrityksen tiedotusnäytöille. Ilman työnsä tulosten näkemistä into vision eteen työskentelystä lopahtaa pian (Grönroos 2010, 490). Mittareita käsitellään muutama kappale myöhemmin.

Päätä palveluprosessin kehittämisen yksityiskohdista

Ylin johto ja ohjaava ryhmä ovat jo muutosohjelman alkuvaiheilla pohtineet palveluprosessin kehittämisen yksityiskohtia ja hankkineet asiakkaiden tarpeista ja arvonluonnista yksityiskohtaista tietoa. Nyt on aika lyödä palveluprosessin yksityiskohdat lopullisesti lukkoon niin, että ne tukevat parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan toimintaa ja vision saavuttamista (ks. (Grönroos 2010, 514). On aika miettiä, miten asiakas tulee huomaamaan ja mahdollisuuksien mukaan myös laskemaan, että heidän prosessinsa ovat konetoimittajan kehittyneemmän palveluprosessin myötä aikaisempaa tehokkaampia ja tuloksellisempia (Grönroos 2010, 515).

Korjaa resurssiongelmia

Onko meillä tarvittavat resurssit tukemaan vision mukaista toimintaa? Onko meillä käytössä vision kannalta tarpeettomia tai tarpeettoman kalliita resursseja? Käytämmekö joitakin visiota tukevia resursseja epäjärjestelmällisesti ja koordinoimattomasti? ”Käytettävien resurssien ja prosessien organisoinnin tavoitteena on tukea asiakkaiden päivittäisiä toimintoja ja prosesseja mahdollisimman tehokkaasti turhia kustannuksia aiheuttamatta.” (Grönroos 2010, 514.) Joitakin resursseja voidaan lähteä päivittämään välittömästi, jotta ne tukevat paremmin asiakkaiden erinomaista palvelua. Kankea suunnitteluohjelma tai puutteelliset työkalut ovat suoranaisia resurssiongelmia ja toistuvat samat ongelmat kokoonpanossa tarkoittavat resurssien haaskaamista asioihin, jotka olisivat eliminoitavissa toiminnan paremmalla organisoinnilla. Osa resurssiongelmista kuuluu organisaatiorakenteen piiriin ja niiden korjaaminen tapahtuu myöhemmin käsiteltävän organisaatioremontin yhteydessä. Vähemmän häiritsevien resurssiongelmien ratkaiseminen voidaan jättää seitsemännen muutosaskeleen huoleksi.

Varmista mittarit

Mittareita on uudistettu jo aivan muutosohjelman alkuvaiheilla. Nyt on viimeistään aika tarkistaa, että olemassa olevat mittarit varmasti kannustavat työntekijöitä erinomaiseen palveluun ja ovat helposti liitettävissä työntekijöiden palkitsemiseen (Grönroos 2010, 409, 468, 471). Mittareiden on tarjottava tietoa esimerkiksi siitä, miten sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset asiakassuhteet kehittyvät, miten työntekijöiden tyytyväisyys työtään kohtaan kohenee ja asiakaskeskeiset asenteet edistyvät, millainen on työntekijöiden pysyvyys, mitä toiveita ja tarpeita asiakkailla ja työntekijöillä on ja miten taloudellinen tulos kehittyy (Grönroos 2010, 466, 467; Ojasalo ja Ojasalo 2008, 299). Mittareiden tulisi myös näyttää, miten tuottavuus kasvaa ja projektikohtaiset kustannukset vähenevät. Mittareiden on hyvä osoittaa, miten koulutusten jälkeen edistytään uusissa asiakaskeskeisissä toimintamalleissa (ks. Grönroos 2010, 466).

Kouluta asiakaskontakti- ja tukihenkilöstö

Koulutusjärjestys. Ylimmälle johdolle on annettu koulutusta jo aivan muutosohjelman alussa, muutosta ohjaavalle ryhmälle heti ryhmän muodostamisen jälkeen ja keski- ja työnjohdolle ennen visiosta viestimistä, koska näillä on tärkeä osa vision viestinnässä. Nyt on aika kouluttaa loput työntekijät, eli asiakaskontaktihenkilöstö ja näiden tukihenkilöstö (tuotekehitysosasto, mekaaninen suunnittelu, valmistus jne.). Tämä koulutusjärjestys on sopusoinnussa Grönroosin (2010, 454, 455) suositteleman järjestyksen kanssa.

Kontakti- ja tukihenkilöstön esimiehetkin mukaan koulutukseen. Kontakti- ja tukihenkilöstön esimiesten on hyvä olla alaistensa kanssa samassa koulutuksessa, jotta alaiset näkevät esimiestensä olevan täysillä mukana asiassa ja jotta nämä muutoksen kannalta tärkeässä asemassa olevat esimiehet saavat arvokasta kertausta laadukkaan palveluprosessin tuottamisen avainasioista valtuuksien jakamista myöten. Esimiehet voivat kommenteillaan ja hyvillä kysymyksillään tukea alaistensa koulutuksen onnistumista. He voivat halutessaan myös itse pitää jonkin osuuden koulutuksesta ja rohkaista alaisiaan hyviin palvelusuorituksiin.

Koulutuksen tulokset. Valmennuksen jälkeen kontakti- ja tukihenkilöt ovat osaavampia ja rohkeampia tukemaan visiota. He kokevat työssään asiakassuhteiden vahvistajina hallinnan tunteen, mikä vähentää muutoksesta aiheutuvaa stressiä ja lieventää muutosvastarintaa. He saavat perusteelliset vastaukset miksi-kysymyksiin ja ymmärtävät oman osansa asiakastyytyväisyyden ja tilausten synnyssä (Ojasalo ja Ojasalo 2008, 299). Nämä tiedot lisäävät motivaatiota.

Uusi suoritustenarviointi-, rekrytointi-, palkkio-, ja ylentämisperusteet

Kun suoritustenarviointi-, palkkio-, ja ylentämisperusteet muutetaan tukemaan erinomaisen palvelun tuottamista, niistä ei tule muuri palvelun laadun parantamiselle ja muutosohjelmalle, vaan päinvastoin ne muuttuvat kannustimiksi (Grönroos 2010, 146, 147; Kotter 1996, 95). Grönroos kehottaa kiinnittämään palkitsemisjärjestelmiin runsaasti huomiota niin, että ne tukevat asiakassuhteitten luomista ja ylläpitämistä. Niiden tulee kannustaa laadukkaaseen palveluun ja arvon tuottamiseen asiakkaalle. (Grönroos 2010, 409, 471.) On myös tärkeää, että yritykseen rekrytoidaan jatkossa vain palvelumyönteisiä työntekijöitä (Kotter 1996, 95).

Anna lisää valtuuksia asiakaskontaktissa oleville työntekijöille

Näkymä uudenlaiseksi. Organisaatiorakenteen näkymää on muutettava luottamuksellisessa osuudessa esitetyn kuvion suuntaiseksi. Organisaatio jaetaan asiakaskontaktihenkilöstöön, tukihenkilöstöön ja ylimpään johtoon. Tämä on tässä vaiheessa tärkeää, koska rekrytointi-, palkka- ja ylentämisperusteet, valtuusrajojen määrittely ja valmennussisältö muuttuvat sen mukaan, mikä osasto on kyseessä ja kuuluvatko työntekijät kontakti-, vai tukihenkilöstöön.

Tasoja pois. Jos organisaatiorakenteessa on liikaa tasoja, ne haittaavat lisävaltuuksien antamista työntekijöille. Keskijohto tekee tällöin edelleen monia päätöksiä, joiden pitäisi hoitua organisaation alemmilla tasoilla. (Kotter 1996, 90.) Grönroos antaa palveluorganisaatioon tähtääville yrityksille neuvon, että hierarkiakerroksia tulisi olla mahdollisimman vähän asiakkaiden ja ylimmän johdon välillä. Jos tasoja on useita, päivittäinen operatiivinen päätöksenteko nousee yrityksessä korkeammalle ja samalla

etäämmälle asiakkaan arjesta. Asiakasta ei ehkä ymmärretä sillä tasolla riittävän perinpohjaisesti ja päätöksissä nousevat esille yleensä enemmän välittömät kustannukset kuin asiakkaan huomioiminen. (Grönroos 2010, 410.) Vaikka näin ei olisikaan, monia tasoja sisältävä organisaatiorakenne tekee asiakaskontaktissa työskentelevien valtuuttamisen mahdottomaksi ja yrityksen päätöksenteosta liian kankean. Tämän vuoksi monet asiakaskeskeiset visiot epäonnistuvat. (Kotter 1996, 90.) Yleinen rakenteellinen virhe on, että esikuntatoiminnot ovat ylisuuria ja kontaktihenkilöstöä on liian vähän. Kontaktihenkilöstöä tulisi lisätä ja virtaviivaistaa muita toimintoja niin, että organisaatiorakenne tukee asiakkaan erinomaista palvelua. (Grönroos 2010, 488.) Kotter on huomannut, että muutosohjelmissa pitää usein lisätä tai vähentää henkilöstöä (Kotter 1996, 122).

Rakenne yksinkertaisemmaksi. Aina ei vallan alaspäin jakaminenkaan vielä mahdollista organisaatiorakenteen puolesta sujuvaa palvelua. Esteenä saattaa olla vallan hajaantuneisuus, jolloin yksittäisen ratkaisun tekemiseen tarvitaan monien työntekijöiden ja osastojen saumatonta yhteistyötä. Ripeän yhteistyön esteenä saattaa olla silloin jopa kymmeniä näkymättömiä jarruja. Ratkaisu ei ole se, että esimies sanoo työntekijöille: ”teidän pitäisi oppia toimimaan paremmin tiimissä”. Vika on monimutkaisessa organisaatiorakenteessa, jossa vastuu on hajallaan siellä täällä. Yksittäisillä työntekijöillä ei ole riittävästi valtuuksia, mikä turhauttaa työntekijöitä ja johtaa vähitellen uupumiseen ja innon sammumiseen toteuttaa uutta visiota. Uudelleenorganisointi saattaa mitätöidä joitakin liiketoiminnallisia hyötyjä, mutta menetykset eivät useinkaan ole objektiivisesti katsottuna kovinkaan merkittäviä. (Kotter 1996, 89 - 91.)

Jaa lisää valtuuksia ja määritä niille rajat. Asiakaskontaktissa oleville esimiehille ja näiden alaisille annetaan suurempi valta organisaatiorakenteen keventämisen yhteydessä. Valtuuksille asetetaan rajat (Grönroos 2010, 467). Rajat poistavat rajattomuudesta johtuvaa epävarmuuden tunnetta valtuuksia saaneilta työntekijöiltä ja lisäävät varmuutta tehdä itsenäisiä päätöksiä. Rajat antavat valtuuksia saaneiden työntekijöiden esimiehille rohkeutta antaa työntekijöidensä tehdä itsenäisesti päätöksiä. (valtuuksista ja rajoista lisää, ks. seuraava luku.)

Varmista

On varmistettava, että kaikki edellä tehdyt muutokset toimivat niin kuin on suunniteltu; asiakkaille arvoa tuottavalla tavalla. On varmistettava, että työntekijöiden asenteet, tiedot, taidot, fyysiset resurssit, järjestelmät, infrastruktuurit ja johtaminen ovat todella asiakaskeskeisiä, asiakkaalle lisää tuloksia tuottavia (Grönroos 2010, 515). Näin toimenpiteille tehdään takaisinkytkentä.

Puutu vanhanaikaiseen johtamistyyliin

”Yksi sopivaan kohtaan sijoittuva jarruttaja saattaa pysäyttää koko muutoshankkeen” ja lopputuloksena on katastrofi (Kotter 1996, 9).

Ota esimies rehelliseen keskusteluun. Seuraavassa luvussa on kuvattu parempaan palveluun ohjaavaa johtamistapaa. Jos jonkun esimiehen havaitaan koulutuksenkin jälkeen noudattavan vanhaa käskemiseen ja valvomiseen perustuvaa johtamistyyliä tai kieltävän valtuuksien ja vastuunjaon, hänen kanssaan on tärkeää käydä rehellinen keskustelu, koska hänen johtamistapansa nujertaa alaisten aloitteellisuuden ja luovuuden. On ensinnäkin osoitettava ymmärtämystä toisen tilannetta kohtaan. Hän on käyttänyt johtamistyyliään ehkäpä vuosikymmeniä. Se on siivittänyt hänen urakehitystään ja juurtunut häneen niin syvälle, että siitä voi olla todella vaikea päästä eroon. Kun hän muuttaa yhtä osatekijää toiminnassaan, kaksikymmentä muuta osatekijää haraa vastaan. On muutettava kaikkia tapoja, mikä Kotterin mukaan saattaa tuntua yhtä vaikealta kuin ”tupakasta, alkoholista ja rasvaisista ruoista luopuminen samalla kertaa”. Taustojen ymmärtämisestä huolimatta on rehellisesti kerrottava, että ”tällainen on toimialamme ja yrityksemme tilanne, tämä on visiomme, tällaista apua me tarvitsemme teiltä ja tässä aikataulussa. Mitä voimme tehdä, jotta saamme teiltä apua?” (Kotter 1996, 96 - 98.)

Irtisano, siirrä muihin tehtäviin tai auta muuttumaan. Keskustelusta näkee pian, onko esimiehellä johtamisessaan jonkinlainen lukkiutunut tilanne, johon hän tarvitsee apua, vai onko hän haluton muuttumaan. Jälkimmäisessä tapauksessa hänet pi-

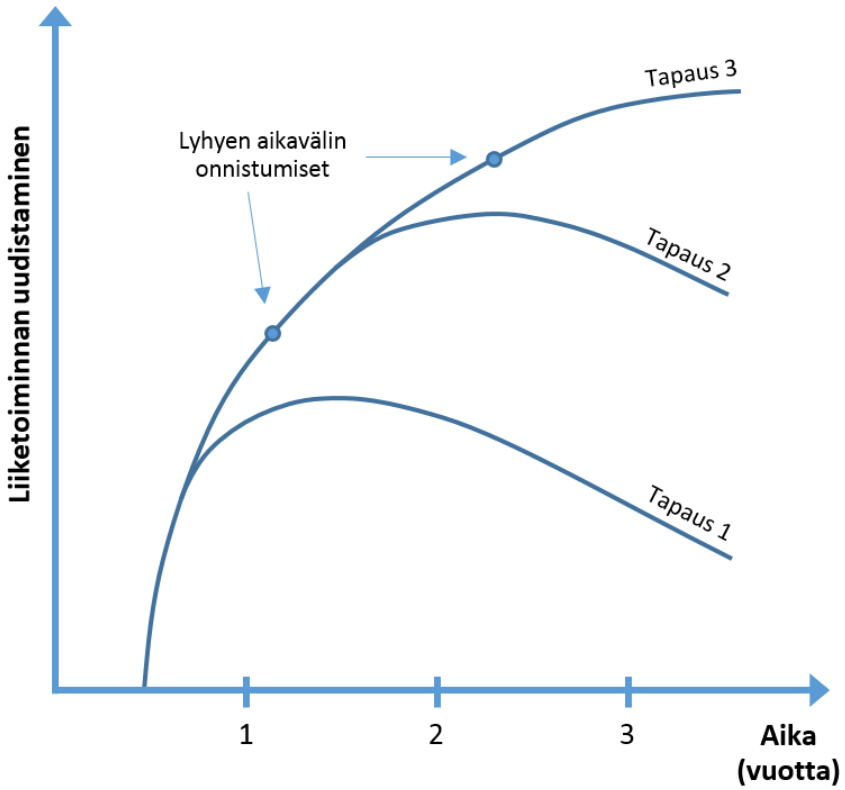
tää irtisanoa. Jos irtisanomista ei toteuteta, muut näkevät, että tämän ihmisen annetaan toimia vanhaan malliin, mikä lannistaa, vie pois intoa ja viittaa siihen, että hekin voivat jättää muutoshankkeen sikseen. Näin myös aikanaan tapahtuu, jos esimiestä ei irtisanota. Entä jos esimies haluaa muuttaa johtamistapaansa ja kokee tarvitsevansa siihen apua? Silloin kannattaa keskustella hänen kanssaan ja etsiä tilanteeseen yhdessä ratkaisuja. Jos esimies keskusteluista huolimatta kokee olevansa halukas, mutta kykenemätön muutoksiin, hänelle kannattaa vielä selkiyttää häneen kohdistuvia odotuksia ja sopia aikataulusta, jolloin odotusten olisi täytyttävä. Kun odotuksista on keskusteltu rehellisesti, aikataulusta on sovittu ja esimies osoittautuu kykenemättömäksi muutoksiin, hänen siirtämisensä muihin tehtäviin tai irtisanomisensa on helpompaa ja siihen on toisten vaikeampaa kehittää poliittista vastaiskua. (Kotter 1996, 98.)

30 Askel 6 – Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset

Miksi tärkeää

”Menestys luo menestystä” sanoi J.F. Kennedy. Paras keino motivoida työntekijät on saada heidät onnistumaan. (Sipilä 1998, 180.)

Kotter on havainnut, että jos lyhyen aikavälin onnistumisia ei toteuteta, muutosohjelmat epäonnistuvat – niiden uskottavuus rapistuu (Kotter 1996, 102). Yleissäännöksi hän esittää, että ”mitä enemmän hankkeella on epäilijöitä ja vastustajia, sitä tärkeämpiä ovat lyhyen aikavälin tulokset” (Kotter 1996, 106). Kuvio 32 konkretisoi nopeiden onnistumisten välttämättömyyden.



KUVIO 25. Tapaus 1: Lyhyen aikavälin onnistumisia ei ole lainkaan. Tapaus 2: Lyhyen aikavälin onnistumisia saadaan noin vuoden kuluttua. Tapaus 3: Lyhyen aikavälin onnistumisia saadaan noin vuoden ja reilun kahden vuoden kuluttua muutosohjelman aloittamisesta. (Kotter 1996, 103.)

Nopeat ja selkeät suoritusparannukset ovat tärkeitä seuraavista syistä:

1. **Useimmat odottavat nopeasti tuloksia.** Nopeat suoritusparannukset osoittavat, että muutosohjelma on kaiken rahan ja vaivan arvoinen – suurin osa työntekijöistä odottaa nopeasti muutoksen perustelemista konkreettisilla näytöillä ja luopuu leikistä, jos niitä ei ala näkymään (Kotter 1996, 10, 103, 106).

2. **Antavat syyn taputtaa itseään olkapäälle.** Nopeat suoritusparannukset ovat etappeja, joita odotetaan ja jotka rohkaisevat muutosten eteen uhrauksia tehneitä uupuneita työntekijöitä. Ne antavat näille syyn hetkeksi rentoutua, juhlistaa tuloksia ja irtaantua jännittyneisyydestä. (Kotter 1996, 105, 106, 110.)

3. **Testaavat vision ja strategian oikeellisuutta.** Nopeat suoritusparannukset testaavat vision ja strategian oikeellisuutta ja antavat arvokasta tietoa siitä, miten visiota ja strategiaa täytyy mahdollisesti vielä selkeyttää, tarkentaa tai muuten hienosäätää (Kotter 1996, 10, 106).

4. **Vievät pohjaa vastustamisyrityksiltä.** Nopeat suoritusparannukset vievät pohjaa pois epäilyksiltä ja muutosten vastustamisyrityksiltä, vaikkakaan eivät hiljennä kaikkia vastustajia. Kotterin mukaan vastustajien olemassaolo on usein hyvä asia, koska mielipide-erot voivat estää yritystä menemästä ojasta allikkoon. (Kotter 1996, 106.)

5. **Pitävät ylimmän johdon ja keskijohdon mukana.** Nopeat suoritusparannukset antavat ylimmälle johdolle ja keskijohdolle näyttöä, että suunta on oikea, jolloin nämä tukevat muutosta jatkossakin (Kotter 1996, 106).

6. **Tuovat lisää työntekijöitä muutostyöhön.** Nopeat suoritusparannukset tuovat lisää työntekijöitä muutoksen puolelle ja näin lisää vauhtia: puolueettomista työntekijöistä tulee muutoksen kannattajia ja vastahakoisista kannattajista aktiivisia auttajia. Liikevoiman lisääntymistä tarvitaan ehdottomasti seitsemännen askeleen läpiviemiseksi. (Kotter 1996, 106, 107, 122.)

7. **Antavat valtaa toteuttaa yhä suurempia projekteja.** Nopeat suoritusparannukset antavat ohjaavalle ryhmälle valtaa ja iskukykyä toteuttaa yhä useampia, vaikeampia ja suurempia muutoksia (Kotter 1996, 95, 122).

8. **Pitävät yllä kiireellisyydentuntua.** Vaatimus nopeista suoritusparannuksista aikaansaa tulospainetta, mikä on hyvä keino pitää muutosohjelmassa kiireellisyyden tuntu ja vauhti, hillitä tyytyväisyyttä vallitsevaan tilanteeseen ja rohkaista työntekijöitä analyyttiseen ajatteluun (Kotter 1996, 10, 110).

9. **Mahdollistavat muutosohjelman jatkumisen vastoinkäymisistä huolimatta.** Nopeat suoritusparannukset ovat ratkaisevan tärkeitä muutosprosessin jatkumiselle silloin, kun tärkeimmät muutosagentit poistuvat yrityksestä, johtajat uupuvat tai huonon onnen johdosta kohdataan suuria vastoinkäymisiä (Kotter 1996, 116).

Miksi vaikeaa

Nopeiden suoritusparannusten saavuttaminen on vaikeaa ainakin kuudesta syystä:

1. **Ei ymmärretä tärkeyttä.** ”Ihmiset eivät ymmärrä, miten valtava merkitys nopeilla suoritusparannuksilla on muutoshankkeen onnistumisen kannalta” (Kotter 1996, 107).

2. **Ajatellaan, että pitää valita joko lyhyen tai pitkän aikavälin tulokset.** Monet ihmiset ajattelevat, suuren muutoshankkeen käynnistäminen merkitsee katsomista kauas tulevaisuuteen, eikä lyhyen aikavälin loistavia tuloksia ole mahdollista saada silloin aikaiseksi (Kotter 1996, 108).

3. **Vältetään paineita.** Lyhyen aikavälin projekteja pitää viedä vauhdilla eteenpäin samaan aikaan ensimmäisten muutosaskeleitten kanssa, mikä voi tuntua melkoisen raskaalta (Kotter 1996, 105). Toisaalta vielä enemmän tulee paineita siitä, että nopeita suoritusparannuksia ei toteuteta ja koko muutosohjelma aloittaa romahtamisen.

4. **Joku muutosohjelman edellisistä vaiheista hoidetaan heikosti.** Muutosohjelman edellisiä askeleita pitää viedä eteenpäin lyhyen aikavälin suoritusparannusten rinnalla niin hyvin, että pätevät asioiden johtajatkin saadaan lyhyen aikavälin projekteihin innolla mukaan ja myös pysymään niissä (Kotter 1996, 109).

5. **Ei suunnitella huolella.** ”Vielä useammin hanke epäonnistuu siksi, että esimiehet eivät suunnittele lyhyen aikavälin onnistumisia järjestelmällisesti”. Herkästi käy niin, että lyhyen aikavälin voittoja pelkästään toivotaan, niitä oletetaan syntyvän tai ajatellaan, että joku näistä mahdollisuuksista kyllä toteutuu (Kotter 1996, 10, 107).

6. **Visio vie mennessään.** Jotkut johtajat ovat niin innoissaan ja uppoutuneita visioonsa, että he jättävät lyhyen aikavälin onnistumisten suunnittelemisen huomiotta (Kotter 1996, 10, 102).

Miten onnistua

Valitse lyhyen aikavälin muutosprojektit oikein

Nämä eivät ole kiistattomia suoritusparannuksia:

- Pidetään hyvä kokous (Kotter 1996, 104)
- Laaditaan uusi varastonvalvontamalli (Kotter 1996, 10)
- Ostetaan uusia laitteita tai ohjelmia (Kotter 1996, 10)
- Kehitetään uusia ohjelmia (Kotter 1996, 10)
- Kaksi ihmistä saadaan korjaamaan välinsä (Kotter 1996, 105)
- Kehitetään uusi tuotemalli (Kotter 1996, 105)

- Lähetetään kopio visiolausunnosta kaikille työntekijöille (Kotter 1996, 105)

Kaikki edellä luetellut tehtävät ovat varmasti hyviä aikaansaannoksia, mutta ne eivät ole hyviä esimerkkejä lyhyen aikavälin onnistumisista (Kotter 1996, 10, 105). Epäilijöiden mielestä mitään ei ole tässä vaiheessa vielä saatu aikaan (Kotter 1996, 10). Kotter esittää hyvistä suoritusparannuksista seuraavanlaisia esimerkkejä:

- Yksittäistä ryhmää koskeva organisaatiouudistus, joka parantaa ryhmän työmoraalia (Kotter 1996, 104)

- Yksittäisen osaston merkittävä kustannusten alentaminen (Kotter 1996, 104)

- Yhden prosessin muuttaminen siten, että asiakkaat huomaavat sen nopeasti ja ovat tyytyväisiä (Kotter 1996, 104)

- Organisaatiouudistus, jolla vähennetään tuotekehitysjaksoa kymmenestä kolmeen kuukauteen (Kotter 1996, 105)

- Niin tasokkaasti hoidettu yritysosto, että siitä kirjoitetaan myönteisesti talouslehdissä (Kotter 1996, 105)

Hyvissä lyhyen aikavälin projekteissa täyttyvät seuraavat ominaisuudet:

1. **Näkyviä.** Työntekijöistä suuri osa näkee lyhyen aikavälin onnistumiset omin silmin (Kotter 1996, 105).

2. **Kiistattomia.** Lyhyen aikavälin onnistumisista saadaan selkeitä numerotietoja, jotka osoittavat kiistatta, että muutosohjelma tuottaa tulosta ja on kaiken vaivan arvoinen (Kotter 1996, 103, 105, 108).

3. **Tuottavat nopeita suoritusparannuksia.** Pienet konetoimittajat tarvitsevat kiistattomia onnistumisia jo puolessa vuodessa, isommissa yrityksissä niitä tarvitaan viimeistään puolentoista vuoden kuluttua (Kotter 1996, 105).

4. **Vahva yhteys muutosohjelmaan.** Lyhyen aikavälin onnistumisilla on niin selkeä yhteys koko muutosohjelmaan, etteivät muutosohjelman vastustajat pääse kumoamaan onnistumisten yhteyttä tuleviin muutoksiin (Kotter 1996, 105).

5. **Eivät vaaranna yritystä.** Lyhyen aikavälin projektit eivät vie yhdessä muutosohjelman muun toiminnan kanssa niin paljon resursseja, että yrityksen toiminta vaarantuu (Kotter 1996, 103).

6. **Poistavat tuskaisimpia ongelmia.** Lyhyen aikavälin projektit kohdistuvat asioihin, joita työntekijät pitävät yrityksen pahimpina ongelmina.

Tuskaisimpien ongelmien poistamisesta koituvat hyödyt. Ongelmat, joita työntekijät pitävät kaikkein tuskaisimpina, ovat yleensä ongelmia, jotka vievät eniten työaikaa, heikentävät hyvinvointia ja aiheuttavat kustannuksia. Tällaiset ongelmat vaikuttavat usein myös asiakkaan saamaan palveluprosessiin hyvin negatiivisesti. Kun tämänkaltaisiin ongelmiin puututaan heti muutosohjelman alussa, muutosohjelman eteenpäinviemiselle saadaan nopeasti hankittua lisää aikaa, hyvinvointia ja rahaa. Samalla työntekijät huomaavat, että heistä välitetään, heitä kuunnellaan ja muutosohjelmassa on järkeä, mikä auttaa heitä sitoutumaan ohjelmaan.

Johda lyhyen aikavälin muutosprojekteja oikein

Määrittele yksityiskohtaiset tavoitteet, suunnitelmat ja budjetit. Kun ohjaava ryhmä on saatu kasaan, sen ensimmäisenä tehtävä on valita sopivat lyhyen aikavälin onnistumisia tuottavat muutosprojektit. Projekteja voi olla vaikkapa kolme (ks. (Kotter 1996, 104). Jokaiselle projektille määritellään yksityiskohtaiset tavoitteet ja suunnitelmat siitä, miten tavoitteisiin päästään. Projekteille asetetaan budjetit. (Kotter 1996, 104, 111.)

Varmista mittausjärjestelmät. Seuraavaksi varmistetaan, että yrityksen mittausjärjestelmät kykenevät selkeästi näyttämään suoritusparannuksia tapahtuneen jokaisessa projektissa ja kaikilla niillä alueilla, joihin nämä projektit vaikuttavat (Kotter 1996,

104, 109).

Seuraa projektien etenemistä. Yhdelle ohjaavan ryhmän jäsenelle annetaan vastuu organisoida ja seurata projektien etenemistä, koska projektien tielle tulee aivan varmasti vaikeita esteitä, jotka ilman tilanteisiin välitöntä puuttumista hidastaisivat projekteja liikaa (Kotter 1996, 104, 111). Ei riitä, että päästään lähelle projektitavoitteita, ne pitää saavuttaa täysin, jotta saadaan riittävä uskottavuus. Jokaista projektia käsitellään johtoryhmässä kuukauden tai kahden kuukauden välein. (Kotter 1996, 104.)

Palkitse työntekijöitä. ”Kun muutoshankkeen käynnistämisestä on kulunut vuosi tai kolme, väsyneet työntekijät kaipaavat usein lisäpotkua pysyäkseen motivoituneina” (Kotter 1996, 110). Juhlista siksi ahkerasta työstä koituneita tuloksia (Kotter 1996, 106). Anna tunnustusta, ylennyksiä tai rahaa (Kotter 1996, 10). Anna myönteistä palautetta (Kotter 1996, 106). Onnistumisten juhlistamisessa pitää kuitenkin säilyttää tarkkanäköisyys, kuten luvusta 31 käy esille.

Aloita kierros alusta. Valitse uudet nopeat muutosprojektit, määrittele niille yksityiskohtaiset tavoitteet, suunnitelmat ja budjetit, varmista mittausjärjestelmät, seuraa projektien etenemistä ja palkitse työntekijöitä suoritusparannuksista. Uusia näkyviä ja kiistattomia suoritusparannuksia on saavutettava koko muutosohjelman ajan vähintäänkin puolen vuoden tai puolentoista vuoden välein, konetoimittajan koosta riippuen (ks. (Kotter 1996, 103, 110).

Tee paineiden kanssa ponnistelusta haluttavampaa

Muutosohjelman askeleiden eteenpäinvieminen yhdessä lyhyen aikavälin muutosprojektien kanssa tuo työntekijöille paineita. Tilannetta helpottaa jonkin verran se, että antaa paineille merkityksen: ”Yritämme saada aikaan tämän ja siinä onnistuminen on tärkeää tästä syystä. Ellemme saavuta onnistumisia lyhyellä aikavälillä, saatamme menettää kaiken. Silloin kaikki se, mitä haluamme antaa asiakkaille, osakkaille, henkilöstölle ja yhteisölle, käy ongelmalliseksi. Niinpä meidän on pakko saavuttaa nämä tulokset.” (Kotter 1996, 110.)

31 ASKEL 7 – Älä hellitä, vaan lisää vauhtia!

Miksi tärkeää

Kun muutosohjelmaa on viety muutama vuosi eteenpäin ja on saavutettu jokin merkittävä suoritusparannus, yrityksessä nousee herkästi luovuttamisen henki pintaan (Kotter 1996, 11, 12). Tässä vaiheessa ei ole kuitenkaan aika hellittää otettaan, koska edessä on vielä monia uusia projekteja, jotka tarvitsevat vain entistä enemmän muutosvoimaa ja koska saavutetut suoritusparannukset pysyvät vielä hauraina mahdollisesti jopa useita vuosia (Kotter 1996, 11, 122, 136).

Muutosvauhdin hellittämisestä on seurauksena seuraavat asiat:

1. **Muutosohjelma luisuu lopulta jyrkkään alamäkeen.** Kotter on vakuuttunut kymmenien suurten muutosohjelmien myötä yhdestä perussäännöstä: ”jos hellitetään vauhtia, ennen kuin työ on saatettu loppuun, saatetaan menettää elintärkeää liikevoimaa, mistä taas saattaa seurata taantuminen” (Kotter 1996, 117). Pieni lepotauko voi olla muutoksen kannalta hyvin vaarallista. Se voi aloittaa taantumisen, joka on verrattavissa kivenjärkäleeseen, joka lähtee vierimään alamäkeä – muuttunutta suuntaa on enää melkeinpä mahdotonta korjata. Kotterin mukaan liikevoiman uudelleenluominen on lannistava ja ehkä jopa pelottava tehtävä (Kotter International 2012c). Kun tilanteeseen herätään ja työntekijöitä yritetään pyytää lähtemään uudestaan muutokseen mukaan, heidän ilmeensä vaikuttavat siltä kuin pyytäisit heitä hyppäämään vierivän kivenjärkäleen alle. He saattavat tokaista vain että ”minä olen jo osuuteni tehnyt” tai ”ehkä etenimme liian pitkälle; nyt on varmaan hyvä palata pari askelta taaksepäin”. (Kotter 1996, 117.) Vanha kulttuuri nousee jälleen johtavaan asemaan ja muutosohjelma kaatuu käsiin.

2. **Liikevoima heikkenee, vaikka sitä pitäisi kasvattaa.** Edessä olevat muutokset ovat vieläkin suurempia ja niihin tarvitaan entistä enemmän liikevoimaa

(Kotter 1996, 116, 117). Liikevoiman menettämiseen ei ole varaa. Sitä on päinvastoin lisättävä, jotta yhä useampien tai vaikeampien projektien käynnistäminen on mahdollista (Kotter 1996, 122).

3. **Saavutetut parannukset menetetään.** Pieni lepoloma aloittaa herkästi tyytyväisyyden tunteen kasvun ja muutosten välttämättömyyden tunteen katoamisen, mistä on seurauksena muutosohjelman koko ajan jyrkentyvä alamäki ja lopulta muutoksen sammuminen ennen aikojaan (Kotter 1996, 116) Monesti käy tosin niinkin, että voitto julistetaan tietoisesti kesken kaiken, väsymyksestä tai malttamattomuudesta johtuen. John Kotter on aikojen saatossa seurannut noin kymmenen re-engineering-ohjelman etenemistä. Näistä vain kaksi ohjelmaa vietiin loppuun saakka. Muissa voitto julistettiin siinä vaiheessa, kun ensimmäinen suuri projekti oli saatu päätökseen, vaikka alkuperäisiä tavoitteita ei oltu lähimainkaan saavutettu. Mikä oli lopputulos? Muutaman seuraavan vuoden aikana uusista toimintatavoista alettiin luopua ja kahdessa yrityksessä uudet toimintatavat menetettiin aivan täysin. (Kotter 1996, 11.)

   Erään re-engineeringiin erikoistuneen konsulttiyrityksen johtajan mukaan on todella yleistä, että muutosohjelmia ei malteta viedä loppuun saakka (Kotter 1996, 11). Romahtaapa muutosohjelma lepotaukoon tai tietoiseen voiton julistamiseen, lopputulos on usein sama: jo saavutetut parannukset tai ainakin suuri osa niistä menetetään, koska ne ovat vielä hauraita eivätkä ole ankkuroituneet tiukasti yrityksen kulttuuriin (Kotter 1996, 116, 117).

Miksi vaikeaa

Ihmiset saattavat olla vuoden tai parin vuoden kuluttua muutosohjelman aloittamisesta hyvin väsyneitä ja ajatus tauosta tai ohjelman lopettamisesta tuntuu silloin erittäin houkuttelevalta. Väsyneenä on inhimillistä ajatella, että ”ehkäpä pieni loma antaa lisää voimia muutosohjelman seuraavia vaiheita varten; ehkäpä se on tässä vaiheessa aivan paikallaan” tai ”olemmehan jo saavuttaneet merkittäviä suoritusparannuksia; eiköhän tämä jo riitä”. (Kotter 1996, 116, 117.) Houkutus on suurimmillaan muutosohjelman suurten onnistumisten kohdalla (Kotter 1996, 11).

Miten onnistua

Vältä taukoa kuin pahinta vihollistasi

Onnistumiset ovat muutosvauhdille pahimpia vaaranpaikkoja. Varsinkin jos työntekijät ovat väsyneitä ja onnistumisia juhlitaan ylettömän suureellisesti tai yrityksen tilannetta ylistetään liiallisesti. Nämä kummatkin antavat työntekijöille herkästi äänekkään piiloviestin, että olemme huippukunnossa ja voimmekin siksi nyt ottaa rauhallisesti (Kotter 1996, 115). Johtajat ja monet muut saattavat tässä vaiheessa uupuneina järkeillä, että paljon olisi vielä tehtävää, mutta ehkäpä nyt on aika vähän vetää henkeä, kun tilanne vaikuttaa näin hyvältä. Pieni lepo ja vakauden aika tekee varmasti hyvää. (Kotter 1996, 117.) Muutosta vastustavat henkilöt vain vahvistavat tätä ääntä tai luovat sen alusta lähtien itse, koska he tunnistavat siinä olevan mahdollisuuden muutosohjelman lakkauttamiseen (Kotter 1996, 11, 116). Ole onnistumisten aikana tarkkana. Vältä tauon julistamista, suureellista juhlintaa ja tilanteen liiallista ylistämistä.

Kanavoi onnistumisten riemu uusiin projekteihin

Älä hellitä onnistumisten kohdalla vaan päinvastoin kanavoi suoritusparannusten mukanaan tuoma into uusiin projekteihin (Kotter 1996, 122). Hanki suoritusparannusten turvin lisää ihmisiä toteuttamaan muutosta. Ylennä ja kehitä työntekijöitä, jotta heistä on entistä enemmän apua muutosten toteuttamisessa. (Kotter 1996, 124.) Tässä vaiheessa tai ainakin lähitulevaisuudessa projekteja saattaa olla päällekkäin kymmenkunta tai jopa vieläkin enemmän, mistä syystä kaikki saatavilla oleva liikevoima on tarpeellista kerätä ja hyödyntää (Kotter 1996, 122).

Ankkuroi parannukset kulttuuriin

Jokaisen yksittäisen muutosprojektin tulee päättyä siihen, että uudet toimintatavat ankkuroidaan tiukasti yrityksen kulttuuriin (Kotter 1996, 136, 137) (Kotter International 2012c). Ilman ankkurointia uudet toimintatavat pysyvät vain niin pitkään käytössä, kuin johto jaksaa tehdä yötä päivää työtä niiden ylläpidon ja varjelemisen eteen. Kun johto hellittää otettaan tai muutosohjelma päätetään, vanha kulttuuri

nostaa päätään ja jyrää uudet toimintatavat hämmästyttävän nopeasti alleen. (Kotter 1996, 116, 117, 128.) Uusien toimintatapojen ankkuroimista kulttuuriin käsitellään seuraavassa luvussa.

Poista turhia riippuvuuksia

Riippuvuuksia on jo karsittu. Kun projekteja lähdetään toteuttamaan, projekteissa työskentelevät työntekijät törmäävät usein erilaisiin riippuvuussuhteisiin, jotka vaikeuttavat muutostyötä (Kotter 1996, 125). He huomaavat, että ”tätä pitäisi muuttaa, mutta tuo asia tekee muutoksen vaikeaksi”. Keskinäisiä riippuvuussuhteita karsittiin jo viidennen askeleen valtuuksien jakamisen yhteydessä. Silloin huomattiin, että asiakaskontaktissa työskentelevien asiakaskeskeisyys ei ollut riippuvainen vain henkilökohtaisista tottumuksista, vaan myös palkkausperusteista, suoritusten arviointitavoista, ylentämistavoista, palkkioiden jakamisperusteista, rekrytoinnissa esitetyistä vaatimuksista, tiedon saatavuudesta, koulutuksesta, resursseista, valtuuksista, esimiehen johtamistavasta ja vallitsevasta kulttuurista. Oli monia tekijöitä, jotka estivät ja vaikeuttivat asiakaskeskeisyyden noudattamista.

Karsi riippuvuuksia lisää. Nyt riippuvuuksia tulee lisää näkyviin ja usein sitä kautta, että työntekijät tuskastuvat muutosta rasittaviin ongelmiin. ”Miksi pääkonttoriin pitää lähettää säännöllisesti tämä raportti? Tarvitaanko sitä näin usein vai tarvitaanko sitä lainkaan?” ”Miksi pyytää lupa henkilöstöosastolta sellaisen henkilön palkkaamiseen, jonka kuukausipalkka on yli 5 000 €?” Tämäntyyppiset kyseenalaistukset voivat olla erittäin arvokkaita, koska kyse voi olla vain tarpeettomista riippuvuuksista, joilla on pitkät perinteet. (Kotter 1996, 125.) Kun tarpeettomia viivytyksiä ja aikaa vieviä tehtäviä poistetaan ja työnkulkua yksinkertaistetaan, työntekijät motivoituvat enemmän työhönsä, asiakkaat saavat todennäköisesti parempaa palvelua ja muutosten toteuttaminen voi helpottua merkittävästi (Grönroos 2010, 488; Kotter 1996, 125). Vanhojen perinteiden siivoaminen helpottaa samalla tulevaisuudessa toteutettavia uusia muutosohjelmia (Kotter 1996, 125).

Toteuta uusia muutoksia

Huomaat uusia muutoskohteita. Kuten niin usein taloremonttiprojekteissa, niin tässäkin on tapana käydä – toteutatkin enemmän projekteja, kuin mitä alun perin osasit edes kuvitella ja koko tehtävään menee enemmän aikaa ja energiaa kuin mitä osasit arvioida. Muutosohjelman edetessä näkyviin tulee uusia tärkeältä tuntuvia muutoskohteita. Ne on viisasta sitoa olemassa oleviin projekteihin, mutta aina se ei onnistu. Silloin niistä tehdään uusia projekteja.

Kun lannistuminen uhkaa pysäyttää ohjelman. Muutosohjelman alkuvaiheessa ei olla koskaan tietoisia kaikista tulevista muutoksista. Ohjelman todellinen mittavuus tulee vasta tässä askeleessa selkeästi näkyviin ja se voi ensi alkuun tuoda luovuttamisen tunteita. (Kotter 1996, 122.) Nyt ei ole kuitenkaan aika pysäyttää muutosohjelmaa ajatellen, että uusia projekteja voi käynnistää sitten joskus myöhemmin yksittäisinä projekteina. Katsastahan alla olevaa listausta mahdollisista projekteista. Kuinkakohan kauan mahtaakaan kestää, että kaikki muutosprojektit saadaan toteutettua vähittäisten muutosten periaatteella? Mitäköhän yritykselle tapahtuu, ellei se ehdi tehdä tarvittavia muutoksia tarpeeksi nopeasti? (ks. (Kotter 1996, 150.) Käytä luovuttamisen sijaan kovalla vaivalla hankkimaasi muutosvauhtia hyväksesi ja vie hanke loppuun saakka.

Tässä joitakin uusia projekteja (useita niistä voidaan viedä eteenpäin samanaikaisesti, koska projekteja koordinoi yksittäisen johtajan sijaan toisessa askeleessa muodostettu muutosta ohjaava ryhmä):

Kehitä aikataulussa pysymistä ja tehtävien loppuunsaattamista. Näillä alueilla voi olla vielä paljon tehtävää, ennen kuin ne ovat erinomaisia.

Muuta takuuaikainen toiminta huippuunsa. Asiakkaat pitävät erittäin tärkeänä sitä, miten heitä palvellaan konetoimituksen *jälkeen* (ks. luku 11).

Kehitä lopputuotteita. On tärkeää, että lopputuotteet jatkavat asiakkaan erinomaista palvelemista sen jälkeen, kun konetoimittajan työntekijät ovat lähteneet asiakkaan

tiloista (aiheesta tarkemmin luottamuksellisessa osuudessa).

Kehitä työntekijöiden hyvinvointia ja teknistä osaamista. Kummatkin heijastuvat asiakkaan saamaan palvelun laatuun (ks. luvut 21 - 23).

Paranna koko verkoston suhteita. Mitä sujuvammin ja miellyttävämmin verkosto toimii, sitä paremmin asiakasta on mahdollista palvella. Ovatko esimerkiksi suhteet tavarantoimittajiin ja palveluntarjoajiin erittäin hyvät ja sujuvat? Koetaanko heidät osaksi ”meitä”? (Grönroos 2010, 445.)

Ratkaise resurssiongelmia. Joitakin vähemmän häiritseviä resurssiongelmia on saatettu jättää muutoksen viidennessä askeleessa ratkomatta, koska aikaa, energiaa ja rahaa on käytettävissä rajallisesti.

Paranna tiedon saatavuutta. Joitakin hyödyllisiä tiedon saatavuuteen liittyviä tehtäviä on voinut jäädä tekemättä muutoksen viidennessä askeleessa.

Lisää projektien läpinäkyvyyttä. Projektiprosessien läpinäkyvyys vahvistaa asiakkaan luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Se lähentää asiakasta ja konetoimittajaa toisiinsa. Asiakas näkee konetoimittajan enemmän ystävänään ja huomaa, että konetoimittajalla ei ole mitään salattavaa.

Kehitä joitakin asiakkaita varten erityisosaamista. Nämä asiakkaat saavat saman palveluprosessin kuin muutkin ja vielä lisäksi jotain erityistä. (Grönroos 2010, 515.)

Kasvata osastojen välistä yhteistoimintaa. Asiakkaat eivät osta eri osastojen antamia osa-arvoja, vaan kokonaisarvoa. Asiakkaan tulisi siksi kokea, että hän saa yhtenäistä palveluvirtaa, ei toisistaan irrallisia palveluja (aiheesta tarkemmin luottamuksellisessa osuudessa). Tämä tarkoittaa konetoimittajalle esimerkiksi sitä, että konetoimituksia ja huoltopalveluita ei tulisi enää pitää toisistaan erillään olevina yksikköinään, joista kumpikin on keskittynyt vain oman tuloksensa tekemiseen (Grönroos 2010, 31, 32, 57, 58).

Lanseeraa uusi palvelu. Monet asiakkaat saattavat pitää jotakin suhteellisen uutta markkinoilta löytyvää palvelua tarpeellisena. Sen puuttuminen voi siksi laskea kokonaislaatua heidän silmissään.

Pidä päämäärä selkeänä ja muutokset tärkeinä

Ylimmällä johdolla on muutoksen tässä vaiheessa kolme ihmisten johtamiseen liittyvää tärkeää tehtävää (Kotter 1996, 124):

1. **Visio ja strategia.** Pidä muutosohjelman kokonaiskuva, kokonaisvisio ja strategiat kirkkaan selkeänä kaikille työntekijöille.

2. **Projektit vs. kokonaisuus**. Auta kaikkia työntekijöitä selkeästi ymmärtämään, miten jokainen projekti nivoutuu kokonaisuuteen.

3. **Kiireellisyys.** Pidä huoli siitä, että muutokset koetaan ehdottoman tärkeiksi ja kiireellisiksi.

Keskity johtamisessasi muutosohjelmaan kokonaisuutena. Onnistuneissa muutosohjelmissa ylin johto keskittyy muutosohjelmaan kokonaisuutena ja toteuttaa sen pääasiassa edellä listatulla ihmisten johtamisella. He delegoivat asiajohtamisen ja projekteihin liittyvän yksityiskohtaisemman ihmisten johtamisen organisaatiossa niin alas kuin mahdollista. (Kotter 1996, 123.) Koska projekteissa työskentelevät ymmärtävät kokonaiskuvan ja pyrkivät yhteiseen päämäärään, palavereja ei tarvitse pitää yhtä mittaa. Esimiehet ovat sitoutuneempia muutokseen. (Kotter 1996, 124.) Työntekijät ovat motivoituneempia, koska tavoite on selkeä ja kannustava (Kotter 1996, 65, 94). Kun projektien välisiä ristiriitoja ilmenee, ne pystytään ratkaisemaan ilman ylintä johtoa, koska kaikki tietävät kokonaissuunnan ja osaavat siksi asettaa tehtävät tärkeysjärjestykseen (Kotter 1996, 124).

Mitä käy, jos johtaa muulla tavoin? Jos ylin johto ottaisi kymmenen samanaikaisen projektin hallinnan itselleen ja paneutuisi itse projektien kaikkiin yksityiskohtiin, muutoksesta tulisi aivan liian hidas maailman nykyiseen vauhtiin nähden (Kotter 1996,

123). Jos he delegoisivat projektit alaspäin, mutta eivät toteuttaisi ihmisten johtamista, muutosohjelma ajautuisi kaaokseen (Kotter 1996, 124). Muutosprojekteja eteenpäinvievillä työntekijöillä ei ole tällöin selkeää ymmärrystä kokonaispäämäärästä, eikä siitä, miten heidän projektinsa liittyvät tuohon päämäärään. He esimerkiksi tietävät vain, että heidän osastollaan pitäisi uudistaa suunnittelutavat ja miettiä työvaiheiden järjestys tehokkaammaksi. Kun he lähtevät toteuttamaan uudistuksia, he törmäävät jatkuvasti ristiriitoihin muiden projektien kanssa, koska työntekijöiden mielissä ei ole selkeää projektit yhdistävää johtoajatusta. (Kotter 1996, 123.) Ylimmän johdon pitää tulla ratkomaan ristiriitoja ja laittamaan asioita tärkeysjärjestykseen, koska vain ylin johto tietää kunnolla, mikä on kokonaispäämäärä. Näitä väliintulotarpeita tulee ylimmälle johdolle niin paljon, ettei heidän aikansa millään riitä niihin kaikkiin. Seuraa lukemattomia kokouksia, valtavasti ajanhukkaa, turhautumista ja kädenvääntöä. Lopputuloksena on jonkinlainen kaaos. (Kotter 1996, 124.)

32 ASKEL 8 – Ankkuroi uudet toimintatavat yrityskulttuuriin

Kuten jo aikaisemmin luvussa 24 mainittiin, yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen sisällä vallitsevia sosiaalisia voimia. Ne muodostuvat yhteisistä, syvään juurtuneista toimintanormeista ja hiljaa hyväksytyistä arvoista, joihin toimintanormit perustuvat. Osa niistä on yrityskohtaisia, osa osastokohtaisia. Toimintanormit voivat olla jopa vuosikymmenten takaisia, koska ne opetetaan automaattisesti uusille jäsenille. Niiden noudattamisesta palkitaan ja noudattamatta jättämisestä rangaistaan. (Kotter 1996, 129, 130.) Uudet toimintatavat on ankkuroitava tiukasti kiinni yrityksen kulttuuriin.

Miksi tärkeää

Uusista toimintatavoista saadaan pysyviä. Yrityksen kulttuuri vaikuttaa voimakkaasti toimintatapoihin. Jos uusia toimintatapoja ei juurruteta kulttuuriin, uudet toimintatavat pysyvät vain niin pitkään voimassa, kuin muutosohjelmaan liittyvät paineet pysyvät päällä (Kotter 1996, 12). Sen jälkeen kulttuurin mukaiset vanhat toimintatavat jyräävät uudet toimintatavat alleen, eikä siihen mene Kotterin esittämien esimerkkien mukaan enempää aikaa kuin muutama vuosi (Kotter 1996, 11, 13, 117, 129). Jos yrityksen kulttuuri sivuutetaan, on vaara menettää se kaikki, minkä eteen on tehty vuosien ajan kovasti töitä.

Varoittava esimerkki. Kotter kertoo esimerkin ilmailuteollisuuden organisaatiosta, jossa toimintatavat oli muutettu uuden vision mukaisesti asiakaskeskeisiksi ja tulokset olivat huomattavat: ”liikevaihto oli kasvanut viidessä vuodessa 62 % ja nettotulos 76 %; edellisen viisivuotiskauden aikana vastaavat luvut olivat olleet 21 % ja 15 %.” Vision saavuttamista seuranneena kahtena vuotena tulokset heikkenivät kuitenkin vähä vähältä yhä enemmän, kunnes heikentyminen oli lopulta merkittävää. Mikä oli syynä?

Yritys oli saanut käännettyä toimintatavat sellaisiksi, että huomio kohdistui etupäässä asiakkaisiin. Taustalla kyti kuitenkin koko ajan yrityksen epävirallinen ja hiljainen ydinarvo, jonka mukaan ensisijaisena huomion kohteena on tekniikka. Tätä ristiriitaa oli

vaikea havaita, koska uudet toimintatavat ja yrityksen hiljainen ydinarvo eivät olleet täysin ristiriidassa keskenään. Puoli vuotta vision saavuttamisen jälkeen esimiehet alkoivat kyseenalaistaa prioriteetteja ja johtamistapoja. Alettiin pelätä teknisen osaamisen väljähtymistä, vaikka siitä ei ollut todellisuudessa merkkejäkään. Kun vision saavuttamisesta oli kulunut vuosi, liiketoimintaan oli tehty kymmeniä pieniä muutoksia, joista suurin osa toteutettiin ilman ylimmän johdon lupaa. Ylin johto näki nämä muutokset, mutta hyväksyi ne hiljaisesti. Vähitellen alkoi ilmaantua suuria suoritusongelmia.

Miksi vaikeaa

Kuvitellaan vain pehmeiksi asioiksi. ”Taloudellisesti ajattelevat talousasiantuntijat ja analyyttisesti ajattelevat insinöörit saattavat pitää sosiaalisia normeja ja arvoja liian pehmeinä asioina. Niinpä he jättävät kulttuurin huomiotta – ja saavat kärsiä siitä”. (Kotter 1996, 13.)

Arvot ovat näkymättömiä ja hyvin tiukassa. Kulttuuriin sidoksissa olevat toimintatavat ovat melko näkyviä, mutta kulttuuriin juurtuneet arvot näkymättömiä (Kotter 1996, 130). Koska kulttuuriin sidoksissa olevat arvot ovat näkymättömiä ja työntekijät toimivat niiden mukaan pitkälti ilman tietoista tarkoitusta, niitä on vaikea edes kyseenalaistaa tai ottaa puheeksi (Kotter 1996, 132). Toimintatapojen juuret ovat kuitenkin arvoissa ja arvot ovat kulttuurissa vielä tiukemmin kiinni kuin toimintatavat (Kotter 1996, 130). Joskus kulttuuriin ankkuroituneiden arvojen muuttamiseen menee kolme, joissakin tapauksissa jopa kymmenen vuotta (Kotter 1996, 11, 136). Kulttuuriin sidoksissa olevia toimintatapoja on vaikeaa muuttaa, mutta arvoja erittäin vaikea muuttaa.

Arvojakin muutettava. Konetoimittajien tapauksessa kulttuuriin juurtuneita arvojakin pitää yleensä muuttaa. Konetoimittajien arvot ovat perinteisesti liittyneet teknisen osaamisen ja tuotteiden arvostetuimpana pitämiseen ja asiakkaan näkemiseen vastapuolena. Nämä arvot muutetaan asiakkaan etuja korostavaksi. Asiakas nähdään yhtenä ”meistä” ja suurin arvostus kohdistuu asiakkaan huippuluokan palvelemiseen. ”Kun asiakas menestyy, mekin menestymme.”

Miten onnistua

Uudet toimintatavat ankkuroidaan yrityskulttuurin arvoihin

Uusia toimintatapoja ei saa jättää leijumaan ilmaan, vaan ne pitää ankkuroida tiukasti kiinni yrityksen kulttuuriin. Niitä ei pidä jättää ”vain uusiksi toimintatavoiksi”, vaan niistä pitää tehdä työyhteisöön syvään juurtuneita ja vakaita toimintanormeja, eli ankkuroida ne kiinteäksi osaksi yrityksen kulttuuria. Uusien toimintatapojen pitää vaikuttaa niin tuntuvasti työntekijöiden sisimpään, että ne lopulta kiinnittyvät tiukasti yhteisön arvoihin. Ne voivat kiinnittyä vanhoihin arvoihin, tai vähitellen johdon tuella muokata joitakin yhteisön arvoista uusiksi ja yhdistyä tiukasti niihin. Jälkimmäiseen tapaukseen voi kulua vuosia ja se vaatii siksi pitkäjänteistä ihmisten johtamista (Kotter 1996, 136). Jokaisesta uudesta toimintatavasta pitää tulla yritykselle ”tapa, jolla täällä toimitaan” ja jonka puolella työntekijät seisovat. Vain silloin ne jäävät pysyviksi. (Kotter 1996, 12.)

Miten uusien toimintatapojen ankkurointi käytännössä tapahtuu?

Uudet toimintatavat ankkuroidaan yrityskulttuuriin yksittäisten projektien ja koko muutosohjelman jälkeen (Kotter 1996, 136, 137). Ankkurointi tapahtuu seuraavasti:

Opeta esimiehille mitä yrityskulttuuri on ja uusia johtamistapoja. Tämä on tärkeää tehdä jo muutoksen alkuvaiheilla. Esimiehet, jotka eivät tunnista yrityskulttuurin olemassaoloa ja ymmärrä sen voimaa, jäävät herkemmin sen ohjailemaksi ja ohjailevat sen mukaisesti alaisiaankin (Grönroos 2010, 489). On ehdottoman tärkeää, että esimiehet puoltavat uusia toimintaperiaatteita ja tukevat niitä päivittäisellä johtamisellaan. Heiltä vaaditaan paljon puhetta työntekijöidensä suuntaan; paljon suusanallisia ohjeita ja suusanallista tukea, jotta työntekijät olisivat halukkaita hyväksymään uudet toimintatavat (Kotter 1996, 137). Mitä muuta tukemiseen sisältyy, sitä käsitellään tarkemmin tutkimuksen luottamuksellisessa osuudessa.

Opeta hallitukselle mitä yrityskulttuuri on. Hallitus, joka ei ymmärrä yrityskulttuurin suurta voimaa, voi valita muutoksen jälkeen tai sen aikana uudeksi toimitusjohtajaksi

väärän henkilön. Kotter on nähnyt lyhyen ajan sisällä kolme tapausta, joissa uudeksi toimitusjohtajaksi valittiin muutoksen jälkeen henkilö, joka ei ollut uusien toimintatapojen vastustaja, muttei myöskään niiden aktiivinen puolustaja (Kotter 1996, 12). ”Muutaman vuoden kuluttua kaikista kolmesta yrityksestä alkoivat hävitä kaikki merkit uudesta ja vahvasta organisaatiosta” (Kotter 1996, 13).

Yhdistä suoritusparannukset ja uudet toimintatavat toisiinsa. Jos tätä ei tehdä johdon toimesta, työntekijät tekevät sen itse. He saattavat yhdistää suoritusparannuksia vääriin kohteisiin, kuten toimitusjohtajaan. Silloin yrityskulttuuriin juurtuu uusien toimintatapojen sijaan pelkästään toimitusjohtajan johtamistyylin arvostus. (Kotter 1996, 12, 135.) Suoritusparannusten ja uusien toimintatapojen välinen yhteys voidaan vahvistaa mittareiden avulla. Esimerkiksi asiakastyytyväisyyskysely voi paljastaa, että lisääntynyt tyytyväisyys johtuu nimenomaan uusista toimintatavoista. (Kotter 1996, 135) Saavutettujen hyötyjen pitää olla selkeästi ja todistetusti parempia, kuin vanhoilla toimintaperiaatteilla saavutettujen hyötyjen (Kotter 1996, 137). Viesti tätä sanomaa työntekijöillesi niin paljon, että kaikki varmasti sisäistävät sen (Kotter International 2012d)

Perustele, miksi vanha kulttuuri ei ole enää hyödyllinen. On tärkeää lähteä työntekijöiden kanssa samalta pohjalta ja myöntää se tosiasia, että vanhat toimintanormit ja arvot olivat aikanaan hyödyllisiä. Miksi ne eivät ole sitä enää nykyään? Työntekijöistä ei tule uuden kulttuurin kannattajia, elleivät he saa tähän perusteellista vastausta. Puhu vanhan kulttuurin syntytaustasta ja selitä, mikä on liiketoimintaympäristössä nykyään toisin. (Kotter 1996, 135.)

Ylennä vain *näkyvästi* uusia toimintatapoja kannattavat. On yleinen virhe olla muuttamatta ylentämistapoja. Silloin uudistaminen jää vain harvoin pysyväksi, eikä vanha kulttuuri häviä. Pahimpia asioita mitä yritys voi itselleen tässä vaiheessa tehdä, on palkata sellainen uusi toimitusjohtaja, joka ei ole uusien toimintatapojen *aktiivinen tukija*. (Kotter 1996, 12, 135.)

Palkitse. Kannustimet, palkkiot ja ylentämiset ovat uusien normien ja arvojen vahvistumiselle tärkeitä (Kotter International 2012d).

Pidä jäähyväispuhe. Jos olisimme pelkästään järjellä ajattelevia ihmisiä, tällaista puhetta ei tarvittaisi (Kotter 1996, 134). On kuitenkin muistettava, että monella työntekijällä koko työura ja puolet heidän elämästään on nivoutunut konetoimittajien vanhaan kulttuuriin. He ovat saaneet sen mukaisesta toiminnasta tunnustusta, palkankorotuksia, ylennyksiä ja itsetuntoa. Heille on monesti kehittynyt vahva tunneside vanhaan kulttuuriin (Kotter 1996, 131). Jos unohdamme tässä vaiheessa tunteet, Kotterin mukaan ”kaivamme maata jalkojemme alta”. Jäähyväispuhe voi hyvin toteutettuna vaikuttaa myönteisesti kokeneisiin työntekijöihin, jotka ovat siihen saakka pitäytyneet vanhoissa toimintanormeissa ja arvoissa. (Kotter 1996, 134.) Puhe voi kestää puolisen tuntia ja sen runko voi noudattaa seuraavaa kaavaa: Kerro (Kotter 1996, 133, 134)

1. kuinka vanhat toimintatavat olivat aikoinaan hyödyllisiä

2. miten markkinat ovat muuttuneet (vertaa menneisyyttä ja nykyisyyttä toisiinsa)

3. miten vanhat toimintatavat alkoivat tuottamaan ongelmia nykyisissä olosuhteissa

4. milloin päätettiin, että asialle on tehtävä jotain ja mitkä tiedot vaikuttivat nykyisen suunnan valintaan (keksi jokin yhdistävä tekijä uuden ja vanhan suunnan välille, esim. palvella asiakkaiden tarpeita mahdollisimman hyvin)

5. miten me jokainen olemme jossain vaiheessa olleet huolissaan siitä, onko suunta oikea, mutta todistusaineisto on osoittautunut vakuuttavaksi (käy läpi asiakastyytyväisyyskyselyitä yms. mittareita)

6. kuinka uudet työntekijät varmaankin lähinnä nauravat mielessään vanhoille toimintamalleille, mutta heidän on hyvä ymmärtää, että ne palvelivat aikanaan yritystä oikein hyvin

7. miten osa ei haluaisi luopua vanhoista toimintatavoista vieläkään

8. että henkilöstö on kutsuttu jättämään jäähyväiset vanhoille tavoille

9. että vanhat toimintamallit olivat eläessään hyviä, mutta nyt ne ovat kuolleet ja meidän on jatkettava elämäämme uudessa ympäristössä ilman niitä.

Poista vanhan kulttuurin sitkeät kannattajat. Työntekijät tarvitsevat aikaa ja tietoja uuden vision ja siihen liittyvien toimintatapojen hyväksymiseen. Useimmat kyseenalaistavat vision perusteita, haluavat saada vastauksia kysymyksiinsä ja painiskelevat aikansa asian kanssa (Kotter 1996, 84, 85). Asenneongelmatkin ovat usein vain seurausta tiedon puutteesta (Grönroos 2010, 456, 491). Tämä on normaalia. Jos joku vastustaa sinnikkäästi uusia toimintaperiaatteita vielä senkin jälkeen, kun on saavutettu kiistattomia hyötyjä, hänelle on tarjottu apua toimintatapojen muutokseen ja hänen avukseen on tehty kaikki mikä järkevässä määrin on mahdollista (edelliset ankkuroinnit mukaan lukien), ei jää enää muuta vaihtoehtoa jäljelle kuin tämän henkilön poistaminen yrityksestä. Kotterin mukaan ”tulet menettämään joitakin ihmisiä [muutos]prosessissa” (Kotter International 2012d).

Vanhan kulttuurin järkähtämättömät kannattajat lannistavat muita ja heikentävät näiden motivaatiota. Toiset saattavat ihmetellä, miksi heidän annetaan toimia vieläkin vanhaan malliin. Jos tilanteeseen ei puututa, jotkut muutkin saattavat alkaa noudattaa heidän esimerkkiään ja jättää muutoksen sikseen. Vanhan kulttuurin sitkeiden kannattajien irtisanomisessa voi käyttää samaa taktiikkaa kuin luvussa 29 on ehdotettu muutosvastaisten esimiesten kanssa toimittavan (Kotter 1996, 98, 116, 135.) Muutosvastaisiin esimiehiin on reagoitava suhteellisen nopeasti heidän valtansa vuoksi (ks. luku 29).

Varmista, etteivät uudet työntekijät tue eivätkä saa vanhaa kulttuuria. Rekrytoinnissa pitää huomioida hakijoiden kyvyt ja halukkuus hyvään palveluun. Tulee varmistaa, ettei heihin iskosteta vanhoja toimintanormeja ja arvoja epävirallisten kanavien kautta. (Kotter 1996, 135.)

33 Tutkimuksen päätavoitteet

Tavoitteena oli selvittää palveluprosessin laadun merkitys keskisuurten ja suurten konepajojen liiketoiminnalle. Jos palveluprosessi osoittautuu merkittäväksi kilpailueduksi, tutkimusta oli tarkoitus jatkaa ja vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitkä ovat konetoimittajan käytännön askeleet palveluprosessin kehittämiselle?

2. Mitä hyötyä palveluprosessin kehittämisestä koituu konetoimittajalle ja tämän työntekijöille ja asiakkaille ja näiden työntekijöille?

3. Mitä kysymyksiä ja epäilyksiä konetoimittajilla aiheesta mahdollisesti herää ja mitkä ovat vastaukset niihin?

Koska opinnäyte on kohdennettu yritysten kiireiselle johdolle, sen rakentamisen johtavaksi periaatteeksi nostettiin helppolukuisuus ja käytännönläheisyys.

34 Tutkimuksen päätulokset

Inc.-lehden toimittaja tokaisi kerran muutosjohtamisekspertti John Kotterille, että tämän neuvomat vastaukset muutosta kyseenalaistaville työntekijöille ovat hämmästyttävän lyhytsanaisia. Mitä Kotter vastasi?

> *Kun joku hyökkää ideaamme vastaan, me olemme ajatelleet asian juuriaan myöten ja esitämme 16 syytä, miksi idea on hyvä. Jos olemme työskennelleet kovasti jonkin eteen ja uskomme siihen, tiedämme 16 syytä, tai jopa 116 syytä, miksi se on hyvä idea. Mutta sen jälkeen kun joku listaa 43. syyn, ihmiset vain lakkaavat kuuntelemasta. Tehokkaimmat vastastrategiat näyttävät olevan yksinkertaiset, maalaisjärjen mukaiset vastaukset, jotka eivät vedä mukanaan juoksuhiekkaan.* (Gossage 2010, 113.)

Kotter saattaa vastata kysymykseen vain yhdellä ainoalla lauseella (Gossage 2010, 113). Päätuloksien esittelyssä pyritään käyttämään Kotterin strategiaa. Pidemmät vastaukset ja lisäperustelut löytyvät varsinaisesta tutkimusosuudesta.

Palveluprosessin kehittämisestä koituvat hyödyt

Mitä hyötyjä asiakas saa?

Vähemmän kustannuksia. Konetoimitus heikentää lähes aina sekä asiakkaan tuotantolinjan, että arkitoiminnan tuottavuutta. Kun konetoimittajan palveluprosessi on erinomainen, asiakkaan tuottavuusmenetykset ovat konetoimituksessa minimaaliset.[1]

Vähemmän riskejä. Useimmat asiakkaiden konetoimituksiin liittyvät riskitekijät syntyvät palveluprosessista.

[1] Jos konetoimittaja nostaa palveluprosessinsa erinomaisesta elämykselliseksi, konetoimittaja nostaa konetoimituksen asiakkaille lisävirtaa tuottavaksi odotetuksi tapahtumaksi. Tällöin konetoimituksesta tulee henkisellä tasolla vastaavantyyppinen tapahtuma kuin mitä uuden auton ostaminen on monelle kuluttajalle. Tässä vaiheessa puhutaan pikkuhiljaa pinnalle nousevasta UX-suunnittelusta, eli User Experience -suunnittelusta. UX:n ennustetaan kasvavan tulevaisuudessa yritysten välisessä liiketoiminnassa huomattavaksi kilpailutekijäksi.

Mitä hyötyä asiakkaan työntekijät saavat?

Turvallisuutta. Asiakkaiden huolet liittyvät konetoimituksissa palveluprosessiin – pysyykö konetoimitus aikataulussa, sujuuko yhteistyö mutkattomasti, hoidetaanko tehtävät tehokkaasti loppuun asti ja miten hyvin lopputuotteet palvelevat heitä. Heikko palveluprosessi aiheuttaa asiakkaille huolta, paineita ja epävarman tai jopa voimattoman olon.

Mukavuutta. Onko uuden auton ostaminen stressaava kokemus? Moni kokee sen päinvastoin tietynlaisena elämyksenä. Konetoimituksesta ei tule asiakkaille stressiä nimeksikään, kun palveluprosessi on huippuluokkaa. Päinvastoin konetoimitusajasta voi tulla asiakkaille parhaimmillaan normaaliin työarkeen verrattuna jopa vaikuttavaa tai elämys.

Arvostusta. Työelämästä haetaan arvostusta ja hyvin koulutetut konetoimittajan työntekijät tietävät tämän. Palveluorganisaatioksi muuttuneen konetoimittajan työntekijät osoittavat arvostusta asiakkaita kohtaan kuuntelemalla heitä huolellisesti, ottamalla heidän mielipiteet arvostaen huomioon ja osoittamalla aitoa kiinnostusta heidän tilannettaan kohtaan.

Ansioita. Onnistunut projektin läpimeno voi myötävaikuttaa ainakin johtavassa asemassa olevien työntekijöiden ansioihin palkankorotuksina ja ylennyksinä.

Mitä hyötyjä konetoimittaja saa?

Lisää tilauksia. Kun haastateltavalta kartonkitehtaan projektipäälliköltä kysyttiin, ostavatko he vain lopputuotteen vai lopputuotteen ja palveluprosessin, vastaus kuului seuraavasti: ”Mieluummin palveluprosessin. Ei jakoavaimet käteen toimitus vaan avaimet käteen toimitus.” Haastattelujen mukaan palveluprosessin heikko laatu aiheutti 71 % kaikista konetoimittajan asiakasmenetyksistä tai toiveista, ettei kyseistä

konetoimittajaa enää jatkossa käytettäisi[1]. Haastateltavat asiakkaat pitivät palveluprosessin kehittämistä lähes kaksi kertaa arvokkaampana kuin teknisen osaamisen ja teknologian kehittämistä ja lähes neljä kertaa arvokkaampana kuin 10 % hinnanalennusta.

Vähemmän kustannuksia. Palveluprosessin kehittäminen tarkoittaa käytännössä ongelmien poistamista asiakasrajapinnasta. Koska se tapahtuu asiakasrajapinnassa, sen vaikutukset ovat kaksisuuntaisia: se poistaa ongelmia ja kustannuksia sekä konetoimittajalta että asiakkaalta.

Mitä hyötyä konetoimittajan työntekijät saavat?

Turvallisuutta. Konetoimittajan kohonnut kilpailukyky vähentää irtisanomisten ja lomautusten riskiä. Palvelumuutoksessa työskennelleiden työntekijöiden arvostus työmarkkinoilla kohoaa.

Vähemmän stressiä. Ongelmia vähemmän, stressiä vähemmän.

Arvostusta. Konetoimittaja ja sen henkilöstö, jotka tulevat tunnetuksi erittäin hyvin toimivasta palveluprosessista, saavat osakseen vahvan brändin ja asiakkaiden kunnioituksen. Media ja paikallisyhteisö kiinnittävät epäilemättä positiivista huomiota konetoimittajan taloudelliseen menestykseen ja uuteen toimintamalliin.

Ansioita. Viisaasti toimiva konepaja palkitsee työntekijöitä erinomaisesta muutostyöstä.

Hyötyjä ylimmälle johdolle. Edellä mainitut hyödyt koskevat myös ylintä johtoa. Sen lisäksi ylin johto oppii muutosjohtamista, palveluorganisaatioksi muuttumista ja ihmisten johtamista. Näiden taitojen arvo kasvaa kiihtyvästi muuttuvassa ja palveluja arvostavassa maailmassa koko ajan.

[1] Erään Yhdysvalloissa tehdyn kuluttajatutkimuksen mukaan heikko palveluprosessi oli asiakasmenetysten syynä 68 % tapauksista. Se, että prosentit ovat lähes identtisiä keskenään, muistuttaa meitä siitä, että yritysten ostopäätöksiä eivät tee yritykset, vaan ne samat ihmiset, jotka ovat iltaisin ja viikonloppuisin kuluttajan roolissa.

Mitä muita kysymyksiä tai epäilyksiä saattaa herätä?

Meillä on kustannusleikkaukset käynnissä, eikä meillä ole varaa suuriin muutosohjelmiin.

Palveluprosessin laadun kasvattaminen ei ole tapa lisätä kustannuksia vaan tapa poistaa niitä.

Emme voi ajatellakaan vuosien muutosohjelmaa, koska tuloksia pitää saada nopeasti.

Oikein johdetut suuret muutosohjelmat tuottavat tasaisesti näkyviä ja kiistattomia suoritusparannuksia. Ensimmäisiä nopeita tuloksia on saatava pienissä yrityksissä viimeistään puolen vuoden päästä muutosohjelman aloittamisesta, suurissa yrityksissä tuo aika on maksimissaan puolitoista vuotta.

Onko palveluprosessin laatuun kiinnittäminen ajankohtaista?

Maailma ympärillämme muuttuu kiihtyvällä tahdilla kohti arvotaloutta ja asiakkaat eivät siksi enää osta koneita vaan hyötyjä suhteessa kustannuksiin. Laadukas palveluprosessi kasvattaa asiakkaan hyötyjä ja poistaa kustannuksia. FIMECCin palveluasioiden johtaja ja vahvan bisneskokemuksen omaava Jouko Koskinen arvioi opinnäytettä sanoilla ”aihe on erittäin akuutti”. (Lisää syitä, ks. luku 2 .)

Mitä palveluprosessilla ja palveluorganisaatiolla tarkoitetaan?

Palveluprosessi. Konetoimittajat tarjoavat asiakkaille mitä-tekijöitä (mitä tekniikkaa, palveluita, dokumentteja jne.) ja miten-tekijöitä (miten luotettavasti, ongelmattomasti, miellyttävästi). Palveluprosessi tarkoittaa jälkimmäisiä tekijöitä.

Palveluorganisaatio. Konetoimittajasta on tullut asiakkaiden silmissä aito palveluorganisaatio, kun se tarjoaa asiakkailleen näiden tarvitsemat palvelut ja teknologian ja

erinomaisen palveluprosessin. Palveluprosessin voi nostaa erinomaiseksi vain muuttamalla organisaatio palveluorganisaatioksi. Se tapahtuu muuttamalla yrityksen rakenteet, järjestelmät, työprosessit, toimintanormit, arvot ja johtamistavat erinomaista palvelua tukeviksi. Työntekijät on nähtävä sisäisinä asiakkaina ja pidettävä heidän hyvinvoinnistaan ja teknisestä osaamisestaan hyvää huolta, koska silloin he pitävät asiakkaistaan hyvää huolta.

Jos palveluprosessin kehittäminen on tärkeää, miksei sitä ole toteutettu jo ajat sitten?

Maailma muuttuu. Se mikä ei ollut tärkeää eilen, on tärkeää tänään. Konetoimittajat ovat aikaisemmin menestyneet lähinnä tuotteisiin keskittymällä, mutta tilanne on nykyään toisin.

Historialliset taustat. Palveluprosessiin puuttumista vaikeuttavat tällä hetkellä lähinnä historialliset seikat. Olemme oppineet arvostamaan tuotteita ja kiinnittämään lähes yksinomaan niihin huomiota aina 1700-luvun teollisesta vallankumouksesta lähtien. Niiden arvostus on meissä syvään juurtunutta ja se arvostus voi syrjäyttää mielistämme kaiken muun asiakkaalle arvoa tuovan. Toinen historiallinen vaikeuttaja on syvään juurtunut tottumus ja arvostus asioiden johtamiseen. Se on peräisin 1900-luvulta, jolloin perustettiin enemmän suuria organisaatioita kuin koskaan aiemmin ihmiskunnan historiassa. Voimakkaan kasvun hallitsemiseen tarvittiin valtavasti asiajohtajia ja meistä tehtiin siksi lähes yksinomaan asiajohtajia. Palveluorganisaatioiksi muuttumiseen tarvitaan 70–90 % ihmisten johtamista ja vain 10–30 % asioiden johtamista.

Millä tasolla konetoimittajien palveluprosessi on tällä hetkellä?

Haastateltavat asiakkaat ovat saaneet konetoimittajilta viime vuosina keskimäärin melko hyvää palveluprosessia. Palvelukoulutusta on toteuttanut vain yksi haastateltu konetoimittaja kahdeksasta, mikä viittaa siihen, että palveluprosessissa on vielä paljon hyödyntämätöntä kasvupotentiaalia olemassa. Asiakassuhteiden ja palvelumark-

kinoinnin tutkimuskeskuksessa työskentelevän Pekka Helteen mukaan ”Suomen palvelukulttuuri on ohutta, jopa olematonta” konetoimituksissa (vuonna 2011). VTT:n johtavan tutkijan Raimo Hyötyläisen mukaan suomalaiset konetoimittajat olivat vuonna 2007 oletettavasti jossain tuotekeskeisyyden ja asiakaskeskeisyyden välimaastossa.

Onko palveluprosessin nostamisesta nykytasoa korkeammaksi todellista hyötyä?

Monet laajat tutkimukset osoittavat, että tyytyväisellä ja erittäin tyytyväisellä asiakkaalla on moninkertainen ero uusintaosto- ja suositteluhalukkuuteen. Pelkästään tyytyväisille asiakkaille yritys on yhdentekevä, kun taas erittäin tyytyväiset asiakkaat ryhtyvät suorastaan yrityksen palkattomiksi myyjiksi. Siitä voi päätellä, että suomalaisten konetoimittajien melko hyvän palveluprosessin kehittämisellä erittäin hyväksi saavutetaan suuria etuja. Tätä puoltaa haastattelututkimus, jonka mukaan konetoimittajien palveluprosessin kehittämistä nykytasosta erittäin hyväksi pidetään asiakkaiden keskuudessa vielä suuremmassa arvossa kuin konetoimituksesta saatavaa 35 % alennusta.

Mihin tekijöihin konetoimittajien palveluprosessi osittuu ja mikä on niiden tärkeysjärjestys?

Palveluprosessi jakautuu aikataulussa pysymiseen, yhteistyön sujuvuuteen, tehtävien loppuunsaattamiseen ja lopputuotteiden palvelevuuteen. Nämä jakautuvat edelleen pienempiin osatekijöihin, joita on käsitelty tutkimuksen salaiseksi asetetussa osuudessa. Tärkeysjärjestyksen käsittely on samoin salassa pidettävässä osuudessa.

8 käytännön askelta palveluprosessin kehittämiselle

Toimintatapojen suunnanmuutoksessa ei ole kyse vain työntekijän henkilökohtaisista tottumuksista. Toimintatavat ovat riippuvaisia myös palkkausperusteista, suoritusten arviointitavoista, ylentämistavoista, palkkioiden jakamisperusteista ja rekrytoinnissa esitetyistä vaatimuksista. Toimintatavat riippuvat tiedon saatavuudesta, koulutuksista, resursseista, valtuuksista, esimiesten johtamistavasta ja työprosessien ongelmista.

Toimintatapoihin vaikuttavat erityisen voimakkaasti myös työntekijöiden keskuudessa syvään juurtuneet arvot ja niihin liittyvät toimintanormit. Jos konetoimittaja halua tarjota asiakkailleen erinomaista palvelua, sen pitää muuttua rakenteita, järjestelmiä ja yrityskulttuuria myöten erinomaista palvelua tukevaksi palveluorganisaatioksi. Muutos tapahtuu kahdeksalla askeleella.

1. Luo kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunne

Miksi tärkeää? Harvaa ihmistä kiinnostaa tehdä työtä muutosongelmien parissa muun työarjen keskellä, jos muutostehtäviä ei koeta kiireellisiksi ja välttämättömiksi. Muutosohjelma ei saa silloin riittävästi tukijoita ja ohjelma kääntyy pakottamiseksi, mikä on alusta lähtien tuhoon tuomittu tapa muuttaa organisaatiota.

Miksi vaikeaa? 1) Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunteen luominen koko organisaatioon vie aikaa ja moni haluaa kärsimättömänä jatkaa pian eteenpäin muutoksen seuraavaan vaiheeseen. 2) Kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnun esiintuominen edellyttää tyytyväisyyden ilmapiirin rikkomista. Se vaatii rohkeutta, koska seurauksena on yleensä ristiriitoja ja levottomuutta, mitkä voivat heikentää lyhyen aikavälin tuloksia.

Miten onnistua? Aseta tavoitteet niin korkeiksi, ettei niitä pystytä saavuttamaan nykyisellä organisaatiolla, esitä avoimesti tietoja vaikeuksista ja ongelmista, vaadi kontakteja tyytymättömiin ihmisiin ja anna runsaasti tietoja mahdollisuuksista ja niiden käyttämättömyydestä. Motivoi mahdollisuuksilla, jotka innostavat, älä peloilla, joka lannistavat.

2. Perusta ohjaava ryhmä

Miksi tärkeää? Muutoksessa pitää hallita kymmeniä päällekkäisiä projekteja. Yksittäisellä ihmisellä ei ole kaikkia taitoja, uskottavuutta eikä aikaa tämän kaiken toteuttamiseen nopeasti.

Miksi vaikeaa? Työryhmänä onnistuminen ei ole välttämättä yhtä vaikuttavaa cv:ssä

kuin yksilösuoritus. Jotkut avainhenkilöt saattavat vielä tässä vaiheessa olla koko muutosohjelmaa vastaan. Toiset taas pitävät ryhmänä toimimista masentavan hitaana tapana tehdä töitä.

Miten onnistua? Ryhmän koko on noin 5–20 henkilöä, yrityksen koosta riippuen. Ohjaavaan ryhmään valitaan toimitusjohtajan, yksikönjohtajan tai osastonjohtajan lisäksi jäseniä siten, että ryhmä saadaan vahvaksi. Ryhmässä pitää olla tärkeimpiä linjajohtajia, vahvaa asiantuntemusta eri aloilta, työntekijöiden syvästi arvostamia henkilöitä, asiajohtajia ja sitäkin enemmän päteviä ihmisten johtajia. Vältä ehdottomasti tärkeilijöitä ja selkäänpuukottajia. Ryhmän vetäjän tulee olla jonkin tuotelinjan vahva edustaja. Ryhmän keskinäistä luottamusta vahvistetaan ja heille juurrutetaan halu yhteiseen päämäärään.

3. Laadi visio ja strategia

Miksi tärkeää? 1) Visio yksinkertaistaa päätöstentekoa, koska se kertoo oikean suunnan. Kotterin mukaan ”Yhdellä yksinkertaisella kysymyksellä – onko tämä sopusoinnussa vision kanssa? – voidaan välttyä tuntien, päivien tai jopa kuukausien mittaisilta hankalilta keskusteluilta.” 2) Visio motivoi ja yhdistää ihmisiä yhteiseen tavoitteeseen. 3) Se nopeuttaa muutosten koordinointia. Koska suunta on työntekijöillä selkeä, heidän ei tarvitse jatkuvasti varmistaa päätöksiä esimieheltä tai uudesta paksusta ohjekirjasta.

Miksi vaikeaa? 1) Visio kuuluu ihmisten johtamiseen, eikä asiakeskeiseen johtamiseen, johon meidät on totutettu. 2) Vision ja strategian luominen vaatii paljon kovaa työtä ja sen luomistyö aiheuttaa ryhmässä huolia, ristiriitoja ja ahdistusta.

Miten onnistua? Prosessin monimutkaisuus, sekavuus ja pitkä aika (kuukausia) on hyväksyttävä. Tehokas visio on kuviteltavissa oleva, haluttava, realistinen, mutta voimakas, hyvin määritelty, globaalien suuntauksien mukainen, yksinkertainen ja lyhyt.

4. Viesti muutosvisio tehokkaasti

Miksi tärkeää? Kun visio viestitään tehokkaasti, ihmisiä ei tarvitse työntää eteenpäin, koska he tietävät päämäärän ja ovat motivoituneita suuntaamaan sinne. Samalla tunnistetaan, pitääkö visiota ehkä korjata. Korjauksen tarvetta tulee, jos joku havaitsee visiossa virheen tai jos henkilöstöltä ei saada visioon tukea.

Miksi vaikeaa? Viesti on vaarassa hukkua informaatiotulvaan, sen on ulotuttava koko organisaatioon, viestintä ei saa olla kallista ja henkilöstö yleensä ensi alkuun kyseenalaistaa visiota.

Miten onnistua? 1) Vaikuttavinta on oma esimerkki. 2) Sen lisäksi käytetään kaikkia mahdollisia viestintäkanavia päivittäisiä keskusteluja myöten. Oppiminen tapahtuu parhaiten, kun jokin asia kuullaan ja nähdään usean eri kanavan kautta. 3) Mitä yksinkertaisemmaksi viesti tehdään, sitä nopeammin se painuu mieliin ja sitä halvemmaksi viestintä tulee. 4) Kielikuvilla, vertauksilla ja esimerkeillä on sama vaikutus. 5) Kertaus on opintojen äiti visionkin tapauksessa. Kertaus toteutetaan parhaiten siten, että kaikki johtajat sitoutuvat viestimään visiosta joka päivä vaikkapa neljä kertaa. 6) Viestinnän kaksisuuntaisuus saadaan toteutumaan päivittäisissä arkitilanteissa palautetta pyytämällä.

5. Valtuuta henkilöstö vision mukaiseen toimintaan

Miksi tärkeää? Henkilöstön valtuuttaminen merkitsee vision toteuttamisen tiellä olevien esteiden poistamista ja henkilöstön rohkaisua toimimaan vision mukaisesti. Se, että henkilöstöä kannustetaan toimimaan vision hyväksi samanaikaisesti kun he kokevat erilaisia toimintaa vaikeuttavia tekijöitä, on kuin painaisi kaasua ja jarrua samanaikaisesti. Se saa henkilöstön ennen pitkää turhautumaan ja he ärsyyntyvät koko muutoshankkeeseen.

Miksi vaikeaa? Vision tiellä olevien esteiden poistaminen tarkoittaa monesti isoja projekteja ja ihmisten johtamistaitoja.

Miten onnistua? Poista vision toteuttamisen tiellä olevat esteet. Näitä ovat käytettävissä olevan ajan määrä, palkkausperusteet, suoritusten arviointitavat, ylentämistavat, palkkioiden jakamisperusteet, rekrytoinnissa esitetyt vaatimukset, tiedon saatavuus, osaaminen, resurssit, esimiesten johtamistavat ja vallan määrä. Myös negatiivinen kassavirta voi olla esteenä. Joskus esteet ovat lähinnä ihmisten mielissä. Kun häiritsevimmät esteet on poistettu, työntekijöitä rohkaistaan ja autetaan toimimaan vision mukaisesti.

6. Varmista lyhyen aikavälin onnistumiset

Miksi tärkeää? Lyhyen aikavälin onnistumiset ovat tärkeitä, koska useimmat odottavat nopeasti tuloksia ja luopuvat leikistä, jos niitä ei ala näkymään. Tässä vielä kahdeksan muuta syytä: ne antavat syyn taputtaa itseään olkapäälle, testaavat vision ja strategian oikeellisuutta, vievät pohjaa vastustamisyrityksiltä, pitävät ylimmän johdon ja keskijohdon muutosohjelmassa mukana, tuovat lisää työntekijöitä muutostyöhön, antavat valtaa toteuttaa yhä suurempia projekteja, pitävät yllä kiireellisyydentuntua ja mahdollistavat muutosohjelman jatkumisen pahoistakin vastoinkäymisistä huolimatta.

Miksi vaikeaa? Monetkaan eivät ymmärrä miten valtava merkitys lyhyen aikavälin onnistumisilla on muutoshankkeen onnistumisen kannalta, eivätkä he siksi uhraa aikaansa ja ajatuksiaan nopeille suoritusparannuksille. Useat ovat myös oppineet ajattelemaan, että pitää valita joko lyhyen tai pitkän aikavälin tulokset, että kummankin toteuttaminen samanaikaisesti ei ole mahdollista. Joistakuista voi taas tuntua liian raskaalta viedä lyhyen aikavälin muutosprojekteja eteenpäin muiden projektien rinnalla. Usein käy myös niin, että joku muutosohjelman edellisistä vaiheista on hoidettu heikosti, jolloin lyhyen aikavälin muutosprojektit epäonnistuvat. Yleistä on sekin, että onnistumisia ei suunnitella huolella, jolloin niistä ei tulekaan lyhyen aikavälin onnistumisia ja koko niitten tarkoitus epäonnistuu. Joskus johto on niin innostunut visioon, että lyhyen aikavälin onnistumiset jätetään siksi huomiotta.

Miten onnistua? Valitse muutama lyhyen aikavälin projekti toteutettavaksi yhtä aikaa. Hyvissä lyhyen aikavälin projekteissa täyttyvät seuraavat ominaisuudet: ne ovat

näkyviä ja kiistattomia, ne tuottavat nopeita suoritusparannuksia (pienissä yrityksissä < 6 kk, suurissa < 1,5 v), niillä on vahva yhteys muutosohjelmaan, ne eivät vaaranna yritystä ja ne poistavat tuskaisimpia ongelmia. Seuraavaksi johda lyhyen aikavälin muutosprojekteja: Määrittele ensin yksityiskohtaiset tavoitteet, suunnitelmat ja budjetit, varmista, että mittausjärjestelmät kykenevät selkeästi osoittamaan suoritusparannuksia tapahtuneen, seuraa projektien etenemistä ja palkitse projektien päätyttyä työntekijät, jotka ponnistelivat onnistuneesti muutosprojektien eteen.

7. Älä hellitä vaan lisää vauhtia!

Miksi tärkeää? Kun muutosohjelmaa on viety muutama vuosi eteenpäin ja on saavutettu jokin merkittävä suoritusparannus, yrityksessä nousee herkästi luovuttamisen henki pintaan. Tässä vaiheessa ei ole kuitenkaan aika hellittää otettaan, koska suurimmat suoritusparannukset tulevat usein vasta ohjelman loppuvaiheilla ja koska saavutetut suoritusparannukset pysyvät vielä hauraina mahdollisesti jopa useita vuosia.

Miksi vaikeaa? Ihmiset saattavat olla vuoden tai parin vuoden kuluttua muutosohjelman aloittamisesta hyvin väsyneitä ja ajatus tauosta tai ohjelman lopettamisesta tuntuu silloin erittäin houkuttelevalta, varsinkin onnistumisten kohdalla.

Miten onnistua? Aivan ensimmäiseksi vältä taukoa kuin pahinta vihollistasi, koska se vie muutosohjelman herkästi alamäkeen, josta ei ole enää paluuta. Kun saavutatte onnistumisia, lepotauon sijaan kanavoi onnistumisten riemu uusiin projekteihin. Poista muutosta vaikeuttavia turhia riippuvuuksia osastojen väliltä ja niiden sisäpuolelta. Ankkuroi saavutetut parannukset yrityksen kulttuuriin, ettei parannuksia menetetä. Toteuta loput kymmenkunta projektia samanaikaisesti ja keskity siihen, että koko organisaatio näkee visio ja strategian kirkkaasti mielessään. Heidän tulee nähdä kirkkaasti myös se, miten kukin projekti nivoutuu kokonaisvisioon. Pidä koko ajan huolta siitä, että muutokset koetaan ehdottoman tärkeiksi ja kiireellisiksi.

8. Ankkuroi uudet toimintatavat yrityskulttuuriin

Miksi tärkeää? Uusista toimintatavoista tulee pysyviä vasta silloin, kun ne on saatu

juurrutettua yrityskulttuuriin. Silloin työntekijät seisovat vankasti uusien toimintatapojen puolella ja he kannattavat niitä syvällä sisimmässäänkin.

Miksi vaikeaa? 1) Yrityskulttuuria saatetaan pitää vain pehmeänä asiana, jota ei ole tarpeen ottaa vakavasti. Näin ajatteleva joutuu myöhemmin kärsimään ajattelustaan – kokemusten mukaan yritys menettää tällöin jo parissa vuodessa muutosohjelman päättymisestä suuren osan tai jopa kaiken, minkä puolesta se on tehnyt lujasti töitä. 2) Koska yrityskulttuuriin liittyvät arvot ovat näkymättömiä ja työntekijät toimivat niiden mukaan pitkälti ilman tietoista tarkoitusta, niitä on vaikea edes kyseenalaistaa tai ottaa puheeksi. 3) Arvot ovat yrityskulttuurissa joskus niin tiukassa, että niiden muuttamiseen kuluu useita vuosia.

Miten onnistua? Tämä askel vaatii paljon puhetta. 1) Yhdistä suoritusparannukset ja uudet toimintatavat toisiinsa. Jos tätä ei tehdä johdon toimesta, työntekijät tekevät sen itse. He saattavat yhdistää suoritusparannuksia vääriin kohteisiin, kuten toimitusjohtajaan. 2) Perustele, miksi vanha kulttuuri ei ole enää hyödyllinen. 3) Ylennä vain *näkyvästi* uusia toimintatapoja kannattavat. 4) Palkitse. 5) Pidä jäähyväispuhe. Jos olisimme pelkästään järjellä ajattelevia ihmisiä, tällaista puhetta ei tarvittaisi. On kuitenkin muistettava, että monella työntekijällä koko työura ja puolet heidän elämästään on nivoutunut konetoimittajien vanhaan kulttuuriin. He ovat saaneet sen mukaisesta toiminnasta tunnustusta, palkankorotuksia, ylennyksiä ja itsetuntoa. Heille on monesti kehittynyt vahva tunneside vanhaan kulttuuriin. 6) Poista vanhan kulttuurin sitkeät kannattajat. 7) Varmista, etteivät uudet työntekijät tue eivätkä saa vanhaa kulttuuria. 8) Opeta hallitukselle mitä yrityskulttuuri on. Hallitus, joka ei ymmärrä yrityskulttuurin suurta voimaa, voi valita muutoksen aikana tai sen jälkeen uudeksi toimitusjohtajaksi henkilön, joka ei aktiivisesti tue uusia toimintatapoja. Tällaisesta valinnasta on tavanomaisesti seurauksena muutosten rapautuminen. Uusia toimintatapoja ja arvoja pitää tukea aktiivisesti aina siihen saakka, kunnes ne ovat vahvasti ankkuroituneet yrityskulttuuriin.

Palveluorganisaation 2 kulmakiveä

Työntekijät on nähtävä sisäisinä asiakkaina ja pidettävä heidän hyvinvoinnistaan ja

teknisestä osaamisestaan hyvää huolta, koska silloin he pitävät asiakkaistaan hyvää huolta. Työntekijöiden hyvinvointi ja tekninen osaaminen muodostavat palveluorganisaation perustan.

Hyvinvointi

Kun Vineet Nayar tuli teollisuuspalveluyritys HCL:n toimitusjohtajaksi vuonna 2005, yrityksellä oli työntekijöitä 30 000. Nykyään heitä on 82 000. Miten Nayar on onnistunut tässä? Hän pitää yrityksensä menestyksen avaimena periaatettaan asettaa työntekijät asiakkaittensa edelle. Vineet Nayar pääsi johtamistapansa ansioista vuonna 2011 Harvard Business Reviewin julkaisemaan koko maailman kattavaan listaan ”The 50 Most Influential Management Gurus”, jota kutsutaan myös maailman Thinkers50-listaksi. Thinkers50:n myöntämistä pidetään Forbesin mukaan johtamisen Oscar-palkintona.

Miksi tärkeää? Työntekijöiden hyvinvointi antaa erinomaisen kasvualustan innovaatioille, mahdollistaa työntekijöiden maksimitehokkuuden työssä ja oppimisessa, vähentää sairauspoissaoloja, aikaansaa halua työskennellä yrityksen menestymisen eteen, lisää parhaimpien työntekijöiden pysyvyyttä, vähentää rekrytointikustannuksia, helpottaa alan parhaiden työntekijöiden rekrytointia, parantaa palvelun laatua, parantaa työilmapiiriä ja tuo sekä motivaatiota että mahdollisuuksia keskittyä syvemmin asiakkaan menestymiseen. Erään menestyneen lentoyhtiön perustaja sanoikin: ”Työntekijöitä on kohdeltava kuin asiakkaita. Kun heitä kohdellaan oikein, he kohtelevat ulkoisia asiakkaita oikein.” Työntekijöiden hyvinvointi on selvästikin erinomaisen palveluprosessin kulmakiviä.

Miten onnistua? Hyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpitämisessä pätee seuraava peruskaava:

1. Minimoi ylimääräiset kuormitukset. Ylimääräisiä kuormituksia ovat esimerkiksi vaikea pomo, vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys, irtisanomisten pelko ja häiritsevät aistiärsykkeet, kuten avokonttorin jatkuva hälinä.

2. Säädä kokonaiskuormitus (työn kuormitus + ylimääräinen kuormitus) vastaamaan yksilön sen hetkistä henkistä kapasiteettia ja kykyjä. Työntekijä on tehokkaimmillaan ja nauttii työstään eniten, kun työkuormitus kohtaa henkisen kapasiteetin ja kyvyt. Kuormitukseen voidaan vaikuttaa ulkopuolisella työvoimalla, yrityksen sisäisellä työnjaolla ja ylimääräisen kuormituksen poistamisella.

3. Huolehdi palauttavista tekijöistä. Työpäivästä jää palautumisen tarve, joka korjataan samana päivänä toiminnalla, joka tuntuu kullekin yksilölle virkistävältä. Palauttavia tekijöitä ovat esimerkiksi liikunta, sosiaaliset suhteet ja luonnossa liikkuminen. Työnantaja voi järjestää työnaikaisia palautumismahdollisuuksia, joiden avulla aivot saadaan hetkeksi suuntautumaan johonkin täysin muuhun kuin työhön. Jotkut IT-yritykset ovat perustaneet tiloja, joissa voi ottaa kahvitauolla vaikkapa biljardimatsin työkaverin kanssa. Myös toimistotiloissa olevien luontoelementtien (puut, pensaat, kukat, vesi, auringonvalo, ikkunanäkymän vehreys yms.) uskotaan palauttavan. Stressaantuneen ihmisen sydämen ja pään lihasten toiminnan on todettu rentoutuvan luontoympäristöä katselemalla jo 5-7 minuutissa.

Tekninen osaaminen

Miksi tärkeää? Jos tekninen osaaminen on vähäistä, työtehtävien sujuvuus on heikkoa. Asioita pitää selvittää, kokeilla ja pohtia tavallista enemmän, eivätkä kaikki ongelmat ratkea silloinkaan. Tämä kuluttaa asiakkaan aikaa, henkistä kapasiteettia ja rahaa, heikentää luotettavuuskuvaa ja saattaa kiristää ilmapiiriä, millä on vaikutuksensa myös henkilösuhteisiin.

Miten onnistua? 1) Pidä parhaat työntekijät. Tuotekohtainen vahva tekninen asiantuntemus kehittyy ennen kaikkea pitkästä työurasta saman yrityksen alaisuudessa. Saadakseen työntekijäryhmiinsä keskimäärin vahvan asiantuntemuksen, työnantajan on pyrittävä pitämään varsinkin parhaimmista työntekijöistään kiinni. Peruslähtökohta tälle on työntekijän hyvinvoinnista huolehtiminen. Työntekijä ei silloin vaihda

työpaikkaa stressaantumisen tai ikävystymisen takia. Työnteko pysyy mielenkiintoisena ja puoleensavetävänä, koska hyvinvoinnista huolehtimiseen sisältyy haasteiden sovittaminen työntekijän kykyjä vastaaviksi. 2) Tue oppimiskykyä. ”Pelko pannaan” oli laatuguru W Edwards Demingin motto. Hän oli havainnut, että pelko sai työyhteisön jähmettymään: heistä tuli haluttomia ilmaisemaan mielipiteitään, esittämään ideoita tai koordinoimaan töitään, puhumattakaan tuotannon laadun kehittämisestä. Nykyisin tiedetään, että pelolla, ahdistuneisuudella ja muilla kielteisillä tunteilla on taipumus turruttaa mieli ja haitata oppimista. 3) Kouluta. Nuorempi suunnittelija saattaa tarvita aktiivisesti vanhemman suunnittelijan tukea ja kummatkin tarvitsevat koulutusta uusiin suunnitteluohjelmiin. Kummankin tyyppinen koulutus kehittää teknistä osaamista ja sitä kautta asiakkaan saamaa palvelua.

35 Loppupäätelmät

Onnistumiset

Akuutti aihevalinta. ”Aihe on erittäin akuutti”, kuten FIMECCin palveluasiantuntija Jouko Koskinen asian ilmaisee opinnäytettä tarkasteltuaan. Talous muuttuu kohti palvelutaloutta ja asiakkaan kanssa tehtävää miellyttävää yhteistyötä. Palveluprosessin kehittäminen liittyy kiinteästi näihin kumpaankin ilmiöön. Talouden voidaan myös sanoa muuttuvan arvotalouteen, joka on tavallaan pääotsikko palvelutaloudelle, yhteistyölle ja muille sen kaltaisille asiakkaille arvoa tuoville tekijöille. Aihe on erittäin akuutti myös arvotalouden näkökulmasta katsottuna, koska palveluprosessin kehittäminen lisää asiakkaille hyötyjä ja poistaa näiden kustannuksia. Aihe on akuutti konetoimittajille, jotka voivat kireässä taloustilanteessa kasvattaa palveluprosessin laadulla toimitustensa arvoa huomattavasti. Haastatellut asiakkaat pitivät konetoimittajien palveluprosessin kehittämistä nykyisestä yleisestä tasosta huippuunsa lähes neljä kertaa arvokkaampana verrattuna koneesta saatavaan 10 prosentin alennukseen. Aihevalinta on onnistunut, katsoopa sitä sitten arvotalouden, palvelutalouden, yhteistyön tai konetoimittajien taloudellisen menestyksen näkökulmasta.

Vankka tietopohja. Tietopohjan tavoitteena oli herättää uskottavuutta ja siksi sen peruslähteet valittiin tarkoin (asiasta enemmän tulevassa otsikossa ”Luotettavuus”). Tietoa hankittiin useasta eri kirjallisesta lähteestä ja eri kielillä, kuten lähdeluettelo asian osoittaa. Tietopohja on lähdeluetteloakin laajempi, koska tutkimusprosessin alkuvaiheilla tutustuttiin useampaan sataan kirjaan, joista valittiin lopulta parhaiten aihetta tukevat julkaisut. Tietopohja käsittää myös tutkijan itsensä vuosien kokemuksen koneiden vaativista automaatiosuunnittelu- ja käyttöönottotehtävistä ja konetoimittajien ja näiden asiakkaiden 22 syvähaastattelua. Haastattelumateriaalia saatiin noin 50 tunnin ja 170 sivun edestä.

Ainutlaatuinen lopputulos. Lopputulos vastaa kysymyksiin, joihin lähdettiin etsimään vastauksia. Tuloksena on maailmanlaajuisestikin ainutlaatuinen tietopaketti siitä, miksi konetoimittajan pitäisi muuttua palveluorganisaatioksi ja miten se käytännössä

tapahtuu. Missään muussa tietolähteessä ei näytä esiintyvän järjestelmällisesti ja maanläheisesti tähän 16 syytä, eikä Kotterin kahdeksaa muutosaskelta palveluorganisaatioksi muuttumiseen sovitettuina.

Tutkimuksessa havaittiin, että palveluorganisaatio lepää hyvinvoinnin ja teknisen osaamisen varassa. Tutkimus vastaa siksi myös suhteellisen perinpohjaisesti siihen, miksi hyvinvointia ja teknistä osaamista pitäisi kehittää ja miten se käytännössä tapahtuu. Työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpito ja kasvattaminen ovat kysymyksiä, jotka ovat nykyään kansallisella ja epäilemättä kansainväliselläkin tasolla pinnalla, joten tämän aihealueen tulokset kiinnostanevat yrityksiä alasta riippumatta. Hyvinvointia koskeviin kysymyksiin pyrittiin vastaamaan tiivisti, ymmärrettävästi ja työnantajia motivoivasti. Tutkimus osoittaa, mitä sekä työnantaja että työntekijä voivat tehdä hyvinvoinnin eteen. Työhyvinvoinnin syntymistä selkeytetään yritysten johdolle tutkijan itsensä suunnittelemalla kuviolla 20.

Tutkimuksen alkuun lisättiin 12 perustetta siihen, miksi konetoimittajan muutos on kiireellistä toteuttaa, koska suuriin muutoksiin ei lähdetä, ellei niiden ajankohtaisuutta ymmärretä. Tutkimus sisältää useita kuvio-innovaatioita, joista kuvion 9 suunnittelu oli kaikkein eniten aikaa vievä. Sen muoto kehittyi koko kolmivuotisen tutkimusprosessin ajan tietämyksen kasvamisen mukana. Tutkimuksen käytännöllisyydessä onnistuttiin samoin kuin tavoitteessa tuottaa käytännöllistä kieltä ja nopeaa luettavuutta. Lopputulos on yhteiskunnallisestikin merkittävä, koska konetoimittajien menestyminen raa'asta kilpailusta huolimatta keventää työntekijöiden ja näiden perheiden taloudellisia paineita epävarman maailmantalouden keskellä.

Tutkimusprosessi loppupuolella vakaa. Tutkimusprosessi oli kokonaisuudessaan melkoinen informaatiomylläkkä. Sen jälkeen kun tarvittava tietomäärä oli hankittu, kun tiedot olivat saaneet tutkijan mielessä jäsentyneen muodon ja kun tietojen esiintuomisen tehokas perusmalli oli löydetty, prosessi eteni mukavan jouhevasti. Työskentelyprosessi kehittyi ja sai vakiokaavan itselleen.

Vaikeaa käsitteistöä niukasti. Tutkimuksen raportointi on toteutettu tietoisesti niin yleiskielisesti, että selvitystä kaipaavaa käsitteistöä on niukasti. Käsitteistö on selitetty joko heti käsitteen kohdalla tai tutkimuksen alussa (palveluprosessi ja palveluorganisaatio).

Vaikeudet

Alan kirjoja melko vähän. Sopivaa tietoa oli ensi alkuun todella vaikea löytää, koska kirjastoista löytyvä palvelualan kirjallisuus on tuotettu lähes yksinomaan kuluttajamyyntiä silmälläpitäen. Teollisuuspalveluja käsitteleviä kirjoja oli saatavilla melko vähän, mutta ne osoittautuivat teoriatasolla erittäin päteviksi. Kansainvälisiä artikkeleita löytyi aiheesta lopulta sitäkin enemmän. Hyödynnetty palvelualan kirjallisuus oli ensi alkuun todella raskastekoista luettavaa sen hyvin teoreettisesta luonteesta johtuen.

Haastattelut vaativat paljon pohdintaa ja aikaa. Haastattelukysymysten miettiminen aiheutti oman päänvaivansa ja haastattelupapereiden kehittämiseen kuluikin aikaa noin puoli vuotta. Erityisesti palveluprosessin jakaminen sopiviin laatutekijöihin vei paljon aikaa. Toisaalta konetoimittajien laatutekijöiden selvittäminen antoi tutkimuksen käytännöllisyydelle vahvan perustan. Toinen haaste oli kehitellä kysymys, joka toisi esille, miten tärkeänä asiakkaat pitävät palvelua. Ei riitä, että asiakkaat olisivat valinneet väliltä ”ei lainkaan tärkeä”, ”hyvin tärkeä”. Se ei vakuuttaisi konetoimittajia riittävästi. Tarvittaisiin jotain konkreettisempaa. Pitkän pohdinnan jälkeen päädyttiin ratkaisuun, jossa vertaillaan eri kilpailutekijöitä keskenään palveluprosessi lukuun ottaen.

Haastateltavien löytäminen oli mielenkiintoinen osa projektia. Yllättävintä oli se, että pieniltä konetoimittajilta ei tahtonut millään löytyä haastateltavia. Isoilta konetoimittajilta ja tuotantolaitoksilta näitä puolestaan sai paremmin. Niinpä haastattelumatkat kohdistuivatkin lähes yksinomaan suuriin, jopa tuhansia henkilöitä työllistäviin yrityksiin. Ilmeisestikin pienien konetoimittajien työntekijät on ajettu aikataulullisesti niin ahtaalle, että heillä on heikommat mahdollisuudet vastaanottaa haastatteluja kuin

suuremmissa yrityksissä. Suuret konetoimittajat olivat siinä mielessä hyviä haastattelukohteita, että ne toivat haastattelutuloksille vakuuttavuutta. Koska haastattelumatkat kohdistuivat laajalle alueelle Suomessa, ne aiheuttivat tutkimukseen oman haasteensa.

Tietojen yhdistely ja uuden tiedon tuottaminen haasteellista. Myyntikirjallisuudesta, palvelukirjallisuudesta, muutosjohtamisen kirjallisuudesta, työhyvinvointikirjallisuudesta, erilaisista artikkeleista, haastatteluista ja omasta työkokemuksesta hankitun tiedon yhdistäminen toisiinsa sopusointuisesti oli valtava urakka. Valtaosa lopputuloksen sisältämistä tiedoista löytyy tiedon avarasta maailmasta ripoteltuina sinne tänne, mutta niiden kokoamista yhtenäiseksi, selkeäksi ja käytännönläheiseksi konetoimittajia palvelevaksi paketiksi ei ole aikaisemmin tehty. Haasteena oli paitsi yhdistellä nämä tiedon palaset, myös muuntaa teoreettisen tekstin hyvät, mutta palvelualaan perehtymättömälle vaikeaselkoiset näkökulmat helppolukuisempaan muotoon.

Tuskaisinta kaikesta oli löytää selkeät yhteydet seuraaville tilauksiin vaikuttaville asioille ja ilmaista ne yhdessä kaaviossa: markkinointi, uutisointi, tekniikka, palvelut, palveluprosessi, kokemukset, odotukset, laatu, hyöty, brändi, lupaukset, arvo ja hinta. Hankalaa oli jo ylipäätään löytää ja valita nämä keskeisimmät tilauksiin vaikuttavat tekijät. Lopputuloksena syntyi aikaisemmin mainittu kuvio 9. Muutaman muunkin kuvion jäsentely aiheutti melko paljon päänvaivaa, kun taas loput kuvioista syntyivät lähes luonnostaan. Syy-seuraus-yhteyksiä kuvaavien kuvioiden suunnittelussa auttoi ilmeisestikin tutkijan vuosien työkokemus logiikkaohjelmoinnin parissa.

Vaikeus koota ajatukset lukijaa todella hyödyttäväksi. Asiantuntijakirjallisuuden viestintää käsittelevässä kirjassa kannustettiin kirjoittamaan siinä järjestyksessä, missä lukijan ajatukset etenevät. Mutta missä järjestyksessä ajatukset lukijoilla kulkevat? Mikä on lukijoille oleellista, mikä epäoleellista? Mitä he haluavat tietää ja mitä he tarvitsevat? Vastaukset näihin kysymyksiin kirkastuivat koko kirjoitusprosessin ajan ja samalla tietomääräkin kasvoi. Niinpä opinnäyte tuli kirjoitettua kahteen kertaan. Käsissäsi oleva opinnäyte on jälkimmäinen versio. Versiot eroavat toisistaan kuin yö ja päivä.

Epäonnistumiset

Tutkimus venähti sivumäärältään pitkäksi. Tutkimuksen piti ensi alkuun käsittää vain kahdeksankymmentä sivua, jotta se antaisi kiireiselle yritysjohdolle tiiviissä paketissa kaiken oleellisen ydintiedon asiasta. Moniin aihealueisiin syvennyttiin kuitenkin yksityiskohtia myöten, koska konetoimittajien konsultointi palveluorganisaatioiksi vaatii aiheen perusteellista tietämystä. Epäonnistuminen alkuperäisessä tavoitteessa oli siis tietoinen valinta. Konetoimittajien johdolle annetaan aiheesta ytimekäs tietopaketti tutkijan tarjoamissa koulutuksissa.

Tiedonhankinta sivuraiteille. Tiedonhankinnassa erehdyttiin alussa sivuraiteille, kuten hyvinvointiotsikon alla siihen, miten konetoimittajan ulkomaankomennuksia tekevät työntekijät pääsevät aikaerorasituksesta mahdollisimman vähällä. Asian tutkiminen vei kuukausia ja siinä perehdyttiin syvällisesti aihetta käsittelevään lääkärilehtien suomenkieliseen ja kansainväliseen aineistoon. Aiheesta on olemassa 16-sivuinen teksti, mutta sitä ei ole sisällytetty tutkimukseen, koska se ei ole valitun tutkimusaiheen ydintä. Tiedonhankinta ajautui alussa sivuraiteille myös lähteiden valinnassa. Käytetty kirjallisuus oli alkujaan yritysten väliseen kaupankäyntiin tarkoitettuja myyntioppaita ja kuluttaja-asiakkaille kohdistuvaan palveluun liittyvää kirjallisuutta. Näistä luovuttiin sittemmin. Mitä näistä esimerkeistä opittiin? Vierasta aihetta tutkittaessa kannattaa pysyä ensi alkuun niin keskellä asian ydintä kuin mahdollista ja vasta loppuvaiheilla katsastaa sivujuonteita, jos ne vaikuttavat vielä oleellisilta ja niihin löytyy aikaa.

Haastattelujen vertailukysymyksen tarkkuudessa puutteita. Haastattelussa tuotantolaitosten edustajia pyydettiin vertailemaan konetoimittajien kilpailutekijöitä keskenään. Vertailtavana olivat hinta, tekninen osaaminen ja teknologia, aikataulussa pysyminen ja palvelun muu laatu (luku 9). Kilpailutekijöiden vertailukysymyksen teossa jäi yksi tärkeä asia huomaamatta. Kenen tarjoamaa palvelua palvelun muulla laadulla tarkoitettiin konevalmistajan palveluista puhuttaessa? Koko projektiryhmän, vaiko ainoastaan automaatiosuunnittelijoiden tarjoamaa palvelun laatua? Kysymyksellä tarkoitettiin pelkästään automaatiosuunnittelijoiden palvelua. Asian oikea ymmärtäminen jouduttiin tarkistamaan haastateltavilta ottamalla jokaiseen tuotantolaitosten

haastateltavaan jälkikäteen puhelimitse yhteyttä. Osa oli ajatellut kysymyksen siten kuin se oli tarkoitettu, osa oli antanut prosentit sillä ajatuksella, että kysymyksellä tarkoitettiin koko projektiryhmän palveluita. Ne, jotka olivat ajatelleet tässä kohdin palveluilla koko projektiryhmää, saivat tilaisuuden esittää prosentit uudelleen.

Näin jälkikäteen ajatellen palvelun laatu olisi ollut mielenkiintoista jakaa kahteen osaan: automaatiosuunnittelijoiden ja muun projektiryhmän palvelun laatuun. Näiden keskinäisestä painotuksesta saatiin kuitenkin jälkikäteen soittamalla joiltakin haastateltavilta tietoa. Niiden tietojen perusteella automaatiosuunnittelijoiden palvelun laatu tuottaa ehdottomasti suurimman osan koko projektiryhmän palvelun laadusta.

Haastattelujen konetoimittaja-nimityksen rajauksessa puutteita. Konetoimittajien asiakkaita haastateltaessa jäi huomiomatta konetoimittaja-nimityksen tarkennuksessa eräs asia. Tarkoitettiinko konetoimittajalla yrityksiä, jotka tarjoavat tiettyä konetta valikoimastaan ja siihen räätälöintiä asiakkaan toiveiden mukaisesti, vai saiko siihen sisällyttää myös konetoimitukset, jotka ovat alusta loppuun saakka asiakkaalle suunniteltuja totaalisen uniikkeja koneita? Tämä sinänsä ikävä virhe ei kuitenkaan vienyt tutkimukselta pohjaa pois, koska jokainen haastattelu kesti yli kaksi tuntia ja niistä kävi melko hyvin selville, minkälaisista toimituksista haastateltavat puhuivat. Vain yksi haastateltava näytti puhuvan konetoimituksesta, joka oli varta vasten heille suunniteltu.

Haastatteluissa prosessilaitosten toimittajat ylimääräisenä. Tuotantolaitoksia haastateltiin konetoimittajien ja prosessilaitteistotoimittajien palveluprosessin laadusta. Haastattelukysymykset olisi ollut syytä rajata pelkästään konetoimittajia koskeviksi. Tutkimuksessa käytetään tästä virheestä huolimatta tuotantolaitoksien haastatteluihin viitattaessa pelkästään nimitystä konetoimittaja, koska jotakuinkin jokainen haastateltava näytti puhuvan vain konetoimittajista prosessilaitteistotoimittajien sijaan. Vain yksi haastateltava mainitsi konetoimitusten lisäksi muutaman ajatuksen prosessilaitteiston toimituksesta. Kone- ja prosessilaitteistotoimitusten perusperiaatteet ja näissä yrityksissä vallitseva kulttuuri ovat toisilleen läheisiä, joten palvelun laatukin

on todennäköisesti näillä yrityksillä keskimäärin yhdenmukainen tai lähes yhdenmukainen.

Tuotantolaitoksen työntekijän haastattelu väärästä aiheesta. Ensimmäisessä tuotantolaitoksia koskevassa haastattelussa annettiin haastateltavalle vaihtoehdoksi valita haastattelun kohteeksi joko kone- ja prosessilaitetoimittajat tai insinööritoimistot. Tämä valintavaihtoehto poistettiin seuraavista haastatteluista.

Konetoimittajien haastattelu väärästä aiheesta. Konetoimittajia ehdittiin haastatella insinööritoimistojen automaatioinsinöörien palvelun suhteen ennen tutkimusalueen supistamista pelkästään konetoimittajien ja tuotantolaitosten suhteita käsittäviksi. Tieto insinööritoimistojen automaatioinsinöörien palvelun laadusta ei tietenkään ole pahitteeksi. Insinööritoimistojen erinomainen palvelu auttaa konetoimittajia palvelemaan asiakasta erinomaisesti ja insinööritoimistojen automaatioinsinöörit ovat tavallisesti melko paljon tekemisissä konetoimittajan asiakkaan kanssa. Konetoimittajien haastattelujen kohdistaminen konetoimittajien ja asiakkaiden välisiin suhteisiin olisi ollut kuitenkin vieläkin tärkeämpää. Tämä ja edelliset rajausta koskevat virheet olisi vältetty entistäkin perinpohjaisemmalla rajaukseen syventymisellä ja heti alkuun toteutettavalla hyvin kapealla rajauksella.

Tutkimuksen kirjoittaminen kahteen kertaan. Kuten aikaisemmin kävi ilmi, opinnäyte tuli kirjoitettua kahteen kertaan. Ensimmäinen versio ei ollut toimiva, koska osa sen aiheista oli teoreettisia, mikä ei kiinnosta käytännön ihmisiä ja aiheiden käsittelyjärjestys ja käsittelytapa eivät noudattaneet lukijan ajatustenkulkua. Nykyinen versio on oikeastaan kaikella tapaa edellistä parempi. Ensimmäinen versio jäi harjoittelutyöksi, joka kuvastaa hyvin silloista tietämystä ja osaamista. Tutkimusprosessista tulee herkästi monimutkainen ja sekasortoinen silloin, kun tiedonhankinnassa lähdetään aivan alkeista, tutkittava alue on valtavan laaja, eikä kukaan alan asiantuntija ole kertomassa vierellä suuntaa. Tutkimuksen kirjoittaminen kahteen kertaan on tällaisessa ympäristössä lähestulkoon väistämätöntä, ellei tyydy keskinkertaiseen tulokseen. Ensimmäinen versio auttoi kokoamaan silloiset ajatukset yhdeksi kokonaisuudeksi, mikä antoi hyvän pohjan tutkimustyön ja pohdinnan eteenpäinviemiselle aina nykymuotoonsa saakka.

Virheellisiä tutkimuksen valmistumisarvioita. Tutkimuksen luultiin valmistuvan jo vuonna 2011. Tämä arvio esitettiin niin haastateltaville kuin vaimollekin. Arvio oli kuitenkin niin pielessä kuin vain voi olla. Myöhemmin esitetyt arviot menivät nekin täysin metsään. Syy löytyy tutkimuksen luonteesta. Vieraan aiheen tutkiminen näyttää olevan verrattavissa sakeassa sumussa kävelyyn tai jatkuvasti uusien nurkkien taakse kurvaamiseen: et voi tietää mitä on edessä. Pääsetkö jatkamaan matkaasi ongelmattomasti vai onko vastassa este, jonka ohittamiseksi on tehtävä viiden kilometrin pituinen kierros? Näitä yllättäviä lenkkejä näytti tulevan tuon tuosta. Suurin paljastunut yllätys oli se, ettei palveluprosessia kehitetäkään erinomaiseksi pelkästään koulutuksella, vaan siinä pitää koko yritys muuttaa palveluorganisaatioksi. Tämä edellytti perehtymistä yrityskulttuuriin ja muutosjohtamiseen. Mikä on tarinan opetus? Jos et ole masokisti, etkä nauti itsetuntosi romuttamisesta, älä anna valmistumisarviota ennestään vieraasta tutkimusalueesta. Jos annat aika-arvion, varaudu keskinkertaiseen suoritukseen ja lukuisiin auki jääviin kysymyksiin.

JAMKin raportointiohjeistuksen osittainen noudattamatta jättäminen. Pääotsikoiden koko ylittää suositukset, koska kyseinen koko sopii tutkimuksen tyyliin. Lähdeluettelon tietosisällössä ei ole juuri puutteita, mutta tietojen esittelyjärjestys eroaa hieman raportointiohjeistuksesta Wordin automaattisen lähdeluettelon tekotavasta johtuen.

Luotettavuus

Tietoperusta luotettavalla pohjalla

Tietoa on hankittu maailman johtaviin palveluasiantuntijoihin lukeutuvalta professorilta ja muilta merkittäviltä palvelututkijoilta, maailman johtavalta suhdemarkkinoinnin professorilta, maailman arvostetuimmalta muutosjohtamisen asiantuntijalta, maailman Thinkers50-listaan sijoittuvalta psykologian tohtorilta, konetoimittajilta, konetoimittajien asiakkailta, koneiden haastavasta automaatiosuunnittelusta ja lukuisista vaativista käyttöönotoista. Epäilykset julkaistun haastattelumateriaalin aitouteen voi häivyttää kysymällä samantyyppisiä haastattelukysymyksiä joltakin konetoimittajan asiakkaalta Suomessa (esimerkiksi luvun 9 vertailutehtävä). Haastatteluun liittyviä

virheitä käsiteltiin edellisen väliotsikon alla. Mitkään virheistä eivät ole sellaisia, että ne veisivät haastattelutulosten luotettavuudelta pohjaa pois.

Faktoja tuotu esiin järkeenkäyvillä perusteluilla

Tutkimukseen on pyritty sisällyttämään konetoimittajan palveluorganisaatioksi muuttumisen perustotuudet. Jotkin yksittäiset tekijät saattavat tietysti nyt näyttää totuudelta, mutta ovatkin huomenna ajastaan jäljessä. Tämä ongelma on pyritty minimoimaan perustelemalla väittämiä niin, että kuka tahansa ymmärtää niiden järkevyyden. On kuitenkin nöyrästi muistettava, että tutkimustyössä ”voidaan aina puhua vain edistyksestä eikä lopullisista tuloksista”. Tutkimustyö on ’päättymätön matka’, kuten maailman johtava suhdemarkkinoinnin professori Gummesson asian ilmaisee. (Gummesson 2004, 15.)

Epäedullisia tietoja tuotu esiin

Haastattelulainauksia ei ole valittu vain sen mukaan, miten ne tukevat palveluprosessin tärkeyttä. Myös palvelun osatekijöiden arvoa latistavia haastattelulainauksia on otettu mukaan niiden julkistamista arkailematta. Konetoimittajien on tärkeää tietää asiakkaiden näkemyksiä koko skaalalla. Palvelun osatekijöitä vähätteleviä lainauksia on kuitenkin suhteellisen vähän yksinkertaisesti siitä syystä, että jokainen haastateltava puolsi vahvasti palveluprosessin arvoa kokonaisuutena. Avoimuutta ja rehellisyyttä pidettiin tutkimukselle tärkeinä arvoina.

Haastattelutulosten hajonta ja mediaani puuttuvat

Haastattelutulosten hajontaa ei ole tutkimuksessa esitetty, minkä jotkut henkilöt epäilemättä kokevat miinuksena tutkimustuloksiin nojautumisessa juuri heidän alallaan. Yleisesti voidaan sanoa, että tulokset olivat yllättävän samantyyppisiä, eikä niistä löytynyt alasta riippuvaisia tekijöitä. Hajontaa ei esitetä tutkimuksessa, koska aika ei riittänyt enää hajonnan muotoilemiseen helppolukuiseen muotoon tai ylipäätään mihinkään muotoon.

Haastattelutulosten mediaani olisi ollut toinen käytännön luotettavuutta vahvistava tekijä. Mediaanit osuivat hyvin lähelle keskiarvoja. Niiden julkaisusta keskiarvotulosten rinnalla olisi ollut mahdollisesti kuitenkin vain enemmän haittaa kuin hyötyä, koska ne tuovat tutkimukseen vain lisää informaatioähkyä ja niiden muotoilemiseen mennyt aika olisi ollut jostakin muusta tärkeästä pois.

Hyödynnettävyys

Tutkimus on alusta lähtien rakennettu käytännön tarkoitusta varten. Maailman arvostetuimman muutosjohtamisen asiantuntijan, Harvardin professori Kotterin sanoin:

> *I couldn't care less about knowledge for its own sake. I was never into simply passing on information. I have always wanted to help people do things differently and get better results. That's the name of the game. Some of my academic colleagues are brilliant people, but their analytically based and carefully researched truths don't have a great deal of impact on the world. I don't find that satisfying. I want to influence the actions of other people.* (Crainer 2003, .)

Yhteistyön ja riskien määrä vaikuttavat palveluprosessin arvoon. Konetoimittajien muuntautuminen palveluorganisaatioksi näyttää olevan sitä tärkeämpää, mitä enemmän asiakkaan on tehtävä yhteistyötä konetoimittajan kanssa ja mitä tärkeämpänä asiakas näkee riskien hallinnan. Jos koneet ovat valmiita liukuhihnatuotteita eikä asiakas näe konetoimituksessa taloudellisia riskejä, palveluprosessin arvo menettää merkitystään. Paljon yhteistyötä vaativissa suurten riskien konetoimituksissa laadukkaan palveluprosessin arvo on asiakkaiden silmissä erittäin suuri.

Haastattelutulokset soveltuvat parhaiten länsimaihin. Haastattelut on toteutettu Suomessa ja niiden tulokset ovat epäilemättä pitkälti käyttökelpoisia muissakin länsimaissa. Kehittyviin maihin niitä voi soveltaa varauksella. Kyse ei ole siitä, etteivätkö ihmiset ympäri maailman arvostaisi samoja laadukkaan palvelun peruspiirteitä, vaan ennemminkin siitä, miten kehittyvissä maissa tilauksista päättävät henkilöt arvottavat rahallisesti erinomaisen palveluprosessin. Tämä vaatii lisätutkimuksia. Jotain osviittaa haastatteluista kuitenkin saatiin tähänkin puoleen. Haastatteluista kävi ilmi, että jopa

Kiinassa pidetään tärkeänä sitä, miten lattiatason työntekijöitä kohdellaan. Erään konetoimittajan johto oli saanut valituksia asiasta *useiden eri asiakkaiden päälliköiltä* pitkin Kiinaa. Onpa kehittyvien maiden arvostus palveluprosessin laatua kohtaan tällä hetkellä millä tasolla tahansa, suhteellisen varmaa on se, että arvostus palveluprosessia kohtaan tulee sielläkin jatkuvasti kasvamaan maailman muuttuessa yhä kovenevalla vauhdilla kohti arvotaloutta.

Konetoimittajien lisäksi muitakin hyödyntämiskohteita. Tutkimusta voi soveltaa melko suoraviivaisesti myös prosessilaitetoimituksiin ja insinööritoimistojen projekteihin niiden samantyyppisen luonteensa vuoksi. Tutkimuksen perusrunkoa voi käyttää varauksin moneen muuhunkin projektitoimintaan, kuten rakennusprojekteihin. Työhyvinvointijaksoa voi hyödyntää käytännössä millä tahansa alalla. Parhaiten se soveltuu kuitenkin tietotyötä tekeville.

Jatkokehitys

Tutkimusta kehitetään eteenpäin etsimällä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä mittareita palveluorganisaatioksi muuttumisessa on tärkeää ottaa käyttöön ja miten mittarit käytännössä toteutetaan?

2. Minkälaisia organisaatiokaavioita on olemassa ja mitkä niistä ovat palveluorganisaatioksi muuttuvan konetoimittajan kannalta käytännöllisimpiä?

3. Miten konetoimittajien asiakkaat suhtautuvat palveluprosessin laatuun kehittyvissä maissa (vaatii haastattelututkimusta)?

4. Mitä syventävää ja arvokasta lisätietoa muutosaskeleisiin on löydettävissä?

5. Mitä konetoimittajan asiakaskontaktihenkilöiden pitäisi tietää palveluprosessin osatekijöiden osatekijöistä, jotta konetoimittaja saisi nostettua palveluprosessin laadun huippuunsa?

6. Mitä tärkeää ihmisten johtamiseen sisältyy, mitä ei ole tutkimuksessa vielä nostettu esille?

Nykyisen tutkimuksen, julkaisemattoman haastattelumateriaalin, julkaisemattoman muun materiaalin ja uusien lisätietojen pohjalta luodaan konetoimittajien ylimmälle johdolle, esimiehille ja muille työntekijöille koulutusmateriaalia. Konetoimittajia varaudutaan konsultoimaan näiden matkalla menestyviksi, aidoiksi palveluorganisaatioiksi.

Lähdeluettelo

3 Step IT. *Vahvaa kasvua ainutlaatuisen tiimin ja liiketoimintamallin myötä.* 2012. www.3stepit.com, Meistä, Toimitusjohtajan tervehdys (haettu 9. 9 2013).

Aaker, David A., ja Erich Joachimsthaler. *Brandien johtaminen.* Porvoo: WSOY, 2000.

Arantola, Heli, ja Kimmo Simonen. *Palvelemisesta palveluliiketoimintaan: Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana.* Tekesin katsaus 256/2009, Helsinki: Tekes, 2009.

Barlow, J., ja C. Møller. *Ota asiakasvalitus lahjana.* Nummi: Tietosanoma, 1998.

Beilock, S., ja T. O'Callaghan. ”Why we screw up when the heat is on.” *New Scientist*, 7. 9 2011, 2p p.: 28-29.

Berry, L. L. ”Cultivating Service Brand Equity.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 28, nro 1 (2000): 128-137.

Berry, L. L., ja A. Parasuraman. *Marketing Services: Competing Through Quality.* New York: The Free Press, 1991.

Bolton, R. N., A. K. Smith, ja J. Wagner. ”Striking the right balance - Designing service to enhance business-to-business relationships.” *Journal of Service Research*, 2003: 271-291.

Brandinstinct Ltd. *Our story.* ? http://www.brandinstinct.com/ourstory.php (haettu 14. 11 2013).

Business Week. ”The World's Most Influential Companies.” 2007. http://images.businessweek.com/ss/08/12/1211_most_influential/26.htm (haettu 12. 07 2012).

Carlzon, J. *Moments of Truth.* Cambridge, Massachusetts: Ballinger, 1987.

Chen, L.-S., C.-H. Liu, C.-C. Hsu, ja C.-S. Lin. ”C-Kano model - a novel approach for discovering attractive quality.” *Total Quality Management* 21, nro 11 (2010): 1189 - 1214.

Crainer, S. ”The Management interviewJohn Kotter.” *New Zealand Management* (Mediaweb Ltd.), 9 2003: 48.

Danielsen, H.-L. ”Onnellisuus saattaa olla perinnöllistä.” *Tieteen Kuvalehti*, 10 2000: 28-31.

Etera. *Mitä työhyvinvointi on?* 5. 10 2011. www.etera.fi, Työhyvinvointi, Mitä työhyvinvointi on? (haettu 25. 4 2012).

FIMECC. *Company.* 2013b. www.fimecc.com, Company (haettu 20. 9 2013).

—. *FIMECC Oy - Finnish Metals and Engineering Competence Cluster.* 2008. http://new.teknologiateollisuus.fi/fi/a/fimecc.html (haettu 21. 11 2013).

—. *FutIS - Future Industrial Services.* 29. 1 2012a. www.fimecc.com, Programs, On-going research programs, FutIS (haettu 20. 9 2013).

—. *Kokemuslähtöinen innovointi tuo pehmeät arvot metalliteollisuuteen.* 12. 9 2012b. www.fimecc.com/news-archive/2012, 12.9.2012 Kokemuslähtöinen innovointi tuo pehmeät arvot metalliteollisuuteen (haettu 8. 10 2013).

FIMECC. ”Palvelubisnes on enemmän kuin hypeä.” *FIMECC Oy:n asiakasjulkaisu 2.12.2011*, 2011: 5.

—. *Riskinottoa ja ennakkoluulottomuutta kone- ja metalliteollisuuteen.* 19. 11 2013a. http://www.fimecc.com/news-room, 20.11.2013 (haettu 27. 11 2013).

Finn-ID. ”Rocla Oyj arvostaa älykkyyttä – myös omissa prosesseissaan.” *Finn-ID uutiset 2/08*, 2008: 4-5.

Forbes. *The World's Top 50 Leadership and Management Thinkers.* 9. 5 2013. www.forbes.com/sites/mikemyatt/2013/09/05/the-worlds-top-50-leadership-management-thinkers/ (haettu 12. 11 2013).

Forsyth, P. *Successful Time Management.* London and Philadelphia: Kogan Page, 2007.

Fortune. ”The world's most modern management - in India.” 14. April 2006. http://money.cnn.com/2006/04/13/magazines/fortune/fastforward_fortune/index.htm (haettu 12. 07 2012).

Goleman, Daniel. *Sosiaalinen äly.* Keuruu: Otava, 2007.

Gossage, B. ”Leadership: Don't you see my vision?” *Inc.* (Mansueto Ventures LLC) 32, nro 8 (2010): 112 - 113.

Grönroos, C. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi.* 4. painos. Juva: WSOYpro, 2010.

Grönroos, C. ”Palveluyritykseksi muuntautumisen haasteet ja keinot.” Teoksessa *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: Haasteena kannattava kasvu*, tekijä: C. Grönroos, ym., 27-46. Helsinki: Tegnologiateollisuus ry, 2007.

Grönroos, C., ym. ”Esipuhe.” Teoksessa *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: Haasteena kannattava kasvu*, tekijä: C. Grönroos, ym., 6. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, 2007.

Gummesson, Evert. *Suhdemarkkinointi: 4P:stä 30R:ään.* 2., uudistettu painos.

Helsinki: Talentum, 2004.

Göran, R. ”Towards Service Solutions - The Service Day event.” 29. 5 2012. wiki.aalto.fi/display/ASF, The Service Day 2012, Towards Service Solutions (haettu 16. 9 2013).

Hallowell, R., L. A. Schlesinger, ja J. Zornitsky. ”Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management.” *HR. Human Resource Planning*, 1996: 20-31.

Hamk. *Teollisuuden palveluliiketoiminnan koulutusohjelma.* 2013. www.hamk.fi, Koulutus, Yamk-tutkinto työn ohessa, Teollisuuden palveluliiketoiminta (haettu 16. 9 2013).

Hanken. *AMA SERVSIG 2012.* 2012. http://www.hanken.fi/public/en/servsig2012 (haettu 23. 11 2013).

Hanken School of Economics. *CERS - Centre for Relationship Marketing and Service Management.* 2013. www.hanken.fi, About Hanken, Departments, Marketing, CERS (haettu 20. 9 2013).

Hart, Christopher W., ja Michael D. Johnson. ”Growing the Trust Relationship.” *Marketing Management* (American Marketing Association), Spring 1999: 9-19.

Harvard Business Publishing. *The 50 Most Influential Management Gurus: Daniel Goleman.* 2011b. http://hbr.org/web/slideshows/the-50-most-influential-management-gurus/39-goleman (haettu 1. July 2013).

Harward Business Publishing. *The 50 Most Influential Management Gurus: John Kotter.* 2011c. http://hbr.org/web/slideshows/the-50-most-influential-management-gurus/34-kotter (haettu 2. July 2013).

Harvard Business Publishing. *The 50 Most Influential Management Gurus: Vineet Nayar.* 2011a. http://hbr.org/web/slideshows/the-50-most-influential-management-gurus/40-nayar (haettu 1. July 2013).

HCL. ”Executive Profile - Vineet Nayar.” 2012. www.hcltech.com, Everything HCL, About us, Leadership, Executive Profiles, Vineet Nayar, More (haettu 12. 07 2012).

Hokkanen, Simo, ja Oiva Strömberg. *Laatuun johtaminen.* Jyväskylä: PainoPorras, 2006.

Hyötyläinen, R. ”Palveluista teknologiayritysten kasvun eväät.” Teoksessa *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: Haasteena kannattava kasvu*, tekijä: C.

Grönroos, ym., 14-25. Tampere: Tampere-Paino, 2007.

Härmä, M., ja M. Sallinen. *Hyvä uni - Hyvä työ.* Helsinki: Työterveyslaitos, 2004.

Industry Week. ”Quality is still free.” *Industry Week* (Penton Business Media) 244 (1995): 13-14.

Interbrand. *Best Global Brands 2012: The Top 100 Brands.* 2012. www.interbrand.com, Best Global Brands, 2012 Report, Report (Brand View) (haettu 27. 08 2013).

JJK. *Markkinoinnin mahdollistamat työelämävalmiudet.* 10. 10 2012b. www.uta.fi/jkk, Opiskelu, Tutkinto-ohjelmat, Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, Opintosuunnat, Markkinoinnin opintosuunta, Työelämävalmiudet (haettu 20. 9 2013).

—. *Markkinoinnin opintosuunta.* 27. 8 2013. www.uta.fi/jkk, Opiskelu, Tutkinto-ohjelmat, Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, Opintosuunnat, Markkinoinnin opintosuunta (haettu 20. 9 2013).

—. *Markkinointi oppialana.* 5. 10 2012a. www.uta.fi/jkk, Opiskelu, Tutkinto-ohjelmat, Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, Opintosuunnat, Markkinoinnin opintosuunta, Esittely (haettu 20. 9 2013).

Johnston, R., ja G. Clark. *Service Operations Management.* 3. Harlow: Pearson Education Limited, 2008.

Jones, T. O., ja W. Jr. Earl Sasser. ”Why Satisfied Customers Defect.” *Harward Business Review*, nro November - December (1995): 88-99.

Kano, N., N. Seraku, F. Takahashi, ja S. Tsuji. ”Attractive quality and must–be quality.” *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, nro 14 (1984): 39-48.

Kinnunen, M.-L., ja H. Rusko. ”Fysiologinen näkökulma palautumiseen.” Teoksessa *Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia*, tekijä: U. Kinnunen ja S. Mauno, 29-40. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 2009.

Kinnunen, U., ja S. Mauno. ”Alkusanat.” Teoksessa *Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia*, tekijä: U. Kinnunen ja S. Mauno, 1-6. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 2009.

Kinnunen, U., ja S. Mauno. ”Yhteenveto ja johtopäätökset.” Teoksessa *Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia*, tekijä: U. Kinnunen ja S. Mauno, 139-150. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 2009.

Kinnunen, U., ja T. Feldt. ”Työkuormituksesta palautuminen.” Teoksessa *Irtiottoja*

työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia, tekijä: M. Kinnunen ja S. Mauno, 7-27. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 2009.

Kinnunen, U., M. Siltaloppi, ja S. Mauno. ”Työ ja palautuminen.” Teoksessa *Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia*, tekijä: U. Kinnunen ja S. Mauno, 41-54. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 2009.

Kinnunen, U., S. Mauno, ja M. Siltaloppi. ”Uhkaako työhön sitoutuminen palautumista?” Teoksessa *Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia*, tekijä: U. Kinnunen ja S. Mauno, 55-66. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 2009.

Konttinen, J. ”General Manager of Quality Magement Services. ABB Oy.” *Haastattelu.* (4. 9 2013).

Korpela, K. ”Luonnosta nauttiminen työstä palautumisen keinona.” Teoksessa *Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia*, tekijä: U. Kinnunen ja S. Mauno, 115-125. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 2009.

Kotler, P., ja G. Amstrong. *Principles of Marketing: Global Edition.* 15 th Edition. Boston, columbus, Indianapolis, New York, San Francisco, Upper Saddle River, Amsterdam, Cape Town, Dubai, London, Madrid, Milan, Munich, Paris, Montreal, Toronto, Delhi, Mexico City, São Paulo, Sydney, Hong Kong, Seoul, Singapore, Taipei, Tokyo: Pearson, 2013.

Kotter International. *A True Sense of Urgency.* 2012a. http://www.kotterinternational.com/our-principles/Urgency/TrueUrgency (haettu 15. 11 2013).

—. *STEP 7: Don't Let Up!* 2012c. www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/step7 (haettu 4. 12 2013).

—. *STEP 8: Make It Stick.* 2012d. http://www.kotterinternational.com/our-principles/changesteps/step-8 (haettu 7. 12 2013).

—. *Urgency.* 2012b. http://www.kotterinternational.com/our-principles/urgency (haettu 15. 11 2013).

Kotter, J. P. *Even in a Recession, Play to Strengths, Not Fears, to Motivate Your People.* 23. 5 2012b. http://www.forbes.com/sites/johnkotter/2012/05/23/even-in-a-recession-play-to-strengths-not-fears-to-motivate-your-people/ (haettu 25. 11 2013).

Kotter, J. P. ”Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.” Teoksessa *HBR's 10*

Must Reads on Change Management, tekijä: J. P. Kotter, ym., 1 - 16. Harvard Business School Publishing Corporation, 2011.

—. *Muutos vaatii johtajuutta.* Helsinki: Rastor, 1996.

Kotter, J. P. ”New Preface.” Teoksessa *Leading Change*, tekijä: J. P. Kotter, vii - ix. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2012a.

Kotter, J. P., ja H. Rathgeber. *Our Iceberg Is Melting - Changing and Succeeding Under Any Conditions.* New York: St. Martin's Press, 2006.

Kroger. *About The Kroger Co.* 2013. www.kroger.com, Careers (haettu 1. July 2013).

Esittäjä Mika Kuhmonen. Jamk, Esimiestaidot ja johtaminen -kurssi, Jyväskylä. 2010.

Lagus, A. *Palveluliiketoiminta on jatkuvaa kehittämistä.* 2 2010. www.tekninen.fi, Ajankohtaista, Muutosmoottori, Muutosmoottori 2/2010, Palveluliiketoiminta on jatkuvaa kehittämistä (haettu 24. 9 2013).

Lahtinen, Jukka, ja Antti Isoviita. *Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet.* Jyväskylä: Gummerus, 2001.

Laurea. *Degree Programme in Service Innovation and Design .* 27. 5 2013. www.laurea.fi, Opinnot, Koulutus, Ylemmät AMK-tutkinnot, Degree Programme in Service Innovation and Design, Lue lisää (haettu 21. 10 2013).

Leppänen, Erkki. *Asiakaslähtöinen myynti.* Jyväskylä: Gummerus, 2007.

Mauno, S., J. Rantanen, ja U. Kinnunen. ”Työ, perhe ja palautuminen.” Teoksessa *Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia*, tekijä: U. Kinnunen ja S. Mauno, 67-84. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 2009.

Metso Oyj. ”Metson arvot.” 2. 3 2011. www.metso.com/fi, metso yrityksenä, strategia, Toiminta-ajatus ja arvot, arvojen (haettu 1. 10 2013).

—. ”Metson hallitus hyväksyi uuden Metson strategian, organisaation ja taloudelliset tavoitteet.” 3. 9 2013c. www.metso.com/fi, Lisää uutisia, Metson hallitus hyväksyi uuden Metson strategian, organisaation ja taloudelliset tavoitteet (haettu 1. 10 2013).

Metso Oyj. *Metson osavuosikatsaus 1.1. – 30.6.2013.* Osavuosikatsaus, Helsinki: Metso, 2013a.

—. ”Tuleva toimitusjohtaja Pasi Laine: Uusi Valmet valmistautuu palvelemaan!” 1. 10 2013e. www.metso.com/fi, Tuleva toimitusjohtaja Pasi Laine: Uusi Valmet valmistautuu palvelemaan! (haettu 1. 10 2013).

—. ”Ura Metsossa.” 2013b. www.metso.com/fi, Työpaikat (haettu 1. 10 2013).

—. *Valmetin yritysidentiteetti kiteyttää yhtiön strategian ja vision.* 1. 10 2013d. www.metso.com/fi, Lisää uutisia, Valmetin yritysidentiteetti kiteyttää yhtiön strategian ja vision (haettu 1. 10 2013).

—. ”Video interview: CEO Matti Kähkönen talking about Metso's year 2012.” 2012. www.metso.com/reports/2012, Essential Metso, From the CEO (haettu 9. 2 2013).

Metsäteollisuuden tietopalvelu. *Paperiteollisuuden työhyvinvointitutkimus: Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa myös merkittävässä rakennemuutoksessa .* 8. 6 2010. www.metsateollisuus.fi, Tiedotteet, Tiedotteet 2010, Paperiteollisuuden työhyvinvointitutkimus: Työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa myös merkittävässä rakennemuutoksessa 8.6.2010 (haettu 29. 8 2012).

Mi-Education Esa Ellonen Group. ”Viritä argumenttisi yhteensopiviksi asiakkaan ostoperusteiden kanssa.” *Myynti-info*, 2007.

Myllymäki, T., ja J. Kaartinen. ”Uni ja palautuminen.” Teoksessa *Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia*, tekijä: U. Kinnunen ja S. Mauno, 127-138. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 2009.

Nayar, Vineet. *Employees first, customers second - turning conventional management upside down.* Boston: Harvard Business School Publishing, 2010.

Nilsen, R. *Paremmaksi puhujaksi.* Hämeenlinna: Karisto, 2012.

Ojasalo, Jukka, ja Katri Ojasalo. *B-to-b-palvelujen markkinointi.* Helsinki: WSOYpro, 2010.

—. *Kehitä teollisuuspalveluja.* Helsinki: Talentum, 2008.

Partonen, T. *Voimaa valosta.* Helsinki: Gummerus, 2005.

Perkkiö, T. *Yle-uutiset: Hyvään työelämään voisi ottaa oppia vapaaehtoistyöstä.* 15. 10 2013. http://yle.fi/uutiset/hyvaan_tyoelamaan_voisi_ottaa_oppia_vapaaehtoistyosta/6882376 (haettu 31. 10 2013).

Piispa, T. ”Palvelutuotantovaiheen prosessikokonaisuuksien hallinta.” Teoksessa *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: Haasteena kannattava kasvu*, tekijä: C. Grönroos, ym., 100-142. Helsinki: Teknologiateollisuus ry, 2007.

Jamk, Turvatekniikka -kurssi. Esittäjä Pilz. Jyväskylä. 2010.

Raumaster Paper. ”Service packages for winders.” 16. 7 2012.

www.raumasterpaper.fi/en/news/service-packages-for-winders/ (haettu 1. 10 2013).

Reichheld, F. F., ja W. E. Jr. Sasser. ”Zero Defections: Quality Comes to Services.” *Harward Business Review*, Sep/Oct 1990: 105-111.

Roto, V., A. Smedlund, S. Passera, ja M. Nuutinen. *UX, Miksi, Mikä? - Käyttäjäkokemuksesta kilpailuvaltti B2B-teollisuudelle - Numero 1.* FIMEC:n kirjanen, FIMECC, 2012.

Rubanovitsch, M. D., ja E. Aalto. *Myy enemmän myy paremmin.* Porvoo: WSOY, 2007.

Rust, Roland T., ja Richard L. Oliver. ”Should we delight the customer?” *Academy of Marketing Science*, nro volume 28, No. 1 (Winter 2000).

Schlesinger, L. A., ja J. Zornitsky. ”Job Satisfaction, Service Capability, and Customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implications.” *HR. Human Resource Planning*, 1991, Vol 14 p.: 141-149.

Schneider, M. *Rating the Management Gurus.* 14. 10 2001. www.businessweek.com/stories/2001-10-14/rating-the-management-gurus (haettu 11. 12 2013).

SERVSIG. *SERVSIG.* 2006. http://www.servsig.org/ (haettu 23. 11 2013).

—. *WELCOME TO AMA SERVSIG 2014.* 2013. http://www.servsig2014.uom.gr/ (haettu 23. 11 2013).

Sharlyn, L. *INTERVIEW: Dr. John Kotter on Creating Organizational Change.* 13. 11 2011. http://www.hrbartender.com/2011/business-and-strategy/interview-dr-john-kotter-on-creating-organizational-change/ (haettu 16. 11 2013).

Siltaloppi, M., ja U. Kinnunen. ”Vapaa-aika ja palautuminen.” Teoksessa *Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia*, tekijä: U. Kinnunen ja S. Mauno, 99-113. Tampere: Tampereen Yliopistopaino, 2009.

Sipilä, Jorma. *Asiantuntija ja asiakas - myymmekö tunteja vai tulosta?* Porvoo: WSOY, 1998.

Spring House Oy. ”OIkeita asioita, oikealla tavalla.” *Spring news*, nro 1 (2011): 7 - 9.

Stocholm University. *Evert Gummesson.* 21. 10 2013. www.fek.su.se/en/Research/Faculty/Evert-Gummesson/ (haettu 21. 10 2013).

Stubb, A. *Juoksijalehden artikkeli.* 2010.

Stubb, A. *Twitter: Alexander Stubb.* 8. 1 2013.

Söderlund, L. ”Asiantuntija visuaalistaa.” Teoksessa *Asiantuntija viestii*, tekijä: M.

Karhu, ym., 271-295. Keuruu: Otava, 2005.

Talent Vectia. *Customer experience training programmes.* ? www.talentvectia.com/en/customer-experience-training-programmes (haettu 12. 11 2013).

Tekes. *Automaatio liiketoimintaprosessien tukena. Tekesin hankkeen esittelysivut.* 2010b. www.tekes.fi/info/automaatio (haettu 18. 1 2011).

—. *Palveluasenne luodaan asettamalla työntekijät etusijalle.* 13. 8 2013. www.tekes.fi, Painopisteet ja ohjelmat, Tekesin ohjelmat, Serve - Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille 2006-2013, Uutiset (haettu 9. 9 2013).

Tekes. *Seizing the White Space: Innovative Service Concepts.* Technology Review 205/2007, Helsinki: Tekes, 2007.

—. *Serve – Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille 2006–2013.* 2011. www.tekes.fi/ohjelmat/serve (haettu 16. 9 2013).

Tekes. *The Future of Service Business Innovation.* Tekes Review 272/2010, Helsinki: Tekes, 2010.

Teknologiateollisuus ry. ”BestServ Forum 2008 – 2009.” 2008. www.teknologiateollisuus.fi/fi/palvelut/bestservforum.html (haettu 10. 9 2013).

Teknologiateollisuus ry ja Ylemmät Toimihenkilöt YTN ry. ”Teknologiateollisuuden ylempien toimihenkilöiden työehtosopimus 2011 - 2013.” Helsinki, 2011.

The Finnish Service Alliance ry. *Kansainvälinen toiminta.* 2013e. www.servicealliance.fi, Toiminta, Kansainvälinen toiminta (haettu 16. 9 2013).

—. *Mikä on Finnish Service Alliance?* 2013b. www.servicealliance.fi (haettu 16. 9 2013).

—. *Round table: Liiketoiminnan mullistaminen palvelulogiikalla – Mitä hyötyjä ja miten onnistua?* 24. 09 2013d. http://www.servicealliance.fi/tervetuloa/uutiset-ja-tapahtumat/ (haettu 21. 11 2013).

—. *Tavoitteena käytännön asiantuntijoiden ja tieteentekijöiden yhteistyön tukeminen.* 2013a. wwww.servicealliance.fi, Toiminta, Yritysyhteistyö (haettu 16. 9 2013).

—. *Tietoa yhdistyksestä.* 2013c. www.servicealliance.fi, Tietoa yhdistyksestä (haettu 16. 9 2013).

The New York Times. *The Sinatra of Southwest Feels the Love.* 24. 5 2008.

http://www.nytimes.com/2008/05/24/business/24nocera.html?scp=2&sq=customer+satisfaction+airway&st=nyt (haettu 29. 8 2012).

Thinkers50. *John Kotter Interview.* 2011. http://www.thinkers50.com/interviews/john-kotter-interview/ (haettu 16. 11 2013).

—. *The Thinkers50 Ranking 2001.* 2001. www.thinkers50.com/t50-ranking/2001-2/ (haettu 12. 11 2013).

—. *The Thinkers50 Ranking 2007.* 2007. http://www.thinkers50.com/t50-ranking/2007-2/ (haettu 12. 11 2013).

—. *The Thinkers50 Ranking 2009.* 2009. www.thinkers50.com/t50-ranking/2009-2/ (haettu 12. 11 2013).

Tolvanen, P., ja A. Rantanen. ”Yle-uutiset: Pääluottamusmies: Metso vähentää myös Rautpohjasta.” 5. 8 2013. yle.fi/uutiset/paaluottamusmies_metso_vahentaa_myos_rautpohjasta/6763264 (haettu 2. 9 2013).

Tuominen, H., J. Hulkkonen, P. Kalliokoski, ja I. Salkari. ”BestServ Forum - The story of co-adventure into industrial service business.” 2012. wiki.aalto.fi/display/ASF, The Service Day 2012, BestServ_Forum_Co-adventure_Industrial_service_business.pdf (haettu 10. 9 2013).

Tuomivaara, Seppo, Kirsi Hynninen, Anneli Leppänen, Susanna Lundell, ja Eva Tuominen. *Asiantuntijan luovuus koetuksella.* 2. painos. Vammala: Työterveyslaitos, 2006.

Uimonen, T. ”Asiantuntija kirjoittaa.” Teoksessa *Asiantuntija viestii*, tekijä: M. Karhu, ym., 208 - 270. Keuruu: Otava, 2005.

Utoslahti, Jussi. *Automaatiosuunnittelun käsikirja.* Opinnäyte, Valkeakoski: Hamk, 2003.

Ylén, J.-P. ”Automaatio liiketoimintaprosessin tukena.” *Selvitys Tekesin automaatioalan aktivointihankkeeseen.* 2010. www.tekes.fi/info/automaatio/Materiaalit (haettu 18. 1 2011).

Ylen, J.-P., ym. *Automaatio liiketoimintaprosessin tukena.* Tekesin katsaus 271/2010, Helsinki: Tekes, 2010.

Yli-Kokko, Päivi. ”Asiantuntija neuvottelussa ja palaverissa.” Teoksessa *Asiantuntija viestii*, tekijä: M. Karhu, ym., 92-127. Keuruu: Otava, 2005.

Öhman, J. ”Hyvä palvelu on helppoa?” *TeollisuusPartneri - Näkemyksellisiä ratkaisuja teollisuuteen 1/2012* (Siemens Osakeyhtiö), 2012: 2.