



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Liikeidean onnistumisen mahdollis- tavat tekijät organisaation sisäi- sestä näkökulmasta

Laura Julkunen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Laura Julkunen
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2018

Laura Julkunen

Liikeidean onnistumisen mahdollistavat tekijät organisaation sisäisestä näkökulmasta

Vuosi 2018 Sivumäärä 63

Liikeidea kertoo yrityksen tavasta toteuttaa liiketoimintaa. Se vastaa kysymyksiin, mitkä ovat markkinat ja markkinoiden vaatimukset sekä mitä tuotteita tai palveluita markkinoille tuotetaan. Se kertoo myös, millä resursseilla, organisaatorakenteilla ja toimintaperiaatteilla tuotteet tai palvelut asiakkaalle tuotetaan. Liikeideassa onnistuminen edellyttää edellä mainittujen osatekijöiden yhteensopivuutta.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin liikeidean onnistumisen mahdollistavia tekijöitä organisaation sisäisestä näkökulmasta ja tutkimusongelmaa tarkasteltiin kohdeorganisaation kautta. Kohdeorganisaationa toimi suomalainen palvelualan organisaatio. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää liikeidean onnistumisen mahdollistavat tekijät yhtiön sisäisestä näkökulmasta ja tätä kautta tuoda kohdeorganisaation tietoisuuteen tutkimustulosten perusteella kehitysehdotuksia, jotta liikeidea voitaisiin entistä paremmin toteuttaa.

Tutkimuksen teoriaperusta rakentui liikeidean käsitteen ympärille, mutta kohdeorganisaation liiketoiminnan luonteen vuoksi tärkeitä käsitteitä olivat myös organisaation sisäinen toiminta sekä palveluliiketoiminnan johtaminen. Tärkeimpinä kirjallisia lähteitä olivat mm. Richard Normannin liiketoimintaa ja liikeideoita koskevat teoriat, Christian Grönroosin palveluliiketoimintaa koskevat teoriat sekä Michael E. Porterin teoriat organisaation rakenteista.

Tutkimusstrategiana käytettiin kehittämistutkimusta ja aineistonkeruussa sovellettiin perinteisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkijalla oli käytettävissä kohdeorganisaation sisäisiä materiaaleja, joiden avulla perehdyttiin tutkittavan kohteen liikeideaan, organisaation rakenteisiin sekä palveluprosessiin. Tutkimuksessa haastateltiin kohdeorganisaation toimipisteiden päälliköitä ja lisäksi tutkijalla oli mahdollisuus järjestää kaikkia päälliköitä koskevat ryhmätyöskentelytilaisuudet kohdeorganisaation yhteisillä kehityspäivillä.

Liikeidean onnistuminen mahdollistetaan luomalla yhteensopivuutta liikeidean osatekijöiden välille. Tutkimustulosten perusteella kohdeorganisaation toimipisteiden välillä oli monia eroavaisuuksia niin toimipisteiden koossa, toimintatavoissa, prosessien tehokkuudessa kuin kyvyssä vastaanottaa muutoksia. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat osaltaan eri liikeidean osa-alueiden yhteensopivuuteen. Liikeidean osatekijöiden yhteensopivuuden vahvistamiseksi tutkimuksen johtopäätöksensä esitettiin ratkaisuksi liiketoimintojen ryhmittelyä ja sitä kautta liiketoiminnan suunnittelua ryhmien tarpeiden mukaisesti.

Kehittämistutkimuksena tutkimuksen tuloksista ei voida tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä, joten niiden hyöty rajoittui kohdeorganisaation toiminnan kehittämiseen. Koska tutkimuksessa tarkasteltiin kohdeorganisaatiota yhtiön sisäisestä näkökulmasta, mahdollisia jatkotutkimusaiheita on laajentaa tarkastelu myös muihin liikeidean osa-alueisiin.

Asiasanat: Liikeidea, yhteensopivuus, sisäinen organisaatio, palveluiden johtaminen

Laura Julkunen

The Factors Enabling the Success of Business from the Internal Perspective of an Organization

Year	2018	Pages	63
------	------	-------	----

A business idea describes how a business implements its operations. It defines the target market and its requirements. It describes what products or services are offered, how they are offered and what kind of resources, organizational structures and operating principles are used in producing the services. The success of a business idea requires the compatibility of the above-mentioned elements.

In this study, the factors that enabled the success of a business idea were studied from the internal perspective of the organization. The research problem was examined through the target organization that is a Finnish service sector organization. The purpose of this study was to identify factors that enable the success of a business idea from the internal perspective of the company. The goal of this thesis was to develop the target organization and to support the leadership of the company.

The theoretical basis of the research was built around the concept of the business idea. Regarding the target company, the concepts of internal organization and service management were the basic concepts of the research, as well. The most important written sources were Richard Normann's theories about business ideas, Christian Grönroos' theories about service management and Michael E. Porter's theories of organizational structures.

Development research was used as a research strategy and traditional quantitative research methods were applied to data collection. The company's internal materials were used to determine the business idea, organizational structures and service process of the target organization. The company's managers were interviewed during a team building session.

The success of a business idea requires a compatibility between the elements of the business idea. Based on the results of the research, there were many differences between the units of the target organization. The differences emerged in terms of unit size, operating methods, process efficiencies and the ability to receive changes. The conclusions of the study suggested that grouping of the units could improve the compatibility of the elements of the business idea.

As a development study, no general conclusions can be drawn from the results of the research. The benefits of the results were limited to the development of the target organization's operations. Because the study examined the target organization from the company's internal point of view, the review can be extended to other elements of the business idea for further research.

Keywords: Business idea, compatibility, internal organization, service management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Teoreettinen viitekehys ja rajaukset	7
2.1	Liikeidea käsitteenä	8
2.1.1	Liikeidean onnistumisen edellytykset	10
2.1.2	Liikeidean kehittäminen	12
2.2	Organisaation sisäinen toiminta ja tehokkuus	13
2.2.1	Organisaation rakenne	14
2.2.2	Organisaatiokulttuuri	15
2.2.3	Organisaation sisäisen toiminnan tehostaminen ja sudenkuopat	17
2.3	Palveluajattelu ja palveluliiketoiminnan johtaminen	18
2.3.1	Palvelun johtamisjärjestelmä.....	21
2.3.2	Palvelumuotoiluajattelu	23
2.4	Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä.....	25
3	Tutkimusasetelma	26
3.1	Tutkimusongelma	27
3.2	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite.....	28
3.3	Tutkimusstrategia.....	29
3.4	Aineistonkeruumenetelmät	30
3.4.1	Dokumentit ja tutkijan havainnot.....	31
3.4.2	Haastattelut ja kysely	32
3.4.3	Ryhmätyöskentely.....	32
4	Tutkimustulokset	34
4.1	Kohdeorganisaation liikeidea vuosina 2015-2017.....	35
4.2	Kohdeorganisaation sisäinen organisaatio	37
4.3	Kohdeorganisaation palvelutarjoama ja palveluprosessi	40
4.4	Avoimen haastattelun tulokset	41
4.5	Ryhmätyöskentelyn tulokset	43
5	Johtopäätökset	46
5.1	Sisäisen organisaation yhteensopivuus muiden liikeidean osatekijöihin	47
5.2	Ehdotetut jatkotoimenpiteet	49
6	Pohdinta.....	54
	Lähteet	56
	Kuvat	59
	Taulukot	60
	Liitteet.....	61

1 Johdanto

Viimeinen vuosikymmen oli ollut tutkimuskohteessa haastava. Talouden taantuma sekä markkinoiden muuttuneet vaatimukset olivat muuttaneet sen toimintaympäristöä merkittävästi. Yhtiön liikevaihto oli laskenut ja toiminnan tulos oli ollut tappiollinen. Yhtiössä oli toteutettu useita tervehdyttämistoimia, joiden seurauksena yhtiössä oli sekä vähennetty henkilöstöä että tehty muita merkittäviä säästötoimenpiteitä. Vuosille 2015-2019 yhtiöön tehtiin uusi strategia ja samassa terävöitettiin yhtiön liikeidea. Strategiatyön yhteydessä yhtiössä päätettiin linjaukset siitä, mille markkinoille yhtiö keskittyy, mitä palveluita asiakkaille tarjotaan sekä miten sisäistä organisaatiota kehitetään. Tavoitteena oli pysäyttää negatiivinen kehitys ja johdattaa yhtiö kasvun tielle. Käännekohta tapahtui strategiakauden puolivälissä, kun yhtiön laskevan liikevaihdon kehitys kääntyi nousuun ja toiminnan tulos niin ikään kääntyi positiiviseksi. Käännekohta ei kuitenkaan tapahtunut tasaisesti yhtiön kaikissa toimipisteissä. Toimipisteiden välillä oli eroja niin laadullisten kuin toiminnallisten tekijöiden välillä ja perusasioissa oli runsaasti parannettavaa.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan liikeideaan onnistumisen mahdollistavia tekijöitä organisaation sisäisestä näkökulmasta. Liikeidea kertoo yrityksen tavasta toteuttaa liiketoimintaa ja se vastaa kysymyksiin kenelle, mitä ja miten liiketoimintaa tuotetaan. Liikeidean osatekijät muodostavat siis käsityksen siitä, mitkä ovat markkinat ja markkinoiden vaatimukset, mitä tuotteita tai palveluita markkinoille tuotetaan sekä millä resursseilla, organisaatorakenteilla sekä toimintaperiaatteilla tuotteet tai palvelut asiakkaalle tuotetaan. (Haverila ym. 2009, 53) Kohdeorganisaationa toimii edellä kuvattu suomalainen palvelualan organisaatio, joka toimii 19 toimipisteessä tarjoten asiakkailleen hyötyajoneuvojen huolto ja korjauspalveluita. Yhtiössä on tutkimusentekohetkellä noin 450 työntekijää ja liikevaihto noin 61 M€. Kohdeorganisaation liikeidean kulmakivenä on palvelun nopeus, jolla mahdollistetaan se, että asiakkaat saavat tuotantovälineensä nopeasti takaisin tielle.

Tutkimusstrategiana käytetään kehittämistutkimusta ja aineistonkeruussa sovelletaan perinteisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkijalla on käytettävissä kohdeorganisaation sisäisiä materiaaleja, joiden avulla voidaan perehtyä tutkittavan kohteen liikeideaan, organisaation rakenteisiin sekä palveluprosessiin. Tutkimuksessa haastatellaan kohdeorganisaation toimipisteiden päälliköitä ja tutkijalla on mahdollisuus järjestää kaikkia päälliköitä koskevat ryhmätyöskentelytilaisuudet kohdeorganisaation yhteisillä kehityspäivillä. Ryhmätyöskentelyn tulokset muodostavat merkittävimmän osan tutkimuksen tuloksista. Lisäksi yhtiön asiakasrajapinnassa työskenteleville huoltoesimiehille laaditaan lyhyt kysely kohdeorganisaation palvelupauksesta. Tutkimusaineistojen perusteella tavoitteena on löytää kohdeorganisaation liikeidean onnistumisen mahdollistavat tekijät yhtiön sisäisestä näkökulmasta.

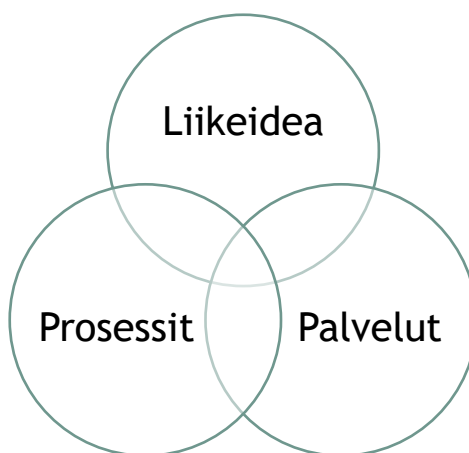
Tutkimuksen teoriaperusta rakentuu vahvasti liikeidean käsitteen ympärille, mutta kohdeorganisaation liiketoiminnan luonteen vuoksi tärkeitä käsitteitä ovat myös organisaation sisäinen toiminta sekä palveluliiketoiminnan johtaminen. Liiketoimintamalleista, johtamisesta sekä palveluliiketoiminnasta on kirjoitettu runsaasti. Teoriaperusta rajataan tutkimuksessa siten, että tutkimuksessa organisaation sisäinen näkökulma toteutuu. Tärkeimpinä kirjallisia lähteitä ovat olleet mm. Richard Normannin liiketoimintaa ja liikeideoita koskevat teoriat, Christian Grönroosin palveluliiketoimintaa koskevat teoriat sekä Michael E. Porterin teoriat organisaation rakenteista.

Tutkimus toteutetaan neljässä eri vaiheessa noin yhdeksän kuukauden aikana. Ensimmäisessä vaiheessa perehdytään tutkimusasetelmaan ja tutkimusongelman havaitsemiseen. Tämän jälkeen suoritetaan ongelman kartoitus ja tarkempi selvitys. Kolmas vaihe on aineiston kerääminen. Aineiston keräämisen jälkeen kerätty aineisto arvioidaan ja tulkitaan. Tutkimukselle on asetettu etukäteen aikataulu sekä välitavoitteet, joiden avulla varmistetaan, että tutkimuksen tekeminen etenee suunnitelman mukaisesti ja suunnitellussa aikataulussa.

Kehittämistutkimuksena tutkimuskysymyksen ratkaiseminen kohdistuu tässä tapauksessa ainoastaan tutkittavaan kohdeyritykseen. Näin ollen tutkimustuloksista ei voi tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä vaan tutkimuksen hyöty rajoittuu kohdeorganisaatioon. Tutkimuksen tavoitteena on ensisijaisesti kehittää tutkittavan kohdeorganisaation toimintaa ja toisaalta vahvistaa tutkijan omaa liiketoimintaosaamista.

2 Teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa tutkitaan, mitkä ovat liikeidean onnistumisen mahdollistavia tekijöitä organisaation sisäisestä näkökulmasta. Tutkimukseen on liitetty palveluliiketoimintaa harjoittava kohdeorganisaatio. Tutkimuskysymyksessä nousee esiin erityisesti liikeidean käsite, joka muodostaa tutkimuksen teoriaperustan ytimen. Tämän lisäksi kohdeorganisaatiossa liikeidean ytimessä ovat asiakkaat, joille pyritään tarjoamaan lisäarvoa nopealla ja tehokkaalla palvelulla. Kohdeorganisaation sisäiset prosessit ovat merkittävä tekijä palvelun tuottamisessa.



Kuva 1 Teoreettinen viitekehys

Tässä opinnäytetyössä prosessien toimivuus ja palveluajattelu ovat keskeisessä asemassa liikeideaa tarkasteltaessa. Liikeidean käsitteeseen liittyy kuitenkin myös muita tekijöitä, jotka osaltaan mahdollistavat ja osaltaan estävät liikeidean onnistumisen. Kuten aikaisemmin on todettu, opinnäytetyössä ei haastatella yrityksen asiakkaita, josta seuraa se, että liikeideanäkökulman tarkastelu jää yhtiön sisäisen toiminnan tasolle. Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti palveluprosessin toimivuuteen liikeidean näkökulmasta unohtamatta kuitenkaan muiden tekijöiden vaikutusta. Opinnäytetyön ulkopuolelle lisäksi rajataan kokonaan se, millä tavalla liikeideasta voidaan parhaalla mahdollisella tavalla viestiä organisaation ulkopuolelle ja sisäpuolelle.

Seuraavaksi käsitellään liikeideaa käsitteenä sekä sen ominaisuuksia. Tämän jälkeen vielä syvennytään palveluajatteluun ja palveluiden johtamiseen sekä organisaation sisäiseen toimintaan liikeidean näkökulmasta.

2.1 Liikeidea käsitteenä

Richard Normann on kuvannut liikeidea -käsitettä liikeideateoriallaan. Liikeidea on järjestelmä, jonka avulla yritys ylläpitää hallitsevuuttaan. Liikeidea kuvaa monimutkaista osaaamista, joka on rakennettu yrityksen organisaatorakenteeseen siten, että yrityksessä toimivat yksilöt ovat sen omaksuneet. (Normann 1976, 43-44) Liikeidea kuvaa yrityksen liiketoiminnan sisältöä ja sen kokonaisvaltaista luonnetta. Liikeidea kertoo yrityksen tavasta toteuttaa liiketoimintaa ja se koostuu yrityksen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Liikeideaan tiivistyy yrityksen kokonaisuosaaminen, joka koostuu vuorovaikutuksesta, voimavaroista sekä yrityksen rakenteista. Yksinkertaisimmillaan sanottuna liikeidean käsite kuvaa sitä, mikä on yrityksen todellinen tapa toimia ja olla kannattava. Sen lisäksi, että liikeidea kuvaa yrityksen liiketoiminnan

menestystekijöitä, se voi myös paljastaa liiketoiminnan ongelma-alueet ja heikkoudet. (Janhukainen ym. 1980, 15-17)

Liikeidea-käsitteen ympärillä on monia hyvin samaa ajatusta hakevia käsitteitä, kuten toiminta-ajatus sekä liiketoimintamallit. Liikeidea eroaa toiminta-ajatuksista siten, että toiminta-ajatus kuvaa yrityksen olemassaolon syitä, kun liikeidea on yksityiskohtainen kuvaus yrityksen menestystekijöistä (Janhukainen ym. 1980, 15-17). Toiminta-ajatuksen lisäksi lähellä liikeidea oleva käsite on liiketoimintamalli. Liiketoimintamalli kuvaa liikeidean tapaan sitä, mikä on yrityksen todellinen tapa toimia ja olla kannattava. Grönroosin mukaan ”liiketoimintamalli-termiä käytetään nykyisin kuvaamaan lähes mitä tahansa uutta liiketoimintaan liittyvää ideaa, eikä sille olekaan olemassa yleisesti hyväksyttävää määritelmää” (Grönroos 2007, 144). Mika Kamenskyn mukaan käytetty terminologia ei ole koskaan täysin vakiintunut mm. termien toiminta-ajatus, liikeidea, elämäntehtävä, missio, visio tai toimintaperiaatteet osalta. Yksittäisen yrityksen tuleekin määrittää tietyt termit vakiinnuttamalla niiden yhtenäinen käyttö omassa organisaatiossaan. (Kamensky 2014, 68)

Liikeidea esitetään tyypillisesti seuraavien kysymyksien avulla, jotka muodostavat liikeidean osatekijät: kenelle, mitä ja miten. Ensimmäisellä kysymyksellä pyritään vastaamaan kysymykseen, mitkä ovat markkinat ja mitkä ovat markkinoiden vaatimukset. Eli mille asiakkaille ja markkinasegmenteille yritys toimintansa suuntaa. Toisessa kysymyksessä vastataan kysymykseen mikä on tuotteen antama hyöty asiakkaalle eli mitä tuotteita tai palveluita asiakkaalle tarjotaan. Viimeinen kysymys käsittelee sitä, miten tuote tai palvelu markkinoidaan asiakkaille eli millä resursseilla, organisaatorakenteella sekä toimintaperiaatteilla. Neljäs elementti liikeidean osatekijöissä on yrityskuva, joka käsittää niin yrityksen sisäisen kuin ulkoisen imagon. (Haverila ym. 2009, 53)

Liikeidea käsitteenä perustuu systeemiseen ajattelutapaan, jossa toimintaa tarkastellaan jatkuvasti toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevien osatekijöiden muodostamana, toimivana ja kehittyvänä kokonaisuutena eli systeeminä. Systeeminen ajattelu poikkeaa olennaisesti johtamisesta paljon sovelletusta tavoitekeskeisestä - ajattelusta, jonka mukaan johtamisessa on ennen kaikkea kysymys tavoitteiden asettamisesta ja parhaiden keinojen valitsemisesta niiden saavuttamiseksi. Liikeideateorian ansiona voidaan pitää pyrkimystä systeemiseen tarkasteluun ja sen kautta taantumisen ja kehityksen kierteiden tunnistamiseen. (Virkkunen 2004, 9-12)

Siitä huolimatta, että yritysten liikeideat ovat hyvin ainutlaatuisia, Normannin mukaan liikeideamaailmassa voidaan kuitenkin erotella erilaisia suuntauksia, kuten tuotantosuuntautuneet sekä markkinasuuntautuneet liikeideat. Erilaisilla suuntauksilla on omat tunnusomaiset ja erilaiset kehitysongelmansa, joiden avulla voidaan ymmärtää erilaisia liikeideatyyppejä. (Normann 1976, 55-56 ja Normann 2002, 178-179) Tuotantosuuntautuneet yritysten liikeideat

perustuvat tyypillisesti suuriin, raskaisiin ja usein pääomia vaativiin tuotantokoneistoon, joiden avulla tuotteita valmistetaan suurina sarjoina korkealla sisäisellä tehokkuudella (Normann 1976, 90). Markkinasuuntautuneet yritykset puolestaan rakentavat liiketoimintansa asiakkaan ympärille ja niiden kilpailukyky mitataan asiakkaita koskevalla osaamisella sekä kyvyllä auttaa asiakkaita heidän ongelmissa. (Normann 1976, 88).

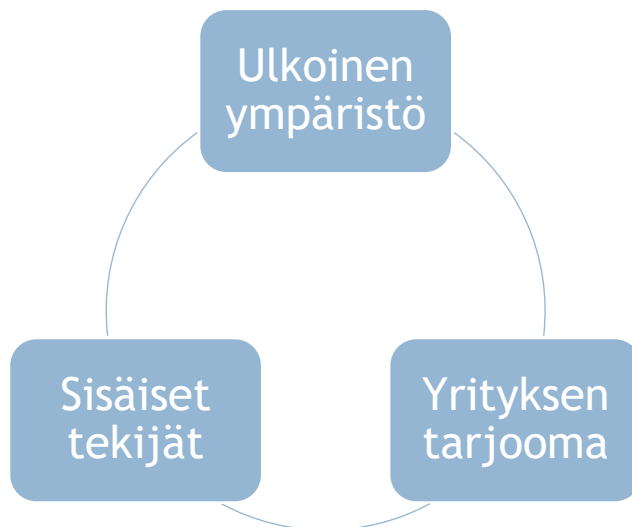
Yritys tai sen osa käy tyypillisesti läpi erilaisia kehitysvaiheita uuden liikeidean keksimisestä tai synnystä kypsytyteen ja uudelleenmäärittelyyn tai kuolemaan. Liikeidean kehittyminen tapahtuu monivaiheisten kehitys- ja oppimisprosessien kautta. Eri vaiheiden ennustaminen on vaikeaa, mutta erilaisten mallien avulla voidaan tunnistaa kasvuongelmia sekä johtamisongelmia. (Normann 1985, 112 ja Janhukainen ym. 1980, 30) Häiriöiden minimointi on osa kaikkien kehitysvaiheiden toimintatapaa ja niitä voidaan ehkäistä henkilöstöpolitiikalla, toimintaohjeilla sekä erilaisilla hälytysjärjestelmillä (Janhukainen ym. 1980, 34).

Korkein tehokkuus saavutetaan liikeideassa kypsän liikeidean vaiheessa hallitessaan markkinasegmenttiä. Jotta yritys pystyy suojelemaan asemaansa, sen tehtävänä on joko jalostaa liikeideaa jatkuvasti tai pyrkiä vaikuttamaan reviiriä ympäröiviin voimasuhteisiin (Normann 1985, 57) Ylikypsässä liikeideassa yritys, jolla on vain yksi liikeidea, voi joutua tilanteeseen, jossa ala ja reviiri alkavat kutistua, jonka seurauksena kasvunopeus hidastuu tai tulee negatiiviseksi. Pitkään menestyneillä ja vakiintuneesti toimivilla yrityksillä on taipumus veltostua ja laiminlyödä kykyä kehittää uutta. (Norman 1985, 183) Tyypillisesti kasvu- ja johtamisongelmat liittyvät kyvyttömyyteen uudistua ja vastata ympärillä tapahtuviin muutoksiin.

2.1.1 Liikeidean onnistumisen edellytykset

Yrityksen sisällä ja ulkopuolella on joukko tekijöitä, jotka liittyvät toisiinsa muodostaen järjestelmän, jonka avulla yritys toteuttaa tehokkaasti liikeideaansa. Näitä tekijöitä ovat ulkoinen ympäristö eli markkina, yrityksen tarjoama eli tuote tai palvelu ja niiden hyödyt asiakkaalle sekä yrityksen sisäinen organisaatio ja ohjausjärjestelmät eli tapa toimia, joita kuvaavat johtamisjärjestelmät, johtamistapa, kannustimet, tuotantokoneisto sekä ongelmien ratkaisutapa (Kuva 2). Mikäli näiden tekijöiden välillä esiintyy yhteensopimattomuutta, liikeidea ei ole silloin tehokas. (Normann 1976, 16 ja 45-48)

Liikeidean toimivuutta voidaan siis arvioida yhteensopivuuden ja yhteensopimattomuuden käsitteillä ja yrityksen vaihdantaprosessi on tehokas, mikäli eri osajärjestelmien muotoilu vastaa vaihdantaprosessin asettamia erikoisvaatimuksia (Normann 1975, 30). Edellä kuvattujen osa-alueiden yhteensopivuus on edellytys sille, että liikeidea toimii. Yhteensopivuus tarkoittaa sitä, että liikeidean kaikki osa-alueet tukevat toisiaan ja ovat tarpeellisia. (Janhukainen ym.1980, 16)



Kuva 2 Liikeidean osat mukaillen teosta Normannin liiketoimintateesit (2002, 179)

Liikeidean onnistuminen merkitsee käytännössä sitä, että organisaatio ymmärtää syvällisesti sen, millä markkinalohkolla, tuotteilla, palveluilla, organisaatiolla ja tuotantovälineillä yritys toimii. (Janhukainen ym. 1980, 41) Myös organisaation kyky vastata ympärillä tapahtuviin muutoksiin on elinehto liikeidean toimivuudessa, koska tällöin yrityksen on pakko keksiä uusia ratkaisuja muuttuneessa tilanteessa. Toisaalta luomalla muutosvoimia itse, yritys mahdollistaa uusien toimintatapojen käyttöönoton ja aikaansaa kasvua. Liikeidea tulee siis kehittää ja tarvittaessa muutoksien edessä liikeidean voi joutua uudelleenmäärittelemään. (Janhukainen ym. 1980, 45) Tässä tutkimuksessa perehdytään erityisesti organisaation sisäisiin tekijöihin sekä niiden yhteensopivuuteen suhteessa markkinaan ja yrityksen tarjoomaan.

Liikeidean eri osa-alueiden yhteensopivuuden takaamiseksi organisaation johdon tulee löytää liiketoiminnan tilanteeseen sopivimmat ratkaisut. Haasteeksi muodostuu, etenkin muutostilanteissa se, että yrityksen johto ei ole kykenevä tai halukas muuttamaan vallitsevia näkemyksiä. Etenkin kypsän liikeidean vaiheessa kerran menestystä tuottanut liikeidea ei välttämättä ole yhteensopiva myöhemmin muuttuneen markkinan kanssa. Yritysjohdon toiminta riippuu siis johtavista käsityksistä. Käsite johtavat käsitykset tarkoittaa Normannin mukaan yrityksen merkittävien hahmojen ryhmässä vallitsevaa psykososiaalista todellisuutta eli niitä käsityksiä, jotka ovat vallalla mm. yrityksen roolista, tehtävistä, tavoitteista ja johtamistyylistä. Yritysjohdo voi epäonnistua luomalla yhteensopimattomuutta esimerkiksi tulkitsemalla ajankohtainen tilanne virheellisesti tai yksinkertaisesti johtavat käsitykset voivat olla puutteelliset haastavan tilanteen ratkaisemiseksi. (Normann1976, 33)

Yhteensopivuutta on käsitelty kirjallisuudessa liikeideateorioiden lisäksi strategiakirjallisuudessa. Porter tiivistää artikkelissaan What is strategy ajatuksen siitä, mitä strategia on: se on yhteensopivuuden luomista yrityksen toimintojen välille. Strategian menestys riippuu siitä,

että tehdään useita asioita oikein, ei ainoastaan muutamia sekä lisäksi siitä, että eri toiminnot on integroitu keskenään. (Mazzucato 2002, 25) Kamensky puhuu liiketoiminnan kolmi-draamasta (Kuva 3), jossa yhtä aikaa vastattava asiakkaiden tarpeisiin, pysyttävä kilpailukykyisenä sekä varmistaa organisaation oma osaaminen ja resurssit. Yleisin virhe on se, että joh-tamisessa keskitytään painottamaan ainoastaan yhtä tekijää tai näkökulmaa sen sijaan, että koko liiketoiminnan kolmi-draama otetaan haltuun ja ymmärretään sen keskinäistä vuorovai-kutusta. (Kamensky 2004, 221-222) Historiassa liikkeenjohdon ja strategiatutkimuksen näke-mykset ovat kehittyneet eri vuosikymmeninä ja painotukset ovat vaihdelleet organisaation si-sälle ja ulos. Nykynäkemyksen mukaan nopeasti muuttuvat toimintaympäristöt edellyttävät sisäisten ja ulkoisten prosessien tarkastelua samanaikaisesti. (Tuomi & Sumkin 2010, 27)



Kuva 3 Liiketoiminnan kolmi-draama (Kamensky 2004, 222)

2.1.2 Liikeidean kehittäminen

Liikeidean kehittämisessä sen osa-alueet asetetaan rinnakkain, jonka jälkeen haetaan yhteensopimattomuuksia ja ristiriitaisuuksia kriittisesti arvioiden (Kuva 4). Ensimmäiseksi voidaan arvioida asiakkaiden tarpeiden eli markkinan ja organisaation tuotteiden ja palveluiden eli tarjoaman yhteensopivuutta. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi markkinatutkimusta. Toinen arvioitava kohta on markkinan eli asiakkaiden tarpeiden ja sisäisen organisaation eli organisaation rakenteiden, resurssien sekä toimintaperiaatteiden yhteensopivuuden arviointi. Organisaatiossa voi mahdollisesti ilmetä päällekkäisyyksiä tai haasteita resurssien suhteen. Resurssit saattavat olla riittämättömät asiakkaiden tarpeisiin suhteutettuna. Myös yrityksen toimintaperiaatteet voivat olla yhteensopimattomia asiakkaiden odotuksiin nähden. (Haverila ym. 2009, 55)

Kolmas arvioitava asia on organisaation tuotteiden ja palveluiden suhde yrityksen imagoon etenkin silloin, jos tuote-/palvelukonseptia on muutettu. Neljänneksi arvioidaan organisaation

tuotteiden ja palveluiden yhteensopivuutta yrityksen sisäiseen organisaatioon. Tämän jälkeen arvioidaan viidentenä kohtana organisaation imagon ja sisäisen organisaation yhteensopivuutta. Viimeinen kohta liikeidean arvioimisessa on organisaation imagon ja markkinoiden välinen yhteensopivuus. (Haverila ym. 2009, 55) Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti yrityksen sisäisen organisaation yhteensopivuuteen muiden tekijöiden kesken.

	Ulkoinen ympäristö, markkina	Imago	Sisäinen organisaatio
Tarjooma	1) Asiakkaiden tarpeiden ja organisaation tarjoaman yhteensopivuus	3) Imagon ja tarjoaman yhteensopivuus	4) Sisäisen organisaation ja tarjoaman yhteensopivuus
Sisäinen organisaatio	2) Asiakkaiden tarpeiden ja sisäisen organisaation yhteensopivuus	5) Imagon ja sisäisen organisaation yhteensopivuus	
Ulkoinen ympäristö, markkina		6) Imagon ja markkinan yhteensopivuus	

Kuva 4 Liikeidean osatekijöiden yhteensopivuuden arviointi

2.2 Organisaation sisäinen toiminta ja tehokkuus

Organisaation tehokkuus edellyttää monien tekijöiden yhteensopivuutta. Organisaation toimintaympäristön, organisaatiokulttuurin ja -rakenteen sekä yksilön työidentiteetin tulee olla yhteensopivia keskenään, jotta organisaation toiminta on tehokasta. Organisaatiot koostuvat yksilöistä, joten yksilöitä tulee motivoida, jotta he suostuisivat toimimaan tehokkaasti ja tilanteen vaatimalla tavalla. (Varis 2012, 27) Organisaatiolla on oma rakenteensa ja se on johdettu sen perustarkoituksesta ja tavoitteista. Organisaation tehtävät ja ominaismuodot määräytyvät organisaatorakenteen perusteella. Organisaatorakenne kertoo, miten valta ja vastuu on jaettu. (Harisalo 2008, 69) Jokaisessa organisaatiossa on niin ikään oma kulttuurinsa, joka käsittää joukon normeja ja arvoja. Ne toimivat ihmisten yhteistyökäyttäytymisen perustan ja muodostavat ihmisten toiminnoista ennustettavia ja johdonmukaisia. (Normann 1985, 170)

2.2.1 Organisaation rakenne

Jokaisella organisaatiolla on oma rakenteensa ja sen tuoma hierarkia. Rakenteen avulla voidaan kuvata, miten työt jaetaan horisontaalisesti ja vertikaalisesti. Samalla tasolla olevat tehtävät ovat horisontaalisia töitä, kuten tuotanto, markkinointi, taloushallinto ja hallinto. Horisontaaliset työt jakaantuvat vertikaalisesti pienemmiksi tehtäviksi eri osastoille. Organisaation rakenne ja hierarkian aste on jokaisen organisaation päätettävissä ja rakenteen muotoilu vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn. (Harisalo 2008, 70) Organisaation rakenne määrittelee sen, miten valta ja vastuu organisaatiossa jaetaan ja kenellä on oikeus tehdä päätöksiä. (Harisalo 2008, 80)

Organisaatorakenteiden perustyyppinä pidetään funktionaalista organisaatiota sekä divisioonaalista organisaatiota. Funktionaalisessa organisaatiossa toiminta suunnitellaan niiden pääasiallisten tehtävien mukaan ja perusfunktioita ovat tuotanto, myynti, kehitys ja taloushallinto. Tavoitteet, suunnittelu ja budjetointi tehdään funktioittain. Funktionaalisen organisaation etuja ovat mm. erikoistumisen mahdollistaminen, mittakaavaedut, päällekkäisen työn ja sisäisen kilpailun minimoiminen sekä keskusjohdon ohjauksen ja valvonnan mahdollistaminen. Heikkoutena voidaan nähdä se, että jokainen funktio haluaa saavuttaa omat tavoitteensa muista riippumatta. (Varis 2012, 29-30)

Divisioonarakenne perustuu tulosityksiköihin, jotka on muodostettu yrityksen eri liiketoimintalueiden pohjalle. Tulosityksikköjako voi perustua toimialoihin, tuotteisiin, asiakkaisiin tai maantieteellisiin markkinoihin. Jokaisella tulosityksiköllä on oma toimintorakenne, joka sisältää esimerkiksi tuotekehityksen sekä tuotanto- ja markkinointiosaston. Tulosityksikköraakenteella päästään lähemmäksi asiakasta, joka mahdollistaa paremmat kasvumahdollisuudet. Toisaalta haittoina pidetään päällekkäisen työn mahdollisuus, sisäinen kilpailu sekä sisäisen hinnoittelun vaikeudet. Johdon haasteena on koko organisaation kilpailukykyyn varmistaminen. (Varis 2012, 30-31) Matriisiorganisaatiossa edellä mainitut organisaatorakenteet pyritään yhdistämään, jossa kullakin yksittäisellä työntekijällä on kaksi esimiestä. Toinen esimies tarkastelee toimintoja tuotteen tai asiakkaan näkökulmasta ja toinen funktionaalisen erityisosaamisen näkökulmasta. (Varis 2012, 32-33)

Michael E. Porter kirjoittaa horisontaalisen strategian olevan ”koordinoitu yhdistelmä erilaisien, mutta toisilleen läheisten liiketoimintayksiköiden tavoitteista ja poliitikoista”. Sen tarkoitus ei ole korvata tai eliminoida erillisten liiketoimintayksiköitä koskevia strategioita vaan sen sijaan sen tarkoitus on saada aikaan niiden välille selvän koordinoinnin. Horisontaalisen strategian avulla voidaan luoda kilpailuetua ja sitä toteutetaan hyödyntämällä liiketoimintayksiköiden välisiä yhteiskäyttömahdollisuuksia. (Porter 1985, 380-381) Yhteiskäyttö ei aina paranna kaikkien liiketoimintayksiköiden asemaa johtuen jo pelkästään yksiköiden välisistä mittakaavaeroista. Tällöin suuret liiketoimintayksiköt eivät innostu yhteiskäytöstä sillä muu-

toksista hyötyvät lähinnä pienet yksiköt. Näin ollen on harvinaista, että kaikki liiketoimintayksiköt pitäisivät yhteiskäyttöä yhtä edullisena. Horisontaalisen strategian toteuttamisen kannalta yrityksen johto on merkittävässä roolissa pyrkiessään liiketoimintayksiköiden väliseen yhteiskäyttöön. (Porter 1985, 394-395)

Porterin mukaan liiketoimintayksiköt tulisi ryhmitellä strategisesti tärkeimpien yhteiskäyttömahdollisuuksien mukaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että esimerkiksi monialayrityksessä kaikkien ryhmien tulisi perustua samanlaiseen yhteiskäyttöön. Ryhmässä olemisesta tulisi ennen kaikkea olla hyötyä liiketoimintayksikölle, jotta ryhmien välinen suhteellinen kilpailuasema ei heikkenisi. (Porter 1985, 467)

Organisaatiosuunnittelun lähtökohtana on tehtävän, sitä toteuttavien ihmisten sekä ihmisiä ohjaavan organisaatiomuodon yhteensopivuudesta. Organisaation tehokkuus on sitä parempi, mitä parempi yhteensopivuus edellä mainittujen kolmen tekijän välillä vallitsee. Yhteensopivuuden saavuttaminen on haastava tehtävä, koska suurien muutoksien toteuttaminen kaikissa kolmessa tekijässä yhtä aikaa ei voida lyhyellä aikavälillä toteuttaa. Organisaatiosuunnittelu edellyttää, että se on tiiviisti osana yrityksen strategiaa, organisaatorakennetta ja prosesseja sekä henkilöstökäytäntöjä ja palkitsemisjärjestelmää. Se ei siis ole muun toiminnan suunnittelusta ja johtamisesta erillinen tehtävä. Toisinaan muutosten aikaansaamiseksi on vaihdettu koko yrityksen johto, jos tavoitteena on ollut saada uusi strateginen suunta nopeasti omaksutuksi esimerkiksi yrityskaupan yhteydessä. (Haverila ym. 2009, 101)

Liikeidean toteuttaminen edellyttää organisaation tehokkuutta ja organisaatorakenteen yhteensopivuutta. Näin ollen hyvää organisaatorakennetta on mahdotonta määrittää ja organisaation rakenteet tulee sovittaa kyseisen yrityksen tarpeisiin. Pienissä organisaatioissa tavallisesti organisaatiot ovat keveitä ja joustavia, kun suurissa päätöksenteko edellyttää enemmän muodollisuuksia ja on tästä syystä huomattavasti hitaampaa. (Raatikainen 2011, 167-168)

2.2.2 Organisaatiokulttuuri

Edgar H. Schein on tutkinut organisaatiokulttuuria ja määritellyt kulttuurin tarkoittavan seuraavaa: ”kulttuuri on perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäisen yhdentymiseen liittyviä ongelmia. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea” (1987, 26) Kulttuuri on yleiskäsite, jonka avulla pyritään selittämään, miksi ryhmän ihmiset toimivat ja ajattelevat tietyllä tavalla sekä arvostavat samoja tavoitteita, arvoja ja rutineita. Laajennettaessa kulttuurin käsitettä yrityskulttuurin käsitteeseen, voidaan yrityskulttuuri määritellä yhteisiksi arvoiksi ja uskomuksiksi, jotka antavat organisaation jäsenille merkityksen ja säännöt organisaatioissa käyttäytymistä varten. (Grönroos 1998, 299)

Organisaation sisäisestä ilmapiiristä voi aistia yrityskulttuurin. Palveluyrityksissä on tärkeää johtaa sisäistä ilmapiiriä siten, että asiakkaita palvelevat työntekijät omaksuvat myönteisen asennoitumisen ja käyttäytymisen. Yrityskulttuuri siis vaikuttaa ratkaisevasti työntekijöiden palveluhenkisyteen. (Grönroos 1998, 300) Yrityskulttuuria analysoitaessa tulee ymmärtää, että se ilmenee useilla eri tasoilla. Ensimmäinen taso on organisaation näkyvät osat eli rakenteet ja prosessit. Toinen taso kuvaa yrityksen strategiaa, päämäärää sekä filosofioita eli yrityksen ilmaistuja arvoja. Kolmas taso käsittää tiedostamattomat, itsestään selvät uskomukset, käsitykset, ajatukset ja tunteet. (Schein 2009, 30)

Yrityskulttuuri voi olla heikko, vahva tai vakiintunut. Heikossa yrityskulttuurista puuttuvat yhteiset arvot ja normit. Se saa aikaan epävarmuutta eri tilanteisiin reagoimisessa sekä käyttäytymisessä. Vahva yrityskulttuuri tarjoaa työntekijöille eväät reagoida asioihin yhtenevästi. Uudet työntekijät omaksuvat vallitsevan yrityskulttuurin helposti, kun yrityskulttuuri on vahva. Työntekijöiden vaihtuvuus on pienempää, kun työntekijät voivat samaistua organisaation normeihin ja arvoihin. Vahvan yrityskulttuurin heikkous voi ilmetä muutosten hetkellä, kun yrityskulttuurista tulee kehittymisen jarru. (Grönroos 1998, 300-301)

Palvelun laatu riippuu sekä inhimillisten että teknisten resurssien yhteistyöstä, jonka vuoksi laadun takaamiseksi tarvitaan vahvaa yrityskulttuuria. Palveluorganisaatiossa voidaan myös puhua palvelukulttuurista, jossa jokainen pitää luonnollisena ja yhtenä tärkeimmistä normeista sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyvää palvelua ja jossa arvostetaan hyvää palvelua. Palvelukulttuuri edellyttää palvelukeskeisyyttä ja siihen tulee koko organisaation sitoutua niin ylimmän johdon kuin kaikkien organisaation jäsenten toimesta. (Grönroos 1998, 302-303)

Hyvä palvelukulttuuri edellyttää, että sillä on strategisia ja organisatorisia edellytyksiä, johtamisedellytyksiä sekä osaamis- ja asenne-edellytyksiä. Strategiset edellytykset täyttyvät, kun yrityksellä on palvelukeskeinen strategia. Monimutkainen organisaatorakenne saattaa tehdä mahdottomaksi hyvän palveluajatuksen toteutumisen. Palvelukeskeisiä arvoja on viestittävä työntekijöille ja tässä johtamisen vaikutus on merkitsevä. Epäinhimillisellä johtamisella ei aikaansaada menestyvää liiketoimintaa, koska palveluliiketoiminta on suurelta osin inhimillistä liiketoimintaa. Osaamis- ja asenne-edellytykset täytetään henkilökuntaa kouluttamalla. (Grönroos 1998, 305-312)

Vaikka yrityskulttuuri on melko vakaa, sitä voi muokata, jos se tehdään oikeissa olosuhteissa. (Normann 1985, 170) Kulttuurimuutos edellyttää poisoppimista vanhoista uskomuksista, asenteista arvoista ja oletuksista, mutta edellyttää toisaalta myös uuden oppimista. Vanhasta poisoppiminen ja uuden oppiminen vie työntekijän helposti epä mukavuusalueelle, jonka vuoksi voi syntyä muutosvastarintaa. Vastarintaa syntyy, kun ihminen suojelee omaa asemaansa, identiteettiään ja jäsenyyttä ryhmässä. Yksi keino on pakottaa ihmiset sopeutu-

maan uuteen kulttuuriin, mutta pysyvämpi ratkaisu on lähestyä ongelmaa luomalla turvallisuudentunnetta. Onnistunut kulttuurinmuutos edellyttää positiivista visiota, organisaation järjestämää koulutusta sekä virallisesti että epävirallisesti, mahdollisuutta harjoitteluun, positiivisia roolimalleja, tukiryhmiä sekä yhdenmukaisia järjestelmiä ja rakenteita. Edellä mainitut tekijät luovat turvallisuudentunnetta ja vahvistaa muutoksen onnistumista. (Schein 2009, 169-170)

2.2.3 Organisaation sisäisen toiminnan tehostaminen ja sudenkuopat

Menestyksenkäs palveluliiketoiminta edellyttää sekä prosessien tehokkuutta että palvelun laadukkuutta. Normannin mukaan tehokkuus on erittäin tärkeä vaatimus yrityksille, jotka yrittävät luoda laatua ja näin ollen laadun luominen ja toiminnan kannattavuus eivät ole toisiaan poissulkevia tekijöitä (1976, 17-18). Christiam Grönroos toteaa teoksessaan *Nyt kilpaillaan palveluilla* (1998, 141), että tehokkuus on monimutkainen ilmiö, johon liittyy ainakin kaksi ulottuvuutta. Sisäinen tehokkuus kertoo yrityksen toimintatavoista sekä työvoiman ja pääomien tuottavuudesta. Ulkoista tehokkuutta mitataan sillä, miten asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan ja tuotoksen.

Kun teollisuudessa asiakas kokee ainoastaan tuotantoprosessien lopputuotoksen, palvelualoilla asiakas on mukana tuotantoprosessissa ja kokee prosessin lopputuloksen lisäksi myös osia prosessista. Mikäli organisaatiolla on paineita kustannusten laskemiseen tai kilpailu on kiristynyt, se saattaa johtaa siihen, että henkilökuntaa vähennetään, itsepalvelun osuutta lisätään sekä ihmisiä korvataan koneilla. Haastavassa tilanteessa palveluyrityksessä panostetaan voimakkaasti sisäiseen tehokkuuteen, mutta ei huomioida asiakkaan osuutta palveluprosessissa. (Gronroos 1998, 140-141)

Jos yrityksessä keskitytään liikaa sisäisiin prosesseihin, asiakas saattaa kokea palvelun laadun heikentyvän, koska asiakaspalvelijalla on vähemmän aikaa asiakkaalle. Ratkaisevassa asemassa ei yleensä ole palveluprosessin lopputuloksen tekninen laatu, vaan prosessin toiminnallinen laatu. Huono palaute annetaan tyypillisesti asiakaspalvelijoille, joka heikentää työilmapiiriä ja vähentää työntekijöiden motivaatiota. Työntekijöiden huono motivaatio heikentää entisestään palvelun laatua. Jos ongelmaa paikataan voimakkaalla markkinoinnilla ja ylilupauksilla, asiakkaat pettyvät entisestään, kun prosessi ei toimi. Syntyy negatiivinen kierre, joka voi pahimmillaan johtaa siihen, että yhtä aikaa palvelun laatu on heikentynyt, sisäinen ilmapiiri on tulehtunut, yrityksen viestintä ei toimi, yrityksen imago kärsii sekä lisäksi alkupe-
räisten ongelmien ratkaisussa ei ole onnistuttu. (Gronroos 1998, 141-143)

Normann kutsuu edellä mainittua negatiivista kierrettä noidankehäksi, jotka ilmenevät mm. palvelun johtamisjärjestelmän monimutkaistumisena, kontrolloimattomalla kasvulla, epäsopi-

valla valtarakenteella, palvelun ja asiakkaiden odotusten välisenä epäsovivuutena, operatiivisen johdon heikkoutena, epäsovivina taloudellisina järjestelminä sekä imago-ongelmina, joiden seurauksena yritys ei houkuttele motivoitunutta henkilökuntaa (1985, 157-163).

Perinteinen johtamisajattelu tähtää siihen, että menestyvä liiketoiminta edellyttää pääomien ja työvoiman tuottavuutta eli sisäistä tehokkuutta. Edellä mainitut lainalaisuudet saattavat päteä hyvin teollisuusorganisaatioiden johtamisessa, mutta palveluorganisaatioissa menestyvän liiketoiminnan määrittelee se, mikä on asiakkaan kokema palvelun laatu. Mikäli palveluorganisaatiolla on paineita kustannussäästöihin, yrityksen tulisi tunnistaa ns. hyvät ja pahat kustannukset. Hyvät kustannukset parantavat yrityksen kykyä tuottaa laadukkaita palveluita ja niitä ovat mm. henkilöstön kouluttamisen ja palveluiden kehittämisen kustannukset sekä asiakaspalvelu- ja taustaorganisaation ylläpitokustannukset. Pahat kustannukset ovat seurausta tarpeettomasta byrokratiasta sekä raskarakenteisesta keski- ja ylimmästä johdosta sekä hallinnosta. Kajoamalla väärin kustannuksiin, tuottavuus ja sisäinen tehokkuus saattavat parantua, mutta asiakkaan kokema laatu heikkenee, joka syö kustannussäästöjen vaikutuksen. Tyyppillisesti kalliita kustannuksia eivät aiheuta palvelun hyvä laatu vaan sen sijaan huono laatu, joka johtaa virheiden korjaamiseen ja sitä kautta tarpeettomaan työhön. (Grönroos 1998, 145-149)

Liikeidean toteuttamisen kannalta edellä kuvattu negatiivinen kierre sekä liian voimakkaasti sisäiseen tehokkuuteen painottuva johtamisajattelu synnyttää yhteensopimattomuutta kaikkiin liikeidean elementteihin. Jotta haastavissa tilanteissa palveluorganisaation johtamisessa ei ajauduttaisi tuhoisiin kierteisiin, johdon toimenpiteiden tulisi kohdistua sopivassa suhteessa niin sisäiseen kuin ulkoiseen tehokkuuteen, jopa mahdollisesti painottaen enemmän markkinoiden vaatimuksia. Kiinnittämällä palveluorganisaatiossa huomiota markkinoihin panostamalla asiakkaan kokemaan laatuun kenties matalammalla tuotantovolyymilla, voidaan saavuttaa parempi kilpailuasema ja sitä kautta suuremmat voitot. Luonnollisesti myös palveluorganisaatioissa on tilanteita, joissa suuret volyymit ovat kannattavampia, mutta kaiken kaikkiaan palveluorganisaation menestymisen määrittelee asiakas. (Grönroos 1998, 147-148)

2.3 Palveluajattelu ja palveluliiketoiminnan johtaminen

Teknologia selittää pitkän aikavälin taloudellista kasvua sekä samalla määrittää yhteiskunnan tärkeimmät muutokset. Kulloinkin käytettävät teknologiat liittyvät kiinteästi organisaatioiden ja koko yhteiskunnan rakenteisiin, jotka muuttuvat teknologioiden muuttuessa. Vaikka teknologian kehitystä on vaikea ennustaa, uusien teknologioiden läpimurtojen seuraukset yhteiskunnan rakenteisiin noudattavat samankaltaista kaavaa. Muutos näkyy yhteiskunnassa siten, että uusi teknologia synnyttää uusia innovaatioita, yrityksiä, toimialoja sekä toimintatapoja samalla hävittäen vanhaa. Näitä kutsutaan yleiskäyttöisiksi teknologioiksi (Lehti ym. 2012, 18)

Ensimmäisen teollisen vallankumouksen uusi teknologia oli höyrykone 1700-luvulla, jossa siirryttiin maatalousyhteiskunnasta teolliseen yhteiskuntaan. Toisen teollisen vallankumouksen symboleina voidaan pitää sähköverkkoa 1800-luvulla sekä siihen pohjautuvia keksintöjä, joiden myötävaikutuksella siirryttiin teollisesta yhteiskunnasta kohti palveluyhteiskuntaa. Kolmantena teollisena vallankumouksena voidaan pitää Internetin tulon myötä tieto- ja viestintäteknologiaa, jotka johtivat yhteiskunnan kohti digitaalista palveluyhteiskuntaa 1900-luvulla. Edellä mainitut teknologiat ovat ns. yleiskäyttöisiä teknologioita, joiden seurauksena teknologiaan perustuvat innovaatiot muuttivat hiljalleen koko yhteiskunnan rakenteita ja instituutioita. (Lehti ym. 2012, 18-22)

Teollisen yhteiskunnan muutos palveluyhteiskuntaan on muuttanut ihmisten ja koneiden välistä suhdetta, joka on merkinnyt talouden rakenteellista muutosta. Se on merkinnyt muutoksia myös suhteiden hallintaan niin yritysten työntekijöiden ja asiakkaiden välillä kuin organisaation sisällä. Palveluyhteiskunta on muodostanut uudenlaisia liiketoimintoja, kilpailua, johtamismenetelmiä sekä muuttanut organisaatioiden liiketoimintalogiikoita. (Grönroos 1998, 25-26) Syitä palvelutalouden kasvulle voidaan nähdä useita. Yksi kasvun lähde on yritysten välillä lisääntynyt kysyntä palveluille. Se, mitä ennen tehtiin itse, ulkoistetaan nyt asiantuntijaorganisaatioille, mikäli tehtävä ei ole ulkoistavan yrityksen ydinliiketoimintaa. Myös kuluttajien kysyntä on kasvanut vaurastumisen myötä erilaisia palveluita kuten vapaa-ajan palveluita, terveys- ja kuntopalveluita kohtaan. (Grönroos 1998, 33)

Palvelukeskeistä viitekehystä on lähdetty luomaan verrattain vasta vähän aikaa sitten. Ensimmäinen palveluiden markkinointia koskeva kirja julkaistiin 1974, joka syntyi siitä oivalluksesta, että siihenastiset markkinointia koskevat käsitteet ja mallit soveltuvat huonosti palveluyrityksiin ja sen perusteella pääteltiin, että tarvitaan palvelukeskeisiä viitekehyksiä. Myöhemmin palveluiden markkinoinnin merkitys on tunnustettu laajemmin ja myös nähty laajemmin, ei pelkästään osana yrityksen markkinointiosaston toimia vaan ylimmän johdon asiana. (Grönroos 1998, 44-47)

Perinteisesti asiakkaita on kuvattu talousteoriassa markkinoina, jotka ovat ketjun viimeinen lenkki vastaanottamassa tuotettua tuotetta tai palvelua. 1970-luvulla tapahtuneiden muutosten seurauksena asiakkailla oli maailmanlaajuinen tarjonta saatavillaan. Lisäksi uudet tiedotusvälineet sekä ulkomaanmatkailu lisäsivät asiakkaiden maailmankuvaa, joiden seurauksena asiakkaista tuli aktiivisempia ja vaativampia. Oivallettiin, että yritystä analysoitaessa on lähdettävä asiakkaan ja yrityksen välisestä kohtaamisesta sen sijaan, että lähtökohtana on yrityksen tuote tai tuotanto. Uusi ilmiö edellytti, että liiketoiminta ei ollut lähtöisin yrityksen resursseista vaan asiakassuhteesta. Asiakassuhteet tarjosivat ratkaisevalla tavalla uusia liiketoimintamalleja. (Normann, 2002, 41-43)

Keskittyminen tuotteiden ja tuotannon sijasta asiakkaisiin, synnytti teoreettisena kehitysuuntana palvelulogiikan erotuksena teollisuuslogiikasta, jossa palvelu tuotetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Palvelulogiikka korostaa asiakkaiden lisäksi työntekijöiden roolia, jotka osallistuvat asiakassuhteen hoitoon. Johtamismenetelmissä liiketoimintalogiikan muutos näkyi siten, että määriteltiin selkeästi yrityksen strategia, liikeidea sekä palveluajatus. Edellä mainitut asiat viestittiin selkeästi koko organisaatiossa. Johtamisessa korostuivat motivoiva ja viestivä johtajuus sekä valtuuksien antaminen ja henkilöstön kouluttaminen. Palvelujohtamisen tukena käytettiin tekniikkaa sekä laatu-, arviointi- ja palkitsemisjärjestelmiä. Pyrkimys saada operatiivinen henkilöstö näkemään kokonaisuus poikkeisi merkittävästi teollisen ajan johtamistyylistä eikä käskyihin perustava johtaminen enää sopinut ajan henkeen. Toisaalta monet yritykset noudattivat aikansa molempia malleja, teollista ajatusmallia sekä palvelulogiikkaa, rinnakkain. (Normann 2002, 43-45)

Palvelulle on esitetty erilaisia määritelmiä aina 1960-luvulta alkaen. Grönroos esittää teoksessaan *Nyt kilpaillaan palveluilla* (1998, 52) seuraavan määritelmän palveluille: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palveluiden tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään.” Oleellista palvelun määrittämisessä lienee se, että kyse on vuorovaikutuksesta tavalla tai toisella. Vuorovaikutus ei ole aina selkeää ja näkyvää. Itse suoritettavaa palvelua ei asiakas välttämättä edes näe, mutta asiakas on tyypillisesti tavalla tai toisella vuorovaikutuksessa palveluntarjoajaan esimerkiksi palvelutilanteen alku- ja loppupäissä.

Kirjallisuudessa palvelun tuottamista on kuvattu staattisina malleina ja dynaamisina prosessikuvauksina ja niitä on tutkittu ja mallinnettu monin eri tavoin (Wahlgrén & Kitunen 2012, 77). Grönroos kuvaa palveluprosessia laajennetun palvelutarjonnan käsitteen avulla. Laajennettu palvelutarjonta muodostuu kolmesta perusasiasta, joita ovat palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistuminen ja ne rakentuvat ydinpalvelun ympärille. Ydinpalvelu on markkinoilla olon syy ja sillä voi olla tukenaan avustavia palveluita tai muita tukipalveluita, jotka helpottavat palvelun kuluttamista. (Grönroos 1998, 119-125)

Asiakaskeskeinen palveluajattelu puolestaan perustuu erilaiseen näkökulmaan; yrityskeskeisestä palvelulogiikasta siirrytään asiakaskeskeiseen palvelulogiikkaan. Yrityskeskeisessä palvelulogiikassa palvelua mallinnetaan ja kuvataan yrityksen silmin ja yrityksen määrittelemällä tavalla teollisten liiketoimintamallien mukaisesti. Yrityskeskeisten mallien avulla voidaan toki kuvata ja määrittää itse palveluprosessi ja tuottaa palvelua perinteisille markkinoille, mutta samalla, kun palvelun kuluttajan rooli kasvaa, se haastaa yrityksiä palveluliiketoiminnan muuttuessa. Puhutaan kokemusympäristöstä, jossa arvo on yhdessä tuotettua ja jota digitaaliset innovaatiot vauhdittavat. (Wahlgrén & Kitunen 2012, 83-84).

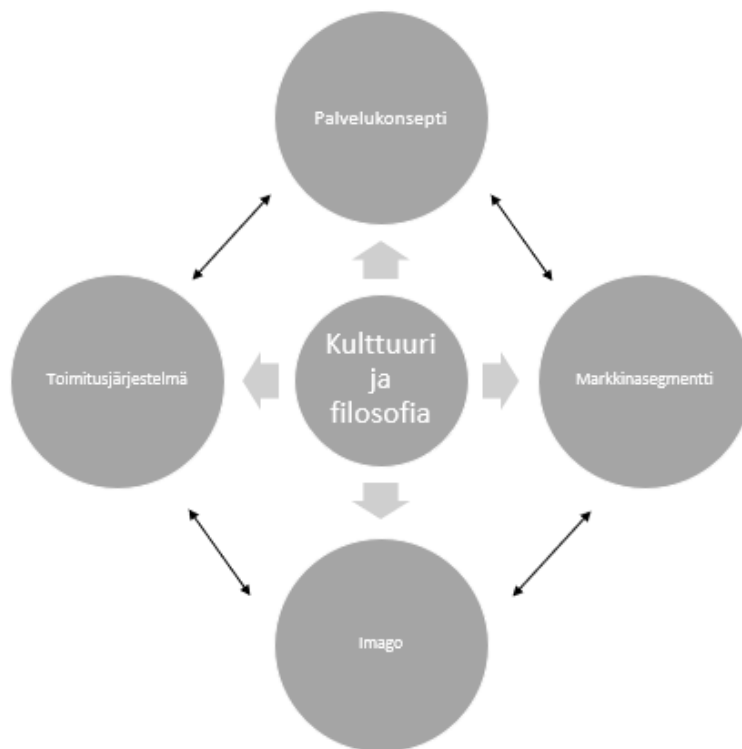
Heinonen ja kumppanit esittävät artikkelissaan (2010, 545) palvelulogiikan ja asiakaspainotteen palvelulogiikan eroiksi sen, että jälkimmäisessä asiakasta ei tarvitse vakuuttaa siitä, että palvelu olisi heille arvokasta vaan sen sijaan palvelu on jo lähtökohtaisesti suunniteltu siten, että se täyttää asiakkaan tarpeet ja tavoitteet. Tämä edellyttää palveluntuottajalta syvällistä ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja liikkeistä palveluprosessissa sekä vuorovaikutusta. Grönroosin ja Gummeruksen mukaan (2014, 222) asiakaslogiikassa asiakas on mukana luomassa arvoa, jossa arvonluontia tapahtuu molempiin suuntiin. Myös Vargo & Lusch korostavat vuorovaikutuksen merkitystä alati muuttuvassa palveluliiketoimintaympäristössä (2014, 24) Kyse ei siis ole enää perinteisestä ”Asiakas on aina oikeassa” -ajattelusta vaan siitä, että koko palveluorganisaation toiminta perustuu aivan uudelle ajattelutavalle.

Palveluyhteiskunnan myötä ja etenkin digitalisaation myötä myös palveluajattelu on vaatinut uudenlaisia näkökulmia. Perinteisille markkinoille tuotetut palvelut ovat mukailleet teollisten liiketoimintalogiikoiden lainalaisuuksia. Samaan aikaan palveluiden teoreettinen viitekehys on alkanut muotoutua, jonka seurauksena on ymmärretty, että myöskin palveluiden johtamisessa on noudatettu monin tavoin teollisen aikakauden lainalaisuuksia. Huolimatta siitä, että kirjallisuudessa on pyritty täsmentämään määritelmiä palvelulogiikan tai asiakaspainotteen palvelulogiikan välille, se ei estä perinteisin johtamismenetelmin toimivia yrityksiä soveltamasta ”kehittyneempää” asiakaslogiikkaa, johon ei riitä pelkästään se, että mitataan asiakastytyväisyyttä yrityksen itsensä määrittelemille palveluille.

Eri palvelulogiikoiden määrittämisen seurauksena voidaankin nähdä palvelut aivan uudella tavalla valossa. Palveluyhteiskunnassa on tapahtumassa suuria muutoksia teknologian kehittämisen ja digitaalisten innovaatioiden myötä, joka mahdollistaa uudenlaista vuorovaikutusta ja verkostoitumista eri toimijoiden kesken. Palvelumuotoiluajattelun avulla voidaan porautua syvälle yrityksen palveluprosessiin ja ottaa asiakas arvonluontiin ja palveluiden kehittämiseen mukaan. Uudenlainen palveluajattelu haastaa myös yrityksen sisäistä toimintaa, joka ulottuu kaikkiin organisaatiossa työskenteleviin henkilöihin sekä palveluprosessin jokaiseen kosketuspisteeseen. Koska tässä tutkimuksessa tutkitaan perinteistä suomalaista palveluyritystä, on tarpeen tarkastella palveluliiketoiminnan johtamista niin teollisen liiketoimintalogiikan silmin, mutta toisaalta avata myös uudenlaista ajattelua asiakaslähtöisen palvelulogiikan silmin.

2.3.1 Palvelun johtamisjärjestelmä

Normann ja kumppanit ovat täydentäneet aikaisemmin esitettyä kuvan 2 liikeideakaaviota ja lisänneet siihen palveluita tuottavan yrityksen näkökulman (kuva 5). Seuraavassa kaaviossa on esitelty palvelun hallintajärjestelmä, jonka avulla voidaan analysoida palveluita tuottavan yrityksen liikeidean osien yhteensopivuutta sekä sitä, mitkä ovat menestymisen mahdollistavia sekä estäviä tekijöitä.



Kuva 5 Palvelun hallintajärjestelmä mukaillen Normannin palvelun hallintajärjestelmää (Normann 2002, 180)

Palvelun hallintajärjestelmästä käytetään myös nimitystä palvelun johtamisjärjestelmä. Palveluiden johtamisessa on tärkeää tunnistaa yrityksen menestyksen avaintekijät ja antaa niiden näkyä organisaation johdossa ja kulttuurissa. Markkinasegmentillä tarkoitetaan niitä asiakkaita, joita varten koko palvelujärjestelmä on kehitetty. Palvelukonseptilla tarkoitetaan asiakkaalle tarjottavia etuja, joista osa on fyysisiä ja osa lähes mahdottomia konkretisoida niiden ollessa psyykkisiä ja emotionaalisia. Palvelun toimitusjärjestelmään kuuluvat henkilökunta, asiakas sekä fyysis-tekniset resurssit. Asiakas näkyy hallintajärjestelmässä kahdella tavalla, koska asiakas on sekä vastaanottamassa ja kuluttamassa palvelua että tuottamassa ja toimittamassa palvelua. Yrityskuva muodostuu pitkällä tähtäimellä siitä, mitä yritys todellisuudessa tekee ja keitä asiakkaat todellisuudessa ovat. Yrityskuvan avulla johto voi vaikuttaa henkilökuntaan, asiakkaisiin sekä muihin sidosryhmiin. Yrityksen kulttuuri ja filosofia ovat tärkeitä tekijöitä, kun määritetään organisaation pitkän tähtäimen tehokkuutta. Yrityksen kulttuuri ja filosofia vaikuttavat kriittisiin menestystekijöihin liittyviin arvoihin ja yrityksen sisäiseen henkeen. (Normann 1985, 35-37)

Palvelun johtamisjärjestelmän ollessa tehokas, kaikkien komponenttien välillä vallitsee tasapaino ja yhteensopivuus. Muutokset palveluorganisaatiossa ovat haastavia, koska se edellyttää poisoppimista tai jopa kulttuurivallankumousta ja ennen kaikkea muutoksia palvelun johtamisjärjestelmään. Muutokset tulee tehdä varoen sen välttämiseksi, että syntyy epätasapainoa

eri komponenttien välille. Teknologian kehittyminen ja sen myötä palveluorganisaatioihin integroitavat uudet innovaatiot ovat tyypillinen syy palvelujärjestelmän perusteellisille muutoksille. Muutokset saattavat epäonnistua siksi, että palveluorganisaatio joutuu sekasortoiseen tilaan, kun palvelun toimitusjärjestelmä, yrityksen kulttuuri sekä ihmisten taidot ja arvot eivät kohtaa. Myös organisaation johtamiskeinot saattavat olla sopimattomia uuteen tilanteeseen. (Normann 1985, 130-132) Muutostilanteissa tulee varmistaa, että uudet ideat ovat sopu-soinnussa ympäristön kehittymisen kanssa ja että ne ilmenevät yrityksen organisaatorakenteessa ja toimintatavassa (Normann 2002, 181)

2.3.2 Palvelumuotoiluajattelu

Palvelumuotoiluajattelu on yksi lähestymistapa asiakaspainotteisen palvelulogiikan noudattamiseksi, jossa pyritään uudenlaiseen palveluajatteluun sekä pois perinteisistä teollisen maailman johtamismalleista. Eri asiantuntijan kuvailevat palvelumuotoilua teoksessa *This is service design thinking* monitieteelliseksi lähestymistavaksi, jossa yhdistetään eri tieteenalojen metodeja ja työkaluja. Palvelumuotoilun avulla luodaan uusia sekä kehitetään olemassa olevia palveluja tavoitteena tehdä niistä käyttökelpoisempia ja hyödyllisempiä asiakkaille sekä tehokkaita organisaatiolle. Palvelumuotoilun viitenä perusperiaatteina pidetään käyttäjakeskeisyyttä, yhteiskehittämistä, ketjuttamista, näkyväksi tekemistä sekä kokonaisvaltaisuutta. (Schneider ym. 2010, 22-26)

Palvelun tarkoituksena on vastata asiakkaiden tarpeisiin, joka edellyttää yhteisen kielen löytymistä. Koska palvelut eivät ole aineellisia tavaroita, joten niiden tuottamiseen tarvitaan asiakkaan osallistumista. Käyttäjakeskeisellä lähestymistavalla helpotetaan yhteisen kielen löytymistä ja palvelu pyritään kokemaan asiakkaan silmin. Palveluiden tuottaminen alkaa astumalla asiakkaan kenkiin ja asettamalla asiakas keskiöön, jotta voidaan ymmärtää asiakkaan tarpeita ja ajattelutapoja. (Schneider ym. 2010, 28-29) Yhteiskehittämisessä kaikki palveluun liittyvät ihmiset ja toimijat otetaan mukaan suunnittelutyöhön ja tämä on keskeinen osa palvelumuotoilua. Yhteiskehittäminen mahdollistaa sujuvan vuorovaikutuksen varsinaisen palvelun tarjoamisen aikana. Tämä on välttämätöntä sekä kestävästi asiakastyytyväisyyden että työntekijätyytyväisyyden kannalta. (Schneider ym. 2010, 30-31)

Ketjuttamisen tarkoituksena on tunnistaa eri kosketuspisteet palvelun eri vaiheissa, joita ovat palvelun edeltävä vaihe, palvelutilanteen vaihe sekä palvelun jälkeinen vaihe. Palvelun eri kosketuspisteet tulisi ketjuttaa ja rytmittää siten, että palvelukokonaisuudesta tulisi asiakkaalle miellyttävä. Palvelu rakentuu momenteista, joita tukevat taustalla tapahtuvat prosessit, joita asiakas ei näe. (Schneider ym. 2010, 32-33) Prototyypeillä ja testaamisella varmistetaan palvelun toimivuus ketjun eri vaiheissa. Palvelumuotoilussa prototypoinnin avulla rakennetaan nopea malli suunnittelun ja kehittämisen tueksi ja sen tarkoituksena on testata, toimi-

vatko kehitetyt konseptit tarkoitetulla tavalla. Prototypointi on edullinen tapa testata palvelun toimivuutta sen sijaan, että mahdolliset virheet huomattaisiin vasta aidossa palvelutilanteessa. Sen avulla siis minimoidaan epäonnistumisen riskejä. (Tuulaniemi 2011, 84-85)

Asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä voidaan parantaa tekemällä palvelut näkyväksi. Näkyväksi tekeminen on todisteiden antamista, joilla voidaan selittää palvelun eri vaiheiden piirteitä. Todisteet lisäävät konkreettisuutta muuten aineettomaan kokemukseen. Todisteita voivat olla kirjeet, sähköpostit, esitteet, matkamuistot tai muut tuotteet ja ne suunnitellaan palvelun luontaisen tarinan mukaiseksi. Palvelukokemus voidaan tällä tavoin pidentää pitkälle palvelutilanteen jälkeiseen aikaan. (Schneider ym. 2010, 35-36)

Kokonaisvaltaisuudella tavoitellaan palvelumuotoilussa sitä, että voidaan nähdä laajempi konteksti. Yksittäisten kosketuspisteiden sijaan keskitytään koko ympäristöön, jossa palvelu tapahtuu ja siinä huomioidaan kaikkien sidosryhmien mieliala ja tunteet palvelutarjonnassa. Kaiken kaikkiaan palvelumuotoajattelu mahdollistaa eri tieteenalojen yhteistyön yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Palvelumuotoilujattelulla parannetaan asiakaskokemuksia, tyytyväisyyttä sekä teknologian integrointia. (Schneider ym. 2010, 38-39)

Palvelumuotoilu on iteratiivinen prosessi ja sitä voidaan kuvata mm. perinteisellä neljän askeleen lähestymistavalla: tutkiminen, luominen, reflektointi, implementointi. Ensimmäinen vaihe palvelumuotoilussa on tutkiminen, jossa palvelumuotoilijan tehtävä on ymmärtää palvelua tarjoavan yrityksen kulttuuria ja tavoitteita sekä tunnistaa ongelma, johon muotoilija pyrkii löytämään ratkaisun. Tyypillisesti ongelmaa tarkastellaan ensin organisaation näkökulmasta, mutta selkeä näkemys nykyisten ja uusien asiakkaiden näkökulmasta on ratkaisevan tärkeää onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. (Schneider ym. 2010, 116-120)

Luomisvaiheessa oivallukset visualisoidaan uusiin ideoihin ja konsepteihin, jonka jälkeen reflektointivaiheessa ne testataan. Luomisvaiheen ja reflektoinnin välillä on lukuisia toistoja, jossa palvelua prototypoidaan ja siitä etsitään virheitä, jonka jälkeen ongelmaa tutkitaan uudelleen. Prototypointi muistuttaa tuotetestaamista prosessina, mutta eri metodeja on lukuisia, kuten roolipelit, teatteri tai sarjakuvat. Tärkeää on testata uutta palvelua todellisuudessa tai olosuhteissa, jotka vastaavat mahdollisimman hyvin todellisuutta. (Schneider ym. 2010, 122-124)

Uuden palvelukonseptin implementointi osaksi yrityksen toimintaa edellyttää muutoksen hallintaa. Muutoksen tulee perustua johdonmukaiseen palvelukonseptiin, jota on aikaisemmissa vaiheissa muotoiltu ja testattu. Työntekijöiden sitoutuminen on ratkaisevan tärkeää kestävä palvelun toteuttamiseksi ja tästä syystä työntekijöitä on tärkeää sitouttaa mukaan jo suunnittelutyön varhaisessa vaiheessa. Ideaalitulanteessa työntekijällä on selkeä käsitys uudesta konseptista. (Schneider ym. 2010, 126) Palvelumuotoilussa on tärkeää ymmärtää sen iteratiivinen lähestymistapa, jossa suunnitteluprosessin jokaisessa vaiheessa voi olla tarpeen ottaa askel

taaksepäin ja aloittaa alusta. Tärkeintä on oppia edellisen iteraation virheistä ja tunnistaa tärkeimmät palveluprosessin kosketuspisteet. Absoluuttisen oikeaa työkalua ei ole palvelumuotoiluprosessissa. Onnistunut projekti edellyttää asiaankuuluvien ja toimivien yhdistelmien löytämistä, joiden avulla ideoita voidaan konseptoida, kehittää ja testata läpi muotoiluprosessin. (Schneider ym. 2010, 210)

Miten palvelumuotoilua sitten voidaan hyödyntää käytännössä perinteisellä teollisella alalla toimivassa yrityksessä? Timo Rintamäen artikkelissa kerrotaan palvelumuotoilun hyödyntämisestä Rocla Oy:ssä. Yritys kehittää, valmistaa ja markkinoi varastotrukkeja ja automaattitrukkijärjestelmiä sekä tarjoaa niiden koko elinkaaren kattavia palveluita. Yrityksen liikevaihdosta noin puolet syntyy palveluliiketoiminnasta. Rocla Oy:n Suomen liiketoimintayksikön johtaja kertoo, että merkittävin oivallus palveluliiketoiminnan kehittämisessä on ollut asiakkaiden kuunteleminen sekä järjestelmällinen muutosjohtaminen kohti palveluliiketoiminnan mallia. Asiakkaita kuuntelemalla on syntynyt uusia palveluita, jotka ovat lähteneet puhtaasti asiakkaiden tarpeista ja tavoitteista. Rocla Oy:n esimerkissä korostuu se, miten yhdistyvät vanha ja uusi palveluajattelu, kun tuotelähtöisiin ajattelumalleihin yhdistetään asiakasymmärrys, ohjelmisto-osaaminen sekä prosessijohtamisen näkökulmat. Oleellista on ymmärtää se, ettei uusien palveluiden ole tarkoitus tuottaa asiakkaalle pelkästään kustannuksia vaan molemmille osapuolille arvoa luovaa palveluliiketoimintaa. (Tienhaara 2014, 19-20)

2.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä

Tässä tutkimuksessa liikeidean käsite muodostaa keskeisen osan teoreettista viitekehystä. Liikeidean kulmakiviä ovat yrityksen tarjoama, markkina sekä sisäiset tekijät. Koska tutkimuksen aineistonkeruu tapahtuu tutkimalla eri menetelmin organisaation avainhenkilöitä ja sisäistä toimintaa eikä yrityksen asiakkaita, markkinanäkökulmaa jää näin ollen vähemmälle huomiolle. Liikeidean menestymisen kannalta olennaista on eri osa-alueiden yhteensopivuus. Kääntäen voidaan sanoa, että yrityksen liikeidean menestymistä heikentää osien yhteensopimattomuus. Tässä tutkimuksessa liikeidean onnistumisen mahdollistavia tekijöitä tutkitaan erityisesti arvioimalla sisäisten tekijöiden yhteensopivuutta suhteessa yrityksen palveluun ja markkinaan.

Tarkastelemalla liikeidean osa-alueiden yhteensopivuutta laajasti, voidaan tutkia organisaation noudattamia liiketoimintalogiikoita suhteessa johtamisjärjestelmiin tai organisaatiokentteeseen. Vallitseviin liiketoimintalogiikoihin on ajan saatossa vaikuttanut teolliset vallankumoukset, jotka ovat toisaalta synnyttäneet uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja toisaalta hävittäneet vanhoja. Liiketoimintalogiikoissa vallitsevia malleja ovat olleet teollinen logiikka, palvelulogiikka sekä asiakaspainotteinen palvelulogiikka. Liikeidean onnistumisen tai toisaalta epäonnistumisen kannalta on oleellista, millä logiikalla organisaatio asiakkaitaan palvelee omalla toimialallaan ja toisaalta, millä johtamisjärjestelmillä omaa liiketoimintalogiikkaa pyritään johtamaan. Kärjistetysti voidaan ajatella, että asiakaspainotteista palvelulogiikka ei

onnistu, jos organisaatiota johdetaan teollisen ajan johtamismetodeilla käskien ja kontrolloiden. Syntyy yhteensopimattomuutta organisaation sisäisten tekijöiden (johtamisjärjestelmän) ja palvelun (asiakkaan saama hyöty) välille.

Liikeidean osa-alueiden yhteensopivuuden tarkastelussa voidaan mennä myös aivan yksittäisen toiminnan tasolle. Organisaatio saattaa nostaa laadun tärkeimmäksi elementiksi ja tavoitteeksi osana palveluprosessia, mutta samaan aikaan ajautua kustannuspaineisiin ja sen seurauksena säästää esimerkiksi henkilöstön koulutusmenoista. Syntyy jälleen yhteensopimattomuutta sisäisten tekijöiden ja palvelun välille. Edellä mainitussa esimerkissä voidaan ajatella yhteensopimattomuuden ulottuvan aina markkinaan asti, koska palvelu ei mahdollisesti enää vastaa markkinoiden (asiakkaiden) asettamia vaatimuksia.

Menestyvä liikeidea edellyttää kaikkien liikeidean osa-alueiden välistä yhteensopivuutta. Näin ollen ei riitä, että toimintaa kehitettäessä keskitytään vain yhden osa-alueen parantamiseen. Organisaation päätöksenteossa tulee ottaa monipuolisesti huomioon kaikkien toimenpiteiden syyt ja seuraukset sekä vaikutukset liikeidean muihin osa-alueisiin. Palvelumuotoilun avulla palveluprosessia kehitetään kokonaisvaltaisesti kaikki sidosryhmät huomioiden ja palvelumuotoilu tarjoaa lukuisan määrän työkaluja palveluprosessin ja palveluajattelun kehittämiseen.

3 Tutkimusasetelma

Tutkija on toiminut talouspäällikkönä suuressa suomalaisessa raskaiden ajoneuvojen huolto- ja korjauspalveluita tarjoavassa yrityksessä, joka työllisti vuonna 2017 noin 450 työntekijää 19 eri paikkakunnalla. Yrityksen liikevaihto vuonna 2017 oli noin 61 miljoonaa euroa. Tutkija on palvellut yhtiötä vuosikymmenen ja kuulunut yhtiön johtoryhmään vuodesta 2015. Tutkijan tavoitteena on kohdeorganisaation toiminnan kehittämisen lisäksi vahvistaa omaa liiketoimintaosaamista ja liiketoimintalähtöisyyttä.

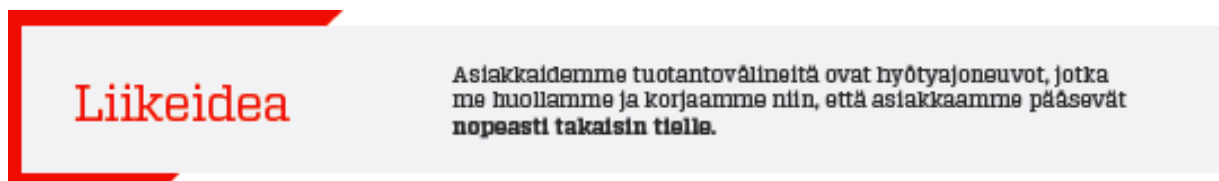
Yhtiön liiketoimintaympäristö on ollut viimeisen vuosikymmenen aikana haastava. Talouden taantuma on rankaissut erityisesti kuljetusyrityksiä, joka on näkynyt myös korjaamoketjun toiminnassa. Lisäksi yhtiön liiketoimintaympäristö ja asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet, jonka seurauksena kohdeyrityksen on ollut välttämätöntä uudistaa liiketoimintaansa. Toimiesaan 19 paikkakunnalla ympäri Suomen, toimintatavat ovat eri toimipisteiden välillä kirjavat. Vuosien tappiokierre on vaatinut raskaita tervehdyttämistoimia ja henkilöstön vähennyksiä, joka on omalta osaltaan jättänyt jälkensä yhtiön kulttuuriin.

Suurten rakenteellisten muutosten sekä haastavien vuosien jälkeen yhtiö on edennyt kasvavan liikevaihdon tielle sekä ennen kaikkea korjaamoketju on osoittanut potentiaalisuutensa tehdä kannattavaa liiketoimintaa raskaan kaluston korjaamotoiminnalla. Positiivinen kehitys on kuitenkin edellyttänyt ja edellyttää edelleen perusasioiden parantamista. Koska yhtiö toimii fyysisesti 19 ei paikkakunnalla omissa toimipisteissään, parhaiden käytäntöjen levittäminen ja

toisaalta onnistumista estävien tekijöiden kitkeminen edellyttää yhtiöltä vahvaa johtamista niin paikallisesti toimipisteissä kuin yhtiön johdon toimesta koko organisaation tasolla.

3.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelman kartoittamisessa ja selvittämisessä on lähdetty liikkeelle MindMap -tekniikan avulla (MindMap 1/2018), jossa ensimmäiseksi johtoajatukseksi muotoutui yhtiön liikeidea (kuva 6):



Kuva 6 Kohdeorganisaation liikeidea

Liikeideassa luvataan asiakkaalle nopeutta. Nopeus edellyttää tehokasta palveluprosessia sekä huolellista johtamistyötä. Tutkijan oma havainto on ollut se, että toimipisteiden välillä on eroja suoriutumisessa ja palveluprosessin nopeudessa on onnistuttu toisissa toimipisteissä paremmin kuin toisissa. Toimipisteet ovat myös erilaisia keskenään toimintatapojen ja kulttuurin näkökulmista. Kohdeorganisaatio koostuu 19 toimipisteestä, joita johtaa toimipisteen päällikkö. Toimipisteen päällikön tehtäväkenttä on vaativa. Sen lisäksi, että tehtävä edellyttää ymmärrystä korjaamon perusprosesseista, päällikön on hallittava monipuoliset henkilöstöhallintoon, taloushallintoon, eri järjestelmiin sekä myyntiin ja markkinointiin liittyvät kokonaisuudet. Tutkijan oma havainto on ollut se, että toimipisteiden päälliköillä on melko vapaat kädet johtaessaan toimipisteitään siitäkkin huolimatta, että kyseessä on korjaamoketju ja yhtiöllä on lukuisia yhteisiä toimintatapoja. Tämä on osaltaan johtanut siihen, että jokainen hoitaa tehtävänsä omalla tyylillään.

Liiketoimintaympäristö on ollut erittäin haastava vuodesta 2008 alkaen ja talouden taantuma on vaikuttanut merkittävästi yhtiöön. Yhtiössä on yhtä aikaa haettu kiivaasti kasvua ja samaan aikaan pyritty parantamaan perusprosesseja. Yhtiössä on ollut haasteita saattaa aloitetut projektit loppuun ja monistaa onnistuneita käytäntöjä muihin toimipisteisiin. Yhtiön ns. tyypivika on taipumus ajautua toiminnan kehittämisen sijasta tulipalojen sammuteluun. Kohdeorganisaation tutkiminen liikeidean kautta osoittautui MindMap-työskentelyssä kiinnostavaksi näkökulmaksi selvittää, miten kohdeorganisaation kaltaisessa haastavassa toimintaympäristössä voidaan parhaalla mahdollisella tavalla toteuttaa valittua liikeideaa. Yksi potentiaalinen tutkimuskohde olisi voinut olla huoltoesimiestyön tutkiminen ja sitä kautta etsiä parannuksia liikeidean lunastamiseen. Mind-map -työskentelyn lisäksi ongelman kartoitusta ja selvittämistä tehtiin yhdessä yhtiön toimitusjohtajan kanssa (Suunnittelupalaveri 2/2018).

Tässä yhteydessä todettiin nopeasti se, että toimipisteiden välillä on laadullisia ja toiminnallisia eroja ja yhtiön perusprosesseissa on parannettavaa. Sen sijaan, että lähdetään tutkimaan työntekijöiden teknisiä ja toiminnallisia kyvykkyksiä liikeidean lunastamiseen, paljon suurempi kysymys kohdistuu yhtiön perusprosesseihin ja siihen, miten niitä johdetaan.

Toinen merkittävä tekijä ongelman kartoittamisessa ja selvittämisessä liittyi tutkijan rooliin. Tutkija on toiminut yhtiön talouspäällikkönä ja johtoryhmän jäsenenä ja sitä kautta sellaisessa asemassa, joka saattaa aiheuttaa tutkimuksen kannalta ongelmia huoltoesimiesportaantien kehittämisessä. Tästä syystä päädyttiin suunnittelupalaverin yhteydessä tutkimaan toimipisteiden päälliköiden työtä. Tutkijan rooli suhteessa toimipisteiden päälliköihin on huomattavasti tasa-arvoisemmassa asemassa, jossa talouspäällikön tehtävänä on tukea ja raportoida toimipisteiden päälliköitä osana organisaation johtoa ja tukipalveluita. Talouspäällikkö ei myöskään toimi esimiesroolissa suhteessa toimipisteiden päälliköihin. Myös toimivan johdon tutkiminen olisi voinut olla yksi tutkimuksen näkökulma. Toimipisteiden päälliköt valikoituivat kuitenkin tutkittaviksi siitä syystä, että tällä tavalla päästään parhaalla mahdollisella tavalla organisaation toiminnan ytimeen ja tutkimaan nopeutta liikeidean näkökulmasta. Toimipisteiden päälliköiden valikoituminen tutkittavaksi henkilöstöryhmäksi ratkaisi osaltaan sen, että tutkimuksen näkökulma on vahvasti kohdeorganisaation sisäinen toiminta ja sen kehittäminen.

3.2 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite

Tutkimusongelman kartoituksen ja selvittelyn kautta tutkimuskysymykseksi on muotoutunut:

- Mitkä tekijät ovat liikeidean onnistumisen kannalta mahdollistavia tekijöitä organisaation sisäisestä näkökulmasta

Tutkimuskysymys pyritään ratkaisemaan tutkimalla toimipisteiden päälliköitä, jotka johtavat kohdeorganisaation toimintaa arjessa ja näkevät läheltä yhtiön sisäiseen toimintaan liittyvät mahdollisuudet ja heikkoudet. Tutkimuskysymystä on arvioitu Kanasen (2009, 41) teoksessa kuvattun ”Hyvän tutkimuksen tarkistuslistaa” -menetelmän avulla. Kysymystä arvioitaessa voidaan todeta, että se ei ole diktonominen eikä kysymykseen itsessään voi liittää vastauksia. Tutkimuskysymys on melko laaja, mutta se on toisaalta kytketty kohdeorganisaatioon ongelmaan, joka pyrkii antamaan tutkimukselle tarkoituksen ja suunnan. Tutkimuskysymykseen on mahdollista saada konkreettiset vastaukset ja niihin on sisällytetty selkeä teema.

Tutkimuskysymykseen on löydettävissä runsaasti kirjallisuutta ja tutkimuskysymys liittyy moniin johtamisen eri teorioihin. Johtamisesta ja eri johtamisstrategioista on kirjoitettu paljon. Dinh ja kumppanit (2013) tunnistivat johtamiskirjallisuuteen perehtyvässä kirjallisuuskatsauksessaan kaiken kaikkiaan 66 eri johtajuusteoriaa. Korjaamotoiminnan johtaminen linkittyy

vahvasti prosessien ja palveluiden johtamiseen. Liikeidea itsessään on oma tärkeä käsitteensä tutkimuksessa.

Tutkimuksen toiminnan ja tuloksen syy-seuraussuhdetta voidaan arvioida siten, että ilman tutkimusta yhtiön liikeidean mahdollistavien ja estävien tekijöiden tunnistaminen saattaisi jäädä vähemmälle huomiolle muiden tärkeiden projektien ohella. Tutkimukselle on annettu kohdeorganisaation tuki, joten tältä osin sitä voidaan pitää tarpeellisena ja vaivan arvoisena. Tutkimuskysymys on ratkaistavissa myös siltä osin, että kohdeorganisaatio on antanut mahdollisuuden hyödyntää yhtiön yhteisiä koulutuspäiviä tutkimuksen tekemisessä.

Opinnäytetyönä koko palveluprosessin uudistaminen olisi liian laaja kokonaisuus. Tästä syystä tutkimuksen näkökulmaksi on valittu yhtiön sisäinen näkökulma. Tutkimuksen tavoitteena on löytää liikeidean onnistumisen mahdollistavat tekijät yhtiön sisäisestä näkökulmasta ja tätä kautta tuoda kohdeorganisaation tietoisuuteen tutkimustulosten perusteella kehitysehdotuksia, jotta liikeidea voitaisiin entistä paremmin toteuttaa. Kun tutkimus tehdään liikeidean ympärillä se tiivistää sekä tutkimuksen teorianäkökulmaa että antaa kehitystyölle tarkoituksen. Tutkimuksen teoreettinen tietoperusta muodostaa tutkimukselle tärkeän pohjan, jolla perustellaan ehdotetut kehitystoimenpiteet.

Kohdeorganisaation sisäisen toiminnan tutkiminen asettaa yrityksen todellisen toiminnan syvällisemmän tarkastelun alle. Yhtiöstä kerättävä materiaali kuvaa erityisesti kohdeorganisaation sisäisiä toimintatapoja, kulttuuria sekä asenteita. Koska tutkimusta varten ei kerätä tietoa yrityksen asiakkailta, tutkimuksen ulkopuolelle automaattisesti jää markkinanäkökulma eli se, millä tavalla liikeidea toteutuu asiakkaan näkökulmasta sekä imagonäkökulma eli se, millä tavalla asiakkaat näkevät kohdeorganisaation.

3.3 Tutkimusstrategia

Suunnitteluvaiheessa ongelmanratkaisussa on käytetty paljon toimintatutkimuksen ja kehittämistutkimuksen menetelmiä tutkimusstrategiana, jotka muistuttavat paljon toisiaan. Toimintatutkimus on käytännön tutkimus, jossa pyritään löytämään ratkaisuja ongelmiin yhteistyön ja aktiivisen tekemisen kautta. Toimintatutkimuksen lähtökohtana on tutkittavan kohteen toiminta, jonka tutkija itse tai tutkittava kohde kokee ongelmalliseksi. Siinä tutkittavat otetaan mukaan ja myös tutkija itse osallistuu aktiivisesti tavoitteena saada aikaan muutosta vallitseviin käytäntöihin. Tutkimuksessa ei pyritä ainoastaan selittämään ilmiötä vaan lisäksi saamaan aikaan muutosta vallitseviin käytäntöihin. (Kauppinen & Puusniekka 2009, 41-42).

Toimintatutkimuksen tavoitteena on pyrkiä muutokseen, jonka kohteena on ihmisten toiminta. Koska tässä tutkimuksessa ei toteuteta selkeää toiminnallista muutosta toimipisteiden päälliköiden tai yleisesti organisaation toiminnassa, tutkimus ei täytä toimintatutkimuksen periaatteita. Sen sijaan tähän tutkimukseen soveltuu paremmin kehittämistutkimus, joka on

hyvin lähellä toimintatutkimusta. Kehittämistutkimus etenee toimintatutkimuksen tapaan sykleissä, joka lähtee ongelman havaitsemisesta ja kartoittamisesta, jonka jälkeen arvioidaan keinot ongelman poistamiseksi. Tämän jälkeen prosessi etenee toiminta -vaiheeseen ja lopuksi arvioidaan, onko ongelman ratkaisemisessa onnistuttu. Uusi sykli voi alkaa, mikäli nähdään, että tutkimusongelman poistaminen vaatii paremman suunnitelman. (Kananen 2015, 39-43).

Toinen keskeinen ero kehittämistutkimuksen ja toimintatutkimuksen välillä on se, mikä on tutkijan rooli tutkimuksessa. Kananen mukaan ”toimintatutkimus edellyttää muutossyklin toteuttamista ja tutkijan mukanaoloa muutosprosessin läpiviemisessä”. Kehittämistutkimukseksi voidaan katsoa muutosehdotuksien esittäminen, eikä tutkijan tarvitse itse olla muutosprosessia toteuttamassa” (Kananen 2015, 74). Tässä tutkimuksessa tutkija osallistuu organisaation kehittämiseen, mutta ei koe tutkittavien arkea samalla tavalla kuin korjaamopäälliköt, koska ei työskentele itse korjaamoympäristössä. Tutkija on päällikkökollegana hyvin perillä korjaamon toiminnasta ja arjesta, mutta toimii työssään tukipalveluiden näkökulmasta. Lisäksi tutkija on tutkimusentekovaiheessa perhevapaalla, jonka vuoksi hänellä on mahdollisuus tarkastella kohdeorganisaation toimintaa etäämmältä.

Kehittämistutkimus asettaa tutkijalle lukuisia työtapavaatimuksia. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa huolellisen dokumentaation avulla. Tutkijan on pysyttävä objektiivisenä ja osoittaa tämän riittävillä perusteluilla. Objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset nousevat ainoastaan aineistosta, ei tutkijan omista mielipiteistä. Tiedon saannin luotettavuus varmistetaan siten, että tutkitaan juuri niitä asioita, joihin tutkimusongelma liittyy. Lisäksi tutkimusmenetelmiä ja mittareita on käytettävä oikein. (Kananen 2014, 125-136). Tässä tutkimuksessa sen luotettavuus pyritään varmistamaan huolellisella dokumentaatiolla sekä ennen kaikkea sillä, että tutkimuksen tulokset esitetään kerättyyn aineistoon nojaten eikä tutkijan vuosikymmenen aikana kerättyjen havaintojen perusteella. Tutkijalla on oiva tilaisuus seurata kohdeorganisaation toimintaa etäältä poissaolonsa aikana.

3.4 Aineistonkeruumenetelmät

Kehittämistutkimus ei ole oma tutkimusotteensa, joten siinä voidaan soveltaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tämä tutkimus suoritetaan neljän eri vaiheen kautta ja aikataulullisesti tutkimus pyritään suorittamaan noin yhdeksän kuukauden aikana alla olevan suunnitelman mukaisesti (kuva 7):



Kuva 7 Tutkimuksen suorittamisen neljä vaihetta

Aineistonkeruu tapahtuu perinteisen laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tutkimukseen kerätään tausta-aineistoa kohdeorganisaation olemassa olevista materiaaleista sekä yhtiön päälliköitä haastatteleamalla sekä avoimen haastattelun keinoin että ryhmätyöskentelyn keinoin. Koska tutkijalla on mahdollisuus haastatella kaikkia kohdeorganisaation toimipisteiden päälliköitä yhteisien kehityspäivien ryhmätyöskentelyrasteilla, tämä mahdollistaa laajan, koko kohdeorganisaation toimintaan kohdistuvan tiedon keräämisen yhdellä kertaa. Jotta tutkija voi parhaalla mahdollisella tavalla valmistautua kehityspäivien ryhmätyöskentelyyn, ennen tätä suoritetaan avoin haastattelu yhdelle toimipisteen päällikölle. Valmistautumisen lisäksi haastattelun tavoitteena on myös vahvistaa tutkijan käsitystä toimipisteen päällikön arjesta ja johtamistyöstä. Korjaamopäälliköiden alaisuudessa toimiville huoltoesimiehille teetetään ennen päällikköpäiviä kysely yhtiön palvelulupaukseen liittyen. Kyselyn tavoitteena on kartoittaa sitä, miten yhtenäinen kuva yhtiön asiakasrajapinnassa työskentelevillä on yhtiön palvelulupauksesta.

Kerätyn aineiston avulla arvioidaan saavutetut tulokset ja pyritään ymmärtämään tekijät, jotka vaikuttivat tutkimuskysymyksen ratkaisemisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen sekä pohditaan sitä, missä määrin saatiin aikaan tuloksia tai ajauduttiinko seurauksiin, joihin ei pyritty.

3.4.1 Dokumentit ja tutkijan havainnot

Ennen varsinaisia haastatteluja tai ryhmätyöskentelyä tutkija perehtyy kohdeorganisaatioon olemassa olevien aineistojen avulla, joita ovat mm. yrityksen verkkosivut, yhtiön raportit, toimintaohjeistukset sekä muut yhtiön dokumentit tai raportit. Yhtiön liikeideaa tarkasteltaessa kerätään monipuolisesti yhtiön sisäistä materiaalia organisaation rakenteesta ja sisäisistä prosesseista. Myös yrityksen talousraportit, tilinpäätökset sekä vuosikertomukset ovat tutkijan käytettävissä. Kerätty aineisto analysoidaan ja sen avulla pyritään näkökulmia, jotka liittyvät tutkimusongelmaan. Aineiston analyysillä tarkoitetaan mm. aineiston huolellista lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä sekä sisällön erittelyä ja luokittelamista (Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkija on työskennellyt organisaatiossa noin vuosikymmenen ajan sekä toiminut viime vuosina osana yhtiön johtoryhmää, joten tutkijalla on vahva käsitys organisaation toiminnasta ja prosesseista niin koko organisaation tasolla kuin yksittäisten toimipisteiden tasolla. Menneisiin omiin havaintoihin vetoaminen ei kuitenkaan Kanasen mukaan (2015, 78) täytä tieteelliselle tutkimukselle asetettuja vaatimuksia. Näin ollen tutkijan omat, etenkin menneet havainnot, toimivat lähinnä kerättävän materiaalin tukena ja apuna. Vastaukset tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään puhtaasti organisaatiosta kerätystä materiaalista sekä haastatteluista ja ryhmätyöskentelyistä sen välttämiseksi, että tutkimustulokset pohjautuisivat tutkijan omiin mielipiteisiin. Kaikki yhtiön sisäinen materiaali on ei-julkaistavaa materiaalia mahdollisten liikesalaisuuksien varjelemiseksi. Tutkija pitää lisäksi päiväkirjaa opinnäytetyön tekemisen eri vaiheista.

3.4.2 Haastattelut ja kysely

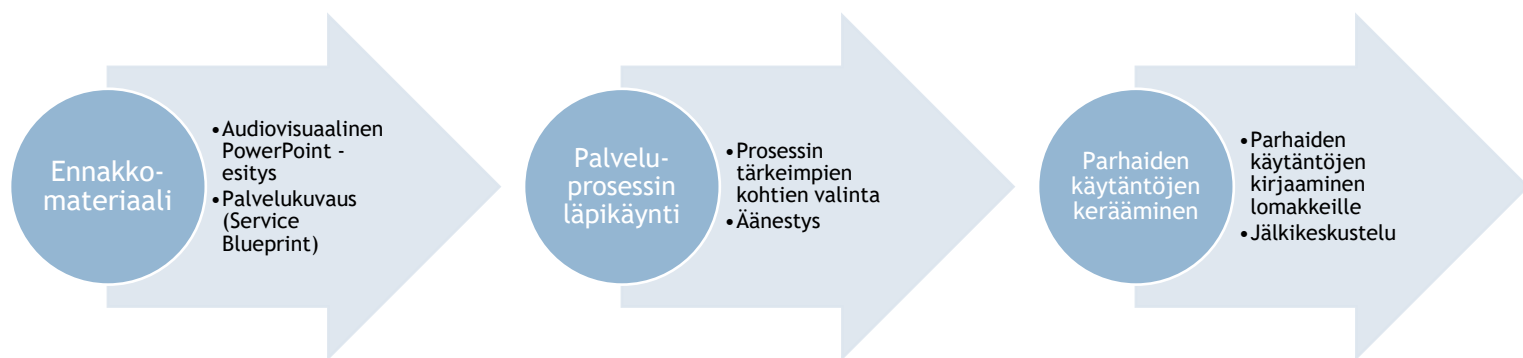
Tärkein osa aineiston keräämistä ovat ryhmätyöskentelyrastit, joiden yhteydessä on mahdollisuus kuunnella kaikkia toimipisteiden päälliköitä kerralla. Tästä syystä tutkija suorittaa ainoastaan yhden avoimen haastattelun yhdelle toimipisteen päällikölle, jonka tarkoituksena on erityisesti valmistautua myöhemmin suoritettavalle ryhmätyörastille. Haastattelu toteutetaan avoimena haastatteluna. Haastateltava saa ennen haastattelua ennakkomateriaalia, jonka avulla hän voi valmistautua haastattelun aiheeseen. Avoimessa haastattelussa keskustelunaiheita ei ole lyöty lukkoon. Sen sijaan keskustelu etenee vapaasti tutkijan etukäteen pohtimista teemoista ja aiheista. (Kauppinen & Puusniekka 2006)

Avoimen haastattelun lisäksi aineiston kartoittamisen yhteydessä käydään erilaisia keskusteluja yrityksen avainhenkilöiden kanssa sekä teetetään lyhyt kysely yhtiön asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille. Keskusteluja ei erikseen nauhoiteta, mutta niistä laaditaan muistiota. Jotta tutkijalla olisi mahdollisimman oikea käsitys organisaation palveluprosessista, edellä mainittujen keskustelujen avulla tutkija voi pyytää avainhenkilöä tarkistamaan esimerkiksi palveluprosessia koskevan kuvauksen tai täsmentämän muita palveluprosessin yksityiskohtia. Kyselyn avulla on tarkoitus selvittää, millä tavalla asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt näkevät yhtiön tärkeimmän palvelulupauksen (liite 2).

3.4.3 Ryhmätyöskentely

Ryhmätyörasti toteutetaan yhtiön korjaamopäällikköpäivillä seuraavassa kuvassa esitetyn suunnitelman mukaisesti (kuva 8). Päällikköpäiville kokoontuvat kaikki yhtiön toimipisteiden päälliköt sekä johdon ja tukipalveluiden johtajat sekä muut päälliköt. Korjaamopäällikköpäivillä yhtiön avainhenkilöillä on mahdollisuus kuulla yhtiön ajankohtaisista asioista sekä mahdollisuus päästä kehittämään niin omaa kuin yhtiön toimintaa. Päällikköpäivät järjestetään noin viisi kertaa vuodessa joko yksi- tai kaksipäiväisinä. Päällikköpäivien agendaan kuuluvat

oleellisesti ryhmätöörastit, joissa käsitellään pienryhmissä johdon valitsemia ajankohtaisia aiheita, jotka voivat liittyä mm. myynnin kehittämiseen, henkilöstöasioihin, johtamisen parantamiseen tai prosessien kehittämiseen. Tähän tutkimukseen liittyen tutkijalla on mahdollisuus osallistua yhtiön korjaamopäällikköpäiville ja pitää päälliköille tutkimukseen liittyvä ryhmätöörasti.



Kuva 8 Ryhmätöörastien kulku

Ryhmätöörastin tavoitteena on tutkia kohdeorganisaation palveluprosessia, tunnistaa siitä palveluprosessin tärkeimmät kohdat sekä keskustella siitä, mitkä ovat parhaita käytäntöjä takamaan palveluprosessin nopeus. Yhtiön päälliköt jaetaan päällikköpäivillä kolmeen ryhmään, jotka vuorollaan käyvät läpi 45 minuutin kestoisen rastin aiheesta. Ryhmissä on kerrallaan 4-5 toimipisteen päällikköä sekä yhdestä kahteen johdon ja tukipalveluiden henkilöä. Koska tutkijalla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa ryhmien kokoon sekä lisäksi annettu aika per ryhmä on rajattu, ryhmätöörastien työskentelyssä sovelletaan erilaisia osallistamisen menetelmiä.

Ajan säästämiseksi rastilla päälliköt saavat ennakkoon materiaalia, jossa pyydetään tutustumaan ryhmätöörastia varten laadittuun palveluprosessin kuvaukseen (Liite 1 Service blueprint). Ennakkomateriaalissa päälliköitä pyydetään miettimään kolmesta viiteen tärkeintä kohtaa prosessista, joiden merkitys on prosessin nopeuden kannalta kaikkein suurin. Tämän jälkeen pyydetään vielä miettimään, mitä parhaita käytäntöjä päällikkö on luonut tai toteuttanut näissä kohdissa prosessia.

Päällikköpäivien ryhmätöörastin työskentely aloitetaan kertaamalla ennakkoon jaettu palvelukuvaus. Päälliköt saavat nostaa heidän mielestään tärkeimpiä kohtia prosessista esiin. Tutkija kirjaa ehdotetut kohdat kaikkien nähtäville. Jos ehdotettuja kohtia tuli esille useita, suoritetaan äänestys, jonka perusteella päälliköt valitsevat ryhmän koon mukaan tärkeimmät kohdat prosessista, joita pitävät nopeuden kannalta kaikkein merkittävimpänä. Äänestys toteutetaan

siten, että päälliköt merkitsevät itse taululta omasta mielestään kolme tärkeintä kohtaa prosessia. Kun tärkeimmät kohdat prosessista on nostettu esiin, ne kirjataan lomakkeelle ja lomakkeet jaetaan päälliköille. Päälliköt saavat kirjata parhaat käytännöt näihin lomakkeisiin. Lopuksi vastaukset käsitellään yhdessä läpi ja tutkija esittää mahdollisesti tarkentavia kysymyksiä.

Ryhmätyörastia ei ole mahdollista nauhoittaa. Tästä syystä, tutkimuksen luotettavuuden takia, päälliköt kirjaavat parhaat käytännöt itse. Tutkija täydentää lomakkeille jälkikeskustelujen perusteella muistiinpanoja erilleen päälliköiden vastauksista. Toinen syy lomakkeiden käyttöön johtuu siitä, että tällä tavalla saadaan parhaalla mahdollisella tavalla kaikkien näkemykset selvitettyä. Pelkällä keskustelulla voisi käydä niin, että vain osan näkemykset tulisivat esille. Kolmen eri rastin ansiosta saadaan myös vahvistusta sille, onko eri ryhmien välillä suurta vaihtelua sen suhteen, mitä kohtia nostetaan prosessista tärkeimmiksi.

4 Tutkimustulokset

Tässä tutkimuksessa on tutkittu kohdeorganisaation liikeideaa, organisaation rakennetta sekä palvelukonseptin rakennetta yhtiön materiaalien sekä kyselyn, haastattelun ja ryhmähaastattelun avulla. Tavoitteena on löytää vastaukset siihen, mitkä tekijät mahdollistavat liikeidean onnistumisen yhtiön sisäisestä näkökulmasta. Koska tutkija on toiminut kohdeorganisaation palveluksessa vuosikymmenen, on myös tutkijalla itsellään paljon osaamista ja tietoa organisaation toiminnasta. Tutkimusta tehdessä tutkija ei kuitenkaan ole ollut itse havainnoimassa kohdeorganisaation päivittäistä arkea, joten tutkimustulokset perustuvat aineistoihin sekä kyselyihin ja haastatteluihin.

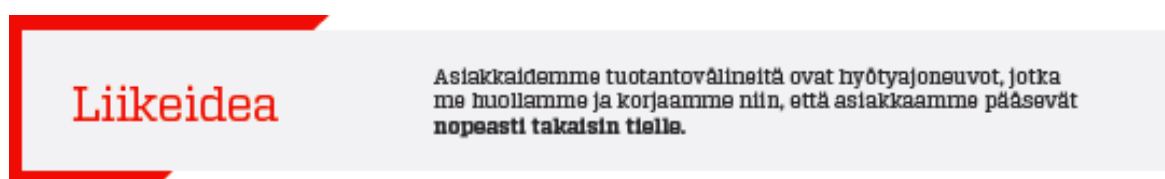
Tutkijan käytettävissä olleet materiaalit ja dokumentit on analysoitu ja niiden avulla on muodostettu käsitys kohdeorganisaation liikeideasta, sisäisestä rakenteesta sekä palvelutarjoamasta. Tutkimuksessa käytettävissä olevan taloudellisen materiaalin avulla on myös voitu jäsenellä kohdeorganisaation toimintaa numeeristen tietojen perusteella. Avoimen haastattelun tuloksia on ensisijaisesti käytetty myöhemmin suoritettujen ryhmätyöskentelyrastin valmistumiseen. Nauhoitettu haastattelu on purettu tekstimuotoon ja siitä on tehty haastattelu-yhteenveto muuta analysointia varten. Ryhmätyöskentelyrastin tulokset kerättiin paperilomakkeille, jotka toimivat samalla tutkijan muistiinpanoina. Paperilomakkeille kirjatut tulokset purettiin taulukkoon, jonne merkittiin kaikkien ryhmien vastaukset sekä otsikkotasolla että yksittäisinä vastauksina. Tämän jälkeen taulukkoon purettu vastaukset ryhmiteltiin ja tarvittaessa yhdistettiin, mikäli vastaukset olivat samankaltaisia. Asiakasrajapinnassa työskentelevien toimihenkilöiden kyselyyn annetut vastaukset niin ikään kirjattiin taulukkoon, ryhmiteltiin ja sen perusteella arvioitiin kerättyjä tuloksia.

Tutkimusta tehdessä kohdeorganisaatiossa ja tutkijan roolissa on tapahtunut runsaasti muutoksia, jotka eivät olleet ennalta tiedossa. Tutkija on ollut tutkimuksen tekovaiheessa perhevapaalla eikä tästä syystä ole ollut läsnä organisaation arjessa. Perhevapaan päätteeksi tutkija on myös siirtynyt uuden työnantajan palvelukseen. Lisäksi perhevapaan aikana organisaatio siirtyi valtion omistuksesta yksityiseen omistukseen, jonka vuoksi tutkimuksessa käytetty materiaali pohjautuu edellisen omistajan ja johdon aikaisiin linjauksiin. Näin ollen uuden omistajan ja johdon näkemykset ja tulevaisuudenvisiot jäävät tutkimuksen ulkopuolelle ja näitä vaikutuksia tutkimukseen arvioidaan tutkimuksen johtopäätöksissä ja pohdintaosiossa.

4.1 Kohdeorganisaation liikeidea vuosina 2015-2017

Liikeidea kuvaa liiketoiminnan kokonaisvaltaista luonnetta ja se koostuu vuorovaikutuksesta, voimavaroista sekä yrityksen rakenteista. Kohdeorganisaatiossa on koettu runsaasti muutoksia vuosina 2008-2017. Haastava tilanne on edellyttänyt koko organisaatiolta kykyä uudistua ja kääntää tappiot voitoiksi. Yhtiössä laadittiin vuosille 2015-2019 uusi strategia, jonka keskiössä oli yhtiön liikeidea. Kasvua lähdettiin hakemaan sekä panostamalla uusiin palveluihin, parantamalla asiakaspalvelua sekä kehittämällä sisäisiä prosesseja.

Kohdeorganisaation liikeidean taustalla on ajatus siitä, että asiakkaiden tuotantovälineen ollessa pois käytöstä asiakas ei voi ansaita sillä. On siis kriittisen tärkeää asiakkaan näkökulmasta saada ajoneuvo nopeasti takaisin tielle. Liikeidean määrittämisestä on siis lähdetty liikkeelle asiakkaan ongelmasta, johon kohdeorganisaatio tuo ratkaisun. Luonnollisesti nopea läpimeno on etu myös kohdeorganisaatiolle itselleen, koska toimiva ja tehokas prosessi näkyy organisaation tuloksentelekyvyssä. Sen lisäksi, että kohdeorganisaation tavoitteena mahdollistaa asiakkaiden kannattava liiketoiminta pitämällä kalusto tiellä, yrityksen tavoitteena on yhtä aikaa olla itse kannattava ja kasvava, asiakkaiden arvostama ja josta työntekijät voivat olla ylpeitä (Kohdeorganisaation Yritysvastuuraportti 2016)



Kuva 9 Kohdeorganisaation liikeidea

Organisaation voimassa oleva liikeidea on tässä muodossaan osana yhtiön laajempaa strategiatyön tulosta, jossa tehtiin linjauksia vuosille 2015-2019 (kuva 9). Tässä yhteydessä yhtiön asiakkaille tehtiin laaja kysely siitä, mitä asiakkaat pitävät huolto- ja korjauspalveluissa tärkeimpinä tekijöinä. Vastauksissa nousi esiin yhtenä tekijänä nopeus, joka puolestaan nousi strategiatyön myötä johtavaksi ajatukseksi liikeideaa kirkastettaessa. Strategiatyön yhteydessä tehtiin myös toimialakartoitusta ja tutkittiin markkinasegmenttejä, joiden perusteella

yhtiössä tehtiin päätöksiä tulevista linjoista. Ajatuksena huolto- ja korjaustyön nopeuden vaatimuksesta ei ole uusi. Se on ollut aina ajoneuvojen huolto- ja korjausliiketoiminnassa oleellinen tekijä liiketoiminnan menestymisen kannalta. Yhtiöllä oli kuitenkin tarve vaikeiden vuosien jälkeen päivittää liikeideansa sanomaa sen lisäksi, että yhtiössä määriteltiin muita tavoitteita mission, vision sekä yhtiön arvojen osalta. (Kohdeorganisaation sisäinen strategiamateriaali ja tilinpäätökset)

Vuosina 2008-2015 yhtiössä oli koettu laajamittaisia tervehdyttämistoimia, jonka seurauksena yhtiön toimipisteverkostoa supistettiin ja henkilökuntaa vähennettiin merkittävästi. Yhtiöstä myytiin lisäksi tytäryhtiöitä pois, joka supisti konsernin palvelutarjoamaa. Taustalla oli erittäin haastava taloudellinen tilanne, joka kosketti voimakkaasti myös kohdeorganisaation asiakkaita. Myös yrityksen asiakaskunta oli muuttunut konsernirakenteen muuttuessa siitä, mitä se oli vuosituhannen vaihteessa. Vaikka lähtökohtaisesti kohdeorganisaation toiminta oli edelleen hyötyajoneuvojen huollot ja korjaukset sekä siihen liittyvä varaosakauppa, asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset olivat merkittävästi muuttuneet. Asiakkaiden tarpeiden kartoituksen yhteydessä tehtiin myös toimiala-analyyseja, joiden perusteella tehtiin linjauksia palvelutarjoamaan. (Kohdeorganisaation sisäinen strategiamateriaali)

Toiminnan supistuessa oltiin lähestytty sitä rajaa, voidaanko organisaatiota enempää pienentää ilman merkittäviä muutoksia koko organisaatorakenteeseen ja tukitoimintoihin. Valtakunnallisen verkoston säilyttämiseksi ja ennen kaikkea kannattavan liiketoiminnan varmistamiseksi kohdeorganisaation oli päästävä tuhoisasta liikevaihdon laskukierteestä kohti kasvavaa liiketoimintaa. Kasvun ajureina toimivat uuden strategian mukaisesti uudet palvelut, uudet markkinat sekä nopeat ja tehokkaat palvelut. Kilpailukyvyn varmistamiseksi kohdeorganisaation vahvuksina olivat kattava ja valtakunnallinen palveluverkosto, yhden luokun palvelutarjonta, monimerkkiosaaminen sekä ennen kaikkea joustavuus ja nopeus. (Kohdeorganisaation sisäinen strategiamateriaali ja tilinpäätökset 2008-2016)

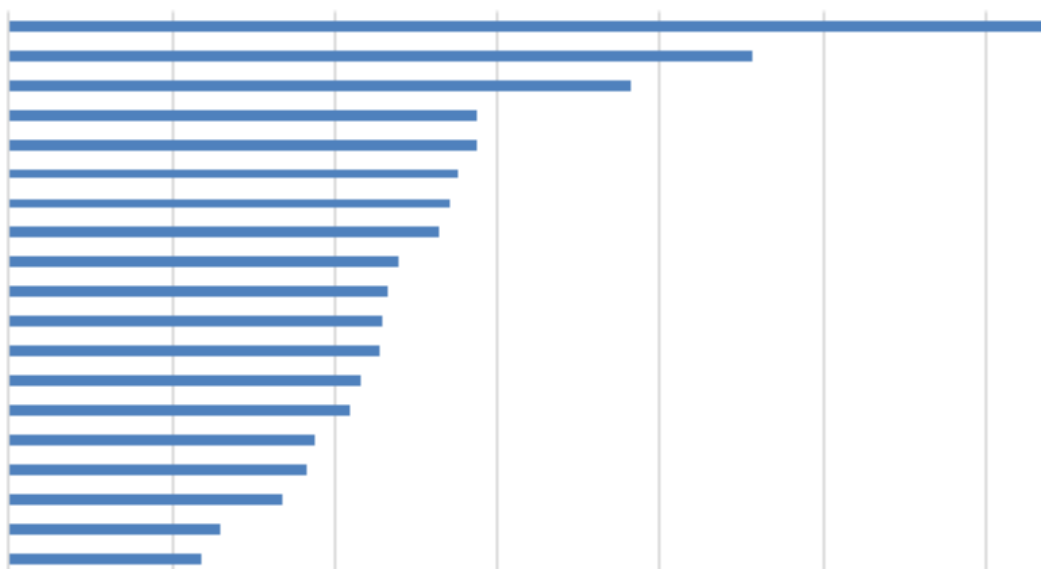
Jotta kohdeorganisaation tavoitteet uuden strategiatyön myötä toteutuisivat, yhtiössä oli tunnistettu monia haasteita, jotka voisivat toimia esteenä liikeidean toteutumisessa. Laaja valtakunnallinen verkosto oli toisaalta yhtiön kilpailuetu, mutta toisaalta sen haasteena oli kirjavat toimintatavat, keskenään erilaiset kulttuurit ja toimintatavat. Muutosten läpivieminen koko verkostoon oli hidasta ja toimipisteiden välillä oli merkittäviä eroja niin toiminnallisten tekijöiden kuin ansaintakyvyn osalta. Kasvun löytäminen edellytti myös uusia ideoita ja toimintamalleja. Tästä johtuen kohdeorganisaatiossa tehtiin erilaisia pilotteja niin uusien palveluiden kuin sisäisen toiminnan organisoinnin suhteen. Organisaation tehokkuutta pyrittiin vahvistamaan hyödyntämällä valtakunnallista verkostoa ja sen tarjoamaa laajaa osaamista. Määritettiin käsite ”liikkuvat ammattilaiset”, joiden avulla yhtiön parhaat osaajat olivat koko verkoston käytettävissä. (Kohdeorganisaation sisäinen strategiamateriaali ja sisäiset tulos- ja tehokkuusseurantamateriaalit)

Sen välttämiseksi, että yhtiössä tehty strategiatyö ei olisi jäänyt ainoastaan uusien iskulauseiden lanseeraamiseksi, yhtiössä tehtiin tarkat suunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi vuosille 2015-2019. Yhtiössä määriteltiin, miten uusien tavoitteiden saavuttaminen näkyy johtamistyössä ja organisaation rakenteessa. Tärkeäksi tekijäksi nousi perusasioiden parantaminen nopean ja tehokkaan palveluprosessin takaamiseksi. Perusasioiden parantaminen edellytti johtamiselta selkeitä koko verkostoa koskevia linjauksia ja tavoitteita. Johtamistyössä määriteltiin keinot, joiden avulla pyrittiin tehostamaan mm. sisäistä tiedonkulkua, henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä asiakaspalvelun laadun parantamista. Tämä näkyi mm. linjauksina sisäisten palaverien ja kehityskeskustelujen pitämisessä sekä asiakastytyväisyyden mittaamisessa. (Kohdeorganisaation sisäinen strategiamateriaali)

Vuosina 2015-2017 yhtiön laskevan liikevaihdon kehitys onnistuttiin kääntämään suunnitelman mukaisesti kasvavaksi liikevaihdoksi. Samalla katkesi myös yhtiötä rapauttava tappiokierre. Edelleen toimipisteiden välillä oli merkittäviä eroja, joita seurattiin mittaamalla toimipisteiden tulos- ja tehokkuusmittareita sekä asiakastytyväisyyttä. Myös toimipisteiden sisäistä tiedonkulkua seurattiin mittaamalla viikko- ja kuukausipalaverien sekä kehityskeskustelujen pitämistä. (Yhtiön tulos- ja tehokkuusseurantaraportit).

4.2 Kohdeorganisaation sisäinen organisaatio

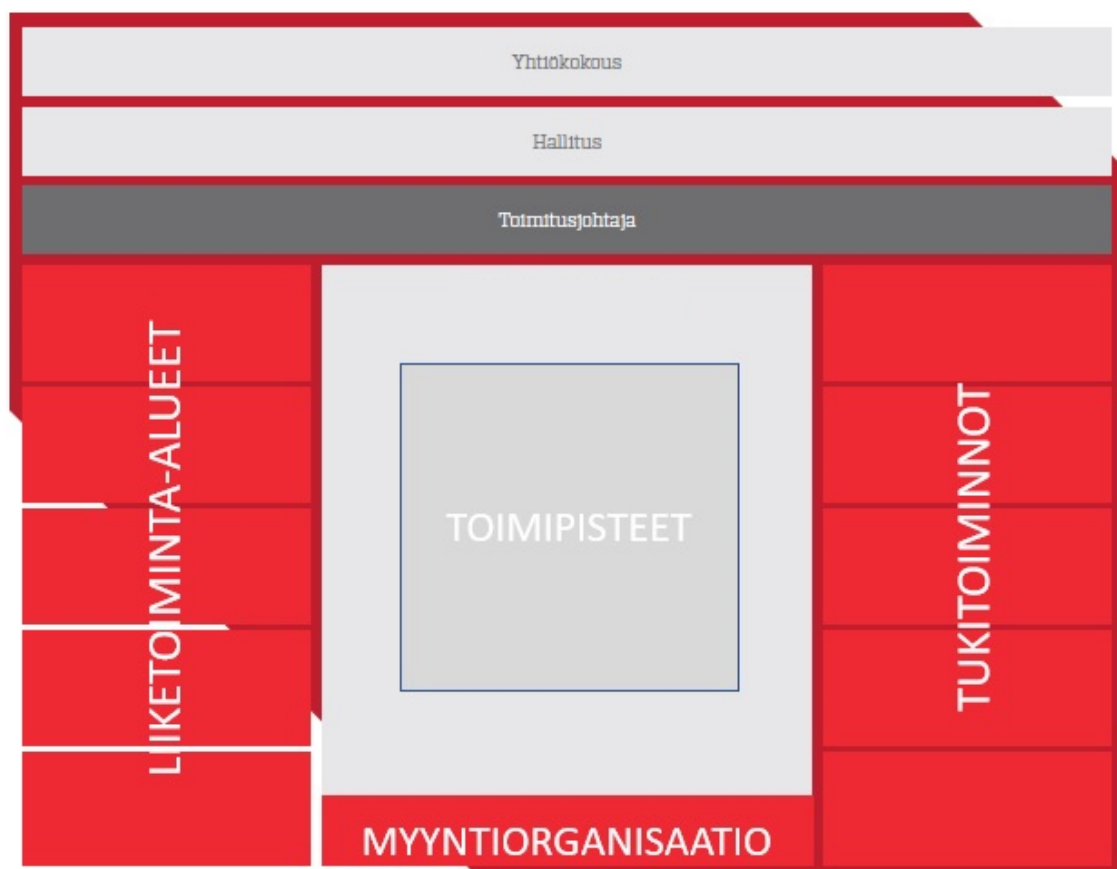
Organisaation tehtävät ja ominaisuudet määräytyvät organisaatorakenteen perusteella ja se kertoo, miten valta ja vastuu on jaettu. Kohdeorganisaatio rakentuu 19 toimipisteestä, joita johtavat toimipisteiden päälliköt. Toimipisteet ovat keskenään hyvin eri kokoisia ja paljastamatta yksittäisten toimipisteiden tarkkoja henkilömääriä tai liikevaihtoja, kokoeroja voidaan kuvata alla olevalla kuvalla (Kuva 10).



Kuva 10 Toimipisteiden väliset kokoerot kohdeorganisaatiossa

Toimipisteiden päälliköt ovat vastuussa toimipisteen menestyksestä ja tuloksesta. He toimivat toimihenkilöiden lähiesimiehinä, jotka puolestaan toimivat ajoneuvomekaanikkojen esimiehinä. Toimipisteissä on siis perinteinen hierarkkinen johtamisjärjestelmä ja vastaavasti jokaisen toimipisteen päällikkö vastaa toiminnastaan ylöspäin organisaation liiketoimintajohdolle. Kuten yhtiön organisaatiokaaviossa on kuvattu, toimipisteet ovat organisaation keskiössä, joiden ympärille on rakennettu yhtiön muut toiminnot. Organisaatiotasolla toimipisteiden menestyksestä vastaa liiketoimintajohto. Liiketoimintajohtoon yläpuolella ovat toimitusjohtaja, hallitus sekä omistaja. (Yritysvastuuraportti 2016)

Kohdeorganisaatiossa on myös eri liiketoiminta-alueita, joista vastataan keskitetysti. Eri liiketoiminta-alueita koskevat linjaukset ja tavoitteet määritellään organisaatiotasolla. Myös yhtiön tukitoiminnot, kuten myynti, hankintatoimi, talous, henkilöstöhallinto, it sekä muut palvelut ovat järjestetty keskitetysti. Kohdeorganisaatiossa siis toteutetaan yhtä aikaa toimipistekohtaista johtamista ja sitä poikkileikkaavia keskitetysti hallinnoitavia toimintoja. (Yritysvastuuraportti 2016)



Kuva 11 Kohdeorganisaation organisaatiorakenne mukaillen yhtiön yritysvastuuraporttia 2016

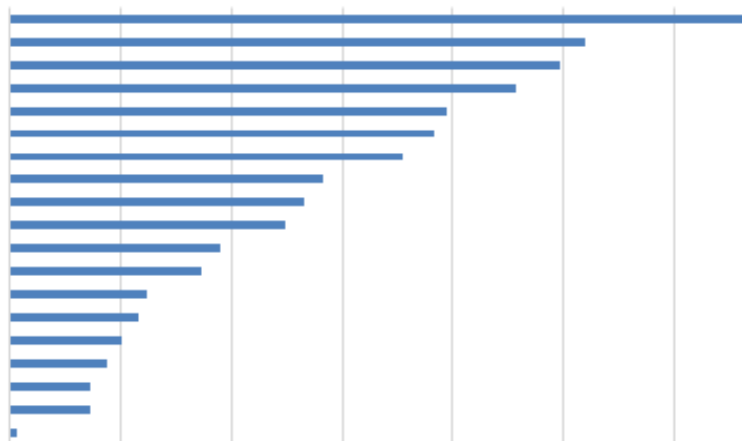
Toimipisteet ovat muodostaneet yhtiön perusrakenteen toiminnan alusta alkaen. Sen sijaan keskitettyjen toimintojen osalta on tapahtunut runsaasti muutoksia vuosien varrella. Joistain liiketoiminta-alueista on luovuttu ja puolestaan joidenkin asemaa on vahvistettu. Keskitettyjen palveluiden rooli on niin ikään vaihtunut eri vuosina. Yhtiössä on ollut vuosina 2008-2017 yhteensä neljä eri toimitusjohtajaa. Muun johdon kokoonpanossa on ollut niin ikään useita muutoksia. Yhtiön vaikeat vuodet taloudellisen taantuman aikaan ovat tuoneet runsaasti muutoksia myös muualla organisaatorakenteisiin ja vastuualueisiin. Kohdeorganisaation koko on supistunut merkittävästi vuosina 2008-2016, joka on ollut seurausta erilaisista tervehdyttämis-toimista. (Tilinpäätökset 2008-2016)

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu kohdeorganisaatiota erityisesti toimipisteiden päälliköiden näkökulmasta ja tutkimuskohteena on ollut yhtiön liikeidea. Näin ollen tutkimuksen tuloksissa ei ole kattavaa selvitystä siitä, miten edellä mainitut muutokset ovat vaikuttaneet organisaation kulttuuriin, asenteisiin ja arvoihin yhtiön muiden työntekijöiden näkökulmasta tai millainen on yleensä organisaation kulttuuri. Tutkimuksessa teetettiin kuitenkin lyhyt kysely toimipisteiden toimihenkilöille, jossa selvitettiin sitä, mikä on toimihenkilöiden näkemyksen mukaan yhtiön tärkein lupaus asiakkaalle. Vastauksissa nousi yksiselitteisesti esiin nopeus. Kyselyyn saatiin yhteensä 22 vastausta 18 eri korjaamolta. 14 vastauksessa nousi esiin nopeus eri tavoin ilmaistuna. Lopuissa 8 vastauksessa yhtiön tärkeimpänä lupauksena pidettiin sitä, että pidetään sovutusta kiinni. Näin ollen, vaikka tutkimuksessa ei ole erityisesti perehdytty organisaatiokulttuuriin, kyselyn perusteella voidaan todeta, että näkemys yhtiön palvelulupauksesta on hyvin yhtenäinen toimihenkilöillä. (Huoltoesimieskyselyn tulokset)

Kohdeorganisaatiossa on käytettävissä monipuoliset mittarit toiminnan seuraamiseksi. Yhtiössä on mahdollista seurata tavoitteiden toteutumista sekä perinteisin taloudellisin tunnusluvuin että toimipisteestä aina mekaanikkotasolle ulottuvin tehokkuus- ja tuottavuusmittarein. Lisäksi yhtiössä on mahdollista seurata asiakastyytyväisyyttä lähes reaaliajassa. Yhtiön sisäisen raportoinnin perusteella on nähtävissä paikoin merkittäviäkin eroja toimipisteiden välillä kaikilla mittareilla mitattuna. Sen lisäksi, että toimipisteiden välisessä suoriutumisessa on runsaasti eroja, toimipisteet ovat keskenään myös henkilömäärällä mitattuna hyvin eri kokoisia. Kun tarkastellaan kokoluokaltaan keskenään samankokoisia toimipisteitä, myös näiden välillä on eroja suoriutumisessa niin taloudellisilla kuin toiminnallisilla mittareilla mitattuna. Toimipisteen menestymiselle tai menestymättömyydelle ei siis ole selkeää kaavaa eikä sieltä erotu esimerkiksi selkeitä kokoluokkia, jotka menestyisivät toisia paremmin. (Sisäiset tulos- ja tehokkuusseurantareportit 2017 & Toimipistekohtaiset tulos- ja prosessitehokkuusseurantareportit 2017)

Alla olevassa kuvassa on hahmoteltu toimipisteiden välisiä eroja liikevoitossa mitattuna siten, että heikoiten menestyvä toimipiste on kuvassa alimmaisena ja parhaiten menestyvä toimipiste ylimpänä (Kuva 12). Sen lisäksi, että toimipisteet ovat keskenään eri kokoisia ja ne ovat

tuloksetekokyvyltään eri tasoisia, toimipisteiden välillä on myös eroja toiminnan tehokkuuden kannalta, joka viittaa prosessien tehokkuuteen. Kaiken kaikkiaan toimipisteen hyvää tai heikkoa suoriutumista voi selittävät toimialueen markkinatilanne sekä palveluprosessin tehokkuus joko yksin tai yhdessä. (Sisäiset tulos- ja tehokkuusseurantaraportit 2017 & Toimipiste-kohtaiset tulos- ja prosessitehokkuusseurantaraportit 2017)



Kuva 12 Toimipisteiden väliset erot liikevoitossa mitattuna

4.3 Kohdeorganisaation palvelutarjoama ja palveluprosessi

Yhtiö palvelee pääsääntöisesti yritysasiakkaita tarjoamalla heille hyötyajoneuvojen huolto- ja korjauspalveluita. Yhtiön palvelutarjoamaan kuuluu oleellisesti se, että asiakkaita palvelee valtakunnallisesti ympäri Suomen laajoilla aukioloajoilla merkkiriippumattomasti. Strategia-kaudella 2015-2019 yhtiössä on kehitetty palvelukonseptia siten, että yksittäisten huolto- ja korjauspalveluiden sijaan asiakkaille on rakennettu kokonaisvaltaisempia palvelupaketteja, joiden avulla asiakas voi paremmin hallita koko kalustoaan. Palveluita tuotteistamalla on helpotettu niiden myyntiä sekä haettu erottautumistekijöitä kilpailijoihin nähden. Liikeideassa asiakkaalle luvataan nopeutta. Tämä on näkynyt kohdeorganisaation palvelutarjoamassa mm. laajoilla aukioloajoilla jopa siten, että joillain paikkakunnilla toimipiste on auki jopa öisin, joka on alalla hyvin poikkeuksellista. Hyvä asiakaspalvelu ja laadukkaat palvelukonseptit mahdollistetaan johtamistyötä kehittämällä ja panostamalla esimiestyöhön. (Yritysvastuuraportti 2016)

Tutkija on laatinut kohdeorganisaation materiaalien avulla palvelukuvauksen organisaation peruspalveluprosessista. Tässä on sovellettu palvelumuotoilun työkalua tutkittaessa yhtiön palveluprosessia Materiaaleina toimivat yhtiön voimassaolevat ohjeistukset korjaamoprosessin hoitamisesta, sisäisen tarkastuksen materiaalit. Lisäksi korjaamoprosessin hahmottamisessa käytettiin apuna Autoalan kuluttajaneuvottelukunnan (AUNE) laatimia sekä Kuluttajaviraston ja kuluttaja-asiamiehen tarkastamia moottoriajoneuvojen korjausehtoja. Tehty palvelukuvaus

tarkastutettiin kahdella yhtiön päälliköllä, jonka jälkeen sitä käytettiin myös ryhmätyöskentelyssä.

Palvelukuvauksen avulla kohdeorganisaation palveluprosessia on tarkasteltu useilta eri tasoilta. Prosessia on katsottu asiakkaan näkökulmasta sekä organisaation sisältä. Organisaation sisältä katsottuna palveluprosessia on tutkittu sekä asiakkaalle näkyvinä toimintoina että taustalla tapahtuvina toimintoina. Sisäisessä toiminnassa on lisäksi kuvattu palvelua niin mekaanikon, toimihenkilön kuin varaosatoimintojen kannalta sekä lisäksi huomioitu tukiprosessien eli tässä yhteydessä tietojärjestelmien rooli prosessin eri vaiheissa. Palveluprosessin mallintamisen jälkeen siitä on pyritty tunnistamaan mahdolliset ongelmakohdat, jotka hidastavat epäonnistuessaan palvelun nopeutta. (Liite 1)

4.4 Avoimen haastattelun tulokset

Toimipisteen päällikölle tehdyssä avoimessa haastattelussa selvitettiin korjaamoprosessin kulun lisäksi toimipisteen päällikön roolia ja toimipisteiden johtamista. Keskustelu jaettiin kahteen osaan, jossa ensimmäisessä käsiteltiin korjaamoprosessia esitetyn palvelukuvauksen avulla. Tutkijan tavoitteena oli löytää mahdollisimman hyvä ja selkeä käsitys siitä, miten korjaamoprosessi etenee ja minkälaisia mahdollisia ongelmakohtia prosessin eri kosketuspisteistä löytyy, jotka estävät nopean ja tehokkaan palveluprosessin. Palvelukuvausta käytetään korjaamopäällikköpäivien rastityöskentelyssä, joten kuvauksen tuli vastata mahdollisimman hyvin todellista tilannetta. Haastattelun toisessa osassa keskityttiin korjaamoprosessin nopeuteen sekä toimipisteen päällikön työhön sekä näkemyksiin siitä, mitä haasteita päällikkö kohtaa arjessaan.

Haastattelun alussa käsiteltiin tutkijan piirtämä palvelukuvaus tavanomaisesta korjaamoprosessista. Haastateltava kiinnitti tässä yhteydessä huomion siihen, että kuvaus sopii hyvin etukäteen ennakoitaviin töihin, mutta todellisuudessa prosessi on monin tavoin monimutkaisempi. Haastateltavan mukaan raskaan kaluston korjaamotoiminta eroaa merkittävästi henkilöautojen korjaustoiminnasta. Palveluprosessi on altis jatkuville muutoksille ja tapahtumien kulkua on vaikea ennustaa etukäteen. Merkittävä osa töistä on täysin diagnosoitavia, joka tarkoittaa sitä, että lopullinen korjaustyön määrä selviää vasta diagnoosin aikana. Kun asiakkaan ajoneuvo on rikkoutunut, ajoneuvo tulee saattaa nopeasti korjaamolle diagnosoitavaksi. Diagnosoitavat työt kiilaavat muiden töiden lomaan, koska asiakasta ei voi pyytää odottamaan diagnoosiaikaa seuraaviin päiviin tai viikkoihin. Kun diagnoosi on valmis, sen jälkeen sovitaan asiakkaan kanssa varsinaisesta korjaustyöstä, varataan työlle tarvittavat varaosat sekä tehdään arvio kustannuksista. Täysin ennakoitavia huoltotöitä on huomattavasti vähemmän.

Korjaustyöt ovat vaikeasti ennakoitavia myös siksi, että korjaustyön yhteydessä saattaa ilmetä lisätöiden tarvetta. Koska yhtiössä huolletaan ja korjataan laajasti eri kokoisia ja eri merkki-

siä ajoneuvoja, kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin varautuminen edellyttäisi valtavan varaosavaraston ylläpitämistä, joka ei ole taloudellisesti kannattavaa. Tästä syystä korjaamalla tulee olla laaja varaosaverkosto nopeine toimituksineen, jotta lisätyötarpeisiin pystytään nopeasti reagoimaan. Tämä edellyttää korjaamon toimihenkilöiltä sekä yhtiön tukitoiminnoilta sujuvaa prosessia varaosatoimitusten suhteen. Lisäksi vaikeasti ennakoitavat työt edellyttävät, että asiakas pidetään hyvin ajan tasalla korjaustyön aikana ja ennen kaikkea sitä, että sisäinen kommunikaatio organisaatiossa toimii. Haastateltavan kommenttien perusteella palvelukuvausta muutettiin siten, että siinä huomioidaan paremmin vaikea ennakoitavuus. Ennen ryhmätyöskentelyä päivitetty palvelukuvaus toimitettiin lisäksi yhtiön toiselle päällikölle kommentoitavaksi. Huolellisesti työstetyn palvelukuvauksen tavoitteena oli se, että se vastaa mahdollisimman monipuolisesti sitä kuvaa, joka toimipisteiden arjessa kohdataan, jotta ryhmätyöskentelykeskustelussa ei takerruttaisi palvelukuvauksen mahdollisiin puutteisiin.

Haastattelun toinen osa koski yksityiskohtaisemmin korjaamoprosessin nopeuteen vaikuttavia tekijöitä sekä toimipisteen päällikön roolia palveluprosessin johtamisessa. Haastateltavan mukaan merkittäviä haasteita korjaamotyön organisoinnissa ovat ajankäytölliset haasteet sekä resurssointi. Töiden järjestely sitoo asiakasrajapinnassa työskenteleviä toimihenkilöitä paljon ja toiminnan organisointi on hyvin tapauskohtaista. Ajoneuvon seisottaminen tulee todella kalliiksi niin asiakkaalle kuin yritykselle itselleen. Nopea ja joustava palvelu edellyttää toimihenkilöltä tilannetajua ja luovuutta. Toimihenkilö voi parhaimmillaan pelastaa palveluprosessin kulun tai pahimmillaan sekoittaa prosessin täysin. Korjaamon menestyminen on paitsi kiinni osaavista ja ammattitaitoisista mekaniikoista, se siis tarvitsee myös rautaisia ammattilaisia asiakasrajapintaan. Jos toimipisteestä vastaavalla päälliköllä on vastuullaan yhden toimipisteen lisäksi muita toimipisteitä, toiminnan hyvä organisointi vaatii toimipisteiden muilta toimihenkilöiltä entistä enemmän.

Toimipisteen päällikön työssä korostuu haastateltavan mukaan niin ikään vaihtuvat tilanteet, jotka vaativat tilannekohtaisia ratkaisuja sekä ”iholla oloa”. Toimipisteiden päälliköiden työ on myös hyvin erilaista riippuen siitä, kuinka paljon päälliköllä on johdettavia. Johdettavien välillä saattaa olla isoja eroja ja kaikki eivät osaa samoja asioita. Tästä syystä määrätty tehtävät saattavat kasaantua samoille henkilöille. Ison toimipisteen päälliköllä on valtavasti päivittäisen arjen ulkopuolista toimintaa, jotka eivät kosketa korjaamon päivittäistä arkea. Näin ollen yksittäisten pikkuasioiden hoitaminen saattaa vaatia suhteettoman paljon työaika. Päälliköllä saattaa myös olla johdettavana useampi kuin yksi toimipiste. Näissä tilanteissa päällikön ajankäyttö muodostuu haasteeksi, kun hänellä ei ole yhtä lailla aikaa vahtia, että palveluprosessi toteutuu useassa toimipisteessä.

Haastateltavan kanssa keskusteltiin eri toimipisteiden välisistä eroista. Pienen toimipisteen päälliköllä on mahdollisuus työskennellä paremmin lähellä päivittäistä arkea yhdessä toimihenkilöiden kanssa, mutta toisaalta pieni korjaamo kohtaa useammin haasteita resursoinnin

osalta. Merkittävä osa vuodesta on ns. poikkeusaikaa, kun työntekijät pitävät vuorollaan vuosilomia tai syntyy muita poissaoloja. Poissaoloja puolestaan seuraa kireminen. Rutiinien luominen on haastavaa niin toimihenkilöiden työssä kuin päällikön työssä, kun työtä on todella paljon ja päivät kuluvat nopeasti. Pienessä toimipisteessä toimihenkilöiden määrän kasvattaminen ei ratkaise ongelmaa, koska liian raskas toimihenkilörakenne tuo haasteita kannattavuuden suhteen.

Yhtiössä on toteutettu isoja, kaikkia toimipisteitä koskettavia muutoshankkeita, jotka ovat onnistuneet toisissa toimipisteissä paremmin kuin toisissa. Haastattelijan kokemus koko organisaatiota koskevissa muutoksissa on ollut se, että iso muutoshanke on parhaassa tapauksessa ennakkoon suunniteltu ja käytännön arjessa pilotoitu, mutta tästä huolimatta muutoksen astuessa täysimittaisesti voimaan toimipisteet toteuttavat muutosta omalla tyylillään ja osa jopa irtautuu siitä kokonaan osoittamalla, että muutos vahingoittaa kyseisen toimipisteen toimintaa. Myös haastateltava totesi, että eri toimipisteiden välillä on kirjavia käytäntöjä toimintatapojen suhteen ja kun tilanne on päällä, siihen reagoidaan nopeasti. Haastateltava arvioi, että kirjaviiden käytäntöjen myötä yhtiössä on todennäköisesti paljon päällekkäistä työtä, kun jokaisessa toimipisteessä toimitaan omalla tavalla. Mitä muutosten jalkauttamiseen tulee, haastateltavan mukaan se edellyttää iholla oloa jatkuvasti. Korjaamoprosessin yksittäisen asian muuttaminen tai kehittäminen edellyttää runsaasti työtä ja läsnäoloa päälliköltä. Toiminnan organisointi on kaiken kaikkiaan hyvin päälliköstä riippuvainen.

Lopuksi haastateltavan kanssa keskusteltiin siitä, mitä asioita tulisi muuttaa, jotta voitaisiin parantaa korjaamoprosessin nopeutta. Haastateltavan mukaan määrättyjä toistuvasti ongelmaksi osoittautuneita asioita on käsitelty vuodesta toiseen eri tavoin. Tiettyjen asioiden muuttaminen vaatisi kenties aivan uudenlaista ajattelua. Digitaalisilla työkaluilla voitaisiin nopeuttaa korjaamon työskentelyä, mutta se edellyttäisi vanhoista toimintamalleista luopumista eikä poikkeuksia tulisi sallia.

4.5 Ryhmätyöskentelyn tulokset

Tutkimuksen aineiston keräämisen kannalta kaikkein tärkein osuus suoritettiin yhtiön kehityspäivässä suunnitelman mukaisesti. Päälliköt oli jaettu kolmeen eri ryhmään, jotka kävivät vuorollaan 45 minuutin pituisella ryhmätyörastilla. Ensimmäisen rastin päälliköt olivat palvelusvuosissa mitattuna kaikkein kokeneimpia päälliköitä. Toisen rastin päälliköt palvelusvuosissa mitattuna tuoreempia ja kolmannen rastin päälliköt olivat kaikki joko kokonaan yhtiössä uusia tai päällikön tehtävässä uusia. Tämä myöskin näkyi keskustelun vilkkauksessa: ensimmäisen ryhmän kanssa keskustelu oli vilkkainta ja korjaamoprosessista nostettiin kaikkein eniten kohtia, joita pidettiin prosessin kannalta oleellisena. Kahdessa ensimmäisessä ryhmässä tärkeimmistä kohdista äänestettiin. Viimeiseltä ryhmältä nousi rastin aikana neljä kohtaa tärkeimmäksi, jotka valittiin kaikki parhaiden käytäntöjen tarkasteluun. Seuraavaksi käsitellään

rasteilla nousseita asioita, jotka ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi vähintään kahdessa ryhmässä.

Rastin aikana päälliköt saivat nostaa esiin parhaita käytäntöjä palveluprosessista, jolla tataan prosessin nopeus. Tällä tavalla tutkijan tavoitteena oli kohdistaa keskustelu kaikkein oleellisimpiin asioihin. Siitä huolimatta, että tietoa kerättiin kolmella eri ryhmätyörastilla, päälliköiden vastaukset nousivat esiin hyvin yhtenevällä tavalla. Tehtävänannon johdosta oli hyvin luonnollista, että kaikki keskusteluissa nostetut tekijät liittyivät vahvasti yhtiön sisäisiin toimintatapoihin. Vastauksista voitiin kuitenkin tunnistaa liikeidean käsitteisiin peilaten erilaisia yhteensopivuustekijöitä sisäisen organisaation sekä asiakkaan ja palvelun välillä. Alla olevaan taulukkoon on ryhmitelty tekijöitä, jotka nousivat esiin tärkeimpinä tekijöinä palveluprosessin nopeuden kannalta (Taulukko 1).

Nr	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
1	Ajanvarauksen ja työmääräyksen laatiminen	Asiakkaan tilauksen ymmärtäminen ja ajanvarauksen laatiminen	Ajanvarauksen ja työtilauksen tekeminen
2	Varaosien saatavuus	Varaosien saatavuus ja oikeellisuus	Varaosaprosessin toimivuus ja ennakointi
3	Sisäinen kommunikaatio	Sisäinen kommunikaatio	
4	Korjaamon saavutettavuus		Korjaamon saavutettavuus
5		Työmääräyksen selkeys (liittyy nr. 1)	
6	Keskitetty varaosapalvelu (liittyy nr. 2)		
7			Lisätöiden organisointi

Taulukko 1 Ryhmätyöskentelyn tulokset

Kaikissa kolmessa ryhmässä nousi esiin palveluprosessin nopeuden kannalta olennaisena asiana korjaamotomihenkilön ja asiakkaan välinen kommunikaatio palveluprosessin alussa. Asiakkaan tarpeen tunnistaminen mahdollisimman hyvin vaikutti päälliköiden mukaan kriittisellä tavalla palveluprosessin myöhempään kulkuun. Tähän vaiheeseen prosessia kuuluu asiakkaan tilauksen ymmärtäminen sekä ajanvarauksen ja työtilauksen tekeminen. Tärkeintä on saada asiakkaalta kaikki mahdollinen tieto työn suorittamiseksi, jotta vältetään myöhemmin ylimääräiseltä työltä. Huolellisella työllä heti prosessin alkuvaiheessa varmistetaan myös, että työlle saadaan oikeat varaosat. Lisäksi varmistamalla asiakkaan oikeat yhteystiedot sekä muut huomionarvoiset asiat vältetään myöhemmin turhalta selvittelytyöltä. Päälliköt peräänkuuluttivat toimihenkilön ammattitaitoa siihen, että asiakkaalta osataan kysyä oikeat kysymykset. Nopea prosessi edellyttää myös sitä, että tietojärjestelmät ovat heti palveluprosessin alusta alkaen käytössä ja että niitä osataan käyttää suunnitellulla tavalla. Keskusteluissa ilmeni, että tietojärjestelmäosaaminen työntekijöiden välillä on hyvin vaihtelevaa ja joissain tilanteissa jopa yksittäisiltä henkilöiltä sallitaan asioiden manuaalinen kirjaaminen tietojärjestelmien sijaan.

Varaosaprosessin toimivuus nousi niin ikään tärkeäksi tekijäksi kaikissa kolmessa ryhmässä. Päälliköiden mukaan prosessin nopeus varmistetaan huolehtimalla joka päivä varaosien ennakoinnista sekä varaston hallinnasta. Varaosahenkilöstön ammattitaito on ehdottoman tärkeää, jotta tilatut varaosat eivät ole vääriä. Yhtiössä oli tehty tutkimusta edeltävänä vuona iso varaosaprosessia koskeva muutos, jossa varaosatoimintoja oli keskitetty. Varaosaprosessin muutos nousi esiin ryhmäkeskusteluissa lukuisia kertoja. Ajatuksena keskitettyä varaosatoimintoa pidettiin hyvänä, mutta korjaamot olivat kohdanneet käytännössä monia haasteita. Reilu vuosi muutoshankkeen toteuttamisen jälkeen tilanne oli se, että osa toimipisteistä toimi kokonaan ja osa osittain keskitetyn varaosapalvelun varassa. Osa toimipisteistä oli irtautunut siitä kokonaan ja pyöritti varaosatoimintoja omalla henkilökunnalla. Suurimpana tekijänä nousi esiin keskitetyn varaosapalvelun saavutettavuus ja koettiin, ettei palvelu toimi riittävän nopeasti. Useimmissa toimipisteissä ongelmat oli ratkaistu siten, että asia on hoidettu itse.

Kahdessa ensimmäisessä ryhmässä nostettiin esille sisäisen kommunikaation rooli palveluprosessissa. Päälliköiden mukaan tietoa tulisi jakaa kaikilla mahdollisilla tavoilla. Tietojärjestelmien käyttö nousi myös tässä yhteydessä esiin. Paras tapa jakaa tietoa on päälliköiden mukaan asioiden kirjaaminen toiminnanohjausjärjestelmään, jossa tieto on kaikkien nähtävillä. Eri toimipisteissä on käytössä erilaisia keinoja varmistaa, että kaikki ovat ajan tasalla asiakkaiden osalta. Toimipisteissä käytettiin tiedon jakamiseen sähköpostien jakelulistoja, vuorovaihtopalavereita ja -raportteja sekä fläppitauluja. Kaiken kaikkiaan, mikäli kommunikaatio korjaamalla ei pelaa, aikaa valuu turhien asioiden selvittelyyn ja varmisteluun. Ryhmätyöskentelyssä nousi esiin kehitysehdotuksena digitalisaation parempi hyödyntäminen lisäämällä tablettitietokoneita erityisesti mekaanikoiden käyttöön, jolloin työvaiheiden kirjaaminen helpottuisi.

Ensimmäisessä ja kolmannessa ryhmässä nostettiin esiin korjaamon saavutettavuus. Keskustelu kulminoitui monin tavoin resurssien määrään ja organisointiin. Keskusteluissa nousivat esiin resurssihaasteet, jonka vuoksi vuoroissa ei aina ole riittävästi henkilöitä palvelemaan asiakkaita. Puhelimeen vastaaminen on erityisen tärkeää, koska suurin osa töistä sovitaan puhelimitse. Toimipisteissä oli kehitetty erilaisia tapoja varmistaa puhelimeen vastaaminen tai prosessi takaisinsoitoille. Huolellisella organisoinnilla voidaan helpottaa sitä, että tehtävät on järjestetty siten, että sekä korjaamotoiminta että asiakaspalvelu hoituvat.

Kaiken kaikkiaan ryhmätyörasteilla näkyi se, että kaikkiin nopeuden kannalta tärkeisiin palveluprosessin vaiheisiin reagoitiin eri toimipisteissä eri tavoin. Varaosaprosessin toimivuus ja edellisenä vuonna toteutettu suuri muutos varaosaprosessissa herätti runsaasti keskustelua. Jossain määrin koettiin, että korjaamon kohtaamat ongelmat eivät olleet korjaamon omissa käsissä liittyen varaosaprosessiin. Toisaalta, etenkin suurissa toimipisteissä, oli tehty omia ratkaisuja ongelmien korjaamiseksi.

5 Johtopäätökset

Tutkimustuloksissa on tarkasteltu yhtiön liikeideaa, sisäistä toimintaa, palveluprosessia sekä käsitelty avoimen haastattelun ja ryhmätyöskentelyn tuloksia. Tavoitteena on ollut selvittää tutkimuksen tietoperustassa käsiteltyjen käsitteiden kautta kohdeorganisaation sisäisen toiminnan yhteensopivuutta muihin liikeidean osatekijöihin ja vastata tutkimuskysymykseen siitä, mitkä ovat liikeidean onnistumisen mahdollistavia tekijöitä organisaation sisäisestä näkökulmasta. Johtopäätöksenä on tarkoituksena tuoda esille, mitä tutkimustulokset tarkoittavat tutkimusongelman kannalta ja tuoda esiin jatkotoimenpide-ehdotuksia.

Keskeisin havainto tutkimustulosten perusteella on se, että sen lisäksi, että toimipisteet ovat hyvin eri kokoisia keskenään, ne ovat myös hyvin eri tasoisia keskenään. Parhaiten menestyneissä korjaamoissa palveluprosessi toimii ja toimipiste vastaa hyvin markkinoiden vaatimuksia saaden tilauskirjaan riittävästi työtä. Samaan aikaan heikoiten menestyvillä korjaamoilla haasteena saattaa olla joko heikko sisäinen prosessi, heikko markkinatilanne tai pahimmassa tapauksessa molemmat. Tämä asettaa kohdeorganisaation johtamisen näkökulmasta runsaasti haasteita liikeidean eri osatekijöiden yhteensopivuuden näkökulmasta. Ts. liikeidean osatekijöiden yhteensopivuus ilmenee eri tavoin eri toimipisteissä ja tutkimuskysymyksen ratkaiseminen edellyttäisi toimipistekohtaista analyysia. Näin ollen tutkimusongelman ratkaisussa ja kehitysehdotuksissa pyritään esittämään ratkaisuja, jolla helpotetaan kohdeorganisaation johtamista siten, että toimipisteiden erilaisuus otetaan huomioon.

Kohdeorganisaation liikeideassa nopeuteen tiivistyy koko yhtiön sisäinen palveluprosessi aina siitä alkaen, kun asiakkaan ajoneuvolle tulee huollon tai korjauksen tarve aina siihen asti, kunnes työ on valmis ja asiakas saa siitä laskun. Palveluprosessin tehokkuus edellyttää, että toiminnan organisointi on hyvin suunniteltu ja että toimipiste on hyvin johdettu. Nopea palveluprosessi edellyttää organisaatiolta, että korjaamo on helposti saavutettavissa ja että asiakas saa korjaamolta huolto- tai korjausajan asiakkaalle sopivaan aikaan.

Töiden huolellisella organisoinnilla toiminta pysyy tiiviinä ja tehokkaana eikä aikaa valu hukkaan. Pieniä yksityiskohtia hiomalla, kuten sillä, että huolto- ja korjaustoimenpiteisiin liittyvät asiat dokumentoidaan huolellisesti, korjaamon sisäinen kommunikaatio toimii sekä sillä, että asiakasta pidetään ajan tasalla tilanteiden muuttuessa, varmistetaan, ettei mahdollisia virheitä tarvitse korjailla jälkikäteen. Prosessin onnistuminen taataan sujuvalla varaosalogistiikalla. Liikeidean keskiössä on asiakas, jolle luvataan nopeaa palvelua ja että asiakas saan nopeasti tuotantovälineensä toimintakuntoon. Asiakaspalvelu ja lupauksen lunastaminen tapahtuvat asiakasrajapinnassa, jossa yhtiön huoltoesimiehet ja toimipisteiden päälliköt ovat keskeisessä roolissa.

Kohdeorganisaation toimipisteissä kohdataan päivittäin lukuisia vaihtelevia tilanteita, joista selviytyminen edellyttää korjaamohenkilökunnalta ammattitaitoa, tilannetajua, luovuutta

sekä erinomaisia asiakaspalvelutaitoja. Kohdeorganisaatiossa on samaan aikaan tapahtunut runsaasti muutoksia. Vaikeiden vuosien jälkeen yhtiössä on haettu ja onnistuttu saamaan aikaan kasvua. Kasvun ajureina ovat toimineet yhtiön sisäisen toiminnan, asiakaspalvelun sekä uusien palvelukonseptien kehittäminen. Siitä huolimatta, että yhtiössä on onnistuttu katkaisemaan laskevan liikevaihdon kierre, kaikki muutokset eivät ole jalkautuneet toimipisteiden arkeen samalla tavalla ja toimipisteiden välillä on runsaasti mitattavia eroja. Toimipisteet ovat tottuneet ratkaisemaan kohtaamansa ongelmat tilanteen mukaan ja soveltaneet koko organisaatiota koskettavia toimintaohjeita eri tavoin keskenään.

Seuraavaksi pohditaan kohdeorganisaation sisäisen organisaation yhteensopivuutta markkinan sekä palvelutarjoamaan.

5.1 Sisäisen organisaation yhteensopivuus muiden liikeidean osatekijöihin

Sisäisen organisaation ja markkinan välistä yhteensopivuutta voidaan arvioida tutkimalla asiakkaiden tarpeiden yhteensopivuutta organisaation rakenteisiin, resursseihin sekä toimintaperiaatteisiin. Tässä tutkimuksessa ei ole selvitetty asiakkaiden näkemyksiä yhtiön palveluprosessista. Yhtiön sisäisten materiaalien perusteella kuitenkin tiedetään, että strategiatyössä on tehty selvitys siitä, mitä asiakkaat pitävät tärkeimpinä tekijöinä korjaamopalveluissa. Tutkimuksessa nousi esiin nopeus, joka nostettiin kantavaksi teemaksi yhtiön strategiaa sekä liitettiin osaksi yhtiön liikeidea. Voidaan siis ajatella, että kohdeorganisaation liikeideassa on pyritty vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja liikeideassa on tunnistettu markkinoiden vaatimukset tältä osin. Tutkimuksessa ei olla myöskään tutkittu kohdeorganisaation markkinasegmenttejä. Tutkimusaineiston perusteella voidaan kuitenkin todeta, että markkinasegmentit on huomioitu osana yhtiön strategiatyötä.

Tutkimuksessa teetettiin yhtiön toimihenkilöille kysely, jossa kysyttiin, mikä on yhtiön tärkein lupaus asiakkaalle. Vastaukset olivat hyvin yhteneviä ja niissä nousi selkeästi esiin nopeus. Kysymyksen asettelussa ei viitattu millään tavalla yhtiön liikeideaan, joten yksimielisyys nopeuden tärkeydestä ei tullut esiin sitä kautta. Kyselyn perusteella voidaan arvioida, että yhtiön toimintaperiaatteet ovat siltä osin yhtenevät, että yhtiön työntekijöille on muodostut yhteinen käsitys yhtiön palvelulupauksesta.

Päällikön avoimessa haastattelussa sekä ryhmätyöskentelyissä käsiteltiin tutkimuksessa laadittua palvelukuvausta. Palvelukuvauksessa huomioitiin asiakkaan osallisuus palveluprosessissa sekä tunnistettiin erilaisia ongelmakohtia, jotka saattavat epäonnistuessaan heikentää palveluprosessin nopeutta. Ryhmätyöskentelyssä nousi yhtenä tärkeimpänä tekijänä esiin se, että asiakkaan tarpeen tunnistaminen palvelutilanteen alkuvaiheessa on ensiarvoisen tärkeää onnistuneessa palveluprosessissa. Tutkimuksessa nousi esiin myös se, että palveluprosessin noudattaminen ei noudata ennalta määritettyä kaavaa. Tilanteet vaihtuvat nopeasti ja palveluprosessin nopeus edellyttää toimipisteiden toimihenkilöiltä nopeita reaktiota, luovuutta sekä

vahvaa ammattitaitoa. Näin ollen se, miten asiakas kokee tulleen palveluksi, riippuu hyvin pitkälti siitä, miten yksittäinen henkilö on roolissaan onnistunut palveluprosessin aikana huomioimaan kaikki vaativan palveluprosessin vaatimukset. Haastatteluissa nousi myös esiin tavanomaiset resurssihaasteet, jolloin henkilökuntaa ei ole riittävästi. Koska kohdeorganisaation aineistojen perusteella toimipisteiden välillä on monia eroja niin tuloksellisesti, prosessin toiminnan tasolla sekä asiakastyytyväisyydessä, voidaan arvioida eroavaisuuksien heijastuvan myös asiakkaaseen ja asiakkaiden tarpeisiin.

Palveluiden johtamisessa on tärkeää tunnistaa yrityksen menestyksen keskeisimmät tekijät ja antaa niiden näkyä organisaation johdossa ja kulttuurissa. Palvelun johtamisjärjestelmän ollessa tehokas, kaikkien komponenttien välillä vallitsee tasapaino ja yhteensopivuus. Kohdeorganisaation palvelulogiikkaa ja palvelujohtamisen periaatteita voidaan lähestyä mm. organisaation rakenteen, toimialan sekä sisäisen toiminnan näkökulmista. Palveluprosessia johdetaan kohdeorganisaatiossa aikaisemmin kuvatun organisaatorakenteen osoittamalla tavalla ja sitä voitaneen pitää hyvin perinteisenä suomalaisena palvelualan yrityksenä, jossa johtaminen tapahtuu hierarkisesti ylhäältä alas. Toimiala on hyvin tekninen, joka viittaa vahvasti teollisen liiketoimintalogiikan periaatteisiin. Yhtiössä on kuitenkin uudistettu yhtiön strategiaa, liikeideaa sekä palvelukonseptia sekä viestitty siitä monin eri tavoin. Strategia-aineistojen perusteella ei kuitenkaan ole viitteitä siitä, että yritys noudattaisi johtamisperiaatteissaan kuitenkaan erityisesti asiakaspainotteisen palvelulogiikan ajattelumalleja esimerkiksi palvelumuotoiluajattelun avulla.

Kohdeorganisaatiossa on kuitenkin otettu eri tavoin vaikutteita asiakaslähtöisyydestä ottamalla asiakkaan tarpeet paremmin huomioon strategiatyössä. Asiakkaille on järjestetty esimerkiksi paneelikeskustelutilaisuuksia, joissa on pyritty saamaan asiakkaan näkökulma paremmin huomioon perinteisen asiakastyytyväisyysmittausten lisäksi. Lisäksi yhtiössä on rakennettu uudenlaisia palveluita pyrkimyksenä vastata asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaat odottavat yksittäisten huolto- ja korjaustöiden sijasta kokonaisvaltaista palvelua, jolla asiakas voi paremmin hallita kalustoaan. Saadakseen työntekijät mukaan tuottamaan asiakkaille hyödyllisiä ja houkuttelevia palvelukokonaisuuksia yhtiössä on uudistettu strategiakauden aikana palkitsemisperiaatteita sekä lisätty sisäistä koulutusta. Viitaten aikaisemmin esitettyyn tietoperustaan kohdeorganisaation voidaan nähdä noudattavan perinteisiä palvelulogiikan periaatteita, jossa on panostettu sekä organisaation sisäiseen toimintaan että nähty asiakkaan rooli uudella tavalla.

Kohdeorganisaation sisäisen toiminnan ja tarjotun palvelun väliseen yhteensopivuuteen vaikuttaa oleellisesti se, miten ja millä periaatteilla yhtiötä johdetaan. Mikäli yhtiön liiketoimintalogiikka on epäsuhdassa yhtiön johtamismallien kanssa, liikeidean onnistuminen vaarantuu. Kohdeorganisaation kannalta palvelulogiikan noudattaminen edellyttää johtamiselta sitä, että henkilökunta on otettu vahvasti mukaan palveluiden tuottamiseen siten, että operatiivisella henkilöstöllä on selkeä käsitys kokonaisuudesta. Ryhmätyöskentelyissä nousi yhtenä tärkeänä

tekijänä esiin sisäisen kommunikaation tärkeys. Toimipisteiden välillä oli kuitenkin lukuisia eri toimintamalleja sisäisen kommunikaation parantamiseksi. Sujuva kommunikaatio näyttäytyy palveluprosessissa mm. siten, että asiakasta pidetään paremmin ajan tasalla, joka lisää asiakkaan tyytyväisyyttä ja että palveluprosessi pysyy nopeana, kun työntekijät ovat perillä siitä, mitä ympärillä tapahtuu.

Tutkimustuloksissa nousi myös esiin keskitettyjen palveluiden rooli, joiden tehtävä on tukea sisäistä toimintaa. Keskitettyjen palveluiden arvo ja tärkeys koettiin eri toimipisteissä eri tavoin. Yhtiössä oli toteutettu merkittävä muutos keskitetyissä palveluissa ja muutoksen tarkoituksena oli hyödyntää yhteiskäytön mahdollisuuksia parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimustulosten mukaan muutos oli kuitenkin otettu vastaan yhtiön toimipisteissä vaihtelevasti. Osa toimipisteistä noudatti uutta toimintamallia tarkoitettulla tavalla. Osa toimipisteistä oli palannut osittain vanhoihin toimintamalleihin, koska näissä toimipisteissä oli koettu, että muutos ei ollut kaikilta osin onnistunut, jonka vuoksi osa keskitetyn palvelun tehtävistä oli päätetty hoitaa itse. Osa toimipisteistä oli puolestaan irtautunut muutoksesta kokonaan, koska eivät kokeneet hyötynensä muutoksesta tai pitivät sitä jopa haitallisena toiminnalle.

Palvelun hyvä laatu edellyttää vahvaa yrityskulttuuria, jolla vahvistetaan yhtenäisten toimintatapojen muodostumista. Vahvan yrityskulttuuri mahdollistaa sen, että eri tilanteisiin reagoidaan organisaatiossa yhtenevästi. Kohdeorganisaatioon on ikään kuin muodostunut toimipiste-kohtaiset yrityskulttuurit, joissa tilanteisiin reagoidaan kussakin toimipisteessä omaksutun kulttuurin kautta. Se näkyy mm. siinä, miten eri toimipisteet ovat reagoineet muutoksiin. Myös toimipisteiden väliset erot niin tuloksellisesti kuin tehokkuuden ja asiakastyytyväisyyden perusteella kertovat siitä, että kohdeorganisaation suoriutumisessa on eroja.

Kohdeorganisaatiossa oli kehitetty strategiakaudella 2015-2019 niin organisaation sisäisiä prosesseja ja toimintaa kuin panostettu palveluiden ja asiakaspalvelun kehittämiseen. Toiminnan kehittämisessä ei siis oltu panostettu vain yhteen liiketoiminnan osa-alueeseen, kuten asiakaspalveluun tai sisäisen toiminnan kehittämiseen vaan sen sijaan pyritty parantamaan kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan eri osatekijöitä. Vaikka kaikissa toimipisteissä ei ole omaksuttu yhtiön linjauksia samalla tavalla, kohdeorganisaatiossa oli saavutettu tärkeä tavoite kääntämällä negatiivinen kehitys positiiviseksi, joka antaa kohdeorganisaatiolle paremmat edellytykset yhtenäistää yhtiön toimintaperiaatteita tulevaisuudessa.

5.2 Ehdotetut jatkotoimenpiteet

Liikeideassa onnistuminen mahdollistetaan sillä, että liikeidean osatekijöiden välille luodaan yhteensopivuutta. Tutkimustuloksien perusteella yhtiön toimipisteiden välillä on monia eroja niin kannattavuuden, tehokkuuden kuin asiakastyytyväisyystuloksien näkökulmista. Tutkimustuloksien perusteella ei kuitenkaan voida suoraan osoittaa isojen, keskisuurten tai pienien toimipisteiden olevan toisiaan menestyvämpiä. Eri kokoisilla toimipisteillä on kuitenkin omat

tyypilliset haasteensa, joita toimipisteen päällikkö arjessaan kohtaa. Arjen haasteita on ratkottu toimipisteissä eri tavoin, joka näkyy erilaisina toiminta- ja johtamistapoina. Toimipisteet ovat myöskin reagoineet muutoksiin eri tavoin. Suurissa koko organisaatiota koskevissa muutoksissa on saatettu irtautua kokonaan yhteisistä toimintatavoista tai soveltaa uusia toimintatapoja toimipistekohtaisilla ratkaisuilla.

Haastava liiketoimintaympäristö, aikaisemmin laskeva liikevaihdon kehitys sekä tappiollinen tulos ovat osaltaan mahdollistaneet sen, että yhtiössä on sallittu toimipistekohtaisten erojen syntyminen, koska yhtiön tärkein tehtävä on ollut katkaista negatiivinen kierre ja löytää kasvua. Tämä on osaltaan edellyttänyt kohdeorganisaatiolta joustavuutta, kokeilunhalua sekä riskien ottamista, jotta muutosta alkaisi tapahtua ja osaltaan kannustanut erilaisiin kokeiluihin ja pilotteihin, joilla on haettu uusia parempia toimintatapoja. Kokeiluiden tuloksena parhaita käytäntöjä on pyritty monistamaan muihin toimipisteisiin. Se, mikä on toiminut yhdessä toimipisteessä ei kuitenkaan välttämättä ole toteutunut yhtä menestyksekkäästi toisessa toimipisteessä. Haastavassa tilanteessa on yhtä aikaa onnistuttu saavuttamaan positiivisia tuloksia, mutta toisaalta johtanut paikoin hallitsemattomaan toimintaan eri toimipisteissä.

Yhtiössä on onnistuttu katkaisemaan negatiivinen kierre ja tulos on kääntynyt positiiviseksi. Näin ollen on tullut luonnollinen hetki arvioida sitä, missä määrin on tarpeen yhtenäistää toimintamalleja koko verkostossa ja miten mahdollistaa muutosten jalkauttaminen toimipisteisiin myös tulevaisuudessa. Tutkimustulosten perusteella voidaan ajatella, että toimipisteet muodostavat joukon itsenäisiä yrityksiä, joissa liikeidea toteutetaan kussakin toimipisteessä omalla tavalla. Tästä johtuen on syntynyt erilaisia yhteensopimattomuuksia liikeidean osatekijöiden välille, jotka ilmenevät eri tavoin toimipisteestä riippuen. Eri toimipisteissä haasteena saattaa olla toiminnan tehokkuus, kannattavuus, markkinoiden saatavuus tai palvelun laatu. Tämä asettaa haasteita myös yhtiön johdolle, kun kaikkia ongelmia ei voida ratkaista eri toimipisteissä samalla tavalla. Aikaisemmin toteutuneiden koko organisaatiota koskevien muutoshankkeiden perusteella suuren muutoksen jalkauttaminen samanlaisena koko organisaatioon johtaa herkästi siihen, että muutos jalkautuu vaihtelevalla menestyksellä toimipisteisiin asti.

Toimintamalleja yhtenäistämällä mahdollistetaan yhtiön sisäisten toimintatapojen yhteensopivuutta liikeidean muiden osatekijöiden välille. Erilaisten toimintamalien räätälöinti jokaiselle toimipisteelle erikseen sitoisi kohtuuttoman paljon johtamisvoimavaroja. Toisaalta yhden toimintamallin jalkauttaminen koko organisaatioon johtaa kohdeorganisaatiossa selvästi kirjaviin variaatioihin. Teoriaperustaan viitaten Porter on kirjoittanut yhteiskäytöstä. Yhteiskäytön haasteina ovat olleet mm. se, että eri liiketoimintayksiköt hyötyvät yhteiskäytöstä eri tavoin. Myös kohdeorganisaatiossa on havaittavissa se, että muutoksen esteenä on usein ollut se, että kaikki muutokset eivät hyödytä kaikkia toimipisteitä samalla tavalla. Koska yhtiössä on ollut paineita katkaista negatiivinen kierre, kohdeorganisaatiolla ei ole ollut varaa antaa

muutoksien sotkea toimipisteiden arkea. Näin ollen muutokset ovat jalkautuneet toimipisteisiin vain siltä osin, kun muutos on kyseistä toimipistettä hyödyttänyt.

Liiketoimintoja ryhmittelemällä voidaan löytää sopivimmat yhteiskäytön mahdollisuudet. Kohdeorganisaatiossa toimipisteitä ryhmittelemällä voitaisiin mahdollisesti helpottaa toimintamallien jalkauttamista toimipisteisiin, kun ne on suunniteltu kullekin ryhmälle sopiviksi. Ryhmittelyiden avulla voitaisiin esimerkiksi hakea ratkaisuja ja toimintamalleja esimerkiksi keskitettyjen palveluiden käyttöön, resurssointihaasteisiin tai päivittäisen työn ohjaamiseen toimipisteissä. Kaikkein suurimmat toimipisteet vaativat omaa räätälöintiä eri toimintatapojen ja johtamismallien toteuttamiseen, kun pienimmissä toimipisteissä voidaan ja on kannattavaa hyödyntää enemmän keskitettyjä palveluja.

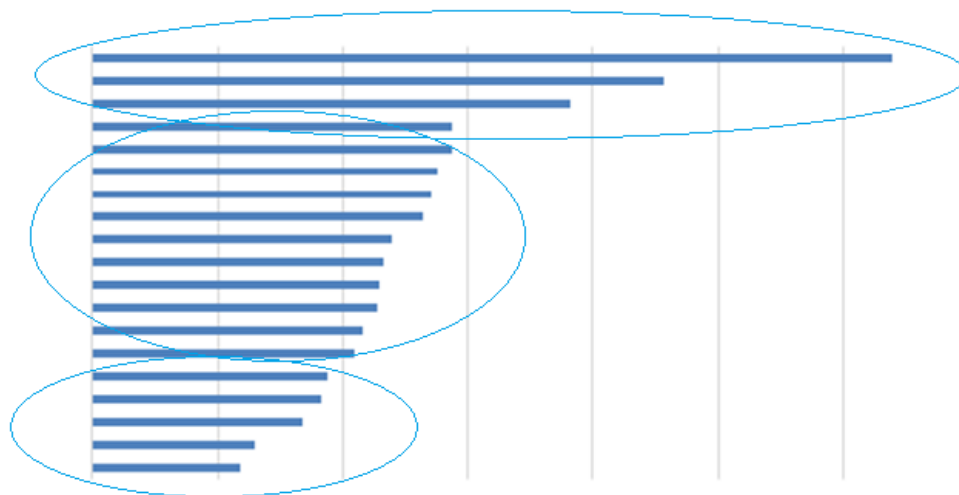
Porterin kirjallisuudessa esitetyt yhteiskäytön mahdollisuudet ovat arkipäivää tämän päivän liiketoiminnassa. Esimerkiksi talous ja hallinto, hankintatoimi sekä IT-palvelut ovat tyypillisesti keskitetty yhtiöissä eikä niitä ole kannattavaa järjestää jokaiselle liiketoimintayksikölle erikseen. Porterin kirjallisuudessa kiinnostavaa on kuitenkin näkemykset siitä, mitkä tekijät toimivat yhteiskäytön esteinä ja vastaavia ongelmia on havaittavissa myös kohdeorganisaatiossa eri toimipisteiden välillä. Vaikka kohdeorganisaatiossa on tämän päivän yritysten tavoin järjestetty monia toimintoja keskitetysti, yhteiskäytön toteuttamiseen liittyvät esteet ovat hyvin samankaltaisia verrattuna kohdeorganisaation kykyyn vastaanottaa koko yhtiötä koskevia muutoksia. Kaikki eivät hyödy yhteiskäytöstä, jonka seurauksena osa pyrkii irtautumaan siitä.

Liikeideassa onnistuminen edellyttää, että liikeidean osatekijöiden välillä vallitsee yhteensopivuus ja tässä tutkimuksessa keskiössä on ollut erityisesti kohdeorganisaation sisäinen toiminta. Jotta sisäinen toiminta olisi yhteensopiva suhteessa markkinaan ja tarjottuun palveluun, kohdeorganisaation kohdalla on otettava huomioon toimipisteiden väliset erot sekä ennen kaikkea erilaiset tarpeet. Näin ollen liikeidean toteuttamisessa voisi olla hyödyllistä ryhmitellä toimipisteitä esimerkiksi niiden ominaisuuksien perusteella, jolloin myös liikeidean toteuttamista koskevat suunnitelmat ja strategia tukisivat parhaalla mahdollisella tavalla kunkin ryhmän rakenteisiin sopivia toimintamalleja. Ryhmittelyn tulisi koskea myös muutosten jalkauttamista, jossa muutosten suunnittelu lähtee ryhmien tarpeista ja vaatimuksista.

Toinen vaihtoehto on pyrkiä yhtenäistämään kaikkien toimipisteiden toimintatavat samojen mallien alle, tavalla tai toisella. Tässä tavassa haasteena on se, joka on jo nyt nähty kohdeorganisaatiossa, että esimerkiksi pienelle toimipisteelle sopiva malli voi olla täysin sopimaton suurelle toimipisteelle tai päinvastoin. Räätälöidyt toimintamallit ryhmittelyn perusteella ei kuitenkaan estä toimipisteiden mittaamista yhtenäisten mittareiden avulla. Myöskään yhtiössä

asetettujen tavoitteiden ei ole välttämätöntä olla eri toimipisteissä keskenään erilaisia. Päämäärät voivat olla yhteisiä, mutta suunnitelma niiden toteuttamiseksi voitaisiin räätälöidä eri ryhmien tarpeiden ja ominaisuuksien mukaisesti.

Tutkimustuloksien perusteella kohdeorganisaatiolle esitetään kehitysehdotuksena toimipisteiden ryhmittelyn hyödyntämistä johtamistyössä. Toimipisteiden koko on valittu ryhmittelyperusteeksi sen vuoksi, että kuhunkin ryhmään valitut toimipisteet olisivat helposti verrattavissa keskenään ja niille olisi sen vuoksi helppo rakentaa sopivat toiminta- ja johtamismallit, jotka tukevat liikeidean osatekijöiden yhteensopivuutta (kuva 13). Ryhmittelyssä toimipisteet jaettaisiin suuriin, keskisuuriin ja pieniin toimipisteisiin. Kunkin ryhmän toiminta- ja johtamismallien suunnittelussa huomioidaan monipuolisesti strategia, organisaatorakenne, prosessit sekä henkilöstökäytännöt. Ryhmittelyn tavoitteena ei kuitenkaan ole lisätä entisestään kulttuurieroja toimipisteiden välille. Ryhmien toimintatapojen suunnittelun lähtökohtana ovat kohdeorganisaation yhteinen liikeidea sekä tavoitteet (kuva 14).



Kuva 13 Ehdotus toimipisteen koon mukaisesta ryhmittelystä

Kohdeorganisaation liikeidea			
Markkinoiden vaatimukset	Palvelun hyöty asiakkaalle	Sisäinen organisaatio	Yritys- ja palvelukulttuuri
Organisaation yhteiset tavoitteet			
Liikevaihto	Liikevoitto	Tuottavuus	Asiakastyytyväisyys
Ryhmäkohtaiset toimintamallit			
Pienet	Keskisuuret	Isot	
Palveluprosessi	Palveluprosessi	Palveluprosessi	
Resurssointi	Resurssointi	Resurssointi	
Yhteiskäyttö	Yhteiskäyttö	Yhteiskäyttö	
Osaamisen kehittäminen	Osaamisen kehittäminen	Osaamisen kehittäminen	

Kuva 14 Kehitysehdotus liiketoiminnan suunnittelusta toimipisteiden ryhmittelyn avulla

Tutkimuksen teoriaperustassa on esitetty palvelumuotoiluajattelun periaatteita siitä huolimatta, että yhtiöliiketoimintalogiikka nojaa vahvasti perinteisemmän palvelulogiikan periaatteisiin. Palvelumuotoiluajattelu tuo palveluiden johtamiseen runsaasti erilaisia työkaluja, jolla voidaan huomioida kokonaisvaltaisesti koko palveluprosessin eteneminen niin asiakkaan kuin organisaation sisäisestä näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella esitetyssä kehitysideassa toimipisteiden ryhmittelyssä huomioidaan palveluprosessin kulku ryhmäkohtaisesti. Tässä on mahdollista huomioida palvelumuotoilun työkaluja ja tässä tutkimuksessa sitä on aineiston keräämisessä hyödynnetty palvelukuvauksen (service blueprint) avulla. Tämä on yksi malli palveluprosessin kehittämiseen, jota tässä kehitysehdotuksessa esitetään laadittavaksi ja pohdittavaksi jokaiselle ryhmälle erikseen. Palveluprosessin suunnittelussa ryhmäkohtaisesti voidaan paremmin sovittaa asiakkaan tarpeet tarjottuun palveluun. Palveluprosessin suunnittelussa voidaan mm. määritellä kuhunkin ryhmään soveltuvat aukioloajat sekä sisäisen toiminnan suunnittelu kunkin ryhmän resurssien mukaisesti.

Resurssointiin liittyvät haasteet nostettiin esiin sekä päällikön avoimessa haastattelussa että ryhmätyöskentelyssä. Kehitysehdotuksessa esitetään resurssoinnin suunnittelua ryhmäkohtaisesti, jolloin mm. poikkeustilanteisiin voidaan paremmin varautua. Ryhmäkohtaisella suunnittelulla voidaan myös asettaa eräänlaiset tavoitteet ja standardit sille, mikä on kunkin kokoluokan toiminnan kannalta oikea suhde työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä sekä mikä on yleensä riittävä mitoitus henkilöstöresurssien suhteen.

Yhteiskäytön suunnittelu ryhmäkohtaisesti tarkoittaa kehitysehdotuksessa sitä, että jokaiselle ryhmälle suunnitellaan yhteisten resurssien käyttö ryhmän tarpeiden mukaisesti siten, että yhteiskäyttö ei muodostu toimipisteille epäedulliseksi. Osalle ryhmistä voi olla hyödyllistä käyttää yhtiön keskitettyjä palveluita eri tavoin kuin toisille. Lisäksi ryhmien kesken voi olla järkevää rakentaa yhteisiä käytäntöjä keskenään ja jakaa tällä tavalla osaamista sekä muita resursseja kuten esimerkiksi koneita ja laitteita. Yhteiskäytön avulla voidaan myös vähentää

päällekkäistä työtä. Osaamisen kehittäminen liittyy osittain myös yhteiskäytön hyödyntämiseen. Yksi tärkeä tapa kehittää osaamista on oppia parhaita käytäntöjä muilta. Ryhmittelyn avulla keskenään samankaltaiset toimipisteet voivat ottaa oppia toisiltaan ja toisaalta osaamisen kehittämistä voidaan suunnitella kunkin ryhmän tarpeiden mukaisesti.

Kehitysehdotuksen tavoitteena on tuoda kohdeorganisaation johtamistyöhön työkalu liikeidean osatekijöiden yhteensopivuuden vahvistamiseksi. Koska toimipisteet ovat tutkimustulosten perusteella hyvin erilaisia keskenään, kehitysehdotuksessa pyritään ottamaan tämä huomioon toimipisteiden ryhmittelyn avulla. Lisäksi kehitysehdotuksessa on pyritty huomioimaan se, että liikeidean osa-alueiden yhteensopivuudessa on tärkeää kehittää sen kaikkia osa-alueita. Palveluprosessin suunnittelussa tulee huomioida asiakkaan tarpeet sekä asiakkaan saama hyöty. Palvelu tuotetaan hyvin suunniteltujen sisäisten prosessien avulla. Koska tutkimuksessa ei ole selvitetty asiakkaan näkemystä, tämä esitetään mahdollisena jatkotutkimusaiheena.

6 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa on selvitetty liikeidean onnistumisen mahdollistavia tekijöitä palveluorganisaatiossa yhtiön sisäisestä näkökulmasta. Tutkimuskohteena on ollut raskaiden ajoneuvojen huolto- ja korjauspalveluita tarjoava palveluyritys. Liikeidean käsitteeseen kuuluvat organisaation sisäinen näkökulma, markkina sekä tarjottu tuote tai palvelu ja liikeidean onnistumista arvioidaan edellä mainittujen tekijöiden yhteensopivuuden ja yhteensopimattomuuden käsitteiden avulla. Mikäli tutkimuksessa olisi tutkittu kokonaisvaltaisesti koko liikeidean onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä, se olisi edellyttänyt laajaa tutkimusta niin yhtiön sisäiseen toimintaan, palveluprosessiin kuin asiakkaiden toimintaan. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen näkökulma rajattiin vain kohdeorganisaation sisäisen toiminnan näkökulmaan. Näin ollen mahdollisissa jatkotutkimuksissa liikeidean onnistumista voitaisiin arvioida myös muiden tekijöiden kautta.

Sen lisäksi, että tutkimuksessa on tutkittu liikeidean käsitteen lisäksi organisaation sisäistä toimintaa, kohdeorganisaation toimintaan palveluorganisaationa liittyy vahvasti palveluliiketoiminnan johtamiseen liittyvät käsitteet. Sekä organisaation sisäinen toiminta että palveluliiketoiminnan johtaminen kytkeytyvät näin ollen liikeidean käsitteeseen. Tutkimuksen tietoperustan kantava teema on ollut toimintojen yhteensopivuuden käsite ja kohdeorganisaation toimintaa ja tutkimuksen tuloksia on pyritty tutkimaan tämän käsitteen kautta.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tuotava esiin se, että tutkija ei palannut kohdeorganisaation palvelukseen tutkimuksen päätyttyä vaan siirtyi toisen työnantajan palvelukseen. Näin ollen tutkija ei päässyt vaikuttamaan siihen, miten tutkimuksen tuloksia mahdollisesti hyödynnetään kohdeorganisaation kehittämistyössä. Tutkimustulokset esiteltiin yhtiön liike-

toimintajohtajalle. Toinen merkittävä tekijä tutkimuksen tulosten kannalta on se, että yhtiössä on tapahtunut tutkijan poissaolon aikana runsaasti muutoksia. Yhtiössä on vaihtunut sekä omistaja että osa johdosta. Näin ollen on odotettavissa, että yhtiössä tullaan tekemään uusia linjauksia yhtiön tulevaisuuden suhteen, jotka todennäköisesti poikkeavat siitä materiaalista, jota tässä tutkimuksessa käytettiin aineistona.

Kehittämistutkimuksena tutkimuksen tuloksista ei voida tehdä yleispäteviä johtopäätöksiä, joten niiden hyöty rajoittuu kohdeorganisaation toiminnan kehittämiseen. Yhtiössä tapahtuneista muutoksista huolimatta tässä tutkimuksessa esiin nostetut tekijät liikeidean onnistumisen mahdollistavista tekijöistä ovat siitä huolimatta olemassa, vaikka uusi omistaja ja johto päätyisivät hyvin erilaiseen strategiaan, mitä edellinen johto oli toteuttanut. Yhtiössä on edelleen muutoksista huolimatta samat toimipisteet, yhtiöön rakentunut kulttuuri sekä peruspalvelukonsepti.

Tutkimus toteutettiin pääsääntöisesti ja etenkin ajallisesti alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Ennen teoriaperustan muodostumista ja tutkimuksen aineiston keräämistä tutkimussuunnitelmassa oli ajatus siitä, että tutkimuksen lopputuloksena syntyisi jonkinlainen konkreettinen työkalu, jota kohdeorganisaatio voisi hyödyntää kehittämistyössään. Tutkimuksen aikana kuitenkin nousi hyvin nopeasti esiin se, että kohdeorganisaation toimipisteet ovat hyvin erilaisia keskenään, jonka vuoksi sisäisten tekijöiden yhteensopivuus suhteessa muihin liikeidean osa-alueisiin ei ole mitattavissa koko kohdeorganisaation tasolla. Tästä syystä tutkimuksen tärkeimpänä tuloksena voidaan pitää sitä, että kohdeorganisaation kehittämistyössä tulisi ottaa paremmin huomioon toimipisteiden erilaisuus, kun pyritään kehittämään tai yhtenäistämään toimintatapoja.

Lähteet

Painetut

Dinh, J. Lord, G. Gardner, W. Meuser, J. Liden, R & Hu, J. 2013, Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. Elsevier Inc.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY

Grönroos, C. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: Haasteena kannattava kasvu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Grönroos, C ja Gummerus, J (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic", *Managing Service Quality*, <http://dx.doi.org/10.1108/MSQ-03-2014-0042>

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2009. Teollisuustalous. 6. p. [Tampere]: Infacs johtamistekniikka.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, KJ, Edvardsson, B. Sundström, E., Andersson, P, (2010). "A customer-dominant logic of service", *Journal of Service Management*, 21 (4) pp. 531 - 548. <http://dx.doi.org/10.1108/09564231011066088>

Janhukainen, J., Junnelius, C., Sonkin, L. 1980. Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean pohjalta. Espoo: Weilin + Göös, 1980

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4. tark. p. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2015, Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä

Kananen, J. 2014, Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, J. 2009: Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kauppinen & Puusniekka. 2009, Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009

Lehti, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila, P. (2012) Suuri hämmennys. Työ ja tuotanto digitaalisessa murroksessa. Taloustieto Oy. ETLA B254. ISBN 978-951-628-559-0 (pdf).

Lusch R.F. ja Vargo S.L. (2014). Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. Cambridge University Press. Cambridge, UK.

Mazzucato, M. 2002. Strategy for business: A reader. London: Sage.

Normann R. 2002. Normannin liiketoimintateesit. Porvoo: WSOY

Normann, R. 1976. Luova yritysjohto. Helsinki : Weilin + Göös, 1976

Porter, M. E. & Tillman, M. 1985. Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. [Espoo]: Weilin+Göös.

Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8. uud. p. Helsinki: Edita.

Rintamäki, T. & Tienhaara, P. 2014. Palveluajattelun murros - näkymiä uudistuvaan palveluun. Tampere: Tampere University Press.

Schneider, J. & Stickdorn, M. 2010. This is service design thinking: Basics - tools - cases. Amsterdam: BIS Publishers.

Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: W+G.

Schein, E. H. & Rosti, P. 2009. Yrityskulttuuri - selviytymisopas: Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. 2. p. Espoo: Suomen laatuokeskus.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: Oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Varis, K. 2012. Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa: Case-tutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Wahlgrén, A., Kitunen, A., Eskola, A., Kalliomaa, S., Kreus, P., Nukari, J., . . . Tunkkari-Eskelinen, M. 2012. Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Sähköiset

Autoalan kuluttajaneuvottelukunnan (AUNE) laatimat ja Kuluttajaviraston sekä kuluttaja-asiamiehen tarkastamat Moottoriajoneuvojen korjausehdot. 4/2014. <https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Ostaminen-myyminen-ja-sopimukset/sopimukset/vakiosopimusehdot/moottoriajoneuvojen-korjausehdot-1.1.2007/>

Virkkunen, J. 2004. Toimintakonseptin osallistava kehittäminen - tekijät mukaan uudistamistyöhön. https://www.researchgate.net/publication/267234893_Toimintakonseptin_osallistava_kehittaminen_-_tekijat_mukaan_uudistamistyohon?enrichId=rgreq-09258e965d036b3b3d702bc4a8029f8d-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI2NzIzNDg5Mzt-BUzoxNjgxMzQxNzQ1ODQ4MzJAMTQxNzA5NzcxOTI2MA%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 19.11.2018)

Julkaisemattomat lähteet

Audiovisuaalinen esitys ryhmätyörastien ennakkotehtävänä 5/2018

Kohdeorganisaation sisäinen strategiamateriaali 2015-2018

Kohdeorganisaation sisäisen tarkastuksen materiaalit vuodelta 2016

Kohdeorganisaation sisäiset toimintaohjeet korjaamoprosessin noudattamisesta 6/2015

Kohdeorganisaation Yritysvastuuraportti 2016

MindMap 1/2018

Sisäiset tulos- ja tehokkuusseurantareportit 2017

Suunnittelupalaverin muistiinpanot 2/2018

Tilinpäätökset vuosilta 2008-2016

Toimipistekohtaiset tulos- ja prosessitehokkuusseurantareportit 2017

Kuvat

Kuva 1 Teoreettinen viitekehys	8
Kuva 2 Liikeidean osat mukaillen teosta Normannin liiketoimintateesit (2002, 179).....	11
Kuva 3 Liiketoiminnan kolmiodraama (Kamensky 2004, 222)	12
Kuva 4 Liikeidean osatekijöiden yhteensopivuuden arviointi	13
Kuva 5 Palvelun hallintajärjestelmä mukaillen Normannin palvelun hallintajärjestelmää (Normann 2002, 180)	22
Kuva 6 Kohdeorganisaation liikeidea	27
Kuva 7 Tutkimuksen suorittamisen neljä vaihetta	31
Kuva 8 Ryhmäyörastien kulku.....	33
Kuva 9 Kohdeorganisaation liikeidea	35
Kuva 10 Toimipisteiden väliset kokoerot kohdeorganisaatiossa	37
Kuva 11 Kohdeorganisaation organisaatorakenne mukaillen yhtiön yritysraporttia 2016	38
Kuva 12 Toimipisteiden väliset erot liikevoitossa mitattuna	40
Kuva 13 Ehdotus toimipisteen koon mukaisesta ryhmittelystä	52
Kuva 14 Kehitysehdotus liiketoiminnan suunnittelusta toimipisteiden ryhmittelyn avulla	53

Taulukot

Taulukko 1 Ryhmätyöskentelyn tulokset.....	44
--	----

Liitteet

Liite 1: Tutkijan laatima palvelukuvaus korjaamoprosessista	62
Liite 2: Kysely huoltoesimiehille	63

Liite 2: Kysely huoltoesimiehille

Kysely huoltoesimiehille

Mikä on mielestäsi yhtiön tärkein lupaus asiakkaalle? Kerro omin sanoin. Vastauksia käytetään osana opinnäytteenä tehtävää kehittämistutkimusta. Vastaukset kerään korjaamottain, mutta vastaajan nimeä ei tarvitse kertoa. Kiitos vastauksesta!

Toimipiste:

Vastaus: