



**KANNATTAVAA KASVUA  
PALVELULIIKETOIMINTAA  
KEHITTÄMÄLLÄ**

Katja Hyrynen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2015  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
koulutusohjelma  
Ylempi AMK-tutkinto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi AMK-tutkinto

KATJA HYRYNEN: Kannattavaa kasvua palveluliiketoimintaa kehittämällä

Opinnäytetyö 47 sivua  
Toukokuu 2015

---

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli prosessianalyysin ja asiakashaastatteluiden avulla selvittää kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan nykytila ja saatujen tulosten perusteella kehittää operatiivista tehokkuutta ja kartoittaa liiketoiminnan kasvumahdollisuuksia.

Tavoitteena oli prosessianalyysin kautta löytää prosessina etenevän palvelun mahdolliset pullonkaulat ja asiakasrajapinnassa palvelunlaatua häiritsevät tekijät. Service Blueprinting-menetelmällä, asiakaskyselyillä ja havainnoinnin keinoilla toteutettua analyysia syvennettiin SERVQUAL-menetelmää hyödyntäen. Näiden menetelmien avulla löydettiin selkeät kehityskohteet operatiiviselle toiminnalle.

Palveluliiketoiminnan strategisia kasvumahdollisuuksia kartoitettiin Sinisen meren strategian ja dynaamisen kasvumallin avulla. Sinisen meren strategian mukaisten neljän kysymyksen avulla luotiin kohdeyrityksen palveluliiketoiminnalle uusi arvokäyrä ja kasvumalli.

Kasvua tavoitellaan kolmen toimenpiteen avulla; yritysostolla, uuden maantieteellisen markkina-alueen haltuunotolla ja uuden toimialan käynnistämällä. Jokainen valittu toimenpide mahdollistaa kasvun. Yhdessä ne luovat synergiaa, joka kiihdyttää kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan voimakkaaseen, mutta hallittuun kasvuun.

Palveluliiketoiminnan kehittämällä on mahdollista hakea kannattavaa kasvua liiketoimintaan. Ydinasia on osaamisen ja operatiivisen tehokkuuden ohella kyky tuottaa aitoa lisäarvoa asiakkaalle. Aktiivinen ote ja yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa takaavat kasvun jatkuvuuden.

---

Asiasanat: palveluliiketoiminnan kehittäminen, kasvuteoriat, kehitysstrategia

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

KATJA HYRYNEN: Profitable Growth through Developing Service Business

Master's thesis 47 pages  
May 2015

---

The purpose of this thesis was to collect information about the company's service business through a process analysis and customer interviews and based on the outcome to develop operational effectivity and to review the growth potential of the business.

The objective was to find possible obstacles in the service process and the lack of quality in the interaction with customers. The analysis made in Service Blueprinting method and through customer interviews and observation was deepened by using SERVQUAL method, and a clear plan for increasing operational activities was created.

Strategic growth opportunities for service business were reviewed through Blue Ocean Strategy and a dynamic growth model. With four questions from Blue Ocean Strategy, a new value curve and a model for growth were generated.

The three ways to pursue growth are the acquisition of a business, taking control of a new geographical market area and launching a new line of business. Every chosen action is a means to an end but together they create synergy to escalate the service business into a controlled growth.

The enchantment of service business is a way to grow revenue profitably. The main factor besides know-how and operational efficiency is the ability to create genuine added value. Active approach and co-creation with the customer will secure the continuity of the growth.

---

Key words: developing service business, growth theory, development strategy

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TEOLLINEN PALVELULIIKETOIMINTA .....	9
	2.1 Teollisuuden rakennemuutos .....	9
	2.2 Teollinen palvelutuote .....	10
	2.3 Teollinen palvelutuote prosessina.....	11
	2.4 Teollisen palveluliiketoiminnan vaikutus kassavirtaan .....	12
	2.5 Palveluliiketoiminnan menestystekijät ja riskit .....	13
	2.6 Verkostosuhteet .....	15
	2.7 Palveluliiketoiminta kohdeyrityksessä .....	17
3	OPERATIIVISEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN .....	19
	3.1 Liiketoiminnan kehittäminen .....	19
	3.2 Service Blueprinting .....	19
	3.3 SERVQUAL- arviointi .....	22
	3.4 Operatiiviset kehittämiskohteet .....	24
4	STRATEGINEN KASVU.....	29
	4.1 Dynaaminen kasvumalli .....	29
	4.2 Strateginen kehittäminen .....	31
5	KASVUA KOLMELLA TAVALLA .....	37
	5.1 Kasvun keinot .....	37
	5.2 Yritysosstolla hallittua kasvua.....	38
	5.3 Rantautuminen Floridaan.....	39
	5.4 Valaistus- ja ohjaustekniikan kehityshanke .....	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	43
7	LÄHTEET .....	47

## 1 JOHDANTO

Suomalainen valmistava teollisuus alkaa monella alalla olla tiensä päässä. Jatkossa merkittävä osa suomalaisten yritysten arvonluonnista ei tapahdu niinkään varsinaisten fyysisten tuotteiden valmistuksessa, vaan enemminkin tuotteisiin liittyvissä palveluissa. Teollisuusyritykset ovat havahtuneet huomaamaan, että tuotteiden ja laitteiden yhteyteen suunnitelluilla teollisilla palveluinnovaatioilla voidaan merkittävästi sekä tasapainottaa suhdannesyönteiden vaikutuksia liiketoimintaan että luoda uutta lisäarvoa asiakkaille tuotteen elinkaaren eri vaiheissa. Parhaimmillaan tuotteiden ja palveluiden tiivis integraatio luo synergiaa, joka vahvistaa molempia yrityksen toimintaan keskeisesti vaikuttavia tekijöitä ja tuo näin yritykselle kilpailuetua ja mahdollistaa kannattavan liiketoiminnan muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Toimeksiantaja, (myöhemmin Yritys Oy) on keskisuuri, perheomistuksessa oleva teollisuuden laitevalmistaja, jossa on muutama vuosi sitten tehty strateginen päätös panostaa palveluliiketoimintaan ja sen kehittämiseen. Palveluliiketoiminta, kansankielellä Service, on ollut osa Yritys Oy toimintaa jo kauan mutta omana liiketoimintayksikkönä toimintaa on ollut nyt kaksi kokonaista tilikautta. Yritys Oy:n liikevaihto vuonna 2014 oli 63 miljoonaa euroa josta palveluliiketoiminnan osuus oli noin 10 %. Tulosvaikutus oli kuitenkin huomattavasti suurempi kuin osuus liikevaihdosta.

Liiketoimintasuunnitelmaan kirjatut palvelutuotteiden perusmäärittelyt on tehty, ja ensimmäiset kokemukset niiden toimivuudesta on dokumentoitu sekä asiakastyytyvyyden että kannattavuuden näkökulmasta. Seuraavien kahden – kolmen vuoden aikainen kehitys tulee osoittamaan miten saavutettu liiketoiminnallinen etu saadaan säilytettyä. Koska teollinen palveluliiketoiminta on kohtuullisen uusi oivallus, on Yritys Oy:n toiminta luonnollisesti saanut myös kilpailijat reagoimaan. Saavutetut asiakkuudet ja kilpailuetu eivät ole annettuja, niiden säilyttäminen vaatii jatkuvaa kehitystyötä sekä asiakkaiden parissa että omissa organisaatioissa. Oman toiminnan kehittäminen on elintärkeää, jotta etumatka kilpailijoihin saadaan säilytettyä. Omistajien kiinnostus palveluliiketoiminnan suhteen on ollut nouseva ja siihen liittyen onkin asetettu voimakas tahtotila kasvulle.

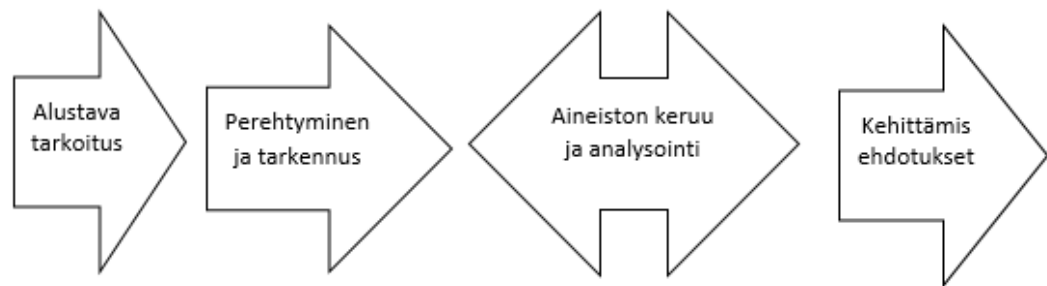
Tämän työn tavoitteena on tuottaa Yritys Oy:lle palveluliiketoiminnan ja palvelutuotteiden kehittämiseen uusia ideoita, kehitysehdotuksia olemassa olevaan toimintatapaan sekä kartoittaa täysin uudenlaisia kasvumahdollisuuksia. Näiden tekijöiden avulla Yritys Oy vastaa tulevaisuudessakin asiakkaiden muuttuvaan kysyntään, ja luo jatkossakin kilpailuetua ja asiakasarvoa. Ensisijaisen tärkeätä on tunnistaa ja kehittää niitä tekijöitä joilla pystytään erottautumaan ja ylläpitämään etulyöntiasema kilpailijoihin nähden. Näiden tekijöiden kehityksen avulla turvataan palveluliiketoiminnalle asetettu tavoitetaso, sekä toiminnan kasvulle että kannattavuudelle.

Työn tarkoitus on tutkia ja selvittää organisaation nykytila ja kartoittaa tulevaisuuden kasvumahdollisuudet prosessianalyysin ja asiakashaastatteluiden avulla.

Työn tutkimusstrategiaksi on valittu tapaustutkimus. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämissuhteita (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 53).

Tapaustutkimukseen voidaan valita monenlaisia menetelmiä, sekä määrällisiä että laadullisia ja suotavaa onkin, että tutkimusote on monimuotoinen jotta tutkimuskohteesta saadaan mahdollisimman syvälinen näkemys. Kehittämistyön perusmenetelmistä erilaiset haastattelut ja havainnointi soveltuvat parhaiten tapaustutkimukseen. Kehittämistyön erityisistä menetelmistä mm. benchmarking ja yhteisölliset ideointimenetelmät sopivat erityisen hyvin tapaustutkimuksen menetelmiksi mutta myös prosessianalyysi. Tässä työssä hyödynnetään myös kasvustrategian teorioita, koska kasvu- ja asiakasnäkökulma haluttiin pitää vahvasti mukana kehitystyössä.

Tässä työssä edetään oheisessa kuviossa 1 esitetyissä, tapaustutkimukselle ominaisissa vaiheissa (Ojasalo ym. 2009, 54).



Kuvio 1. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 54)

Ensimmäisessä vaiheessa on olemassa alustava kehittämistehtävä, joka on muotoiltu lauseeksi ” Muodosta asiakaslähtöisyyteen perustuva palvelutuotteiden keskipitkän aikavälin kehityssuunnitelma”.

Toisessa vaiheessa aihetta tiivistetään perehtymällä ilmiöön käytännössä ja teoriassa. Käytännössä ilmiön eri osa-alueet ovat tulleet tutuksi oman työn kautta ja teoriaan tutustutaan lukemalla sopivaa lähdekirjallisuutta. Tutkimuskirjallisuuden lisäksi kerätään tietoa mm. yrityksen taloustiedoista ja asiakastyytyväisyyskyselyistä.

Kolmas vaihe on empiirisen aineiston keruu ja analysointi eri menetelmillä. Työssä käytetään seuraavia menetelmiä:

- Prosessianalyysia yrityksen nykytilanteen kuvaamiseen.
- Havainnointia prosessianalyysistä saadun tiedon syventämiseen
- Haastattelut asiakasrajapinnassa ja yrityksen sisällä
- Ryhmäkeskustelut aivoriihityypisesti oman osaamisen kehittämiseksi

Prosessianalyysin tarkoituksena on tutkia mikä toimii hyvin ja mikä vaatii kehittämistä. Menetelmässä luodaan prosessikaavio, jolla prosessin vaiheet ja vaiheiden ongelmat ratkaisuehdotuksineen havainnollistetaan. Prosessin analysointiin käytetään palvelun blueprintingä, prosessikaaviota, joka kuvaa yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien, myös asiakkaan, rooleja. Blueprintingin avulla halutaan erityisesti saada vastaus mm. kysymyksiin:

- Onko prosessissa virhekohtia tai pullonkauloja?
- Millaisen kokonaisuuden palveluprosessi muodostaa asiakkaan näkökulmasta?
- Miltä osin prosessin tehokkuutta voisi kehittää? (Ojasalo ym. 2009, 158–163.)

Asiakaskyselyt toteutetaan sähköisesti ja niiden tarkoitus on kartoittaa nykytilaa ja asiakkaiden kokemusta palvelun laadusta ja sujuvuudesta. Haastatteluja käytetään kahteen tarkoitukseen, asiakastiedon keräämiseen asiakasrajapinnassa ja oman osaamisen kartoitukseen yrityksen sisällä. Asiakkaiden haastattelut tehdään erilaisissa asiakastapaamisissa hyvin vapaamuotoisesti, avoimen haastattelun keinoin. Haastateltavana on sekä kantaasiakkaita että tulevaisuuspotentiaalia omaavia asiakkaita ja tarkoitus on kartoittaa nykytilan lisäksi tulevaisuuden näkymiä ja asiakkaiden odotuksia. Sisäiset haastattelut kohdistuvat yrityksen avainhenkilöihin liiketoiminnan johdossa, myynissä ja projektien toteutuksessa. Tarkoituksena on saada tietoa nykytilan kartoitukseen, asiakastiedon analysointiin ja kehittämisideointiin.

Henkilöstön osallistuttaminen lisää näkemyksen laaja-alaisuutta mutta ennen kaikkea syntyvien kehittämisideoiden käyttöönottoa. Oman osaamisen kehittämisen huomiointiseksi ja omasta toiminnasta syntyvien kehitysehdotusten esille tuomiseksi käytetään avorihityyppistä ryhmäkeskustelua jonka avulla toivotaan syntyvän luovia ideoita toiminnan kehittämiseksi.

Neljännessä vaiheessa monipuolinen ja syvälinen kuva nykytilanteesta on valmis ja pysytään tuottamaan uusia, perusteltuja kehitysehdotuksia palveluliiketoiminnan käyttöön.

Opinnäytetyön ensimmäinen ja toinen luku käsittelevät tämän työn lähtökohtia ja teollisen palveluliiketoiminnan perusteita. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan myös työn tavoite ja tarkoitus sekä läpikäydään työssä käytetyt tutkimusmenetelmät. Kolmannessa luvussa käsitellään operatiivista kehittämistä teorian ja käytännön avulla. Tässä luvussa läpikäydään prosessianalyysi ja sen avulla tehdyt toimenpiteet Yritys Oy:n palveluliiketoimintaan. Neljännessä luvussa läpikäydään strategisen kasvun teorioita ja niistä johdetut oivallukset Yritys Oy:n liiketoiminnan kasvulle. Viidennessä luvussa kerrotaan tarkemmin Yritys Oy:ssä tehdyistä kasvutoimenpiteistä. Kuudes luku summaa työn tulokset ja tehdyt johtopäätökset.



## 2 TEOLLINEN PALVELULIIKETOIMINTA

### 2.1 Teollisuuden rakennemuutos

Suomalaisen teollisuuden tilanne on jo pitkään ollut haastava, teollisuuden työpaikat vähenevät kiihtyvällä tahdilla ja jäljelle jäävän työn luonne muuttuu muotoaan. Siirtyminen tuotevetoisuudesta palveluintensiivisyyteen on käynnissä. Oman haasteensa kilpailukenttään tuo globalisaatio, joka myös osallaan vauhdittaa muutosta. Suomen työ- ja elinkeinoministeriön mukaan suomen teollisuus voi kasvaa vastaamalla globaaleihin haasteisiin, kilpailemalla innovaatioilla ja hallitsemalla globaaleja arvoketjuja. (Teollisuus osana elinvoimaista elinkeinorakennetta 2014, 13.)

Suomen talous tarvitsee kasvuyrityksiä jotka takaavat työllisyyden ylläpitämisen ja parantamisen sekä teollisen toiminnan ja viennin monipuolistamisen. Tarvitaan siis liiketoimintaa joka syntyy uusista oivalluksista ja synnyttää uusia tehokkaita toimintamalleja ja tapoja kasvattaa taloudellisia mahdollisuuksia. ( Simons & Hyötyläinen 2009, 36.)

Muutos tuotokeskeisyydestä palveluihin ei ole tapahtunut yhdessä yössä, mutta vauhti on kasvanut muutaman viime vuoden aikana. Yrityksissä on huomattu että toiminnan tehostaminen operatiivisilla parannuksilla tuottaa tulosta vain tiettyyn pisteeseen asti. Asiakasyritykset keskittyvät yhä voimakkaammin omaan ydinosaamiseensa ja siihen liittyvään liiketoiminnan tehostamiseen. Tämä tapahtuu ulkoistamalla osa toiminnoista laadukkaille palveluntarjoajille. Tunnistettavissa olevasta kehityksestä johtuen, teollisuusyritysten on kyettävä tuottamaan varsinaisten tuotteiden ohella niihin liittyviä palveluita jotka luovat lisäarvoa tuotteeseen sen elinkaaren eri vaiheissa. Suhdannevaihteluihin pystytään vastaamaan jos asiakkaalle pystytään tarjoamaan tuotteen ja palvelun yhdistävä kokonaisuus, pelkkä tuote on kustannustehokkaampi ostaa halpamaista mutta palvelun myynnissä ei pelkkä hinta ratkaise.

Mahdollisuuksia tämän päivän teolliselle palveluliiketoiminnalle on monia. Esimerkiksi asiakkaiden keskittyessä omiin ydintoimintoihinsa, he haluavat ulkoistaa ei-strategiset prosessinsa ja tämä mahdollistuu lisäämällä ostopalveluita. Toisaalta palveluista kuten

jälkimarkkinointi ja asennuspalvelut, on tullut yhä kasvava mahdollisuus lisätä kilpailuetua sen työvoimariippuvuuden ja sitä kautta vaikeamman kopioitavuuden suhteessa tuotevalmistukseen vuoksi. Monille teollisuusyrityksillä kehittyneet palvelut, kuten esimerkiksi kunnonvalvonta tai huoltosopimukset, ovat olleet uusia mahdollisuuksia kasvattaa liikevaihtoa ja ennen kaikkea kassavirtaa joka on tasaisempaa ja paremmin ennustettavaa kuin perinteissä toiminnassa. Tämä sekä mahdollisuus luoda täysin uusia, ydinosaamisen ulkopuolisia ansaintamalleja joilla turvautua muuttuvan ympäristön luomaa epävarmuutta vastaan ovatkin varmasti avainajureita palveluliiketoiminnan kehittämiseksi. (Reinartz & Ulaga 2006.)

Kassavirran epävakaisuus ja huono ennustettavuus ovat valmistavan teollisuuden jatkuvia ongelmakohtia. Talouden ylä- ja alamäet vaikuttavat investointeihin ja sitä kautta teollisuuden tilauskantoihin luoden epävarmuutta. Tiukasti kilpailluilla markkinoilla katemarginaalit ovat pieniä ja entisestään tehostetumpi yritysten hankintatoimi neuvottelee hintoja yhä alhaisemmiksi. (Reinartz & Ulaga 2006.)

Kaikki edellä mainitut mahdollisuudet ja riskit on havaittavissa myös Yritys Oy:n toiminnassa. Tuotekeskeinen toiminta on pitänyt muuttaa asiakaskeskeiseksi ja uutta liiketoimintaa on pitänyt rakentaa vanhan päälle, yrityksen kasvun takaamiseksi. Strateginen päätös panostaa palveluliiketoimintaan on ollut toisaalta itsestään selvä, muttei kuitenkaan ilmeinen. Rakennemuutos ja suhdannevaihtelut ovat vauhdittaneet toiminnan muutosta kohti koko tuotteen elinkaarta käsittäviä liiketoimintamalleja. Palveluliiketoiminta parhaimmillaan on tuotteen ja palvelun tiivis integraatio joka synnyttää aitoa synergiaa yrityksen sisälle ja mahdollistaa kannattavan ja kilpailukykyisen liiketoiminnan sekä koti- että ulkomaisilla markkinoilla.

## **2.2 Teollinen palvelutuote**

Ero tuotteen ja palvelun välillä on kohtuullisen helppo määrittää. Tuote on aineellinen ja sitä voi tuottaa valmiiksi varastoon kun taas palvelu on aineeton ja se tuotetaan sillä hetkellä kun se kulutetaan. Palvelun määrittelyssä nousee selkeimmin esille:

- palvelu tuo ratkaisun asiakkaan ongelmaan

- palvelu on prosessi
- palvelu koetaan, kukaan ei omista sitä
- palvelussa on aina mukana vuorovaikutus

Mikä sitten on palvelutuote, se ei olekaan niin yksinkertaista. Ainakin se eroaa perinteisestä palvelun käsitteestä sillä että se ei ole ainutkertainen eikä välttämättä vaadi asiakkaan läsnäoloa sen tuottamisessa. Tuotteistettu palvelu pitää pystyä, jos ei ihan monistamaan, niin ainakin suorittamaan hyvin samalla tavalla useamman kerran. Teollinen palvelutuote konkretisoituu usein työmaalla tai konehuoneessa ja asiakas ei ole paikalla kokemassa itse tapahtumaa, hän vain nauttii siitä syntyvistä parannuksista.

Teollisen palveluliiketoiminnan yhteydessä olisikin ehkä parempi käyttää määritelmää palvelukeskeinen tuote, jossa asiakkaan saama arvo muodostuu yrityksen ydinosaamiseen liittyvästä laitteesta ja siihen liittyvistä palveluista, siten että palvelut muodostavat merkittävän osan arvosta. Palvelutuote on luonteeltaan kaksijakoinen, asiakas kuluttaa yrityksen prosesseja, ei ennakoon valmistettuja tuotteita, mutta tuotteenomaisuus on oltava olemassa jotta palvelun tuottaminen ja myynti on tehokasta. (Rekola ja Rekola 2003, 7-8.)

Tuotevetoisesta liiketoiminnasta poiketen teollisessa palveluliiketoiminnassa asiakkaan osallistamisella on merkittävä osuus arvonluonnin syntymiselle. Asiakkaan kokema arvo syntyy asiakassuhteissa ja se mahdollistuu toimittajayrityksen prosesseilla. (Martinsuo & Kohtamäki 2014, 14.) Jatkuva vuorovaikutus asiakkaan kanssa tukee palvelutuotteen kehittämistä, jolloin voidaan erottautua kilpailussa ja edesauttaa palvelukokemuksen jatkuvaa parantamista, joka lisää asiakkaan sitoutumista yhteiskehittämiseen.

### **2.3 Teollinen palvelutuote prosessina**

”Palvelut tuotetaan aina prosessimaisena eri toiminnot toisiinsa liittäväenä työketjuna.” (Piispa 2007, 102). Hyvin tuotteistettu palvelukonsepti syntyy samanlaisina toistuvista kokonaisuuksista jotka seuraavat luontevasti toisiaan. Jokainen työosuus on mietitty, ennalta suunniteltu ja tarkasti resursoitu. Prosessimaisuus korostuu jokaisessa vaiheessa, aina tarjouksen tekemisestä loppudokumentointiin ja laskutukseen.

Palvelun toteuttamiseen tarvitaan organisaation kaikkia osapuolia, ja prosessi etenee sovitusti organisaation läpi, kuten kuviossa 2 on esitetty. (Piispa 2007, 103.)



Kuvio 2. Palveluliiketoiminnan prosessikokonaisuus (Piispa 2007, 103)

Prosessikokonaisuuden hallinta vaatii työtehtäväalueiden ja toimintojen keskinäisten riippuvuussuhteiden saumatonta yhteistyötä. Jokainen strategisella tasolla tehty päätös tai muutos, tekemättä jääneistä puhumattakaan, vaikuttavat ohjaus- ja suunnittelutyöhön ja sitä kautta operatiiviseen toteutukseen. (Piispa 2007,105.) Myyntimiehen asiakkaan kanssa sopima yksityiskohta, joka ei tietona tavoita suunnittelijaa, ei ikinä konkretisoidu työmaalla. Siksi onkin tärkeätä että prosessin eri toiminnot ovat vakioituja ja kirjattu ohjeen muotoon. Näin varmistetaan prosessin toistuminen samankaltaisena joka kerta.

Kun samanaikaisia töitä etenee prosessissa useita, yhdessä rinnakkaisprosessissa mahdollisesti ilmenevät ongelmat heijastuvat myös muihin prosesseihin ja sitä kautta koko toimintaan. Oleellista onkin huomioida että mitä ylemmällä tasolla prosessin työvaiheita prosessiin tehdään tai jätetään tekemättä jotain oleellista, sitä pitkävaikutteisemmat seuraukset sillä on. (Piispa 2007, 105.) Pitäytyminen ennalta sovituisissa toimintatavoissa takaa yleensä varmennan läpimenon kuin sooloiluun ryhtyminen.

#### 2.4 Teollisen palveluliiketoiminnan vaikutus kassavirtaan

Reinartz ja Ulaga (2006) haastattelivat tutkimustaan varten johtajia jotka ovat tehneet palveluista osan liiketoimintaansa ja saivat näistä haastatteluista listattua joukon syitä miksi teollinen palveluliiketoiminta kasvattaa ja tasapainottaa yrityksen kassavirtaa ja yleensä myös parantaa liiketoiminnan katetasoa.

- Ydinliiketoiminnan varmistaminen. Palveluiden lisääminen omaan ydintoimintaan luo synergiaa joka vahvistaa molempia toimintoja.
- Asiakassuhteiden lujittuminen. Hyvin toteutettu palvelustrategia on avain pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin.
- Vipuvoimaa tuotteesta. Ydintuote on vain lähtökohta liiketoiminnalle, palvelun lisääminen tekee siitä kokonaisvaltaisen kokemuksen.
- Isompi osuus asiakkuuksista. Palveluiden avulla on mahdollista päästä tavoittelemaan laajempia kokonaisuuksia olemassa olevien asiakkaiden liiketoiminnasta.
- Ennakkotieto tulevista projekteista. Palveluliiketoiminta tapahtuu useimmiten asiakkaan tiloissa joten viestintä on jatkuvaa ja asiakassuhteen ylläpito luontevaa.
- Uusien palveluiden kehittäminen. Uudet ideat syntyvät asiakkaiden antamista hiljaisista signaaleista tai käytännön yhteistyön kautta. (Reinartz ja Ulaga, 2006.)

Palveluliiketoiminnan mahdollistamat edut ovat saavutettavissa ja säilytettävissä kun seuraavat asiat on huomioitu:

- Tiedetään mitä palveluita asiakkaat todella arvostavat ja pystytään luomaan heille aitoa lisäarvoa.
- Palvelutuotteiden hinnoittelu on kunnossa ja se kytkeytyy asiakkaan kokemaan lisäarvoon.
- Yritys pystyy luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita ja osaa kehittää toimintaansa yhdessä asiakkaan kanssa.
- Yritys tuntee asiakkaan toiminnan niin hyvin, että pystyy tuomaan asiakkaille uusia ideoita, niin kutsuttuja wow- ilmiöitä joita syntyy vain aidon yhteistyön tuloksena. (Reinartz ja Ulaga, 2006.)

## **2.5 Palveluliiketoiminnan menestystekijät ja riskit**

Yrityksen menestystekijät ovat kaikki ne aineelliset ja aineettomat tekijät joiden keskinäisten riippuvuussuhteiden avulla luodaan arvoa asiakkaalle ja mahdollistetaan liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen. Riskit taas ovat epävarmuustekijöitä, uhkia jotka vaarantavat tavoitteisiin pääsemisen. Toisaalta riski voi myös oikein kohdattuna olla mahdollisuus luoda jotain uutta.

Menestystekijät voidaan karkeasti jakaa seuraaviin tekijöihin:

- Strategiset tekijät. Selkeä tavoiteasetanta, henkilöstön osaaminen, resurssien käyttö
- Organisatoriset tekijät. Yrityskulttuurin ja toimintaympäristön avoimuus ja motiivointikyky
- Prosessitekijät. Toiminnan prosessimaisuus ja selkeät toimintaohjeet
- Teknologiset tekijät. Tietotekniikan tehokas hyödyntäminen
- Markkinatekijät. Muutokset markkinoissa, kilpailutekijöissä ja lainsäädännössä.
- Verkostotekijät. Verkostojen toimivuus, luottamus ja kommunikointi. (Lanne & Ojanen 2009, 13.)

Palveluiden ominaispiirteet, aineettomuus sekä tuotantoprosessin ja lopputuloksen vaikea erotettavuus, vaikuttavat menestystekijöiden painoarvoon. Teollisten palvelutuotteiden määräävä menestystekijä on läheinen asiakas-toimittajasuhde. Asiakasohjautuva toimintamalli on erityisen tärkeä teollisen palvelun tuottajalle, koska liityntä asiakkaaseen on paljon voimakkaampi kuin perinteissä tuotevetoisessa toiminnassa. Asiakas on osa palveluprosessia ja parhaassa tapauksessa hän on osa teollisen palvelutuotteen kehitysprosessia. Tutkimusten mukaan palveluyritykset jotka suuntautuvat asiakassuhteisiin, saavuttavat investoinneilleen paremmat tuotot kuin pelkästään tuotteeseen keskittyneet yritykset. (Lanne & Ojanen 2009, 14.)

Laajan yritysjohtajille kohdistetun kyselytutkimuksen tuloksena tuli esiin globaaleja menestystekijöitä, kuten palvelun erinomainen sopivuus asiakkaan tarpeisiin, asiantunteva ja kehittämiseen sitoutunut henkilöstö asiakasrajapinnassa ja palvelutuotteen lanseerauksen hyvin suunniteltu implementointi, jotka ilmenevät kaikissa kehityshankkeissa riippumatta palvelun uutuusasteesta. Prosessin sujuvuuden ja kustannustehokkuuden varmistaminen tuo hyötyä sekä palvelun tuottajalle että asiakkaalle, siksi niistä täytyy huolehtia aina. Palveluiden kehittämisessä, erityisesti kun puhutaan täysin uusista palvelutuotteista, on kuitenkin ensisijaisen tärkeätä luoda kehittämiseen kannustava ilmapiiri. (de Bretani, 2001.) Samat tekijät pätevät myös palvelun myöhemmissä vaiheissa. Asiakas ja hänen tarpeensa ovat toiminnan ajureita, asiantunteva ja sitoutunut henkilöstö mahdollistaa kustannustehokkaan toteutuksen ja kaikki perustuu hyvin suunniteltuun prosessiin.

Liiketoiminnan riskit jaotellaan yleensä strategisiin, operatiivisiin ja taloudellisiin. Nämä taas jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. Kun teollinen yritys siirtyy tuotokeskeisestä valmistuksesta asiakaskeskeiseen palveluun, se kohtaa uudenlaisia haasteita. Etenkin toiminnan alkuvaiheessa korostuvat sisäiset haasteet jotka kohdistuvat organisaatioon ja sen kykyyn omaksua muutos. Ulkoisena haasteena ovat luottamukseen liittyvät riskit jotka korostuvat kun toiminta perustuu vahvaan yhteistyösuhteeseen asiakkaan kanssa.

Tekes-rahoitteiseen tutkimushankkeeseen Fleet asset management liittyen Lanne ja Ojanen (2009) tutkivat palveluliiketoimintaan siirtyneitä yrityksiä ja yrityksistä kerätyn aineiston perusteella johtivat teollista ympäristöä koskevia riskienhallinnan haasteita:

- Luotettavuuden, laadun ja kustannusten arvioiminen ja mittaaminen
- Operatiivisia ja liiketoiminnallisia riskejä koskeva päätöksenteko
- Sopimusriskeihin liittyvä ymmärrys
- Riskien jakaminen verkostoissa
- Riskien arviointi yhteiskehittämisessä asiakkaan kanssa
- Kulttuuriset haasteet
- Muuttuvien riskien tunnistaminen ja havainnointi (Lanne & Ojanen 2009, 19.)

Teollisessa palveluliiketoimintaympäristössä korostuu tarve palvelujen kehittämisestä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tavoiteltu palvelutaso vaikuttaa riskeihin ja riskienhallinnan keinoihin. Erilaiset haasteet korostuvat yrityksen siirtyessä perinteisestä huolto-toiminnasta kohti arvokumppanuutta, jolloin strategisten ja organisatoristen haasteiden suhteellinen osuus kasvaa suhteessa sisällöllisiin haasteisiin. Samanaikaisesti menestystekijänä korostuu syvä ymmärrys asiakkaan koko liiketoimintaprosessista eikä vain tuotantoprosessista. (Lanne & Ojanen 2009, 20.)

## **2.6 Verkostosuhteet**

Asiakkaat hakevat tänä päivänä todella vahvasti kokonaisratkaisuja. Yritysten organisaatiot ovat ohentuneet ja liiketoiminnassa halutaan keskittyä vain omaan ydinosaamiseen. Kaikki muu halutaan ulkoistaa ja mielellään mahdollisimman laajoina, helposti hallittavina kokonaisuuksina. Tämä tarkoittaa myös palveluntarjoajille tarvetta laajentaa omaa toimintaansa verkostojen kautta. Verkostojen avulla pystytään tarjoamaan konsepteja

joissa yhdistyy oma erikoisosaaminen tuettuna verkoston osaamisella. Verkoston avulla pystytään myös helpommin vastaamaan aikataulullisiin haasteisiin joita nopeasti muuttuvassa kysyntätilanteessa väistämättä tulee eteen. Palveluyrityksen organisaatio on myös ohut ja sielläkin halutaan keskittyä omaan erikoisosaamiseen joka takaa projektien toteutuksen laadun. Verkostoa tarvitaan varmistamaan ketteryys ja jousto toiminnassa.

Verkosto mahdollistaa että asiakkaalle tarjottu palvelu pystytään hinnoittelemaan järkevästi, oma katetaso säilyttäen. Kun resursseja käytetään vain siihen mikä luo yritykselle eniten arvoa, pärjätään kiristyvässä kilpailussa paremmin. Verkostoituminen on palveluliiketoiminnalle kahdenlainen mahdollistaja. Ensinnäkin yritysten halu ulkoistaa omia ei ydinosaamisalueitaan avaa mahdollisuuksia palveluliiketoiminnan tarjoajille. Toiseksi hyvin toimivat verkostot mahdollistavat myös palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen keskittymisen omaan ydintoimintaansa, samalle antaen sille mahdollisuuden tarjota asiakkailleen täydellisimpiä palvelukokonaisuuksia.

Verkostoitumisen ja yhteistyön etuja voi listata seuraaviin kategorioihin:

- Tehokkuuteen liittyvät hyödyt. Mittakaavaedut, toisiaan täydentävät resurssit, synergiaedut.
- Uuden liiketoiminnan syntymiseen, volyymin kasvuun ja kilpailuaseman parantumiseen liittyvät hyödyt. Uusille markkinoille pääsy, kumppanin maineesta hyötyminen, laajemman palvelupaketin tarjoaminen, erilaisiin ydinosaamisiin perustuvien innovaatioiden synnyttäminen.
- Resurssien hankintaan ja osaamisen kehittämiseen liittyvät hyödyt. Osaamisen hankkiminen kumppanilta, yhdessä oppiminen, kokemusten jakaminen. (Lanne & Ojanen 2009, 24–25.)

Molemminpuolinen luottamus on avaintekijä onnistuneeseen verkostoyhteistyöhön.

Luottamus syntyy ajan kanssa ja se vaatii kahdensuuntaista kommunikointia ja molemminpuolista tietoa osapuolten tavoitteista yhteistyön suhteen. Tärkeätä on jo alussa sopia selkeät roolit ja vastuut verkoston toimijoiden kesken. Yhteinen näkemys verkoston riskeistä, hyödyistä ja niiden jakamisesta sekä ansaintalogiikasta on hyvä kartoittaa ja varmistaa sopimuksilla sujuva yhteistyö. Parhaimmillaan verkosto mahdollistaa toiminnan pitkäjänteisen, molemminpuolisen kehittämisen ja osaamisen kasvattamisen jolla on positiivisia vaikutuksia liiketoimintaan.



## 2.7 Palveluliiketoiminta kohdeyrityksessä

Yritys Oy:ssä palveluliiketoimintaa on ollut olemassa lähes aina mutta sen rooli on ollut lähinnä tukitoiminto, eikä sitä ole ajateltu omana liiketoimintana. Palveluliiketoiminnan kasvattaminen omaksi liiketoimintayksiköksi, jolla on oma organisaatio ja omat liiketaloudelliset tavoitteet, on syntynyt tarpeesta vastata teollisuuden rakennemuutokseen. Päätöksen jälkeen toiminta on alusta alkaen ollut päämäärätietoista. Palveluliiketoimintaan kiinnitettiin heti reilusti resursseja ja investointeja sillä ajatuksella että toiminta on kasvavaa ja kannattavaa. Alkuperäiset tuotekonseptit eli palvelutuotteet oli määritelty liiketoimintasuunnitelmaan joka laadittiin liiketoiminta-aluetta perustettaessa. Konseptien kehitys on ollut jatkuvaa, asiakaspalaute ja oman henkilöstön parannusehdotukset on huomioitu ja niiden avulla on palvelutasoa saatu parannettua koko ajan. Palveluliiketoiminnan positiiviset vaikutukset kassavirtaan ja yrityksen kannattavuuteen on ollut helppo todeta. Liikevaihdon trendi on ollut tasaisesti kasvava ja kannattavuuden ja tuloksen tekemisen tasot ovat vastanneet asetettuja tavoitteita.

Perusteet olivat siis kunnossa ja todettu toimiviksi. Toiminnan kehittäminen tässä vaiheessa liiketoiminnan elinkaarta painottuu kannattavaan kasvuun ja sen varmistamiseen sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Koska palveluliiketoiminnan kasvuvauhti kahden ensimmäisen vuoden osalta on ollut ennakoitua kiiuvaampaa, resurssien kuormitus ja prosessin sujuminen on ollut koetuksella. Yritys Oy:ssä on koettu että paras tapa vastata asiakashaasteeseen on henkilöstön ja prosessin jatkuva parantaminen. Yhtenä kehitystyön päämääränä olikin vahvistaa operatiivista osaamista joka ylläpitää toiminnan laatua. Tämä tapahtui sekä resursseja lisäämällä että miettimällä keinoja jotka vahvistavat resurssien oikeata kohdistamista. Toimintamallin suoraviivaistamisen avulla resursseja pystyttiin hyödyntämään tehokkaammin.

Intensiivisen kasvun on mahdollistanut asiakkaiden alati kasvava mielenkiinto Yritys Oy:n palvelutuotteita kohtaan. Mielenkiinto on ollut seurausta määrätietoisestä kenttätöystä, jota on tehty tarkoituksena saada täysin uusia asiakaskontakteja ja painottaa Yritys Oy:n palveluliiketoiminnan erikoisosaamista. Tämä kiinnostus ja sen synnyttämä ”kohu” markkinoilla on myös herättänyt kilpailijat miettimään omia vastaiskujaan. Tätä kautta

kehitystyön ytimeksi muodostuikin kehittää keinoja joiden avulla liiketoimintaa kehitetään niin että edelleen erottaudutaan kilpailijoista ja säilytetään saavutettu kilpailuetu sekä kasvatetaan liiketoimintaa luonnollista kasvua nopeammin.

Yritys Oy:n palveluliiketoiminta jakautuu kolmelle liiketoiminta-alueelle, teollisuus, rakennustenilmanvaihto ja laivailmastointi. Palvelutuotteet joita tuotetaan omien järjestelmien elinkaaren eri vaiheisiin, aina käyttöönotosta järjestelmän uudistamiseen asti painottuvat mm. tuottavuuden ja turvallisuuden parantamiseen ja energiatehokkuuden lisäämiseen. Jotta kehitystehtävä ei olisi ollut liian laaja, rajattiin se koskemaan rakennusten ilmanvaihtoa ja laivailmastointia. Myös tuotekonsepteista päätettiin keskittyä modernisointeihin ja varaosaratkaisuihin.

Modernisointi on uudistus joka tehdään parantamaan kohteen, kiinteistön tai laivan, energiatehokkuutta. Modernisointi tehdään koska tilan käyttötarkoitus muuttuu, kapasiteettitarve kasvaa tai halutaan kasvattaa olemassa olevien laitteiden elinkaarta. Konsepti sisältää kartoituksen jossa arvioidaan ilmastoinnin tai jäähdytyksen nykytila, päivitysratkaisun ja projektin toteutuksen asiakkaan tarpeiden mukaan. Modernisointikonseptin vaiheet on kuvattu oheisessa kuviossa 3.



Kuvio 3. Modernisointikonseptin vaiheet

Varaosaratkaisut tarkoittavat palveluja, joilla varmistetaan tärkeimpien varaosien saatavuus Yritys Oy:n toimittamiin ilmastointi- ja jäähdytysratkaisuihin sekä tapauskohtaisesti myös yleisvaraosia kaikkien laitevalmistajien ratkaisuihin. Yritys Oy:n ilmastointi – ja jäähdytysjärjestelmän toimivat vaativissa toimintaympäristöissä, esimerkiksi valtameristeilijöillä, joten varaosien nopea, helppo ja luotettava saatavuus on kriittisen tärkeitä.

### **3 OPERATIIVISEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN**

#### **3.1 Liiketoiminnan kehittäminen**

Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen on ehdoton edellytys yrityksen olemassaololle. Jos toiminta jatkuu vuodesta toiseen samanlaisena ja muuttumattomana, yritys näivettyy ja sen tulokset loppuu vähitellen. Teollinen toimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä tahdilla, ja yritys joka ei pysty ennakoimaan ja kehittämään toimintaansa sen mukana, tippuu pois kilpailusta. Liiketoimintaa tulee tästä johtuen kehittää systemaattisesti ja tavoitteellisesti sekä strategisella että operatiivisella tasolla.

Operatiivinen tehokkuus syntyy selkeistä toimintamalleista ja toiminnan läpinäkyvyydestä. Liiketoiminnan mikrotason kehittäminen on toiminnan jatkuvaa parantamista joka tapahtuu päivittäisessä tekemisessä ja yhteistyössä sekä oman henkilöstön että yrityksen sidosryhmien kanssa. Prosessien jatkuva läpikäyminen, mahdollisista virheistä oppiminen ja parhaiden käytäntöjen jakaminen ovat työkaluja joiden avulla toimintaa kehitetään ja viedään eteenpäin.

#### **3.2 Service Blueprinting**

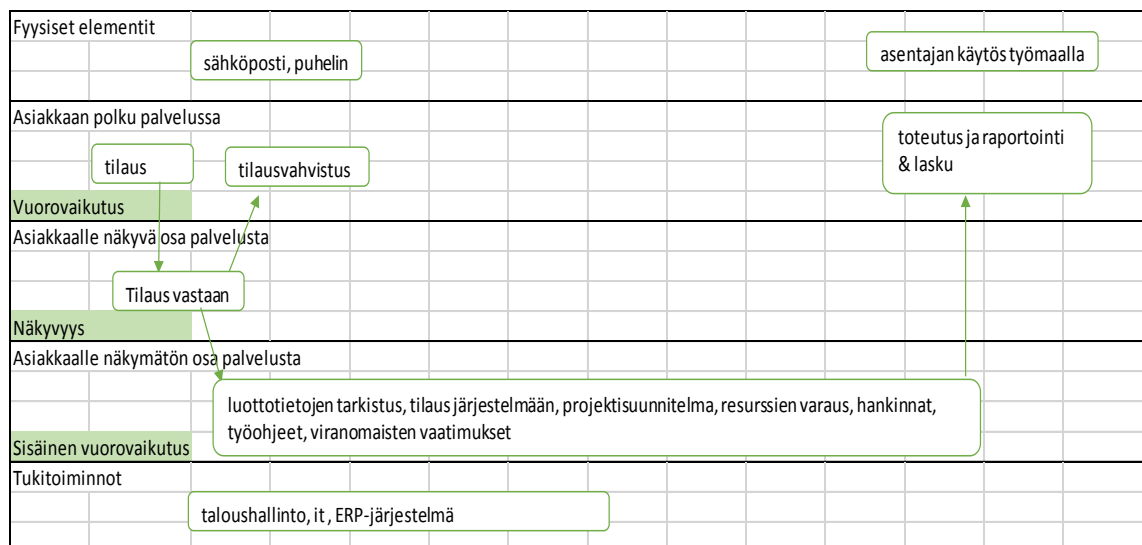
Kuten aikaisemmin luvussa 2.3 on todettu, palvelu etenee organisaatiossa prosessina ja prosessin tehokkuus on avainasemassa kun arvioidaan toiminnan sujuvuutta ja laadukkuutta. Koska Yritys Oy:n toiminta on laatusertifioitu ISO 9001- ja ISO 14001 sekä OH-SAS 18001- järjestelmien mukaisesti, prosessit on kuvattu yksityiskohtaisesti osaksi laatu-järjestelmää. Laatu-järjestelmään kirjatuihin prosesseihin päätettiin kehitystehtävään valita projektinhallinta koska koettiin, että siinä ollaan eniten tekemisissä asiakasrajapinnan kanssa ja se on prosessi joka aidosti läpäisee koko organisaation. Prosessin analysointiin käytettiin Service Blueprinting- menetelmää.

Service Blueprinting on palvelun muotoilun tekniikka, sen avulla pystytään tarttumaan palveluprosessin eri vaiheisiin sekä analysoimaan ja kehittämään niitä. Koska se teh-

dään usein yhteistyössä prosessiin osallistuvien tahojen kesken, se on loistava tapa kerätä ja jakaa tietoa sekä osallistuttaa työyhteisöä kehittämiseen. Kun kaikki palveluprosessin elementit kuvataan, saadaan rakennettua kokonaiskuva joka paljastaa mahdolliset puutteet ja kaksinkertaisuudet toiminnassa. Service Blueprinting visualisoi palvelun siten, että se piirtää yhtäaikaaisesti kuvan palvelun näkyvistä elementeistä, asiakkaiden ja työntekijöiden rooleista, asiakasrajapinnan leikkauspisteistä sekä palvelun prosessista. Service Blueprinting muodostuu viidestä komponentista:

- Asiakkaalle näkyvä palvelutila, käsittää kaiken fyysisen, virtuaalisen ja sosiaalisen tilan, jossa asiakas kokee ja arvioi organisaation toimittaman palvelun laadun tasoa.
- Asiakkaan toiminta, vaiheet, joilla asiakas osallistuu organisaation palvelun toimittamisprosesseihin.
- Asiakaspalveluhenkilöstön näkyvä toiminta, tila jossa asiakaskohtaamiset tapahtuvat.
- Asiakaspalveluhenkilöstön asiakkaalle näkymätön toiminta, eli niin sanotut takahuonetoiminnot
- Tukitoiminnot (Stickdorn ja Schneider 2011, 204–205.)

Analyysin tuloksena syntyi oheisen kuvio 4 mukainen, tyylitelty kaavio.



Kuvio 4. Service Blueprinting kaavio

Service Blueprinting toi esille selkeästi seikkoja jotka ovat tyypillisiä teolliselle palvelutuotteelle. Ensinnäkin fyysiset elementit asiakkaan kokemuksessa ovat niukat. Pääasiallisesti yhteyttä myyjän ja asiakkaan välillä hoidetaan puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Alkuvaiheen yhteydenotto voidaan tehdä kasvokkain, mutta sekin yleensä niin, että myyjä menee asiakkaan luokse. Varsinainen työn toteutus tapahtuu yleisesti kiinteistön tai laivan konehuoneessa, joten jälleen ollaan asiakkaan omissa tiloissa. Useimmiten työ suoritetaan niin, että asiakas ei ole paikalla, joten hän ei edes arvio työn suorittajan ulkoista olemusta eikä käytöstä työn aikana. Teollisen palvelutuotteen fyysinen elementti onkin monesta muusta palvelusta poiketen parhaimmillaan kun sitä ei ole. Asiakas voi jatkaa omaa liiketoimintaansa häiriöttä ja nauttia vain suoritetun työn tuloksista, paremmasta sisäilmasta ja säästöstä energialaskussaan.

Toiseksi asiakkaan polku palvelussa painottuu prosessin alkuun ja loppuun, se mitä tapahtuu välissä jää asiakkaalle näkymättömiin. Suurin osa prosessin vuorovaikutuksesta toteutuu yrityksen sisällä tai kontaktissa jonkin muun sidosryhmän, kuten esimerkiksi tavarantoimittajan tai viranomaisen, kanssa. Tämä ei tietenkään tarkoita etteikö asiakkaan kokemaan vuorovaikutukseen pitäisi kiinnittää huomiota. Päinvastoin, koska kontaktipisteitä on vähän, ne on hyödynnettävä mahdollisimman hyvin.

Asiakaskyselyissä selvitettiin yhtenä alueena, miten asiakkaat olivat kokeneet Yritys Oy:n palvelun. Kysymykseen saatuja vastauksia peilattiin analyysiin ja voitiin perustellusti tulla johtopäätökseen että vuorovaikutus asiakasrajapinnassa ei ole ongelma. Asiakkaat kokivat sekä myyntihenkilöstön että toteutusportaan toiminnan kiitettäväksi. Jopa tilanteissa jossa oma henkilöstö koki asioiden hoidon olleen huonoa, asiakas ei ollut nähnyt tilannetta näin.

Tätä ristiriitaa selvitettiin lisää havainnoinnin keinoin. Prosessin osalliset yrityksen sisällä arvioivat toistensa suoritusta ja kirjasivat ylös huomioitaan ja myös toiveitaan prosessin paremman sujumisen näkökulmasta. Analyysi oli osoittanut, että asiakkaalle näkymättömiä toimintaa oli paljon ja tarkemman tarkastelun jälkeen voitiin todeta sen olevan pulonkaula joka hidasti prosessia ja aiheutti ylimääräistä työtä. Havainnointi vahvisti prosessin kärsivän huonosti jäsennellystä vastuujasta joka synnytti kitkaa työntekijöiden keskuudessa ja vaikeutti prosessin laadukasta läpivientä. Tämän pohjalta oli helppo ryhtyä toimenpiteisiin prosessin tehostamiseksi.

### 3.3 SERVQUAL- arviointi

Koska halusimme vielä tarkentaa kehittämisen kohteita, arvioimme SERVQUAL-menetelmän mukaisia osatekijöitä ja sitä miten ne huomioidaan palvelulaadun ylläpitämiseksi. Ajatus oli arvottaa laatutekijöitä ja helpottaa niiden asioiden löytämistä jotka os. laatutekijöitä vahvistavat. Tätä kautta saimme myös vahvistusta prosessianalyysin esille tuomiin ongelma-kohtiin.

SERVQUAL-menetelmä on palvelun laadun mittaamiseen luotu menetelmä jonka loivat 1980-luvun puolella välissä Berry, Parasuraman ja Zeithaml. Alun perin mittaristo koostui kymmenestä laadun osatekijästä mutta myöhemmin se tiivistyi viiteen. Pääajatus on mitata kuilua palvelun laadussa asiakkaan odotusten ja kokemusten välillä. (Grönroos 2000, 74–76.)

SERVQUAL-mittariston viisi laadun osatekijää ovat:

- Palveluympäristö (Tangibles). Konkreettinen toimitila laitteineen sekä palveluhenkilöstön ulkoinen olemus
- Luotettavuus (Reliability). Kyky toimittaa palvelu ensimmäisestä kerrasta lähtien ilman virheitä, täsmällisesti ja lupauksen mukaisesti.
- Reagointialttius (Responsiveness). Henkilöstön kyky reagoida asiakkaan toiveisiin, auttamishalu.
- Vakuuttaminen (Assurance). Työntekijät käyttäytyvät kohteliaasti, asiantuntevasti ja uskottavasti
- Empatia (Empathy). Ymmärretään aidosti asiakkaan ongelmat ja halutaan ratkaista ne. Henkilökohtainen huomionanto. (Grönroos 2000, 74–76.)

Normaalisti näitä viittä osa-alueita havainnollistetaan 22 attribuutin avulla joihin asiakkaat vastaavat seitsemän portaisella asteikolla. Kysymysten tarkoitus on verrata asiakkaan kokemaa palvelun laatua heidän kokemaansa. (Grönroos 2000, 276.)

Tässä työssä ei kuitenkaan ollut tarkoitus mitata palvelun laatua asiakkaan kokemana sen tarkemmin, joten asiakkaille ei SERVQUAL-mittausta tehty. Mittaristoa käytettiin

soveltaen. Sen avulla arvioitiin, sekä omaan kokemukseen perustuen että asiakkailta asiakastyytyväisyyskyselyistä saadun tiedon perusteella, mitä SERVQUAL-menetelmän mukaisia laadun osatekijöitä huomioidaan palvelulaadun ylläpitämiseksi.

- Luotettavuus: palvelutapahtuma on prosessi joka on kuvattu laatujärjestelmässä (ISO9001). Jokainen projekti toteutetaan mahdollisimman samankaltaisena, tasalaatuisena prosessina jossa ennalta suunnitellut työvaiheet seuraavat toisiaan laaditun aikataulun mukaisessa järjestetyksessä ja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Projektille on kirjattu tavoitteet, resurssit ja suunnitellut toimenpiteet aikatauluineen. Edistymistä seurataan ja poikkeamat kirjataan jotta niistä voidaan oppia ja toimintaa kehittää koko ajan paremmaksi. Projektin päättyessä se raportoidaan ja dokumentoidaan projektiohjeen mukaisesti.
- Reagointialttius: prosessimaisuus, aikataulutus, laatujärjestelmä, muutososaaminen. Toimintakenttä on alati muuttuva, joustavuus ja mahdollisuus reagoida ketterästi korostuvat asiakaspalvelun osatekijöinä. Aikataulut elävät jatkuvasti joten mahdollisuus verkoston hyödyntämiseen on tärkeitä.
- Vakuuttaminen:
  - turvallisuus: työturvallisuus asiat kunnossa (turvallisuus tällä sektorilla kuluu vahvasti työturvallisuuteen), OHSAS 18001-laatujärjestelmän mukaiset asiakkaan kanssa yhdessä tehtävät riskienarvioinnit.
  - uskottavuus: vahva maine markkinoilla, tunnettuus, vakavaraisuus
  - pätevyys: vahva osaaminen, kyky tuottaa jotain uutta, jatkuva oppiminen/koulutus.
  - kohteliaisuus: yrityksen tapa toimia, toimintamalli. Työkohteessa toimitaan yhteistyössä asiakkaan ja monien muiden toimijoiden kanssa. On osattava ottaa huomioon kaikki osapuolet tasapuolisesti ja toimittava aina kohteliaasti. Pelkästään asiakkaan miellyttäminen ei riitä jos saa maineen epämuksuavana yhteistyökumppanina kentällä.
- Empatia
  - asiakkaan ymmärtäminen: asiantuntevuus, toimitaan yhdessä asiakkaan kanssa, yhteiskehittäminen, ei tarjousta ilman asiakkaan osallistamista
  - saavutettavuus: yhteydenotto mahdollisuus monella tapaa, sähköposti/ puhelin/www-sivut.
  - viestintä: yhdenmukaiset työkalut (erilaiset laskentapohjat), asiantuntevuus

- Palveluympäristö: palvelu tehdään asiakkaan tiloissa, siellä noudatetaan työturvallisuusmääräyksiä ja siisteyttä ja ollaan mahdollisimman huomaamattomia. Työkalut teknologian huipulta ja ovat kunnossa, työvaatteet siistit ja yhdenmukaiset. Käyttäytyään kohteliaasti.

### 3.4 Operatiiviset kehittämiskohteet

Arvioitaessa prosessianalyysin ja laadun osatekijöiden kautta saatuja tuloksia sijoitettiin kaikki tieto käsitekarttaan jotta tiedon hahmottaminen olisi helpompaa. SERVQUAL-menetelmät kautta haetut ensisijaiset laatutekijät, niitä vahvistavat tekijät ja analyysin ja laatumittareiden kautta johdetut kehitysehdotukset linkittyvät toisiinsa kuvion 5 osoittamalla tavalla.



Kuvio 5. Käsitekartta



Ensimmäinen ja tärkein kehityskohde oli projektinhoidon asiakkaalle näkymätön osa. Tämä oli se osa prosessia jossa tapahtuu eniten ja jonka sujuminen vaikuttaa eniten laadun osatekijöihin luotettavuus ja reagoitavuus ja osittain myös empatiaan.

Ongelmaksi koettiin se, että myyjä joutuu varsinaisen myyntityö ohella olemaan liikaa myös projekti-insinöörin roolissa. Kun projektikauppa on tehty, alkaa valmisteluvaihe moninaisine työvaiheineen. Nämä ovat työvaiheita jotka on pakko tehdä jotta työ saadaan suoritettua asiakkaalle luvatussa aikataulussa ja pystytään noudattamaan asiakkaan vaatimuksia mm. työturvallisuuden ja erilaisten ilmoitusvelvollisuuksien suhteen. Samanaikaisesti pitäisi kuitenkin jo aloittaa uusien kohteiden tarjoaminen ja asiakastapaamiset uusien, potentiaalisten asiakkaiden kanssa.

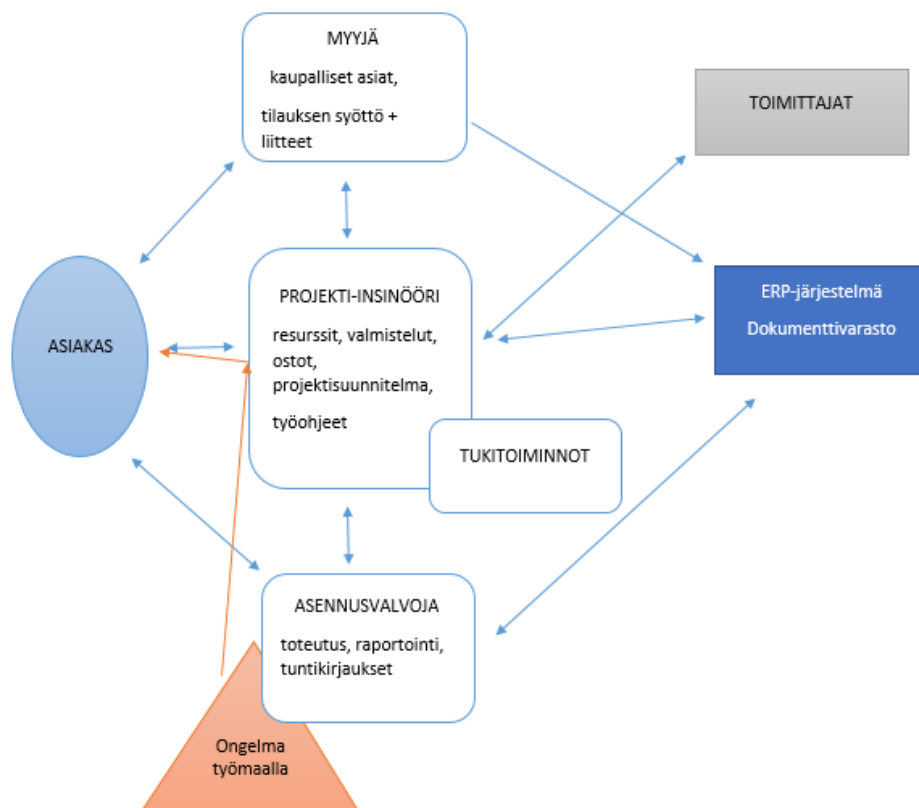
Analyysin mukaan tässä vaiheessa myyjä, helpottaakseen omaa työtaakkansa, jakoi tehtäviä, kuten projektin hankinnat ja niiden aikatauluttaminen, resurssien varaaminen, aikataulujen sovittaminen muiden käynnissä olevien projektien kanssa, erilaisten työturvallisuuslomakkeiden täyttäminen ja nostosuunnitelmien laatiminen, mahdolliset matkajärjestelyt sekä erilaisten viranomaisvaatimusten huomioiminen, eteenpäin. Tehtävien jakaminen ei sinällensä ole huono asia mutta se, että jakoa ei tehdä joka kerta samalla tavalla on huono, ei prosessimainen toimintatapa. Näin toimien saatiin aikaiseksi sekaannuksia, paniikkitilanteita ja huonoa työilmapiiriä.

Ratkaisuksi päätettiin luoda uusi tehtävänimike, projekti-insinööri, joka ottaa vastuulleen projektin eteenpäin viemisen kaupantekohetkestä eteenpäin. Tämän päätöksen tarkoitus oli ensinnäkin parantaa prosessin laadukasta läpimenoa ja toiseksi vapauttaa myyjän työaika tärkeimpään eli myyntityöhön. Projekti-insinöörin tehtäviin kuuluu toimia ikään kuin suodattimena myyjän ja suorittavan portaan välissä, vastuualueena erityisesti projektin esivalmistelut. Lisäksi haluttiin, että projektin toteutuksen aikana on yksi kontaktihenkilö asiakkaan suuntaan joka keskitetysti hoitaa viestintää.

Jos aikaisemmin myyjä oli hoitanut kaiken, myynnin ja projektinjohtamisen, nyt myyjän tehtäväksi jäi selkeästi vain myyntityö joka käsittää tarjous- ja myyntitoiminnan sekä uusasiakashankinnan. Näissä tilanteissa myyjä pystyy olemaan kontaktissa asiakkaaseen luottavaisena onnistuneiden projektien seurauksena. Myyjän roolin asiakkaiden suuntaan

olisi hyvä pitää pääsääntöisesti sellaisena että siinä korostuvat myynti ja ongelmien ratkaisu isommassa mittakaavassa. Pienet, epämukavat asiat jotka helposti kiristävät toteutuksen aikana tunnelmaa, tapahtuvat yleensä työmaalla ja niiden hoitaminen siirrettiin projekti-insinöörin tehtäviin. Selkeä roolijako asiakkaan kontaktpisteenä olemisessa projektin aikajanalla, myyjällä myyntivaihe ja projekti-insinöörillä toteutusvaihe, poisti päällekkäisyyksiä ja tehosti prosessia.

Oheinen kuvio 6 hahmottaa projektinhoidon uutta mallia josta ilmenee projekti-insinöörille siirtyneet lukuisat projektinhoidolliset tehtävät. Kuvasta on myös selkeä hahmottaa projektinaikaisen tiedonkulun monimutkaisuus ja kerroksellisuus. Projekti-insinöörin rooli on hyvin keskeinen ja tärkeä projektin tehokkaan läpiviennin takaamiseksi.



Kuvio 6. Projektinhoidon malli

Projektin valmisteluun kuuluvat tehtävät, hankinnat ja resurssit sekä työturvallisuusasiat, hoidetaan myös jatkossa projekti-insinöörin toimesta. Näin koko projektin aikataulutaminen, logistiikan suunnittelu ja valmisteleva työ on yhden henkilön vastuulla kokonai-

suutena joka on helppo viedä tehokkaana prosessina eteenpäin. Työntekijät voivat keskittyä toteutukseen kun heidän ei tarvitse murehtia onko asiat hoidettu vai ei, vaan voivat luottaa että ne ovat.

Luonnollisesti projekti-insinööri ei joudu tekemään yksin tätä kaikkea, hänellä on apunaan myyjät, asennusvalvojat, suunnittelijat ja organisaation muut tekijät mutta tärkein asia on se, että prosessi on yhdellä, nimetyllä henkilöllä hallussa ja hän koordinoi sitä keskitetysti. Projektin aloitetaan aloituskatselmus jotta kaikki osalliset pääsevät kartalle mitä ja missä tapahtuu ja kuka tekee mitään. Projektin lopussa pidetään loppukatselmus jossa käydään projektin vaiheet läpi, näin myyjälle välittyy tieto projektin sujumisesta. Koko organisaatiolle tämä mahdollistaa tavan oppia virheistä ja jatkuvasti kehittää toimintaa. Tiedon välittäminen on tärkeää koska asiakkaat eivät ole kertaluontoisia joten tieto edellisten projektien onnistumisesta ja mahdollisista haasteista on hyvä saattaa myös myyjän tietoon jatkokauppoja ajatellen.

Toinen kehittämiskohde oli työturvallisuuteen liittyvät asiat jotka vaikuttavat laatutekijänä vakuuttamiseen. Toimialalle on tyypillistä että työturvallisuuteen liittyvät asiat, esimerkiksi OHSAS 18001-standari, ovat nostaneet osuuttaan projektin hoidossa. Tämä on tietysti hyvä asia, työturvallisuus on aihealue johon ei voi panostaa liikaa. Useimmat asiakasyritykset edellyttävät että heidän tiloissaan tai työmaillaan työskentelevillä henkilöillä on voimassa olevat työturvallisuuskortit sekä lisäksi vaaditaan osallistuminen työkohteen turvallisuuskoulutukseen.

Halusimme panostaa oman yrityksen työturvallisuuteen jotta omat standardimme olisivat vähintäänkin samalla tasolla kuin asiakkaidemme vaatimustaso. Koska koimme että palveluliiketoiminnan työskentelyolosuhteet ja -tavat poikkeavat niin paljon tehtaalla tapahtuvasta tuotantotoiminnasta, oli perusteltua että teemme meille omat työturvallisuusohjeet. Samassa kokonaisuudessa tehtiin asiakkaan tiloissa tapahtuvien työtehtävien riskien arviointilomakkeet ja valmis pohja nostosuunnitelmia varten. Riskien arviointi jaettiin kahteen luokkaan, alle kolme päivää kestävä ja yli kolmen päivän pituiset. Näissä aikarajoissa projektien riskit ja työturvallisuuteen liittyvät näkökohdat yleensä eroavat merkittävästi.

Ohjeet ja lomakkeet ovat lisänneet tietämystä työkohteiden riskeistä ja mahdollista vaa-roista. Ohjeiden mukaan toimiminen lisää prosessin sujuvuutta ja on yksi lisätekijä joka mahdollistaa toiminnan toistumisen aina samanlaisena, aitona palvelutuotteena. Työtur-vallisuuteen ja työergonomiaan panostaminen on selkeästi lisännyt myös työtyytyväi-syyttä ja henkilöstön sitoutumista.

Kokonaisuudessa kaikki operatiivisen toiminnan kehittämistoimenpiteet vaikuttavat po-sitiivisesti Yritys Oy:n palveluliiketoiminnan päivittäiseen sujuvuuteen. Selkeytetty pro-jektinhoidon prosessi edesauttaa kasvaneen kysynnän myötä lisääntyneen toiminnan te-hokasta läpimenoa. Lisäresurssi asiakasrajapinnassa ja selkeä vastuunjako lisäävät asia-kastytyväisyyttä ja uskottavuutta. Panostukset työturvallisuuteen ja työergonomiaan ovat tärkeä kilpailutekijä mutta sillä on myös iso rooli työtyytyväisyyden parantajana ja hyvän työilmapiirin osatekijänä.

## 4 STRATEGINEN KASVU

### 4.1 Dynaaminen kasvumalli

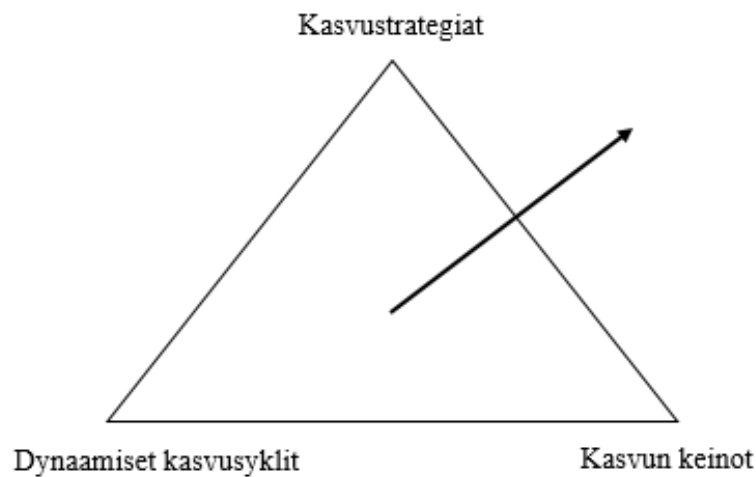
Taatakseen pitkän ajan menestyksen ja jatkuvuuden yrityksen on kasvatettava liiketoimintaansa. Kasvun avulla yritys pystyy kehittämään itseään ja mahdollistaa näin mukana pysymisen uudistuvassa ja alati muuttuvassa markkinaympäristössä. Jotta kasvu toteutuu, on yrityksellä oltava sekä kasvuhalu että kasvukyky. Kasvuhalu tarkoittaa halua panostaa taloudellisesti kasvun mahdollistaviin investointeihin. Kasvukyky sen sijaan vaatii kovaa työtä ja määrätietoisia toimenpiteitä vaativassa prosessissa. (Simons & Hyötyläinen 2009, 36–42.)

Yritys Oy:n palveluliiketoiminnan alkutaipaleessa on selkeästi nähtävissä sekä kasvuhalu että kasvukyky. Kun 2012 tehtiin päätös panostaa palveluliiketoimintaan ja siitä tehtiin oma, tulostavasti liiketoimintayksikkö 2013 tammikuusta alkaen, osoitti se jo selkeästi halun ja kyvyn kasvuun. Yrityksen tahtotila on luoda uudenlaista, aiemmasta tuotantopainotteisesta toiminnasta poikkeavaa ja selkeästi sitä kannattavampaa liiketoimintaa. Tämä vaati luonnollisesti investointeja ja resurssipanostuksia, joita ollaan valmiita tekemään.

Kun ensimmäinen tilikausi omana liiketoimintayksikkönä oli takana, voitiin selkeästi havaita, että liikevaihto- ja tulostavoite oli ylitetty ja toivottu kasvuvauhti olikin odotettua suurempi. Toiminta on kasvanut tasaisesti koko viimeisen kolmen vuoden aikana ja sen laadukkuuden ovat varmistaneet jatkuvat investoinnit, uudet rekrytoinnit ja osaamisen kehittämiseen panostaminen. Resursseja on lisätty harkiten mutta tarpeen mukaan. Koulutukseen ja työkaluihin on panostettu, jotta asiakkaille luvattu palvelun laatu on pystytty pitämään ja jopa ylittämään. Liiketoimintasuunnitelmaan kirjatut palvelukonseptit ovat olleet koko ajan kehityksen kohteena, prosessia ja sen sujuvuutta on varmistettu jatkuvan parantamisen periaatteella. Tämä kehitystyökin on yksi askel suunnitellusti toteutetussa kasvuprosessissa.

Yrityksen ja liiketoimintayksikön johto ovat selkeästi ilmaisseet kasvuhallun ja investoinneet sen mukaisesti. Palveluliiketoimintayksikön koko organisaatio on sitoutunut ja osoittanut, että kovalla työllä varmistetaan kasvukyky myös tulevaisuudessa.

Simons ja Hyötyläinen (2009, 106) ovat tarkastelleet keskisuuren yrityksen kasvua ja luoneet dynaamisen kasvumallin (kuvio 7), jonka keskeiset elementit ovat kasvustrategiat, dynaamiset kasvusyklit ja kasvun keinot.



Kuvio 7. Dynaaminen kasvumalli (Simons ja Hyötyläinen 2007, 106)

Simons ja Hyötyläinen (2009, 106- 107) tunnistavat kolme erilaista kasvustrategiaa joilla yritys voi hakea kasvua, liiketoiminnan kasvattamista nykyisillä alueilla, lisäämällä uusia alueita tai kehittämällä uuden ydinosamisalueen. Kasvu tapahtuu dynaamisina kasvusykleinä, joiden vaiheet ovat kasvukokeilut ja kasvuponnistelut. Kokeilusyklissä etsitään ja kehitetään uutta ja ponnisteluvaiheessa luodaan edellytyksiä tehdä uudesta kannattavaa liiketoimintaa. Kasvun keskeisimmät keinot ovat orgaaninen kasvu, kasvu verkostoitumalla sekä kasvu yrityskauppojen avulla. (Simons & Hyötyläinen 2009, 106 - 107.)

Orgaaninen kasvu tapahtuu kun yritys vähitellen lisää omia resurssejaan ja investoi kasvuun. Se perustuu olemassa olevan toiminnan ja osaamisen kehittämiseen ja sen kasvatamiseen joko uudella osaamisella tai lisäresursseilla. Tavoite on joko tehostaa olemassa olevaa liiketoimintaa tai luoda mahdollisuuksia täysin uudelle liiketoiminnalle. (Simons ja Hyötyläinen 2009, 131–132.)

Verkostoituminen on merkittävä kasvun mahdollistaja erityisesti silloin kun halutaan kasvattaa liiketoimintaa sitomatta siihen runsaasti resursseja. Verkostoituminen voi olla eritasoista riippuen yhteistyökumppaneiden tavoitteista ja toimintamalleista. Perustasolla kyse on yritysten yhteistyöstä jossa hyödynnetään molemminpuolista olemassa olevaa osaamista. Liiketoimintaa uudistavissa verkostoissa yhdistetään luovasti verkostossa olevaa osaamista jotta uuden liiketoiminnan syntyminen mahdollistuu. Verkosto voi myös syntyä halusta luoda täysin uutta osaamista jota ilman verkostoa ei olisi mahdollista kehittää. Verkostoyhteistyössä tavoitellaan win – win tilannetta jossa molemmat yritykset hyötyvät yhteistyöstä enemmän kuin siihen panostavat. Optimaalinen tilanne vaatii molemminpuolista luottamusta ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Verkostoitumisen etu on osapuolten mahdollisuus keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja sen maksimaaliseen hyödyntämiseen. (Simons ja Hyötyläinen 2007, 132–136.)

Yrityskauppojen avulla kasvaminen on mahdollisuus kasvattaa liikevaihtoa nopeasti. Se on myös keino vahvistaa ydintoimintaa. Yleisesti yritysostoa pidetään synergisenä mallina verrattuna orgaaniseen kasvuun, se mahdollistaa vaivattoman kasvun pienellä riskillä. Saman toimialan sisällä tapahtuvat yritysostot ovat joko horisontaalisia tai vertikaalisia. Horisontaalisessa yritysostostrategiassa ostaja ja ostettava yritys toimivat samalla tuotantoportaalla, kun taas vertikaalisessa yritysostostrategiassa ne toimivat jakeluketjun eri vaiheissa. Horisontaalisen yrityskaupan tavoite on markkinaosuuden kasvattaminen poistamalla kilpailija. Vertikaalisessa tavoite on saada hallintaan uusia arvoketjun osia. (Simons ja Hyötyläinen 2007,136–137.)

## **4.2 Strateginen kehittäminen**

Yritykselle joka haluaa menestyä, pelkkä operatiivisen tehokkuuden kehittäminen ei riitä. Operatiivinen kyvykkyys on ehdoton edellytys yrityksen menestykselle mutta ilman selkeää kilpailijoista erottavaa tekijää se ei pelkästään riitä. Kuten Harvard Business Schoolin professori Michael Porter on kiteyttänyt: Operatiivinen tehokkuus tarkoittaa sitä, että juostaan samaa kisaa entistä kovempaa. Strategia taas tarkoittaa osallistumista eri juoksuun, koska olet päättänyt voittaa juuri sen. (Porter 1999, Trout 2000, 43 mukaan.)

Liiketoimintaympäristön muutos toimii veturina strategiselle kehittämiselle. Sen tarkoitus on luoda suuntaviivoja tulevaisuuteen ja ennakoiden varmistaa jatkuvuus ja kasvu. Menestyminen edellyttää kykyä tuottaa asiakkaille lisäarvoa tuottavia ratkaisuja jotka vastaavat muuttuviin tarpeisiin. Juuri näiden erilaisten liiketoiminnallisten mahdollisuuksien tunnistaminen ja niiden hyväksikäyttö ovat strategista kehittämistä.

Strategia määrittää keinot ja menetelmät yrityksen tulevaisuuteen asetettujen päämäärien ja visioiden saavuttamiseksi. Strategisella kehittämisellä haetaan keinoja joilla erotutaan kilpailijoista, joko kehittämällä kokonaan uusia liikeideoita tai uusia, tehokkaampia toimintatapoja jotka poikkeavat kilpailijoiden tavasta toimia.

Kirjassaan Sinisen meren strategia Kim ja Mauborgne (Kim & Mauborgne 2007, 38–39) ovat luoneet uuden mallin erilaistumisstrategiasta jotta he kutsuvat sinisen meren strategiaksi ja vertaavat kirjassaan punaisen meren strategiaan. Punaisen meren strategia on nimetty tunnetuilla markkinoilla vallitsevasta verisestä kilpailusta, joka rajoittaa kasvua ja kannattavuutta. Punaisen meren strategiassa keskitytään kilpailemaan olemassa olevilla markkinoilla ja hankkimaan kilpailuetua toiminnan tehostamisen kautta. Sinisen meren ovat uusia, vielä löytämättömiä markkina-alueita, joilla syntyy uutta kysyntää ja kannattavan kasvun mahdollisuuksia. Kuvio 8 havainnollistaa punaisen meren ja sinisen meren strategioiden pääpiirteitä ja eroja. (Kim & Mauborgne 2007,38–39.)

<b>Punaisen meren strategia</b>	<b>Sinisen meren strategia</b>
Kilpaillaan olemassaolevassa markkinatilanteessa	Luodaan aivan uusi markkinatila, jossa ei ole kilpailua
Peitotaan kilpailijat	Tehdään kilpailusta merkityksetöntä
Hyödynnetään olemassa olevaa kysyntää	Luodaan uutta kysyntää ja vallataan se itselle
Tehdään valinta arvon ja kustannusten välillä	Vapaudutaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta
Koordinoidaan koko toimintajärjestelmä varmistamaan valitun strategisen vaihtoehdon eli differoinnin <b>tai</b> pienten kustannusten saavuttaminen	Koordinoidaan koko toimintajärjestelmä varmistamaan differointi <b>ja</b> pienet kustannukset

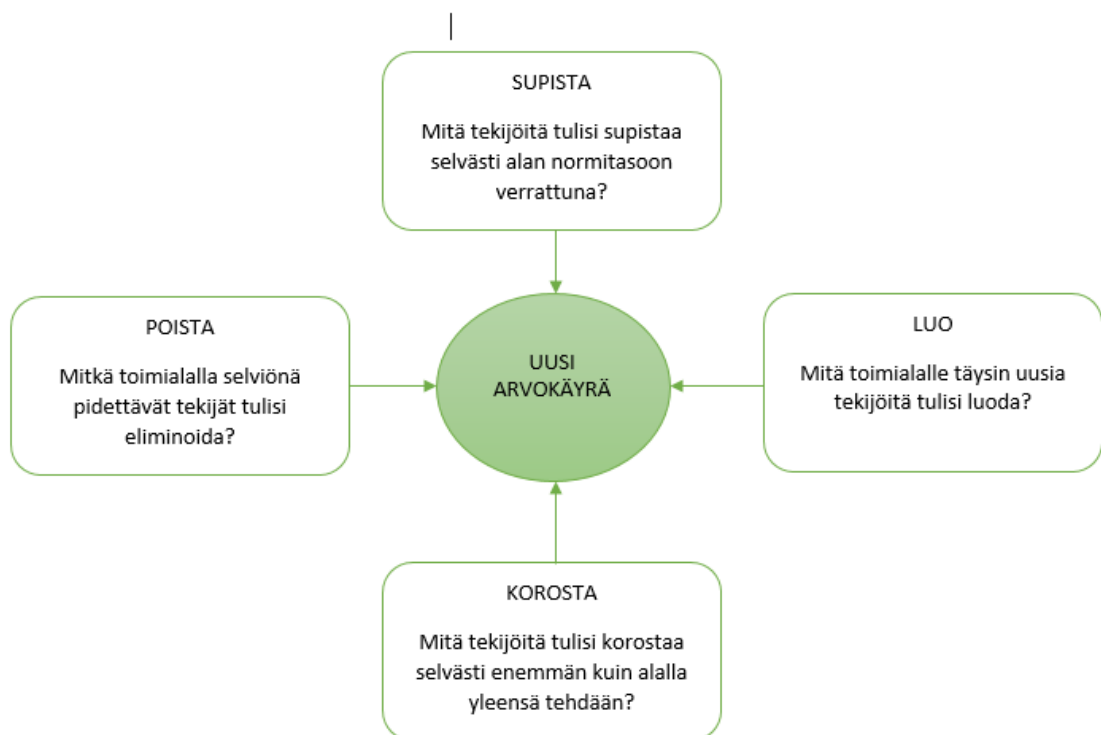
Kuvio 8. Punaisen meren strategian ja sinisen meren strategian erot (Kim & Mauborgne 2007,39)



Sinisellä merellä ei ole perinteistä kilpailua, joten yritys vapautuu arvon ja kustannusten välisestä valinnasta. Onnistunut sinisen meren strategia kasvattaa sekä yrityksen operatiivista tehokkuutta että asiakkaan kokemaa arvoa ja mahdollistaa merkittävän arvonnousun molemmille. Tätä kutsutaan arvoinnovaatioksi joka on erilaistumisen kulmakivi. (Kim & Mauborgne 2007, 37.)

Kasvuyritykselle arvoinnovaatio on oleellinen käsite, menestyäkseen sen on käännettävä huomio tarjonnasta kysyntään ja keskitettävä energia kilpailijoiden sijasta innovatiiviseen arvon luontiin. Arvoinnovoinnin periaatteen mukaan toimialan rajat ja rakenne muokkautuvat ja syntyy uusia markkina-alueita ja mahdollisuuksia luoda liiketoimintaa. (Kim & Mauborgne 2007, 245–246.)

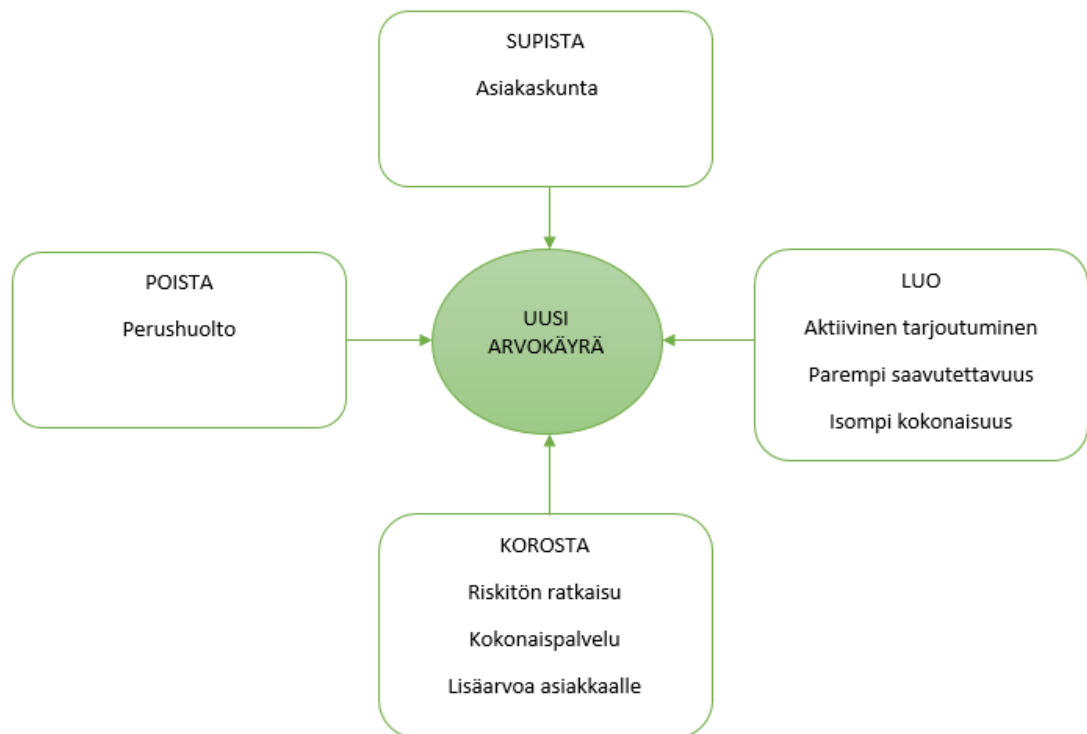
Yksi sinisen meren strategian analyttisistä työkaluista, joiden avulla liiketoimintaa voidaan lähteä ohjaamaan siniselle merelle, on Neljä Kysymystä. Näiden kysymysten avulla on mahdollista irrottautua differoinnin ja kustannusten välisestä valinnasta. Kuvion 9 mukaisten kysymysten avulla toimialan yleisesti käytössä olevat liiketoimintamallit on helppo kyseenalaistaa. (Kim & Mauborgne 2007, 51.)



Kuvio 9. Neljä kysymystä (Kim & Mauborgne 2007, 51)

Poista ja supista kysymykset antavat vastaukset kysymykseen miten kustannusrakennetta voidaan keventää. Onko mahdollista keventää palvelutuotteen rakennetta tai jopa luopua jostakin tekijöistä kokonaan? Onko jotain mitä asiakkaat eivät ehkä jääkään kaipaamaan? Onko tekijöitä jotka ovat olleet olemassa niin kauan, että niistä on tullut yleinen käytäntö ilman todellista tarvetta? Korosta ja luo puolestaan kertovat miten asiakkaan kokemaa arvoa voidaan kasvattaa ja luoda uutta kysyntää. Erityisesti poistaminen ja luominen ovat tärkeitä koska niiden avulla löydetään uusia kilpailutekijöitä. (Kim & Mauborgne 2007, 52–53.)

Esitimme myös Yritys Oy:n palveluliiketoiminnalle neljä kysymystä, tarkoituksena päästä siniselle merelle. Aloitimme poistamisesta ja supistamisesta ja jatkoimme korostamalla jäljelle jääneitä seikkoja jotka koimme tärkeiksi. Viimeisenä loimme täysin uusia ominaisuuksia. Palveluliiketoiminnan neljä kysymystä ja vastaukset niihin on esitetty kuviossa 10.



Kuvio 10. Yritys Oy:n palveluliiketoiminnan neljä kysymystä (mukaiillen Kim & Mauborgne 2007, 51)

Koska koko Yritys Oy:n palvelutarjoama on kohtuullisen uusi ja vastaavia toimijoita ei juurikaan ole, poistaminen ja supistaminen oli melko helppo tehdä. Vertasimme konseptia kuitenkin samalla kilpailukentällä toimiviin, osittain vastaaviin yrityksiin.

Supistimme nykyisten asiakkaiden määrää. Tämä tarkoittaa että siirryimme tavoittelemaan asiakkaita alalla täysin uudesta näkökulmasta. Ohitimme perinteiset kanavat ja menimme suoraan sinne missä tehdään isoja päätöksiä. Tavoittelimme asiakkaiksi kiinteistöjen ja laivojen omistajia, mm. vakuutusyhtiötä ja varustamoita. Nämä ovat tahoja jotka omistavat aikaisemmin toimitettuja järjestelmiä ja ovat kiinnostuneita elinkaaren aikaisen kustannusten alentamisesta. Energiatehokkuus on heille tärkeä tekijä koska energiankulutus on yksi isoimmista kustannustekijöistä joka kiinteistöä tai risteilijää rasittaa. Myös järjestelmän käyttövarmuuden parantaminen ja sen katkeamattomuuden varmistaminen on heille tärkeä asia koska se takaa huolettomamman käytön. Mahdollisuutemme tarjota kokonaisratkaisu, ja ottaa projektinhoito vastuullemme oli heille päätöksentekoa helpottava asia. Mielenkiintoa palveluitamme kohtaan lisäsi myös lupauksemme ottaa kokonaisvastuu järjestelmän toimimisesta ja luvattujen säästöjen toteutumisesta.

Poistimme kokonaan perushuollon. Alalla on suuria toimijoita jotka ovat ottaneet hoitaakseen kiinteistöjen huoltotoiminnan kokonaisvaltaisesti, joten ne hoitavat ilmastointihuoltojen lisäksi myös muutakin kunnossapitoa ja jopa siivousta. Halusimme tehdä selkeän pesäeron näihin yrityksiin. Emme halua profiloitua yrityksenä joka tekee suodattimien vaihtoja ja käy vaihtamassa oikosulkuun menneitä moottoreita. Haluamme olla yritys joka tarjoaa älykkäitä ratkaisuja energiaterhokkuuden parantamiseen ja erikoisosaimista asiakkaan laitteille niiden elinkaaren eri vaiheissa.

Korostimme sitä että olemme kokonaistoimittaja joka pystyy hoitamaan kiinteistön tai risteilijän modernisointiprojektin koko elinkaaren, aina kartoituksesta järjestelmän toiminnan optimointiin ja rahoitusratkaisuun. Asiantunteva henkilöstömme ja testatut ratkaisut takaavat asiakkaalle riskittömän mahdollisuuden uudistaa järjestelmänsä ilman kohtuutonta häiriötä. Uskomme että pystymme luomaan asiakkaalle lisäarvoa kehittämällä palveluitamme aidossa yhteistyössä asiakkaan kanssa.

Ensimmäisenä loimme uuden tavan lähestyä asiakkaita, aktiivisen tarjoutumisen. Sen sijaan, että olisimme odottaneet, että meihin otetaan yhteyttä, otimme aktiivisen roolin. Lähestyimme haluamiamme asiakkaita ja ehdotimme mahdollisuutta tulla kertomaan palveluistamme. Neuvottelutilanteessa emme kysyneet vain mitä voisimme tarjota, vaan tarjosimme odotetun ja vielä päälle sen mitä asiakas ei ollut itse vielä osannut kysyä. Tätä kutsumme aktiiviseksi tarjoutumiseksi.

Parempi saavutettavuus tarkoittaa että toimimme itsemme asiakkaiden ulottuville täysin uusilla tavoilla. Ensinnäkin kasvatimme mahdollisuuksia lähestyä meitä internetin välityksellä. Toiseksi menimme täysin uusille maantieteellisille alueille ja avasimme varaston sinne missä on iso, uusi asiakaskunta.

Loimme myös isomman kokonaisuuden, täysin uutta liiketoimintaa uudelta toimialalta, jossa olemassa olevaan modernisoinnin tuotekonseptiin liitetään lisäominaisuus jonka uskomme kasvattavan markkinoita. Tavoitteena oli tuoda markkinoille asiakaslähtöinen, aidosta tarpeesta syntynyt, kokonaisratkaisu.

## 5 KASVUA KOLMELLA TAVALLA

### 5.1 Kasvun keinot

Yritys Oy: keinot kasvattaa palveluliiketoimintaansa on johdettu pitkälti Sinisen meren strategiasta. Jo ensiaskeleet palveluliiketoimintaan otettiin selkeästi erottautumalla kilpailijoista ja tätä linjaa haluttiin jatkaa. Nähtiin, että ainoa oikea tapa kasvattaa toimintaa ja säilyttää markkinajohtajuus, on mennä sinne minne muut eivät ole vielä keksineet mennä. Sinisellä merellä kilpailu on merkityksetöntä, koska on vallattu haltuun uusi markkina-alue, ja luotu kysyntä jota aikaisemmin ei ole ollut olemassa.

Keskityttiin kolmeen, selkeään kasvutoimenpiteeseen:

- Yritystoston kautta toiminnan laajentaminen ja tehostaminen
- Uuden maantieteellisen markkina-alueen haltuunotto
- Uusi toimiala joka integroituu yrityksen strategiaan ja asiakkaiden tarpeisiin

Jokainen valittu kasvutoimenpide on jo yksinään hyvä mutta uskoimme, että yhdistämällä nämä kaikki samaan kehityskaareen saisimme aikaiseksi voimakkaan mutta silti hallitun kasvun. Alusta asti voimakkaasti kasvanut yritystoiminta haluttiin siirtää seuraavalle tasolle intensiivisellä kasvupyrähdyksellä. Yritystoston ja maantieteellisen markkina-alueen haltuunotto yhdessä parantavat saavutettavuutta, mahdollistavat uudet yhteistyömallit ja kasvattavat liikevaihtoa. Ne myös luovat mahdollisuuksia uusille asiakkuuksille ja kasvulle niiden kautta.

Uuden liiketoiminnan kehittäminen vahvistaa asemaa markkinajohtajana. Luomalla täysin uutta lisäarvoa olemassa olevaan tuotekonseptiin pystymme tarjoamaan asiakkaille entistä laajemman kokonaisuuden. Uskomme sen olevan jatkossa merkittävä tekijä joka lisää kysyntää markkinoilla ja luo asiakasarvoa.

## 5.2 Yritystostolla hallittua kasvua

Yritys Oy:n palveluliiketoiminta on kasvanut orgaanisesti ensimmäisten vuosien aikana. Resurssilisäysten myötä henkilöstö on kahdessa vuodessa kasvanut seitsemästä henkilöstä lähes kolmeenkymmeneen. Jäähdytykseen liittyvän liiketoiminnan nähtiin omaavan voimakasta kasvupotentiaalia jota lähdettiin tavoittelemaan yritystoston avulla.

Yritystosto voidaan nähdä orgaanisen kasvun vastakohtana, se on keino kasvattaa liiketoimintaa nopeasti ja päästä uusille markkinoille. Kun kaksi jakeluketjun samassa vaiheessa olevaa yritystä yhdistyy, puhutaan horisontaalisesta yhdistymisestä. Arvonluonti tällaisessa tapauksessa voidaan jakaa kolmeen ryhmään; liikevaihdon kasvattaminen, kulujen pienentäminen ja uudet kasvumahdollisuudet. (Sudarsanam 2003, 97 -100.)

Liikevaihdon kasvu ilmenee esimerkiksi kasvavana markkinavoimana ja kilpailutilanteen helpottumisena. Kustannussäästöjä syntyy keskittämisen ja skaalaetujen kautta, ja uudet kasvumahdollisuudet liittyvät olemassa olevien resurssien ja osaamisen yhdistämisen kautta syntyviin innovointeihin. (Sudarsanam, 2003, 100.)

Yritys Oy:n verkostokumppanina toimineen yrityksen jäähdytysliiketoiminta ostettiin ja liitettiin osaksi Yritys Oy:n palveluliiketoimintaa 2.1.2015. Yrityskauppaa edelsi normaalit valmistelu- ja analysointivaiheet sekä neuvottelut joihin ei tässä raportissa perehdytä sen tarkemmin.

Tärkein syy yritystostoon oli luonnollisesri kasvu ja kannattavuus eri muodoissaan. Kasvavan resurssimäärän johdosta voidaan ottaa vastaan enemmän sopimusperusteisia työtilauksia jotka tasaavat kuormitusta ja kasvattavat liikevaihtoa. Koska yritystoston mukana saatiin organisaatioon uutta sekä kylmätekniikan että ohjaus- ja säätötekniikan osaamista, pystymme ottamaan haltuun isompia kokonaisuuksia omilla resursseilla hoidettavaksi ja tämä lisää kannattavuutta. Myös ostettavan yritystoiminnan mukana tulevat verkostot ja erilaiset hankinta- ja vuosisopimukset lisäävät synergian avulla kannattavuutta.

Omien resurssien laajentaminen ja osaamisen lisääminen olivat myös yksi iso tekijä jota yritystostolla tavoiteltiin, oston mukana toivottiin saatavan ratkaisu projekti-insinöörin

ydinrooliin joka vaati uudistamista. Olemassa olevan organisaation vahvistaminen ja tehokkuuden parantaminen ovat tavoitteita joihin jo muutamassa kuukaudessa on saatu positiivista nostetta. Yritystoston kautta lisätyt resurssit ovat integroituneet joukkoon hyvin ja molemminpuolinen luottamus joka mahdollistaa yhteistyön sujuvuuden, on ollut olemassa alusta asti.

Uudet asiakasryhmät ja niiden kautta tuleva kasvu on ehdoton etu. Ostettavan liiketoiminnan mukana Yritys Oy:lle siirtyi useita pitkäaikaisia asiakkuuksia joiden integrointi mukaan olemassa olevaan toimintaan sujui hyvin. Sopimuskumppaneilta varmistettiin ennen yrityskaupan allekirjoitusta sopimusten kitkaton siirtyminen uudelle organisaatiolle ja heti yrityskaupan allekirjoituksen jälkeen asiakkaille esiteltiin uusi organisaatio ja yhteyshenkilöt. Toiminnan taattiin jatkuvan vähintäänkin yhtä sujuvana ja laadukkaana ja lisäksi kartoitimme mahdollisuudet uusiin, laajempiin yhteistyömalleihin. Asiakkailta saatu palaute on ollut positiivista ja kannustavaa.

Pääsimme myös oston avulla mukaan meille täysin uuteen toiminta-alueeseen, prosessi- ja jalostamoteollisuuden jäähdytystoimintaa. Tämän uuden asiakkuuden avulla uskomme kasvattavamme omaa toimintaamme ja pääsevämme mukaan yhä laajempiin modernisointikokonaisuuksiin ja sopimuskumppanuuksiin tulevaisuudessa. Tämä on tärkeä asiakkuus siinäkin mielessä, että voimme yhdistää tähän myös prosessipuolen osaamistamme jota tässä raportissa ei ole käsitelty.

### **5.3 Rantautuminen Floridaan**

Yritys Oy on toimittanut maailman suurimpien risteilijöiden ilmastointi – ja jäähdytysjärjestelmiä jo parikymmentä vuotta. Olemme toimineet varaosien toimittajana lähes yhtä kauan mutta toiminta on ollut luonteeltaan lähinnä reagoivaa asiakkaiden tarjouskyselyiden pohjalta. Kun palveluliiketoiminta irrotettiin omaksi liiketoimintayksikökseen, päätettiin myös panostaa tämän alueen varaosamyyntiin aiempaa enemmän. Uuden markkina-alueen ja asiakasryhmän tehokkaampi haltuunotto nähtiin yhdeksi tärkeimmistä strategisista suuntautumisista uuden liiketoimintayksikön osalta. Uusi maantieteellinen alue ja asiakasryhmä nähtiin nopeasti kiinnostavana markkinapotentiaalina sekä kannattavan kasvun mahdollistajana.

Systemaattinen kartoitustyö aloitettiin noin vuosi sitten. Kartoitusjakson aikana selvisi, että jollemme laajenna myyntialuettamme, kasvu jää hyvin pieneksi. Maailman risteilijämarkkinoista 60–70 % sijaitsee Karibian merialueilla, joten suunta oli selkeä. Olimme hoitaneet muutaman takuuprojektin suoraan varustamon kanssa joten meillä oli kontaktipintaa valmiina. Teimme kolmivuotissuunnitelman johon määrittelimme selkeät etapit ja tavoitteet.

Ensimmäinen vuosi oli tarkoitettu kenttätyöhön joka tähtäsi tunnettavuuden lisäämiseen. Varustamoiden organisaatiot ovat laajoja sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Kontaktoitavia henkilöitä on paljon, HVAC- osaston johto, energiaosaston asiantuntijat, projektiosaston projektipäälliköt, hankintaosaston johto (tekninen ja kaupallinen), lakiosasto sekä laivojen päätöksentekijät. Lähdimme toteuttamaan aktiivista tarjoutumista uudelle asiakasryhmälle uuteen kulttuuriin. ja määrätietoisella ja pitkäjänteisellä läsnäololla lisäsimme tunnettavuuttamme ja vakuutimme asiakkaat asiantuntemuksella, selkeillä palvelukonsepteilla ja säästöpotentiaalia korostavilla laskelmilla. Tämän pohjatyön ansiosta pääsimme pian mukaan muutamaan, asiakkaalle tärkeään energiatehokkuuden parannusprojektiin, ja saimme vahvistettua jalansijaamme uudella markkina-alueella. Aika alusta asti oli selvää että paikallinen läsnäolo on ensisijaisen tärkeätä jos kauppaa halutaan tehdä, ja tämä asia vahvistui heikkojen signaalien kautta. Vahva esilläolo ja paikallinen saatavuus olivatkin suunnitelman seuraava etappi.

Tavoite vuodelle 2015 oli ensimmäisten energiatehokkuuden parantamiseen tähtäävien modernisointihankkeiden käynnistäminen sekä oman varaosavaraston avaaminen Miamiin. Päätös ja valmistelevat toiminnot aloitettiin jo edellisen vuoden puolella ja kun neuvottelujen tuloksena saimme tehtyä modernisoinneista ja varaosista palvelusopimukset kahden paikallisen varustamon kanssa, käynnistimme operaatiot. Oma varasto Miamiassa avaa ovensa touko-kesäkuun vaihteessa 2015. Uskottavuuden lisääminen varaosatarjooman laajentamisen kautta helpottaa pääsyä mukaan yhä isompiin varaosaprojekteihin ja myös niiden kautta yhä laajempiin modernisointiprojekteihin. Varaston sijainti Miamiassa helpottaa asiakkaan materiaalivirran hallintaa risteilijöille joissa varastotilat ovat haasteelliset. Paikallisen varaston avulla pystymme lyhentämään logistiikkaketjua ja luomaan merkittävää lisäarvoa asiakkaalle. Tavoitteena on kasvattaa liiketoimintaa tällä alu-



eella vahvasti. Laivojen modernisoinnit ja energiaratkaisujen päivitykset ovat avainasemassa kasvun keinoina, ratkaisevana tekijänä laadukkaat materiaalit, osaava henkilöstö ja saumaton yhteistyö laivan henkilökunnan kanssa.

Kolmannessa vaiheessa on tavoitteena avata oma paikallinen tytäryhtiö jonka avulla jatkuva läsnäolo olisi taattu. Asiakkailla on kasvava tarve yhteiskehittämiseen, ja läsnäolo takaa tehokkaamman yhteydenpidon sekä joustavamman toiminnan kohdemaan lainsäädännön huomioiden. Varaosavaraston volyymin kasvattaminen ja partneruuteen perustuvien sopimuskumppanuuksien hakeminen ovat seuraavia, vielä edessä olevia kehityskaleita.

#### **5.4 Valaistus- ja ohjaustekniikan kehityshanke**

Yritys Oy:n modernisointikonseptia toteutetaan kiinteistöissä ja laivoissa kun halutaan uudistaa elinkaaren loppupäässä oleva teknologia ja samalla parantaa energiatehokkuutta. Parannus toteutuu käyttämällä uudempaa teknologiaa ja tehokkaampaa ohjausta kohteen käytön mukaan. Tähän asti modernisointi on käsittänyt ilmanvaihdon ja jäähdytyksen sekä niiden perusohjauksen esimerkiksi taajuusmuuttajien avulla. Tämän konseptin laajuutta haluttiin kasvattaa radikaalisti mutta niin, että se täydentää olemassa olevaa osaamista. Uuden toimialueen integroinnin lähtökohtana pidettiin asiakaskohderyhmän tarvetta laajempiin modernisointiratkaisuihin. Kehityksen ytimeksi muodostui asiakastarpeesta johdettu tuotekonseptin kehittäminen, perinteisen ”teknologia edellä”- mallin sijaan. Luonteva lisäys oli valaistus- ja rakennusautomaatiotekniikka. Yhdistämällä ilmanvaihdon, jäähdytyksen ja valaistuksen ohjauksineen voidaan hallita 50 -60 % kiinteistön tai laivan kuluttamasta käyttöenergiasta. Valaistustekniikasta erityisen kiinnostavaa on mahdollisuus siirtyä LED-teknologian käyttöön, joka on jopa 30–40 % energiatehokkaampaa kuin perinteinen loisteputkivalaistustekniikka. Tärkeä osa uutta palvelukonseptia on valaistuksen, ilmanvaihdon ja jäähdytyksen tehokkaampi ohjaus, huomioiden tilan käyttöaste ja uuden teknologian mahdollistama tehokas ohjauseriaate antureiden rakennusautomaation avulla.

Projektia aloittaessa tutkittiin mahdollisuutta yritysostoon myös tämän kasvupotentiaalin toteuttamiseksi. LED-teknologiaan ja ohjaustekniikkaan erikoistuneita yrityksiä kartoitettiin laajasti ja pohdittiin erilaisia vaihtoehtoja toteuttaa hanke. Olemassa olevista, järjestyksellisesti toteutetuista yrityksistä ei kuitenkaan löytynyt sopivaa ehdokasta, palvelukonseptimme huomioiden. Pohdimme myös olisiko jo olemassa olevan liiketoiminnan ja sen vakiintuneiden käytäntöjen istuttaminen meidän kehityshankkeeseen kuitenkin liian haastavaa, koska olemassa olevan yrityksen toimintatavat ja asiakaskunta eivät välttämättä kohtaisi omien tarpeidemme kanssa. Myös osaajien rekrytointi oli yksi vaihtoehto joka kuitenkin todettiin liian pitkäksi ja haastavaksi prosessiksi. Päädyimme lähestymään alan koulutusta tarjoavaa ammattikorkeakoulua yhteistyöhankkeen merkeissä.

Tampereen ammattikorkeakoululta löytyy tällä hetkellä valtakunnallisesti paras osaaminen valaistus- ja rakennusautomaatiotekniikan opettamiseen ja siksi TAMK valikoitui yhteistyökumppaniksi. Neuvotteluiden jälkeen toimintamalli ja työnjako olivat selvät. Yritys Oy hankkii projektin aikana tarvittavan teknologian ja työkalut sekä testausympäristön pilotti-kohteiden muodossa. TAMK luovuttaa projektin käyttöön tarvittavaa tutkimus – ja opetusmateriaalia ja etsii projektiin parhaiten soveltuvat opiskelijat joista Yritys Oy valitsee hankkeeseen soveltuvimmat.

Hanke käynnistyy toukokuussa 2015 ja odotukset sen suhteen ovat korkealla. Tavoitteena on luoda uusi asiakaslähtöinen, laajempi toimintamalli ja tuotekonsepti jotka lopullisesti erottavat Yritys Oy:n palveluliiketoiminnan kilpailijoista. Entistä laajempi ja kattavampi, teknologisesti edistyksellinen kokonaisuus, jossa yhdistyy ilmanvaihdon-, jäähdytyksen ja valaistusteknologian osaaminen sekä niiden tehokas ohjaaminen valitussa asiakassegmentissä, luo aitoa lisäarvoa asiakkaille ja kasvattaa Yritys Oy:n markkina-asemaa. Näiden tekijöiden avulla taataan kannattava kasvu jatkossakin.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Teollisen palveluliiketoiminnan kasvava rooli teollisuuden tuloksentekijänä on korostunut muutamana viime vuoden aikana. Teollisuuden rakennemuutos tuotokeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen on pitkän kehityksen tulos. Selvää on että paluuta entiseen ei ole. Positiivinen vaikutus kassavirtaan, parempi tuloksentekokyky ja helpompi ennustettavuus ovat tekijöitä jotka tulevat jatkossakin vahvistamaan palveluliiketoiminnan asemaa.

Koska teollinen palveluliiketoiminta on kohtuullisen uusi liiketoiminnan alue, sen hyödyntäminen perinteisissä tuotantoyrityksissä on vielä monin paikoin jäsentymätöntä ja huonosti organisoitua. Yritykset jotka ovat ehtineet tuotteistaa palveluliiketoimintansa, ovat saaneet siitä merkittävää etua markkinoilla ja kasvattaneet etumatkaa muihin. Kasvupotentiaalin hyödyntäminen jatkossakin vaatii kuitenkin määrätietoista työskentelyä ja aktiivista otetta kehittämiseen organisaation sisällä ja asiakasrajapinnassa. Merkitsevässä roolissa on asiakastiedon määrän sijaan asiakastiedon ymmärtäminen, joka vaatii systemaattista yhteistoimintaa asiakkaiden kanssa.

Jotta yritys menestyy ja kasvaa, sen on jatkuvasti kehitettävä toimintaansa sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Operatiivinen tehokkuus luo perustan jolta strategiset kehitysaskeleet voivat ponnistaa. Organisaatio jonka prosessit eivät ole kunnossa ei pysty implementoimaan pienintäkään kehityshanketta tehokkaasti ja tuloksellisesti.

Työssä lähestyttiin Yritys Oy:n operatiivista toimintaa prosessianalyysin keinoin. Työ rajautui tältä osin projektin läpiviemiseen modernisointikonsepteissa, joiden vaatimustaso ja haasteellisuus ovat lisääntyneet merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Itse prosessia arvioitiin Blueprinting-menetelmää hyväksikäyttäen ja lisäksi arvoitettiin tuotekonseptia ja sen palvelun laadun toteutusta SERVQUAL-arvioinnin avulla. Menetelmien avulla pystyimme löytämään selkeät kehityskohteet joihin keskittyä. Myyjän työssä pullonkaulaksi muodostunut projektinhoito vastuutettiin uudella tavalla ja sitä varten luotiin uusi tehtäväkuva- ja nimike, projekti-insinööri. Myyjää kuormittanut ja varsinaiselta myyntityöltä aikaa syönyt projektien hallinta organisoitiin projekti-insinöörille ja positiiviset vaikutukset sekä asiakasrajapinnassa että organisaation sisällä ovat olleet merkittäviä. Samassa yhteydessä kehitimme työturvallisuuteen liittyviä asioita jotka merkittävästi

lisäsivät työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia sekä tehostivat projekteihin valmistautumista ja projektien toteuttamista.

Työn avulla haettiin keinoja kasvattaa Yritys Oy:n palveluliiketoimintaa mahdollisimman monella tavalla, suuria riskejä karttaen. Totesimme, että omaamme sekä kasvuhaluja että kasvukykyä. Kasvuhalumme ilmenee haluna investoida kasvun mahdollistaviin tekijöihin ja kasvukykyämme määrätietoisena työnä kasvun edistämiseksi. Dynaamisen kasvumallin mukaisesti tunnistimme kolme erilaista tapaa kasvattaa liiketoimintaa, haimme kasvua nykyisillä alueilla, lisäsimme uusia alueita ja kehitimme uuden ydinosaamisalueen.

Hyödynsimme Sinisen meren strategiaa ja neljän kysymyksen avulla loimme uuden arvokäyrän. Poistimme perinteisen huollon ja keskityimme uudesta näkökulmasta uuden tyyppisiin asiakasryhmiin ja markkina-alueisiin. Korostimme kokonaispalvelua ja asiakkaan meiltä saamaa lisäarvoa. Lopuksi loimme täysin uutta, sisältäen aktiivisen tarjoutumisen, paremman saavutettavuuden ja laajemman palvelukokonaisuuden.

Ensimmäisenä osana kasvustrategiaa toteutimme yritysoston jonka avulla saimme kasvatettua liikevaihtoa, omaa osaamistamme ja asiakaskuntaamme merkittävästi. Oston mukana kasvanut resurssien määrä ja niiden oikea kohdistaminen mahdollisti uusien toimintamalleja ja tehosti toimintaa monella tasolla.

Toisena osana kasvustrategiaa laajensimme toimintaamme täysin uudelle markkina-alueelle ja avasimme varaosavaraston Floridaan. Tämä edesauttaa näkyvyyttämme paikallisilla, erittäin suuren kasvupotentiaalin omaavilla markkinoilla ja luo Yritys Oy:lle jatkossa suuria mahdollisuuksia kasvattaa liiketoimintaansa yhteistyössä uusien asiakasryhmien kanssa. Seuraavat vaiheet tulevat olemaan voimakkaampi mukana olo modernisointiprojekteissa ja oman, paikallisen tytäryhtiön perustaminen.

Kolmantena osana kasvustrategiaa käynnistimme kehityshankkeen jonka tarkoituksena on tehdä Yritys Oy:n modernisointi tuotekonseptista entistäkin kokonaisvaltaisempi. Liittämällä yhteen sekä ilmastoinnin, jäädytyksen sekä valaistuksen ohjauksineen Yritys Oy

pystyy jatkossa tarjoamaan entistä energiatehokkaampia ratkaisuja ja luomaan näin arvokasta lisäarvoa asiakkailleen, ja sitä kautta myös mahdollistamaan liiketoiminnan kannattavan kasvun.

Kasvun mahdollistavat toimenpiteet on mietittävä tarkkaan, jotta keinot joilla kasvua lähdetään tavoittelemaan, ovat juuri omaan toimintaan sopivia. Väärin valituilla keinoilla otetaan liian suuria riskejä ja voidaan heikentää olemassa olevaa liiketoimintaa. Liian pienellä riskillä toimiessa on taas vaarana että kasvu jää odotettua pienemmäksi ja se ei katakaan tehtyjä investointeja. Paikalleen ei voi jäädä, kilpailijat kehittävät jatkuvasti toimintaansa ja saavutettu kilpailuetu on ansaittava omalla toiminnalla jokaisessa asiakas-kohtaamisessa uudestaan.

Toimintaympäristön jatkuva tarkkailu ja ymmärrys omasta roolista sen sisällä, asiakasrajapinnan muutoksista ja hiljaisista signaaleista luovat hyvän pohjan rakentaa toimintamalleja ja hinnoittelumekanismia. Aktiivinen tarjoutuminen ja yhteiskehittäminen mahdollistavat jatkuvan kehittymisen ja tuotekonseptien vahvistamisen.

Osaamisen kasvattaminen ja uuden teknologian hyödyntäminen vahvistavat ammattitaitoa ja yrityksestä markkinoilla olevaa kuvaa luotettavana yhteistyökumppanina. Liiketoiminnan prosessimaisuus, palvelun toteutuminen aina samankaltaisena mutta kuitenkin asiakkaalle räätälöitynä, korostaa asiakaskokemuksen laatua. Onnistuminen projektin toteutuksessa varmistaa toiminnan jatkuvuuden. Jokainen asiakaskohtaaminen on ainutkertainen tilaisuus tehdä positiivinen vaikutus ja vakuuttaa asiakas oman yrityksen osaamisesta.

Tämän työn teettäminen osoittaa Yritys Oy:n vahvaa kiinnostusta palveluliiketoimintansa kehittämiseen. Operatiivisen ja strategisen toiminnan kehittäminen ja kasvumahdollisuuksien kartoittaminen rullaavasti kaksi- kolme vuotta eteenpäin on merkki päämäärätietoisesta työskentelystä sekä johdon selkeästä tahtotilasta toiminnan kehittämisen suhteen. Intensiivisellä tahdilla muuttuva liiketoimintaympäristö ja haasteellinen taloustilanne eivät varmastikaan helpota tilannetta mutta päämäärätietoisesti toteutetut kasvukeinot ja kasvuponnistukset tuottavat haluttua tulosta.

Jatkossa Yritys Oy tulee varmasti jatkamaan johdonmukaista työskentelyään liiketoiminnan kasvattamiseksi. Osa tässäkin työssä esille tulleista kasvua tukevista toimenpiteistä konkretisoituvat vasta seuraavan yhden – kolmen vuoden aikana, joten aika tulee näyttämään olivatko tehdyt ratkaisut oikeansuuntaisia ja siivittivätkö ne Yritys Oy:n palveluliiketoiminnan voimakkaaseen kasvuun. Toivomme näin!

## 7 LÄHTEET

de Bretani, U. 2001. Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management* 18 (3), 169–187.

Grönroos, C. 2000. *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*. 2. painos. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2007. *Sinisen meren strategia*. 4. painos. Helsinki: Talentum

Martinsuo, M. & Kohtamäki, M. 2014. *Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen*. Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova Oy.

Lanne, M. & Ojanen, V. 2009. *Teollisen palveluliiketoiminnan menestystekijät ja yhteistyösuhteen hallinta. Fleet asset management -hankkeen työraportti 1*. Helsinki: VTT.

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, T. 2009. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOY

Piispa, T. 2007. *Palvelutuotantovaiheen prosessikokonaisuuksien hallinta*. Teoksessa Grönroos, C., Helle, P., Tinnilä, M., Malinen P., Piispa, T., Apilo, T., Hyötyläinen, R., Korhonen, H., Ryytänen & T., Salkari, I. 2007. *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan - haasteena kannattava kasvu*. Teknologiateollisuus ry. [e-kirja] Tulostettu 19.4.2015 <https://teknologiainfo.net/fi/content/teollisuuden-palveluksista-palveluliiketoimintaa-haasteena-kannattava-kasvu-e-kirja>

Porter, M. 1999. The Return of Michael Porter. *Fortune* 2/1999, 135 -137.

Reinartz, W. & Ulaga, W. 2006. Growth beyond the core. *Financial Times*. Luettu 26.1.2015. <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/cc499b8a-c00e-11da-939f-0000779e2340.html#axzz3UTGCWul7>

Rekola, K. & Rekola, H. 2003. *Palvelukeskeisten tuotteiden kehittäminen teollisuusyrityksessä*. Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova Oy.

Simons, M. & Hyötyläinen, R. 2009. *Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. *This is service design thinking*. Amsterdam: BIS Publishers.

Sudarsanam, S. 2003. *Creating Value from Mergers and Acquisitions. The Challenges*. Essex: Pearson Education Limited.

Teollisuus osana elinvoimaista elinkeinorakennetta. Teollisuuden globaalit trendit, Suomen teollisuuden tilanne ja uudistuvan suomalaisen teollisuuden askelmerkit. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 20/2014. Helsinki.

Trout, J. 2000. *Differentiate or Die. Survival of Our Area of Competition*. New Jersey: John Wiley & Sons.