

---

**Sähköinen asiointi lisäarvon tuottajana teollisessa  
palveluliiketoiminnassa**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Hämeenlinna 30.3.2012

Kimmo Kallionalusta



## VISAMÄKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Kimmo Kallionalusta	<b>Vuosi</b> 2012
<b>Työn nimi</b>	Sähköinen asiointi lisäarvon tuottajana teollisessa palveluliiketoiminnassa	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimus- ja kehityshankkeen tarkoituksena oli tunnistaa sähköiseen asiointiin liittyviä kehitystarpeita teollisessa palveluliiketoiminnassa. Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli havaita kohdeyritykselle tärkeitä sähköisen asioinnin strategisia painopisteitä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu teollisesta palveluliiketoiminnasta, teknologisesta tuottavuudesta, sähköisestä asioinnista ja asiakaskokemuksesta. Tutkimusmenetelmänä työssä on käytetty puolistrukturoitua kvalitatiivista haastattelututkimusta.

Kehittämishankkeen haastatteluiden tulokset osoittavat, että rakennussektorin tukku- ja kauppaliikkeiden toimijoiden tahtotilat sähköisen asioinnin kehitystarpeista eivät ole yhtenäiset. Haastattelututkimuksessa tunnistettiin mahdollisuuksia tuottavuuden kasvattamiseen teknologisilla ratkaisuilla, mutta painotettiin perinteisen kaupankäynnin merkitystä myös tulevaisuudessa. Kontaktipisteenä sähköinen maailma on usein ensimmäinen ja sen takia tärkeä palvelukanava asiakaskokemuksen muodostumisessa.

Teollisessa palveluliiketoiminnassa toimitaan suurelta osin vielä tuotelähtöisessä mallissa. Palveluliiketoiminta hyödyntää vähäisissä määrin teknologisia innovaatioita tuottavuuden kasvattamiseksi. Lisäarvoa asiakkaalle tuotetaan pääosin tuotteeseen liittyvien huolto- ja asennuspalveluiden muodossa. Asiakaskokemus muodostuu usean tekijän yhteisvaikutuksesta, lisäksi tekijöiden painoarvot vaihtelevat asiakaskohtaisesti. Kilpailukyky varmistetaan toimitusprosessin hyvällä hallinnalla. Sähköisten palvelukanavien tarjonta mahdollistaa kilpailuedun muodostumisen.

Jatkotoimenpiteenä on tarkoitus tutkia kohdeyrityksen toimintamalleja ja prosesseja, tunnistaa ja kehittää asioita, joilla varmistetaan informaation tuottaminen sähköisiin palvelukanaviin.

**Avainsanat** asiakaskokemus, teollinen palveluliiketoiminta, sähköinen asiointi, teknologia, tuottavuus

**Sivut** 64 s. + liitteet 2 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

---

<b>Author</b>	Kimmo Kallionalusta	<b>Year</b> 2012
<b>Subject of Master's thesis</b>	E-services as producer of surplus value in industrial service business	

---

ABSTRACT

The purpose of this research and development project was to identify e-services needs in industrial service business. Secondary objective of this thesis was to identify e-services strategic priorities in Fenestra Ltd.

The theoretical framework of the thesis consists of industrial service business, technological productivity, e-services and customer experience. The method of the thesis is qualitative. The research data is collected by semi-structured interviews.

The interview results show that the actors' uniform intent of construction sector is not the same. The interview research identified opportunities to increase productivity by technological solutions. The actors also stressed the importance of traditional commerce in the future. In several cases internet is a first contact point and an important service channel the formation of customer experience.

The most of companies in industrial services business work still as in a traditional product-oriented model. The service business is used in a minor extent of technological innovations to increase productivity. The company produces added value for the customers mainly from product-related maintenance and installation services. Customer experience consists several factors. Depending of customers variations weightings are different.

Supply process management ensure competitive of the market. Modern e-service channels ensure competitive advantage.

Themes for further research were study working methods and processes of the company and identified development issues that ensure the possibility to produce important information through electronic channels.

**Keywords** customer experience, industrial service business, e-services, technology, productivity

**Pages** 64 p. + appendices 2 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Tausta .....	1
1.2.	Tavoite.....	2
1.3.	Tutkijan positio .....	2
1.4.	Opinnäytetyön rakenne .....	2
2	TEOLLINEN PALVELULIIKETOIMINTA, TEKNOLOGIA JA TUOTTAVUUS 4	
2.1.	Teollinen palveluliiketoiminta .....	4
2.1.1.	Palvelustrategia kehityksen veturina .....	5
2.1.2.	Muutosprosessi tuotteista palveluihin .....	7
2.1.3.	Tuotekehityksen rooli palveluliiketoimissa.....	9
2.1.4.	Johtaminen yrityskulttuurin muutoksessa .....	11
2.1.5.	Informaatio palvelukulttuurin menestystekijänä .....	13
2.1.6.	Palvelutapa teollisessa palveluliiketoiminnassa .....	14
2.2.	Teknologia tuottavuuden näkökulmasta.....	16
2.2.1.	Tietohallinnon johtaminen Suomessa.....	16
2.2.2.	Tietotekniikka osana liiketoimintaa .....	18
2.2.3.	Tuottavuuden parantaminen .....	20
2.2.4.	Tiedon hyödyntäminen .....	24
2.2.5.	Kokonaisarkkitehtuuri .....	24
3	ASIAKASKOKEMUS JA SÄHKÖINEN ASIOINTI.....	26
3.1.	Asiakaskokemus.....	26
3.2.	Arvon ja kokemuksen muodostuminen teollisissa palveluissa .....	27
3.3.	Hyvän asiakaskokemuksen muodostuminen.....	28
3.3.1.	Asiakaskokemuksen jatkuva kehittäminen.....	29
3.3.2.	Arvoketju-malli teollisessa toiminnassa.....	31
3.3.3.	Asiakastieto kehittämisen lähtökohtana .....	32
3.3.4.	Asiakasymmärrys .....	34
3.3.5.	Asiakaskokemus sähköisessä asiointissa.....	34
3.4.	Sähköinen asiointi .....	37
3.4.1.	Sähköinen liiketoimintamalli.....	38
3.4.2.	Asiakassuhde sähköisessä liiketoiminnassa .....	40
3.4.3.	Sähköistä asiointia koskeva lainsäädäntö .....	41
3.4.4.	Strategian merkitys sähköisessä liiketoiminnassa menestymiselle .....	41
3.4.5.	Tuottavuuden perusteet sähköisessä liiketoiminnassa.....	42
3.4.6.	Sähköinen asiointi osana operatiivista toimintaa .....	44
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	46
4.1.	Tutkimustavoite ja rajaus .....	46
4.2.	Tutkimuskysymykset .....	46
4.3.	Tutkimusmenetelmä .....	46
4.4.	Haastattelut.....	47
4.5.	Havainnointi .....	47
4.6.	Tuloksien analysointi .....	48
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI.....	49
5.1.	Teollisessa palveluliiketoiminnassa menestyminen.....	49

5.2. Teknologinen tuottavuuskasvu vaatii yhteistyötä .....	50
5.3. Sähköinen asiointi tukee ostopäätöstä.....	52
5.4. Asiakaskokemus kokonaisuuksien summa .....	54
5.5. Havainnointi ja väittämien päätelmät.....	55
6 POHDINTA.....	56
6.1. Tavoitteiden analysointi .....	56
6.2. Tulevaisuuden näkymät.....	57
6.3. Tutkimuksen luotettavuus .....	58
6.4. Opinnäytetyö ammatillisen osaamisen kehittämisessä .....	58
6.5. Itsearviointi.....	59
7 KONTRIBUUTIO .....	61
7.1. Kehittämisehdotukset .....	61
7.2. Kehittämistyön haasteet .....	61
7.3. Tulevaisuuden mahdollisuudet.....	63
7.4. Jatkotutkimustarve .....	63
LÄHTEET .....	65

Liite 1 Haastattelulomake

# 1 JOHDANTO

## 1.1. Tausta

Perinteinen teollisuusyritys on luottanut toiminnassaan kolmeen peruslähtökohtaan kasvun ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi. Raaka-aineen hankintaketjussa on luotu hyviä suhteita toimitusketjussa taaksepäin tarkoituksena varmistaa oman tuotannon tarpeet. Yrityksen tuotekehitys on pyrkinyt teknisesti parantamaan tuotetta ja sen kautta differoitumaan markkinoilla. Teollisuusyrityksen panostukset tuotantolaitoksiin on tarkoittanut mahdollisuutta tuotantokapasiteetin kasvattamiseen, jonka kautta yritys pyrkii saavuttamaan mittakaavaetuja yksikkökustannuksien pienentyessä ja samalla mahdollisuutta markkinaosuuden kasvattamiseen tuotantomäärien kautta. (Ojasalo J & K 2008, 18.)

Teollisuustoimialalla yritysten kasvanut kilpailu tuotelähtöisesti on johtanut tilanteeseen, jossa entistä harvemmat yritykset pystyvät toimimaan kannattavasti kiristyvässä kustannuskilpailussa kolmen peruslähtökohdan kautta. Yritysten on ollut välttämätöntä hakea kannattavan liiketoiminnan pohjaa perinteisestä lähtökohdasta poiketen. Palveluliiketoiminta on ollut luontainen kehityssuunta uudistaa liiketoimintaa. Tuotteen ympärillä on ollut myös palveluita, mutta niiden todellista arvoa ei ole tunnustettu, palvelut ovat olleet osa tuotteen kauppaa ilman kustannuslaskentaa. Teollisuusyritykset ovat viestittäneet asiakkaille siirtävänsä perinteisestä tuotelähtöisestä maailmasta ratkaisujen ja palveluiden toimittajaksi. Samalla on nostettu esille yrityksen merkitys asiakkaalle lisäarvon tuottajana ja osana asiakkaan arvoketjua. (Apilo, Grönroos, Helle, Hyötyläinen, Korhonen, Malinen, Piispa, Ryyänen, Salkari, & Tinnilä 2007, 8-9.)

Teollisessa palveluliiketoiminnassa ensimmäinen askel yritykselle on usein valmistettavan tuotteen elinkaareen liittyvät palvelut, kuten suunnittelu, asennus ja ylläpito. Teollisuusyrityksen liiketoiminta muodostuu kolmen tekijän kautta: tuote, palvelut ja informaatio. Palveluliiketoiminnan kasvaessa on tietojärjestelmien hyväksikäyttö tullut koko ajan merkityksellisempään rooliin. Varsinaisen tuotteen rooli asiakassuhteessa on pienentynyt ja useassa tapauksessa lisäarvopalvelut ratkaisevat yrityksen kilpailukyvyn markkinoilla. (Karjalainen 2000, 46-47.)

Teollisessa palveluliiketoiminnassa työn tuottavuuden jatkuva kasvattaminen on yrityksen kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta oleellista. Tietojärjestelmät ovat keskeisessä asemassa tuottavuuden parantamisessa ja lisäarvopalveluiden tuottamisessa. Yrityksen tietojärjestelmiin tallentuu valtava määrä asiakasinformaatiota. Tieto on saatavilla, mutta sen muuttaminen uudeksi palveluliiketoiminnaksi vaatii osaamista ja ymmärrystä asiakkaan arvoketjusta. Tietojärjestelmiin panostavien yritysten investointien ja tuottavuuden kasvun kesken on tutkimuksien mukaan havaittu selvä positiivinen suhde. Tuottavuuteen voidaan vaikuttaa kolmen eri tekijän kautta: investoimalla, työpanoksen

laatuun vaikuttamalla tai panostamalla uuteen teknologiaan. Suomen Pankin ennustetoimiston päällikön Anssi Rantalan mukaan kahden ensimmäisen tekijän vaikutukset ovat enää vähäisiä, johtuen työvoiman korkeasta koulutustasosta sekä tuotannon pääomavaltaisuuden vähentymisestä rakennemuutoksen myötä. Rantala linjaa teknologian mahdollisuuksien hyödyntämisen olevan tuottavuuden kasvun merkittävin osatekijä tulevaisuudessa. (Pohjola 2008, 13; Hynynen 2011, 16)

Asiakaskokemus on lopulta asia, joka ratkaisee asiakkaan tyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden. Palveluliiketoiminnassa asiakkaan ennakkoodotukset myytävästä tuotteesta tai palvelusta on tiedettävä onnistuneen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Tietojärjestelmäpohjaisten sähköisten asiointipalveluiden suunnittelussa tulee edetä asiakkaiden odotuksien ja tarpeiden analysoinnin kautta varsinaiseen toteutukseen. Asiakaslähtöinen tietotekniikka rakentaa teolliselle palveluliiketoiminnalle uudenlaista kilpailuetua, jollaista ei ole saavutettavissa sisäisiä prosesseja uudistamalla tai perinteisiin kasvun tekijöihin tukeutuen. (Nyt kilpaillaan kokemuksilla. Taloussanomien 5.11.2010, 37.)

### 1.2. Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa sähköisen asioinnin merkitystä asiakaskokemuksen muodostamisessa teollisessa palveluliiketoiminnassa toimivan yrityksen (Fenestra Oy) näkökulmasta. Tutkimuksen tavoite on myös esittää kehitysehdotuksia tuottavuuden kasvattamiseksi hyödyntäen asiakaslähtöistä tieto- ja viestintäteknologiaa.

### 1.3. Tutkijan positio

Tutkimus tuottaa arvokasta tietoa toimiessani toimeksiantavan organisaation kehityspäällikkönä. Vastuulleni kuuluu asiakasrajapinnan sähköisten palveluiden suunnittelu ja tietohallinnon kehitys. Tutkimuksen osallistuvaa havainnointia olen suorittanut normaalien työtehtävieni ohessa.

### 1.4. Opinnäytetyön rakenne

Tutkimus koostuu yhteensä seitsemästä luvusta. Ensimmäinen luku eli nyt luettava johdanto pyrkii antamaan lukijalle helposti lähestyttävän yleisnäkökulman aihepiiriin. Samalla esitellään lukijalle tiivistetysti tutkimuksen tavoite. Lisäksi johdanto tuo ilmi tutkijan roolin ja henkilökohtaiset tavoitteet opinnäytetyön suorittamiseen. Johdanto sisältää myös dokumentin rakennekuvauksen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitellään toisessa ja kolmannessa luvussa. Toisessa luvussa Teollinen palveluliiketoiminta, teknologia ja tuottavuus tarkastellaan teollista palveluliiketoimintaa tietoteknisen kehityksen kautta saatavan tuottavuuden kasvattamisen näkökulmasta. Kolmannessa luvussa Asiakaskokemus ja sähköinen asiointi käydään läpi asiakaskokemuksen muodostumisen kokonaisuutta ottaen huomioon

sähköisen asioinnin erityispiirteet, painottaen sähköistä liiketoimintaa kokonaisuutena yrityksen liiketoimintastrategian osana.

Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutusprosessin vaiheet. Tavoite ja rajaus, asetetut tutkimuskysymykset ja menetelmät sekä kerrotaan tuloksien analysoinnista.

Viidessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja analyysi. Analyysin tulokset on yhdistetty viitekehyksen mukaisesti. Lisäksi kerrotaan havainnointiin ja väittämiin liittyvät päätelmät.

Kuudennessa luvussa pohditaan tavoitteita ja saavutettuja tuloksia. Arvioidaan tuloksien luotettavuutta ja käytettävyyttä yleisesti. Lopuksi arvioidaan opinnäytetyöprosessia ammatillisen osaamisen kehityksen näkökulmasta ja suoritetaan opinnäytetyön itsearviointi.

Seitsemännessä luvussa esitellään kehittämissuositukset. Tarkastellaan kehittämisen haasteita ja mahdollisuuksia yleisesti sekä mietitään jatkotutkimustarvetta.



## 2 TEOLLINEN PALVELULIIKETOIMINTA, TEKNOLOGIA JA TUOTTAVUUS

Teollinen palveluliiketoiminta, teknologia ja tuottavuus luvussa tarkastellaan tutkimuksen ensimmäistä teoreettisen viitekehyksen kokonaisuutta. Luvussa määritellään teollisen palveluliiketoiminnan käsite tutkimuksen näkökulmasta merkityksellisessä laajuudessa. Teknologia ja tuottavuus osiossa tuodaan esille tieto- ja viestintäteknologian merkitys liiketoiminnan tuottavuuden tekijänä sekä tietohallinnon roolin muutos strategiseksi kilpailutekijäksi.

### 2.1. Teollinen palveluliiketoiminta

Perinteinen teollisuus on kasvavien paineiden kohteena. Paineet kohdistuvat ennen kaikkea tuottavuuden jatkuvaan parantamiseen. Kilpailukyvn säilyttäminen on vaatinut yrityksen muuntautumista teollisuusyrityksestä palveluyritykseksi. Kansainvälisessä toimintaympäristössä teollinen palveluliiketoiminta on yritykselle usein ainoa vaihtoehto kannattavan toimintaan. (Ojasalo J & K 2008, 17.)

Jukka ja Katri Ojasalo mainitsevat kirjassaan Kehitä teollisuuspalveluja kolme keskeistä syytä, miksi yrityksen tulee kehittää palveluliiketoimintaa.

#### *Taloudellinen hyödyt*

- Palvelu mahdollistaa tuotteen elinkaaren aikana uudenlaisia ansaintamalleja.
- Pääoman tarve on pienempi kuin varsinaisessa tuotteessa, mutta oletusarvoisesti suuremmat katteet.
- Palvelut eivät ole yhtä herkkiä kausivaihteluille ja suhdanteille, kysyntä tasaisempaa kuin fyysisissä tuotteissa.

#### *Markkinoinnin hyödyt*

- Asiakasrajapinnassa mahdollisuus parempaan palveluun, asiakastyytyväisyyden kasvattaminen.
- Asiakkaan sitouttaminen on helpompaa, kun tarjotaan kokonaisratkaisua tarpeen tyydyttämiseen.
- Ydinliiketoimintaan keskittyminen mahdollistaa ulkoisten palveluiden ostaminen tarpeen mukaan.

#### *Strategiset hyödyt*

- Ydintuotteen kilpailukyky paranee ja differoituminen markkinoilla on mahdollista uudella tavalla. Tuotteen tekniset ominaisuudet tai hinta vaativat usein enemmän panostuksia samojen asioiden toteutumiseen ja tällöin saavutettu etu on usein lyhytaikaisempi.
- Aineettomien palvelukonseptien kopiointi on kilpailijalle usein haastava tehtävä.

Teollisuusyrityksien kasvun tekijänä palveluliiketoiminta on todettu keskeiseksi tekijäksi. Haasteeksi muodostuu toimintamallien muutos, joka vaatii yritykseltä uudenlaista ajattelua ja itsensä asemointia markkinoilla. Palvelut eivät ole fyysisiä tuotteita vaan kysymys on enemmän tiedon ja tietämyksenhallinnan yhdistämisestä uusiin toimintamalleihin ja ajattelutapaan. Teollisuusyrityksen on otettava huomioon myös sen ansaintalogiikan ja liiketoimintamallien muutos. Teollisessa palveluliiketoiminnassa yrityksen on arvioitava uudelleen asema arvoketjussa. Yhteistoiminta asiakkaiden kanssa on yrityksen kannalta elinehto. Asiakaskokemuksen merkitys kasvaa oleellisesti ja muutoksiin on pystyttävä reagoimaan nopeasti. (Apilo ym. 2007, 14)

Teollisen palveluliiketoiminnan murrokseen liittyy läheisesti uuden teknologian hyödyntäminen. Tietojärjestelmien kehittymisen myötä on tullut mahdolliseksi kerätä ja analysoida uudella tavalla asiakastietoa ja hyödyntää sitä. Palvelujen kehittäminen vaatii erityisesti osaamista tiedon analysoinnista ja sitä kautta uusien liiketoimintamallien kehittämisestä. Palvelujen kehittämisen keskiössä ovat arvonmuodostaminen asiakkaalle ja tuottavuus. Kustannusrakenteen hallinta ja uusien palvelujen hinnoittelu ovat olennaisia onnistuneessa siirtymisessä. Tietojärjestelmien soveltaminen oikein mahdollistaa uudet palvelumallit, mutta kehityksessä tulee erityisesti huomioida niiden vaikutukset organisaation ja ulkoisten tekijöiden toimintaan reaali maailmassa. (Apilo ym. 2007, 15)

### 2.1.1. Palvelustrategia kehityksen veturina

Yrityksen strategilla on suuri merkitys teollisessa palveluliiketoiminnassa onnistumisessa. Strategian lähestymistapa määrittää yrityksen tavoitteet tulevaisuudesta ja sen miten kehityspanoksia kohdennetaan, erot lähestymistavoissa ovat merkittävät. Lähestymistavan tuottavuus ja kasvu odotukset liittyvät olennaisesti valittuun strategiaan. Palveluliiketoiminnan muutokset ovat hitaita prosesseja, joten yrityksen tulisi kiinnittää erityistä huomiota strategisen kehityssuunnitelman luomiseen. (Apilo ym. 2007, 18)

Palveluliiketoimintaan siirryttäessä muutoksen veturina toimii etukäteen valittu palvelustrategian lähestymistapa. Vaihtoehtona ovat toimintatapaan, asiakkuuteen tai arvoverkostoon nojautuvat lähestymistavat. Asetetut tavoitteet ja toiminnan kannalta tärkeät päämäärät ohjaavat lähestymistavan valinnassa. Tavoitteet suhteessa toimintaympäristön muutokseen haastavat yrityksen luomaan uusia liiketoimintamalleja. Olennaista on ymmärtää yrityksen ja toimintaympäristön riippuvuus toisistaan. Yritys määrittelee oman toimintaympäristön, mutta vuorovaikutus on molemmin puolista. Valinnat ohjaavat yrityksen liiketoiminnan konseptien muodostumisesta. Strategiset päätökset yrityksen kasvumallista määrittelevät yrityksen suhteen asiakkaaseen. Asiakkaan rooli toiminnan ohjaamisessa vaihtelee valitun palveluliiketoiminnan strategian mukaan. (Apilo ym. 2007, 16)

Taulukossa 1 on esitetty teoreettiset palveluliiketoiminnan strategiset lähestymistavat. On kuitenkin syytä painottaa, että arkielämässä taulukon näkökulmat eivät esiinny yhtä selvästi. Kehityssuunnitelmia luotaessa tietämys toimintaympäristöstä on usein puutteellinen ja päätöksiin vaikuttavat useat osapuolet. Yrityksen on oltava valmis muokkaamaan toimintaa matkan varrella. Toiminnan muutoksen onnistumisen avaimia ovat organisaation kyky innovatiiviseen toiminnanohjaukseen ja liiketoimintamallien jatkuva kehitys. (Apilo ym. 2007, 18)

Taulukko 1. Palveluliiketoiminnan strategiset lähestymistavat (Apilo ym. 2007, 17)

	Toiminto-lähestymistapana	Asiakkuus-lähestymistapa	Arvoverkosto-lähestymistapa
<b>Strategiamalli</b>	Toimintaa ja toimintoja ohjataan pitkän tähtäimen strategiasuunnittelulla	Keskipitkän / pitkän tähtäimen projektit, lyhyen tähtäimen suunnittelu	Kokeilujen ja ratkaisumallien testaaminen
<b>Suhde kilpailuun ja asiakkaisiin</b>	Markkinat, kilpailijoiden ymmärtäminen	Asikkaiden ymmärtäminen	Arvonluonnin organisointi
<b>Asiakasmalli</b>	Asiakas on vastaanottoja (työntömalli)	Asiakas on lähde (vaatimus- tai imumalli)	Asiakas on yhteistuottaja (vuorovaikutusmalli)
<b>Asiakashallintajärjestelmä</b>	Tuotteen hallintajärjestelmä	Asiakkuuden hallintajärjestelmät	Tietämyksen hallintajärjestelmä
<b>Toiminnan ydin</b>	Tuotanto	Suhteet	Tiedon luonti ja yhdistäminen
<b>Yhteistyömalli</b>	Alihankinta	Strategiset verkostot	Tarvepohjaiset liittoumat ja verkostot: yhteistoiminnallinen kilpailu
<b>Toiminnalliset prosessit</b>	Tuotanto- ja alihankintaprosessit, asiakkaan käsittelyprosessit	Verkosto- ja arvonaluontiprosessit	Arvonluontijärjestelmät ja asiakkaiden arvoprosessit
<b>Toiminnan arviointikriteerit</b>	Tehokkuus, tuottavuus, laatu	Kyky mobilisoida, johtaa ja käyttää resursseja	Kyky organisoida tiedonluontiprosesseja
<b>Kehitysmalli</b>	Tuotekehityshankkeet, massaräätälöinti	Asiakasratkaisujen muodostaminen, elinkaarihallinta	Tulevaisuuden toimintamallien ja vaihtoehtojen ennakointi ja muokkaaminen
<b>Potentiaalinen kasvumalli</b>	Inkrementaalit tuoteinnovaatioiden ryppäät, tekniset järjestelmä innovaatiot	Verkostojen laajentaminen: tiedon ja tietämyksen vaihdon syventäminen jäsenten kesken: uudet tuote- ja palvelukonseptit	Tiedon ja tietämyksen laaja soveltaminen arvoverkostoissa uusien liiketoiminta- ja palvelukonseptien luomisessa

Toimintolähestymistapa pohjautuu perinteiseen suunnittelumalliin, jossa kehityssuunnitelma perustuu tiedon hallintaan pitkällä aikavälillä. Informaation hallinta ja lähteet ovat yritykselle tärkeitä kehitysinnovaatioiden tekijöitä. Toiminnan keskiössä ovat tuotelähtöinen ajattelumalli. Onnistumista mitataan perinteisten kriteerien kautta. Prosessien kautta tarkasteltuna toimintolähestymistapa tukeutuu

yritykselle tärkeisiin ydintoimintojen prosesseihin. Lähestymistapa kiteytyy kokonaisuudessaan valmistettavaan tuotteeseen, kehityssindikaattorina tuotteen kehittäminen. (Apilo ym. 2007, 19)

Asiakkuuslähestymistapa pohjautuu tietoutteen tulevaisuuden epävarmuudesta. Yrityksellä on useita mahdollisia kehityssuuntia, eikä strateginen suunnittelu rajoita luontaista kehitystä. Verkostot ja suhdetoiminta ovat yritykselle tärkeitä liiketoiminnan onnistumista arvioitaessa. Yrityksen toiminta pohjautuu vahvaan ymmärrykseen asiakkaan tarpeista, kehitys ja ohjaus nojautuu näihin tekijöihin. (Apilo ym. 2007, 20)

Arvoverkostolähestymistapa on tuorein näkökulma palveluliiketoiminnan strategiseksi malliksi. Yrityksen toiminta-ajatus on olla osa asiakkaan arvoverkosta. Teknologian merkitys korostuu integraatioiden muodossa, joiden tarkoitus madaltaa ja poistaa yhteistoiminnan raja-aitoja. Tietämyksenhallinnan merkitys kasvaa vuorovaikutuksen lisääntyessä. Tiedon järjestelmällinen analysointi ja tulevaisuuden ennakointi ovat yrityksen kasvun tekijöitä. (Apilo ym. 2007, 21)

Organisaatioiden todellinen tila löytyy jostain kolmen lähestymistavan välimaastosta. Toimintolähestymistapa on ollut Suomessa merkittävässä asemassa, mutta vuosituhannen vaihteen jälkeen asiakkuuslähestymistapa on kasvattanut merkitystään. Ennusteet tuloksellisesta liiketoiminnasta tulevaisuudessa ovat vahvistaneet arvoverkostolähestymisen tärkeyttä. Tuottavuus ja tuloksellinen toiminta ovat teollisen palveluliiketoiminnan elinehtoja. Johtamisen merkitys korostuu liiketoiminnan tasapainoa etsittäessä. (Apilo ym. 2007, 22)

### 2.1.2. Muutosprosessi tuotteista palveluihin

Teollisuusyrityksen liiketoiminnan laajentaminen palveluliiketoimintaan tapahtuu muutosprosessin kautta. Kehitysvaiheiden suunnittelu ja hallittu läpivienti muutosprosessissa vaativat yrityksen tahtotilan määrittystä etukäteen. Tärkeää on myös tunnistaa yrityksen sisäiset voimavarat muutoksen läpiviennissä. (Ojasalo J & K 2008, 26.)

Visio ja strategia määrittelevät yrityksen tahtotilan ja toimenpiteet. Yrityksen on pystyttävä asemoimaan itsensä arvoketjussa uudelleen. Teollisista valmistustoimintaa harjoittavan yrityksen siirtyessä palvelukeskeiseen strategiaan on asiakasymmärrys oltava korkealla tasolla. Vision ja strategian toteutus ei ole mahdollista ilman asiakasta. Asiakasymmärrys mahdollistaa teollisuusyrityksen muutoksen valmistuksesta palveluiden tuottajaksi. Teollisuusyrityksen on ymmärrettävä muutoksen vaikutukset arvoketjussa. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 47; Ojasalo J & K 2008, 26-27).

Teollisuusyrityksen laajentaessa toimintaa teolliseen palveluliiketoimintaa markkinoiden tuntemus ja asiakasymmärrys ratkaisevat onnistumisen. Yrityksen on otettava huomioon strategiaa luotaessa vähintään seuraavat tekijät:

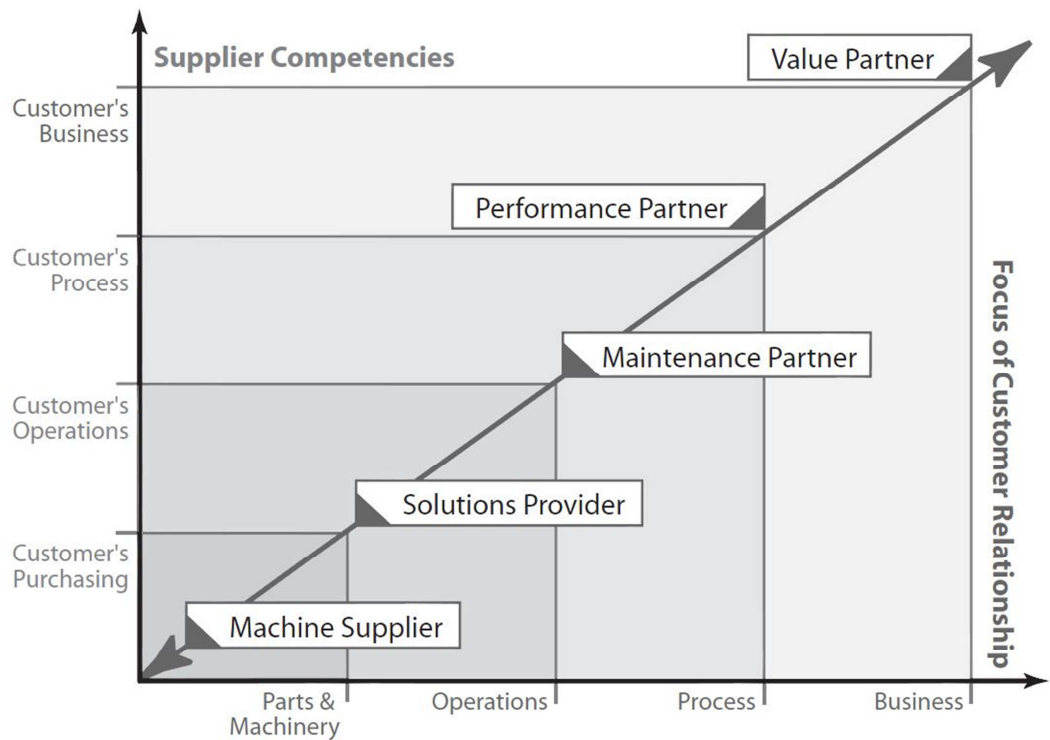
- Palvelut eivät liity pelkästään fyysiseen tuotteeseen. Uusia palveluinnovaatiota syntyy myös tuotteet elinkaaren aikana.
- Palveluiden tuottajien toimintaverkosto on laaja. Kilpailu palvelujen tuottamisesta ei rajoitu tuotteen valmistajaan.
- Asiakaskunta saattaa muodostua usean toimialan yrityksistä. Asiakassuhteiden johtaminen vaatii uudenlaista lähestymistä. (Ojasalo J & K 2008, 28).

Edellä listatut tekijät tarkoittavat yksinkertaisuudessaan sitä, että tuotteen valmistajalla ei ole yksinoikeutta tuotteen ympärille luotaviin palveluihin. Yrityksellä on kuitenkin useassa tapauksessa erinomaiset mahdollisuudet tuottaa kilpailukykyistä palvelua niin halutessaan. (Ojasalo J & K 2008, 28).

Valmistavan yrityksen kilpailukyky palvelun tuottamiseen fyysisen tuotteen rinnalla muodostuu seuraavista tekijöistä:

- Yrityksellä on laaja asiakasymmärrys fyysisen tuotteen ostajista. Uusien palveluiden lanseeraus ja asiakashankinta on mahdollista alhaisilla kustannuksilla.
- Palvelujen tuottamiseen tarvittava tietotaito on yrityksellä olemassa. Tietämyksen hankinta ei aiheuta lisäkustannuksia palvelujen tuottamiseen.
- Tuotteen valmistusprosessiin liittyvä teknologia on yrityksellä olemassa eikä näin aiheuta ylimääräisiä palveluun liittyviä kustannuksia. (Ojasalo J & K 2008, 29).

Teknologiатеollisuus ry tutkimusraportti ”BestServ Feasibility Study Final Report” selvitti suomalaisten kone- ja laitevalmistajien siirtymistä palveluliiketoimintaan. Raportin keskeinen sanoma korostaa teollisen palveluliiketoiminnan tärkeyttä liiketoiminnan kehityksen ja kasvun tekijänä. Raportin kirjoittajien (Andersson, Hemilä, Kalliokoski & Salminen) luomassa muutosprosessimallissa (Kuva 1.) tarkastellaan muutosta kahdesta ulottuvuudesta. Ensimmäinen ulottuvuus tarkastelee yrityksen sisäistä osaamista suhteessa asiakkaaseen. Toisella ulottuvuudella arvioidaan yrityksen toimintamallia suhteessa asiakkaaseen. Toimittaako yritys ainoastaan tuotetta vai kokonaisratkaisuja vahvistamaan asiakkaan liiketoimintaa? Teollisuusyritys asemoidaan kuvassa eri vaiheiden mukaan laitetoimittajaksi, kokonaisratkaisujen toimittajaksi, ylläpitopartneriksi, suorituskykypartneriksi tai korkeimmalla tasolla arvopartneriksi. (Ojasalo J & K 2008, 29).



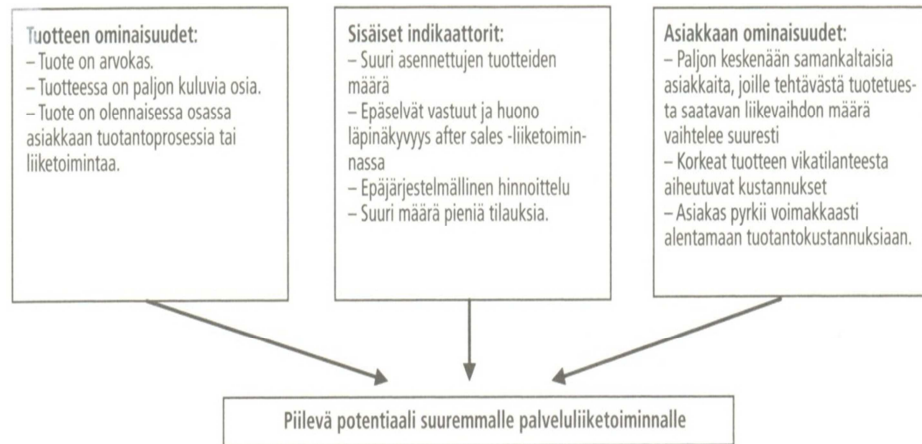
Kuva 1. Muutosprosessi siirryttäessä tuotteista palveluihin (Andersson ym. 2003, 20.)

### 2.1.3. Tuotekehityksen rooli palveluliiketoimissa

Teolliseen palveluliiketoimintaa siirryttäessä perinteisesti toimineen yrityksen tulee arvioida uudestaan tuotekehitysprosessi. Tuotekehityksen innovaatioprosessi keskittyy usein fyysisten tuotteiden uudistamiseen, jonka tarkoitus on tuottaa parempi tuote markkinoille. Innovaatio tulee nähdä kuitenkin laajempina käsitteenä, jota teknologia ei rajoita. Palveluinnovaatioiden kautta yrityksen liiketoimintapotentiaali kasvaa uudella tavalla. Menestyminen palveluissa edellyttää yrityksen liiketoimintastrategian uudistamista, samoin liiketoiminnan ansaintalogiikka vaatii muutoksia. Olennaista on huomata toiminnan vaativat muutokset yrityksen ja asiakkaiden välillä. Asiakkaan prosessit ja arvonmuodostuminen ovat oleellisia palveluluita tuotettaessa. Asiakkaan odotukset ja muutostarve ovat mahdollisuuksia uuden tyyppiselle palveluliiketoiminnalle. Muutokset ja uudet liiketoimintamallit vaativat aikaa ja suunnitelmallista läpivientiä koko toimintaverkostossa. (Apilo ym. 2007. 49)

Teollinen palveluliiketoiminta pohjautuu valmistavaan teollisuuteen. Tämä ei kuitenkaan useinkaan johda tilanteeseen, jossa fyysiseen tuotteeseen liittyvää palvelua johdettaisiin järjestelmällisesti. Tuotteeseen kuitenkin liittyy merkittävä potentiaali kannattavalle palveluliiketoiminnalle. Yritys monesti unohtaa kannattavan liiketoiminnan mahdollisuuden jälkimarkkinoinnin yhteydessä. Tuotteen elinkaaren lopussa valmistajalla on luonnostaan tietotaidosta muodostuva kilpailuetu alkuperäistuotteen toimittajana. Samoin valmistaja pystyy elinkaaren aikana hyödyntämään tuotetietoutta jälkimarkkinoinnissa eri tavoin, esimerkkinä huoltotoimintoja tarjottaessa. Kuvassa 2. tuodaan

esille kolme erilaista näkökulmaa, joiden avulla yrityksen on mahdollista järjestelmällisesti tutkia uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvattamiseen. (Ojasalo J & K 2008, 34).



Kuva 2. Palveluinnovaatioiden indikaattoreita (Ojasalo J & K 2008, 33).

Ojasalot mainitsevat, että jälkimarkkinoinnissa suurimpia mahdollisuuksia kassavirran kasvattamiseen on tuotetukeen liittyvissä elinkaaripalveluissa (Ojasalo J & K 2008, 33-34). Tuotteeseen suoraan liittyvät toimenpiteet elinkaaren eri vaiheissa ovat asiakkaan näkökulmasta kiinteitä kustannuksia. Toimenpiteisiin liittyvät palvelukonseptit ovat yritykselle mahdollisuus tulorahoitukseen fyysisen tuotteen elinkaaren eri vaiheissa. Tuotekustannuksia ei tule kuitenkaan ymmärtää yksiselitteisesti asiakkaan tai toimittajan puolelta. Elinkaaripalveluiden tarkoitus on tuottaa kustannushyötyä molemmille osapuolille. Tuotteet ollessa arvokas, proaktiivinen toiminta usein pidentää elinkaarta ennalta ehkäisevällä huoltotoiminnalla tai vastaavasti mahdollistaa vanhan tuotteen uusiokäytön tuotepäivityksillä.

Palveluliiketoiminnassa toimivan organisaation on siirryttävä kokonaisvaltaiseen ajatteluun, jossa tuotteen kehitystyössä huomioidaan uudistunut liiketoimintamalli. Tuote koostuu fyysisestä tuotteesta, mutta myös palveluista tuotteen ympärillä. Fyysinen tuote määrää millaista palvelua ja miten palvelua voidaan elinkaaren aikana tuottaa. Tuotekehityksessä tehtävät ratkaisuinnovaatiot vaikuttavat suoraan palveluinnovaatioiden kannattavuuteen tuotteen elinkaaren aikana. (Ojasalo J & K 2008, 47).

Kuten Ojasalot tuovat esille palveluliiketoiminnan ja tuotekehityksen yhdistämiseen liittyviä erilaisia haasteita, jotka on tiedostettava teollisuuspalveluita tuottaessa (Ojasalo J & K 2008, 119-120). Lähtökohtaisesti kysymys on siitä, että tuotteeseen liittyvä palvelu osattaisiin suunnitella oikealla tavalla. Ongelmaksi voi muodostua esimerkiksi erilaiset olosuhteet joissa asiakkaat käyttävät tuotetta. Asiakas voi myös jättää palvelun ostamatta tuotteen elinkaaren alussa ja näin elinkaaren loppuvaiheen palvelut eivät välttämättä ole enää mahdollisia, jos tuotteen suunnittelussa on oletettu toisin. Asiakkaan toimintamallien tuntemus on olennaista fyysisen tuotteen liittyviä palveluita

innovoitaessa. Toimintaympäristön tuntemus on ensimmäinen ja tärkein onnistumisen tekijä.

Teknologian kehitys on tärkeässä asemassa, mutta asiakkaan näkökulmasta se ei suinkaan ole tärkein, toisin kuten yleisesti palvelun tai fyysisen tuotteen toimittaja lähtökohtaisesti ajattelee. ”Asiakas tekee ostopäätöksensä ensisijaisesti sen perusteella, kuinka hyvin ostettu palvelu tai tavara hyödyttää hänen omaa liiketoimintaansa.” (Ojasalo J & K 2008, 121).

Yrityksen johdon olisi Ojasalojen mukaan pystyttävä luomaan innovatiivinen yrityskulttuuri, mikä kannustaa uusien palveluiden luomiseen (Ojasalo J & K 2008, 190). Kilpailuetu on asia, joka usein menetetään tietyn ajan kuluessa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen jatkuvasti pystyttävä uusiutumaan suhteessa kilpailijoihin. Parhaat menestystarinat ovat syntyneet strategisten innovaatioiden tuloksena. Markkinoilla differoituminen ei tarkoita asioiden tekemistä paremmin kuin kilpailijat vaan niiden tekemistä lähtökohtaisesti erilailla. Toisin sanoen pelin sääntöjä muutetaan niin, että asiakkaat kokevat saavansa jotain enemmän kuin aikaisemmin.

### 2.1.4. Johtaminen yrityskulttuurin muutoksessa

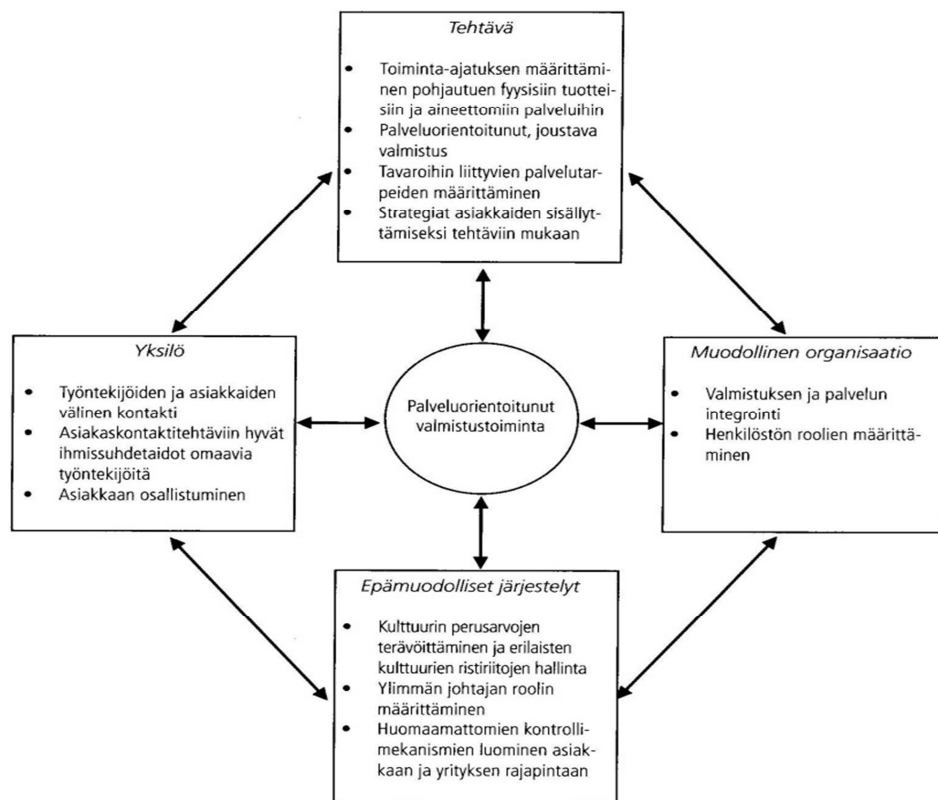
Ojasalot muistuttavat, että teollinen palveluliiketoiminta on suuri haaste organisaatiolle, joka aikaisemmin on toiminut valmistustoiminnoissa (Ojasalo J & K 2008, 124). Muutos liiketoiminnassa heijastuu yrityksen kaikkiin toimintoihin. Tämä aiheuttaa tarvetta uudentyypiselle osaamiselle organisaation sisällä, mutta myös asiakasrajapinnassa. Henkilöiden roolien muuttuessa liiketoiminnan mukana tulee samalla huomioida vastuukysymykset joiden laiminlyönti heijastuu nopeasti asiakastytyväisyyteen. Yrityksen tärkein voimavara muutoksessa on motivoitunut henkilöstö, joka sitoutuu muutokseen organisaation kaikilla tasoilla.

Muutoksen yhteydessä tulee huomioida ennen kaikkea asiakkaat, joiden toimintaa liiketoiminnan muutos myös vaikuttaa. Lähtökohtaisesti asiakkaan arvostavat avointa kehittävää yhteistyötä ja mahdollisuutta työskennellä tarpeellisen toimintavallan omaavan tiimin kanssa, joka mahdollistaa joustavan palvelun. Jatkuva muutos asiakasrajapinnan henkilöresursseissa ei mahdollista yhteistyön kasvamista asiakkaan arvostamalle tasolle ja pahimmassa tapauksessa johtaa asiakassuhteen päättymiseen. Muutoksen johtamisessa on useita näkökulmia, jotka tulisi ottaa huomioon. Kuvassa 3. on esitetty niitä osa-alueita, joita liiketoimintajohdon tulisi ottaa menestyksellisen muutosprosessin läpiviennissä. (Ojasalo J & K 2008, 125).

Osa-alueet muodostavat kokonaisuuden, josta rakentuu yrityskulttuuri. Yrityskulttuurin merkitystä ei pidä väheksyä liiketoiminnan pyörittämisessä. Tarkasteltavana näkökulmana voi olla joko yritys tai sen henkilöstö. Kannattavuuden kautta tarkasteltaessa yrityskulttuurilla on tärkeä rooli, se auttaa ymmärtämään miksi toiset yritykset menestyvät ja



toiset eivät. Henkilöstölle yrityskulttuuri muodostaa normiston, joka auttaa erilaisissa työtehtävissä. Riippumatta henkilön roolista yrityksessä, työntekijällä on tiedossa yhdessä sovitut toimintaperiaatteet, jotka ohjaavat toimintaa. Tämä vähentää epävarmuutta siitä mitä työntekijältä odotetaan ja sitä kautta kasvattaa työn tuottavuutta. Yrityskulttuuri on usein todellisuudessa monikerroksinen rakennelma. Liiketoimintajohdon kulttuuri muodostuu erilaisten mitattavien suureiden tekijöistä, kuten liikevaihto, kustannukset, laatu tai reklamaatioiden vähentäminen. Henkilöstön päivittäistä toimintaa ohjaavat taas enemmän työn laadulliset tekijät, kuten arvot, tiimin sisäinen vuorovaikutus, yleinen työtyytyväisyys tai asiakastytyväisyys. (Ojasalo J & K 2008, 135).



Kuva 3. Muutoksen johtamisessa tärkeitä osa-alueita (Ojasalo J & K 2008, 126).

Ojasalot painottavat johtamisjärjestelmän tärkeyttä muutoksen läpiviennissä (Ojasalo J & K 2008, 137). Yrityskulttuurin muuttuessa palvelulähtöiseksi on huomioita ensisijaisesti organisaation asiakasnäkökulman muutos. Yrityksen henkilöstön on sisäistettävä kaikilla tasoilla kilpailukyvyyn tärkein tekijä: asiakastytyväisyys. Korkean palvelulaadun tuottaminen ei ole ainoastaan asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden velvollisuus vaan sama periaate on oltava näkyvissä kaikissa toiminnoissa. Palvelukulttuuri taso mitataan koko organisaation kyvystä tuottaa hyvää palvelua. Johtamisjärjestelmässä tämä tulee ottaa erityisesti huomioon esimiestyöhön panostettaessa. Esimiesten vuorovaikutus alaisten kanssa heijastuu suoraan positiivisena tai negatiivisena indikaattorina asiakaspalautteeseen. Hyvä esimiestyö johtaa usein hyvään asiakaspalautteeseen.

Palvelukulttuurin muutos nojautuu vahvasti ylimmän johdon sitoutumiseen. Muutos aiheuttaa monesti toimenpiteitä, jotka eivät ole henkilöstön kannalta parhaita, mutta liiketoiminnan muutoksen läpiviemiseksi välttämättömiä. Johdon tärkeitä tehtäviä muutoksessa on keskijohdon sitouttaminen, yhdenmukaisten asenteiden luominen ja sisäisen uskottavuuden saavuttaminen. Keskijohdon sitouttaminen varmistaa käytännön toimenpiteiden läpiviennin. Kulttuurimuutos on mahdollista vain asenteita muuttamalla ja organisaation arvoja korostamalla. Asenteet ja arvot vaativat tuekseen jatkuvaa positiivisen ilmapiirin ylläpitämisestä, jotta muutos ei pysähdy arkipäivän työtehtävissä. Johdon tehtävänä on näyttää omalla toiminnalla esimerkkiä tahtotilasta. Käytännössä muutokset organisaatiossa vievät aikaa ja tulokset näkyvät pitkällä aikavälillä. (Ojasalo J & K 2008, 138).

Ojasalot määrittelevät asioita, jotka usein liittyvät epäonnistuneeseen muutokseen (Ojasalo J & K 2008, 145). Yrityskulttuurin johtamisen muutos on erityisen haastavaa suurissa organisaatioissa. Muutoksen esteitä on useita, mutta lähtökohtaisesti epäonnistuminen kulminoituu organisaation muutoshaluttomuuteen. Aikaisemmin hyvin menestynyt organisaatio ei tunnista ulkoista liiketoimintaympäristön muutosta. Muutosta läpivievien johtajien kokemattomuus muutosjohtamisessa voi tuottaa epäonnistumisia, jotka haittaavat koko muutoksen onnistumista. Aika käsite tulee huomioida molempiin suuntiin, muutos tarvitsee riittävästi aikaa. Toisaalta muutokseen suunnitellun aikavälin venyttäminen kasvattaa epäonnistumistekijöitä ja liiketoiminnan tavoitetilan saavuttamista. Muutoksen onnistumista voidaan edesauttaa toimivalla muutoksen ohjausryhmällä ja viemällä muutos läpi pienissä osissa.

Organisaation tulisi ymmärtää, että yrityskulttuurin muutostarve tulee yrityksen ulkopuolelta. Kilpailun kiristyminen ja asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden muutos ovat yleisiä muutostarpeen liikkeelle laittavia tekijöitä. Viestinnän rooli yrityksen sisällä on oleellisessa asemassa, jotta henkilöstö sisäistää muutoksen lähtökohdat. Ymmärrys liiketoiminnan muutoksen tarpeesta mahdollistaa onnistuneen kommunikaation koko muutosprojektin ajan. (Ojasalo J & K 2008, 146).

### 2.1.5. Informaatio palvelukulttuurin menestystekijänä

Tuotantolähtöisessä yrityskulttuurissa kehityspanostuksia on normaalisti ohjattu tuotteiden ja tuotantolaitteiden uudistamiseen. Yrityksen toimintaa ulospäin ei ole pidetty yhtä tärkeänä kehityskohteena. Teollisen palveluliiketoiminnan lisääntyessä edellä mainittu suuntaus on muuttumassa. Muutokseen on vaikuttanut myös tukitoimintojen ulkoistaminen ja keskittyminen ydinliiketoimintaan. Tuotelähtöisestä kehitystyöstä pois siirtyminen on haastava muutosprosessi yritykselle. Aikaisemmin tärkeä aineellinen pääoma, esimerkiksi tuoterakenne ei ole muutoksen jälkeen yhtä tärkeässä osassa. Palveluliiketoiminnassa toimivan yrityksen tärkein kehitysalue on aineeton pääoma. Tämä on asia joka pitäisi huomioida kaikissa toiminnoissa henkilöresursseja myöten. (Apilo ym. 2007. 136).

Palveluliiketoiminnassa yrityksen jatkuva kehitystyö tulisi kohdistua henkilöstön osaamiseen kokonaisuutena, unohtamatta johtajien tärkeää roolia muutoksessa ja koulutusta uusista johtamiskäytännöistä. Yrityksen toimintamallit ja tapa toimia ovat palveluliiketoiminnan jatkuvan kehitystyön kohteina. Palveluliiketoiminnan kehitystyö kohdistuu ensisijaisesti koko prosessikokonaisuuteen, ei pelkästään yksittäisiin toimintoihin. Yrityksen haasteena on tunnistaa sisäiset ratkaisumallit, joiden avulla päästään onnistuneesti tavoitteisiin. Organisaation kehittämisprosessin päävaiheet ovat nykytilan tunnistaminen, kehityspanostuksien oikea kohdentaminen, muutoksen aikaväli, uuden toimintamallin rakentaminen ja käyttöönotto. Onnistuminen kehittämisprosessin eri vaiheissa edellyttää organisaation hyvää tuntemusta. Valmiit toimintamallit harvoin ovat käyttökelpoisia, vaikka niitä muokattaisiin yrityksen tarpeita vastaavaksi. Lähtökohtana tulee ymmärtää, että toimintamalleja ei voi luoda irrallaan toteutettavasta organisaatiosta. (Apilo ym. 2007. 138).

Palveluprosessikokonaisuuden kehitystyössä informaation hallinta on kriittinen menestystekijä. Informaation sisältö ja hallinta muodostaa osa-alueen, joka liittyy eksplisiittisen eli käsitteellisen tietovirran hallintaan. Palveluliiketoiminnassa toimivan yrityksen tulisi keskittyä tietojärjestelmien kehitystyössä infrastruktuurin sijasta enemmän informaation hallintaan ja laatuun. Lisäksi tulisi panostaa sähköisen asioinnin helppouteen, tiedon saatavuuteen ja ylläpitoon. Erityisen tärkeä on ymmärtää erottaa toisistaan perinteinen tieto- ja ohjelmisto työvälineisiin liittyvä ylläpitoprosessi ja toisaalta liiketoimintaan suoraan liittyvä ja hyödynnettävä eksplisiittisen tiedon hallintaprosessit. (Apilo ym. 2007. 139).

Informaation tuottaminen ja hallinta ovat yrityksissä usein eri toimintojen vastuulla. Tuotettava tieto on yksikkölähtöistä eikä palvele usein kokonaisuuden tarpeita. Tämä rajoittaa merkittävästi yrityksen sisällä olevan tiedon hyödyntämistä liiketoiminnan kehityksessä läpi organisaation. Tietovirtojen kokonaishallinnasta on tullut yrityksille entistä kriittisempi menestystekijä. Osa-aluetta kuvataan yleisellä ydintieto (master data). Ydintieto on yritykselle liiketoimintakriittistä tietoa, jonka laadulla ja käytettävyydellä on suoraan vaikutus liiketoiminnan tulokseen ja tuotettavan palvelun laatuun. (Apilo ym. 2007. 139).

### 2.1.6. Palvelutapa teollisessa palveluliiketoiminnassa

Teollisen liiketoiminnan muuttuessa palvelukeskeiseksi yrityksen on varmistettava palvelun laadullinen tasaisuus jokaisessa palvelutapahtumassa. Palvelusuorite määrittelee työn mitä asiakkaalle tehdään. Palvelutapa määrittelee miten suorite asiakkaalle toteutetaan. Asiakassuhteen kehittäminen pohjautuu suoritteen ja palvelutavan jatkuvaan kehitykseen asiakkaan kanssa. Palvelutapa sisältää etukäteen laaditut ohjeet suoritteen toteuttamiseen. Olennaista on huomata, että ohjeiden kautta toteutettu palveluliiketoiminta määrittelee miten asiat

tehdään, se ei määrittele mitä tehdään. Palvelutavalla pyritään luomaan vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua ja sitä kautta entistä sitoutuneempia asiakkaita. Palvelutapa on uudenlaista osaamista, joka ei poista ammattiosaamisen tarvetta vaan täydentää sitä. Erityisesti palvelussa, jota tuotetaan massatuotannon periaatteilla, osaksi jopa alihankkijoita hyödyntäen, tavoitteena on varmistaa yhdenmukainen palvelutapahtuma asiakkaan näkökulmasta. (Rekola 2007, 9.)

Lähes kaikki teollisuudessa toimivat yritykset kutsuvat itseään jo palveluyrityksiksi. Palvelua tuotetaan minimissään valmistettavan tuotteen ympärille, huolto- tai asennuspalveluiden muodossa. Asiakkaalle palvelutarjonnan lisääntyminen antaa lisää mahdollisuuksia kumppanin valinnassa. Teollisten yritysten on panostettava entistä enemmän asiakasrajapinnassa tapahtuvaan suoraan kanssakäymiseen ja sitä tukeviin toimintoihin. Markkinoilla erottautuminen vaatii omaleimaista ja odotukset ylittävää palvelua. Palvelutapa erottaa yrityksen kilpailijoista, vaikka varsinaisen suorituksen lopputulos on sama. Asiakas arvioi toimittajaa usein varsinaista suoritetta ympäröivien tekijöiden kautta. Esimerkkinä voidaan pitää ikkuna-asentajaa, joka pystyy yrityksen palvelutapa-ohjeistuksen kautta välittämään oman asiantuntemuksen ikkunaratkaisuista asiakkaalle helposti ymmärrettävässä muodossa, yrityksen tahtotilan mukaisesti. Palvelutapa lisää asiakastytyvääsyyttä, mutta samalla sillä on positiivinen riippuvuus asiakasrajapinnassa työskentelevien ihmisten työsuoritteeseen. (Rekola 2007, 12, 14.)



Kuva 4. Palvelutapa rakentuu yrityksen mukaan (Rekola 2007, 77.)

Palvelutapa muodostuu lähtökohdiltaan yrityksen markkinoinnin ja brändin, asiakkuudenhallintaa tukevien prosessien ja hyvän asiakaspalvelun kautta. Edellä mainitut asiat ovat yleisiä peruslähtökohtia, ne toteutuvat yrityksen määritelmien mukaan. Jokainen yritys määrittelee mitä hyvä asiakaspalvelu tarkoittaa ja millaiset prosessit sitä tukevat. Palvelutapa on yrityksen näköinen tapa toimia, se rakentuu useista osatekijöistä, ensisijaisena tavoitteena luoda kilpailuetua ja tehostaa asiakaspalveluprosessia. (Rekola 2007, 77 – 78.)

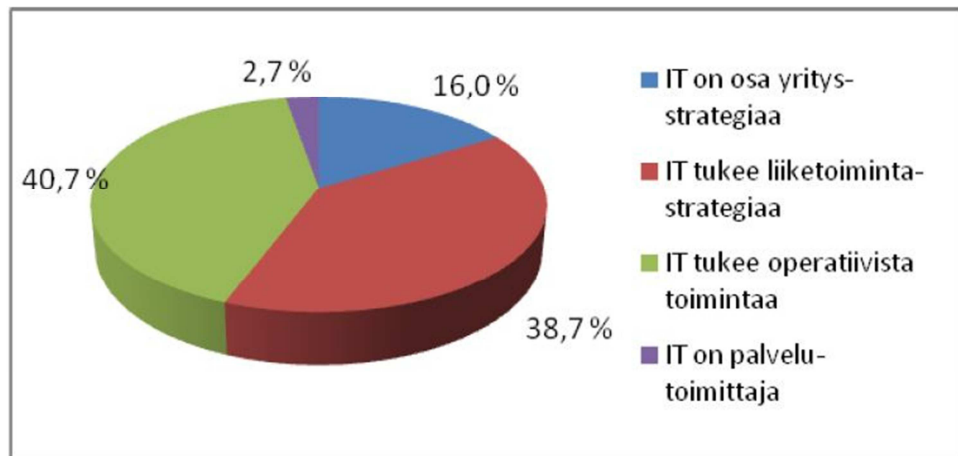
## 2.2. Teknologia tuottavuuden näkökulmasta

Luvussa 2.2. käsitellään teknologian merkitystä yrityksen tuottavuuden tekijänä. Samalla tarkastellaan tieto- ja viestintäteknologian nykytilaa Suomessa tutkimusraporttien pohjalta. Raporttien keskeinen sanoma on, että tieto- ja viestintäteknologian ja muiden toimialojen tiiviimmän yhteistyön mahdollisuudet ovat olemassa, kun niitä osataan vain hyödyntää oikein. Menestyvät yritykset ovat jo tunnistaneeet synergiaetujen mahdollisuudet ja kehittäneet sen avulla uutta palveluliiketoimintaa sekä uudenlaista kilpailuetua markkinoilla. Digitaalinen Suomi 2020 – älykäs tie menestykseen raportissa todetaan, että toistaiseksi tieto- ja viestintäteknologia on parantanut tuottavuutta vain toimialan sisällä eikä tietoteknologian mahdollistama tuottavuusparannus ole toteutunut vielä muilla aloilla samassa määrin. Raportti tuo esille kuitenkin kehitystyön kannalta oleellisen näkökulman, tulevaisuuden tuottavuuden parantumisesta noin 40 % on laskettu tulevan paremmasta tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisestä. (Hernesniemi 2010, 11 – 12.)

### 2.2.1. Tietohallinnon johtaminen Suomessa

Tietohallinnon johtaminen on varsin nuori tutkimuskohde Suomessa. Tietotekniikan liitto on vuodesta 2010 yhteistyössä Sofigate Oy:n kanssa toteuttanut Tietohallintojen johtaminen Suomessa -tutkimuksen. Tutkimuksella pyritään selvittämään miten liiketoiminnan johto näkee tietohallinnon roolin koko organisaatiossa ja miten tietohallintoa johdetaan toimintona yrityksen sisällä. Tutkimuksen tarkoitus on lisäksi tunnistaa tietohallintoon liittyvien toimintojen käytännön johtamista ja tavoitteellisuutta. Teollisuus ja palvelut edustavat vuoden 2011 tutkimuksessa varsin suurta joukkoa vastaajista (78 %). Julkinen sektori ja kaupan-ala yhdessä edustavat reilua viidennestä (22 %).

Tietotekniikka on osa lähes kaikkea liiketoimintaa nykyään. Vesa Tiirikainen esittelee kirjassaan Johtaja: ole IT-strategi monia esimerkkejä kuinka tietotekniikan avulla on luotu täysin uutta liiketoimintaa tai markkinoilla oleva yritys on uudistanut toimintaa menestyksekkäästi ottamalla tietotekniikan yrityksen strategian keskeiseksi tekijäksi. Lukuisista erimerkeistä huolimatta Tietohallinnon johtaminen Suomessa tutkimukset osoittavat, että yritysten tietohallinnon johtoryhmistä puuttuu keskeisiä liiketoiminnan edustajia. Tutkimukseen vastanneista 42-prosenttia totesi, että keskeisiä liiketoimintojen edustajia puuttuu johtoryhmästä. Tutkimustuloksen perusteella voidaan kyseenalaistaa yritysten tietohallinnon johtaminen yrityksen liiketoimintatavoitteiden mukaisesti. Kuvassa 4. esitetään liiketoiminnan ja tietohallinnon välistä suhdetta vuoden 2011 tutkimuksen pohjalta. Tutkimus vahvistaa näkemystä tietohallinnosta ydinliiketoiminnan tukitoimintona. Teollisuus ja julkinen sektori eroavat toisistaan merkittävästi, teollisuudessa tietohallinto on ydinliiketoiminnan tukifunktio, kun taas julkisella sektorilla tietohallinnolla on selkeästi strateginen merkitys. (Tietohallinnon johtaminen Suomessa 2010, Tietohallinnon johtaminen Suomessa 2011)

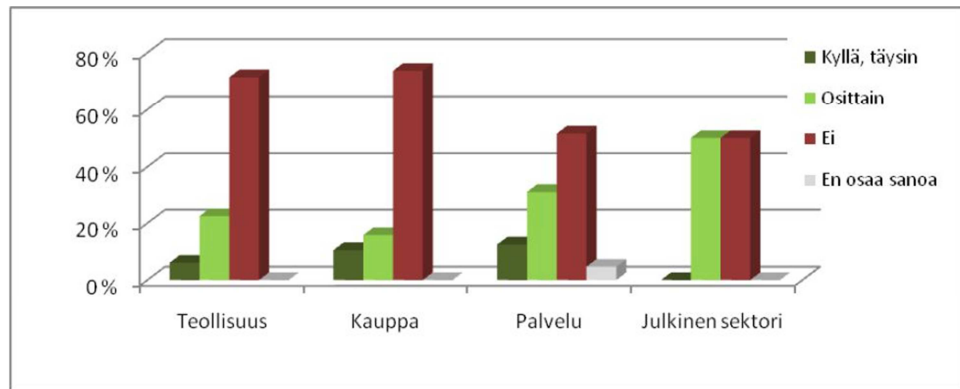


Kuva 5. Tietohallinnon ja liiketoiminnan välinen suhde (Tietohallinnon johtaminen Suomessa 2011)

Vuosien 2010 ja 2011 tutkimukset vahvistavat käsitystä tietohallinnon ja liiketoiminnan välisestä kuilusta Suomessa. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista toteaa, että heidän on vaikea ymmärtää tietohallinnon toimintaa ja sen johtamista. Liiketoimintajohto kokee, että tietohallinnon ammattilaiset eivät kykene viestittämään toiminnastaan tarpeeksi selkeästi. Erityisen haastavaksi tietohallinnon toiminnan hahmottaminen koetaan suurissa yrityksissä, vain joka kolmannessa yrityksessä liiketoimintajohto tuntee tietohallinnon tehtävät.

Liiketoiminnan ja tietohallinnon yhteistyö on tärkeä osa-alue liiketoiminnan kehityksessä. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että vain neljäsosassa (27 %) yrityksistä tehdään säännöllistä yhteistyötä. Tietohallinnon projektien johtaminen on tutkimuksen mukaan hyvällä tasolla seurannan näkökulmasta. Tietohallinnon projektitoiminnassa ongelmaksi muodostuvat aikataulut ja kustannukset, jotka ovat pääsääntöisesti budjetoitua suuremmat. Tietohallinnon kustannuksissa kokonaisuutena on yrityksissä huono näkemys, vain reilu kolmasosa ilmoitti kustannuksien olevan hallinnassa. (Tietohallinnon johtaminen Suomessa 2010, Tietohallinnon johtaminen Suomessa 2011)

Tietohallinnon rooli yrityksen asiakastytyväisyyden kasvattajana nähdään tutkimuksen mukaan erittäin pieneksi. Toistaiseksi yritykset eivät mittaa lähes mitenkään tietohallinnon vaikutusta asiakastytyväisyyteen (Kuva 6.). Tutkimustieto on oleellinen mietittäessä sähköisen asioinnin palvelumallien kehitystä teollisessa palveluliiketoiminnassa. Osa-alue on oleellinen mittari suoraan asiakkaille suunnattujen sähköisten asiointipalveluiden kehitysprojektien näkökulmasta.

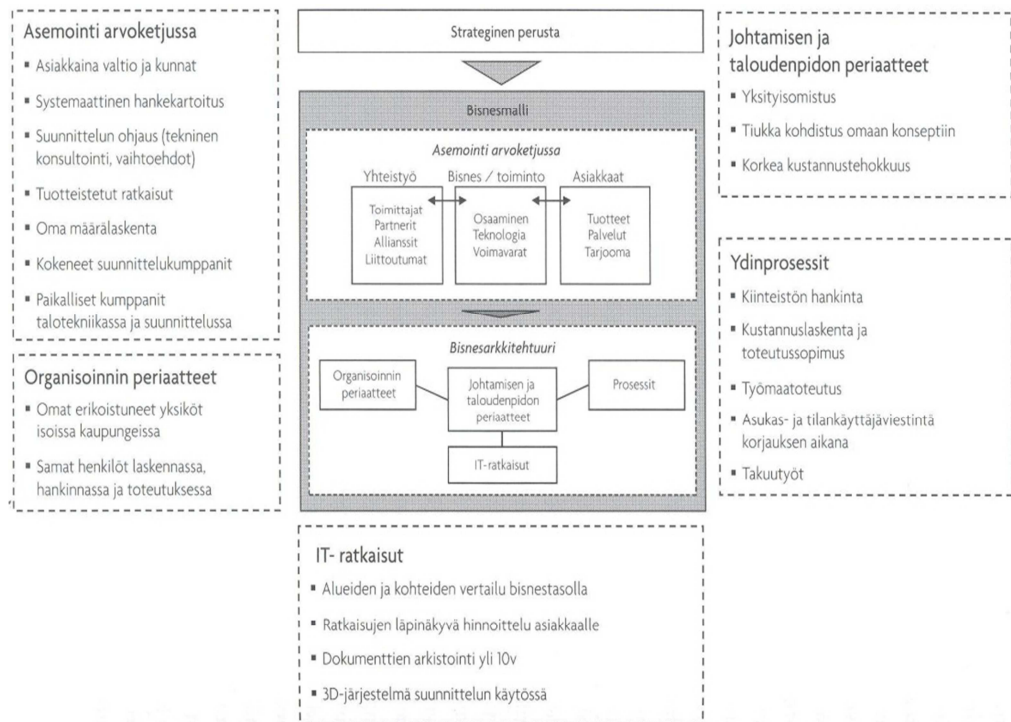


Kuva 6. Mitataanko tietohallinnon osuutta asiakastytyväisyyteen? (Tietohallinnon johtaminen Suomessa 2011, 23)

Tietohallinnon johtaminen Suomessa tutkimus on toteutettu vuosina 2010 ja 2011. Lyhyt aikaväli ei mahdollista vielä trendien kehityksen seuraamista, mutta pitkällä aikavälillä tutkimustieto tuottaa arvokasta tietoa tietohallinnon johtamisesta ja sen merkityksestä liiketoiminnalle. Tietotekniikan roolin oletettu kasvaminen liiketoiminnan tärkeäksi strategiseksi osatekijäksi kasvattaa tietohallinnon johtamisen vaatimuksia. Tutkimus tuottaa täten myös arvokasta tietoa pitkällä aikavälillä tietohallinnon johtamisen muutoksesta.

## 2.2.2. Tietotekniikka osana liiketoimintaa

Tietotekniikka vaikuttaa toimialasta riippuen paljon tai todella paljon käytännön työhön. Kaikki tutkimukset osoittavat, että vaikutus ei tule vähenemään vaan päinvastoin. Jo pelkästään tästä näkökulmasta katsottuna tietohallinto ei ole enää yksittäinen tukitoiminto varsinaisen liiketoiminnan taustalla vaan sen tulee olla osa liiketoimintaa ja sen johtamista. Tietotekniikkaa kuvataan liiketoimintastrategioiden yhteydessä usein aivan liian yleisellä tasolla. Vesa Tiirikainen pyrkii kirjassaan IT ja parempi bisnes konkretisoimaan haasteita ja antamaan käytännön työkaluja liiketoiminnan ja tietoteknisen kuilun pienentämiseksi. Tiirikaisen keskeinen työkalu on bisnesmallikuvaus. Työkalun avulla on tarkoitus parantaa ihmisten ymmärrystä muutoksesta ja siitä mitä oikeasti ollaan tavoittelemassa. (Tiirikainen 2010, 95.)



Kuva 7. Esimerkki saneerausliiketoimintaa harjoittavan yrityksen bismallista johtoryhmäkeskustelua varten (Tiirikainen 2010, 98.)

Tiirikaisen luomassa bisnesmallissa on kaksi pääosaa, asemointi arvoketjussa ja bisnesarkkitehtuuri. Strategiatyön keskiössä on asemointi arvoketjussa. Strategiatyössä määritellään liiketoiminnan kannalta tärkeät osa-alueet, asiakkaat, tuotteet ja palvelut. Miten tietotekniikkaa hyödynnetään sidosryhmäyhteistyössä tai suhteessa muihin organisaatioihin? Tiirikainen kertoo kirjassaan (Tiirikainen 2010, 96-97) yksityiskohtaisesti miten bisnesmallia käytetään. Yrityksen tietotekniikka tulee kuvata osana arvoketjua, jotta sen soveltaminen on mahdollista käytännössä. Millaiset pelisäännöt ja tietoturva-vaatimukset yritys asettaa suhteessa asiakkaisiin, toimittajiin tai muihin kumppaneihin? Tietotekniikan soveltaminen pohjautuu bisnesmalliarkkitehtuuriin, se on kaiken ydin, jossa kuvataan onnistumisen kannalta oleelliset asiat. Kuvauksessa on suositeltavaa edetä osa-alue kerrallaan, lopuksi kuvauksista muodostetaan yksi kokonaisuus. Työryhmän on pystyttävä tunnistamaan tavoitteena olevat prosessit ja niiden vaikutus reaali maailmaan. Prosessien ja organisaation kuvauksen jälkeen siirrytään normaalisti kuvaamaan liiketoiminnan johtamisen ja taloudenohjauksen periaatteita. Tietoteknisen muutoksen aiheuttaessa muutoksia esimerkiksi varastojen arvostuksien kautta pääomarakenteeseen tai toimitusketjuun läpi organisaation on samassa yhteydessä tarkistettava johtamisroolit ja –käytännöt.

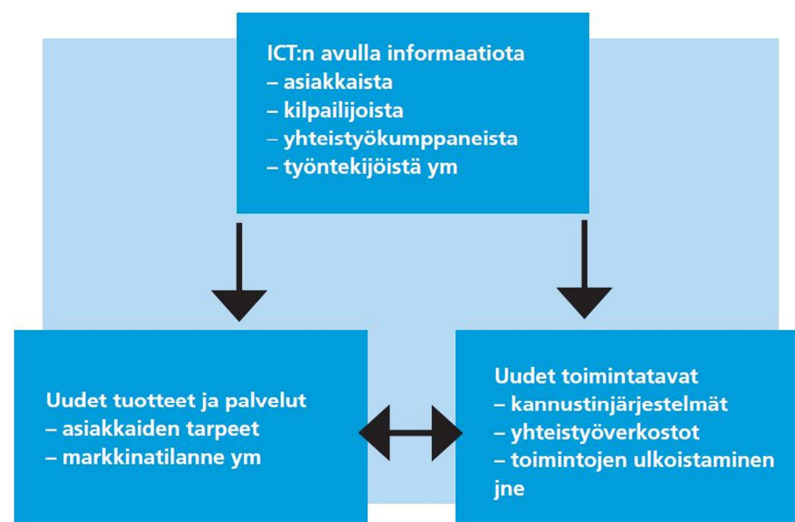
Tietotekniset ratkaisut ovat kuvattavissa osaksi kokonaisuutta edellä mainittujen kuvauksien jälkeen. Bisnesmallikuvakseen kuuluvat osat vaikuttavat toisiinsa voimakkaasti. Toimintojen välinen jatkuva keskustelu ja eri yksityiskohtien tarkastelu säännöllisesti on kehityksen kannalta oleellista. Uusia toimintamalleja otettaessa käyttöön on oleellista huomioida myös yrityksen sidosryhmät. Keskeinen ongelma



bisnesmallikuvauksen käytössä on liian nopea siirtyminen strategiasta eri yksityiskohtien, kuten prosessien, organisaation tai tietoteknisen ratkaisujen suunnitteluun. Tietoisesti hidastamalla liian nopeaa siirtymää vältetään useissa tapauksissa turhaa työtä ja kustannuksia. (Tiirikainen 2010, 99.)

### 2.2.3. Tuottavuuden parantaminen

Tieto- ja viestintäteknologian tuottavuuden tutkimus on aloitettu 1990-luvulla. Tutkimuksissa on keskitetty toimiala- ja yritystason aineistoihin, joiden pohjalta on pystytty tekemään havaintoja siitä, miten investointien tuottavuus uuteen teknologiaan on parantanut tuottavuutta. Tutkimustuloksien kautta on mahdollista havaita, että tieto- ja viestintäteknologian investointien ja tuottavuuden välillä on positiivinen riippuvuus. Tutkimustyö on tuottanut myös tietoa aineettoman pääoman tärkeydestä investointien hyötyjen saavuttamiseksi. Aineettomilla pääomilla tarkoitetaan uusia tuotteita ja toimintatapoja, joita ilman tuottavuushyötyjä ei saavuteta tai ne jäävät alhaisiksi. Uuden teknologian käyttöönotto ei toisin sanoen suoraan johda muutokseen vaan sitä pitää osata käytännössä hyödyntää yritystasolla. Yrityksille tämä tarkoittaa panostuksia henkilöstön osaamiseen, nämä kustannukset ovat usein paljon suuremmat kuin varsinaiset tietojärjestelmä kustannukset. Komplementaariset investoinnit ovat kuitenkin tuottavuuden näkökulmasta välttämättömiä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuvassa 8. on esitetty tekijöitä, jotka yrityksen tulisi ottaa huomioon investointia suunniteltaessa. Tutkimuksien pohjalta voidaan myös todeta, että yritystasolla parempi tuottavuus saavutetaan panostamalla kaikkiin kuvion osa-alueisiin vähän kuin yhteen tai kahteen paljon. Yhdysvaltalaiset yritykset menestyvät eurooppalaisia paremmin investointien hyödyntämisessä. Tieto- ja viestintäteknologian investointien parempi tuottavuus yhdysvalloissa perustuu siihen kuinka organisaatiot sopeutuvat uuden teknologian tuomaan muutokseen investointia täydentäviltä osilta kuvassa 8. (Pohjola 2008, 13 - 14)

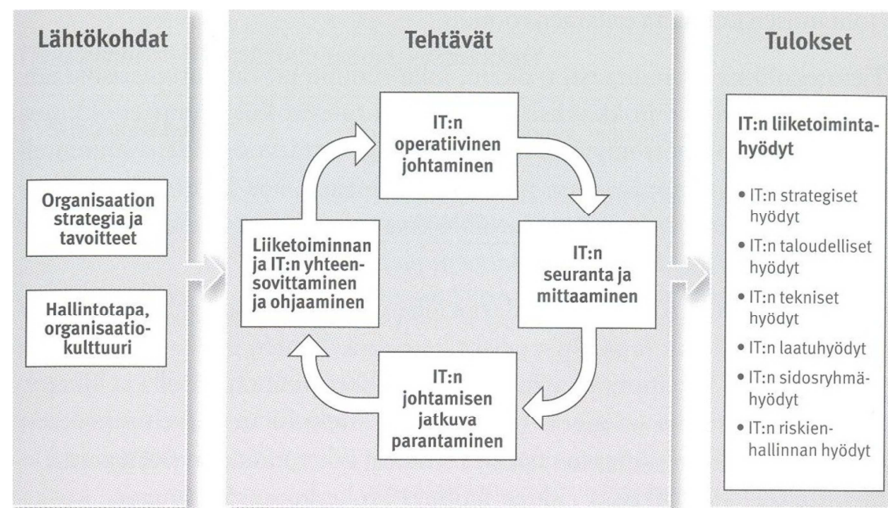


Kuva 8. Tieto- ja viestintäteknologia yritystason muutoksen mahdollistaja (Pohjola 2008, 13)

Tutkimustieto antaa yritysjohdolle varmuutta päätöksien tekemiseen, mutta käytännöt toimitukset tulee sopeuttaa aina tilanteen mukaisesti. Lähtökohtaisesti liiketoiminnalla on jatkuva tarve parantaa tuottavuutta. Tutkimustulokset osoittavat kiistatta, että tietotekniikka on keskeinen tekijä yritysten eri toimintojen tuottavuuden parantamisessa. Tuottavuuden parantaminen pitää ensisijaisesti suunnitella yrityksen lähtökohdista. Suunnitelmassa tulee huomioida yrityksen liiketoiminnan tavoitteet ja niiden kehitysvaiheet sekä sisäiset resurssit muutoksessa. Liiketoiminnan johdon on osattava määritellä tietohallinnon rooli yrityksessä ja tunnistettava sen liiketoimintapotentiaali. Parhaat tulokset on saavutettavissa kun yrityksen hallitustasolla asti osataan vaatia tietoteknisten mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Hänninen & Järvenpää 2011, 3)

Tietotekniikka on mahdollistaja, mutta samalla se on uusi riskitekijä yrityksen ydinliiketoiminnalle. Käytännön johtaminen, osaaminen, kommunikointi ja ennen kaikkea mitattavat selkeät liiketoimintalähtöiset tavoitteet ovat tekijöitä joita ilman tietotekniikan tuottavuushyödyt jäävät usein saavuttamatta. (Hänninen & Järvenpää 2011, 7)

Hänninen ja Järvenpää esittelevät kirjassaan Paranna liiketoiminnan tuottavuutta tietotekniikalla kolme keskeistä toteutustapaa tuottavuuden parantamiseen. Erilaisuudesta huolimatta kaikissa tulee kiinnittää huomiota organisaation kyvykkyyteen ja valmiuteen muutoksen läpiviennissä. Hyvä tietohallintotapa antaa hyvät lähtökohdat muutoksen toteutukseen. Se sisältää yritysjohton kanssa yhdessä sovitut menettelytavat, käytännöt, roolit sekä keskeisen työnjaon. Kuvassa 8. on kiteytetty hyvän tietohallintotavan osa-alueet.



Kuva 9. Hyvä tietohallintotapa (Hänninen & Järvenpää 2011, 43)

Hyvä tietohallintotapa yhdistettynä oikein valittuihin keinoihin mahdollistaa tuottavuuden parantamisen tietotekniikalla. Tuottavuuden parantamisesta puhuttaessa mietitään niitä tekijöitä joita parantamalla pystytään maksimoimaan tuotantopanosten hyödyntäminen. Hänninen ja Järvenpää nimittävät tekijöitä, jotka heikentävät tehokkuutta tuottavuusjarruiksi ja pohtivat miten ne ilmentyvät sekä ovat poistettavissa

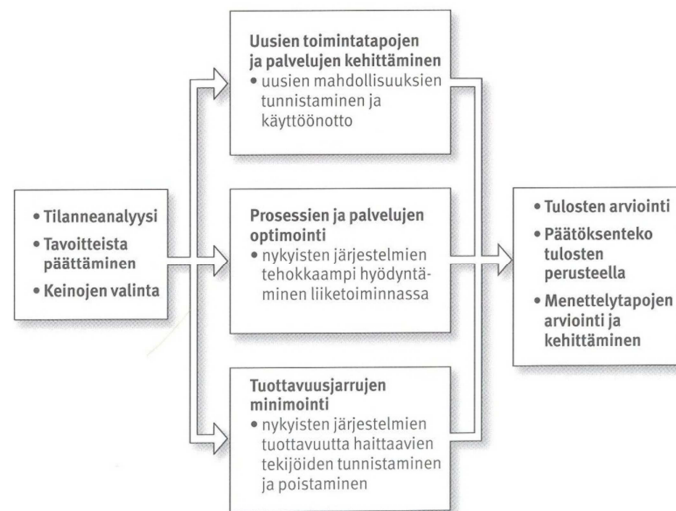
(Hänninen & Järvenpää 2011, 11 - 15). Tietotekniikan tuottavuusjarrut ilmentyvät järjestelmissä, laitteissa, tiedossa tai yhteyksissä. Suurin yksittäinen ongelma yrityksissä on usein kuitenkin koulutuksen laiminlyönti, joka johtaa osaamattomuuteen ja vääriin käyttötapoihin. Käyttöliittymäsuunnittelulla ja organisoidulla koulutusprosessilla on merkittävä vaikutus työn tuottavuuteen. Prosessien tehokkuuden tunnuslukujen seuranta mahdollistaa ongelmakohtien tunnistamisen, mutta yksinkertaisimmillaan tuottavuusjarrut saadaan selville avoimessa keskustelussa henkilöstön kanssa. Onnistunut projektinhallinta on myös merkittävä tekijä, jonka avulla vältetään tuottavuuden heikentyminen kehitysprojektin päättymisen jälkeen. Liiketoiminnan nojautuessa entistä enemmän tietotekniikkaan tulee myös huomioida liiketoimintariskit tietotekniikan osalta. Tuottavuusjarrujen vähentäminen tähtää ensisijaisesti tehokkuuden nostamiseen tavoitellulle tasolle, mutta toisena merkittävänä kehitystavoitteena on tietoteknisten riskien hallinta.

Tietotekniikan palvelurakenne muodostuu yrityksessä olevista tietojärjestelmiin liittyvistä osa-alueista. Tällaisia ovat esimerkiksi laitteistot, ohjelmat, tietoliikenneyhteydet, henkilöresurssit ja eri kehitys- ja tuotantoprosessit. Optimointi mahdollistaa hyötyjen saamisen irti olemassa olevista palvelurakenteen osa-alueista. Palvelurakenteiden osa-alueiden elinkaari huomioiden niihin on mahdollista liittää uusia palveluja ja ominaisuuksia joiden avulla lisähyötyjä on saatavissa. Vanhoissa järjestelmissä on suositeltavaa ensin uudistaa perusjärjestelmä ja sen jälkeen laajentaa käyttöä uusilla palveluilla. Optimointi tuottaa usein konkreettista tuottavuushyötyä, mutta hyödyt ovat saavutettavissa täysmääräisenä vasta toiminnan muutoksen jälkeen. (Hänninen & Järvenpää 2011, 16 - 17)

Hänninen ja Järvenpää nimeävät perustietojen optimoinnin yhdeksi tärkeimmistä tuottavuushyötyjen lähteistä ja pohtivat miksi niiden hallintaan ei kiinnitetä enempää huomiota (Hänninen & Järvenpää 2011, 17 - 19). Perustiedot, joista keskeisimmät ovat asiakas-, tuote- ja toimittajatieto, sisältävät liiketoiminnan näkökulmasta kaikista tärkeimmän tiedon. Perustietojen informaation hallinnasta on tullut yksi yrityksen kilpailuedun tekijöistä. Perustietojen optimointi liittyy osaksi olemassa oleviin järjestelmiin, mutta suurelta osin kysymys on yrityksen sisäisistä prosesseista. Selkeillä tiedonhallinnon prosessimalleilla yrityksen tiedon luotettavuus ja käytettävyys tehostuu merkittävästi. Virheellinen tai epätäydellinen tieto hidastaa päätöksentekoa, alentaa tuottavuutta ja pahimmassa tapauksessa johtaa vääriin liiketoiminnan kehittämiskäytännöihin. Tutkimuksien mukaan perustietojen pirstaleisuus ja liiketoiminnalle tärkeän tiedon omistamattomuus ovat yleisiä ongelmia yrityksissä. Monissa tapauksissa yrityksen johto ei tunnista kriittisen liiketoimintatiedon huonoa laatua. Tietojohdaminen vaatii uudenlaista ymmärrystä ja osaamista. Perinteisesti tietohallintopäälliköt huolehtivat tietohallinnon palvelurakenteeseen kuuluvien osa-alueiden toiminnasta, mutta niiden sisältämästä tiedosta ei huolehdi kukaan. Järjestelmien sisältämän tiedon hallintaa ja vastuuta ei voi ulkoistaa toimittajalle vaan vastuu on liiketoiminnalla. Estämällä tietojen monenkertainen syöttäminen

järjestelmiin saavutetaan merkittäviä tuloksia tehokkuuden, tuottavuuden ja laadun osa-alueilla.

Järjestelmien optimointi ja tuottavuusjarrujen poistaminen keskittyy tuottavuuden kasvattamiseen olemassa olevien järjestelmien kautta. Tietojärjestelmien nopea kehittyminen vaatii myös investointeja uusiin ratkaisuihin. Hyvä tietohallintotapa toimii proaktiivisesti ottaen etukäteen kantaa järjestelmien elinkaariin ja näin valmistautuu uusien investointien tarpeeseen liiketoiminnan kyvykkyyden säilyttämiseksi. Panostamalla uuteen tekniikkaan oikeassa suhteessa yritys välttää riskin tietotekniikan vähittäisestä jälkeenjäämisestä, mikä saattaa aiheuttaa merkittäviä haittoja liiketoiminnan kehittämiseksi. Kehittämisinvestoinnit tietotekniikkaan pohjautuvat yrityksen strategiaan kehitysaloitteisiin. Linjaukset yrityksen liiketoimintastrategiassa ohjaavat siis suoraan valintoja tietotekniikan palvelurakenteessa ja järjestelmissä. Soveltamalla uusia tietoteknisiä innovaatioita toimintojen tehostamisessa on saavutettavissa suurimmat tuottavuusloikat. (Hänninen & Järvenpää 2011, 22 - 25)



Kuva 10. Prosessi ja keinot tuottavuuden parantamiseksi (Hänninen & Järvenpää 2011, 10)

Yrityksellä on useita keinoja tuottavuuden parantamiseen, mutta tärkein tekijä eli henkilöresurssit toimeenpanossa ovat usein puutteelliset, kuten Hänninen ja Järvenpää tuovat esille. Samalla kirjoittajat esittävät jo useissa tutkimuksissa esille tulleet asiat ulkoistuksen riskeistä (Hänninen & Järvenpää 2011, 61 - 65). Yrityksien keskittyessä ydinliiketoimintaan on verkottumisesta tullut entistä tärkeämpi osa-alue kehityshankkeiden läpiviennissä. Verkottumisella tarkoitetaan perinteistä ulkoistamista palveluntuottajalle, alihankintaa tai ostopalveluiden käyttöä. Verkottumisella voi olla useita tavoitteita, yleisempiä ovat palvelun laadun parantaminen, kustannustehokkuus, osaamisen varmistaminen, ydinliiketoimintaa keskittyminen ja joustavuuden parantaminen. Päätökset verkottumisesta tulee perustua yrityksen strategiaan linjauksiin eikä yrityksen sisäisten ongelmien siirtämiseen kumppanille. Kustannussäästöjen tavoittelu verkostoitumisen kautta johtaa harvoin haluttuun lopputulokseen. Liiketoiminnan vastuulle jää palvelujen johtamisen varmistaminen sisäisessä organisaatiossa, pahimmassa

tapauksessa syntyy johtamisvaje jonka seurauksena liiketoiminnan riskit kasvavat merkittävästi.

### 2.2.4. Tiedon hyödyntäminen

Tietojärjestelmiin varastoituu valtavasti tietoa eri transaktioiden yhteydessä. Olemassa olevan tiedon hyödyntäminen on yksi tuottavuuden ja tehokkuuden kulmakivistä. Tietopääoman hallinnasta on tullut yrityksille tärkeä kilpailutekijä. Aineettoman pääoman hallinnasta käytetään yleisnimitystä tietämyksenhallinta. Tiedon johtaminen osana tietämyksenhallintaa ottaa kantaa niihin toimintamalleihin, joilla yrityksessä tuotetaan, varastoidaan, jaetaan, jalostetaan ja ennen kaikkea hyödynnetään tietoa. Tietämyksenhallinta ei ole enää pelkästään suurien yritysten huolenaihe, vaan verkottuneessa toimintaympäristössä entistä pienemmän yritykset tarvitset jalostettua tietoa kilpailukyvyyn ylläpitämiseen. (Helander, Kukko, Virtanen, Väisänen & Yliniemi 2007, 4)

Tietämyksenhallinnan tulisi olla osa yrityksen strategiaa, mutta pohjimmiltaan siinä on kysymys organisaatiokulttuurista. Pelkistettynä tietokannat sisältävät tietoa, kun taas tietämyksenhallinnassa kysymys on tiedon tehokkaasta tuottamisesta, jakamisesta ja käyttämisestä. Teknologia mahdollistaa tiedon monimuotoisen keräämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen, mutta mahdollisuuden hyödyntäminen on sidoksissa yrityksen kulttuuriin. Teknologiainvestoinnit tiedon parempaa hyödyntämiseen tulee sitoa kiinteästi liiketoimintatavoitteisiin ja toimintatapamuutoksien jalkauttamiseen. Tutkimuksien mukaan tietämyksenhallinnan onnistuminen on 90-prosenttisesti kiinni yrityksen kulttuurista. (Aaltonen & Mutanen 2001, 24)

Liiketoimintakriittisestä tiedosta käytetään tietojärjestelmistä puhuttaessa yleisnimitystä ydintieto (master data). Tämän osa-alueen hallinnasta on tullut entistä tärkeämpi menestystekijä. Tiedon hallinnan prosessi korostuu jalostettaessa tietoa eteenpäin. Ydintiedon hallinta ja sen hyödyntäminen on lähes kokonaan tietojärjestelmistä riippumaton kokonaisuus.

### 2.2.5. Kokonaisarkkitehtuuri

Kokonaisarkkitehtuuri on teknologisen tehokkuuden yksi tärkeimmistä elementeistä. Se kuvaa sitä kokonaisuutta, miten organisaatio, liiketoimintayksiköt, prosessit, tietojärjestelmät liittyvät toisiinsa. Onnistuneella kokonaisarkkitehtuurilla saavutetaan merkittäviä kustannushyötyjä tieto- ja viestintäteknologissa. Kustannustehokkuus perustuu ydintoimintojen prosessien parempaan hallintaan ja monimutkaisuuden vähentymiseen. Kokonaisarkkitehtuurin johtamisella pyritään ennakoivasti ohjaamaan tietoteknisten valintojen tekemistä yrityksen olemassa olevaa ympäristöä tukevaksi. Arkkitehtuurin kuvaamisessa on kysymys yrityksen ydintoimintaa tukevien tieto- ja viestintäteknologisten ratkaisujen mallintamisesta niin, että johto kykenee

tekemään liiketoimintaa parhaiten tukevia päätöksiä eri osa-alueilta. (Kivilompolo, Koskivaara, Oksala, Tenhunen & Tietäväinen 2009, 5)

Kokonaisarkkitehtuurin osa-alueet voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen. Toiminta-arkkitehtuurin osa-alue ohjaa kolmea muuta arkkitehtuurin aluetta, mutta tarkasteltaessa on aina katsottava kaikkia neljää osa-aluetta yhdessä. (Kivilompolo ym. 2009, 10)

Toiminta-arkkitehti on pää, jonka tarkoitus on ohjata muiden osa-alueiden kehittämistä. Toiminta-arkkitehtuurin tärkein tehtävä on varmistetaan liiketoimintastrategiaa tukeva kehittäminen, joka tulee olla kaiken kehitystoiminnan lähtökohtana. Toiminta-arkkitehti kuvauksesta selviää liiketoiminnan rakenteet, prosessit ja tavoitteet. Järjestelmäarkkitehtuurin tarkoitus on olla selkäranka, joka yhdistää eri osa-alueet kokonaisuudeksi. Järjestelmäarkkitehtuurissa kuvataan miten järjestelmät liittyvät toisiinsa, niiden vastuut ja rajaukset sekä järjestelmäsalkku. Tietoarkkitehtuurin on tarkoitus toimia jalkoina, jonka päälle kokonaisarkkitehtuuri rakentuu. Tietoarkkitehtuurissa kuvataan yhtä tärkeintä aluetta, tietopääomaan hallintaa. Tietovirrat, tietovarastot, metatiedot, ydintiedot, kaikki sellainen tieto, jonka virheettömyys ja yhdenmukaisuus läpi organisaation on yksi tärkeimmistä tehokkuuden kulmakivistä. Teknologia-arkkitehtuuri seuraa perästä muita osa-alueita. Teknologia-arkkitehtuurissa kuvataan ne tietotekniset ratkaisut, joilla tuetaan muiden arkkitehtuurialueiden tavoitteiden saavuttamista. Päätetään käytettävistä standardeista ja työkaluista sekä tehdään teknologialinjauksia tieto- ja viestintäteknologian kokonaisuuden kehittämiseksi. (Kivilompolo ym 2009, 9 – 10)

### 3 ASIAKASKOKEMUS JA SÄHKÖINEN ASIOINTI

Asiakaskokemus ja sähköinen asiointi luvussa tarkastellaan tutkimuksen toista teoreettista viitekehyskokonaisuutta. Positiivinen asiakaskokemus on entistä tärkeämpi tekijä kilpailutilanteessa. Sähköisen asioinnin lisääntyessä erilaisten verkkopalveluiden käytettävyys, selkeys ja toimintavarmuus muodostavat usein ensimmäisen kontaktirajapinnan asiakkaaseen. Luvussa määritellään asiakaskokemuksen sisältö ja pohditaan miten sen kautta luodaan uudenlaista kilpailuetua tuotteen ja palvelun ympärille teollisessa palveluliiketoiminnassa. Sähköinen asiointi sisältyy osana yrityksen sähköiseen liiketoimintaan ja on sitä kautta suorassa yhteydessä tutkimuksen ensimmäiseen viitekehyskokonaisuuteen. Luvussa tarkastellaan sähköisen liiketoiminnan kokonaisuutta, painottaen organisaation perusvaatimuksia ja strategian merkitystä onnistumisessa.

#### 3.1. Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on käsitteenä suhteellisen tuore. Ensimmäisen kerran käsite ”asiakaskokemus” tuotiin esille vuonna 1998 Harvard Business Reviewn artikkelissa Welcome to the Experience Economy, kirjoittajina B. Joseph II Pine ja James H. Gilmore. Janne Löytänä ja Katleena Kortesus määrittelevät kirjassaan asiakaskokemuksen seuraavasti ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Keskeistä on huomata, että asiakaskokemus muodostuu useasta tekijästä, eikä se ole puhtaasti rationaalinen vaan siihen vaikuttavat tunteet ja tulkinnat. (Kortesus & Löytänä 2011, 11)

Asiakaskokemuksen merkitys kasvaa jatkuvasti. Differoituminen tuote- tai palvelulähtöisesti on entistä vaikeampaa ja pitkäaikainen kilpailuetu rakentuu muiden osatekijöiden varaan. Asiakasrajapinnassa arvioidaan yritystä enemmän aineettomien tekijöiden puolelta ja siitä palvelukokonaisuudesta mikä liittyy varsinaiseen fyysiseen tuotteeseen. Positiivista asiakaskokemusta on rakennettava kokonaisvaltaisesti kaikissa asiakasrajapinnan osissa. Tämä tarkoittaa sitä, että fyysisen tuotteen tai siihen liittyvien palveluiden mainostaminen ei riitä vaan on ymmärrettävä kokonaisuus. Johtamiselta tämä vaatii uudenlaista ymmärrystä. Näkökulmia asiakaskokemuksen tuloksellista johtamista käsitellään myöhemmin luvussa 3.3.1. (Nyt kilpaillaan kokemuksilla. Taloussanomat 5.11.2010, 37.)

Asiakaskokemuksen kehittämisen ja johtamisen lähtökohtana on ymmärrettävä kokemuksen ja palvelun eroavaisuus. Palvelu rinnastetaan normaalisti asiakaspalveluun eikä se huomioi kokonaisuutta. Kokemus huomioi yrityksen kaikki osa-alueet, jolloin sen johtaminen ja kehittäminen on oltava kokonaisvaltaista huomioiden kaikki toiminnot, jotka ovat suoraan tai välillisesti yhteydessä asiakkaaseen. Myyntihenkilöt ovat pääasiallisesti yhteydessä asiakkaaseen, mutta yrityksen muut toiminnot vaikuttavat suurelta osin asiakasodotuksen täyttymiseen. Asiakkaan tarpeet ja odotukset yrityksen on pystyttävä täyttämään kaikilla

osa-alueilla, jotta asiakaskokemus on positiivinen. (Kortesuo & Löytänä 2011, 14)

Palvelutuotannon yleistyessä on entistä vaikeampi erottautua pelkällä palvelulla. Erityisesti tämä on havaittavissa teknologia vetoisilla aloilla, joilla palvelumallit on kopioitavissa suhteellisen pienellä vaivalla. Yrityksien on siirryttävä eteenpäin yksittäisten palveluiden tuottamista. Asiakas on aidosti siirrettävä toiminnan keskipisteeseen. Tämän jälkeen vasta on mahdollista luoda asiakkaalle sellaisia kokemuksia ja arvoa, jota kilpailijoilla ei ole tarjota. Kokemus ja palvelu eroavat myös tässä kohtaan merkittävästä toisistaan. Ensimmäinen ja ehkä tärkein ero on se, että kokemus muodostuu aina asiakkaan tulkintana. Palvelussa asiakas on normaalisti passiivinen, kun kokemuksissa asiakas toimii aktiivisena osapuolena yhdessä yrityksen kanssa. Erityisesti on huomattava, että kokemus ei tarvitse aina palvelua vaan tietyissä tilanteissa positiivisen asiakaskokemuksen tuottaminen saattaa olla mahdollista niin, että asiakas pystyy täyttämään tarpeensa itsenäisesti. (Kortesuo & Löytänä 2011, 18 - 19)

Liiketoimintastrategia määrittelee yrityksen toimintamallia ja siihen liittyen kilpailustrategian markkinoilla. Kilpailustrategiassa yritys voi keskittyä tuotteisiin, hintaan tai asiakaskokemukseen. Tuotteisiin keskittyessä yritys luottaa tuotekehityksen ylivertaisuuteen kilpailijoihin nähden. Hinnalla luotua kilpailustrategiaa toteutetaan enemmän kuluttajakaupassa kuin yritysten välissä kaupassa. Tällöin kilpailuetu pyritään luomaan suurilla massoilla ja näiden kautta saavutettavilla edullisilla yksikkökustannuksilla. Asiakaskokemuksen kautta tapahtuva kilpailustrategia keskittyy luomaan asiakkaalle lisäarvoa ja odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia. Olennaista on huomata, että kilpailustrategiat eivät pois sulje toisiaan vaan monessa tapauksessa tukevat toisiaan. (Kortesuo & Löytänä 2011, 22 - 23)

### 3.2. Arvon ja kokemuksen muodostuminen teollisissa palveluissa

Asiakkaat ovat yrityksen tärkein sidosryhmä. Tästä johtuen tärkeä osa teollista palveluliiketoimintaa on ymmärtää, kuinka asiakkaan kokeman arvo määräytyy ja mitkä ovat positiiviseen asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät. Asiakkaan ostopäätös perustuu suurelta osin näihin tekijöihin. Arvon muodostuminen on subjektiivinen asia. Arvo määräytyy aina asiakaskohtaisesti ja voi vaihdella saman asiakkaan kanssa tapauksesta riippuen. Arvolla tarkoitetaan asiakkaan kokeman hyödyn ja kustannusten suhdetta toisiinsa. Yrityksen palvelutarjonnan arvoa asiakkaalle voidaan kasvattaa lisäämällä hyötyjä tai alentamalla asiakkaan kustannuksia. Kustannukset voidaan jakaa rahallisiin ja rahattomiin eriin. Rahallinen kustannus liittyy tuotetun palvelun hintaan. Rahattomat kustannukset antavat yritykselle mahdollisuuden kasvattaa tuotteesta tai palvelusta saatavaa hintaa. Rahattomat kustannukset liittyvät yleisesti palvelun tuottamiseen kuluvaan aikaan, sopivan palvelun etsintään, vaivaan palvelun saamiseksi tai psykologisiin tekijöihin. Yleisesti ottaen psykologiset tekijät ovat rahattomista kustannuksista kaikista olennaisimpia asiakkaan ostopäätöksen kannalta. Epävarmuus tuotetun



palvelun laadusta tai sisällöstä aiheuttaa pelkoa, joka alentaa yrityksen mahdollisuuksia kilpailutilanteessa. Palveluinnovaatiolla voidaan vähentää rahattomia kustannuksia. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa asiakkaan rahallisia kustannuksia voidaan nostaa ilman, että se vaikuttaa kilpailukyvyn alentumiseen. Asiakas maksaa palvelusta korkeampaa hintaa, kun rahattomat kustannukset ovat paremmin ennustettavissa. (Ojasalo J & K 2008, 250 - 252).

### 3.3. Hyvän asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemuksen määritelmässä viitataan kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaan. Hyvä asiakaskokemus muodostuu useammasta kuin yhdestä tekijästä. Kaiken keskiössä on asiakas eli ihminen. Huono palvelu tai asiakkaan henkilökohtaisena kokema loukkaus ovat erittäin vaikeita korjata jälkikäteen. Yrityksien välissä liiketoiminnassa välillä saattaa unohtua, että yksittäinen työntekijä laittaa oman uskottavuutensa peliin. Ihmiselle kasvojen menettäminen ja samalla oman ammatti-identiteetin kyseenalaistaminen ovat vaikeimpia asioita käsitellä. Asiakassuhteessa tällainen tilanne on usein erittäin vaikea korjattava. Parhaimmillaan hyvä asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan identiteettiä. Positiiviset elämykset vahvistavat usein asiakaskokemusta. Elämykset saattavat muodostua pienistä asioista, jotka ovat ehkä jopa itsestäänselvyyksiä osalle. Elämys on yksilöllinen kokemus ja yritys ei voi usein kehittää liiketoimintaa miellyttämällä kaikkia. Yrityksen on keskityttävä muodostamaan hyvää asiakaskokemusta tärkeimpien kohderyhmien näkökulmasta. (Kortesuo & Löytänä 2011, 44 - 45)

Yrityksen on erottauduttava massassa. Olemalla keskikertainen ja välttämällä riskejä asiakasrajapinnassa saadaan harvoin asiakkaaseen kontaktia. Pahimmassa tapauksessa asiakkaalla ei ole yrityksestä edes negatiivista mielikuvaa. Tällöin yritys on epäonnistunut asiakkaiden saavuttamisessa. Yrityksen on analysoitava järjestelmällisesti asiakasrajapintaa ja tunnistettava kehitettäviä kohteita, joiden kautta asiakkaalle jää yrityksestä positiivisia mielikuvia. (Kortesuo & Löytänä 2011, 48)

Mielihyvän tuottaminen asiakkaalle on tärkeää, koska ihminen tekee valintojaan usein tunteiden pohjalta. Onnistuminen asiakaskohtaamisessa tuottaa asiakkaalle mielihyvää ja tätä mielihyvän tunnetta asiakas haluaa lisää. Ominaisuus korostuu B2C kaupassa, mutta samat asiat vaikuttavat B2B välissä liiketoiminnassa. Tuottamalla palvelua, joka ylittää asiakkaan odotukset ja tuottaa mielihyvää varmistetaan asiakassuhteen kehittyminen tulevaisuudessa. (Kortesuo & Löytänä 2011, 48)

Asiakaskokemuksen muodostuminen voi olla satunnainen, ennalta odotettava tai tietoisesti johdettu kokemus. Satunnainen kokemus vaihtelee paljon ja siihen vaikuttaa ajankohta sekä erityisesti henkilöt, jotka kokemukseen liittyvät. Ennalta odotettava kokemus on yrityksen puolelta suunniteltu kokonaisuus, joka pitää sisällään määritellyt tekijät. Tällöin kokemuksen muodostuminen ei ole henkilöriippuvainen eikä ajalla tai paikalla ole niin suurta merkitystä kuin satunnaisessa kokemuksessa.

Parhaimmillaan kokemus on ennalta johdettu ja suunniteltu kokonaisuus, jonka avulla erottaudutaan massasta ja luodaan asiakkaalle lisäarvoa. (Kortesuo & Löytänä 2011, 51 - 53)

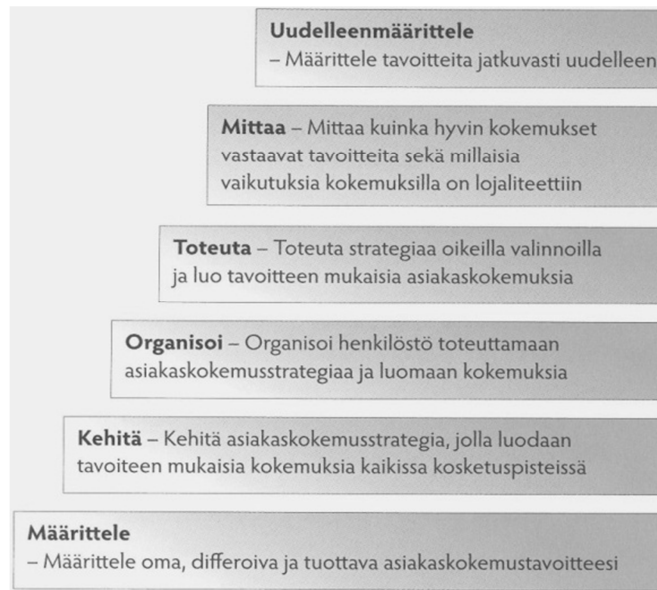
Jokainen kohtaaminen asiakasrajapinnassa on mahdollisuus tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Asiakaskohtaukset ovat yritykselle mahdollisuus kerätä lisätietoja asiakkaasta ja hyödyntää sitä tulevaisuudessa. Mahdollisuudet ovat olemassa, mutta vain harvassa yrityksessä on pystytty hyödyntämään tämä liiketoiminnan kehityspotentialina. (Kortesuo & Löytänä 2011, 56)

### 3.3.1. Asiakaskokemuksen jatkuva kehittäminen

Asiakkaat arvostavat hyvää asiakaskokemusta. Yrityksen tahtotila on täyttää asiakkaiden odotukset. Miten asiakaskokemus on huomioitu yrityksen johtamisessa? Asiakaskokemus muodostuu hallitsemattomasti tai hallitusti joka tapauksessa. Yrityksen on tietoisesti päätettävä tukevatko organisaation rakenne, prosessit ja niitä tukevat tietojärjestelmät asiakaskokemuksen hallittua johtamisesta. Asiakas on siirrettävä kaiken toiminnan keskelle, jotta voidaan aidosti kehittyä asiakaskeskeiseksi. Myydäänkö asiakkaille tuotteita vai luodaanko kokemuksia? (Kortesuo & Löytänä 2011, 155)

Kilpailuedun saavuttaminen kypsyeillä markkinoilla on erittäin vaikeaa. Samalla toimialalla pitkään toimineet kilpailijat muistuttavat paljon toisiaan. Lähtökohtaisesti yrityksen ja asiakkaan odotukset kohtaavat. Tällöin asiakas on tyytyväinen, mutta syvempää suhdetta toimittajaan ei synny. Seuraavalla kerralla asiakas todennäköisesti kilpailuttaa toimittajat uudestaan. Yrityksen toimiessa poikkeavalla tavalla kilpailijoista on mahdollista ylittää asiakkaan odotukset. Asiakkaalle muodostuu odotusarvo palvelun laadusta. Jos asiakas palaa kilpailijalle ja saa aikaisemmin tarpeet tyydyttäneitä palvelua, pettymys on todennäköinen, vaikka aikaisemmin palvelu tyydytti odotukset. Ylittämällä asiakkaan odotukset yritys luo kilpailuetua. Asiakokemuksen johtaminen on tehokas keino saavuttaa markkinajohtajan asema, mutta se vaatii jatkuvaa tiedon keräämistä ja sen analysointi asiakasrajapinnasta. (Kortesuo & Löytänä 2011, 161 - 164)

Yrityksen strateginen päätös asiakaskokemuksen johtamisesta luo pohjan organisaation kehittymiselle. Kehitystyön on oltava jatkuvaa ja sen on oltava yrityksen kulttuuriin soveltuva. Asiakaskokemuksen johtamisesta on erotettavissa kuusi osa-aluetta, jotka muodostavat kokonaisuuden jatkuvalla kehitykselle. (Kortesuo & Löytänä 2011, 165)

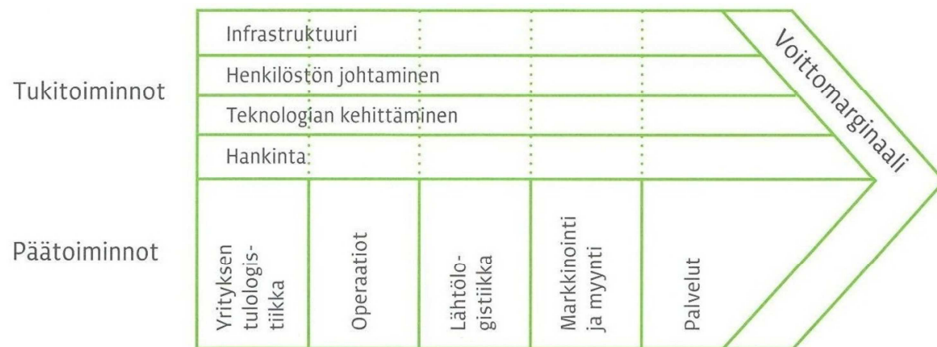


Kuva 11. Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat (Kortesuo & Löytänä 2011, 167)

Määrittely asettaa tavoitteet asiakaskokemuksen johtamiselle. Tavoitteet kertovat yrityksen työntekijöille asiakassegmenteittäin millaista asiakaskokemusta tavoitellaan. Kaikissa segmenteissä yritys ei pysty tarjoamaan parasta asiakaskokemusta, joten on keskityttävä yritykselle tärkeimpiin asiakkuuksiin. Tavoitteiden saavuttaminen luo pohjan kehittämislle. Yritys ja asiakas kohtaavat useassa rajapinnassa. Yhtenäinen asiakaskokemus vaatii kehitystä kaikissa rajapinnoissa tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmiset luovat kokemukset ja ovat yrityksen tärkein resurssi asiakkaan kohtaamisessa. Yrityksen sisäinen organisointi varmistaa henkilöstön tietoisuuden siitä millaisia asiakaskokemuksia yritys tavoittelee. Henkilöstön osalta tavoitteiden saavuttaminen varmistetaan oikeanlaisia ihmisiä rekrytoimalla, kouluttamalla ja mittaamalla tuloksia säännöllisesti. Tämän lisäksi johdon osallistuminen on ensiarvoisen tärkeää, ilman sitoutunutta johtoa tavoitteiden täytyminen jää usein saavuttamatta. Asiakaskokemus muodostuu päivittäisten ja strategisten valintojen kautta. Valinnat vaativat toimenpiteitä, joiden toteuttamisesta asiakaskokemuksen johtamisessa on kysymys. Ilman mittaamista kehittyminen ei ole mahdollista. Mittaaminen varmistaa kuinka hyvin asetetut tavoitteet lopulta täyttynyt asiakasrajapinnassa. Yhtä tärkeää on mitata kuinka hyvin asiakaskokemuksen johtaminen sisäisesti onnistuu. Yritys ei ole koskaan valmis asiakaskokemuksen muodostamisesta vaan kehitystyön tulee olla jatkuvaa. Uudelleenmäärittely on välttämätöntä, koska tilanne markkinoilla ja yrityksen sisällä vaihtuu jatkuvasti. Muutokseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa uudet kilpailijat, uudet tuotteet ja ratkaisut, uuden teknologian kehittyminen ja sen myötä asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos. (Kortesuo & Löytänä 2011, 167 - 178)

### 3.3.2. Arvoketju-malli teollisessa toiminnassa

Michael Porter esitteli vuonna 1985 arvonmuodostumismallin, josta on tullut yksi käytetyimmistä yrityksen johtamisen työkaluista. Arvoketju-mallin avulla pystytään kehittämään liiketoimintaa, analysoimaan arvontuotantoa sekä tarkastelemaan markkinoita kilpailun ja markkina-aseman näkökulmasta. Mallin soveltuvuus teolliseen palveluliiketoimintaan on hyvä, koska ydinliiketoiminnan tarkoitus on valmistaa ja toimittaa tuotteiden sekä palveluita tehokkaasti asiakkaalle. Palveluiden osalta mallin soveltuvuus on erityisen hyvä standardipalveluissa, joissa tehokkuus ja suuret määrät tuovat mittakaavaetua. Tehokkuuskriteereiden painottaminen vähentää mallin käyttökelpoisuutta asiantuntijapalveluissa. Arvoketju-mallin kuvaa usein liiketoiminnan toimintalogiikkaa, jossa yksittäisiä tuotantokomponentteja muutetaan tuotteiksi ja palveluiksi loogisten peräkkäisten vaiheiden kautta. Yrityksen liiketoiminnan kokonaisuudesta syntyy asiakkaan kokema arvo, peräkkäisistä toiminnoista, joiden kautta arvo muodostuu, käytetään nimitystä arvoketju. (Apilo ym. 2007, 149)

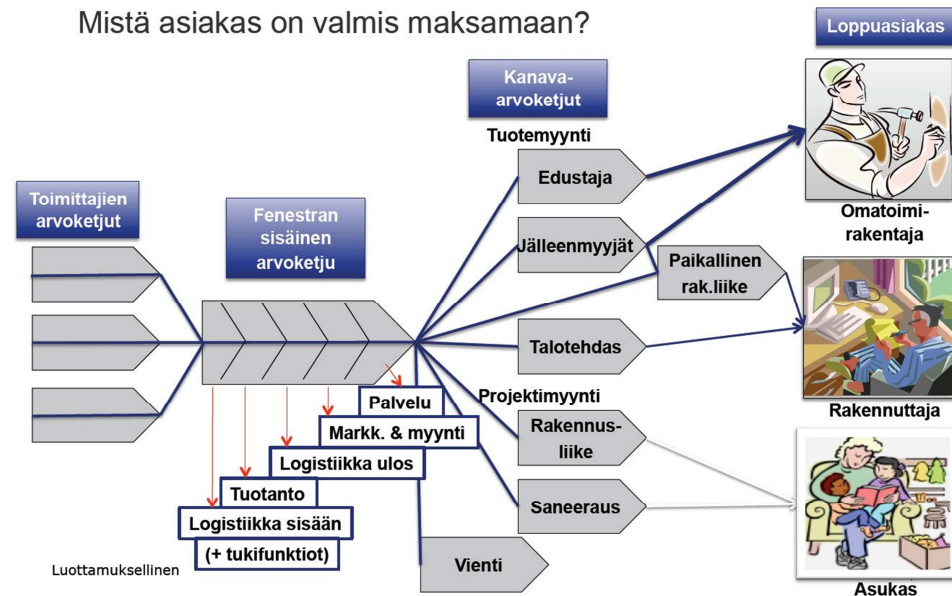


Kuva 12. Arvoketju-malli Porterin mukaan (Apilo ym. 2007, 149)

Teollisessa palveluliiketoiminnassa arvoketjun lopussa kuvatulla palvelulla on tärkeä rooli. Palvelun avulla yrityksen arvoketjun tuotos toimitetaan loppuasiakkaalle. Kustannussäästön kuvaavat usein sitä kuinka hyvin toimittaja pystyy tuottamaan asiakkaalle arvoa. Tehostamalla asiakkaan eri vaiheita pystytään tuottamaan suoria kustannussäästöjä toiminnassa. Palvelutuotannossa tehokkuutta saadaan standardoimalla palvelutarjontaa ja vähentämällä asiakaskohtaisia palveluita. Mittakaavaedut ovat arvoketjussa vahvassa roolissa. Porterin arvoketju-kuvan päätoimintojen kaikissa vaiheissa voidaan mittakaavaetua hyödyntäen tehostaa toimintaa. Olennaista on sisäistä toimintojen peräkkäisyys. Arvo muodostuu peräkkäisten vaiheiden kautta, joissa muutetaan panoksia tuotteiksi. (Apilo ym. 2007, 150)

Arvoketjun mukaisesti liiketoimintaa kehitettäessä yksi olennaisimmista kysymyksistä on ”Mistä asiakas on valmis maksamaan?”. Fenestra Oy on ikkunoiden ja ovien teollinen tuotanto- ja palveluyritys. Loppuasiakas voi olla suuri tai pieni rakennuttaja, omatoimirakentaja tai asukas. Yrityksen ja loppuasiakkaan välissä on monta kanavaa joiden kautta pyritään täyttämään jokaisen loppuasiakkaan tarpeet mahdollisimman hyvin. Fenestra Oy:n arvoketju kuvaa niitä peräkkäisiä toimintoja asiakkaan

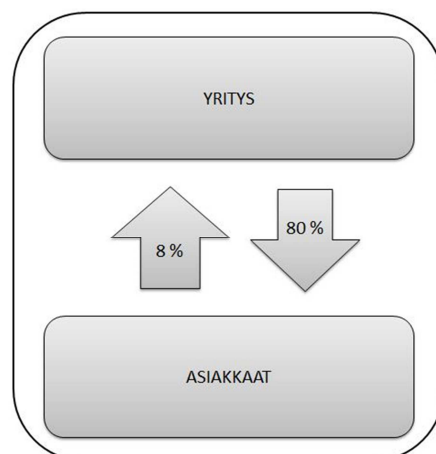
näkökulmasta. Tehostamalla toimintoja parannetaan kilpailukykyä ja luodaan asiakkaalle hyvää palvelua kustannustehokkaaseen hintaan. (Fenestra Oy 2010)



Kuva 13. Arvoketju asiakkaan näkökulmasta. (Fenestra Oy 2010)

### 3.3.3. Asiakastieto kehittämisen lähtökohtana

Asiakastieto on asiakaskokemuksen kehittämisen lähtökohta. Suurin osa yrityksistä uskoo tarjoavansa asiakkaille erinomaisen asiakaskokemuksen. Bain&Company tutki asiaa vuonna 2005 kysymällä 362 yritykseltä heidän näkemyksensä asiakaskokemuksesta. Suurin osa (80 %) yrityksistä uskoi tuottavansa asiakkaille erinomaista asiakaskokemusta. Asiakkaiden vastauksien mukaan vain harva (8 %) yritys tuotti hyvää asiakaskokemusta. Tutkimus osoitti selvästi, että yritysten on helpompi olettaa pitävänsä asiakkaat tyytyväisinä, kuin saavuttaa asiakkaan kiintymys. (Allen, Hamilton & Reichheld 2005, 3)



Kuva 14. Yrityksistä 80 –prosenttia uskoi tuottavansa hyvää asiakaskokemusta. Asiakkaista vain 8 –prosenttia kertoi saaneen palveluntarjoajalta hyvää asiakaskokemusta. (Allen, Hamilton & Reichheld 2005, 3)

Vähemmistö palveluntarjoajista pystyi täyttämään asiakkaan odotukset ja tuottamaan hyvän asiakaskokemuksen. Yritykset, joiden asiakkaat kokivat saavansa erinomaista asiakaskokemusta, huomioivat kokemuksen muodostumisen laajasti. Yritykset keskittyivät kolmeen pääkohtaan kokemuksen muodostumisessa samanaikaisesti:

1. suunniteltiin oikeanlainen tarjonta ja kokemus oikeille asiakkaille
2. toimitettiin ehdotukset keskittymällä koko yritykseen ja painottamalla eri toimintojen välistä yhteistyötä
3. kehittämällä jatkuvasti asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä, kuten suunnitteluprosessia, työntekijöiden asiakasymmärrystä sekä määrittelemällä asiakaskokemuksesta vastuulliset henkilöt

Kolme pääkohtaa kiinnittyy toisiinsa vahvistaen asiakaskokemuksen muodostumisesta. Suunnittelulla, kokonaisvaltaisella toimituksella ja jatkuvalla kehitystyöllä pystytään kuuntelemaan asiakasta ja sen kautta ennakoimaan asiakasodotuksia, joiden ylittäminen tarjoaa asiakkaalle erinomaisen asiakaskokemuksen. (Allen ym. 2005, 3)

Yritykset suunnittelevat tuote- ja palvelutarjonnan pääsääntöisesti asiakassegmenttien mukaan. Segmenttikohtaisesti pyritään tuottamaan oikeaa palvelua ja tuotekokonaisuutta tyydyttämään asiakkaan tarvetta. Erinomaista asiakaskokemusta tarjoavat yritykset katsovat kokonaisuutta laajemmin. Segmenttien määrittelyssä otetaan huomioon asiakaskannattavuus, mutta erityisesti segmentin taipumus suosittelaa yritystä muille ihmisille. Jokaista osa-aluetta on vaikea miellyttää ja tästä johtuen yrityksen on määriteltävä strategiset painopisteet. Tärkeillä alueilla on varmistettava hyvä vuorovaikutus asiakkaan kanssa jokaisella organisaatiotasolla. Asiakastietoa tulee käyttää uusien palvelujen ja tuotteiden suunnittelussa, jotta segmenteille pystytään toimittamaan tarpeita tyydyttäviä palveluita ja tuotteita. (Allen ym. 2005, 3)

Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on yrityksen tärkeimpiä menestyksen tekijöitä. Organisaation on kyettävä toimimaan kokonaisvaltaisesti lisäarvon tuottajana. Innovatiiviset tuotteet ja hyvä myyntiorganisaatio eivät yksinään riitä, on varmistettava myös asiakkaan odotukset täyttävä toimitus ja laskutusprosessi. Kokonaisvaltainen toimitusketjun hallinta mahdollistaa asiakkaalle annetun arvolupauksen täyttämisen. Asiakaskohtaiset toimitusketjun eri kosketuspisteissä ovat yritykselle tärkeitä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakkaat jakavat tietoa yrityksestä toistensa kanssa. Menestyvistä yrityksistä asiakkaalta asiakkaalle jaettava tietoa on positiivista. Menestyäkseen yrityksen on pystyttävä kuuntelemaan asiakasta ja tuottamaan tiedon kautta oikeanlaista lisäarvoa. (Allen ym. 2005, 4)

Asiakaskokemuksen parantaminen on jatkuva prosessi. Asiakastiedon analysointi ja sen pohjalta tehtävät säännölliset parannukset on sidottava osaksi johtamista. Toimintaan sidottuja työkaluja asiakaskokemuksen jatkuvaan parantamiseen ovat: asiakaslähtöistä suunnittelua ja toteutusta tukevat työkalut, asiakaslähtöisten mittareiden kehittäminen ja tuloksien parantamisen vastuuttaminen organisaatioon sekä asiakaslähtöiset

johtamistavoitteet joiden kautta saadaan suoraan asiakaspalautetta toiminnan kehittämiseksi. (Allen ym. 2005, 5)

#### 3.3.4. Asiakasymmärrys

Yritykselle toimintaympäristön tuntemus on olennainen tekijä asiakaskokemuksen muodostumista. Asiakkaalla on tietoa merkittävästi enemmän käytettävissä kuin 10 vuotta sitten. Yrityksen toimintaympäristö on laajentunut kommunikaatioteknologian kehittymisen myötä. Uusi toimintaympäristö asettaa yritykselle uudenlaisia haasteita. Kilpailutilanne on kehityksen myötä johtanut siihen, että yrityksen asiakasluottamus mitataan joka päivä. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ovat olennainen osa asiakasymmärrystä, kilpailijoita parempi asiakasymmärrys ratkaisee yrityksen menestymisen markkinoilla. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 11 – 12)

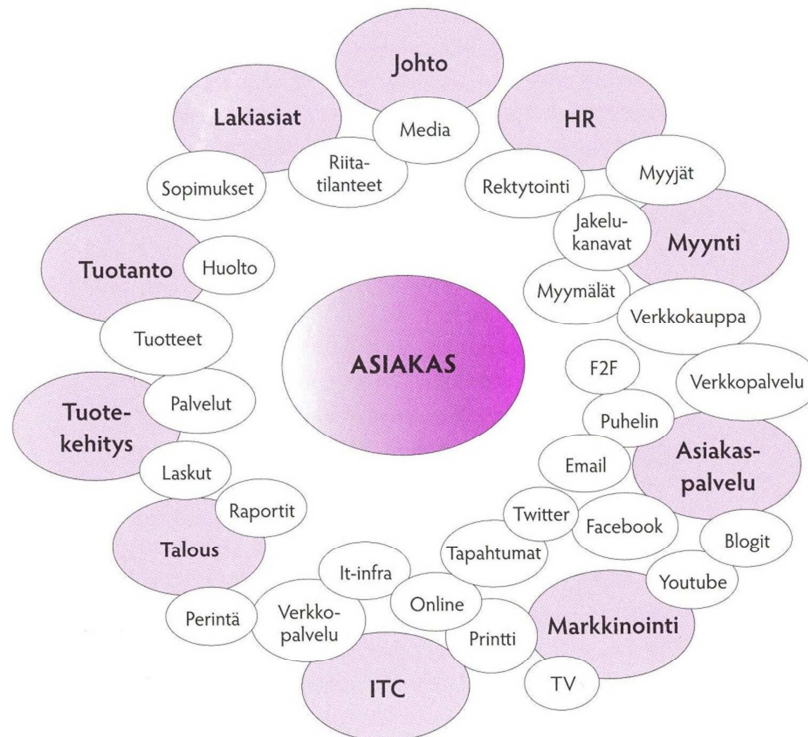
Teknologian kehittyminen on laajentanut asiakkaan mahdollisuuksia tiedon etsimessä, mutta se on samalla mahdollistanut yritykselle asiakasymmärryksen systemaattisen keräämisen ja analysoinnin. Tiedon hyödyntäminen mahdollistaa nykyisten asiakkaiden tarpeiden paremman tyydyttämisen, mutta ennen kaikkea uusien asiakkaiden entistä tehokkaamman hankintaprosessin. Lisäksi asiakasymmärrystä voidaan jakaa uudella tavalla arjen tekemisessä yrityksen sisällä kaikille tasoille. Tiedon hyödyntäminen kasvattaa asiakasymmärrystä, jonka yritys pystyy hyödyntämään suoraan asiakaspääoman kasvattamisessa. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 12 – 14)

Internet -teknologiaan siirtyminen on mullistanut toimintaympäristön. Tiedon saatavuus, löydettävyyden ja pysyvyys ovat siirtäneet valtaa asiakkaalle. Yrityksen on tunnettava tärkeät kohderyhmät ja heidän päätökseen vaikuttavat tekijät. Päätöksiin vaikuttaminen on mahdollista oikeanlaisen ja oikein suunnatun markkinoinnin keinoin. Teknologia mahdollistaa uudenlaisten markkinointikanavien käyttämisen ja olennaista paremmat työkalut markkinoinnin tuloksien mittaamiseen. Markkinointi ei ole enää vain yksittäisen toiminnon tehtävä vaan yrityksen sisällä on ymmärrettävä asiakaslupauksen lunastamisen tärkeys arvoketjun jokaisessa osassa. Brändin luoman mielikuvan ja todellisen tekemisen epäsuhteet tunnistetaan nopeasti ja tieto asiakaslupauksen pettämisestä leviää uusien sähköisen kanavien välityksellä yrityksen näkökulmasta harmillisen pikaisesti, korjaaviin toimenpiteisiin on harvoin mahdollisuutta. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 16 – 17)

#### 3.3.5. Asiakaskokemus sähköisessä asiointissa

Sähköisellä asiointilla on tulevaisuudessa entistä suurempi merkitys asiakaskokemuksen muodostumiseen. Uuden teknologian myötä on odotettavissa asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutos myös perinteisillä toimialoilla. Yrityksen tietohallintostrategilla ei välttämättä ole suoraan yhteyttä asiakaskokemukseen, mutta epäsuorasti sen vaikutus on merkittävä. Valinnat kokonaisarkkitehtuurissa ratkaisevat millaisia

verkkopalveluita yritys pystyy tarjoamaan asiakkaille. Järjestelmien käytettävyys, toimintavarmuus ja niiden muunneltavuus tarpeiden mukaisesti ovat olennaisia tekijöitä. Tietojärjestelmät tehdään liian usein pelkästään yrityksen sisäisten prosessien ja toimintojen tuottavuuden parantamiseksi. Asiakaskokemus muodostuu suurelta osin käytettävyyden ja toimintavarmuuden ympäriltä. Asiakas näkökulman huomiointi tietojärjestelmien kokonaisarkkitehtuurissa mahdollistaa asiakkaiden tarpeisiin suunniteltujen sähköisten palveluiden joustavan suunnittelun ja toteutuksen. (Kortesuo & Löytänä 2011, 97)



Kuva 15. Asiakkaan ja yrityksen kosketuspisteitä (Kortesuo & Löytänä 2011, 75)

Asiakkaat ja yrityksen kosketuspisteitä -kuvassa on tuotu esille niitä rajapintoja, joita yleisemmin esiintyy. Suurin osa kosketuspisteistä on tuttuja ja niissä asiakaskokemuksen johtaminen on tavanomaista. Joukossa on myös uusia kosketuspisteitä. Uusilla pisteillä tarkoitetaan sosiaalisen median (some) ilmiötä, joissa asiakaskokemuksen johtaminen on huomattavasti haastavampaa. Sosiaalinen media on luonut yrityksille paljon uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita joihin sen on vastattava. Tällaisia pisteitä ovat kuvassa esitetyt twitter, facebook, blogit, youtube, tämän lisäksi ovat keskustelupalstat ja erilaiset wikit. Wikit ovat verkkosivuja, joiden sisältöä käyttäjät voivat muokata haluamallaan tavalla. Yhtenäistä kaikille sosiaalisen median pisteille on se, että asiakaskokemus yrityksestä muodostuu usein ilman yrityksen mielipidettä tai osallistumista. Ihmiset kertovat mielipiteitään ja vaihtavat kokemuksia vapaasti, eikä yrityksellä ole läheskään aina mahdollista korjata esimerkiksi täysin vääriä argumentteja. (Kortesuo & Löytänä 2011, 137)



Sosiaalinen media on nähtävä yrityksessä mahdollisuutena. Uusi kanava mahdollistaa muun muassa täysin ilmaisen tiedon levittämisen lyhyessä ajassa suurelle joukolla nykyisiä ja potentiaalia asiakkaita. Yrityksen tehtävä on varmistaa, että sosiaalisen median viesti yrityksestä on positiivinen. Janne Löytänä ja Katleena Kortesus suosittelevat kirjassaan yrityksiltä vahvaa osallistumista sosiaalisen median palveluihin. Löytänä ja Kortesus painottavat kuitenkin, että sosiaalisen median käyttäytyminen on oltava linjassa yrityksen muiden asiakaskokemustavoitteiden kanssa. Sosiaalinen media on tuonut voimakkaasti esille kaksi tekijää, jotka vaikuttavat asiakkaan käyttäytymiseen. Informaation kasvaessa ihmiset ovat entistä kriittisempiä tiedon vastaanottamisesta. Tämä on johtanut tilanteeseen, että asiakkaat lukevat vain heille tärkeitä uutisia ja suurin osa perinteisestä mainonnasta ei tavoita loppuasiakasta. Kiinnostavia uutisia luetaan paljon sosiaalisen median suosituksien mukaan. Sosiaalinen media on mahdollistanut yksilöllisen mielipiteen esittämisen niin, että mielipide tavoittaa parhaassa tapauksessa suuren joukon lukijoita nopeasti. Asiakkaat kertovat hyvistä ja huonoista asiakaskokemuksistaan avoimesti eri sosiaalisen median alustoissa. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys on usein sosiaalisessa mediassa joka tapauksessa, halusi sitä tai ei. (Kortesus & Löytänä 2011, 137 - 139)

Sosiaalisen median kanavia on useita. Yrityksen on päätettävä missä kanavissa se haluaa olla sisällöntuottoja. Sosiaalisessa mediassa mukana olemista tukee olennaisesti hakukoneiden tärkeä rooli tiedon etsinnässä. Perinteiset staattiset internetsivut, jotka sisältävät tietoa yrityksestä näkyvät heikosti hakutuloksissa. Hakukoneiden tuloksissa korkealle nousevat sivustot, jotka päivittyvät usein ja joihin linkitetään muilta sivuilta. Linkityksien ja päivityksien kannalta sosiaalisen median teknologiat ovat tärkeitä. Sosiaalinen media koskettaa koko yritystä, tästä johtuen sisällöntuotannon keskittäminen ei ole järkevää vaan sisältö tulee tuottaa yrityksen kaikilla tasoilla johdosta asiakaspalveluun. (Kortesus & Löytänä 2011, 141)

Yrityksestä muodostuu asiakaskokemuksia sosiaalisessa mediassa kahdella eri tavalla. Asiakkaalla voi olla suora tai välinen yhteys yritykseen. Suorassa yhteydessä yrityksen edustaja on aktiivisessa roolissa kokemuksen muodostumisessa ja viestin sisällöllä on suuri merkitys. Välillinen yhteys on yritykselle suurempi haaste. Tällöin asiakaskokemukseen vaikuttaa yrityksen toinen asiakas, joka tuo kirjoituksellaan muiden asiakkaiden tietoisuuteen kokemuksiaan yrityksen tuotteista tai palveluista. Positiiviset välilliset kokemukset vaativat hyvin johdettua asiakaskokemuksen johtamista yrityksessä. Negatiivisilta viesteiltä on vaikea välttyä. Sosiaalisen median perussääntöön kuuluu, että yritys reagoi sekä positiivisiin että negatiivisiin viesteihin ennalta sovitun prosessin mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen ei tarvitse vastata kaikkiin viesteihin vaan sosiaalisessa mediassa mukana oleminen on määriteltyä ja ensisijainen tavoite on parantaa asiakaskokemusta. (Kortesus & Löytänä 2011, 144 - 145)

Yrityksen viestintä sosiaalisessa mediassa ei saa olla kasvotonta. Poikkeuksena voidaan pitää yksisuuntaista tiedottamista yritystä

koskevista asioista. Sosiaalisen median viestintä jakautuu kahteen tapaan, tuotetaan omaa sisältöä tai kommentoidaan olemassa olevaa sisältöä. Yrityksen tärkein viestintäkanava sosiaalisessa mediassa on oma blogi. Blogi on yritykselle räätälöity nettipäiväkirja, johon yrityksen edustajat voivat kirjoittaa ajankohtaisia asioita. Tunnuksomaista blogille on kirjoittajan henkilökohtainen näkökulma aiheeseen ja se, että kirjoitusta on lukijan mahdollista kommentoida. Parhaimmillaan blogi -kirjoitus kiinnostaa laajaa joukkoa asiakkaita ja tuottaa odottamatonta lisäarvoa, jonka kautta syntyy positiivisia kokemuksia. Ylittämällä asiakkaan odotukset rakennetaan asiakaskokemusta, joka parantaa yrityksen kilpailuetua markkinoilla. (Kortesuo & Löytänä 2011, 145 – 147)

### 3.4. Sähköinen asiointi

Sähköinen liiketoiminta ja sähköinen asiointi menevät monessa yhteydessä päällekkäin. Käytettäessä termejä saatetaan viitata erilaisiin vaativiin teknologiaratkaisuihin tai yksinkertaiseen verkkokauppa toteutukseen. Toisaalta samaan asiaan saatetaan viitata molemmilla määritelmillä riippuen lähteestä. Tässä opinnäytetyössä sähköisellä liiketoiminnalla tarkoitetaan laajasti tietoverkkojen kautta tapahtuvaa sähköistä toimintaa, joka pitää sisällään sähköisen asioinnin. Sähköisellä asioinnilla tarkoitetaan moninaisia sähköisen liiketoiminnan kautta toteutettavia asiakkaille suunnattuja asiointipalveluita. Olennaista on sisäistää, että molemmilla termeillä käsitetään laajempaa kokonaisuutta kuin sähköinen kaupankäynti.

Sähköinen asiointi on yksi nopeimmin laajentuvista palvelumuodoista. Yrityksen panostavat uuden teknologian mukaan tuomiin mahdollisuuksiin tavoitteena parempi asiakaspalvelu, tehokkuus ja kannattavuuden nostaminen. Yritykset kohtaavat paljon uusia mahdollisuuksia, mutta samalla uusi toimintamalli aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoa epäonnistumisesta. Kehityksen kärjessä on ollut jo pitkään media ja finanssi toimialat, joissa teknologinen kehitys on luonut uusia liiketoimintamalleja. Sähköisen asioinnin kehitys on parhaiten tullut esiin kuluttajille suunnatuissa palveluissa, mutta suurin kasvu tapahtuu yritysten välisessä kanssakäymisessä. Asiakaskeskeinen näkökulma voimistuu merkittävästi. Muutos johtaa erityisesti perinteisillä toimialoilla liiketoimintamallien muuttumiseen ja aikaisempaa väljempään asiakassuhteeseen. Toisaalta uusien palvelumuotojen kautta yrityksellä on mahdollisuus kiinnittää tärkeät asiakkuudet entistä tiiviimmin osaksi arvoketjua. (Hakkarainen, Jabe, Kasanen & Niskanen 2000, 33.)

Yrityksen on pystyttävä muuttamaan omaa toimintaansa kokonaisvaltaisesti, pelkkä operatiivisen toiminnan kehittäminen ei riitä vaan on tarkasteltava koko liiketoimintakonseptia. Strategisten innovaatioiden kautta pystytään rakentamaan uudenlaista kilpailuetua ja samalla kyseenalaistamaan toimialalle tutut toimintamallit. Todellinen läpimurto saavutetaan luomalla kokonaan uudet pelisäännöt ja rakentamalla uudenlaisia arvoinnovaatioita asiakkaiden tarpeisiin. Sähköisen liiketoiminnan kehitys tarvitsee perinteisen joko/tai – ajattelun sijaan sekä/että –ajattelua, jonka avulla pystytään innovaatioiden kautta

luomaan kilpailuetua. Yritykseltä tämä vaatii ennakkointikykyä, nopeutta reagoida oikea-aikaisesti ja näkemystä toimenpiteiden vaikutuksesta strategiaan. Sähköisen liiketoiminnan malliin ei sovi perinteinen strategiaprosessi, vaan painotus on oltava enemmän erilaisten kokeilujen testaamisessa ja niiden toimeenpanossa. Yrityksen ylimmältä johdolta tämä vaatii uudenlaista johtamista. Parhaat ideat eivät enää synny johtoryhmissä vaan asiakasrajapinnassa toimivilta henkilöiltä tai uuden teknologian mahdollisuudet ymmärtäviltä henkilöiltä. Menestyäkseen sähköisessä toimintaympäristössä yrityksen on luotava innovatiivinen ilmapiiri, jota tukee tehokas organisaatorakenne ja oikeanlainen johtamisjärjestelmä. (Hakkarainen ym. 2000, 34 – 35.)

### 3.4.1. Sähköinen liiketoimintamalli

Sähköinen liiketoimintamalli sisältää samoja komponentteja kuin perinteinen, mutta poikkeaa sisällöllisesti monelta kohtaa. Liiketoimintamalli määrittelee yrityksen olemassa olemisen tarkoituksen markkinoilla. Miten toimitaan ja miten tuotetaan arvoa asiakkaille. Määrittely tehdään yleensä viiden komponentin kautta: palvelukonsepti, ansaintamalli, arvoverkosto, asiakkaat ja markkinat sekä kanavat. Liiketoimintamalleja voi olla useita, mutta usein yrityksellä on yksi päämalli, johon toiminta pohjautuu. (Klimscheffskij, Laurila, Tinnilä & Vihervaara 2008, 18.)

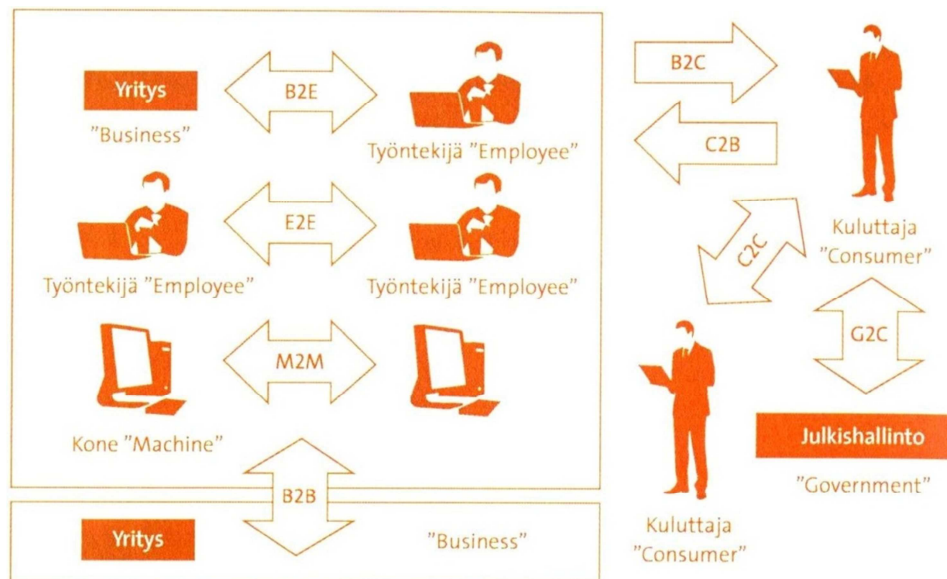
*Palvelukonsepti* esittelee yrityksen tuotteet ja palvelut sekä niiden keskeiset ominaisuudet. Tuotteiden ja palveluiden keskeinen tavoite on tuottaa lisäarvoa asiakkaan tarpeisiin kustannustehokkaasti. Lisäarvo voidaan ymmärtää myös arvon lisäyksenä kun tuotteen tai palvelun toimittamiseen sisällytetään kilpailijoista poikkeavia ominaisuuksia. (Klimscheffskij ym. 2008, 19.)

*Ansaintamalleja* sähköisessä liiketoiminnassa on paljon erilaisia. Yritys saattaa toimia välittäjän roolissa tai myydä omia tuotteitaan sähköisen kauppapaikan kautta. Ansainmalli määrittelee liiketoiminnan tavan taloudellisen voiton saavuttamiseen. Tarkasteltaessa ansaintamalleja teollisen palveluliiketoiminnan näkökulmasta neljä mallia ovat olennaisia. Ensimmäisenä malli, jonka tarkoitus on houkutella asiakkaat perinteisiin kanaviin. Toisena malli, jonka tarkoitus on myynnin kasvattaminen sähköisen liiketoiminnan avulla ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Kolmantena malli, jonka tarkoitus on kustannuksien vähentäminen myyntiprosessia tehostamalla. Tämä tapahtuu usein väliportaita vähentämällä ennen loppuasiakasta. Neljäntenä malli, jonka tarkoitus on epäsuorasti tehostaa toimintaa tai luoda edellytyksiä sille. Mallista käytetään nimitystä epäsuoran hyödyn palvelut. (Klimscheffskij ym. 2008, 21.)

*Arvoverkosto* esiintyy harvoin perinteisessä liiketoimintamallissa. Tällöin puhutaan usein arvoketjusta. Arvoketju on kuitenkin sähköiseen liiketoimintaa liian kankea, jolloin sähköisessä liiketoiminnassa on alettu käyttämään nimitystä arvoverkosto. Arvoverkosto koostuu monista eri toimijoista jotka ovat yhteydessä toisiinsa tietoverkon välityksellä.

Toimijoita ovat esimerkiksi palveluluiden tarjoajat, asiakkaat, infrastruktuurin omistajat, jakelijat ja eri toimittajat. Perinteisellä liiketoimintamallissa arvoketju pysyy kauan samanlaisena, mutta sähköisellä liiketoiminnassa arvoverkosto muuttuu ja kehittyy lähes koko ajan. (Klimscheffskij ym. 2008, 21.)

*Asiakkaat ja markkinat* sähköisessä liiketoiminnassa ovat laaja käsite ja kattaa useita erilaisia asiakassuhteita. Toimijoita, joiden välillä liiketoiminta tapahtuu, kuvataan usein englannin kielestä periytyvillä lyhenteillä. Sähköinen liiketoiminta yritysten välillä (business to business) kuvataan lyhenteellä B2B. Yritykset ovat siirtyneet entistä enemmän käyttämään erilaisia sähköisiä kauppapaikkoja hankinnoissa. Yritysten välillä tapahtuva sähköinen liiketoiminta on huomattavasti yleisempää kuin yritysten ja kuluttajien välillä. Suomen sähköisen kaupan palvelukeskuksen tilastojen mukaan vuonna 2008 kaikesta sähköisestä liiketoiminnasta 75-80 prosenttia käytiin yritysten välillä. Sähköisellä kuluttajakaupalla (business to consumer) B2C tarkoitetaan toimintaa, jossa kuluttaja ostaa palvelun tai tuotteen yritykseltä hyödyntäen tietoverkkoa. Toistaiseksi sähköinen kuluttajakauppa on suhteellisen pientä, mutta kasvua on odotettavissa. (Klimscheffskij ym. 2008, 25.)



Kuva 16. Sähköisen liiketoiminnan mahdollisia osapuolia (Klimscheffskij ym. 2008, 24.)

*Kanavat* yhdistävät eri toimijat keskenään sähköisessä liiketoiminnassa. Kanavilla tarkoitetaan tietoverkkoa (internet), matkapuhelinverkkoa tai nykyistä televisiopäätelaitetta, joka on kytketty osaksi tietoverkkoa. Kaikkien edellä mainittujen kanavien kautta ostoprosessi tai sen osa on mahdollista tehdä sähköisesti. Entistä useammin kanavat sulautuvat keskenään yhteen muodostaen yhtenäisen kokonaisuuden ja näin tavoittaen entistä suuremman määrän asiakkaita. Päätelaitteet, tietoverkot ja ohjelmistot suunnitellaan toimimaan kokonaisuutena. Palveluntarjoajat hyödyntävät tehokkaasti uuden teknologian mahdollisuuksia tuotteiden

markkinoinnissa ja myynissä. Paikannustiedosta on tullut yksi merkittävä tekijä potentiaalisia asiakkaita etsittäessä. Palveluntarjoaja pystyy välittämään tietoa tuotteista ja palveluita asiakkaiden päätelaitteisiin etukäteen määritellyllä alueella. (Klimscheffskij ym. 2008, 138, 151.)

### 3.4.2. Asiakassuhde sähköisessä liiketoiminnassa

Asiakkaan ja yrityksen suhde toimii sähköisessä liiketoiminnassa uudella tavalla. Vuorovaikutus tietoverkkojen välityksellä korostaa luottamusmekanismeja. Toimijat eivät tunne toisiaan ja ostettavaa tuotetta ei pystytä kokeilemaan fyysisesti. Tekijät lisäävät ostajan epäluuloa ja varovaisuutta kaupan tekemisessä. Lisäksi asiakkaat eivät oletusarvoisesti luovuta yritykselle kaupan kannalta tärkeitä tietoja. Yrityksen kannalta sähköisessä liiketoiminnassa ongelmaksi muodostuu tuotos-panos suhteesta huolehtiminen. Sähköisessä liiketoiminnassa kannattavuusriskiä lisää asiakasuskollisuuden puute, mikä korostaa yrityksen hankintakustannuksien (acquisition cost) hallintaa. Termillä tarkoitetaan keskimääräisiä kustannuksia, jotka syntyvät yritykselle yhden asiakkaan hankkimisesta. Sähköiseen kauppaan erikoistuneissa yrityksissä asiakasuskollisuudella on suuri merkitys, koska useissa tapauksissa asiakassuhde tulisi säilyä vähintään kaksi vuotta hankintakustannuksien peittämiseksi. (Klimscheffskij ym. 2008, 35.)

Asiakkuudenhallinnan kokonaisvaltainen rooli yrityksessä korostuu sähköisessä liiketoiminnassa. Asiakasuskollisuuden vähentyessä myös asiakaskontaktien hallinta on muodostunut vaikeammaksi. Toisaalta asiakkaat odottavat jatkuvasti yksilöllisempää palvelua ja olettavat yrityksen henkilöstön tuntevat asiakashistorian kontaktipisteestä riippumatta. Asiakkaan kontaktipisteiden ja yhteystapojen (erilaiset päätelaitteet) lisääntyminen on tehnyt asiakashistorian tallentamisesta haastavaa. Historiatiedon kautta määritettävä asiakassuhteen arvo on yritykselle merkityksellistä. Asiakkuudenhallinta ei ole pelkästään tietojärjestelmiin kohdistuva haaste vaan kokonaisuudessa on kysymys enemmän yrityksen strategisista päätöksistä koskien liiketoiminnan kokonaisuuden hallintaa. (Klimscheffskij ym. 2008, 36.)

Organisoitu asiakkuudenhallinta mahdollistaa asiakasprofiilien muodostamisen ja palvelun personoinnin. Samassa yhteydessä yritys pystyy tiedonrikastuksella (data mining) ennakoimaan asiakkaan käyttäytymistä. Tiedonrikastuksessa on kysymys yrityksen tietovarastossa olevan tiedon analyttisestä yhdistämisestä lisäinformaation saamiseksi. Tiedonrikastus osana asiakkuudenhallintaa mahdollistaa asiakkaiden paremman segmentoinnin ja markkinointitoimenpiteiden paremman kohdistamisen olemassa olevaa tietoa hyödyntäen. (Klimscheffskij ym. 2008, 39.)

### 3.4.3. Sähköistä asiointia koskeva lainsäädäntö

Sähköiseen asiointiin liittyy toistaiseksi hyvin laki säädöksiä. Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa vuodelta 2003 (24.1.2003/13) on toistaiseksi viimeisin. Lakiin on tehty pieni tarkennuksia ja lisäyksiä. Viimeiset on vuodelta 2010 liittyen sähköiseen tiedoksiantoon ja sähköiseen allekirjoitukseen. Lakia sovelletaan ”*hallintoasian, tuomioistuinasian, syyteasian ja ulosottoasian sähköiseen vireillepanoon, käsittelyyn ja päätöksen tiedoksiantoon, jollei muualla laissa toisin säädetä. Lakia sovelletaan soveltuvin osin myös muussa viranomaistoiminnassa.*” (Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 24.1.2003/13)

Laki ottaa kantaa sähköiseen asiointiin viranomaistoiminnassa. Lain tarkoitus on sähköistä asiointia hyödyntäen ”*lisätä asiointin sujuvuutta ja joutuisuutta samoin kuin tietoturvallisuutta hallinnossa, tuomioistuimissa ja muissa lainkäyttöelimissä sekä ulosotossa edistämällä sähköisten tiedonsiirtomenetelmien käyttöä*”. Laki ottaa kantaa sähköisen asiointin vastuisiin, velvollisuuksiin ja oikeuksiin asiakkaiden ja viranomaisten näkökulmasta. Laki määrää viranomaisen velvollisuudeksi järjestää mahdollisuus sähköistä asiointipalvelua hyväksi käyttäen lähettää viesti asian vireille saattamiseksi tai käsittelemiseksi jos viranomaisella on tarvittavat tekniset, taloudelliset ja muut valmiudet olemassa. Yhteensopivuuden varmistamiseksi laissa määrätään, että ”*viranomaisen on pyrittävä käyttämään asiakkaan kannalta teknisesti mahdollisimman yhteensopivia ja helppokäyttöisiä laitteistoja ja ohjelmistoja*”. Viranomaisen vastuulla on myös palveluiden tietoturvallisuuden varmistaminen. (Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 24.1.2003/13)

### 3.4.4. Strategian merkitys sähköisessä liiketoiminnassa menestymiselle

Menestyvällä yrityksellä on kyky luoda menestysstrategioita, kyky toteuttaa valittu strategia ja uusimaan strategioita muuttuvien vaatimuksien mukaisesti. Edellä mainitut kolme tekijää ovat tunnetun strategiatyön henkilön Mika Kamenskyn näkemyksiä siitä millainen menestyvän yrityksen tulee olla. Sähköinen liiketoiminta on perinteisellä toimialalla olevalle yritykselle haastava tekijä. Perinteisillä toimialoilla, kuten rakennusalaalla toimialan menestystekijöiksi ei tunnisteta sähköistä liiketoimintaa. Toimialan menestystekijät perustuvat usein esimerkiksi tuotekehitykseen, hinnoitteluun, logistiikkaan, asiantuntemukseen ja pitkiin asiakassuhteisiin. (Vuorinen 2009)

Sähköisessä liiketoiminnassa parhaat hyödyt saavutetaan vasta kun perinteiset prosessit ja organisaatio toimii sähköisen mallin mukaan. Sähköisiä palveluita ei ole helppoa toteuttaa perinteisiin prosesseihin ja organisaatioon. Yrityksille oikeaoppinen tapa sähköiseen liiketoimintaan siirtymiselle on liiketoimintaprosessien tai vaihtoehtoisesti pidemmälle vietyä koko liiketoimintamallin uudistaminen. Panostamalla sähköiseen liiketoimintaan, mutta jättämällä uudistamatta keskeisiä

liiketoimintamalleja menetetään saavutettavissa olevat hyödyt. (Jackson, Harris & Eckersley 2003, 5)

Strategiatyöskentelyssä sähköisen liiketoiminnan määrittely voidaan aloittaa strategiatyöskentelyn perustarkastelutasolta eli strategiselta liiketoiminta-alueelta (SBU, Strategic Business Unit). Toimialalla menestyminen perustuu yrityksen asemaan suhteessa toimialalla yleisesti tunnustettuihin menestystekijöihin. Menestystekijät pohjautuvat toimialan toimintalogiikkaan. Sähköiseen liiketoimintaan siirryttäessä tulee huomioida vaikutukset toimintalogiikkaan liiketoiminta-aluekohtaisissa arvoketjuissa. Liiketoiminta-alueella muutokset ulottuvat kysyntään, asiakkaisiin, kilpailuun, yrityksen sisäisiin tekijöihin ja edellä mainittuihin menestystekijöihin. Asiakastuntemus on tärkeimpiä tekijöitä sähköiseen liiketoimintaan siirryttäessä. Asiakasrakenne, ostomotiivit ja -kriteerit ovat oleellisia tekijöitä ansaintamahdollisuuksia uudistettaessa, toisaalta uudistukseen liittyy aina uhkatekijöitä. Uudistuksen myötä yrityksen menestystekijäprofiili saattaa muuttua merkittävästi suhteessa kilpailijoihin. (Vuorinen 2009)

#### 3.4.5. Tuottavuuden perusteet sähköisessä liiketoiminnassa

Aikaisemmin on jo todettu, että uusi teknologia ei itsessään nosta tuottavuutta tai saa muutosta aikaan. Se on enemmänkin mahdollistaja ja tuottavuuden kasvu tulee siitä, miten teknologiaa sovelletaan käytännössä. Toiminnanohjausjärjestelmän (Enterprise Resource Planning, ERP) hankinta ei nosta tuottavuutta vaan tuottavuus nousee vasta sitten kun se yhdistetään osaksi toimintaa. Matti Pohjola toteaa raportissaan ERP-järjestelmän käyttöönoton lisäävän tuottavuutta keskimäärin 7 prosessia. Tuottavuutta voidaan lisätä yhdistämällä järjestelmään asiakkuudenhallinta (Customer Relationship Management, CRM) ja toimitusketjun hallintajärjestelmä (Supply Chain Management, SCM). Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto voi myös hetkellisesti vähentää tuottavuutta. Tiedon jakaminen ja työntekijöiden koulutus järjestelmän käyttöön ovat tärkeitä tekijöitä tuottavuusvaikutuksien saavuttamisessa. Teknologian hyödyntämisessä amerikkalaiset yritykset eivät ole eurooppalaisia parempia vaan erot muodostuvat organisaatioiden sopeuttamisessa teknologian tuomiin muutoksiin. (Pohjola 2008, 14)

Sähköisen liiketoiminnan mallissa kolme tekijää täydentävät toisiaan suhteessa yrityksen tietojärjestelmiin ja niiden kautta sisäisiin sekä ulkoisiin liiketoimintaprosesseihin. Tuottavuus perustuu lähtökohtaisesti liiketoimintasovellusten parempaan hyödyntämiseen. Kehityspanosten hyödyt ovat saavutettavissa liiketoiminnan muutoksen kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että aikaisempi tuotos pystytään samaan vähemmillä panostuksilla tai vastaavasti samoilla resursseilla tuotos on suurempi ja laadullisesti parempi. (Pohjola 2008, 15)



Kuva 17. Sähköisen liiketoiminnan malli (Pohjola 2008, 14)

Yrityksien panostaessa uuden teknologian hyödyntämiseen tuottavuuden parantamiseksi tulee ottaa huomioon useita eri tekijöitä. Olennaista on huomioida, että monet tekijöistä liittyvät uuteen teknologiaan vain välillisesti. Professori Erik Brynjolfsson MIT:stä (Massachusetts Institute of Technology) on tiivistänyt vuonna 2005 seitsemään toimenpiteeseen tehtävät, jotka yrityksen tulee tehdä hyödyntäessään onnistuneesti tieto- ja viestintäteknologiaa:

1. Tietojärjestelmät ovat yrityksen keskeisin infrastruktuuri. Analogiset prosessit on korvattava digitaalisilla.
2. Tiedon jakamiseen on panostettava. Informaation käsittely on 70-prosenttia yrityksissä tehtävästä työstä.
3. Informaation käyttäjien päätösvaltaa on lisättävä. Informaatio lisää yrityksen arvoa vain päätösten kautta.
4. Informaatiotulvaan tukehtuminen on estettävä palkitsemalla työntekijöitä informaation hyödyntämisestä ja päätösten tekemisestä.
5. Yrityskulttuuri ja henkilöstön yhteentoimivuus ovat yhtä tärkeitä kuin teknologia.
6. Rekrytointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Työntekijöiden osaaminen heijastuu suoraan teknologian tuottavuusvaikutukseen.
7. Koulutukseen on panostettava jatkuvasti, henkinen pääoma on tärkeimpiä investointikohteita. Edellä mainitut käytännöt eivät toteudu ilman jatkuvaa sisäistä koulutusta.

Professori Brynjolfsson arvioi yritysten panostavan uuden teknologian hyödyntämiseen riittävästi, mutta vain viidennes yrityksistä investoi samanaikaisesti edellä esitetyn listan kohteisiin. Kompetentaarisuuden vuoksi olisi tärkeää investoida kaikkiin tekijöihin yhtäaikaaisesti. Panostamalla yhteen kohtaan saatetaan vain heikentää nykyistä tilannetta. Useissa yrityksissä muutos on tapahtunut vasta pakon edessä. Teknologian



tuottavuustutkimuksen osalta ollaan siirtymässä yritysten keskinäisestä vertailemisesta yrityksen sisäisiin prosesseihin. Sisäisten prosessien vertailemisen tavoitteena on ymmärtää millä tavalla teknologian hyödyntäminen kasvattaa tuottavuutta informaation tuottamisessa. (Pohjola 2008, 15).

### 3.4.6. Sähköinen asiointi osana operatiivista toimintaa

Sähköinen asiointi ja liiketoiminnan kehitys tulee arvioida yhtenä kokonaisuutena osana arkipäivän operatiivista toimintaa. Usein sähköiseen asiointiin liittyvät kehityshankkeet käsitellään erillisenä projekteina ja unohdetaan toiminnan perusteet. Ensimmäinen tehtävä kohti onnistunutta sähköisen asiointin kehitysprojektiä on tunnistaa mahdollisuudet ja niiden pohjalta laatia liiketoiminnan kehityssuunnitelma. Sähköinen asiointi mielletään vielä viestinnälliseksi verkkopalveluksi, jonka tavoite on sanoman välittäminen vastaanottajalle. Sanoman sisällön vaikutus saattaa kuitenkin olla hyvin vähäinen reaali maailmassa tapahtuvan toiminnan kanssa. Sähköisen asiointin vaikuttaessa toimintaa reaali maailmassa varsinaisen järjestelmän ulkopuolella voidaan puhua onnistuneesta liiketoiminnan kehityshankkeesta. Asiakkaiden näkökulmasta luotettava tieto on merkittävä arvo, josta ollaan yleensä jopa valmiita maksamaan. Operatiivisessa toiminnassa sähköisen asiointipalvelun lisäarvo ja sen tuottama hyöty on usein merkittävä, koska saman tiedon saaminen muita kanavia hyödyntäen on usein hitaampaa ja epäluotettavampaa. (Jussila & Leino 2001, 91.)

Sähköisen asiointipalvelun suurimmat haasteet liittyvät reaali maailman toimintaprosessien onnistuneeseen siirtämiseen uuteen palvelukanavaan. Käyttöön otossa tulee erityisesti huomioida käytön helppous käyttäjän näkökulmasta. Toimiva asiakastuki sähköisessä palvelussa pienentää kuilua ja näin madaltaa kynnystä palvelun käyttämiseen. Uudet sähköiset palvelut pohjautuvat 80 –prosenttisesti jo käytössä olevien järjestelmien tiedon esittämiseen uudella tavalla. Tämä asettaa haasteita tiedon integroinnille järjestelmien kesken. (Jussila & Leino 2001, 93.)

Sähköiset operatiiviset asiointipalvelut jakautuvat pääosin kolmeen kategoriaan sen mukaisesti millaisia tuotteita tai palveluja ne tarjoavat. Ensimmäinen kokonaisuus on erilaiset sähköiset tietojärjestelmät, joiden kautta asiakas pystyy operoimaan palvelutarjoajan järjestelmissä asiointipalvelun avulla. Esimerkkinä tällaisista palveluista ovat pankkien ja vakuutusyhtiöiden palvelut asiakkaille tai erilaiset varausjärjestelmät ja huutokauppapalvelut. Toinen kokonaisuus on sähköiset palvelut, joiden kautta myydään digitaalisessa muodossa olevaa tuotetta. Palvelutarjoajat tarjoavat esimerkiksi ostettavaksi ohjelmistoja, musiikkia ja elokuvia asiakkaille digitaalisessa muodossa. Kolmas kokonaisuus on lähimpänä perinteistä kaupankäyntiä. Yritys tarjoaa sähköisen asiointipalvelun avulla ostettavaksi fyysisen tuotteen. Palvelussa on mahdollisimman paljon tietoa tuotteesta, jotta asiakas pystyy tekemään ostopäätöksen tietojen pohjalta. Tuote toimitetaan asiakkaalle kotiin valitulla toimitustavalla. Esimerkkejä suosituimmista tuotekategorioista ovat kirjat, CD/DVD – levyt ja elektroniikka. Paljon asiakaskohtaista tuotekonfigurointia vaativat

tuotteet ovat haasteellisia. Tunnetut ja vakiomuotoiset tuotteet ovat helppoiten myytävissä verkkokauppapaikkojen välityksellä. (Jussila & Leino 2001, 96.)

Sosiaalisten ja yhteisöllisten palveluiden tarkoitus osana operatiivisesti suunnattua sähköistä palvelukanavaa on kasvattaa myyntiä ja asiakasuskollisuutta. Suoraan viestinnällisten palveluiden tarjonnan ei ole havaittu kasvattavan merkittävästi asiakkaiden ostohalukkuutta. Myyntiä kasvattava sähköinen asiointipalvelu sisältää kolme komponenttia. Palvelukanavan inhimillisyyttä pyritään kasvattamaan *interaktiivisten välineiden*, kuten keskusteluryhmien, esityksien, FAQ –palstojen (usein kysytyt kysymykset) ja online –asiakastuen (chat) kautta. Sähköisen palvelun personointi mahdollistaa *kohdennetun kaupankäynnin* asiakkaan profiiliin, personoinnin ja analysoidun käyttäytymisen kautta. Kolmannen komponentin tarkoitus on lisätä sähköisen palvelun luotettavuutta *yhteistyöllä yleisesti luotetun kolmannen osapuolen kanssa*. Asiakkaan ostokynnystä pienennetään tietoisesti julkaisemalla esimerkiksi tietoa yhteistyöstä kuluttaja-asiamiehen kanssa. (Jussila & Leino 2001, 99.)

Yritykset tarjoavat entistä enemmän operatiivisia extranet-palveluita asiakkaille ja sidosryhmille. Extranet-palveluilla tarkoitetaan rajatulle käyttäjäryhmälle tarjottavia sähköisiä asiointipalveluita. Extranet-palvelun avulla yrityksen ulkopuoliset käyttäjät pystyvät tietojärjestelmiä hyödyntäen saamaan tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista. Yleisesti extranet-palvelu koostuu esimerkiksi tilaus- ja toimitusseuranta järjestelmästä sekä valvonta- ja hallintajärjestelmästä. Palveluiden sisältö ja tarjoama vaihtelee suuresti. Operatiivisten extranet-palveluiden suurimpia haasteita ovat käyttöliittymän suunnittelu ja niiden liittäminen osaksi yrityksen vanhoja tietojärjestelmiä. Tietojärjestelmien kokonaisarkkitehtuurin ymmärtäminen, toimintojen vaikutus sähköisen asiointipalvelun ulkopuolella ja erilaisten käyttötilanteiden kuvaaminen palvelussa tulee olla suunnittelun lähtökohtia. Tehokkaimmillaan sidosryhmille tarjottava järjestelmä on sama kuin yrityksen työntekijöille. Elisa Oyj:n Oma Elisa-palvelu on ehkä tunnetuin sähköisen asioinnin extranet-palvelu. Operatiivisiin sähköisen asioinnin palveluihin kohdistuu usein suuret kehitys- ja valmistuskustannukset, vastaavasti järjestelmillä tavoitellaan merkittäviä kustannussäästöjä sekä kohdistetaan suuria tuottomahdollisuuksia. (Jussila & Leino 2001, 102-106.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Luvussa neljä kuvataan tutkimuksen toteuttaminen kokonaisuutena. Kartoitetaan tutkimusongelma ja sen rajaukset sekä kuvataan tutkimusmenetelmä ja sen valinta. Lisäksi käydään läpi tutkimuskysymykset ja niiden keskeiset tavoitteet. Lopuksi kuvataan kehittämistutkimuksen toteutus ja tutkimustuloksien analysointi.

### 4.1. Tutkimustavoite ja rajaus

Tutkimuksen tavoite on selvittää sähköisen asioinnin nykytilaa ja riippuvuutta asiakaskokemukseen kohdeyrityksen toimintaympäristössä. Millainen merkitys kilpailukykyyn ja tuottavuuteen tieto- ja viestintäteknologialla on teollisessa palveluliiketoiminnassa?

Tutkimus rajataan kohdeyrityksen B-to-B liiketoimintaa, jonka sisällä tutkimus kohdistetaan yritykselle tärkeiden rakennusalan tukku- ja vähittäiskaupan toimijoihin.

### 4.2. Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi tutkimukselle asetettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

Mikä on toimittajan tarjoaman sähköisen asioinnin vaikutus asiakaskokemukseen?

Mikä on Fenestra Oy:n sähköisen asioinnin nykytila suhteessa muihin toimijoihin?

Mitkä sähköisen asioinnin ratkaisut parantavat asiakaskokemusta tulevaisuudessa?

Missä toimitusprosessin osa-alueessa tieto- ja viestintäteknologialla hyödyntämisellä saavutetaan suurimmat tuottavuuden kasvut tulevaisuudessa?

Mikä on tiedonhallinnan rooli myynnin kasvattamisessa?

### 4.3. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen puolistrukturoitu haastattelututkimus. Tutkimusmenetelmän valinnassa tärkeää oli pystyä tulkitsemaan ilmiön merkitystä, samalla ymmärtäen asiayhteydet ja kokonaisuus. Tutkijan rooli kehittämistutkimuksen keskeisenä toimijana ja valintojen tekijänä korostuu laadullisessa tutkimuksessa. (Lindblom-Yläne, Paavilainen, Pehkonen & Ronkainen 2011, 82-83.)

Puolistrukturoitu kyselylomake jäsentää haastattelun ja yhdistää tutkimuksen asiakokonaisuudet tuloksien analysoinnin kannalta

yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Puolistrukturoidulla kysymyslomakkeella tutkittavaan ilmiöön etsitään näkökulmia, joita tutkija ei ole etukäteen osannut tuoda esille. Kehittämistutkimuksen liittyessä moninaisesti ymmärrettyyn ilmiöön on odotettavissa uusia näkökantoja, tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi se olisi jopa suotavaa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 188.)

Tiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoitu haastattelu tuottaa ennakkoon pohdittuna kehittämistutkimuksen tavoitteisiin nähden parhaan lopputuloksen. Haastattelu antaa tutkijalle tarvittaessa mahdollisuuden selventää kysymyksiä. On oletettavaa, että haastateltavien vastaukset ovat moninaisia, jolloin vastausta on selvennettävä ja tarvittaessa tarkennettava lisäkysymyksillä. Haastattelun yhteydessä saattaa tulla esille ennalta odottamattomia sidonnaisuuksia, jotka tuottavat uudenlaista tietoa tutkittavasta kokonaisuudesta. Haastattelussa esitetyt väittämät tuottavat tietoa tutkittavan aihekokonaisuuden merkityksestä. Haastattelijalla on mahdollisuus pyytää perusteluita, jos väittämien vastaukset poikkeavat ennako-odotuksista. (Hirsijärvi ym., 1997, 194.)

#### 4.4. Haastattelut

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluna. Puolistrukturoitu haastattelulomake (Liite 1) jäsensi haastattelun tutkimuksen viitekehyksen mukaisiin teemoihin. Haastattelun kysymyksillä haluttiin saada selvitettyä nykytila mahdollisimman realistisesti, mutta toisaalta antaa haastateltaville mahdollisuus tulevaisuuden visiointiin. Haastateltavat eivät saaneet kysymyksiä etukäteen, ainoastaan tiedoksi aihealueet, joita käsitellään. Ennen haastattelun aloitusta tutkija esitteli aihealueet yleisellä tasolla sekä kertoi haastattelun rakenteesta.

Haastattelun lopussa esitettiin väittämiä, joiden tarkoitus oli korostaa kehittämistutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Väittämät muotoiltiin tietoisesti ilmiöitä korostaviksi. Väittämien muotoilulla toivottiin avoimia perusteluita vastauksien tueksi. Perusteluiden kautta väittämille haettiin syvyyttä.

Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2012. Haastateltavat valittiin etukäteen kohdeyrityksen tärkeiden sidosryhmien henkilöistä. Valitut henkilöt edustivat sidosryhmien ylintä johtoa tai haastattelun aihealusta vastaavaa henkilöä. Haastattelut nauhoitettiin aineiston analysoinnin ja tulkintojen tarkistamiseksi.

#### 4.5. Havainnointi

Haastattelun kautta saadaan selville, miten henkilöt näkevät toimintaympäristön. Vastaukset kuvastavat tuntemuksia ja uskomuksia, mutta eivät kerro välttämättä todellisuutta siitä mitä todella tapahtuu. Havainnointi tuottaa tietoa siitä miten asiat oikeasti ovat eikä siitä miten niiden uskotaan olevan. Tieteellinen havainnointi on tutkittavaan ilmiöön liittyvää tarkkailua. Havainnointia voi olla hyvin monenlaista, mutta

menetelmät voidaan yleisellä tasolla jakaa kahteen osa-alueeseen, osallistuvaan ja systemaattiseen. Osallistuvassa menetelmässä tutkija on usein mukana toiminnassa yhtenä ryhmän jäsenenä. Osallistuvana havainnoijana tutkijan on tärkeää pystyä erottamaan roolinsa tutkijana, mitkä ovat havainnoita ja mitkä tutkijan tulkintoja havainnoista. (Hirsijärvi ym., 1997, 201.)

Tutkimukseen liittyvää havainnointi toteutin työssäni kehityspäällikkönä normaalien työtehtävien ohessa. Esitin ihmisille tutkimuksiin liittyviä kysymyksiä vapaamuotoisesti ja seurasin tutkimuksen aikana heidän käyttäytymistä vastauksien mukaisesti. Havainnoin tulokset tuodaan esille johtopäätöksissä, jossa arvioidaan samalla kehittämistutkimuksen seuraavaa vaihetta.

### 4.6. Tuloksien analysointi

Haastattelujen toteutuksen jälkeen haastattelut purettiin kirjalliseksi kokonaisuudeksi ja lähetettiin haastattelulle henkilölle tarkistettavaksi. Tietojen tarkistuksella haluttiin pois sulkea ennen tuloksien analysointia virheelliset tulkinnat ja mahdollisesti puuttuvat tiedot. Samalla annettiin henkilöille mahdollisuus täydentää vastauksia niin halutessaan.

Tutkimuksen analysointi suoritettiin maaliskuussa 2012 haastattelujen purkamisen ja tietojen tarkistamisen jälkeen. Havainnointi jatkui analysointivaiheen päättymiseen asti. Analyysit jaettiin aihealueittain opinnäytetyön viitekehyskokonaisuuksien mukaisesti. Viimeisessä vaiheessa niistä muodostettiin yhtenäinen kokonaisuus, jonka avulla pyrittiin kuvaamaan kokonaisprosessia asiakaskokemuksen rakentamisen näkökulmasta.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset ja analyysi aihealueittain. Analyysit on koottu haastattelujen pohjalta (Liite 1). Tulokset kirjoitettiin jokainen omaksi kokonaisuudeksi haastattelun mukaisesti. Yksittäiset haastattelut yhdistettiin analyysivaiheessa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Analyysit suoritettiin viitekehykseen pohjautuen teollisesta palveluliiketoiminnasta, teknologiasta, sähköisestä asioinnista ja asiakaskokemusta.

### 5.1. Teollisessa palveluliiketoiminnassa menestyminen

Teollisten yritysten siirtyminen palveluliiketoimintaan on nähtävissä eri tekijöiden kautta. Olennaisin muutos on yritysten siirtyminen yksittäisistä tuotteista ja palveluista erilaisten tuote- ja palvelukokonaisuuksien tarjontaan. Markkinoinnissa panostetaan enemmän ratkaisuihin ja tuoteperheisiin kuin yksittäisiin tuotteisiin. Kilpailu ydintuotteen hinnoissa on johtanut tilanteeseen, jossa kannattavuus saattaa täysin tai osittain muodostua ydintuotteen ohessa myytäviin tuotteisiin. Rakennusalan tuotteita valmistavat yritykset ovat siirtyneet palveluliiketoiminnan osuutta kasvattaakseen erilaisten asennus- ja huoltopalveluiden tuottajiksi. Osa yrityksistä keskittyy tuottamaan tietoisesti räätälöityjä palveluita tiettyihin asiakassegmentteihin. Lisäarvon tuottaminen arvoketjussa mahdollistuu paremman asiakastiedon kautta.

Menestyminen muodostuu useista tekijöistä, mutta perusasioiden merkitystä ei voi olla liikaa korostamatta. Tuotetietojen oikeellisuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä. Logistiikka on kokonaisuutena tärkeä osa-alue, jossa on vielä paljon parannettavaa.

Yhteistoiminta on lisääntynyt olennaisesti. Toimittajan ja asiakkaan kaksipuolinen yhteistyö on enemmän yhteisten prosessien tehostamista tehokkuuden ja lisämyynnin aikaan saamiseksi. Parhaassa tapauksessa toimittaja pystyy tuottamaan asiakasviestintää tukevaa materiaalia toimittajalle suoraan. Myös kilpailija – käsite on muuttunut aikaisemmasta. Kilpailijat saattavat toimia yhteistyössä tiettyjen asioiden edistämiseksi, samoin kilpailija voi tuottaa tiettyä osaa palvelusta.

Palvelukykyedellytyksiä teollisessa palveluliiketoiminnassa pystytään parantamaan myös lyhyellä aikavälillä. Tällöin yrityksen on keskityttävä perusasioiden parempaan tuottamiseen. Logistinen palvelukyky on usein tärkein kokonaisuus, erityisesti ammattilaiset arvostavat saatavuustietoja ja toimitusvarmuutta. Logistisissa palveluissa on tänä päivänä vielä paljon parannettavaa. Kilpailuedun näkökulmasta panostaminen logistiikkaan on olennainen tekijä. Logistiikka kokonaisuutena pitää sisällään tuotteiden kuljetukset, mutta myös paljon tietoa tuotteiden seurannasta, saatavuudesta ja toimitusajoista. Parhaassa tapauksessa kaikki tiedot ovat ajantasaisesti käytettävissä sähköisen palvelujen kautta. Logistiikka tuottaa myös paljon raportoitavaa tietoa, jonka välittäminen asiakkaalle lisäisi kilpailuetua. Toimittajien tulisi pystyä tuottamaan asiakkaille tietoa tuotteiden kiertonopeuksista, jotta tiedettäisiin mitä tuotteita kannattaa

varastoida. Erityisesti kaupat ovat kiinnostuneita enemmän varastotuotteista kuin välitystuotteista.

Myynnin edistäminen tapahtuu usein tuotteisiin ja palveluihin liittyviä tukimateriaaleja parantamalla. Tukimateriaali sisältää tuotteiden teknisten tietojen lisäksi tukiaineistoja, joissa tuodaan esille myyntiä edistäviä argumentteja tuotteesta tai palvelusta. Teknisten tietojen hyvä esilletuonti on myös tärkeää, mutta harvoin tuottaa kilpailuetua. Hyvin hoidetut logistiset palvelut ovat merkittävä lisämyynnin tekijä. Jälkimarkkinointi tukee omalta osaltaan asiakkaan ostopäätöstä tuomalla lisäturvaa. Uudenlaisia myynnin edistämistapoja perinteisen markkinoinnin rinnalla on e-learning –tyyppisesti toteutettavat tuotekoulutukset. Sähköinen koulutuskanava tukee perinteistä tuotekoulutusta, mutta ei poista sen tarvetta. E-learning etuja ovat ihmisten nopea ja samanaikainen tavoitettavuus.

Teollisessa palveluliiketoiminnassa toimivien yritysten on pystyttävä tuottamaan tietoa tuotteista ja palveluista eri toimijoille. Kaupan sektorilla tärkeässä asemassa ovat myyjät, joiden palvelukyvyyn varmistamiseksi on tehtävä toimenpiteitä. Kenttäkoulutus on usein tärkein tapa viestittää tuotteista, mutta koulutusta pitäisi pystyä tukemaan myös sähköisesti tuotettavien koulutuksien kautta. Myyjän palvelukykyä parantaa myös erilaiset suunnittelu- ja tarjouslaskentaohjelmat.

Tuote- ja palveluinnovaatiot ovat tärkeitä tekijöitä yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Uusien innovaatioiden syntyminen vaatii toimittajalta jatkuvaa kansa käymistä asiakkaan kanssa. Kaupallistettavan innovaatiot syntyvät usein ammattiasiakas puolella, jossa tuote- ja palveluinnovointia tehdään vaativissa projektitoimituksissa. Myös erilaiset tilaisuudet ovat hyvä kanava kerätä tietoa palautelomakkeiden kautta. Kokonaisuutena tietojen kerääminen ja palautteen saaminen tuote- ja palveluinnovaatioiden näkökulmasta on haastavaa.

Teollisessa palveluliiketoiminnassa on erinomaisia esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat onnistuneesti siirtyneet tuotelähtöisestä ajattelusta asiakas- ja palvelulähtöisiksi. Kipsilevyjen valmistajat ovat esimerkiksi pystyneet rakentamaan tuottavaa liiketoimintaa sinällään erittäin kilpailun ydintuotteen ympärille panostamalla enemmän ratkaisumyyntiin. Toisaalta Rautaruukki Construction on strategisesti panostanut tiettyjen asiakassegmenttien tarpeisiin. Yritys kykenee näin tarjoamaan laajempaa palvelua ja nostaa omaa asemaa lisäarvon tuottajana asiakkaan arvoketjussa.

### 5.2. Teknologinen tuottavuuskasvu vaatii yhteistyötä

Teknologia mielletään nykyaikana usein tuottavuuden tärkeimmäksi tekijäksi. Tuotteista ja palveluista saatavat tiedot ovat entistä useammin sähköisessä muodossa. Tiedon hakemiseen käytetty aika vaihtelee paljon, useissa tapauksissa se vähentää tuottavuutta merkittäväksi. Tiedon löydettävyyteen ja käytettävyyteen eri tilanteissa ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota.

Teollisia tuotteita ja palveluita tarjoavan yrityksen näkökulmasta olemassa olevan tiedon tarjoaminen asiakkaille edelleen hyödynnettäväksi on yksi kilpailuedun tekijöistä. Tuotetietoa joudutaan muokkaamaan käsin, jotta tuotteet saadaan myytävään kuntoon.

Teollisia tuotteita myyvät kauppaliikkeet pyrkivät vähentämään tiedon etsinnän tarvetta kouluttamalla henkilökuntaa. Toistaiseksi tämä on usein ainoa tapa varmistaa myyjätason tietotaidon riittävä taso asiakaspalvelutilanteessa. Tämä aiheuttaa tilanteita, jossa myyjien tietotasossa on eroavaisuuksia, jolloin asiakaspalvelu ei pystytä tuottamaan riittävällä tasolla. Tietoteknisiä valmiuksia parantamalla on mahdollista nostaa koko myyntihenkilöstön osaamista ja palvelukykyä. Puhelimen hyödyntäminen tiedon saannissa on edelleen olennaisen tärkeää. Myyntihenkilöstön tuottavuuden nostamiseksi olisi analysoitava puheluiden sisältöä ja tuottaa usein kysyttäviä asioita myynnin tukimateriaaliksi suoraan asiakkaille.

Tiedon saatavuutta voidaan parantaa sekä perinteisiä kanavia pitkin että nykyaikaisia tietoteknisiä ratkaisuja hyödyntäen. Perinteisiä keinoja tiedon saatavuuden varmistamisessa on markkinointimateriaalien hyödyntäminen tuotteiden ja palveluiden esille tuonnissa. Tiedon välittämisessä perinteisiä kanavia hyödyntäen on erittäin tärkeää asioiden oikea-aikaisuus. Perinteisissä kanavissa myös alueellisilla henkilöillä on merkittävä rooli myynnin edistämässä. Nykyaikaiset tietojärjestelmät mahdollistavat myös tietojen välittämisen sähköisessä muodossa järjestelmästä toiseen. Ongelmaksi muodostuu tiedon käytettävyys eri järjestelmien välillä. Tiedon käytettävyyteen panostetaan tulevaisuudessa entistä enemmän, koska selviä tuottavuushyötyjä on saavutettavissa. Tiedon sisältöä on standardoitava, jotta mahdollistetaan sähköisessä muodossa olevan tiedon hyödyntäminen useissa eri järjestelmissä.

Toimittajien tuottamana henkilökohtainen myynnin tukemisen tarve ei poistu täysin tietoteknisiä valmiuksia kasvattamalla. Tiedon haussa on nähtävissä eroja sukupolvien välillä. Vanhemmat ihmiset hakevat tietoa enemmän perinteisiä kanavia hyödyntäen ja käyttävät merkittävästi vähemmän tiedon etsinnässä sähköisiä palveluita. Nuoremmat ihmiset turvautuvat tiedon etsinnässä useammin henkilökohtaisen kontaktien sijasta sähköiseen tiedon etsintään. On kuitenkin todettava, että tietoa joudutaan pyytämään toimittajalta suhteellisen vähän tietomassaan suhteutettuna. Valitettavan usein tietoa joudutaan kysymään suoraan toimittajalta hyvin yksinkertaisissa asioissa, kuten tuotteen saatavuuteen ja toimitusaikaan liittyen. Pääosin tuotekohtaiset tekniset aineiston ovat hyvällä tasolla ja löydettävissä perinteisten ja sähköisten palvelukanavien kautta.

Yhteistyö yritysten välillä painottuu hyvin paljon kaupallisten asioiden ympärille. Tiedon käytettävyyden varmistaminen jää usein muiden asioiden varjoon. Toimialana rakennusteollisuus on Suomessa suhteellisen konservatiivinen. Tietoteknisiä mahdollisuuksia ei hyödynnetä siinä laajuudessa kuin ne nykyaikana olisi mahdollista. Pohjoismaista Ruotsissa



ja Norjassa ollaan rakennusalalla huomattavasti pidemmällä tietojärjestelmien hyödyntämisessä tuottavuuden kasvattamiseksi. Vertailussa muihin toimialoihin rakennusala on merkittävästi jäljessä. Useilla toimialoilla tietojärjestelmien muutos oli samassa pisteessä 1990-luvun alussa kuin ollaan tänä päivänä rakennusalalla. Ydintiedon (master data) merkitys on ymmärretty ja sen myötä yritykset panostavat entistä voimakkaammin tietojärjestelmien kehitykseen ja ydintiedon hallintaan. Tärkeimpänä tavoitteena on tiedon käytettävyyden varmistaminen tilaus-toimitusprosessin eri vaiheissa automaattisesti.

Teknologian parempi hyödyntäminen vaatii toimittajien ja asiakkaiden yhteistyötä. Lähitulevaisuuden keinoja asian edistämiseksi on tuoda tietojärjestelmien hyödyntämisen varmistaminen osaksi normaalia kaupankäyntiä. Kehitystyö on sulautettava osaksi muuta kanssakäymistä. Tuottavuuden kasvu on ollut merkittävä yrityksissä jotka ovat panostaneet organisaatioiden väliseen sähköiseen tiedonsiirtoon. Sähköinen kahdensuuntainen tiedonsiirto mahdollistaa parhaassa tapauksessa sähköisen -tilauksen, -tavarantoimituksen ja laskutuksen. Virheiden määrä vähenee ja pääomaa sitoutuu tuotteisiin vähemmän. Sähköinen toimitusprosessi tuo mukaan myös oheistietoa, jota on hyödynnettävissä uusissa palvelumuodoissa, erityisesti logistinen palvelukyky paranee usein merkittävästi.

### 5.3. Sähköinen asiointi tukee ostopäätöstä

Ostopäätös rakennusalan tuotteissa syntyy eri tekijöiden kautta. Ammattirakentajat arvostavat eri tekijöitä kuin kuluttaja-asiakkaat. Toimittajien ja kauppaliikkeiden on pystyttävä palvelemaan molempia tai tietoisesti erikoistuttava palvelemaan toista ryhmää. Yhtenäisyyksiä ammatti- ja kuluttajakaupassa on myös olemassa. Molemmissa ryhmissä kotimaisuudella on vielä merkittävä osa ostopäätöksen tekemisessä. Arviolta 1/3 osa asiakkaista tekee ostopäätöksen kotimaisuuden pohjalta. Myös hyvän brändin merkitys on selvästi positiivinen tekijä ostopäätöksen syntymisessä. Ammattirakentaja puolella selvästi merkittävin tekijä ostopäätöksessä on tuotteen saatavuus, lisäksi ratkaisevat hinta ja tuotteen laatu. Kuluttajapuolella arvostetaan valikoiman kattavuutta, malleja, toimitusaikaa, saatavuutta ja hintaa. Kuluttajakauppa on huomattavasti haastavampi kokonaisuus hallita kuin ammattirakentajat. Entistä useammin ratkaisevassa asemassa on suunnittelijat ja talopaketti toimittajat.

Sähköisen asioinnin kanavilla ei ole vielä toistaiseksi ratkaisevaa merkitystä lopullisen ostopäätöksen tekemisessä. Tulevaisuudessa sähköinen palvelukanava tulee olemaan merkittävässä asemassa. Verkkokauppa ja erilaiset extranet toteutukset tukevat ostopäätöstä, mutta usein varsinainen ostopäätös syntyy liikkeessä. Tämä on havaittavissa sekä ammatti- että kuluttajapuolella. Tuotteiden esittely on kuitenkin oltava hyvällä tasolla sähköisissä palvelukanavissa. Suurin merkitys on toimittajien omien internet -sivujen käytettävyydellä ja löydettävyydellä. Tuotteiden hintatietojen esittäminen verkkopalveluissa on mietittävä tarkkaa. Halutaanko tuotekohtaisia yksikköhintoja tuoda esille vai

esitetäänkö hinnat yhdistettynä palveluun, jolloin hintavertailu on huomattavasti vaikeampaa. Hintatietojen esittämisellä saattaa myös olla kielteinen vaikutus tuotteen kysyntään, koska tuotteen myyntiargumentteja ei pystytä esittämään tarpeeksi selvästi sekä asiakkaan markkinahintatietous saattaa olla puutteellista. Ostopäätöksen syntymistä tukee parhaiten perinteisen ja sähköisen mainonnan yhdenmukainen yhdistäminen.

Sosiaalisen median tärkeys asiakkaan ja yrityksen kosketuspisteenä on merkittävä. Erityisesti tärkeää sosiaalinen median näkyvyys on kuluttajasektorissa. Ammattirakentajien puolella painoarvo on selvästi pienempi. Yrityksien suurin haaste on resurssien puute sosiaalisen median vuorovaikutuksen varmistamiseksi. Tästä johtuen yrityksen usein jättäytyvät tietoisesti ulkopuolelle.

Rasi ry on rauta-, rakennus, ja sisustustarvikekaupan alalla toimiva yhdistys, jonka tarkoituksena on omalta osaltaan edistää organisaatioiden välistä sähköistä tiedonsiirtoa ja parantaa toimintaedellytyksiä. Samalla yhdistys omalta osaltaan auttaa yksittäisiä organisaatioita siirtymään sähköiseen tiedonsiirtoon ja näin tehostaa toimintaa erityisesti logistiikassa. Tätä edes auttaa ennalta suunnitellut tietorakenteet, jotka sisältävät loogiset tuoteryhmittelyt. Tärkein toimintaedellytyksiä parantava keino on toimialan yhteinen tuotetietopankki. Sähköinen tiedonsiirto edellyttää yhtenäisiä tietorakenteita organisaatioiden välillä. Tuotetietopankki ei ole saavuttanut sille asetettuja tavoitteita, vaikka yhdistys on toiminut aktiivisesti jo 1990-luvun lopulta lähtien. Toistaiseksi on havaittavissa kahdensuuntaisia arviota Rasi ry tuotetietopankin merkityksestä toimialan sähköisen tiedonsiirron edistäjänä. Vahvasti Rasin toimintaan panostaneet kauppaliikkeet näkevät sen tärkeä tiedon välittäjänä rakennusalaalla tulevaisuudessa. Kauppaliikkeet rakentavat tuotetietohallintaan liittyviä järjestelmiä Rasin tuotetietopankkia vastaaviksi, jolloin tuotteiden sähköinen välittäminen onnistuu nykyistä paremmin. Toisaalta toimialalla epäillään myös vahvasti Rasin painoarvoa sähköisessä tiedonsiirrossa. Perusteluina esitetään Rasin puutteita ja rajallisuutta tietorakenteissa ja joustavuutta muutostilanteissa. Suuret toimittajat panostavat yhteistyössä suoriin organisaatioiden välisiin tiedonsiirtoratkaisuihin, jotka ovat tarvittaessa räätälöitävissä. Rasin tuottama lisäarvo vähenee merkittävästi jos organisaatioiden välillä on pitkään rakennettu yhteistyötä ja huomioitu sähköisen tiedonsiirron vaatimukset.

Yleisesti ottaen yritykset seuraavat sähköistä asiointi vielä suhteellisen vähän mahdollisuuksiin nähden. Tärkein seurannan kohde on kävijämäärät yrityksen internet sivuilla. Toisaalta yritykset, jotka ovat panostaneet sähköiseen kaupankäyntiin seuraavat erittäin tarkalla tasolla asiakkaan käyttäytymistä sähköisessä kanavassa. Yritykset pyrkivät tuottaman lisäarvoa rekisteröitymisen kautta, jolloin myös seuranta on mahdollista toteuttaa paremmin. Nettisivujen kävijöiden käyttäytymistä seurataan erityisesti tuotteiden näkökulmasta, mitä tuotteita etsitään, miten tuotetieto löydetään ja mitkä tuotteet ostetaan sähköisesti? Olennaista on myös seurata sähköisen suoramarkkinoinnin tehokkuutta asiakasryhmittäin.

Onnistuneet sähköisen asioinnin ratkaisut ovat tuoneet yrityksille kilpailuetua. Yhdistyneimmät rakennusalan toimijat ovat pystyneet tuottamaan asiakkaille sähköisiä suunnitteluohjelmistoja, joiden kautta pystytään tuottamaan tarjouslaskentaan vaadittavat tiedot kokonaisuutena tai jopa tilaamaan tuotteet.

### 5.4. Asiakaskokemus kokonaisuuksien summa

Rakennusalalla tuloksellinen asiakaskokemus muodostuu kokonaisuuden hallinnasta ja asiakaslupauksien täyttämisestä. Monessa tapauksessa tämä tarkoittaa asioiden laadukasta toimintaa toimitusprosessin eri vaiheissa. Ammattimaisuus tuotteiden ja palveluiden esittelyssä ja lupauksien täyttäminen tuottavat hyvän lähtökohdan. Asiakkaasta on välitettävä kokonaisuutena, usein hinnalla ei ole niin suurta merkitystä kuin kuvitellaan. Kuluttajasektorissa asiakaskokemukseen vaikuttaa myös kauppaliikkeissä esillä olevat valikoimat ja näyttelyn selkeys sekä tuotteiden saatavuus. Ammattirakentajat arvostavat oikeiden tuotteiden tarjontaan ja asioinnin helppoutta myymätasolla.

Verkkopalvelu on usein ensimmäinen kontaktipiste asiakkaan ja yrityksen välillä. Tästä johtuen verkkopalvelu on entistä useammin positiivinen asiakaskokemuksen muodostumisen lähtöpiste. Yrityksen tuotteiden löydettävyys internetin hakukoneiden kautta on ratkaisevaa. Toisaalta verkkopalvelun ja reaaliaikaisen maailman kuilu ei saa olla liian suuri. Rakennusalalla paras tulos saavutetaan yhdistämällä paikallinen ja verkkopalvelu näkyvyys. Verkkopalvelu tukee myyntityötä, mutta ei vähennä ammattitaitoisen ja sosiaalisesti lahjakkaan myyjän roolin merkitystä asiakaskokemuksen muodostumisessa.

Tiedon merkitys tuotteista ja palveluista korostuu tuloksellisen asiakaskokemuksen rakentamisessa. Tuotteiden ja palveluiden osalta yksityiskohtainen tieto on oltava käytettävissä ostopäätöksen tukena. Tiedon tärkeyttä korostettaessa tulee kuitenkin huomioida edelleen myyjän asiantuntijuus oikeiden tuotteiden valinnassa. Tuotevalinnassa myyjä pystyy opastamaan asiakasta oikean tuotteen ostamiseen. Kanssakäymistä helpottaa, jos myyjällä ja asiakkaalla on käytettävissä samat sähköiset palvelukanavat. Visuaalinen materiaali korostuu tuotteiden esittelyssä sähköisesti ja on olennainen tuki ostopäätöksessä.

Sähköisten palvelukanavien käytettävyys ja saatavuus tuloksellisen asiakaskokemuksen muodostumisessa on tärkeää. Suuret valtakunnalliset rakennusliikkeet hyödyntävät paljon sähköisiä tilauskanavia. Kuluttajasektorissa sähköinen kanava on usein ensimmäinen kontaktipiste, joka kautta kiinnostutaan yrityksen tuotteista ja palveluista.

Teollista palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen tuloksellinen asiakaskokemus rakentuu perusasioiden ensiluokkaisesta tuottamisesta. Logistiikan prosessit ja sen kautta toimitusvarmuus korostuu ammattiasiakkaiden palvelukyvyssä. Yrityksen on myös pystyttävä tuottamaan myyntiä edistävää tukimateriaalia kauppaliikkeelle. Myyntiä

parhaiten tukevia asioita ovat erilaiset kirjalliset asennusohjeet, suunnitteluohjelmistot, tuote- ja hintalaskurit sekä videomateriaalit tuotteiden ostamiseen, käyttöön ja asennukseen liittyen.

Parasta asiakaskokemusta tuottavat yritykset, jotka hallitsevat kokonaisprosessin parhaiten. Talopakettien toimittajat hallitsevat kokonaisprosessin usein poikkeuksellisen hyvällä tasolla. Jälkimarkkinointi on myös olennainen tekijä tuloksellisen asiakaskokemuksen muodostumisessa.

### 5.5. Havainnointi ja väittämien päätelmät

Teolliseen palveluliiketoimintaan ollaan siirtymässä, mutta vielä ei olla sillä tasolla kuin olisi mahdollista. Yritykset toimivat vielä perinteisten toimintatapojen mukaan. Palveluliiketoimintaan siirtyminen näkyy eritasoisten asennuspalveluiden tarjontana osana tuotetta. Tiedon käytettävyys eri kanavissa ei ole sillä tasolla, joka mahdollistaisi tuottavuuden olennaisen kasvamisen tätä kautta. Vahvasti on kuitenkin havaittavissa tiedonhallinnan roolin merkityksen kasvaminen myynnin lisäämisessä. Sosiaalisen median merkitys rakennussektorissa niin ammatti kuin kuluttajapuolella on vielä toistaiseksi suhteellisen pieni. Ihmisten suositukset ratkaisevat jonkin verran ostopäätöksessä, mutta vielä on havaittavissa selvästi, että tuote- ja palvelutarjonta ratkaisee ostopäätöksen syntymisen.

Sähköisen asiointi merkitys lähitulevaisuudessa jakaa mielipiteitä. Osa toimijoista näkee sähköisen asiointin olevan tärkein palvelumuoto jo vuonna 2015. Osa toimijoista tunnustaa sähköisen asiointin kasvavan, mutta olettaa sen kuitenkin olevan vain tukimuoto perinteiseen kaupankäyntiin. Sähköisten palveluiden saatavuus nähdään kuitenkin kaikkialla yhtä tärkeänä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä. Tietohallinnon rooli korostuu yrityksen tuottavuuden tekijänä. Entistä useammat näkevät, että vain teknologisten ratkaisujen kautta pystytään nostamaan työn tuottavuutta nykyisestä. Sähköisen asiointin kehitys pitää sitoa osaksi operatiivisia prosesseja, jotta muutokset tuottavat tuloksia.

Jälkimarkkinointi nähdään useissa tapauksissa yrityksen kannalta huonosti hyödynnetyksi prosessiksi. Lisämyynnin aikaansaamiseksi ei osata hyödyntää jo olemassa olevia asiakaskontakteja vaan keskitytään uusien tuotteiden myyntiin. Toimittajilla on pääsääntöisesti tyydyttävä tai hyvä asiakasymmärrys, joka mahdollistaa uusien tuote- ja palveluinnovaatioiden syntymisen. Valitettavan usein innovaatiot keskittyvät tuotelähtöiseen ajatteluun. Tulevaisuuden kilpailuetu muodostuu sähköisten palveluiden ja ratkaisujen tarjonnasta, ei paremmista tuotteista markkinoilla. Fyysiseen tuotteeseen liittyviä palveluita johdetaan heikosti. Palveluita ei myöskään osata myydä tarpeeksi hyvin tuotteen mukana vaan myynnissä korostuu vielä tuotelähtöinen ajattelu. Asiakaskokemus merkitsee useassa tapauksessa enemmän kuin fyysinen myytävä tuote tai palvelukokonaisuus. Asiakaskokemus muodostuu kuluttaja- ja ammattirakentajasektorissa eri tekijöiden kautta.

## 6 POHDINTA

Luvussa kuusi analysoidaan tutkimuksen tuloksia suhteessa tavoitteisiin. Pohditaan teollisen palveluliiketoiminnan tulevaisuutta tutkimuksen tuloksiin ja analyysiin pohjautuen. Arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi pohditaan opinnäytetyötä ammatillisen osaamisen kehityksen näkökulmasta ja suoritetaan opinnäytetyön itsearviointi.

### 6.1. Tavoitteiden analysointi

Tutkimuksen tavoite oli selvittää sähköisen asioinnin nykytila ja sen riippuvuutta asiakaskokemukseen kohdeyrityksen toimintaympäristössä. Lisäksi tavoitteena oli saada selville tieto- ja viestintäteknologian merkitys kilpailukykyyn ja tuottavuuteen teollisessa palveluliiketoiminnassa.

Toimittajan tarjoaman sähköisen asioinnin vaikutus asiakaskokemukseen on toistaiseksi suhteellisen pieni. Kuluttajapuolella tämä tarkoittaa sitä, että mahdollisuus sähköiseen asiointiin on harvoin ratkaiseva tekijä ostopäätöksessä. Tuotteiden ja palveluiden hyvä näkyvyys sähköisissä palvelukanavissa tukee myyntiä ja on sitä kautta tärkeässä roolissa. Tutkimuskysymyksen vastauksissa on otettava huomioon, että sähköisen asioinnin vaikutusta asiakaskokemukseen tutkimuksen alueella on tutkittu vähän, koska sähköisiä palvelukanavia on toistaiseksi hyvin rajoitetusti tarjolla. Ammattirakentajat ovat siirtymässä käyttämään sähköisiä kanavia, mutta vaikutuksia asiakaskokemukseen on vielä liian varhaista arvioida. Perinteiset palvelukanavat ovat vielä tärkein tekijä asiakaskokemuksen muodostumisessa.

Toimeksiantavan yrityksen nykytilaa suhteessa muihin yrityksiin ei saatu tutkimuksessa kunnolla esille. Haastateltavat olivat varovaisia tuomaan suoraan esille samalla toimialalla olevien yritysten nykytilaa. Henkilökohtainen haastattelu ei ollut tutkimuskysymyksen osalta paras mahdollinen valinta. Vastaukset olisivat saattaneet muuttua jos tutkijan rooli olisi ollut täysin ulkopuolinen.

Sähköisen asioinnin ratkaisulla on mahdollista tukea nykyistä paremmin tuloksellisen asiakaskokemuksen muodostumista. Toimittajan olisi pystyttävä sähköistämään myynnin tukimateriaaleja. Erityisesti on keskityttävä tarjoamaan myyntiä tukevia ratkaisuja, jotka helpottavat tuotteiden ja palveluiden ratkaisumyyntiä.

Tieto- ja viestintäteknologiaa avulla on saavutettavissa suurin tuottavuuskasvu parantamalla tuotteiden logistiikkaan liittyvän tiedon saatavuutta. Tietojen läpinäkyvyys tuotteiden saatavuudesta, toimitusajoista ja seurannasta tuottaa lisäarvoa toimitusketjun jokaisessa vaiheessa.

Tiedonhallinnalla on merkittävä rooli myynnin kasvattamisessa. Asiakkaat arvostavat toimitusketjun hyvää hallintaa. Tiedonhallinnalla varmistetaan edellä mainittujen logistiikkaan liittyvien tietojen välitys. Erityisesti ammattirakentajat arvostavat hyvää tiedonhallintaa. Toimittajalla on

mahdollisuus lisätä kannattavaa myyntiä, koska ostopäätökseen vaikuttaa myös muut tekijät kuin hinta.

Sähköisen asioinnin nykytila on toistaiseksi tyydyttävä. Teollista toimintaa harjoittavat yritykset ovat vasta siirtymässä hyödyntämään nykuteknologian mahdollisuuksia. Kuten aikaisemmin todettiin, sähköistä asiointia käytetään vielä suhteellisen vähän ja sen vaikutukseen asiakaskokemukseen eivät ole merkittävät. Tilanne saattaa kuitenkin muuttua hyvin nopeasti kun toimittajat alkavat tarjoamaan nykyistä enemmän sähköisiä palveluita.

Tieto- ja viestintäteknologialla on suuri merkitys tulevaisuudessa kilpailukykyyn ja tuottavuuteen teollisessa palveluliiketoiminnassa. Toistaiseksi kilpailukykyä voidaan ylläpitää perinteisillä palveluilla, mutta sähköisen asioinnin lisääntyessä tilanne muuttuu. Tuottavuushyödyt on saavutettavissa lähtökohtaisesti vain hyödyntämällä tieto- ja viestintäteknologiaa nykyistä paremmin. Jossain tapauksissa yrityksen on uusittava olemassa olevat tietojärjestelmät, jotta pystytään sähköisiä palveluita tarjoamaan. Kehityshankkeet ovat hitaita ja vaativat merkittäviä investointeja. Suositeltavaa on myös tarkastaa ja tarvittaessa päivittää yrityksen liiketoiminnan ansaintamalli.

### 6.2. Tulevaisuuden näkymät

Sähköinen liiketoiminta on kasvanut monella sektorilla merkittäväksi liiketoiminnaksi. Rakennussektori on Suomessa toistaiseksi hyödyntänyt vähäisissä määrin sähköisen liiketoiminnan mahdollisuuksia. Sähköiseen asiointiin liittyvä haastattelututkimus Suomen suurempien rakennustarvikkeita myyvien ketjujen nykytilasta osoittaa, että toimijat luottavat omassa kaupankäynnissä vielä merkittävässä määrin perinteisiin toimintamalleihin. Asiakaskokemuksen perusta rakennetaan osaavan palveluhenkilöstön, myymäläkonseptin ja tehokkaan ketjumarkkinoinnin varaan. Sähköisen asioinnin tehtävä on täydentää tuloksellista asiakaskokemusta.

Rakennusteollisuuden toimijat luottavat toistaiseksi toiminnassa perinteisiin kasvun ja kilpailukykyyn tekijöihin. Sähköinen asiointi on kuitenkin kasvamassa keskeiseksi kilpailutekijäksi tutkimuksen tuloksien mukaan.

Rauta-, rakennus- ja sisustustarvikekaupan alalla toimiva Rasi ry on pyrkinyt 1990-lupulta asti edistämään eri toimijoiden välistä sähköistä tiedonsiirtoa. Toistaiseksi toimialalla ei ole yhtenäistä tahtotilaa sähköisen asioinnin standardointiin, vaikka sen puuttuminen tunnustetaan ongelmaksi.

Tutkimuksen mukaan tulevaisuuden suunnitelmat tulisi nykytilasta huolimatta rakentaa sähköistä asiointia tukeviksi. Tutkimus osoittaa, että sähköinen liiketoiminta tulee vahvistumaan myös rakennusteollisuudessa. Paineet tuottavuuden kasvattamiseksi pakottavat yritykset uusimaan liiketoimintaprosesseja ja lisäämään yhteistyötä. Sähköinen asiointi on

yksi merkittävimmistä mahdollisuuksista tuottavuuden nostamiseksi. Haastavinta muutoksessa on uusien toimintamallien jalkauttaminen koko rakennusosalalle. Konservatiivisen toimialan on vähitellen muuttuva, jotta asiakas saadaan siirrettyä aidosti toiminnan keskiöön ja tuottavuus kasvamaan.

### 6.3. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta arvioidaan usein sen luotettavuuden mukaan. Arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia tilastollisia mittauksia tai muita tutkimustapoja. Tutkimuksen arvioinnissa validius tarkoittaa pätevyyttä, kuinka hyvin tutkimus mittaa tutkittua asiaa. Reliaabelius tutkimuksen yhteydessä arvioi kuinka hyvin tutkimus on toistettavissa, tutkimuksen kykyä pois sulkea satunnaiset vastaukset. Molemmilla näkökulmilla pyritään vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta. Alun perin kvantitatiivisen tutkimukseen syntyneet käsitteet ovat kvalitatiivisessa tutkimuksessa saaneet osakseen arvostelua erilaisiin tulkintoihin viitaten, tästä johtuen niiden käyttöä pyritään välttämään. (Hirsijärvi ym., 1997, 216 - 217.)

Kehittämistutkimuksen pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä oli haastattelututkimus. Kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä tutkimuksen tuloksia on arvioita laadullisen näkökulman kautta. Kuten Hirsijärvi ym. toteavat kirjassaan (Hirsijärvi ym., 1997, 170 - 171.) tutkimusjoukon keskimääräisillä yhteyksillä tai tilastollisilla säännönmukaisuuksilla ei ole olennaista merkitystä, koska niitä ei ole tarkoitus etsiä. Aineiston määrä ei myöskään määräydy näihin pohjautuen. Aineisto voi sisältää vain yhden henkilön haastattelun vai suuremman haastattelujoukon. Tämän opinnäytetyön tiedonkeruussa haastateltiin kolmea eri henkilöä, jotka edustivat kohdeyritykselle tärkeitä asiakkaita yhdestä liiketoiminta-alueesta. Kehittämistutkimuksen tavoitteet huomioiden laadullisesti luotettavan opinnäytetyön tekemiseen haastattelujoukko on ollut määrältään riittävän suuri.

### 6.4. Opinnäytetyö ammatillisen osaamisen kehittämisessä

Hämeen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöoppaan (Opinnäytetyöopas 2011) mukaan opinnäytetyö on oppimisprosessi, joka sisältää seuraavat vaiheet

- aiheanalyysi
- suunnitteluvaihe
- toteutusvaihe
- arviointivaihe
- julkistamisvaihe

Opinnäytetyöprosessi jaettuna edellä mainittuihin kokonaisuuksiin antaa mahdollisuuden arvioida työtä ammatillisen osaamisen kehittymisen näkökulmasta.

Analyysivaihe johdattaa opiskelijan aihealueen valintaan ja mahdollistaa eri tutustumisen eri aihealueiden lähdekirjallisuuteen. Opinnäytetyössään analyysivaiheeseen kului paljon aikaa, mutta se antoi samalla mahdollisuuden työelämän henkilökohtaisten tavoitteiden kartoittamiseen. Työelämän ja henkilökohtaisten tavoitteiden varmistettua oli luonnollista siirtyä opinnäytetyön suunnitteluvaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa opinnäytetyön sisältä ja tavoite kirkastui. Samalla itsensä kehittäminen työelämän vaatimuksien mukaisesti korostui kehittämistehtävän kokonaissuunnitelmaa laadittaessa. Suunnitelmien valmistumisen jälkeen tahtotila päästä käytännön kenttätööhön oli suuri. Toteutusvaiheen tiedon kerääminen haastattelujen kautta ja niiden analysointi oli äärimmäisen mielenkiintoinen kokonaisuus. Arviointivaihe tuotti kriittisen näkökulman opinnäytetyöhön ja samalla toi esille asetettujen tavoitteiden mukaisesti jatkokehitysideoita henkilökohtaiseen osaamiseen ja työn sisältöön liittyen. Julkistamisvaihe antaa opiskelijalle mahdollisuuden saada palautetta opinnäytetyön yleisestä kiinnostavuudesta. Henkilökohtaisesti odotan julkistamisvaihetta kaikista eniten, koska se mahdollistaa tutkimuksen arvioinnin kollegoiden kanssa.

Ammatillisen osaamisen kehittymisen näkökulmasta voin todeta opinnäytetyön olleen erittäin antoisa. Opinnäytetyöprosessi oli raskas, mutta jälkikäteen tarkasteltuna täytti kaikki ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijalle asetetut tavoitteet.

## 6.5. Itsearviointi

Opinnäytetyötä arvioin Hämeen ammattikorkeakoulun opinnäytetyöoppaan (Opinnäytetyöopas 2011) hyvän opinnäytetyön tunnusmerkkien ja arviointikriteereiden mukaan.

### *Aiheen hallinta ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen*

Opinnäytetyö on ollut kehittämishanke kohdeyrityksessä, jonka tarkoituksena oli löytää yrityksen toimiala huomioiden mahdollisuuksia teknologian hyödyntämiseen tuloksellisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa tutkittiin kehittämishankkeen aihealueen kirjallisuutta olennaisten tekijöiden osalta. Opinnäytetyöprosessi toteutettiin itsenäisesti ohjaajan ohjeiden mukaisesti. Opinnäytetyö saavutti sille asetetut keskeiset tavoitteet.

### *Tiedonhankinta ja analysointi*

Opinnäytetyössä käytetään teoreettiseen viitekehykseen liittyviä tietolähteitä riittävän kriittisesti kehittämistyön ongelman ratkaisemiseksi. Tiedonhankinta ja analysointimenetelmiä käytetään kehittämishankkeen tavoitteisiin nähden laadukkaasti ja johdonmukaisesti.



*Kirjallinen ja suullinen esitystapa*

Opinnäytetyö etenee sisällöltään johdonmukaisesti teoreettisesta tiedosta, kehittämishankkeen tiedonkeruuseen, analysointiin ja tuloksiin. Opinnäytetyön kirjallinen tuotos on sujuvaa ja virheetöntä asiatekstiä. Opinnäytetyötä on esitelty väliseminaareissa hyvällä johdonmukaisella tavalla, jolloin ohjaajan ja opponentin on ollut mahdollista todeta työn eteneminen opinnäytetyöprosessin mukaan. Loppuseminaarissa esiteltiin työn tavoitteet ja tulokset johdonmukaisesti.

*Tulosten ja työn hyödynnettävyys*

Opinnäytetyön teoreettisesta ja kerätystä tutkimusaineistosta on tehty perusteltuja johtopäätöksiä, joiden pohjalta kohdeorganisaation toimintaa on mahdollista kehittää ja samalla opinnäytetyn tekijän osaaminen on kasvanut merkittävästi. Opinnäytetyön tulokset ovat hyödyllisiä ja yleisesti käytettävissä teollista palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen kehityksessä.

## 7 KONTRIBUUTIO

Luvussa seitsemän esitetään tutkimuksen kehitysehdotukset tutkimustuloksiin ja lähdekirjallisuuteen pohjautuen. Tunnistetaan kehitystyön osalta mahdolliset haasteet sekä mahdollisuudet. Mietitään tutkimukseen liittyvää jatkotutkimustarvetta.

### 7.1. Kehittämisehdotukset

Kehitysehdotukset esitetään aihealueittain opinnäytetyön viitekehyksen mukaan tutkimusongelmien näkökulmasta.

Teollinen palveluliiketoiminta:

- palvelumallien ja ratkaisujen suunnittelu on siirrettävä osaksi tuotekehitystä
- tuotteiden ja palveluiden ansaintamalli on päivitettävä palveluliiketoimintaa tukevaksi (elinkaarenhallinta)
- jälkimarkkinoinnin palvelukykyyn panostettava ja siirrettävä osaksi myyntiprosessia
- palvelu- ja ratkaisumyynnin koulutusta lisättävä

Teknologia ja tuottavuus:

- ydintiedon hallintaa edistäviä hankkeita priorisoitava
- tietosisältöä standardoitava (tuotetunnisteet, metatiedot)
- tuotetiedon hallintaan läpi tilaus- ja toimitusketjun panostettava
- tieto- ja viestintäteknologian käyttöä tukevaa koulutusta lisättävä

Asiakaskokemus:

- tuotetiedon tehokas käytettävyys asiakasrajapinnassa varmistettava
- verkkopalvelut personoitava asiakastarpeen mukaan
- palvelukanavien tuettava toisiaan tiedon ja saatavuuden osalta
- ammattitaitoisten myyjien asiakaskäyntejä lisättävä
- logistinen palvelukyky varmistettava

Sähköinen asiointi

- hakukoneoptimoinnilla varmistettava sähköisten palveluiden näkyvyys
- suunnitteluohjelmistot tarjouslaskentaan ja ratkaisumyyntiin
- 3D-mallentaminen osaksi suunnittelupalvelua
- tuotteiden reaaliaikaiset saatavuustiedot tuotettava sähköisen palvelukanavan kautta
- e-learning –ratkaisuja viestinnässä ja markkinoinnissa lisättävä

### 7.2. Kehittämistyön haasteet

Teollisen palveluliiketoiminnan kehittämisen haasteet tulivat haastattelututkimuksissa hyvin esille. Teollisessa palveluliiketoiminnassa onnistuminen vaatii yritykseltä selkeää ja johdonmukaista strategiaa. Palveluliiketoimintaan siirtyminen on erittäin hidas prosessi, jossa lyhyellä

aikavälillä toiminnallisten muutoksien läpivienti on riski. Palveluliiketoiminnan lähestymistavat (Taulukko 1. s. 6) sekoittuvat keskenään normaalissa liiketoiminnassa. Yrityksen tahtotila ratkaisee painotuksen palveluliiketoimintojen strategisten lähestymistapojen suhteen.

Toiminnalliset muutokset teolliseen palveluliiketoimintaan näkyvät parhaiten tuotteen ympärille läheisesti liitettävistä palvelumuodoista. Rakennusalan tuotteita valmistavat yritykset tarjoavat huoltoon – ja asennukseen liittyviä palveluita. Suurella osalla yrityksistä on haasteita tuottaa pidemmälle vietyä lisäarvoa asiakkaalle. Tämä ei ole yksinään toimittajien puolelta muodostuvat haaste vaan osaltaan myös asiakkaat vastustavat muutosta omien kannattavuuden vähentyessä. Kaksipuolinen yhteistyö on välttämätöntä kannattavan toiminnan varmistamiseksi.

Palveluedellytyksiä pystytään kehittämään myös lyhyellä aikavälillä, mutta niihin liittyy usein merkittäviä panostuksia ja riskejä toimittajan puolelta. Teknologiaan pohjautuvat kehittämishankkeet vaativat panostuksia tuote- ja palveluhallinnan nykyaikaistamiseksi. Tietojärjestelmiä on uudistettava ja samalla niihin liittyviä prosesseja on muutettava. Tutkimuksessa tuli esille, että asiakkaat odottavat samalla perinteisen palvelumallin olevan tulevaisuudessa nykyisellä tasolla. Muutoshallinnan näkökulmasta uuden kehittäminen ja vanhan säilyttäminen kasvattaa usein kustannuksia. Onnistuneessa muutoksessa vaaditaan perinteisten palveluiden sisällön muuttamista, jotta kustannuksia saadaan katettua lisätuottojen kautta.

Yleisesti tiedossa oleva näkemys teknologian mahdollisuuksista tuottavuuden kasvun tekijä tiedostetaan. Tutkimuksen mukaan tiedon jalostamisessa ollaan alkuvaiheessa eikä sitä osata vaatia kuin osassa tapauksista. Tiedon saatavuus koetaan jossain tapauksissa haasteeksi, mutta sen ei koeta kuitenkaan olevan menestymisen avaintekijä toistaiseksi. Sähköisessä muodossa olevan tuote- ja palveluinformaatio täysimääräinen hyödyntäminen vaatii tutkimuksen mukaan käyttäjien sukupolvenvaihdoksen. Nuorempi sukupolvi osaa vaatia informaation saamista sähköisessä muodossa, mutta toistaiseksi vielä menestyminen on mahdollista perinteisiä malleja hyödyntäen. Vastaava ilmiö heijastuu teknologian hyödyntämiseen tuottavuuden kasvussa teollisissa palveluyrityksissä. Päätävissä asemassa olevat henkilöt eivät tunnista teknologiaa tuottavuuden kasvun näkökulmasta.

Toimialana rakennusteollisuus ja siihen liittyvä kaupankäynti on Suomessa toistaiseksi suhteellisen konservatiivista. Sähköistä asiointi hyödynnetään satunnaisesti. Ammattirakentajat ovat siirtyneet entistä enemmän tilausprosessissa sähköisiin työvälineisiin, erityisesti tämä havaittavissa suurissa rakennusliikkeissä. Kuluttajasektorissa sähköinen asiointi on perinteisen kaupankäynnin tukimuoto. Teollisen palveluyrityksen tulisi tunnistaa itselleen strategisesti tärkeät asiakkaat ja panostaa palvelun tuottamiseen heidän tarpeisiin. Sosiaalisen median koetaan haasteena sen moninaisuuden vuoksi.

Asiakaskokemus muodostuu usean tekijän kautta. Rakennusallalla tuloksellisen asiakaskokemuksen tuottaminen koetaan erittäin haastavana. Asiakkaiden odotukset ovat usein epärealistisia. Tuotteen ja palvelun kustannuksia ei osata suhteuttaa laadullisiin vaatimuksiin. Erityisesti tämä on nähtävissä kuluttajasektorissa, mutta usein myös ammattirakentajien puolella. Parhaiten tuloksellista asiakaskokemuksen pystytään tuottamaan pitkälle jalostettujen palvelumallien kautta. Tällöin haasteeksi muodostuu kustannuksien kohtuullisuus ja palvelun myynnillinen osaaminen. Parhaiten kustannuksiin pystytään vaikuttamaan yrityksen sisäisiä toimintaprosesseja tietoteknisesti tehostamalla. Osaamisen kasvattaminen palveluluiden myynnissä vaatii perinteistä henkilöstön osaaminen kehittämistä.

### 7.3. Tulevaisuuden mahdollisuudet

Teolliseen palveluliiketoimintaan liittyy paljon mahdollisuuksia tuotteisiin ja niihin sidoksissa oleviin palveluihin liittyen. Samoin toiminnan tehostamisessa on saavutettavissa merkittäviä hyötyjä teknologiaa hyödyntäen. Palvelutarjonnan kokonaisvaltainen lisääminen ja toiminnan tehostaminen teknologisesti antavat hyvät lähtökohdat tuloksellisen asiakaskokemuksen tuottamiseen.

Käytännössä tulevaisuuden mahdollisuudet vaativat kuitenkin ensisijaisesti yrityksen toimintaympäristön tuntemusta. Asiakasymmärrys tuottaa lähtökohdat strategisten päätösten tueksi. On tunnistettava asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät tänään ja tulevaisuudessa. Kilpailijoita parempi asiakasymmärrys tuottaa kilpailuetua, mutta samalla on kuitenkin tunnistettava koko toimialaa edistävä yhteistyö sekä asiakkaiden että kilpailijoiden kanssa. Teknologian hyödyntäminen tuottaa mahdollisuuksia asiakasymmärryksen systemaattiseen kasvattamiseen.

Teollisten palveluyrityksien tietojärjestelmien uudistuessa sähköisen asiointin tarjonta monipuolistuu mahdollisuuksien lisääntyessä. Tietojärjestelmien uudistuminen vaatii kuitenkin merkittäviä panostuksia yrityksen sisäisissä tietojärjestelmissä. Tietohallinnon rooli korostuu yrityksen ydintoimintoja tukevien tietojärjestelmien mallintamisessa niin, että yrityksen johdolla on edellytykset tehdä pitkän tähtäimen strategiaa tukevia päätöksiä tietojärjestelmien kokonaisarkkitehtuuri huomioiden.

Sosiaalinen media antaa yritykselle mahdollisuuden päästä lähemmäksi asiakasta. Samalla mahdollistetaan perinteistä markkinointi tehokkaampi ja paremmin kohdennettu tiedon välittäminen asiakkaille.

Kehittämistutkimuksen tulokset ja teoreettiset taustatiedot yhdessä vahvistavat näkemyksiä tulevaisuuden mahdollisuuksista.

### 7.4. Jatkotutkimustarve

Kehittämistutkimuksen tuloksiin pohjautuvien operatiiviset toimenpiteiden käsittely jatkuu kohdeyrityksessä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Oleennaista on yrityksen sisällä päättää niistä toimenpiteistä, jotka tukevat parhaiten lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Toimenpiteet vaativat kehittämistutkimuksen tuloksien analysointia suhteessa yrityksen liiketoimintaprosesseihin.

Jatkotutkimustarve on analysoida kohdeyrityksen sisäisiä ja ulkoisia prosesseja sekä niissä tarvittavia muutoksia tavoitteiden saavuttamiseksi. Asiakaskokemuksen kokonaisvaltainen kehittäminen vaatii laajempaa tutkimusta kaikissa yritykselle tärkeissä liiketoiminta-alueissa. Henkilöstöön kohdistuvia jatkotutkimustarpeita ovat kohdeyrityksen johdon tahtotilaan liittyvät näkemykset sekä muun henkilöstön koulutustarpeet muutoksien onnistuneen läpiviennin varmistamiseksi.

## LÄHTEET

Painetut:

Aaltonen, Mika & Mutanen, Ulla-Maaria. 2001. Tiellä tietämyksenhallintaan. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto.

Ahonen, Jaakko & Rautakorpi, Pia. 2008. Arvoketjun johtaminen – totuuksia tuloksellisuudesta. Porvoo: WSOY.

Apilo, T., Grönroos, C., Helle, P., Hyötyläinen, R., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryytänen, T., Salkari, I. & Tinnilä, M. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Fenestra Oy 2010. Kassavirran kasvattaminen myyntivolyymia kasvattamalla. Powerpoint –esitys.

Hakkarainen, O., Jabe, M., Kasanen, K. & Niskanen, M. 2000. Johtamisen taito – näkijöitä ja tekijöitä. Jyväskylä: WM-Data Kasanen Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hänninen, Jorma & Järvenpää, Pertti. 2011. Paranna liiketoiminnan tuottavuutta tietotekniikalla. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Jussila, Markku & Leino, Antti: Net.: verkkoviestinnän käsikirja 2001. Inforviestintä, Helsinki

Jackson, Paul & Harris, Lisa & Eckersley Peter M.: E-Business fundamentals (2003). Routledge, Lontoo.

Kalakota, Ravi & Robinson, Marcia & Tapscott Don: e-Business 2.0: Roadmap for Success (2000). Pearson Education. US.

Karjalainen, N. 2000. Sähköinen liiketoiminta: haaste strategialle. Helsinki: WSOY.

Kivilompolo, M., Koskivaara, J., Oksala, J., Tenhunen, V. & Tietäväinen, J. 2009. Korkeakoulujen kokonaisarkkitehtuurin käsikirja. Helsingin yliopiston tietotekniikkaosasto.

Klimscheffskij, J., Laurila, A., Tinnilä, M. & Vihervaara, T. 2008. Elektroninen liiketoiminta 2.0 – avainkäsitteistä ansaintamalleihin. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Kortesuo, Katleena & Löytänä, Janne. 2011. Asiakaskokemus : palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Lindblom-Yläne, S., Paavilainen, E., Pehkonen, L. & Ronkainen, S. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy

Nyt kilpaillaan kokemuksilla. Taloussanomat 5.11.2010, 37.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum.

Pine, B. Joseph & Gilmore, James H.: The experience economy: work is theatre & every business a stage (1999). Harvard Business School Press, Boston

Rekola, Katri. 2007. Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Tiirikainen, Vesa. 2010. IT ja parempi bisnes. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vuorinen, I. 2009. Strateginen arkkitehtuuri – strategiatyöskentelyn rakenne. Strateginen johtaminen ja talous-opintojakson verkkoaineisto. Hämeen ammattikorkeakoulu, Moodle. Viitattu 2.1.2012.  
<http://moodle2.hamk.fi/>

Elektroniset:

Allen, J., Hamilton, B., Reichheld, F. F. 2005. Tuning In to the Voice of Your Customer. Harvard Management Update. Viitattu 29.10.2011.  
[http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:62hlZIZUD-EJ:www.touchrate.com/news/TheVoiceofYourCust-HBR-PDF.pdf+%22Harvard+Management+Update%22+%22Tuning+In+to+the+Voice+of+Your+Customer%22&hl=fi&gl=fi&pid=bl&srcid=ADGEESjigVWrKtWYsJCD32n-kcIA3IRgNve1SR1DkJLSh-VZDm9Sd4BH-iKqY-vjukPFYnZSSthAVP0tz0a6VYSNzeTQPxFZOyulwmdM\\_3p3HXvfGCNn82drgNjRr6yUVp7T3IXCdU8J&sig=AHIEtbTrSFa4uDdS5SQOyjD8jtCILHpvC8A](http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:62hlZIZUD-EJ:www.touchrate.com/news/TheVoiceofYourCust-HBR-PDF.pdf+%22Harvard+Management+Update%22+%22Tuning+In+to+the+Voice+of+Your+Customer%22&hl=fi&gl=fi&pid=bl&srcid=ADGEESjigVWrKtWYsJCD32n-kcIA3IRgNve1SR1DkJLSh-VZDm9Sd4BH-iKqY-vjukPFYnZSSthAVP0tz0a6VYSNzeTQPxFZOyulwmdM_3p3HXvfGCNn82drgNjRr6yUVp7T3IXCdU8J&sig=AHIEtbTrSFa4uDdS5SQOyjD8jtCILHpvC8A)

Andersson, G., Hemilä, J., Kalliokoski, P. & Salminen, V. 2003. BestServ Feasibility Study Final Report. Teknologiateollisuus. Helsinki. Viitattu 14.9.2011. [www.bestserv.fi/files/bestserv\\_taitto.pdf](http://www.bestserv.fi/files/bestserv_taitto.pdf)

Helander, N., Kukko, M., Virtanen, P., Väisänen, J. & Yliniemi, T. 2007. Tietämyksenhallinnan käytännöt pirkanmaalaisissa pk-yrityksissä. Tampere. Viitattu 6.10.2011.  
[http://www.tut.fi/units/tuta/tita/eBRC/eBRC\\_RR40.pdf](http://www.tut.fi/units/tuta/tita/eBRC/eBRC_RR40.pdf)

Hernesniemi, H. 2010. Digitaalinen Suomi 2020 - Älykäs tie menestykseen. Teknologiateollisuus ry. Helsinki. Viitattu 25.9.2011.  
[www.teknologiainfo.net/content/kirjat/pdf-tiedostot/Sahko\\_elektroniikka\\_ja\\_tietoteollisuus/digitaalinen\\_suomi-ekirja.pdf](http://www.teknologiainfo.net/content/kirjat/pdf-tiedostot/Sahko_elektroniikka_ja_tietoteollisuus/digitaalinen_suomi-ekirja.pdf)

Hynynen, E. 2011. Uuden teknologian mahdollisuudet käyttöön. Ilmarinen 4. Viitattu 22.12.2011.

[http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/06\\_mediapalvelu/026\\_asiakaslehti/01\\_liitteet/ilmarinen\\_4\\_11.pdf](http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/06_mediapalvelu/026_asiakaslehti/01_liitteet/ilmarinen_4_11.pdf)

Laki sähköisestä asioinnista viranomaistoiminnassa 24.1.2003/13. Viitattu 10.12.2011. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030013>

Opinnäytetyöopas. 2011. Hämeen ammattikorkeakoulu, Oskari [intranet] Viitattu 28.2.2012.

[http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/LVJ-dokumentit/HAMK/hamk\\_opiskelun\\_ohjeet/YAMK\\_Opinnaytetyoapas\\_2011\\_.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/LVJ-dokumentit/HAMK/hamk_opiskelun_ohjeet/YAMK_Opinnaytetyoapas_2011_.pdf)

Pohjola, M. 2008. Tieto- ja viestintäteknologia tuottavuuden kasvun lähteenä. Teknologiateollisuus ry. Helsinki. Viitattu 30.8.2011.

[www.teknologiateollisuus.fi/file/1232/Tuottavuusraportti\\_08.pdf.html](http://www.teknologiateollisuus.fi/file/1232/Tuottavuusraportti_08.pdf.html)

Tietohallinnon johtaminen Suomessa 2010. 2010. Tietotekniikan liitto ry & Sofigate Oy.

Viitattu 28.9.2011. <http://www.ttlry.fi/sites/ttl.ttlry.mearra.com/files/file-uploads/Tutkimus/THJ/Raportti%202010.pdf>

Tietohallinnon johtaminen Suomessa 2011. 2011. Tietotekniikan liitto ry & Sofigate Oy.

Viitattu 28.9.2011. [http://www.ttlry.fi/sites/ttl.ttlry.mearra.com/files/file-uploads/Tutkimus/THJ/THJ11\\_Tutkimus\\_raportti\\_310311.pdf](http://www.ttlry.fi/sites/ttl.ttlry.mearra.com/files/file-uploads/Tutkimus/THJ/THJ11_Tutkimus_raportti_310311.pdf)

YAMK opinnäytetyön arviointikriteerit. 2011. Hämeen ammattikorkeakoulu, Oskari [intranet]. Viitattu 28.2.2012

[http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/LVJ-dokumentit/HAMK/hamk\\_opiskelun\\_ohjeet/L8\\_Arviointikriteerit\\_2009.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/LVJ-dokumentit/HAMK/hamk_opiskelun_ohjeet/L8_Arviointikriteerit_2009.pdf)



## HAASTATTELULOMAKE

### TEOLLINEN PALVELULIIKETOIMINTA

Minkä tekijöiden kautta on nähtävissä teollisten yritysten siirtyminen palveluliiketoimintaan?

Kuinka parannetaan toimittajan palvelukykyedellytyksiä lyhyellä aikavälillä?

Millä tiedoilla tuotteesta toimittaja voi edistää myyntiä?

Mitä keinoja toimittajalla on myyjien tieto- / palvelutason nostamiseksi?

Kuinka edistetään tiedon kulkua toimittajan ja loppuasiakkaan välillä uusien tuote- ja palveluinnovaatioiden näkökulmasta?

Esimerkki yrityksestä joka on siirtynyt onnistuneesti tuotelähtöisesti asiakas- / palvelulähtöiseksi?

### TEKNOLOGIA

Lähtökohtana työn tuottavuus, kuinka paljon tietoa etsitään?

Mikä on tiedon saatavuuden taso tuotteista ja palveluista eri portailla?

Millä keinoin on parannettavissa tiedon saatavuutta?

Kuinka paljon tietoa on pyydettävä suoraan toimittajalta?

Tekevätkö yritykset tarpeeksi yhteistyötä tiedon käytettävyyden varmistamiseksi?

Jos ei niin onko jotain konkreettisia keinoja asian edistämiseksi?

Esimerkki tuottavuuden noususta joka on tapahtunut teknologiaa hyödyntäen?

### SÄHKÖINEN ASIOINTI

Mitkä tekijät (yhdessä) vaikuttavat eniten ostopäätöksen syntymiseen?

Millä sähköisen asioinnin kanavilla/tavoilla ostopäätös syntyy teidän ympäristössä?

Mikä sähköinen kanava tukee parhaiten ostopäätöksen syntymistä?

Kuinka tärkeä rooli sosiaalisella medially on asiakkaan ja yrityksen kosketuspisteenä?

Kuinka tärkeä rooli RaSi ry:n tuotetietopankilla on tänään ja tulevaisuudessa?

Miten sähköistä asiointia seurataan?

Esimerkki hyvästä sähköisestä asioinnista ratkaisusta / yrityksestä jolla on onnistuneita ratkaisuja?

### ASIAKASKOKEMUS

Mitkä tekijät muodostavat myönteisen asiakaskokemuksen teidän ympäristössä?

Missä kohtaa positiivisen asiakaskokemuksen muodostuminen on merkityksellisin?

Mikä on tiedon (tuotteista ja palveluista) merkitys tuloksellisessa asiakaskokemuksessa?

Kuinka tärkeää on sähköisten palvelukanavien käytettävyys ja saatavuus tuloksellisen asiakaskokemuksen muodostumisessa?

Mitkä ovat toimittajan mahdollisuudet tuloksellisen asiakaskokemuksen syntymiseen?

Esimerkki yrityksestä joka tuottaa hyvää asiakaskokemusta?

Väittämä	Asteikko				
	Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä
1. Toimittajat ovat aidosti siirtyneet teolliseen palveluliiketoimintaan	1	2	3	4	5
2. Tiedon käytettävyys on riittävällä tasolla	1	2	3	4	5
3. Tiedonhallinnalla on tärkeä rooli myynnin kasvattamisessa	1	2	3	4	5
4. Muiden asiakkaiden suositukset ratkaisevat enemmän kuin tuotteet ja palvelut	1	2	3	4	5
5. Sähköinen asiointi on tärkein palvelumuoto vuonna 2015	1	2	3	4	5
6. Sähköisten palveluiden saatavuudella ei ole ratkaisevaa merkitystä tuotteen ostopäätöksessä	1	2	3	4	5
7. Vain teknologiset ratkaisut pystyvät nostamaan työn tuottavuutta entisestään	1	2	3	4	5
8. Jälkimarkkinointia ei osata hyödyntää lisämyynnin aikaansaamiseksi	1	2	3	4	5
9. Operatiiviseen toimintaan sähköisellä asioinnilla ei ole vaikutusta	1	2	3	4	5
10. Toimittajilla on erinomainen asiakasymmärrys	1	2	3	4	5
11. Fyysiseen tuotteeseen liittyviä palveluita osataan myydä	1	2	3	4	5
12. Asiakaskokemus merkitsee enemmän kuin myytävä tuote ja palvelukokonaisuus	1	2	3	4	5