

# **Elinkaaripalveluiden kehittäminen mittalaitteiden maahantuonnissa**

Antti Pajunen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2018  
Tekniikan ja liikenteen ala  
Insinööri (YAMK), elinkaaripalveluiden johtaminen

|   |  |                                   |
|---|--|-----------------------------------|
| Tekijä(t)<br>Pajunen, Antti   | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, ylempi AMK | Päivämäärä<br>05.06.2018          |
|   | Sivumäärä<br>61                            | Julkaisun kieli<br>Suomi          |
|   |  | Verkojulkaisulupa<br>myönnetty: x |
| Työn nimi<br><b>Elinkaaripalveluiden kehittäminen mittalaitteiden maahantuonnissa</b>   |  |                                   |
| Tutkinto-ohjelma<br>Insinööri (YAMK), elinkaaripalveluiden johtaminen   |  |                                   |
| Työn ohjaaja(t)<br>Siistonen, Matti & Lehtola, Pasi   |  |                                   |
| Toimeksiantaja(t)<br>Maahantuontia ja laitevalmistusta harjoittava yritys   |  |                                   |
| Tiivistelmä<br><p>Opinnäytetyön esimerkkiyritys toimii mittalaitteiden maahantuoja ja valmistajana. Työn lähtökohdaksi oli tarve kehittää yrityksen elinkaariliiketoimintaa vastaamaan muuttunutta markkinatilannetta. Elinkaaripalveluita haluttiin kehittää kokonaisvaltaisesti, yrityksen strategiaa ja asiakastytyväisyyttä tukien.</p> <p>Työ jakautui kolmeen osioon, joista ensimmäisessä tarkasteltiin aiheeseen liittyvää teoriaa. Tavoitteena oli luoda viitekehys ja ymmärrys tarkasteltavasta kehityskohteesta.</p> <p>Toinen osio koostui vertailuanalysistä, jolla etsittiin parhaita käytäntöjä samalta ja toiselta toimialalta. Menetelmä tarjosikin runsaasti ideoita, joita päästiin testaamaan ja hyödyntämään kolmannessa osiossa, eli tarkkaan valittujen esimerkkiasiakkaiden teemahaastattelussa. Haastattelujen tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava kuva asiakkaan toimintaympäristöstä ja heidän kokemistaan elinkaaripalveluiden tarpeista. Haastattelut muodostivat kuvan asiakasryhmien erilaisista tarpeista, vaikka haastateltaville yhteisiäkin havaintoja palvelutarpeista löytyi.</p> <p>Kolmen osion synteessä muodostui ehdotettu malli elinkaariliiketoiminnan kehittämiseksi kohdeyrityksessä. Kehitystyön perusteella esimerkkiyrityksen kannattaa jatkaa toimintansa kehittämistä niin, että elinkaaripalvelut kattavat tuotteen koko elinkaaren ja perustuvat kentällä tehtyihin havaintoihin asiakkaiden tarpeista ja toimintatavoista.</p> <p>Esimerkkiyritys voi selkeyttää elinkaaripalveluiden tarjontaa tarjoamalla erilaisia vaihtoehtoja laitehankintaan. Ehdotetut vaihtoehdot, eli elinkaaripolut, perustuvat laitetoimittajan osallistumisen tasoon ja erilaisten käyttäjien tarpeisiin. Suuri osa työssä tehdystä kehitystyöstä voidaan jalkauttaa osaksi yrityksen toimintaa verraten pienillä lisäinvestoinneilla.</p> |  |                                   |
| Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )<br><br>Elinkaaripalvelut, Elinkaariajattelu, Palvelutuotanto, Maahantuonti, Palvelumuotoilu  |  |                                   |
| Muut tiedot<br>Liitteet 2 ja 3 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassa pitoaika kaksikymmentä (20) vuotta, salassapito päättyy 8.6.2038.   |  |                                   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| Author(s)<br>Pajunen, Antti  | Type of publication<br>Master's thesis | Date<br>05.06.2018<br><br>Language of publication:<br>Finnish |
|  | Number of pages<br>61                  | Permission for web publication: x                             |
| Title of publication<br><b>Developing Lice Cycle Services in Measuring Device Distribution Business</b>  |  |   |
| Degree programme<br>Master of Engineering, Service Lifecycle Management  |  |   |
| Supervisor(s)<br>Siistonen, Matti & Lehtola, Pasi  |  |   |
| Assigned by<br>Corporation operating in device manufacturing and distribution  |  |   |
| Abstract<br><br><p>This thesis was assigned by a corporation operating in measurement device manufacturing and distribution business. The aim of the study was to develop new life cycle service business model matching requirements of changed operation environment. Life cycle services were to be developed in a holistic way, considering assigner's strategy as well as desire to maintain high customer satisfaction.</p> <p>The thesis consists of three parts. The first part sets theoretical framework aiming to increase awareness of the target of development. The second part includes benchmarking, which was used in order to find best practices already taking place in the industry as well as in other industries. Benchmarking provided good amount of ideas that could be reflected in the next phase. Theme interviews formed the third section of the thesis. The aim for interviewing was to form comprehensive understanding of the actions these users perform with the product as well as to identify possible issues and hidden needs for life cycle services. Participants were carefully selected and they represented users of the target product. Diverse needs were identified depending on the type of application, although there were also similarities in certain reactions.</p> <p>Suggested service business model was developed as a result of these three sections. The target corporation should continue developing service so that they cover the whole life cycle of the product.</p> <p>The assigner can structure their new service offering by presenting three alternative life cycle paths for the new customer. These paths differ in a degree of assigner involvement. Paths model was developed in order to simplify the offering and to cover differing needs of different application areas.</p> |  |   |
| Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )<br><br>Product Life Cycle, Life Cycle Services, Distribution, Instruments, Service design   |  |   |
| Miscellaneous<br>Attachments 2 & 3 are classified as secret and excluded from the public version, based on the Law 621/1999 24§, paragraph 17. Duration of classification is twenty (20) years, expiring on 8.6.2038.  |  |   |

## Sisältö

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Kohti elinkaariajattelua .....</b>                 | <b>4</b>  |
| 1.1      | Opinnäytetyön tavoite ja rajaus.....                  | 5         |
| 1.2      | Opinnäytetyön rakenne .....                           | 6         |
| 1.3      | Kohdeyritys ja tuote .....                            | 7         |
| <b>2</b> | <b>Tietoperusta.....</b>                              | <b>7</b>  |
| 2.1      | Tuotteesta palveluun .....                            | 7         |
| 2.2      | Palvelun tuotteistaminen .....                        | 10        |
| 2.3      | Palvelun kehittäminen.....                            | 13        |
| 2.4      | Asiakaskokemus .....                                  | 15        |
| 2.4.1    | Mikä on asiakaskokemus? .....                         | 15        |
| 2.4.2    | Asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnalle.....      | 17        |
| 2.5      | Menestyvän palvelutuotteen tunnuspiirteitä.....       | 20        |
| 2.6      | Benchmarking - vertailuanalyysi .....                 | 23        |
| 2.6.1    | Miksi benchmarkata? .....                             | 23        |
| 2.6.2    | Vertailuanalyysin määritelmä ja teoria .....          | 24        |
| 2.7      | Teemahaastattelu.....                                 | 25        |
| 2.7.1    | Teemahaastattelun suunnittelu .....                   | 26        |
| 2.7.2    | Haastattelukohteet.....                               | 28        |
| <b>3</b> | <b>Empiirisen tiedon kerääminen ja tulokset .....</b> | <b>28</b> |
| 3.1      | Teemahaastattelut ja niiden tulokset .....            | 29        |
| 3.2      | Benchmarking-tulokset .....                           | 31        |
| 3.2.1    | Kohde A: toinen maahantuoj.....                       | 31        |
| 3.2.2    | Kohde B: Ponsse Oyj .....                             | 32        |
| 3.3      | Tiedon keräämisestä opittua.....                      | 35        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>4</b> | <b>Toimintasuositukset .....</b>                                       | <b>36</b> |
| 4.1      | Lisäarvojakelijana kehittyminen.....                                   | 36        |
| 4.1.1    | Koulutuspalvelut.....  | 37        |
| 4.1.2    | Resurssipalvelut.....  | 38        |
| 4.1.3    | Takuut.....  | 38        |
| 4.1.4    | Tarvikkeet .....   | 39        |
| 4.1.5    | Varaosat.....  | 39        |
| 4.1.6    | Laitteiden kierrätys.....  | 40        |
| 4.2      | Elinkaaripolkujen kehittäminen .....                                   | 40        |
| 4.2.1    | Perustaso .....  | 41        |
| 4.2.2    | Huoltoleasing.....   | 41        |
| 4.2.3    | Yhteinen ansainta .....  | 42        |
| <b>5</b> | <b>Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet .....</b>                       | <b>43</b> |
| 5.1      | Tavoitetila.....   | 43        |
| 5.2      | Etenemissuunnitelma.....   | 46        |
| <b>6</b> | <b>Pohdinta.....</b>   | <b>47</b> |
| 6.1      | Työn tavoitteet .....  | 47        |
| 6.2      | Toiminnan ja tulosten arviointi .....                                  | 48        |
| 6.3      | Tulosten luotettavuus .....  | 48        |
|          | <b>Lähteet .....</b>   | <b>51</b> |
|          | <b>Liitteet.....</b>   | <b>53</b> |
|          | <b>Liite 1. Teemahaastattelun runko .....</b>                          | <b>53</b> |
|          | <b>Liite 2. Benchmarking-tulokset, kohde A [salainen].....</b>         | <b>54</b> |
|          | <b>Liite 3. Haastattelu-tulokset, haastateltava B [salainen] .....</b> | <b>57</b> |

## Kuviot

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.....   | 6  |
| Kuvio 2. Maahantuonnin liiketoimintamallien spektri. Mukailtu lähteestä: Global Technology Distribution Council. .... | 10 |
| Kuvio 3. Elinkaarimallin palvelutasot. Mukailtu lähteestä: Apilo ym. 2007, 92.....                                    | 12 |
| Kuvio 4. Palveluinnovaation taustatekijät. Mukailtu lähteestä Sundbo & Gallouj (2000, 7). ....                        | 14 |
| Kuvio 5. Kosketuspisteiden ympyrämalli. (Mukailtu lähteestä: Futurelab, 2013).....                                    | 16 |
| Kuvio 6. Ehdotus maahantuojan tarjoamiksi elinkaari- ja tuotetarjoamiksi.....   | 41 |
| Kuvio 7. Palvelu- ja tuotetarjonta eri elinkaari- ja tuotetarjoamilla.....  | 45 |
| Kuvio 8. Etenemissuunnitelma palvelumuotoiluun. ....  | 46 |

## Taulukot

|  |    |
|--|----|
| Taulukko 1. Esimerkkejä asiakaskokemuksen eri osa-alueista. Mukailtu lähteestä DiJulius (2008, 139) .....                                      | 17 |
| Taulukko 2. Kymmenen yleisintä palvelun menestystekijää. (Mukailtu lähteestä Storey, Cankurtaran, Papastathopoulou & Hultink, 2015, 10.) ..... | 20 |
| Taulukko 3. Tuotteen elinkaaren aikaisia ongelmia. (Mukailtu lähteestä Stark, J, 2005, 15.).....   | 27 |

## 1 Kohti elinkaariajattelua

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut merkittävästi viimeisten parin vuosikymmenen aikana. Tätä ennen voitiin ajatella yrityksen tuottavan fyysistä tuotetta tai vaihtoehtoisesti palvelua. Huomio kohdistui ennen kaikkea yrityksen tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin ja tuotantotalouteen. Kun tuote tai palvelu oli myyty ja toimitettu, katsottiin yrityksen tehneen osansa. Toimintaympäristö on kuitenkin muuttunut, ja muutoksen taustalla voidaan nähdä kolme suurta kehityssuuntaa:

- **Tuotteen ja palvelun raja on hämärtynyt.** Tuotteet eivät ole enää vain fyysisiä esineitä, vaan esimerkiksi ohjelmistoja ja algoritmeja. Tuotteisiin on jo välttämätöntäkin liittää palveluita, jotta niitä voidaan ostaa ja hyödyntää onnistuneesti. Toisaalta palveluihin liitetään tuotteita, jotka voivat olla merkittävä osa palvelua ja sen erottuvuutta. Esimerkiksi erilaisissa mittauspalveluissa käytetty mittalaite on kiinteä osa tarjottua palvelua ja vaikuttaa palvelun laatuun ja koettuun arvoon.
- **Kehitys-syklit nopeutuvat.** Teknologian kehitys on useilla toimialoilla nopeutunut huomattavasti aiemmin totutusta. Tämä asettaa uudenlaisia vaatimuksia yrityksille. Pärjätäkseen tuotevalmistusta harjoittavan yrityksen tulee olla entistä tiiviimmin mukana loppukäyttäjien toiminnassa havaitakseen siellä tapahtuvia muutoksia. Samaa aikaan on oltava innovatiivinen ja valpas hyödyntämään teknologian kehittymistä mahdollistavia ratkaisuja. Tämä kehitys nähdään hyvin esimerkiksi elektronisissa laitteissa, joiden komponentit kehittyvät nopeasti, samoin kuin asiakkaan käyttötottumuksetkin. Valmistavalle yritykselle haasteeksi muodostuu, miten yhteys loppukäyttäjän kokemusmaailmaan saadaan säilytettyä ensimmäisen laitehankinnan jälkeen.
- **Vastuut kasvavat.** Yleinen terveys- ja ympäristötietoisuus on lisääntynyt huomasti viimeisinä vuosikymmeninä. Samalla on herännyt huoli maapallon resurssien riittävyydestä ja niiden vastuuttomasta käytöstä. Valtiovallan lisäksi kansainväliset yhteisöt, kuten EU, pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan kehitykseen ja siten muokkaavat yritysten toimintaympäristöä lainsäädännöllä. Lainsäädännön lisäksi kuluttajat ovat entistä valveutuneempia ja voivat vaikuttaa oman kulutuksensa lisäksi entistä tehokkaammin ympäristönsä mielipiteisiin. Esimerkiksi tuotteen salattuihin ympäristövaikutuksiin liittyvät skandaalit voivat koitua yrityksille huomattavan kalliiksi, paitsi sanktioiden, ennen kaikkea imagotappion kautta. Tässä valossa tuotteen tai palvelun tuottajan vastuu on huomattavasti pidentynyt, eikä rajoitu vain tuotteen valmistukseen.

Edellä kuvatut kehityssuunnat ovat muokanneet toimintaympäristöä niin merkittävästi, että vanhat tuotantotaloudelliset opit vaativat päivitystä. Ratkaisun tähän tarpeeseen on tarjonnut *elinkaariajattelu*, jossa yritykset ottavat laajemman vastuun tuotteestaan tai palvelustaan. Elinkaariajattelua soveltavan yrityksen huomio ei ole vain tuotteen valmistuksessa, vaan koko elinkaareissa. Elinkaariajattelun omaksunut yritys huomioi tuotteen erityisvaatimukset suunnittelusta aina kierrätykseen asti ja

etsii uusia liiketoimintamahdollisuuksia erityisesti palveluista, jotka voivat kattaa tuotteen koko elinkaaren. Elinkaariajattelu tarkoittaa myös kestävämpää yhteyttä tuotteen valmistajan ja asiakkaan välillä. Sonnemann:in ja Margn:in (2015, 5) mukaan tämä yhteys mahdollistaa paremman kokonaiskuvan muodostumisen molemmille osapuolille. Hyvä kokonaiskuva tehostaa osapuolten toimintaa, esimerkiksi turhien aktiviteettien välttämisen ja yhdessä etsittyjen ratkaisujen kautta.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää elinkaaripalveluita kehon mittalaitteiden maahantuonti-liiketoiminnassa. Työssä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia palvelutarpeita asiakkaat kokevat tuotetta käyttäessään?
2. Millaisia elinkaaripalveluita vastaavissa tilanteissa on kehitetty toisten toimijoiden toimesta?
3. Millainen elinkaaripalveluiden tarjooma sopii kohdeyrityksen käyttöön?
4. Miten tämä tarjooma saadaan toteutettua?

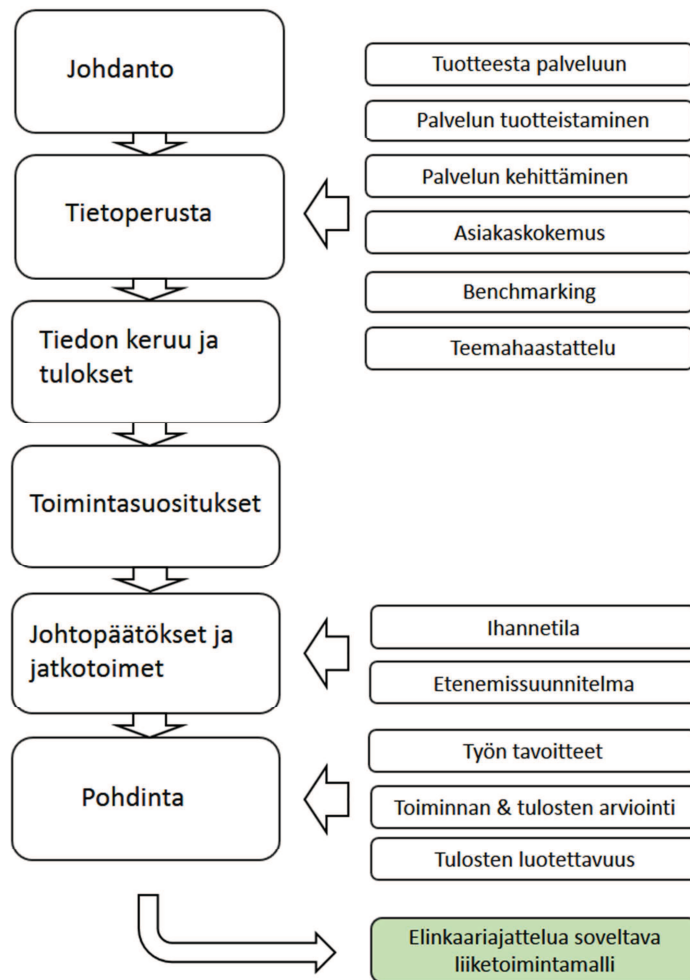
Aihe on tutkimisen arvoinen, sillä julkaistua tietoa elinkaariajattelun soveltamisesta maahantuojan näkökulmasta löytyy hyvin vähän. Kohdeyritykselle aihe on ajankohtainen, sillä mittalaitteiden maahantuonnissa tukipalveluiden kysyntä kasvaa laitekannan kasvaessa. Samalla kilpailun kiristyessä pelkän laitekaupan kasvupotentiaali on rajallinen. Maahantuojan tulee sopeutua tilanteeseen ja kehittää toimintojaan, jotta se voi säilyttää kannattavuutensa ja korkean asiakastyytyväisyyden.

Tutkimusmenetelminä käytetään temahaastattelua ja benchmarking-menetelmää. Tavoitteena on löytää elinkaaripalveluiden tarjooma, joka vastaa parhaiten asiakaskunnan tarpeita ja parhaita käytäntöjä, sekä mahdollistaa palveluntarjoajalle kannattavan liiketoiminnan. Tämän työn aihe rajataan kehon mittalaitteiden maahantuontiliiketoimintaan. Tuloksia voidaan silti soveltaa laajemminkin hyvinvointiteknologian maahantuonti- ja valmistusliiketoiminnassa.



## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Työn rakenne on kuvattu alla kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäinen luku, johdanto, johdattaa työn aiheeseen ja taustaan. Toinen luku luo teoreettisen tietoperustan opinnäytetyölle. Tässä osiossa tutustutaan aihealueen keskeisiin teorioihin ja esitellään aihetta tukevia aiempia julkaisuja. Nämä muodostavat viitekehyksen, jonka pohjalta opinnäytetyön empiirinen osio toteutetaan. Empiirisen osion alussa käydään läpi käytetyt menetelmät, jonka jälkeen tarkastellaan tuloksia. Neljännessä luvussa esitetään tässä vaiheessa syntyneet toimenpidesuositukset. Viides luku käsittelee johtopäätöksiä ja esittää tarvittavat jatkotoimenpiteet. Viimeisessä, kuudennessa luvussa pohditaan opinnäytetyön tavoitteiden täyttymistä, arvioidaan toimintaa sekä tulosten luotettavuutta.

### 1.3 Kohdeyritys ja tuote

Opinnäytteen kohdeyrityksenä toimii Yritys Oy (toimeksiantajan toiveesta yrityksen ja henkilöiden nimiä ei julkaista). Yritys Oy:llä on yli 30 vuoden kokemus kehon biosignaalien mittalaitteiden tuotekehityksestä, valmistuksesta ja myynnistä. Samalla yritys harjoittaa mittalaitteiden ja niihin liittyvien tarvikkeiden maahantuontia. Yritys Oy:n tuotteita käytetään tutkimuksessa, kliinisessä työssä ja erilaisissa terveydenhuollon ja hyvinvointipalveluiden sovelluksissa. Yritys Oy:llä on oma jakelijaverkosto, joka kattaa lähes 40 kohdemaata (yrityksen verkkosivut 2018).

Opinnäytetyössä käsiteltävä tuote on Yritys Oy:n maahantuoma kehon mittaamiseen tarkoitettu mittalaite, johon viitataan myöhemmin termillä Tuote.

## 2 Tietoperusta

### 2.1 Tuotteesta palveluun

Perinteisesti tuote ja palvelu on mielletty erillisiksi kokonaisuuksiksi. Liiketalouden ja markkinoinnin kirjallisuus kuitenkin suosittelee lähes yksinäisesti palveluiden lisäämistä osaksi ydintuotetta. Tuotteen ja palvelun yhdistämisen puolesta voidaan tunnistaa Olivan & Kallenbergin (2003, 1) mukaan kolme pääargumenttia:

Palveluiden lisääminen ydintuotteeseen on **taloudellisesti kannattavaa**, erityisesti pitkän elinkaaren omaaviin hyödykkeisiin. Yleensä palvelun kate on suurempi kuin tuotteen. Lisäksi palvelun kysyntä on tasaisempaa kuin investointituotteiden, jolloin palvelusta tuleva tuotto tasoittaa yrityksen kassavirtaa ja suojaa suurilta suhdannevaihteluilta.

**Asiakkaat vaativat** lisää palveluita. Joustavat ja kevyet yritysraenteet sekä ydintoimintoihin keskittyminen lisäävät asiakkaan tarvetta tukipalveluille. Kysyntää lisää myös teknologian kehittyminen monimutkaisemmaksi, jolloin asiakkaan ei ole mielekästä tai mahdollistakaan suoriutua palveluista omin resurssein.

Kolmanneksi, palvelut **luovat pysyvää kilpailuetua**, sillä palvelut ovat ydintuotetta abstraktimpejä ja osaamis-sidonnaisia sekä siten vaikeammin kopioitavissa.

Osa johtavista teollisuusyrityksistä on huomannut oheispalveluiden, kuten koulutuksen, asennuksen, valvonnan, kunnossapidon ja kunnostamisen, potentiaalin. Esimerkiksi perinteikkäät moottorivalmistajat, Rolls-Royce ja Wärtsilä, kummatkin saavat palveluista jo noin puolet liikevaihdostaan (Rolls-Royce, 2018, 9 sekä Wärtsilä, 2018, 40).

Vahvoista puoltavista argumenteista huolimatta siirtymä tuotteen tarjoamisesta palveluntarjoajaksi on yleisesti ottaen ollut hidasta ja varovaista. Oliva ja Kallenberg (2003, 2) tunnistavat tähän kolme pääsyä: ensinnä yritysten voi olla vaikea uskoa palveluiden tuottopotentiaaliin. Kirjoittajat siteeraavat erästä haastateltavaansa, joka osuvasti tiivistää syyn; *”Miljoonien arvoisen laitteen suunnitelleen insinöörin on vaikea innostua saman laitteen siivousta koskevasta kymppitonnin arvoisesta palvelusopimuksesta”*. Toinen pääsy on yrityksen päätös, ettei palveluiden tuottaminen, niiden hyödyistä huolimatta, kuulu heidän ydinosamaiseensa ja siten tarjoamaan. Palveluiden tarjoaminenhan sitoo pääomia ja johdon resursseja pois tuotannosta ja tuotekehityksestä, joista kilpailuetua on perinteisesti haettu vain ydintuotetta tarjoavissa yrityksissä. Kolmantena esteenä palveluiden lisäämiselle nähdään yrityksen puutteellinen tai epäonnistunut strategia palveluiden tarjoamisessa.

2000-luvulla olemme nähneet trendin, jossa tuotteeseen liitetään palveluita ja vastaavasti palvelun osaksi liitetään tuotteita, ja nämä nähdään yhtenä ratkaisuna. Tuotteen tarjoaja pystyy näin erottautumaan pelkästä tuotemyynnistä ja siihen liittyvästä hintakilpailusta. Samalla asiakas hyötyy mm. omistajuuteen liittyvien riskien ja vastuiden uudelleen jakautumisesta (Baines, 2007). Tämän trendin myötä termi *”elinkaaripalvelu”* on laajentunut pelkästä kunnossa- ja käynnissäpidosta kattamaan *kaikki* tuotteeseen tai ratkaisuun liitettävissä olevat palvelut.

Arkikielessä elinkaaripalveluilla viitataan yhä usein kunnossa- ja käynnissäpitoon. Toisaalta IT-alalla elinkaaripalvelut-termiä käytetään laajemmin, sisältäen edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi laitteiden hankintaa, kierrätystä ja koulutuspalveluita.

Tässä opinnäytetyössä elinkaaripalveluilla tarkoitetaan kaikkia tuotteen käyttöä ja muuta hyödyntämistä tukevia palveluita, jotka alkavat tarpeen määrittelystä ja päättyvät tuotteen käytöstä poistoon tai kierrätykseen.

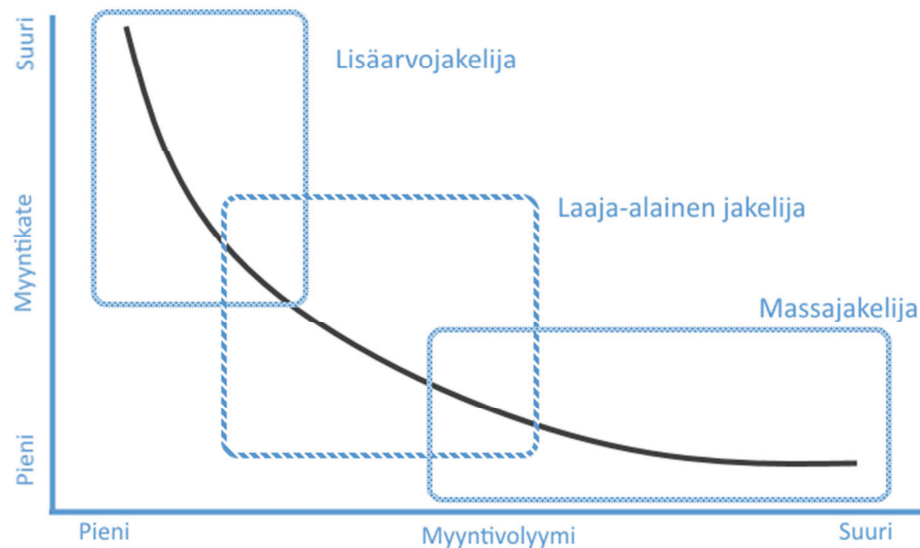
Maahantuontiliiketoiminnassa maahantuojaa edustaa päämiehensä tuotetta kohdemarkkinalla ja näin sama teoria koskettaa myös maahantuojaa, tietyn poikkeuksin. Esimerkiksi tuotteen tuotekehitys ja tuotanto eivät ole maahantuojan hallinnassa, mutta maahantuojaa tekee usein yhteistyötä valmistajan tuotekehityksen kanssa. Maahantuojalla on valmistajaa parempi pääsy loppuasiakkaiden luo, mikä taas mahdollistaa monipuolisen palvelutuotannon. Kun maahantuojaa liittyy tuotteeseensa elinkaaripalveluita, voidaan puhua lisäarvojakelijasta, erotuksena laaja-alaiseen jakelijaan tai massajakelijaan. Alla kuvataan tarkemmin näiden liiketoimintamallien tunnuspiirteitä Global Technology Distribution Council:in määritelmän mukaan.

**Lisäarvojakelijalle** (*engl. Value Added Distribution*) on tyypillistä keskittyminen korkeaan tai uuteen teknologiaan ja yritys-/yhteisöasiakkaisiin. Liiketoimintamalli vaatii tyypillisesti huomattavaa investointia kaupalliseen ja tekniseen osaamiseen sekä oheispalveluiden tuotantovalmiuteen. Koska tuotteilla on korkeat resurssivaatimukset, mutta myydyt kappalemäärät ovat verraten pieniä, ovat myyntikatteen vaatimukset korkeat verrattuna muihin liiketoimintamalleihin. Esimerkiksi lääketieteelliset mittalaitteet vaativat usein lisäarvojakelijan maahantuojakseen.

**Laaja-alaisen jakelijan** (*engl. Broadline distribution*) liiketoiminnan ydin on tarjota laitevalmistajalle pääsy kohdemarkkinalle sekä todistetusti toimivat markkinointi ja viestintätyökalut. Sama jakelija voi palvella useita jälleenmyyjiä. Esimerkiksi urheiluvälineiden maahantuojat voivat toimia tällä mallilla.

**Massajakelija** (*engl. Fullfilment distribution*) toimii lähinnä logistiikan optimoijana. Tuote on tyypillisesti sellainen, jolla on valmista kysyntää, ja sen myynti vaatii vähän erikoistumista tai markkinointi-investointeja. Myyntimäärät ovat tyypillisesti suuria ja myyntikatteen pieninä. Massajakelija voi toimia esimerkiksi polttoaine- tai elintarvikekaupassa.

Tämän opinnäytetyön tarkastelun kohteena olevat tuotteet ovat tyypillisiä lisäarvojakelijan tuotteita, johtuen niiden myynnin, käyttöönoton ja jälkimarkkinoinnin vaatimasta osaamisesta. Maahantuojan liiketoimintamallien spektri myyntikatteen ja myyntivolyymin suhteen on kuvattu alla kuviossa 2.



Kuvio 2. Maahantuonnin liiketoimintamallien spektri. Mukailtu lähteestä: Global Technology Distribution Council.

## 2.2 Palvelun tuotteistaminen

Palvelun tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun, hyödykkeen tai näiden yhdistelmän muokkaamista myynti- ja markkinointikelpoiseksi ratkaisuksi, joka vastaa asiakkaan kohtaamaan ongelmaan (Parantainen, 2007, 13). Tuotteistettua palvelua on helpompi myydä ja vastaavasti ostajan on helpompi arvioida palvelun sopivuutta hänen tarpeisiinsa. Palvelun tuotteistamiseen liittyy siirtymä kertaluontoisista asiakasprojekteista kohti konkreettista standardoitua palvelutuotetta. Tämä siirtymä on usein välttämätön kaupallisen menestyksen kannalta (Alajoutsijärvi, Mannermaa & Tikkanen, 2000, 2). Tuotteistamisen tavoitteena on konkretisoida asiakkaan saamaa lisäarvoa ja samalla pienentää palvelun tuottajan kustannuksia, sekä tehostaa sisäistä toimintaa. Tuotteistaminen voidaan myös nähdä prosessina, jossa määritellään lopputuotos ja keinot sen saavuttamiseksi. Onnistuneesti tuotteistetulla palvelulla on nimi, palvelu voidaan hinnoitella ja sen tarjoama pystytään viestimään

asiakkaalle. Lisäksi palvelua tarjoavassa yrityksessä tunnetaan tuotteen toimittamiseksi tarvittavat toimet (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen, 2010, 22).

Tuotteistaminen voidaan Simulan, Lehtimäen, Salon & Malisen (2010) mukaan jaotella sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistukseen. Sisäinen tuotteistus tarkoittaa yrityksen kykyä tuottaa palvelu, joka toimii teknisesti ja asiakkaan kokemuksen kannalta. Sisäisen tuotteistuksen tavoitteena on yhtenäistää, tehostaa ja systematisoida palvelun tuottamiseen liittyvät toiminnot. Sisäiseen tuotteistukseen liittyy tasapainoilu asiakaskohtaisen räätälöinnin ja massatuotannon välillä. Kullekin asiakkaalle täysin räätälöitävä palvelu voi vastata hyvin asiakkaan tarpeisiin, mutta tuhota palvelun kannattavuuden. Toisaalta ennalta määritelty massatuotantoa muistuttava palvelu voi olla kannattavaa, mutta vastata huonosti asiakkaan tarpeisiin. Yhtenä ratkaisuna kirjoittajat esittävät massaräätälöintiä, jossa valitaan pienin muokattavissa oleva yksikkö, ja näistä osista rakennetaan kullekin asiakkaalle parhaiten sopiva kokonaisuus. Näin toimien yritys voi säilyttää palvelun kannattavuuden, ja toisaalta pysyä hyvin selvillä asiakkaan todellisista tarpeista ja siitä mistä asiakas on todellisuudessa halukas maksamaan. Toinen tuotteistuksen osa-alue, ulkoinen tuotteistus, tarkoittaa palvelun myyntikelpoisuutta. Ulkoisen tuotteistuksen tuloksena varsinaisen ydintuotteen ympärille muodostuu kokonaisuus, josta asiakas on halukas maksamaan. Ulkoiseen tuotteistukseen sisältyy seuraavia päätöksiä: nimeäminen ja brändin rakentaminen, tuote- ja palvelukuvaukset, mainokset, referenssit, sopimukset, dokumentaatio, myyntikanavien luominen, hinnoittelu, logistiikka ja takuu- sekä toimitusehdot (Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen, 2010, 37).

Palvelun tuotteistamisessa on otettava huomioon myös palvelun suhde ydintuotteen elinkaareen. Apilo, Grönroos, Helle, Hyötyläinen, Korhonen, Malinen, Piispa, Ryytänen, Salkari & Tinnilä (2007, 91) ovat tunnistaneet elinkaarimallissa seitsemän eri palvelutasoa, joille oma tarjooma voidaan sijoittaa. Palvelutasoja kuvataan alla olevassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Elinkaarimallin palvelutasot. Mukailtu lähteestä: Apilo ym. 2007, 92.

Kuvion esittämä alin palvelutaso on **kulutus- ja varaosat**. Tällä palvelutasolla arvon tuottaminen perustuu asiakkaan kokemaan tarpeeseen ja osatoimittajien kyvystä vastata tähän tarpeeseen. Palvelutason tarjoamaan sisältyvät tyypillisesti: varaosamyynti, lisävarusteet ja pienet modulaariset osat, kuluvat osat, tarvikkeet, ohjelmistot ja niiden päivitykset. Toinen palvelutaso, **resurssipalvelut**, perustuu asiakkaan kokemaan tarpeeseen ja toimittajan tarvekohtaiseen tarjoamaan. Tunnusomaisesti toisen tason palveluita ei markkinoida kokonaisuuksina, vaan asiakkaan tilaamina suorituksina. Ensimmäisen palvelutason sisällön lisäksi resurssipalvelut sisältävät esimerkiksi: teknistä tukea, tuote- ja käyttökoulutusta, neuvontapalveluita ja muutostöitä. Kolmannella tasolla, **ylläpitopalveluissa**, asiakasarvoa tuotetaan asiakastarpeita kuuntelemalla ja vastaamalla näihin tarpeisiin. Ylläpitopalveluissa tarjotaan tyypillisesti paketoituja palveluita kiinteähintaisilla palvelusopimuksilla. Alemmilla tasoilla kuvattujen lisäksi tarjoamaan sisältyvät esimerkiksi: huolto-ohjelmat, erilaiset peruspalvelusopimukset, asiantuntijapalvelut, varastointisopimukset ja tuotepohjaiset parannukset/uusinnat. **Käytettävyysspalvelut** muodostavat neljännen palvelutason. Käytettävyysspalveluissa myydään käytettävyyttä. Esimerkiksi voidaan luvata 98%:n käytettävyyys toimitetulle laitteelle. Käytettävyysspalvelut perustuvat pitkään asiakassitoutumiseen ja toimittajan kykyyn minimoida laitteistojen alhaalla oloaika. Palveluntarjoaja mittaa käytettävyyttä, organisoii ennakoivaa huoltoa, valvoo laitteistojen kuntoa ja on

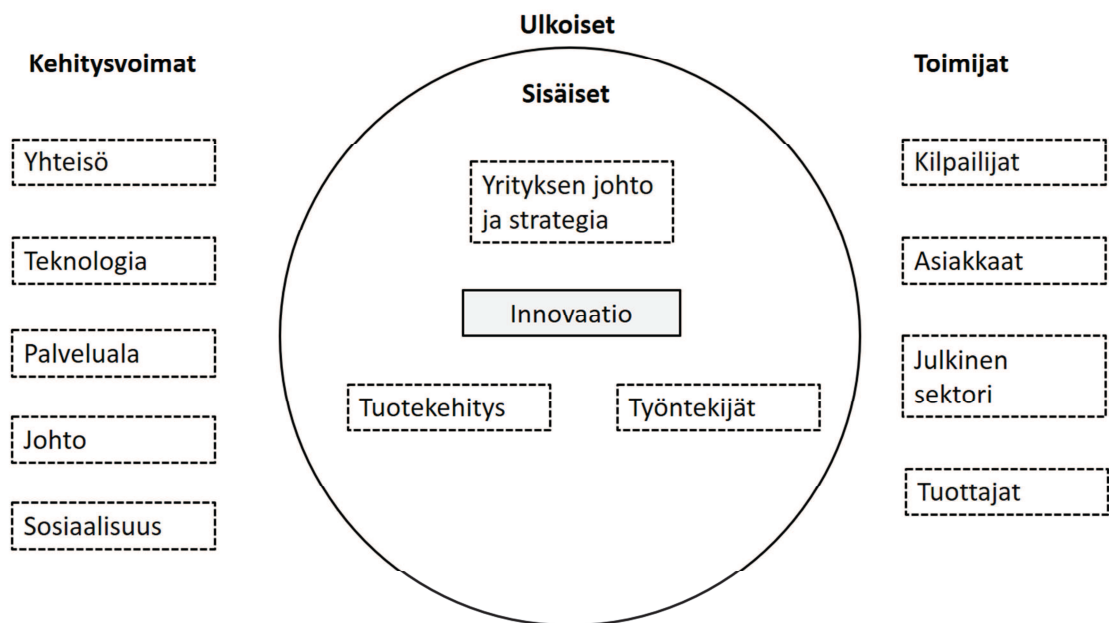
varautunut nopeisiin reaktioihin vikaantumistapauksissa. Tunnusomaista on käyttää myyntiargumenttina sovittua maksimi-alhaallaoloaikaa. Palvelutaso sisältää mm. seuraavia palveluita: kunnossapito-ohjelmat, uusien teknologioiden hyödyntäminen ja käytettävyyden koulutukset. Viidennellä tasolla tarjooma muodostuu **suorituskykypalveluista**, joissa annetaan takuu laitteistojen suorituskyvystä. Edelliseen tasoon verrattuna keskeinen ero on, että suorituskykypalveluissa taataan varmempi suorituskyky, kuin vain käytettävyys. Esimerkiksi mittalaitteistolle voidaan luvata tietty mittaussmäärä vuodessa, erikseen määritellyin laatuksiteerein. Sopimukseen voidaan liittää bonuksia tavoitteen ylityksestä ja sanktioita raja-arvojen alituksesta. **Elinkaarikustannusvakuutus** muodostaa kuudennen palvelutason. Elinkaarikustannusvakuutuksessa palveluntarjoaja sitoutuu elinkaarikustannusten hallintaan ja antaa takuun kustannusten pysymisestä osoitetulla tasolla sopimuskauden ajan. Tyypillistä on palvelun rahoitus leasingvuokra-tyyppisesti, jolloin asiakas maksaa kuukausittaisen leasingmaksun ja tietää näin elinkaaren aikaisen ulosmenevän kassavirtansa. Palveluntarjoajan roolissa korostuu mm. asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen ja riskienhallinta. Korkeimmalla palvelutasolla, **yhteisessä ansainnassa**, puhutaan asiakkaan ja toimittajan yhteisestä ansainnasta. Tällöin palveluntarjoaja osallistuu merkittävässä roolissa asiakkaan liiketoimintaan ja tuloksen aikaansaantiin. Tarjooman kohteena on tyypillisesti asiakkaan ydinliiketoiminnan ulkoistaminen. Asiakas ostaa palveluntarjoajan tarjoamia hyötyjä ja pyrkii hyötymään tuoton- ja riskinjaosta. Varsinainen tuote ja palvelu ovat palveluntarjoajan työkaluja lupauksen toteuttamisessa (Apilo ym. 2007, 95).

### 2.3 Palvelun kehittäminen

Perinteiset tuotekehityksen teoriat eivät täysin sovellu palvelun kehittämiseen. Palvelutuotteen erityispiirteitä ovat mm. palvelun aineettomuus, prosessimaisuus ja palvelun tuottaminen yhteistyössä asiakkaan kanssa (Valminen & Toivonen, 2007, 3). Sundbon ja Gallouj:n (2000, 3) mukaan palvelu on fyysistä tuotetta huomattavasti vaikeammin määriteltävä ja sisältää paljon hiljaista tietoa. Tämän vuoksi palvelu on tuotteena riskialttiimpi väärinymmärrysten aiheuttamille ongelmille. Sen



seurauksena palvelun laatuun ja luottamukseen liittyvät näkökulmat korostuvat palvelun kehityksessä enemmän kuin fyysisen tuotteen kohdalla.



Kuvio 4. Palveluinnovaation taustatekijät. Mukailtu lähteestä Sundbo & Gallouj (2000, 7).

Kun tarkastelussa on yrityksen tuottama innovaatio, voidaan Sundbon ja Gallouj:n (2000) mukaan taustalla nähdä sekä sisäisiä että ulkoisia taustatekijöitä, jotka on kuvattu yllä kuviossa 4. Sisäisenä tekijänä suuri vaikutus on yrityksen johdolla. Palvelutuotteen kohdalla erityisen suuri rooli voi olla markkinoinnista vastaavalla johdolla, sillä heillä on suora kontakti asiakkaaseen ja innovoinnissa vaadittavaa markkinatuntemusta. Toinen sisäinen tekijä ovat työntekijät, joiden rooli palveluinnovaatiossa vaihtelee mm. toimenkuvan mukaan. Kolmantena sisäisenä tekijänä voidaan nähdä tutkimus- ja tuotekehitysosasto, jolla, ainakin muodollisesti, on vastuu innovaatioiden synnystä. Palvelutuotteissa innovaatiot löytyvät usein muun kuin perinteisen tuotekehityksen tuloksena, jonka vuoksi tuotekehitysosaston rooli voi olla esimerkiksi uusista palvelutuotteista tiedottaminen.

Ulkoiset tekijät jaetaan kehitysvoimiin (*eng. trajectories*) ja toimijoihin (*eng. actors*). Kehitysvoimat ovat ideoita ja toiminta- / ajatusmalleja, jotka leviävät ajan saatossa ihmisen toimintaympäristössä. Kehitysvoimille ominaista on, että niiden alkuperä voi

olla epäselvä. Sundbo ja Gallouj (2000, 6) nostavat tärkeimmäksi kehitysvoimaksi palvelun toimialan kehityksen. Tähän sisältyvät ammatillisen yleisen tiedon, toimintatapojen ja käytösmallien kehitys. Johtoon liittyvät kehitysvoimat voivat olla esimerkiksi uusia tapoja organisaation johtamiseksi tai motivoimiseksi. Teknologia toimii kehitysvoimana mahdollistaen uudenlaisia innovaatioita, esimerkiksi tietoliikenneverkkojen kehittymisen myötä. Yhteisöllinen kehitysvoima tarkoittaa yhteisöjen, kuten esimerkiksi Euroopan Unionin tai jonkin sen hallinnoiman kehitysrahaston mahdollistamia muutoksia. Sosiaalinen kehitysvoima kuvaa yleisiä sosiaalisessa toimintaympäristössä tapahtuvia trendejä ja muutoksia, esimerkiksi ympäristötietoisuuden kasvu.

## 2.4 Asiakaskokemus

### 2.4.1 Mikä on asiakaskokemus?

Asiakaskokemuksen määrittely on tärkeää, jotta ilmiötä voidaan ymmärtää ja myöhemmin hallita. Alla esitetään keskeisimmät teoriat asiakaskokemuksen käsitteestä ja muodostumisesta. Lisäksi tarkastellaan asiakaskokemuksen merkitystä liiketoiminnan kannalta.

Asiakaskokemuksella (*engl. Customer Experience*) tarkoitetaan Meyer & Schwagerin (2007, 2) mukaan sisäistä ja subjektiivista reaktiota kaikkeen suoraan tai epäsuoraan kontaktiin yrityksen kanssa. Suorat kontaktit tapahtuvat tyypillisesti tuotteen tai palvelun oston ja käytön yhteydessä. Suorat kontaktit tapahtuvat yleensä asiakkaan aloitteesta. Epäsuorat kontaktit ovat tyypillisesti suunnittelemattomia kohtaamisia yrityksen tuotteeseen, palveluun tai brändiin liittyen. Epäsuorat kontaktit tapahtuvat usein mainosten, uutisten, arvostelujen tai kanssaihmisten antamien suositusten ja kritiikin muodossa.

Tässä opinnäytetyössä käytetään asiakaskokemukseen viitattaessa Kortesuon & Löytänän (2011, 11) määritelmää, jonka mukaan: *”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.”* On hyvä huomioida, että oma osansa asiakaskokemuksen muodostumisessa on myös asiakkaan omilla odotuksilla, arvomaailmalla ja taustalla (Futurelab, 2013).

Asiakaskokemuksen muodostumista voidaan kuvata kosketuspisteillä (Futurelab, 2013), jotka ovat kuvaavat edellä mainittuja kohtaamisia asiakkaan ja yrityksen välillä. Alla esitetty kuvio 5 havainnollistaa näiden kosketuspisteiden monimuotoisuutta.



Kuvio 5. Kosketuspisteiden ympyrämalli. (Mukailtu lähteestä: Futurelab, 2013)

DiJulius (2008, 137) puolestaan näkee asiakaskokemuksen koostuvan kuudesta yrityksen liiketoiminnan osa-alueesta:

1. Fyysinen osa-alue: sisältää konkreettiset palvelun/tuotteen osat, jotka ovat luonteeltaan pysyviä ja hitaasti muutettavia.
2. Puitteet: sisältää päivittäin palvelun tuotantoon liittyvät puitteet, jotka viestivät asiakkaalle palvelun luonteesta eri aistien välityksellä.
3. Toiminnallinen osa-alue (*Functional*): viittaa siihen, miten helppoa asiointi on palveluntarjoajan kanssa. Esimerkiksi aukioloajat ja palautuskäytännöt liittyvät tähän osa-alueeseen.
4. Tekninen osa-alue (*Technical*): tähän kuuluvat työntekijöiden ammattitaito sekä koneiden ja järjestelmien tekninen laatu.

5. Operatiivinen osa-alue (*Operational*): sisältää asiakkaalle näkymättömät toimet, joita palvelun tuottaja tekee palveluun liittyen ennen palvelua, palvelun aikana ja sen jälkeen.
6. Kokemusperäinen osa-alue (*Experiential*): viittaa toimiin, joita palveluntarjoaja tekee ollessaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kokemusperäinen osa-alue koostuu tekijöistä joiden vuoksi asiakas palaa uudestaan ja suosittelee palveluntarjoajaa.

Alla olevassa taulukossa havainnollistetaan vielä näitä kuutta osa-alueita konkreettisin esimerkein.

| Fyysinen        | Puitteet   | Toiminnallinen | Tekninen      | Operatiivinen       | Kokemusperäinen      |
|-----------------|------------|----------------|---------------|---------------------|----------------------|
| Rakennus        | Valaistus  | Aukioloaika    | Työkalut      | Tilausten käsittely | Personointi          |
| Pysäköinti-alue | Akustiikka | Tuotevalikoima | Tuotetuntemus | Siivous / siisteys  | Tarpeiden huomiointi |
| Lattiatila      | Sisustus   | Maksutavat     | Osaaminen     | Valmistelut         | Vieraanvaraisuus     |

Taulukko 1. Esimerkkejä asiakaskokemuksen eri osa-alueista. Mukailtu lähteestä Di-Julius (2008, 139)

Ominaista eri määritelmille on, että asiakaskokemus nähdään useiden tekijöiden summana. Asiakaskokemukseen liittyy konkreettisten tapahtumien lisäksi emotionaalinen, vaikeammin tiedostettava osa-alue, joka vaikuttaa kokemukseen ja lopulta asiakkaan käyttäytymiseen. Asiakaskokemuksen painopisteenä on enemmän kysymys, *miten* palvelu toimitetaan, sen sijaan että tutkittaisiin vain *mitä* toimitetaan.

#### 2.4.2 Asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnalle

Watermark Consulting (2015) on seurannut kahdeksan vuoden ajalta julkisesti noteerattujen yritysten taloudellista suoriutumista suhteessa heidän tutkittuun asiakaskokemusiindeksiin. Asiakaskokemuksen suhteen paras kymmenys saavutti tarkastelu-

jaksolla 35 prosenttiyksikköä korkeamman tuoton kuin vertailujoukko (S&P 500 indeksi). Vastaavasti asiakaskokemusindeksissä huonoiten pärjänneen kymmenyksen tuotto oli peräti 45 prosenttiyksikköä huonompi kuin vertailuindeksin. Watermark Consulting-yhtiön (2015) mukaan parhaiten tutkimuksessa pärjänneet saavat hyvän asiakaskokemuksen kautta rahallista hyötyä kahta kautta:

- **Korkeampien tuottojen kautta:** Tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisempia, vähemmän hintaherkkiä ja jakavat positiivisia kokemuksiaan muille.
- **Pienempien kulujen kautta:** Uusien asiakkaiden hankinta on näille yrityksille edullisempaa. Yrityksillä kuluu vähemmän resursseja reklamaatioiden käsittelyyn ja tyytyväisten asiakkaiden palvelupyynnöt ovat joustavampia.

Klaus & Maklan (2013, 6) puolestaan toteavat, että asiakaskokemus on tärkeimpiä *kulutuskäyttäytymistä* määrääviä tekijöitä ja siten mitä tahansa palvelua tuottaville yrityksille strategisesti tärkeä huomion kohde.

Myös DiJulius (2008, 8) painottaa, että empiiristen tutkimusten mukaan asiakaskokemukseen investoiminen tarjoaa korkean tuoton pienellä riskillä. DiJuliuksen (2008, 140) mukaan yrityksen tulee menestyäkseen mitata ja johtaa kaikkia kuutta, taulukossa 1 kuvattua, osa-aluetta. Tästä huolimatta suuri enemmistö yrityksistä kohdistaa esimerkiksi työntekijöidensä koulutuksen vain tekniseen osa-alueeseen (*mitä* toimitetaan), kun taas kokemuseräiseen osa-alueeseen (*miten* toimitetaan) panostetaan hyvin vähän, jos ollenkaan.

Entä tulisiko koko yrityksen organisaatio muuttua asiakaskeskeiseksi? Asiakaskeskeytyksen keskittymisen kaupallisista eduista löytyy myös kriittisiä näkemyksiä. Lee et al. (2015) tutkivat 37 Fortune 500-listan yritystä, jotka kävivät läpi toimintojen uudelleen organisoinnin asiakaskeskeisiksi. Näiden yritysten kokonaispääoman tuotto laski uudelleen organisoinnin aikana keskimäärin 39%, mutta kolmen vuoden jälkeen aloituksesta kokonaispääoman tuotto (ROA) oli noussut keskimäärin 11% lähtötasoon verrattuna. Keskimäärin toiminnan uudelleenmäärittely siis kannatti, mutta vaati pitkäjänteisyyttä ja ympäristön huomioon ottamista. Lee näkee kaksi tilannetta, jois-

sa yrityksen ei välttämättä ole kannattavaa muuttaa toimintarakennettaan paremman tuloksen toivossa:

- Kova kilpailutilanne *ja* hyvät kilpailijat: Jos toimialalla on kova kilpailutilanne ja kilpailijat ovat jo hyviä asiakaskeskeisessä toimintamallissa, ei uudelleen organisoituminen välttämättä kannata. Tällöin yritys voi pärjätä paremmin toimimalla nykyisessä markkinasegmentissään tuotekeskeisesti.
- Toimialan huono kannattavuus: Huonosti kannattavilla toimialoilla asiakaskeskeisesti järjestäytyneet yritykset pärjäävät jopa 20% huonommin kuin vertailuyritykset. Tällöin toiminnan uudelleenorganisointi ei välttämättä ole hyvä investointi.

Hyvä asiakaskokemus ei synny sattumalta. Watermark Consulting (2015) listaa viisi yhteistä piirrettä parhaan asiakaskokemuksen tarjoavissa yrityksissä:

1. **Yritykset tavoittelevat enemmän kuin asiakastyytyväisyyttä.**  
Tavoitteena on muokata asiakaskohtauksia niin, että ne luovat asiakasuskollisuutta, ei pelkkää tyytyväisyyttä.
2. **Toimittavat ydinkokemuksen virheettömästi ja lisäävät kokemukseen positiivisia yllätyksiä.**  
Perustuotteeseen / palveluun liittyvät turhautumisen lähteet on huolellisesti minimoitu ja kokemusta täydennetään lisäelementeillä, jotka määrittävät edelleen asiakaskokemusta.
3. **Ymmärtävät, että hyvä asiakaskokemus saavutetaan tietoisesti toimien ja tunnetasolla.**  
Yritykset johtavat ja kehittävät tietoisesti kaikkia asiakaskokemukseen vaikuttavia kosketuspisteitä (kts. kuvio 5). Kosketuspisteitä ei kehitetä vain palvelemaan asiakkaan rationaalisia tarpeita, vaan vaikuttamaan positiivisesti myös tunteisiin.
4. **Muokkaavat asiakkaan vaikutelmia kognitiivisia menetelmiä käyttäen.**  
Parhaat yritykset ymmärtävät miten ihmismieli muodostaa käsityk-

siä ja muistoja. Yritykset käyttävät tätä tietoa muokatakseen kokemuksista positiivisempia ja uskollisuutta ruokkivia.

#### 5. Huomioivat yhteyden asiakkaan kokemuksen ja työntekijän kokemuksen välillä.

Tyytyväiset, sitoutuneet työntekijät auttavat synnyttämään uskollisia asiakkaita. Parhaiten menestyvät yritykset huomioivat työntekijöiden oman kokemuksen osana asiakaskokemuksen syntymisen yhtälöä.

### 2.5 Menestyvän palvelutuotteen tunnuspiirteitä

Seuraavassa käsitellään julkaistua tutkimustietoa menestyvien palveluiden ominaisuuksista, joka auttaa myöhemmässä vaiheessa tehtävää empiiristä tutkimusta ja kehitystyötä. Erityisesti Storey, Cankurtaran, Papastathopoulou & Hultink ovat tehneet aiheesta kattavaa tutkimusta analysoimalla kvantitatiivisin menetelmin palvelutuotteen menestystekijöitä. Alla oleva taulukko 2. listaa kymmenen yleisintä havaittua palvelun menestystekijää vuosina 1989-2015 julkaistuissa alan tutkimuksissa.

|   |   |
|---|---|
| 1 | Palvelun taitava lanseeraus ( <i>eng. Launch proficiency</i> )                                  |
| 2 | Ulkoisen tiedon omaksumiskyky ( <i>eng. Absorptive capacity</i> )                               |
| 3 | Organisaatorakenne ( <i>eng. Organizational design</i> )  |
| 4 | Innovaatiostrategia ( <i>eng. Innovation strategy</i> )   |
| 5 | Kehitystyön tehokkuus ( <i>eng. Efficiency of development process</i> )                         |
| 6 | Palvelun innovatiivisuus ( <i>eng. Service innovativeness</i> )                                 |
| 7 | Asiakasrajapinnassa työskentelevien osallistaminen ( <i>eng. Front-line staff involvement</i> ) |
| 7 | Ulkoiset suhteet ( <i>eng. External relations</i> )   |
| 9 | Sisäinen viestintä ( <i>eng. Internal communication</i> )                                       |
| 9 | Organisoitu kehitystoiminta ( <i>eng. Formal/structured development</i> )                       |

Taulukko 2. Kymmenen yleisintä palvelun menestystekijää. (Mukailtu lähteestä Storey, Cankurtaran, Papastathopoulou & Hultink, 2015, 10.)

Storey, Cankurtaran, Papastathopoulou & Hultink, 2015 tunnistavat taitavan lanseerauksen yleisimmäksi palvelutuotteen menestystekijäksi. Lanseerauksen merkitys kaupalliselle menestykselle korostuu, sillä asiakas joutuu tekemään ostopäätöksen perustuen viestintään, ei niinkään varsinaiseen palvelutuotteeseen. Toiseksi yleisin

menestystekijä kirjallisuudessa on palveluntarjoajan / -kehittäjän ulkoisen tiedon omaksumiskyky. Tällä tarkoitetaan toimintaa, jolla yritys tunnistaa heille arvokasta uutta tietoa, sopeutuu siihen ja soveltaa sitä palveluiden kehityksessä. Ulkoinen tieto voi tulla esimerkiksi kilpailijoilta, toisilta toimialoilta, tieteestä, mediasta tai kulttuurista. Kolmanneksi yleisin menestystekijä, organisaatorakenne, tarkoittaa onnistunutta työntekijöiden roolitusta palveluiden kehityksessä, työnkuvaa ja palkitsemista. Kuten jo aiemmin viitattiin, on asiakasrajapinnassa työskentelevien tieto keskeistä esimerkiksi asiakkaan tarpeiden havaitsemisessa. Onnistunut organisaatorakenne mahdollistaa ja kannustaa tämän tiedon hyödyntämiseen palveluiden kehityksessä. Neljänneksi yleisin menestystekijä, innovaatiostrategia, on yrityksen toiminnan ominaispiirre, joka kuvaa avoimuutta uusia ideoita ja muutosta kohtaan. Viidenneksi yleisimpänä menestystekijänä pidetään kehitystyön tehokkuutta. Tällä tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä palvelun kehitystyöstä odotuksia nopeammin ja taloudellisemmin. Kuudenneksi yleisin menestystekijä, palvelun innovatiivisuus, kuvaa palvelutuotteen uutuusarvoa ja palvelulupauksen eroa suhteessa aiempaan. Seitsemänneksi yleisimpiä tekijöitä on kaksi: asiakasrajapinnassa työskentelevien osallistaminen ja ulkoiset suhteet. Näistä ensimmäinen tarkoittaa työntekijöiden osallistumisen laajuutta ja heidän kompetenssiaan palvelun kehittämisessä. Tämä linkittyy osin organisaation rakenteeseen, mutta asiakasrajapinnassa työskentelevien valmiudet ja osallistumisen aste voidaan tunnistaa myös omana menestystekijänä. Ulkoiset suhteet tarkoittavat yrityksen ja muiden organisaatioiden onnistunutta yhteistyötä ja sen koordinoitua palvelun kehittämisen aikana. Samoin yhdeksänneksi yleisimpiä menestystekijöitä löydetään kaksi: sisäinen viestintä ja organisoitu kehitystoiminta. Sisäinen viestintä kuvaa osastojen välistä viestinnän tasoa ja tiedon jakamista kehitystyön aikana. Organisoitulla kehitystoiminnalla tarkoitetaan, että yrityksellä on selkeät säännöt kehitystyölle ja se noudattaa järjestelmällistä työskentelyä kehitystyössä.

Myös Posselt & Förstl (2011) ovat tehneet kokoavaa tutkimusta uuden palvelun menestystekijöistä sen kehitysvaiheessa. Palvelun kehitysprosessia käsittelevistä 48:sta artikkelista tekijät löysivät kahdeksan yleisintä menestyksen taustalla olevaa osatekijää. Osa taustatekijöistä on yhteneviä edellä tässä luvussa kuvatun kanssa,



mutta Posselt & Förstl tuovat myös mielenkiintoisia lisänäkökulmia taustatekijöihin ja niiden edistämiseen.

**Työntekijöiden osallistuminen** (*eng. employee involvement*) havaittiin yleisimmäksi menestystekijäksi. Osallistumisen tukemiseksi tulee panostaa erityisesti palvelun tuotekehittäjien osaamiseen ja sisäiseen markkinointiin.

**Sopiva tuotekehityksen muodollisuus** (*eng. appropriate level of formalization*) nähtiin toiseksi yleisimpänä tekijänä. Tutkimusten mukaan tuotekehityksen määrämuotoisuus / muodollisuus vaikuttaa myönteisesti kehitysprojektien nopeuteen, mutta tämä ei ole eduksi kaikissa kehitysprojekteissa. Epävakaa toimintaympäristö tai innovatiivinen lopputuote voivat vaatia vähemmän muodollista kehitysprojektia. Siksi muodollisuuden aste tulee sovittaa projektin tavoitteen ja toimintaympäristön mukaiseksi.

**Johtamiskäytännöt** (*eng. management measures*), jotka tukevat kehitystoimintaa, ovat kolmanneksi yleisimmin raportoitu menestystä edeltävä osa-alue. Kehitysmuoneiset johtamiskäytännöt voivat vaihdella organisaation tyyppin ja toimintakulttuurin mukaan, mutta yhteistä niille on kannustavuus riskinottoon, innovatiivisuuteen, luovuuteen ja asiakaslähtöisyyteen.

**Asiakkaan osallistuminen kehitystoimintaan** (*eng. customer involvement*) nähdään kaksijakoisena taustatekijänä. Sillä on tutkitusti myönteinen vaikutus ideointivaiheessa ja se parantaa palvelun myytävyyttä (*eng. marketability*), lanseerausta sekä operatiivista lopputulosta. Toisaalta asiakkaan mukanaololla ei ole näytettyä vaikutusta palveluntarjoajan kilpailukykyyn tai palvelun myyntitulokseen. Lisäksi asiakkaan mukanaololla voi olla jopa haitallinen vaikutus innovaatioiden radikaalisuuteen.

Viidenneksi yleisin menestystekijä, **markkinalähtöisyys** (*eng. market orientation*) tarkoittaa asiakkaan tarpeiden ja kilpailuympäristön ymmärtämistä ja huomioimista. Markkinalähtöisyys korostuu ideoiden arviointivaiheessa, jotta onnistutaan tunnistamaan ansaintamahdollisuuksia ja toimimaan ennakoivasti markkinoiden muuttuessa.

**Synergia** (*eng. synergy*) palvelun kehitysprojektin ja sen ympäristön välillä listattiin kuudenneksi yleisimmäksi menestyksen määrittäjäksi. Synergia kuvaa sitä, miten hyvin kehitysprojekti istuu organisaation sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön sekä niiden mahdollisuuksiin ja vaatimuksiin.

**Toimintojen välinen yhteistyö** (*eng. cross-functional involvement*) vaikuttaa kaikissa palvelun kehitystyön vaiheissa. Kehitysryhmään tulee kuulua jäseniä mahdollisimman kattavasti eri toiminnoista, jotta mahdollisuudet ja vastaan tulevat ongelmat tunnistetaan aikaisin. Näin vältetään kallis ja hidas korjaustyö myöhemmissä vaiheissa.

**Toiminnan taso** (*eng. process quality*) on kahdeksanneksi yleisin menestyksen taustatekijä ja tarkoittaa intensiteettiä sekä huolellisuutta, jolla palvelun kehitystyön kaikki eri vaiheet suoritetaan. Toiminnan tasoon tulee kiinnittää huomiota ja osoittaa riittävät resurssit jokaisessa kehitysvaiheessa aina ideoinnista lanseeraukseen.

Näitä kahdeksaa osatekijää pyritään huomioimaan ja mahdollisuuksien mukaan toteuttamaan myös tämän opinnäytetyön kohteena olevassa kehitystyössä. Jotta kehitystyön lopputulos olisi markkinalähtöinen ja asiakkaan osallistuminen kehitykseen toteutuu, tarvitaan sopivat empiiriset menetelmät, joilla saadaan tietoa asiakkaiden kokemuksista ja aihetta koskevista ideoista. Toisaalta tarvitaan menetelmä, joka katsoo tutkimuskysymyksiä eri näkökulmasta ja parantaa näin tutkimuksen luotettavuutta. Näillä määritelmillä empiirisen osion menetelmiksi valittiin vertailuanalyysi ja teemahaastattelut, joita käsitellään seuraavassa luvussa. Tavoitteena oli kyetä muodostamaan kahden menetelmän synteessinä hyvä kokonaiskuva ja mahdollisimman käyttökelpoisia kehitysehdotuksia.

## 2.6 Benchmarking - vertailuanalyysi

### 2.6.1 Miksi benchmarkata?

Palveluiden systemaattinen kehittäminen vaatii nykyisin menestyvien palvelutuotteiden **vertailuanalyysiä (benchmarking)**. Näin kilpailijoiden ja muiden toimialojen tuottamat innovaatiot ja niiden mukanaan tuoma toimintaympäristön muutos saa-

daan huomioitua ja hyödynnettyä omassa toiminnassa. Lisäksi, vain asiakkailta saatavaan tietoon perustuva palveluiden kehittäminen voi johtaa triviaaleihin ja inkrementaalisiin parannuksiin, mutta estää innovatiiviset parannukset, sillä asiakkaan voi olla vaikea ilmaista todellisia tarpeitaan (Storey, Cankurtaran, Papastathopoulou & Hultink, 2015, 17).

## 2.6.2 Vertailuanalyysin määritelmä ja teoria

Kari Tuominen (2011, 5) määrittelee vertailuanalyysin prosessiksi, jossa tunnistetaan, opitaan ymmärtämään ja soveltamaan erinomaisia käytäntöjä ilman toimiala- tai maantieteellistä rajausta. Vertailuanalyysin tavoitteena on oman organisaation suorituskyvyn parantaminen. Onnistunut benchmarking vaatii Tuomisen mukaan riittävästi nöyryyttä sen myöntämiseksi, että toiset tekevät jotain paremmin, ja toisaalta riittävästi viisautta sen oppimiseen, kuinka päästä samalle tai korkeammalle tasolle.

Kozakin (2011, 2) mukaan onnistunut benchmarking:

- Auttaa organisaatiota ymmärtämään omat vahvuutensa ja heikkoutensa
- Uusien standardien ja tavoitteiden myötä auttaa vastaamaan entistä paremmin asiakkaan vaatimukseen laadun, kustannusten, tuotteen ja palvelun suhteen
- Motivoi työntekijöitä asettamaan entistä korkeampia tavoitteita ja seuraamaan alan kehitystä.
- Auttaa organisaatioita tunnistamaan, millainen suoritustaso parhaimmillaan on mahdollinen ja paljonko oma toiminta eroaa parhaista toimijoista
- Dokumentoi syyt edellä mainittuihin eroihin
- Auttaa organisaatioita parantamaan kilpailuetuaan stimuloimalla jatkuvaa toiminnan parantamista ja kilpailutason korottamista
- Edistää muutoksia ja tuottaa parannuksia laadussa, tuottavuudessa sekä tehokkuudessa. Nämä puolestaan johtavat innovaatioihin ja kilpailuetuun
- On tehokas menetelmä rakentaa ideapankki, josta voidaan valita käyttökelpoisimmat ideat toteutettaviksi.

Vertailuanalyysi voidaan jaotella kolmeen kategoriaan: sisäiseen, ulkoiseen ja toiminnalliseen vertailuanalyysiin. Sisäinen vertailuanalyysi käsittelee toimintatapoja oman toiminnan piirissä, esimerkiksi yrityksen sisällä. Näin saatava tieto on helposti saatavilla ja selvitysten laadinta voidaan toteuttaa nopeastikin. Ulkoisessa benchmarkauksessa toimintaa verrataan saman alan toimijaan, jolloin toiminnot ovat jotakuinkin vertailukelpoisia. Haasteena ulkoisessa benchmarkauksessa on kumppanuuden muodostaminen kilpailevan organisaation kanssa. Toisaalta samalta alalta voidaan löytää toimijoita, jotka eivät ole suoria kilpailijoita. Toiminnallinen bench-

markkaus vertaa omia toimintoja parhaiten suoriutuviin organisaatioihin ilman toimialarajausta. Toiminnallisessa vertailuanalyysissä huomion kohteena ovat erityisesti työskentelyprosessit, joita voidaan parantaa riippumatta toimialasta. Toiminnallisen vertailuanalyysin etuna on sen innovatiivisuus; se ei ainoastaan tehosta vanhoja käytäntöjä, kuten sisäinen ja ulkoinen benchmarkkaus, vaan antaa mahdollisuuden uusien ratkaisujen luomiseen (Nurmi, 2015, 3).

Vertailuanalyysiin liittyy myös riskejä, jotka on syytä tiedostaa. Suurimpia ongelmia onnistumisen tiellä ovat aikarajoitteet, kilpailuasetelman luomat rajoitteet, johdon sitoutumisen puute, muutosvastarinta, huono suunnittelu ja lyhytjänteinen tavoitteiden asetanta. On myös muistettava, ettei välttämättä ole vain yhtä parasta käytäntöä, sillä yksilöt ja organisaatiot poikkeavat muiltakin osin kuin ulospäin nähtäviltä toiminnoilta. Tämän vuoksi erinomaisia tuloksia aikaansaava toimintatapa tulee nähdä yhtenä, mutta ei ainoana, tapana saavuttaa tulostaso. Liiallinen benchmarkkaus voi myös vähentää toimialan monimuotoisuutta, mikä voidaan nähdä haitallisena kehityksenä (Kay, 2007).

## 2.7 Teemahaastattelu

Toisena empiirisen tiedon keruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelulla tarkoitetaan osittain strukturoitua haastattelua, jossa haastattelu etenee ennalta sovittujen teemojen varassa, ilman tarkasti ennalta määrättyjä kysymyksiä ja niiden järjestystä (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 48). Teemahaastattelu valikoitui empiiriseksi menetelmäksi ensisijaisesti, koska työn perustana on ymmärtää elinkaaripalveluihin liittyviä seikkoja, joita asiakkaat *arvostavat*, *pelkäävät* tai *haluavat*. Nämä ovat tyypillisiä laadullisen tutkimuksen käsitteitä, joissa huomioidaan tutkittavan näkökulma ja pyritään löytämään hypoteeseja, ennalta asetettujen hypoteesien todentamisen sijaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teemahaastattelun valintaa tiedonkeruumenetelmänä puolsivat myös seuraavat tekijät:

- Menetelmä ei rajaa vastauksia tutkijan ennakolta asettamiin oletuksiin ja vastausvaihtoehtoihin. Tämä on tärkeää, koska haastateltavalla voi olla yllättäviä kokemuksia, toiveita tai innovatiivisia ideoita aihealueeseen liittyen.

- Teemahaastattelun avulla voidaan syventää saatavaa tietoa ja selvittää vastausten taustalla olevia motiiveja.
- Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavan motivoinnin haastattelun aikana, esimerkiksi lisäkysymyksiä esittämällä ja jakamalla kokemuksia.
- Tutkittavan kohderyhmän pieni koko ja verraten niukka aiempi tieto aihealueesta puoltavat teemahaastattelua.
- Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavien luontevan reagoinnin, joka voi paljastaa asioita, jotka jäisivät huomiotta muilla menetelmillä.
- Haastattelun aihepiiri on selkeästi rajattu.

Teemahaastatteluun liittyy myös ongelmia, jotka on huomioitava opinnäytetyössä. Haastattelu on tilannesidonnaista ja kontekstiin liittyvää. Tuloksiin liittyy tulkintaa ja siksi niiden yleistämistä täytyy harkita tarkasti (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 12). Osa aihealueesta voidaan kokea arkaluontoiseksi, esimerkiksi rahasta puhuminen. Tällaiseen aihealueeseen liittyvät taustamotiivit, esimerkiksi halu vaikuttaa kehitettävän palvelun hinnoitteluun, voivat vaikuttaa haastateltavan vastauksiin.

### 2.7.1 Teemahaastattelun suunnittelu

Huolellinen suunnittelu korostuu teemahaastattelussa, sillä valitut aihepiirit ovat kaikille samoja, vaikka haastattelun täsmällinen etenemisreitti ja kunkin aiheen käsitelylaajuus ovat ennalta määrittelemättömiä. Teemahaastattelun aiheet valitaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Haastattelijä varustautuu mahdollisimman lyhyillä muistiinpanoilla, esimerkiksi listalla aihealueista ja keskustelua ruokkivista avainsanoista, jotta huomio voidaan keskittää mahdollisimman hyvin itse keskusteluun. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Aiheiden muodostamisessa käytettiin lähteenä alan kirjallisuutta, erityisesti John Starkin (2005) teosta, jossa käsitellään tuotteen elinkaaren aikaisia ongelma-alueita. Näitä aihealueita on listattu alla olevassa taulukossa. Koska opinnäytetyön sovellusalueena on maahantuontiliiketoiminta, kaikki listatut ongelma-alueet, esimerkiksi tehdassuunnittelu, eivät ole relevantteja tai tekijän vaikutuspiiriin kuuluvia. Niinpä aihealueiksi pyrittiin poimimaan osa-alueita, joilla on suora vaikutus asiakkaan ja maahantuojan liikesuhteeseen ja joihin maahantuojan on mahdollista vaikuttaa. Maahantuontitoimintaa sivuavat ongelmakohdat löytyvät taulukosta lihavoituina, ja sijoittuvat tuotteen elinkaaren vaiheisiin: tuki/käyttö ja kierrätys.

| Innovointi                 | Määrittely                      | Valmistus                     | Tuki & käyttö                        | Kierrätys                    |
|----------------------------|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| Ideat kopioituja           | Projektien myöhästyminen        | Saasteet ja sanktiot          | <b>Päivitykset jätetty huomiotta</b> | <b>Väärin määritelty</b>     |
| Ideoiden puute             | Korkeat kulut                   | Huono tehdassuunnittelu       | Unohdetut sovel-lusalueet            | <b>Huono dokumentaatio</b>   |
| Hallitsemattomuus          | Hallitsemattomat muutokset      | Materiaalihukka               | <b>Huono viestintä</b>               | <b>Pieni kierrätysaste</b>   |
| Ideoiden tukahduttaminen   | Epäselvät tarpeet               | Uusintatyö                    | <b>Huono tiedonhallinta</b>          | Materiaalihukka              |
| Sovellusten puute          | Suunnitteluvirheet              | Kalliit prototyypit           | Riskinoton kulttuuri                 | Korkeat hävityskustannukset  |
| Epäonnistumisen pelko      | Eristyneet sovellukset          | Alihankkijaongelmat           | Vastuut / vakuutukset                | Rangaistusmaksut             |
| Byrokratia                 | Pitkä markkinoille tuloaika     | Korkeat materiaalikulut       | <b>Puuttuvat palvelut</b>            | Koulutuksen puute            |
| Itsesuojelu prioriteettinä | Eristetty tieto / dokumentaatio | Liiallinen varasto            | <b>Korkeat palvelukulut</b>          | Kontrollin puute             |
| Kustannus tuntematon       | Puuttuvat IP-oikeudet           | Puutteellinen osien kierrätys | <b>Epäselvät prosessit</b>           | Sovellusten puute            |
| Koulutuksen puute          | Projektin status epäselvä       | Hidas tuotannon käynnistys    | <b>Takaisinkutsut</b>                | Määrittelemättömät käytännöt |
| Prosessin puuttuminen      | Standardit huomiotta            | Turvallisuuspuutteet          | Tuotteen viat                        | Kallis purkaminen            |

Taulukko 3. Tuotteen elinkaaren aikaisia ongelmia. (Mukailtu lähteestä Stark, J, 2005, 15.)

Aihevalikoimaa ei voida muodostaa vain maahantuojan näkökulmasta, vaan näkökulman täytyy koskettaa mahdollisimman hyvin asiakkaan liiketoimintaa. Haastattelijan tehtäväksi jää tulkita, mitä haastateltavan kokemuksista ja ajatuksista voidaan hyödyntää maahantuojan roolissa. Tähän liittyen aihevalinnoissa hyödynnetään aiemmin luvussa 2.4.1 kuvattuja, DiJuliuksen (2008) määrittämiä asiakaskokemuksen elementtejä, maahantuojan asiakkaan oman liiketoiminnan näkökulmasta. Lopuksi viitataan elinkaarimallin palvelutasoihin (kuvio 3.) ja pyritään selvittämään millaisia ajatuksia maahantuojan toimiminen eri tasoilla herättää. Oletuksena aiheita valittaessa on, että haastateltavalla on motiivi kehittää omaa palveluansa tuotteistetuksi ja hiotuksi kokonaisuudeksi ja siten mahdollisuus törmätä kuvattuihin aihealueisiin.

Näitä aineistoja käyttäen muodostettiin teemahaastattelun runko, joka löytyy liitteessä 1. Haastattelurunkoa testattiin esihaastattelulla eräälle työssään Tuotetta käyttävälle asiakkaalle. Esihaastattelun tarkoituksena on testata haastattelurungon toimivuutta ja esimerkiksi aihejärjestyksen luontevuutta sekä ajallista kestoa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 72). Esihaastattelun herättämien huomioiden pohjalta haastattelurunko sai lopullisen muotonsa.

### 2.7.2 Haastattelukohteet

Haastateltavien valintaan on teemahaastattelussa kiinnitettävä paljon huomiota: haastateltavia ei valita sattumanvaraisesti, vaan pyritään löytämään vastaajat, jotka voivat antaa mahdollisimman paljon lisätietoa tutkittavasta aihealueesta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston koko määräytyy sen laadun, eikä määrän mukaan. Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto auttaa tutkittavan asian ymmärtämisessä ja esimerkiksi vanhojen ajatustapojen kyseenalaistamisessa. Tämän vuoksi on tärkeämpää miettiä, *millaisella* tutkimusaineistolla kattava kuvaus tutkimuskohteesta saadaan? (Vilka, 2005, 126).

## 3 Empiirisen tiedon kerääminen ja tulokset

Empiirinen osio koostuu teemahaastatteluista ja vertailuanalyysistä (benchmarking). Teemahaastattelut tehtiin toukokuussa 2018 kahdelle tarkkaan valitulle Yritys Oy:n

asiakkaalle. Tärkeimpänä kriteerinä haastateltavien valinnassa oli Yritys Oy:n tuotteiden aktiivinen käyttö asiakkaan omassa palvelutuotannossa. Tavoitteena oli sisällyttää teemahaastatteluun erilaisia laitteiden käyttäjiä, eri sovellusalueilta. Valitut haastateltavat edustavat kotimaisia palvelualan yrityksiä. Haastateltujen yksilöiviä tietoja ei tuoda julki tässä opinnäytetyössä, koska julkinen raportointi saattaisi rajoittaa haastateltavien osallistumishalukkuutta, johtuen aihealueen tiiviistä yhteydestä haastateltavan ydinliiketoimintaan. Haastateltavia kutsutaan siksi termeillä A ja B. Teemahaastattelujen kulkua ja tuloksia kuvataan seuraavassa luvussa 3.1. sekä haastateltava B:n osalta salaisessa liitteessä 3. Haastattelujen pohjana käytetty teemahaastattelun runko löytyy liitteestä 1.

Toinen empiirisen tiedon keruumenetelmä, vertailuanalyysi, tehtiin osittain ennen ja jälkeen teemahaastatteluja. Kohde A:ta tarkasteltiin helmikuussa 2018 ja sen osalta löydökset raportoidaan salaisessa liitteessä 2. Kohde B valittiin ja sitä tarkasteltiin teemahaastattelujen jälkeen toukokuussa 2018. Työjärjestystä sanelivat paitsi käytännön aikataulurajoitteet, myös tavoite siitä, että teemahaastattelun taustalle saadaan tietoa siitä, millaisia ratkaisuja muut toimijat ovat löytäneet. Toisaalta teemahaastattelujen tuloksia voidaan tällä järjestelyllä peilata uudestaan muihin toimijoihin, kun vertailuanalyysiä jatketaan haastattelujen jälkeen.

### 3.1 Teemahaastattelut ja niiden tulokset

**Haastateltava A** on mittauspalveluiden tuottaja, joka toimii osana suurempaa alan organisaatiota. Mittauspalvelun tuoma myynti edustaa alle kolmasosaa yksikön liikevaihdosta. Haastateltavalla on vajaan kymmenen vuoden kokemus mittauspalvelun tuottamisesta ja huomattavasti kokemusta myös muista mittauspalveluista ennen toimeksiantajayrityksen asiakkuutta. Aikataulurajoitteista johtuen haastattelu päättyi toteuttamaan etäyhteydellä toukokuussa 2018. Menetelmä rajoitti jossakin määrin sanattoman viestinnän tulkintamahdollisuuksia ja tunnelman luontia. Haastateltava haluttiin tästä huolimatta mukaan tutkimukseen, johtuen hänen pitkästä kokemuksesta ja osaamisesta.

Haastateltava A suorittaa mittauksia pääasiassa kiinteässä toimipaikassa, jossa on mahdollista käyttää kahta mittalaitetta yhtä aikaa. Mittauspisteet on eristetty väli-



verholla, mutta muuten mittauspisteitä ei ole kalustettu juuri tätä mittaustoimintaa ajatellen. Haastateltava kokee, että mittauksen nopeus ja mittaustulosten tulkinnan selkeys ovat tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttavat loppuasiakkaan asioinnin helppouteen. Jos mittauksia on suuri määrä, pienikin mittauskohtainen ajan säästö kertyy merkittäväksi. Kysyttäessä mikä mittaustoiminnassa aiheuttaa eniten huolta, tuli esille juuri suurten mittausmäärien aiheuttama hetkittäinen ruuhka ja odottelu.

Haastateltava A kokee, että hänellä on riittävä osaaminen mittauspalvelun tuottamiseen. Osasyynä voi olla mittaajan pitkä kokemus alalta ja korkea koulutustausta. Väli-töntä omakohtaista tarvetta koulutuspalveluille ei koettu, mutta haastateltava vaikutti kiinnostuneelta, mikäli maahantuojia voisi tarjota koulutuspalveluja toimipaikan henkilökunnalle. Jos koulutusta tarjotaan, sen olisi hyvä painottua tulosten tulkintaan ja monimutkaisimpiin muuttujiin.

Myönteisen vastaanoton saivat myös maahantuojan tarjoamat tukimateriaalit mittaustulosten tulkintaan, sekä mittauspalveluiden markkinointiin liittyvät materiaalit ja ratkaisut. Myös laitteiston liikutteluun tarjotut ratkaisut helpottaisivat haastateltavan työtä, sillä osa mittauksista suoritetaan kentällä.

Laitteiston uusimisessa haastateltavalla on strategiana käyttää nykyistä laitetta niin pitkään kuin mahdollista. Mahdollinen jälleenmyyntiarvon lasku tai teknologian kehitys eivät olleet päällimmäisinä huolina. Kysyttäessä maahantuojan toiminnasta eri elinkaari palveluiden tasoilla, oli haastateltavan kanta, ettei yhteinen ansainta tule heidän kohdallaan kyseeseen. Suuri organisaatio hankkii mieluummin omat laitteensa, kuin ryhtyy näin tiiviiseen yhteistyöhön. Sopimus pohjaisille ylläpitoratkaisuille ei koettu tarvetta, samoin resurssipalveluita tarvitaan haastateltavan mukaan hyvin harvoin. Kiinnostavimpana koettiin maahantuojan keskittyminen tuotetarjontaan, eli toimiminen elinkaari palveluiden alimmalla tasolla. Syynä tähän voidaan nähdä haastateltavan suuri taustaorganisaatio, joka mahdollistaa resurssien hankinnan tarpeen mukaan ja esimerkiksi lisälaitteistojen hankinnat, jos tehokas palvelutuotanto sitä vaatii.

Haastateltava A uskoo asiantuntemuksen mittaustulosten tulkinnassa olevan tärkein syy, miksi asiakas haluaa palata juuri tähän mittauspisteeseen myös jatkossa.

Kokonaisuutena välittyi kuva, että parhaiten maahantuojia voi tukea tätä asiakastyyppeä tarjoamalla ratkaisuja asiantuntemuksen kehittämiseen ja oheistuotteita tiettyihin käytännön ongelmiin, kuten logistiikkaan ja mittaustulosten tulkintaan. Haastateltava A:n jälkeen oli selvää, että tarvitaan täydentävä näkökulma pienestä yksityisyriydestä, sillä tällaiset pienyrittäjät edustavat suurta osaa toimeksiantajan asiakaskunnasta ja on syytä olettaa, että toimintaympäristö ja resurssit ovat tällöin erilaiset.

**Haastateltava B** on osakeyhtiömuotoinen pienyritys, jota edustaa haastateltava yrittäjä. Yritys on harjoittanut mittauksen palvelutuotantoa yli vuosikymmenen ajan. Toimeksiantajayritys on toimittanut haastateltavalle useampia mittalaitteita ja tiedossa on yrityksen tekemä aktiivinen mittauspalvelutuotanto eri puolilla Suomea, suurilta osin liikkuvassa käytössä. Suuren käyttömäärän ja käyttökokemuksen, sekä liikkuvan käytön asettamat vaatimukset olivat tärkeä syy haastateltavan valintaan.

**Haastateltava B:n** osalta haastattelutulokset esitetään liitteessä 2.

## 3.2 Benchmarking-tulokset

Benchmarking-kohteiksi valittiin kaksi esitutkimuksen perusteella elinkaaripalveluiden edelläkävijäyritykseksi tunnistettavaa yritystä. Kohteiden haluttiin edustavan kahta eri roolia: ensimmäinen kohde valittiin muista maahantuontitoimintaa harjoittavista yrityksistä, ja toinen kohde laitevalmistusta harjoittavista yrityksistä. Näin arvioitiin saatavan laajempi ideavarasto ja näkemys aihealueesta, kuin mitä pelkkää maahantuontia harjoittavat kohteet voisivat tarjota. Valmistajalla ja maahantuojalla on paljon yhteisiä tehtäväalueita, kuten huolto, varaosat, tuotekehitys ja markkinointi, joita toteutetaan tiiviissä yhteistyössä. Lisäksi maahantuojia edustaa tuotetta nimityllä markkina-alueella. Näin myös elinkaaripalveluissa voidaan oppia molemmista rooleista ja toimintamallit voivat olla hyvin sovellettavissa.

Alla, sekä liitteessä 2, kuvataan tehdyt löydökset.

### 3.2.1 Kohde A: toinen maahantuojia

Benchmarking-kohteista ensimmäinen, maahantuontitoimintaa edustava yritys, valittiin Yritys Oy:n omista jakelijoista sekä Tuotteen muista maahantuojista. **Kohde A:ksi**

valittiin edistyneimmäksi katsottu elinkaaripalveluiden tuottaja. Tämän yrityksen toimintaan tutustuttiin yrityksen toimitusjohtajan pitämään, muille maahantuojille suunnattuun, seminaariin osallistumalla helmikuussa 2018 sekä aiemmassa tapaamisessa marraskuussa 2017. Vaikka suuri osa esille tuodusta tiedosta on myös julkisesti saatavilla, raportoidaan kohde A:n löydökset salaisina liitteessä 2, vedoten liike- ja ammattisalaisuuteen.

### 3.2.2 Kohde B: Ponsse Oyj

Laitevalmistajan rooliin, **kohde B:ksi**, valittiin vieremäläinen metsäkonevalmistaja Ponsse Oyj. Ennen valintaa perehdyttiin eri alojen laitevalmistajiin ja heidän julkaisemiin tietoihin elinkaaripalveluista. Ponsse erottautui edelläkävijän rooliin elinkaari- palveluiden kattavuudella ja innovatiivisuudella. Ponssen tuotteissa on yhtymäkohtia opinnäytetyön käsittelemiin tuotteisiin, sillä molempia käytetään tyypillisesti yrittäjän toimesta palvelun tai työsuorituksen tuottamiseen, ja molempien suorituskyky on kriittinen palvelun onnistumisen kannalta. Lisäksi molemmat tuotteet ovat yrittäjälle verraten suuria investointeja, jolloin yleensä ei ole järkevää tai edes mahdollista korvata rikkoutuvaa laitetta heti uudella, tai ostaa varalaitteita tällaisten tilanteiden varalle.

Pörssiyrityksenä Ponssesta on saatavilla yksityisyrittäjiä enemmän julkaistua tietoa ja sen toiminta ja tavoitteet voidaan varmentaa. Näin pystytään hyödyntämään esimerkiksi lehtiartikkeleita ja yrityksen käyttämää markkinointimateriaalia sekä vuosikertomuksia, joissa raportoidaan kulloisestakin toiminnasta, haasteista ja tavoitteista.

Ponsse kuvaa itseään tavaralajimenetelmän metsäkoneiden valmistukseen, myyntiin ja huoltoon erikoistuneeksi pörssiyritykseksi. Yritys ilmoittaa periaatteekseen kehittää asiakastarpeiden mukaisia innovatiivisia puunkorjuuratkaisuja. Yhtiöllä on palveluverkosto 40:ssä maassa ja yli 77% yrityksen liikevaihdosta tulee viennistä. (Ponsse Oyj, 2018)

Ponssen huoltopalveluiden liikevaihto on kasvanut tasaisesti usean vuoden ajan, johon laitekannan kasvusta palvelutarjonnan kehittymisestä. Kohdemarkkinat vaativat korkeaa käytettävyyttä ja vasteaikojen odotetaan aina lyhenevän. Erityisesti maini-

taan logistiikan ja digitaalisten ratkaisujen kehittäminen huoltopalveluiden tukena. (Ponsse Oyj, 2018)

Ponssen tarjoamat elinkaari palvelut osoittautuivat kattaviksi, kattaen varaosat, huoltosopimukset, koulutuspalvelut, teknisen tuen ja laitteiden kierrätyksen. Seuraavassa tarkastellaan näitä palveluita lähemmin, painottuen opinnäytetyön kannalta kiinnostaviin seikkoihin.

**Varaosia** Ponsse tarjoaa eri kategorioissa:

- **Alkuperäisosat** ovat alkuperäisiä koneiden valmistuksessa käytettyjä varaosia.
- **Metsäkonetarvikkeet** ovat metsäkoneyrittäjän tarpeisiin valittuja tarvikkeita ja työkaluja, jotka täyttävät Ponssen laatuvaatimukset. Tuotteet ovat osin muiden valmistajien tekemiä. Osioon kuuluvat työkalut ovat erityisesti Ponsse-koneiden huoltoon suunniteltuja.
- **Tehopakettien** avulla metsäkone voidaan päivittää nykyteknologian tasolle tai palauttaa sen alkuperäinen suorituskyky. Tehopaketit ovat valmistajan muodostamia harkittuja kokonaisuuksia, jotka sisältävät kaikki päivityksessä tarvittavat osat. Tehopaketteja markkinoidaan perushuoltojen yhteyteen, jolloin voidaan ennakoitusti yläläpittää koneen tuottavuutta.
- **Tehdaskunnostetut osat** ovat edullisempi vaihtoehto alkuperäisosille. Osat ovat Ponssen kunnostamia. Palvelu toimii niin, että asiakas palauttaa viallisen osan Ponsselle, ja ostaa tilalle tehdaskunnostetun osan. Palautetusta viallisesta osasta annetaan hyvitys, ja tehdaskunnostetulle osalle myönnetään sama takuu kuin uusille osille.
- **Säästöosat** ovat käytettyjä ehjiä osia, joiden hinnat ovat muita vaihtoehtoja halvempia. Osia markkinoidaan käytettäväksi esimerkiksi vanhemmissa koneissa, jotka eivät ole tehokäytössä, tai ovat urakoitsijoiden varalaitteina. Purkuosat myydään testattuna, mutta siinä kunnossa kuin ovat. Niille ei myönnetä palautusoikeutta, mutta jos osa osoittautuu vialliseksi, se on mahdollista vaihtaa vastaavaan tuotteeseen.
- **Klassikko-osia** tarjotaan alkuperäisosina jo tuotannosta poistuneisiin laitemalleihin.

Ponssella on käytössään bonusjärjestelmä, jossa vuoden aikana ostetut varaosat kartuttavat bonusta 5-20% ostosummasta riippuen. Bonus voidaan hyödyntää huoltopalveluiden maksuun.

**Ponsse Parts Online** on maksuton, rekisteröinnin vaativa verkkopalvelu, jolla koneen omistaja voi etsiä juuri omaan Ponsse-koneeseen sopivia varaosia ja oppaita. Palvelun kautta tarvittavat osat voi tilata haluttuun toimipisteeseen.

**Ponsse Service Application** –mobiilisovellus tutustuttaa koneiden huoltopalvelutuotteisiin ja huoltosopimuksiin. Sovelluksesta voi tarkistaa nopeasti omaan koneeseen kuuluvan huolto-ohjelman sisällön ja jättää yhteydenottopyynnön.

**Huoltosopimuksia** tarjotaan kahdella tasolla: *Ponsse Active Care* sekä *Ponsse Active Care*. Huoltosopimukset sisältävät määräaikaishuollot, koneen optimoinnin ja pidentetyn takuun. Sopimukset ovat kattavuudeltaan muokattavissa ja ne ovat kiinteähintaisia. Huoltokustannukset ovat näin tiedossa etukäteen sopimuskaudella. Huoltosopimuksen tavoitteena on minimoida häiriöt ja maksimoida koneen tuottavuus. Esimerkiksi työtehoon vaikuttavia painetasoja ja asetuksia seurataan järjestelmällisesti. *Active Care +* on lisäturvapalvelu, joka laajentaa takuuta ja korvaa normaalia huoltosopimusta laajemmin koneen osia ja työtä. Huoltosopimusta markkinoidaan myös metsäkoneen arvon säilyttäjänä, koska sopimuksen piirissä olevasta koneesta kertyy dokumentoitu huoltohistoria, joka helpottaa aikanaan koneen myyntiä. Huoltosopimus myös vähentää metsäkoneyrittäjän tarvetta omille huoltoresursseille ja mahdollistaa keskittymisen ydinliiketoimintaan.

**Koulutuspalvelut** koostuvat käyttökoulutuksista ja tekniikkakoulutuksista. Käyttökoulutus on harvestereilla kolmeosainen koostuen ennen toimitusta tapahtuvasta teoriakoulutuksesta, toimituksen yhteydessä tapahtuvasta, työkohteella tehdystä, käyttökoulutuksesta ja seurantapäivästä. Viimeksi mainittu tapahtuu niin ikään työkohteella noin kuukausi koneen toimituksen jälkeen. Käyttökoulutus sisältää muun muassa laitteen ylläpitoon, tehokkaaseen käyttöön ja hallintaan liittyviä osia. Tekniikkakoulutukset ovat yritysکوhtaisia, yhdestä kolmeen päivään kestäviä räätälöityjä koulutuksia, jotka sisältävät tyypillisesti käytännön harjoituksia asiakkaan omilla koneilla. Sisältö voi koostua esimerkiksi koneiden automatiikan ja asetusten hallinnasta, taloudellisen ajon opetuksesta tai koneisiin liittyvistä mittauskoulutuksista.

**Tekninen tuki** koostuu huoltopalvelukeskuksista, kenttähuollosta ja huoltoneuvonnasta. Ponssen huoltopalvelukeskukset ovat keskeisille paikoille sijoitettuja keskuksia, jotka sisältävät huoltokorjaamon ja varaosavaraston. Kenttähuolto toimii vaihto-

ehtona keskuksille, ja toimii suoraan asiakkaan työmaalla, esimerkiksi varustetusta huoltoautosta käsin. Huoltoneuvonta auttaa käyttäjiä sähköpostin ja puhelinyhteyden avulla. Huoltoneuvonta pystyy ohjeistamaan asiakasta itse tehtävissä toimenpiteissä ja tarvittaessa välittämään palvelupyynnön huoltopalvelukeskukseen tai kenttähuoltoon.

Elinkaaripalveluihin sisältyy myös **vaihtokoneiden välitys**. Koneita tulee vaihdossa uusiin Ponsse-koneisiin, ja huollettuja vaihtolaitteita tarjotaan muun muassa verkkosivujen kautta. Verkkosivuilta kiinnostunut voi myös asettaa hakuvahdin, joka ilmoittaa, kun kriteereitä vastaava vaihtokone tulee tarjolle.

### 3.3 Tiedon keräämisestä opittua

Nyt tehtävä kehitystyö on luonteeltaan sellainen, ettei mikään yksittäinen empiirinen menetelmä tuntunut riittävältä. Toisaalta kun käytössä on useampia menetelmiä, jää aina parantamisen varaa: kuhunkin menetelmään voisi uppoutua pidemmäksi aikaa kuin resurssit sallivat. Siksi jouduttiin arvioimaan työssä etenemistä saavutetun lisätiedon, eikä tutkimuskohteiden lukumäärän perusteella.

Asiakashaastatteluissa kävi ilmeiseksi, että ne ovat omiaan silloin kun pyritään ymmärtämään asiakkaan toimintamalleja ja kokemuksia, tai kun halutaan testata ideoiden saamaa vastetta. Palveluinnovaatiot täytyy muodostaa muilla keinoilla, koska asiakkaat eivät usein ole orientoituneet samalla tavalla näkemään mahdollisuuksia ja heillä on usein rajallinen tieto siitä, mitä muualla tehdään. Tästä johtuen benchmarking oli luonteva lisämenetelmä ja se antoikin runsaasti lisäideoita työstettäväksi. Myös benchmarking-toiminnassa oli nopeasti nähtävissä, että oma toimiala ei riitä, koska harva yritys osoittautui kovin edistyneeksi elinkaaripalveluiden tarjoamisessa. Paras vertailukohde omalta toimialalta oli kuitenkin helppo löytää. Yllättävän antoisaa oli tutkia täysin eri toimialan toimijoita, jotka ovat pidemmällä elinkaaripalveluiden tuottamisessa. Näiden menetelmien yhdistelmänä syntyi kuva, mihin suuntaan Yritys Oy voisi edetä kehittääkseen elinkaaripalveluitaan ja liiketoimintaansa.

## 4 Toimintasuositukset

Tässä luvussa esitetään toimintasuositukset, jotka kumpuavat edellä käsitellyyn teoriaan, asiakashaastatteluihin ja benchmarking-menetelmällä tehtyyn vertailututkimukseen. Tavoitteena on ehdottaa Yritys Oy:lle suuntaviivat, joilla se voi lähteä edelleen kehittämään elinkaariliiketoimintaansa mittalaitteiden maahantuonnissa. Lopullinen toimenpidelista muodostuu yrityksessä sisäisesti sen omien tavoitteiden ja resurssien mukaan. Opinnäytetyö voi toimia apuna tässä kehitystyössä, jotta muutos on hallittu ja tehokas.

Toimintasuositukset jakautuvat kahteen pääalueeseen: *lisäarvojakelijana kehittämiseen ja elinkaaripolkujen kehittämiseen*. Lisäarvojakelijana kehittyminen sisältää seuraavat osa-alueet:

- koulutuspalvelut
- resurssipalvelut
- takuut
- tarvikkeet
- varaosat
- laitteiden kierrätys.

Elinkaaripolut puolestaan koostuvat kolmesta suositellusta vaihtoehdosta:

- perustasosta
- huoltoleasingistä ja
- yhteisestä ansainnasta.

Näitä toimintasuosituksia tarkastellaan seuraavassa tarkemmin.

### 4.1 Lisäarvojakelijana kehittyminen

Yritys Oy voitiin luokitella lisäarvojakelijaksi jo ennen opinnäytetyötä, johtuen tuotteen vaatimuksista ja yrityksen toimista vastata näihin vaatimuksiin. Opinnäytetyön myötä tälle tavoitteelle löytyi nimi ja määritelmä, joka selventää sitä mihin pyritään. Nimensä mukaisesti lisäarvojakelija toimittaa enemmän kuin tuotteen: se tarjoaa resursseja ja ratkaisuja, joita tuotteen käyttäjä tarvitsee *menestyäkseen*, ei vain selvi-

täkseen. Maahantuojalla on useita mahdollisuuksia tuotteistaa jo olemassa olevia resursseja ja kehittyä näin lisäarvojakelijana. Mainittakoon samalla, että onnistuminen vaatii myös aineellisia sijoituksia ja sitoutumista tavoitteeseen. Kehitystä tulee johtaa ja yrityksen toimintatapoja kehittää tavoitteellisesti, jotta lopputulos on onnistunut. Yritys Oy:llä on huomattava kokemus tuotekehityksestä ja sen johtamisesta. Jos palveluiden kehittämiseen suhtaudutaan samalla voimalla, on lopputulos menestys.

Kaikki lisäarvojakelijan tuotteeseen liittämät palvelut ovat elinkaaripalveluita, vaikka kirjallisuus tai käytäntö eivät tässä kontekstissa juuri tunne käsitettä. Tämän yhteyden näkeminen auttaa omaksumaan liiketoimintamalleja, yksittäisiä ideoita ja käytäntöjä laajemmin, kuin mitä oman toimialan kehitysaste vaatii tai mahdollistaa. Alla kuvataan tärkeimmät opinnäytetyössä löydetyt, lisäarvojakelijana kehittymiseen liittyvät tarpeet ja kehitysehdotukset.

#### 4.1.1 Koulutuspalvelut

Koulutuksen tarve ei lopu laitetoimitukseen. Henkilöstö vaihtuu, unohtaa asioita ja sillä on tarve pysyä ajan tasalla laitteisiin liittyvässä kehityksessä. Tuotteen käyttöön liittyy myös muita osaamisalueita kuin tekniset kysymykset. Molemmat haastateltavat korostivat mittaustulosten laadukkaan tulkinnan merkitystä. Toiseen toimialaan verraten, siinä missä metsäkonevalmistaja tarjoaa koulutusta taloudelliseen ja tehokkaaseen työtapaan, voi mittalaitteen maahantuoja tarjota koulutusta tehokkaaseen tulosten tulkintaan ja työtapaan.

Koulutuspalvelut voivat olla osin tuotteistettuja, osin räätälöityjä. Tuotteistus parantaa laatua, mahdollistaa koulutuspalveluiden järjestelmällisen kehittämisen ja helpottaa niiden ostoa. Räätälöitävillä osilla taas voidaan ottaa huomioon yksilölliset tarpeet laitteen käyttötavoissa tai ympäristössä. Koulutuspalveluiden laajempi tuottaminen vaatii myös sijoituksia maahantuojan henkilöstön osaamiseen ja resursseihin. Nämä sijoitukset edistävät myös laitekauppaa, koska myyntityöhön sisältyy useimmiten koulutusta aihealueeseen ja hyväksi havaitut koulutusresurssit helpottavat laitetoimittajan valintaa.



Jo nyt laitetoimituksen yhteydessä annettava käyttökoulutus voi muodostaa perustason tulevaisuuden koulutuspalveluissa. Tähän voidaan kehittää jatko-osia, esimerkiksi kahdelle eri käyttäjäsektorille, joiden mittaukset ja mielenkiinnon kohteet poikkeavat merkittävästi toisistaan. Mittausliiketoimintaan liittyvään koulutukseen suhtauduttiin varauksella. Tätä voidaan kuitenkin harkita ja kohdentaa mahdollisiin yhteisen ansainnan asiakkuuksiin.

Koulutusten tuotteistamisessa voidaan hyödyntää sertifiointeja ja kokeita, joilla tietty perustaso todistetaan. Tämä parantaa myös mittausasiakkaan asiakaskokemusta hänen voidessaan luottaa siihen, että mittauksen tekijä on tehtävänsä tasalla. Verkko-opetusmateriaalia voidaan hyödyntää etenkin perusteiden opetuksessa. Ulkopuolisia resursseja voidaan hyödyntää tulosten tulkinnan jälkeisten vaiheiden koulutuksessa.

#### 4.1.2 Resurssipalvelut

Resurssipalveluilla voidaan tarjota ratkaisuja tilapäisiin tai yllättäviin mittausresurssitarpeisiin. Tällaisia tilanteita voi syntyä esimerkiksi laiterikon, henkilöstön sairastumisen tai normaalia suuremman toimeksiannon vuoksi. Maahantuoja voi tarjota hinnoiteltuja varalaitteistoja ja jopa mittaushenkilöstöä tilapäiseen tarpeeseen. Koska samaa resurssia voidaan käyttää useassa paikassa, on maahantuojalla kustannustehokkuusetu tällaisten palveluiden tuotannossa. Palveluiden hinnoittelu voi poiketa sen perusteella, millä elinkaariopolulla asiakas on, ja mahdollisuus saada tarvittaessa apuresursseja voi olla yksi merkittävä syy laitteen hankintatavan valinnassa. Lisäksi resurssipalveluita voidaan liittää osaksi laajennettua takuuta.

#### 4.1.3 Takuut

Yritys Oy tarjoaa tällä hetkellä kahden vuoden takuun myymilleen laitteille. Takuuta voitaisiin laajentaa maksullisina optioina siten, että takuu pitenee ja kattaa laajemmin mahdollisia laitteen korjauskuluja. Myös edellä mainittuja resurssipalveluita voidaan harkita liitettävän takuun osaksi. Tämän tyylinen takuun laajennus voi kiinnostaa asiakkaita, joilla on suuria mittausasiakkuuksia ja korkeat vaatimukset laitteiston suorituskyvylle. Eri takuvaihtoehdot tulee tuotteistaa ja kuvata niiden sisältö selvästi tarjousvaiheessa. Takuvaihtoehdoista tarvitaan selkeä esite. Aihe on ajankohtai-

nen laitteen hankinnan yhteydessä, joten laajennettu takuu kannattaa tarjota lisäoptiona laitetarjouksen yhteydessä.

Takuun laajennus on byrokratialtaan kevyt vaihtoehto verrattuna ylläpitosopimukseen. Takuun laajennuksilla voidaankin Tuotteen osalta korvata nämä sopimukset, joita ei tämän työn puitteissa havaittu välttämättömiksi. Nyt esitettävät resurssipalvelut, takuut ja myöhemmin esiteltävät elinkaariopolut korvaavat täysin ylläpitosopimukset ja pitävät samalla palvelutarjouman riittävän selkeänä.

#### 4.1.4 Tarvikkeet

Tarvikkeet ovat tuotteita, jotka on suunniteltu mittausammattilaisten työhön. Tuotteet voivat olla mittatilaustyönä tämän tuotteen käyttöön suunniteltuja. Esimerkiksi kuljetusratkaisuilla on selvä tarve ja haastattelujen mukaan asiakkaat ovat kiinnostuneita laitteiston liikuttelua helpottavista tuotteista.

Liikuttelun lisäksi kannattaa kehittää kirjallisia materiaaleja mittauspalvelun tueksi. Nämä voivat sisältää puolivalmiita markkinointimateriaaleja ja aineistoja mittauslostien tulkitsemisen tueksi. Valmiiksi hiotut materiaalit tehostavat mittausammattilaisen työtä ja parantavat palvelun laatua. Muita osa-alueita, joihin maahantuojat voi tarjota ratkaisuja tarvikkeiden muodossa, kannattaa kartoittaa jokaisella asiakaskäynnillä ja tarkkailemalla asiakkaiden työtapoja.

Saatavilla olevista tarvikkeista tulee tehdä tarjouksen liitteeseen kattava lisävarustelista. Tarvikkeet on hyvä tarjota myös verkkokaupan kautta vanhoille asiakkaille.

#### 4.1.5 Varaosat

Tällä hetkellä Yritys Oy tarjoaa alkuperäisosa maahantuomiinsa laitteisiin. Varaosien tuotteistusta voidaan kehittää. Kuten benchmarking-osiossa havaittiin, voidaan asiakkaalle tarjota selkeitä vaihtoehtoja eri hinta- ja laatuluokista. Yritys Oy:lle tulee laitekannan kasvaessa, vanhetessa ja elinkaaripalveluiden tehostuessa entistä enemmän vanhoja vaihtolaitteita. Näitä voidaan käyttää purkulaitteina ja hyödyntää osat ”säästöosina”, jotka tarjoavat edullisemman vaihtoehdon uudelle osalle, mutta rajatumalla takuulla. Säästöosat kannattaa hinnoitella arvoperusteisesti, jolloin

sekä tuotto että asiakkaan kokema arvo ovat paremmat kuin kiinteällä kertoimella hinnoitelluissa varaosissa.

Tietyt mittauskäytössä kuluvat osat voidaan paketoida ”tehopaketiksi”, jolla laite voidaan palauttaa alkuperäiseen suorituskykyyn tai parantaa sitä mikäli komponenteissa on tapahtunut parannuksia. Tällaisten osien vaihto ennakoivasti on järkevää varsinkin tilanteissa, joissa käyttömäärät ovat suuria ja etäisyydet huoltoon pitkiä. Tällöin keskeytyneet mittaukset sekä kalliit huollon toimituskustannukset yhdessä tekevät osien vaihdosta yksi kerrallaan kallista verrattuna paketoituun huoltoon. Yritys Oy:n sisäisiä raportteja, kuten huoltoraporttien tilastointia, sekä laitevalmistajan tietoa voidaan hyödyntää huoltopaketin sisällön optimoinnissa.

#### 4.1.6 Laitteiden kierrätys

Yritys Oy voi edelleen kehittää laitteiden kierrätystä, ja se tulee olemaan entistä suurempi osa toimintaa laitekannan kasvaessa. Kierrätettäviä laitteita on mahdollista saada kierrätykseen asiakkaiden liiketoiminnan loppuessa ja laitepäivityksissä. Maahantuoja voi tarjota välityskanavan, jolla käytöstä poistuville, mutta vielä käyttökuntoisille laitteille etsitään uusi omistaja. Huonokuntoisemmat laitteet voidaan purkaa ja käyttökuntoiset osat hyödyntää säästöosina.

Käytetyistä laitteista kiinnostuneille kannattaa ottaa käyttöön vahtipalvelu, joka ilmoittaa, kun sopiva laite on tullut saataville.

## 4.2 Elinkaaripolkujen kehittäminen

Toinen osa-alue toimenpidesuosituksissa on elinkaaripolkujen kehittäminen. Näillä tarkoitetaan tässä yhteydessä tuotteen eri hankintatapoja sekä niihin liittyviä laite-toimittajan osallistumisen tasoja. Ehdotuksessa päädyttiin kolmeen vaihtoehtoon selkeyden ja kattavuuden näkökulmista. Hankintatapojen erojen tulee olla riittävän selkeitä, jotta jokainen vaihtoehto voidaan argumentoida. Toisaalta niiden tulee kattaa eri käyttäjäryhmien vaatimukset ja rajoitteet, jotta tarjooma ei rajoita myyntiä, vaan edistää sitä, verrattuna lähtötilanteeseen. Jotta elinkaaripolkuja voidaan hyödyntää, täytyy varmistua riittävästä resursseista, joita tarjooman laajennus vaatii. Alla kuvataan tarkemmin eri polkujen ominaispiirteitä.

## Asiakasarvo



## Maahantuojan sitoumukset & riski

Kuvio 6. Ehdotus maahantuojan tarjoamiksi elinkaaripoluiksi.

### 4.2.1 Perustaso

Perustaso tarkoittaa perinteistä laitekauppaa suoralla ostolla tai rahoitusinstrumenttia käyttäen. Huoltoa, varaosia ja tarvikkeita tarjotaan asiakkaan määrittämän tarpeen mukaan. Riski teknologian vanhenemisesta ja vastuu laitteen suorituskyvyn ylläpidosta säilyy asiakkaalla. Laitteiston huolto- ja ylläpitokulut voivat vaihdella paljonkin laitteen käyttöjakson aikana. Ylläpitosopimuksia ei tarjota perustasoon, mutta laajennetulla takuulla voidaan ostaa lisäturvaa.

Perustaso on elinkaaripalveluiden näkökulmasta matalin kehitysaste, ja noudattelee pitkälti Yritys Oy:n nykyistä toimintamallia. Perustaso tulee säilyttää vaihtoehtona jatkossakin, sillä esimerkiksi useille julkisen sektorin asiakkaille tämä on ainut hyväksyttävä hankintatapa. Myös osa yksityisyrittäjistä suosii perinteistä suoraa kauppaa ja uskoo sen tulevan edullisimmaksi hankintatavaksi. Hankintatapa sopii asiakkaille, joilla on tarvittaessa aikaa ja osaamista kaluston ylläpitoon ja ongelmanratkaisuun sekä asiakkaille, jotka suunnittelevat laitteiston ”loppuun ajamista” tai myöhempää käytetyn laitteen myyntiä. Mittaustoiminta voi olla myös sivupalvelun luonteista, jolloin laitteiston suorituskyvyn vaatimukset eivät ole yhtä korkeat kuin päätoimisilla käyttäjillä.

### 4.2.2 Huoltoleasing

Toisen tason muodostaa huoltoleasing, jossa laitteisto tarjotaan sovittuun kuukausihintaan asiakkaan käyttöön sopimuskauden ajaksi. Huoltoleasing sisältää laitteen ennakoivat huollot ja korjaukset. Vastuu laitteen toimintakunnosta säilyy laitetoimittajalla. Asiakas välttyy yllättäviltä kuluilta ja kiinteä hinnoittelu ei rajoita ansainta-

mahdollisuuksia. Malli sopii erityisesti asiakkaille, joiden mittausmäärät ovat suuria ja jotka haluavat toimia kevyellä taseella. Tyypillistä huoltoleasing-asiakkaille on halu keskittyä ydintoimintaan ja haluttomuus varata resursseja kaluston ylläpitoon ja huoltoon. Merkittävä etu huoltoleasing-vaihtoehdossa on, että laitteisto säilyy ajantasaisena ja tehokkaana. Näin asiakas välttyy liiketaloudellisilta riskeiltä, jotka liittyvät teknologian vanhenemiseen ja nouseviin ylläpitokuluihin.

Huoltoleasing-sopimukseen voidaan liittää esimerkiksi laiteturva, joka takaa nopean huollon tai korvaavan laitteiston saannin mittauspaikalle laiterikon sattuessa. Kokonaisuutena huoltoleasing on selkeä ja kevyt vaihtoehto monimutkaisille ylläpitosisoimuksille.

#### 4.2.3 Yhteinen ansainta

Kolmas elinkaaripolku on yhteinen ansainta, jossa Yritys Oy ja asiakas toimivat yhteistyössä mittausliiketoiminnassa. Tässä mallissa asiakkaan sijasta voidaan puhua kumppanista. Yritys Oy:n ansainta perustuu mittausperusteiseen hinnoitteluun / voiton jakoon. Vastuu laitteistosta, sen suorituskyvystä ja kilpailukyvystä on laitetoimittajalla. Kumppani keskittyy palvelun markkinointiin ja tuottamiseen.

Etuna toimintamallissa on yhteinen motiivi mittaustoiminnan sujuvuuteen ja tuottoon. Maahantuojaan etu on tarjota tehokkain saatavilla oleva kalusto, tukimateriaali ja osaaminen tähän käyttöön.

Haasteena on osata valita oikeat kumppanit, joiden kanssa yhteistyö sujuu molempin puolin hyvin ja joilla tietty mittauksen minimimäärä toteutuu (Ilman tiettyä mittausmäärää ei synny voittoa, jota jakaa). Tälle elinkaaripolulle pääseminen ei voi olla automaattista, vaan se vaatii muita asiakkuuksia enemmän taustaselvitystä. Toinen haaste on voitonjaon kehittäminen molemmin puolin kannustavaksi. Tähän liittyvä epäily tuotiin vahvasti esille myös asiakashaastatteluissa.

Yhteinen ansainta voi kuitenkin sopia asiakkaille, joilla mittausmäärä ylittää määritellyn minimitason, mutta silti mittauspalvelu ei ole pääroolissa kumppanin liiketoiminnassa. Vastaavanlainen toimintatapa voidaan nähdä nykyisin useissa tavarataloissa, joissa tavarantoimittajat ylläpitävät omaa tuotehyllyään ja siitä tuleva tuotto jaetaan

myymälän kanssa. Kumppani pääsee tässä mallissa nauttimaan palvelun tuomasta lisäarvosta ilman suuria investointeja laitteistoon tai henkilöstöresursseihin.

Yhteinen ansainta on vielä tällä toimialalla kummajainen, joka selvästi ei sovi kaikille, mutta sisältää myös mielenkiintoisia mahdollisuuksia sekä laitetoimittajan että kumppanin näkökulmasta. Siksi toimintamallia kannattaa ruveta kehittämään ja testaamaan hallituin askelin.

## 5 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet

Tässä luvussa kuvaillaan tekijän tämän hetkinen käsitys Yritys Oy:n ideaalitulanteesta elinkaariliiketoiminnan suhteen ja esitetään opinnäytetyön pohjalta jatkotoimenpiteitä, joilla tämä tavoitetila saavutetaan.

### 5.1 Tavoitetila

Yritys Oy:n lähtötaso elinkaaripalveluissa oli suhteellisen matala. Pääpaino on ollut laitekaupassa ja asiakastarpeisiin kysynnän sekä mahdollisuuksien mukaan vastaamisessa. Kysyntäsignaaleihin on vastattu, mutta ratkaisut ja palvelut eivät vielä muodosta hallittua elinkaaripalveluiden kokonaisuutta. Tässä mielessä kehitystyölle oli otollinen maaperä ja toisaalta myös ajankohta, sillä toimitettu laitekanta on kasvanut tasaisesti ja vanhenee, jolloin kysyntäkin ohjaa toiminnan painopistettä laitekaupasta elinkaaripalveluihin. Kun yritykselle saadaan muodostettua selkeä elinkaaripalveluiden tarjooma, parantaa se sekä asiakkaan kokemaa lisäarvoa että Yritys Oy:n asiakkuuksien arvoa. Samalla kattava tarjooma edesauttaa laitekauppaa, sillä uudet asiakkaat arvioivat muun ohella myös maahantuojan valmiutta tukea heitä laitteen käytössä laitetoimituksen jälkeen.

Yritys Oy:llä on hyvä mahdollisuus kehittyä toimialallaan elinkaaripalveluiden edelläkävijäksi. Taustaselvityksen perusteella tuotteeseen liitettyjen palveluiden liiketoimintamahdollisuuksia ei ole tällä toimialalla hyödynnetty kovinkaan laajasti. Muilta toimialoilta löytyy menestyksekkäitä esimerkkejä, joissa jopa puolet laitevalmistajan liikevaihdosta syntyy elinkaaripalveluista. Tällainen tavoitetila tukee myös ydintuotteen kilpailukykyä ja tuotekehitystä, joten nämä eivät ole kilpailevia strategioita.

Tavoitetilassaan Yritys Oy on mukana tuotteen loppukäyttäjän liiketoiminnassa laitteen koko elinkaaren ajan, asiakkaan kanssa *yhdessä valitulla osallistumistasolla*. Osallistumistasojen vaihtoehdot esitetään potentiaalisen asiakkaan saamassa tarjouksessa ja kunkin vaihtoehdon sisältö kuvataan yksityiskohtaisesti.

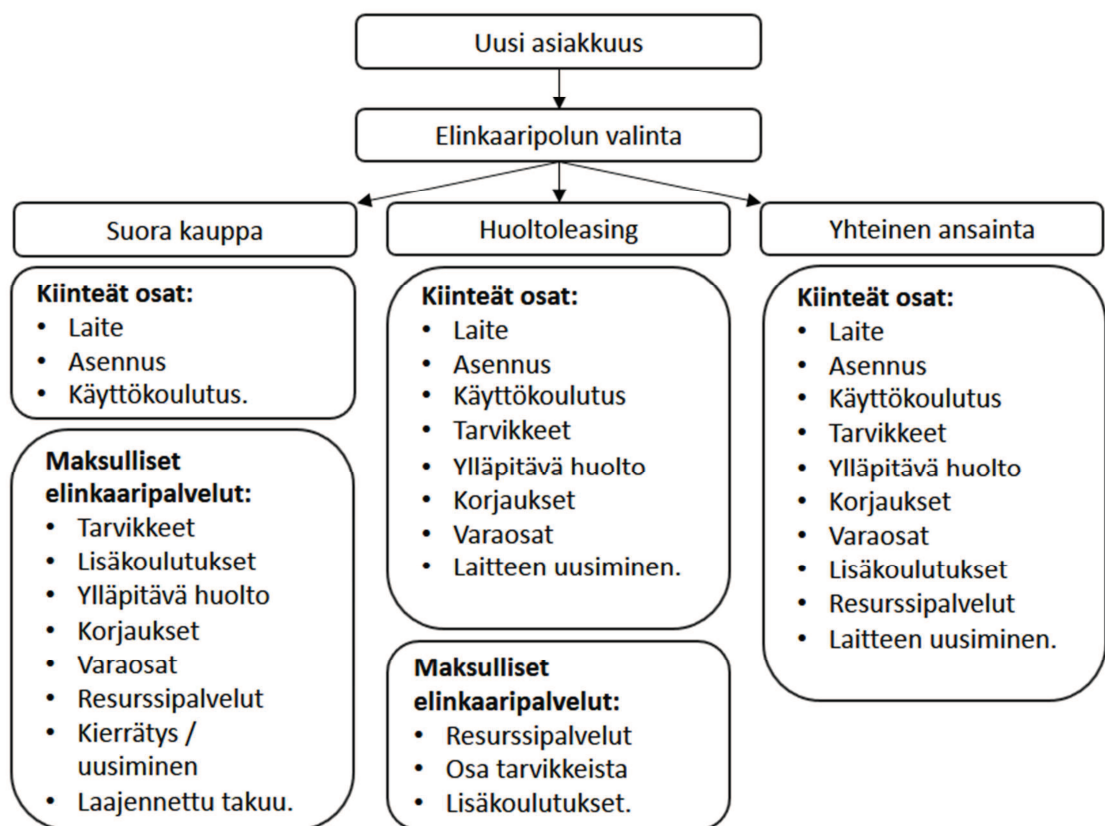
Elinkaaripalvelut tulevat muodostamaan noin puolet Yritys Oy:n liikevaihdosta ja ne nähdään yhtä tärkeässä roolissa kuin laitemyynti. Samalla yrityksen toimintakulttuuria kehitetään määrätietoisesti vastaamaan elinkaariajattelun tarpeita, sillä uudenlainen liiketoimintamalli koskettaa Yritys Oy:n lähes jokaista toimintoa.

Yritys Oy kehittää kutakin palvelutuotetta asiakaslähtöisesti ja järjestelmällisesti. Maksulliset elinkaaripalvelut ovat, aina kun mahdollista, tuotteistettuja ja näin helposti hankittavia. Tuotteistettuja palveluja täydennetään asiakaskohtaisesti kustomoiduilla palveluilla. Alla olevassa kuviossa 6. esitetään Yritys Oy:n tarjooma uudelle asiakkaalle. Uudessa tarjoomamallissa on huomioitu eri asiakasryhmien ominaistarpeet. Uusi malli ei sulje pois mitään nykyistä asiakasryhmää, vaan tarjoaa enemmän valinnan vapautta ja mahdollisuuksia. Kuviossa esitetyt elinkaaripolut poikkeavat toisistaan niihin kiinteästi kuuluvien elementtien, ja samalla Yritys Oy:n osallistumisen osalta. Pisimmälle tässä menee yhteisen ansainnan vaihtoehto, jossa lähes kaikki osaaminen ja resurssit ovat sopimuksen mukaan asiakkaan käytössä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteisen ansainnan sopimukset tehdään toistaiseksi voimassa olevina ja niissä on irtisanomisaika.

Toisessa ääripäässä säilyy vaihtoehtona suora kauppa, jossa asiakas ostaa laitteen asennettuna ja käyttökoulutettuna ja vastaa tämän jälkeen itsenäisesti laitteeseen liitettävien palveluiden hankinnasta, laitteen uusimisesta, sekä takuun ulkopuolisista riskeistä (kuten teknologian vanheneminen tai ansionmenetykset). Suoran kaupan vaihtoehtoa kehitetään verrattuna lähtötilanteeseen lisäämällä siihen erikseen ostettavia elinkaaripalveluita. Aivan kaikkia palveluita, kuten resurssipalveluita, ei ole välttämättä saatavilla samoilla ehdoilla kuin kahdessa pidemmälle viedyssä vaihtoehdossa.

Keskimmäinen vaihtoehto, huoltoleasing, tarjoaa houkuttelevan vaihtoehdon aktiiviselle käyttäjälle, joka haluaa keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja ei halua

rajoittaa ansaintamahdollisuuksiaan suoritekohtaisilla kuluilla. Huoltoleasingin valitsevalla asiakkaalla on todennäköisesti näkemys oman palvelutuotteensa tarpeista ja kaupallisesta suunnittelusta, mutta asiakas haluaa ulkoistaa tekniset haasteet laitetoimittajalle. Palvelun sisältö on kattava ja vain pieni osa elinkaaripalveluista on sopimuksen ulkopuolella, kuten lisäkoulutukset, markkinointimateriaalit ja resurssipalvelut. Huoltoleasingin valinneiden asiakkaiden kanssa tehdään esimerkiksi neljän vuoden sopimus, jonka jälkeen sopimuksessa on saman pituinen jatko-optio. Optioissa hyödynnetään uusinta tekniikkaa edustavia laitemalleja.



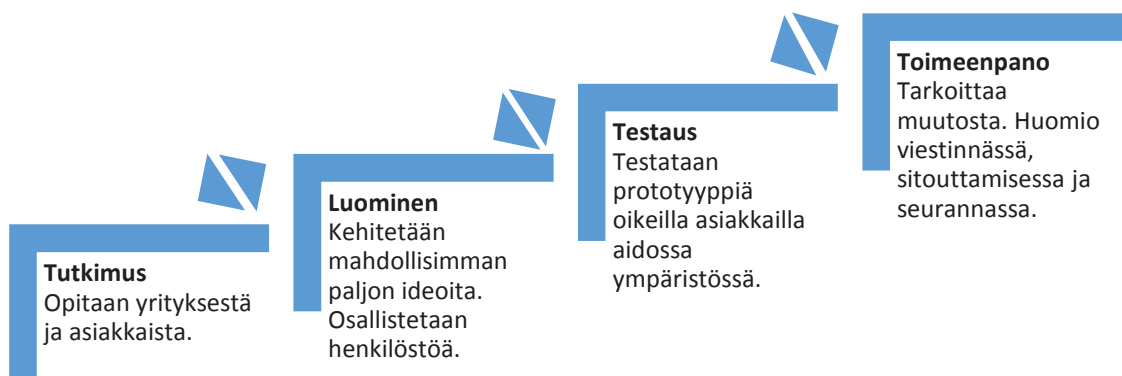
Kuvio 7. Palvelu- ja tuotetarjonta eri elinkaariopuilla.

Elinkaari palveluiden kehitystyö ei pääty kysymykseen *mitä* tuotetaan. Menestyksen ja hyvän asiakaskokemuksen kannalta tärkeää on kohdistaa yhtä lailla huomiota siihen, *miten* mikäkin palvelu tuotetaan. Opinnäytetyön teoriaosa tarjoaa yhden viitekehyksen palveluiden osa-alueiden hahmottamiseksi, ja sitä kannattaa edellä kuvatun tavoitetilan ohella hyödyntää yrityksen sisäisessä jatkokehityksessä.



## 5.2 Etenemissuunnitelma

Edellä kuvattu tavoitetila vaatii toteutuakseen etenemissuunnitelman, jossa uutta liiketoimintamallia kehitetään hallitusti. Yksi palvelumuotoilussa usein käytetty viitekehys on iteratiivinen kehitysprosessi, joka koostuu neljästä osiosta: tutkimuksesta, luomisesta, testauksesta ja toimeenpanosta (Stickdorn, 2016). Näitä vaiheita kuvataan alla kuviossa 7.



Kuvio 8. Etenemissuunnitelma palvelumuotoiluun.

Opinnäytetyö on käsitellyt kattavasti tutkimusvaihetta perehtyen kohdeyrityksen toimintaan, aihealueen teoriaan ja hankkien empiiristä tietoa. Kuvattu tarjooma ja tavoitetila liittyy toiseen vaiheeseen, eli luomiseen. Luomisvaihetta tulee jatkaa yrityksessä sisäisesti niin, että elinkaariajattelun mahdollisuudet vastaavat yrityksen resursseja ja strategiaa. Erityisen tärkeää on osallistaa myöhemmin palveluiden tuotantoon tai johtamiseen liittyviä henkilöitä, sillä uudet palvelut usein edellyttävät yrityksen toimintatapojen muutosta. Muutosmyönteisyys taas on odotettavasti suurempi, kun henkilöt ovat olleet mukana suunnittelemassa sitä. Tässä vaiheessa mahdollisesti syntyviä muutosehdotuksia tai uusia ideoita voidaan testata nopeastikin asiakaskunnassa. On kuitenkin muistettava, että idean esittämisellä asiakkaalle ei kuitenkaan saada täysin luotettavaa palautetta, sillä asiakkaan käsitys palvelusta ja sen tarpeesta voi poiketa paljon idean esittäjän käsityksestä.

Testausvaiheessa kehitettyjä palveluita voidaan testata todellisemmassa ympäristössä. Yritys Oy voi esimerkiksi hyödyntää asiakkaiden yhteydenottoja, ja tarjota oikeassa yhteydessä tarpeeseen vastaavaa prototyypipalvelua. Palvelun tulee olla tällöin jo hiotumpi kokonaisuus, vaikka se ei vielä sisältäisi kaikkia suunniteltuja osa-alueita. Näin tilanne kuitenkin vastaa tarpeeksi hyvin myöhempää todellisuutta. Palvelun toimittamisen jälkeen on mahdollista kerätä palautetta kehitystyön tueksi. On hyvin mahdollista, että osassa palveluita tehdään uusi kierros luomisvaiheeseen.

Palvelun toimeenpanovaihe tarkoittaa muutosprosessia. Palvelun lanseeraus on myös yksi tärkeimmistä palvelun onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä (kts. taulukko 2). Kriittiseen rooliin nousevat muutoksen suunnittelu, sen toimeenpano ja seuranta. Kehitetyn palvelun tulee olla erittäin hyvin kuvattu, paitsi asiakkaille, myös palvelun tuotantoon osallistuville työntekijöille. Heidän tulee lisäksi olla hyvin sitoutuneita uuteen toimintatapaan. Palvelun tuottajan kokemukseen tulee kiinnittää yhtä lailla huomiota asiakkaan kokemuksen rinnalla. Huolellisesti tehdyt aiemmat vaiheet, dokumentointi ja henkilöstön osallistaminen jo aiemmissa vaiheissa auttaa toimeenpanovaiheen onnistumisessa. (Stickdorn, 2016.)

Etenemissuunnitelma ei pääty toimeenpanovaiheeseen, vaan se on jatkuva prosessi, joka soveltaa kuvattua palvelumuotoilun etenemiskaaviota. Nyt kuvatulla etenemissuunnitelmalla Yritys Oy:llä realistiset mahdollisuudet lanseerata uusi liiketoimintamalli puolen vuoden sisällä.

## **6 Pohdinta**

### **6.1 Työn tavoitteet**

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia tarpeita Yritys Oy:n asiakkaat kokevat elinkaaripalveluille, sekä millaisia ratkaisuja eri toimijat ovat kehittäneet vastaavassa tilanteessa. Mielestäni työssä saatiin muodostettua kohtalaisen hyvä kokonaiskuva vastauksena näihin kysymyksiin. Samalla elinkaariajattelun tuomat mahdollisuudet maahantuontiliiketoiminnassa konkretisoituivat ja tulivat helposti esitettävään muotoon.

Kolmas tavoite työlle oli selvittää, millainen palvelutarjooma sopii kohdeyrityksen käyttöön. Työn aikana muodostui ehdotus konkreettisesta mallista, jota Yritys Oy voi ryhtyä testaamaan ja jatkokehittämään. Opinnäytetyössä otetaan myös kantaa jatkotoimenpiteisiin, joilla esitetty tarjooma saadaan toteutettua.

## 6.2 Toiminnan ja tulosten arviointi

Opinnäytetyötä tehtiin verraten pitkään, noin 1,5 vuotta. Pitkä aikajänne johtui ennen kaikkea päivätyön asettamista aikarajoitteista, sillä opinnäytetyön tehokkaampaan läpivientiin oli vaikeuksia löytää riittävästi aikaa kokoaikatyön ohessa. Pitkät tauot työn raportoinnissa aiheuttivat haasteita, koska opinnäytetyöhön täytyi orientoitua tauon jälkeen aina uudestaan. Toisaalta pitkästä aikajänteestä oli myös hyötyä. Se mahdollisti asioiden hauduttamisen oman työn ohessa ja näin oli aikaa muodostaa kattava kokonaiskuva. Pitkä aikajänne auttoi ideoinnissa, kun oli aikaa keskustella ja tehdä aihetta koskevia havaintoja esimerkiksi asiakaskäynneillä ja tapahtumissa. Lisäksi työn laadun kannalta oli suuri etu, että pystyttiin valitsemaan parhaita saatavilla olevia tutkimuskohteita empiiriseen osioon. Näiden löytäminen ja mukaan saanti ei välttämättä olisi onnistunut jos opinnäytetyö olisi tehty lyhyellä aikajänteellä.

Opinnäytetyön toteutustavaksi valittiin laadullinen tutkimus. Työn alkuvaiheessa oli epävarmuutta, onko tämä riittävä ote, vai tulisiko sitä täydentää määrällisillä menetelmillä. Työn jälkeen laadulliset menetelmät osottautuivat oikeaksi lähestymistavaksi. Ne lisäsivät ymmärrystä kehityskohteesta ja auttoivat muodostamaan kattavan kokonaiskuvan toimintaympäristöstä ja siitä mitä kehitystyössä tavoitellaan. Näin valitut menetelmät tarjosivat paremman lähtökohdan palveluiden jatkokehitykseen, kuin mitä muilla menetelmillä olisi saavutettu.

## 6.3 Tulosten luotettavuus

Opinnäytetyön tulosten luotettavuutta parantaa kahden eri menetelmän, teema-haastattelun ja vertailuanalyysin, käyttö tiedonkeruussa. Yksi menetelmä muodostaa kuvan vain yhdestä näkökulmasta, mutta useamman menetelmän käytöllä voidaan

parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja poistaa mahdollisia virhelähteitä erityisesti silloin, kun kohteesta on vaikea saada tietoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 17). Jälkeenpäin voidaan todeta, että opinnäytetyön näkökulma olisi rajoittunut liikaa, jos työ olisi tehty yhden menetelmän varassa.

Vertailuanalyysin tuloksia voidaan pitää luotettavina, edellyttäen että tulkinnassa huomioidaan erilaiset toimintaympäristöt. Esimerkiksi eri maissa kuluttajakäyttäytyminen voi poiketa maksukyvyyn, koulutustason, lainsäädännön tai muun kulttuurillisen seikan vuoksi. Vertailuanalyysin kohteiden ja Yritys Oy:n välillä ei tullut vastaan eturistiriitoja, jotka olisivat vaikuttaneet tulosten luotettavuuteen. Vertailuanalyysiin olisi voitu valita vielä lisäkohde ja näin parantaa tulosten luotettavuutta, mutta toisaalta nyt käytettyjen kohteiden valinta tehtiin huolella, mikä kompensoi pientä lukumäärää.

Teemahaastattelun tulosten luotettavuutta arvioitaessa on pohdittava miten tutkimusaihe ja tutkimuksen luonne ovat voineet vaikuttaa haastateltavien vastauksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 27). Teemahaastattelut tehtiin Yritys Oy:n työntekijänä ja näin haastateltaville oli selvää, että haastattelija edustaa maahantuovaa yritystä. Vastaajat myös tiesivät, että heidän vastauksensa voivat vaikuttaa tulevien palveluiden kehitykseen. Asetelma aiheutti jonkin verran varautuneisuutta tiettyjä aihealueita, kuten voitonjakomallia, käsiteltäessä. Vastaajat saattoivat kokea, että maahantuojat tulevat heidän tontilleen, jos se alkaa operoida liian aktiivisesti palvelutuotannossa. Vastaajilla oli myös varautunut suhtautuminen mittausliiketoimintaan käsittelevään koulutukseen, koska he eivät halunneet edistää kilpailijoiden kouluttamista. Vertailuanalyysin tulokset olivat tässä ristiriidassa haastateltavien vastauksiin nähden. Onkin aiheellinen kysymys, osallistuisivatko he kuitenkin koulutukseen, jos sellainen järjestetään.

Teemahaastattelun tulosten luotettavuutta paransi osaltaan se, että haastattelurun-ko testattiin ennen ensimmäistä haastattelua. Myös haastattelun tekoon oli riittävästi aikaa ja haastateltavat oli tavattu kasvotusten aiemmin, jolloin saatiin luotua oikeanlainen ilmapiiri haastatteluihin. Jälkeenpäin arvioituna teemahaastattelun tulosten luotettavuutta olisi parantanut myös uusien asiakkaiden sisällyttäminen haastateltavien joukkoon. Heillä ei ole vielä omaa reviiriä markkinoilla ja siten heidän vastauksensa olisivat voineet poiketa nyt osallistuneista.

Laadullisessa tutkimuksessa on hyväksyttävä, ettei koskaan saavuteta täydellistä tietoa, jonka pohjalta tehdään täydellisiä päätöksiä. Siksi tämänkin opinnäytetyön tuloksia sovellettaessa korostuvat kehitysehdotusten testaaminen sekä jatkuva kehitys, josta tulee osa yrityksen toimintakulttuuria.

## Lähteet

Apilo, T., Grönroos, C., Helle, P., Hyötyläinen, R., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Rynnänen, T., Salkari, I. & Tinnilä, M. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan – haasteena kannattava kasvu. Teknologiainfo Teknova.

Asiakaskokemuksen johtamisen pikaopas. 2013. Futurelab.

Baines, T.S. 2007. State-of-the-art in product-service systems. Viitattu 12.12.2016.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/336354.pdf>

DiJulius, J. R. 2008. What's the Secret: To Providing a World-Class Customer Experience.

Global Technology Distribution Council. Understanding the Technology Distribution Business: A Guide to Optimizing Partnerships and Bottom-Line Value. Viitattu 17.4.2018.

<http://www.gtdc.org/research/Understanding-the-Technology-Distribution-Business.pdf>

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.

Kay, J. 2007. Health care benchmarking. Viitattu 30.12.2016.  
[www.fmsmk.org/database/articles/06mbrflkay.pdf](http://www.fmsmk.org/database/articles/06mbrflkay.pdf)

Klaus, P. & Maklan, S. 2013. Towards a Better Measure of Customer Experience. International Journal of Market Research, Volume 55, Issue 2, s. 227-246.

Kozak, M. 2004. Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations.

Lee, J-Y., Sridhar, S. & Palmatier, R. 2015. Customer-Centric Org charts Aren't Right for Every Company. Harvard Business Review. Viitattu 12.10.2017  
<https://hbr.org/2015/06/customer-centric-org-charts-arent-right-for-every-company>

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen.

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. Harvard Business Review. Viitattu 04.10.2017

<http://www.dlts.univr.it/documenti/Avviso/all/all999201.pdf>

Nurmi, O. 2015. Benchmarking suun terveydenhuollossa. Opinnäytetyö. Turun yliopisto, Lääketieteellinen tiedekunta. Viitattu 30.12.2016

<http://www.doria.fi/handle/10024/104698>

Parantainen, J. 2007. Tuotteistajan pikaopas 3.0. Viitattu 14.12.2016.

[http://www.kela.fi/documents/10180/2065374/Tuotteistajan\\_pikaopas3\\_TESTI.pdf/8405b097-6360-4402-9fa5-4a2a3cc5b590?version=1.0](http://www.kela.fi/documents/10180/2065374/Tuotteistajan_pikaopas3_TESTI.pdf/8405b097-6360-4402-9fa5-4a2a3cc5b590?version=1.0)

Ponsse. 2018. Ponsse Oyj vuosikertomus 2017. Viitattu 09.05.2018

<http://www.ponsse.com/fi/sijoittajat/taloudellista-tietoa/vuosikertomukset>

- Posselt, T. & Förstl, K. 2011. Success Factors in New Service Development: a Literature Review. Viitattu 30.12.2016  
[http://reaser.net/materiali/priloge/slo/posselt\\_et\\_al.pdf](http://reaser.net/materiali/priloge/slo/posselt_et_al.pdf)
- Rogelio, O. & Kallenberg, R. 2003. Managing the transition from products to services. International Journal of Service Industry Management, Vol. 14 Issue: 2, pp. 160 – 172.
- Rolls-Royce. 2018. Operational Overview 2017. Viitattu 16.4.2018  
<https://www.rolls-royce.com/~media/Files/R/Rolls-Royce/documents/news/press-releases/operational-overview-fy-2017.pdf>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 04.10.2017.  
[http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf)
- Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Teknologiainfo Teknova.
- Sonnemann, G. & Margni, M. 2015. Life Cycle Management.
- Sundbo, J. & Gallouj, F. 2000. Innovation as a loosely coupled system in services. Viitattu 15.12.2016.  
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01114106>
- Stark, J., 2005. Product Lifecycle Management (Volume 2): The Devil is in the Details.
- Stickdorn, M. 2016. Service Design Thinking. Viitattu 27.5.2018.  
<https://articles.uie.com/service-design-thinking>
- Storey, C., Cankurtaran, P., Papastathopoulou, P. & Hultink, E. J. 2015. Success Factors for Service Innovation: A Meta-Analysis. Journal of Product Innovation Management. 2016; 33 (5): 527-548.
- Tuominen, K., Niva, M. & Malmberg, L. 2011. Development Models: Benchmarking in Practice.
- Valminen, K. & Toivonen, M. 2007. Improving competitiveness and performance through service productization? Viitattu 15.12.2016.  
[https://thesai.org/Downloads/Volume3No12/Paper\\_32-Productisation\\_of\\_Service\\_A\\_Case\\_Study.pdf](https://thesai.org/Downloads/Volume3No12/Paper_32-Productisation_of_Service_A_Case_Study.pdf)
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi.
- Watermark Consulting. 2015. The 2015 Customer Experience ROI Study. Viitattu 12.10.2017  
<https://www.watermarkconsult.net/docs/Watermark-Customer-Experience-ROI-Study.pdf>
- Wärtsilä. 2018. Wärtsilä Oyj vuosikertomus 2017. Viitattu 16.4.2018  
<https://mb.cision.com/Main/15003/2451233/791210.pdf>

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelun runko

#### Asiakkaiden kokemuksia elinkaaripalveluiden tarpeisiin liittyen.

Haastateltavan tunniste \_\_\_\_\_

Kerrotaan haastateltavalle, että hänen kokemuksiaan kysytään tuotteen käyttöön liittyvissä haasteissa. Suluissa esitetään avainsanoja keskustelun ruokkimiseksi.

#### 1. Kokemuksia, haasteita ja ajatuksia liittyen omaan liiketoimintaan:

Miten mittausliiketoimintanne tapahtuu?

Fyysinen osa-alue ja puitteet (mittausympäristö, materiaalit)

Toiminnallinen osa-alue (asiakkaiden asioinnin helppous)

Tekninen osa-alue (osaaminen, tekninen laatu)

Operatiivinen osa-alue (mitä loppuasiakkaalle näkymätöntä tapahtuu)

Kokemusperäinen osa-alue (miksi asiakas palaa tai suosittelee)

#### 2. Maahantuojaan rooli; ajatuksia liittyen seuraaviin aiheisiin:

Tuotteen hankinta

- tarpeen määrittelyvaihe

Miten maahantuoja voi tukea liiketoimintaasi?

- puuttuvat palvelut ja tuotteet

Päivitykset ja laitteiden uusiminen

- asiakkaan strategia

Miten koet maahantuojaan toiminnan eri palvelutasoilla?

- elinkaarimallin palvelutasot

Muita ajatuksia aiheeseen liittyen?