



Miikka Nieminen

Asiantuntijapalveluiden palveluprosessien kehittäminen Case: Korjauspartnerit Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (YAMK)

Rakennustekniikka

Opinnäytetyö

18.12.2023

Tiivistelmä

Tekijä:	Miikka Nieminen
Otsikko:	Asiantuntijapalveluiden palveluprosessien kehittäminen Case: Korjauspartnerit Oy
Sivumäärä:	94 sivua + 2 liitettä
Aika:	18.12.2023
Tutkinto:	Insinööri (YAMK)
Tutkinto-ohjelma:	Rakennustekniikka
Ammatillinen pääaine:	Korjausrakentaminen
Ohjaajat:	Yliopettaja Hannu Hakkarainen Toimitusjohtaja Jussi Eronen, Korjauspartnerit Oy

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Korjauspartnerit Oy:n asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön palveluprosesseja. Opinnäytetyö on pääasiassa kvalitatiivinen tutkimus, mutta se sisältää haastattelukysymysten muodossa lisäksi kvantitatiivisen osan. Lähtötilannetta ja ongelmanasettelua on kuvattu työssä osallistuvan havainnoinnin menetelmin sekä puolistrukturoidulla haastattelulla. Opinnäytetyössä todettiin, että haastatteluissa esiin nousseet asiat ja teemat vastasivat pitkälti osallistuvassa havainnoinnissa tehtyjä huomioita.

Työn teoriaosuus muodostuu laajasta kirjallisuusaineistosta sekä osin verkkolähteistä. Palveluprosessien kehittämisen viitekehyksessä tarkasteltiin aihealueina palveluliiketoimintaa ja erityisesti palveluiden kehittämiseen keskittyvää palvelumuotoilua, prosesseja ja prosessikäsitteitä, tuotteistamista, laatua, brändiä sekä visuaalisuutta.

Aineiston pohjalta laadittiin kehittämissuositukset Korjauspartnerit Oy:n asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön toimintaan. Aineiston perusteella todettiin, että kehittämistyön onnistuminen vaatii toiminnan johtamista konsernitasolta sekä ajattelutavan muuttamista erillisistä alueellisista osastoista yhteen liiketoimintayksikköön. Kehittämistyön haasteiksi tunnistettiin muutosvastarinta sekä riski johdon sitoutumisen puutteesta.

Avainsanat: palveluprosessi, kehittäminen, palveluliiketoiminta, palvelumuotoilu, asiantuntijapalvelu, prosessi, tuotteistaminen, laatu, brändi, visuaalisuus

Abstract

Author: Miikka Nieminen
Title: Development of service processes for expert services
Case: Korjauspartnerit Oy
Number of Pages: 94 pages + 2 appendices
Date: 18 December 2023

Degree: Master of Engineering
Degree Programme: Civil Engineering
Professional Major: Building Renovation
Supervisors: Hannu Hakkarainen, Principal Lecturer
Jussi Eronen, CEO, Korjauspartnerit Oy

This thesis aims to develop the service processes of Korjauspartnerit Oy's expert services department/business unit. The thesis is a qualitative study but includes a quantitative part in interview questions. The initial situation and the problem setting have been described in the work using the methods of participant observation and a semi-structured interview. The thesis stated that the issues and themes in the interviews corresponded to the observations made in the participant observation.

The theoretical part of the work consists of extensive literature and partly online sources. In the reference framework for developing service processes, the subject areas were service business and especially service design focused on the development of services, processes, process concepts, productization, quality, brand and visuality.

Based on the data, development proposals were prepared for the operation of Korjauspartnerit Oy's expert services department/business unit. Based on the data, it was concluded that the success of the development work requires management of operations at the group level and a change of thinking from distinct regional departments to a unified business unit. The challenges of the development work were identified as resistance to change and the potential risk of insufficient commitment from the management.

Keywords: Service process, development, service business, service design, expert service, process, productization, quality, brand, visual identity

Sisällys

Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Työn tausta, tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset	2
3	Toimiala ja kohdeyritys	3
4	Tutkimusmenetelmät ja aineisto	5
4.1	Osallistuva havainnointi	5
4.2	Puolistrukturoitu haastattelu	6
4.3	Kirjallisuuslähteet sekä muu lähdeaineisto	7
5	Lähtötilanteen kuvaus ja ongelmanasettelu	8
5.1	Perustuen osallistuvaan havainnointiin	8
5.2	Perustuen puolistrukturoituun haastatteluun	10
5.2.1	Strukturoitujen kysymysten vastaukset taulukoituna	13
5.2.2	Keskeiset havainnot haastattelujen perusteella	13
5.2.3	Haastattelun yhteenveto ja luotettavuus	15
6	Palveluliiketoiminnan teoria	16
6.1	Palveluliiketoiminta yleisesti	16
6.2	Palvelut ja palvelutuotteet	18
6.3	Asiantuntijapalvelut	22
6.4	Palveluliiketoiminnan erikoispiirteet	25
6.5	Palvelumuotoilu	28
6.6	Kilpailukyky ja -strategiat	32
7	Prosessit ja prosessikäsitteitä	34
7.1	Prosessit yleisesti	34
7.2	Prosessijohtaminen	37
7.3	Prosessien kehittäminen	41
7.4	Palveluprosessi	45
7.5	Service blueprinting prosessien kuvaamisessa ja mallintamisessa	47
7.6	Prosessien kehittämiseen liittyvät haasteet	49

8	Tuotteistaminen osana palveluprosessien kehittämistä	50
8.1	Tuotteistaminen yleisesti	50
8.2	Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt	56
8.3	Tuotteistamisen menetelmät	59
8.4	Seuranta ja mittaaminen	62
8.5	Tuotteistamisen haasteet	65
9	Laatu	67
9.1	Laatu ja sen merkitys	67
9.2	Laatukustannukset	72
9.3	Henkilöstön rooli laatutoiminnassa	75
9.4	Haasteet laatutoiminnan kehittämisessä	77
10	Brändi ja visuaalisuus	79
10.1	Brändi	79
10.2	Visuaalisuus	82
11	Kehittämisehdotukset Korjauspartnerit Oy:n asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön toimintaan	86
12	Yhteenveto ja johtopäätökset	91
	Lähteet	93
	Liitteet	
	Liite 1: Haastattelun alustus ja runko	
	Liite 2: Haastatteluvastaukset	

Lyhenteet ja määritelmät

Palveluprosessi:

Palveluprosessilla tarkoitetaan palvelun tuotannossa sekä organisaation sisällä että asiakasrajapinnassa tapahtuvien toimintojen kokonaisuutta.

Asiantuntijapalvelu:

Asiantuntijaorganisaation tuottama palvelu, jonka tuottaminen tyypillisesti vaatii erityisosaamista tai asiantuntemusta.

Asiantuntijapalvelut -osasto:

Korjauspartnerit Oy:n osasto/liiketoimintayksikkö Korjauspartnerit Helsinki Oy:ssä ja Korjauspartnerit Turku Oy:ssä. Asiantuntijapalvelut -osasto/-liiketoimintayksikkö tuottaa asiakkailleen asiantuntijapalveluita, esimerkiksi kuntoarvioita ja -tutkimuksia.

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena oli asiantuntijapalveluiden palveluprosessien kehittäminen. Kehittämistyö rajautui Korjauspartnerit Oy:n asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön osalle. Asiantuntijapalvelut -osasto/-liiketoimintayksikön palvelutarjonta muodostuu pitkälti korjausrakentamiseen liittyvistä asiantuntijapalveluista sekä palvelutuotteista, kuten kuntoarvioista ja -tutkimuksista. Palvelutuotteita ei kuitenkaan ole toistaiseksi tuotteistamisen kautta määritetty ja sisäisissä käytännöissä on vaihtelua erityisesti alueittain.

Asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikkö muodostuu Korjauspartnerit Helsinki Oy:n ja Korjauspartnerit Turku Oy:n alaisuudessa olevista asiantuntijapalvelut -osastoista. Korjauspartnerit Oy on hallinnollinen emoyhtiö. Opinnäytetyön tekijä työskentelee Korjauspartnerit Turku Oy:ssä asiantuntijapalvelut -osaston osastopäällikkönä ja työ tehtiin Korjauspartnerit Oy:n toimeksiannosta.

Opinnäytetyö on tyypiltään pääasiassa laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Työssä on kuitenkin myös määrällinen eli kvantitatiivinen osa, joka muodostuu osana työn yhteydessä tehtyä puolistrukturoitua haastattelua.

Lähtötilannetta ja ongelmanasettelua on kuvattu osallistuvan havainnoinnin kautta sekä puolistrukturoidun haastattelun avulla. Työn teoriaosuus muodostuu laajasta kirjallisuusaineistosta. Lisäksi aineistona on hyödynnetty verkkolähteitä. Lähteet käsittelevät useaa eri aihealuetta, ja niiden valinnassa on käytetty erityistä harkintaa. Tavoitteena oli varmistaa, että asioita on tarkasteltu monipuolisesti eri näkökulmista ja että lopputulos olisi täten mahdollisimman luotettava.

Työn teoriaosuudessa käsitellään aihealueina palveluliiketoimintaa, prosesseja ja prosessikäsitteitä, tuotteistamista, laatua sekä brändiä ja visuaalisuutta. Aineiston pohjalta laadittiin kehittämissuositukset Korjauspartnerit Oy:n asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön toimintaan.

2 Työn tausta, tarkoitus, tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Korjauspartnerit Oy:n asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön palveluprosesseja. Opinnäytetyön tekijä on aloittanut työskentelyn Korjauspartnerit Turku Oy:ssä tammikuussa 2023 ja toimii kyseisessä tytäryhtiössä asiantuntijapalvelut osaston osastopäällikkönä. Osastopäällikön tehtävien lisäksi opinnäytetyön tekijä toimii asiantuntijatehtävissä. Opinnäytetyö laadittiin Korjauspartnerit Oy:lle.

Ehdotus opinnäytetyön aiheesta tuli Korjauspartnerit Oy:n toimitusjohtaja Jussi Eroselta. Opinnäytetyön sisällöstä ja sen laajuudesta käytiin ensimmäiset keskustelut maaliskuussa 2023. Toimitusjohtaja Jussi Eronen toimii myös yrityksen puolelta opinnäytetyön ohjaajana.

Opinnäytetyön aloituspalaveri pidettiin perjantaina 9.6.2023. Aloituspalaveriin osallistui opinnäytetyön tekijän lisäksi koulun puolelta ohjaaja, vastuuarvioija, yliopettaja Hannu Hakkarainen sekä Jussi Eronen, opinnäytetyön ohjaaja yrityksen puolelta. Aloituspalaverissa esiteltiin ja käytiin läpi alustava opinnäytetyösuunnitelma. Suunnitelmassa todettiin, että työn tarkoituksena on tarkastella asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön tarjoamia palveluita ja pääpainona työssä on toiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen sekä käytäntöjen yhtenäistäminen työn otsikon määrittämässä viitekehyksessä.

Keskeisiksi tarkasteltaviksi osa-alueiksi asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön palveluprosessien kehittämistyössä oli jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tunnistettu:

- palveluiden sisältö
- palvelukuvaukset
- raporttipohjat
- raportoinnin käytännöt
- tarjoustoiminta
- perehdyttämiskäytännöt.

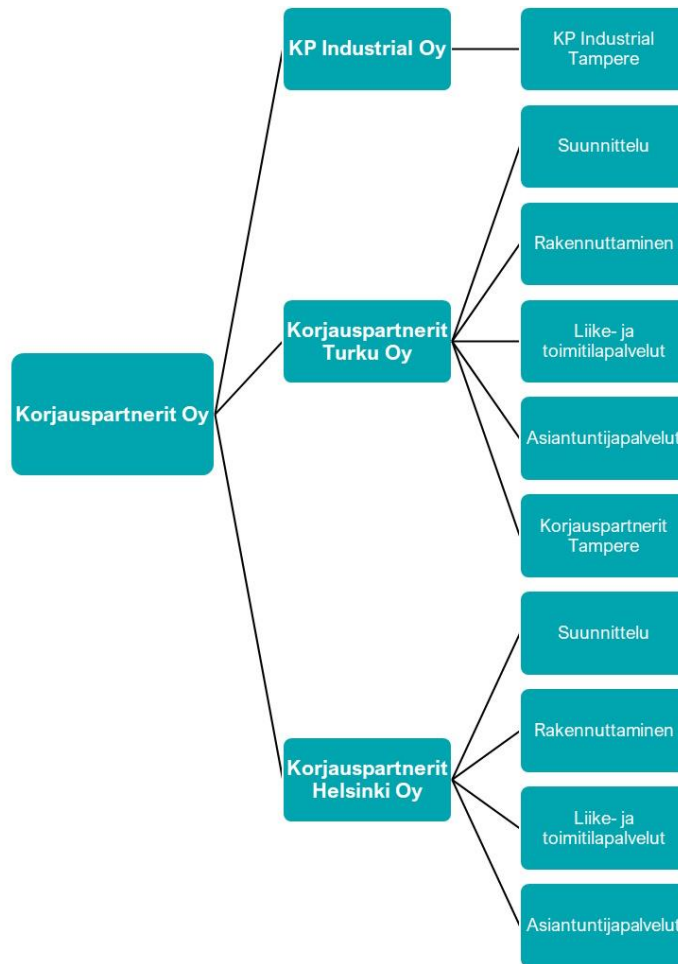
Alustava suunnitelma hyväksyttiin ja todettiin, että opinnäytetyön laatimisen suhteen voidaan edetä.

Kehittämistyö rajautuu Korjauspartnerit Oy:n asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön osalle. Kehittämistyössä ei siis tarkastella yrityksen muiden liiketoimintayksiköiden/osastojen palveluprosesseja tai käytäntöjä. Lähtökohtana kehittämistyön laatimisessa on kuitenkin se, että sitä voidaan mahdollisesti soveltuvilta osin hyödyntää myös muiden liiketoimintayksiköiden/osastojen toiminnan yhtenäistämässä ja kehittämässä.

3 Toimiala ja kohdeyritys

Korjauspartnerit Oy on asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa pääasiassa toimila- ja asuinkiinteistöille asiantuntijapalveluita, kuten suunnittelua, rakennuttamista, valvontaa, projektinjohtoa sekä muita asiantuntijatehtäviä. Yrityksen päätoimialana on korjausrakentamisen asiantuntijapalveluihin liittyvät tehtävät. Lisäksi Korjauspartnerit Oy tarjoaa asiantuntijapalveluita myös teollisuudelle, kuten esimerkiksi automaatio suunnittelua. (Korjauspartnerit Oy 2023c)

Korjauspartnerit Oy muodostuu yhteensä neljästä eri yrityksestä: Korjauspartnerit Oy:stä, joka on hallinnollinen ns. emoyhtiö, Korjauspartnerit Helsinki Oy:stä, Korjauspartnerit Turku Oy:stä sekä KP Industrial Oy:stä (Korjauspartnerit Oy 2023c; Saari Partners Oy 2023). Kuvan 1 kaaviossa sivulla 4 on esitetty Korjauspartnerit Oy:n pelkistetty organisaatorakenne organisaatiokaaviona.



Kuva 1. Korjauspartnerit Oy:n pelkistetty organisaatorakenne organisaatiokaaviona. (Miikka Nieminen 2023)

Pelkistetyssä organisaatiokaaviossa on esitetty myös Korjauspartnerit Helsinki Oy:n ja Korjauspartnerit Turku Oy:n liiketoimintayksiköt/osastot. Korjauspartnerit Tampere toimii Korjauspartnerit Turku Oy:n alaisuudessa ja tarjoaa käytännössä samoja palveluita kuin Korjauspartnerit Turku Oy. KP Industrial Oy tarjoaa pääasiassa asiantuntijapalveluita teollisuudelle, mutta liiketoimintaan liittyy myös jonkin verran teollisuuden tuotteiden jälleenmyyntiä.

Aiempi yritysryhmä muuttui nykyiseen konsernimuotoon vuoden 2023 alussa. Nykyisellä organisaatorakenteella tarkasteltuna Korjauspartnerit Oy:n liikevaihto oli vuonna 2022 yhteensä 5,3 miljoonaa euroa. (Korjauspartnerit Oy 2023b; Saari Partners Oy 2023.)

Kehittämistyö rajautuu Korjauspartnerit Helsinki Oy:n ja Korjauspartnerit Turku Oy:n asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön osalle. Korjauspartnerit Oy:n talouspäällikkö Janne Marttilalta saatujen lisätietojen mukaan (henkilökohmainen tiedonanto 9.11.2023) asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön osuus Korjauspartnerit Oy:n liikevaihdosta vuonna 2022 oli yhteensä noin 8 %. Opinnäytetyön laatimisen aikaan asiantuntijapalvelut -osastolla/-liiketoimintayksikössä työskentelee yhteensä kymmenen asiantuntijaa. Lisäystä vuoteen 2022 nähden on yhteensä kaksi työntekijää.

4 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät ovat pääasiassa kvalitatiivisia eli laadullisia. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään merkityksiin, jotka ovat ihmisten välisiä sekä suhteellisia. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää ihmisten omat kuvaukset heidän kokemastaan todellisuudesta. Laadullisen tutkimuksen erityispiirre onkin se, ettei tavoitteena ole absoluuttisen totuuden löytäminen, vaan tavoitteena on pikemminkin tutkimisen aikana syntyvien tulkintojen kautta kuvata jotain, mikä on välittömän havainnon tavoittamattomissa. (Vilkkä 2021, kappale 5)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiin kuului myös haastattelu. Haastattelu rakennettiin siten, että se oli laadullisen tutkimuksen lisäksi osin tutkimusmenetelmältään kvantitatiivinen eli määrällinen. Lähes puolet haastattelussa kysytyistä kysymyksistä oli strukturoituja eli suljettuja kysymyksiä. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä on tavoitteena perustella väitteitä numeroiden sekä tilastoitavissa olevien korrelaatioiden eli riippuvuussuhteiden avulla. (Vilkkä 2021, kappale 4)

4.1 Osallistuva havainnointi

Opinnäytetyössä on kuvattu lähtötilannetta ja ongelmanasettelua myös opinnäytetyön tekijän tekemien havaintojen pohjalta. Toimiessaan osastopäällikkönä kehittämiskohteena olevalla asiantuntijapalvelut -osastolla/-liiketoimintayksikössä opinnäytetyön tekijä osallistuu aktiivisesti myös

osaston/liiketoimintayksikön toimintaan. Opinnäytetyön tekijällä itsellään on siis yhteisössä rooli, jonka kautta tekijä havainnoi lähtötilannetta henkilökohtaisen kokemuksen kautta. Tällöin kyse on tutkimusmenetelmänä niin sanotusta osallistuvasta havainnoinnista. Tutkimusaineiston keräämisen menetelmänä osallistuva havainnointi toimii hyvin tilanteissa, jolloin tutkittavasta yhteisöstä on vähän tietoa ennestään tai mahdollinen olemassa oleva tieto ilmenee pääasiassa hiltajaisena tietona. Esimerkiksi juuri toimintakulttuurit ovat yleensä tällaisia; toiminnassa noudatetaan jonkin tyyppisiä käytäntöjä tai ohjeita, jotka opitaan itse seuraamalla, mutta niitä ei välttämättä osata selittää sanallisesti kysyttäessä.

(Vilka 2021, kappale 5)

4.2 Puolistrukturoitu haastattelu

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkimusaineistoa kerätään tutkijan omien kokemusten kautta. Kokemus on kuitenkin aina subjektiivinen, mikä saattaa itsessään aiheuttaa tulkintaongelmia tutkijan omien ennakkokäsitysten ja asenteiden kautta. (Vilka 2021, kappale 5)

Opinnäytetyössä osallistuvaa havainnointia on pyritty tekemään mahdollisimman objektiivisesti, mutta se ei silti itsessään riitä kuvaamaan lähtötilannetta ja ongelmanasettelua täysin luotettavasti. Luotettavamman lopputuloksen saamiseksi osallistuvan havainnoinnin tueksi lähtötilannetta ja ongelmanasettelua on selvitetty lisäksi puolistrukturoidulla haastattelulla. Puolistrukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei ole olemassa yhtä täysin yhtenäistä määritystä, mutta puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu pääpiirteittäin muodollisuudessaan täysin strukturoidun lomakehaastattelun sekä teemahaastattelun väliin. Puolistrukturoitua haastattelua käytetään yleensä tilanteissa, joissa halutaan saada tietoa tarkasti määritellyistä asioista, eikä haastateltaville ole tarpeellista tai heille ei haluta antaa paljoa liikkumavaraa itse haastattelutilanteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

4.3 Kirjallisuuslähteet sekä muu lähdeaineisto

Kuten aiemmassa kappaleessa kolme käsiteltiin; Korjauspartnerit Oy tuottaa asiantuntijapalveluita asiakkailleen ja päätoimialana on korjausrakentamisen asiantuntijapalveluihin liittyvät tehtävät. Toimiminen Korjauspartnerit Oy:n asiantuntijapalvelut -osastolla/-liiketoimintayksikössä vaatii siis rakennustekniikan erityisosaamista ja asiantuntemusta. Tämä on opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan myös suuri etu, ellei jopa edellytys palveluprosessien kehittämistyölle kyseisellä osastolla/liiketoimintayksiköllä.

Opinnäytetyön varsinainen kehittämisen osuus menee kuitenkin aihealueena siinä määrin rakennustekniikasta liiketalouden puolelle, että opinnäytetyön laatimista varten perehdyttiin laajaan määrään kirjallisuuslähteitä. Lähteet kerättiin pääasiassa Metropolian kirjastopalveluiden kautta, ja suuri osa teoksista onkin tyypiltään oppimateriaaleja.

Kirjallisuuslähteiden julkaisuajankohdat vaihtelevat. Kirjallisuuslähteistä vanhin on julkaistu vuonna 1996 ja uusin vuonna 2021. Vaikka osa kirjallisuuslähteistä onkin 1990-luvulta, ja näin ollen varsinkin oppimateriaaleiksi jo melko iäkkäitä, oli kuitenkin internethakujen kautta nopeasti todettavissa, että ne ovat opinnäytetyön laatimisajankohtana edelleen usein viitattuja lähteitä sekä toimivat myös pohjana uudemmille aineistoille. Näin ollen voitaneen objektiivisesti todeta, että opinnäytetyössä käytettyjä kirjallisuuslähteitä voidaan pitää luotettavina ja relevantteina.

Opinnäytetyössä on käytetty kirjojen lisäksi lähdeaineistona myös useita sähköisiä lähteitä. Jokaisen yksittäisen lähteen valinnassa on käytetty erityistä harkintaa lähteiden luotettavuuden sekä ajantasaisuuden suhteen.

Opinnäytetyön lähdeaineisto on opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan kokonaisuutena monipuolinen ja kattaa useita eri näkökulmia. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan, että opinnäytetyö perustuu vahvaan ja luotettavaan tietoperustaan.

5 Lähtötilanteen kuvaus ja ongelmanasettelu

5.1 Perustuen osallistuvaan havainnointiin

Keskeisin asia ongelmanasettelun osalta on tiivistetysti se, ettei asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön palveluprosesseja ole nykyisessä tilanteessa määritetty. Olennaisin syy tähän on opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan se, ettei toimintaa ole johdettu konsernitasolta strategisesti; toiminnan suunnitelmalliseen johtamiseen ja kehittämiseen ei ole käytetty riittävästi resursseja. Nämä ovat osallistuvaan havainnointiin perustuen olennaisimmat syyt siihen, että tytäryhtiöiden väliset käytännöt ja toimintatavat vaihtelevat.

Tytäryhtiöiden välillä on myös eroja tarjottujen palveluiden sisällöissä. Koska yhtenäiset toimintatavat ja käytännöt vaihtelevat, myös yksittäinen työn suorittava asiantuntija vaikuttaa nykyisessä tilanteessa konsernitasolla olennaisesti palvelutuotteen sisältöön. Sisällön lisäksi tämä näkyy konsernitasolla myös esimerkiksi vaihtelevien raportointi- ja tarjouspohjien käyttönä, jolloin yrityksen brändi ei aina välity asiakirjojen muodossa johdonmukaisella tavalla asiakkaille. Tämä luo kokonaisuutena tilanteen, jossa laadun ja kannattavuuden osalla on vaihtelua, ja jossa laadun mittaaminen ja seuranta kokonaisuutena on käytännössä mahdotonta.

Nykyisessä tilanteessa pystytään seuraamaan käytännössä vain yksittäisten tuotettujen palveluiden osalta niiden kannattavuutta. Tarjottuja palveluita ei ole yhtenäisesti tuotteistettu, eikä niitä näin ollen myöskään lajitella yrityksen tilaus-/toiminnanohjausjärjestelmiin palvelutuotteittain. Tämän vuoksi ei pystytä esimerkiksi suoraan seuraamaan, montako yksikköä yksittäistä palvelutuotetta on vuositasolla myyty, missä määrin asiantuntijat ovat palveluotteita myyneet ja/tai tehneet, keille asiakkaille niitä on tehty ja mikä on yksittäisten palvelutuotteiden kannattavuus.

Asiakastytyväisyyskyselyjä ei myöskään asiantuntijapalvelut -osastolla/-liiketoimintayksikössä toteuteta säännönmukaisesti. Asiakastytyväisyyskyselyt

olisivat toiminnan seuraamisen ja kehittämisen kannalta erityisen tärkeässä roolissa, sillä asiantuntijat työskentelevät pääasiassa suoraan asiakasrajapinnassa.

Seurannan ja kyselyjen puute aiheuttavat sellaisen tilanteen, ettei ole dataa/aineistoa, jonka pohjalta voitaisiin esimerkiksi tehdä korjaavia toimenpiteitä palvelutuotteisiin tai toimintaan, tai ylipäätään tunnistaa ongelmia. Todennäköisesti myös iso osa poikkeamista jää nykyisessä tilanteessa pimentoon. Yksittäisten asiantuntijoiden työstä suoriutumista seurataan nykyisellään lähinnä henkilökohtaisen laskutusasteen kautta. Sisäisen auditoinnin käytäntöjä ei ole määritetty ja niiden tekeminen palvelutuotteiden sekä työn laatua silmällä pitäen on tällä hetkellä lähes mahdotonta tilaus-/toiminnanohjausjärjestelmien lajittelun puuttumisen vuoksi. Kun toiminnan prosesseja ei ole määritetty, toiminnassa on nojattu ja nojataan nykyisessä tilanteessa pitkälti yksittäisten asiantuntijoiden osaamiseen.

Toimialan luonteen vuoksi osa asiantuntijoiden tekemästä työstä tulee aina olemaan luovaa, eikä palveluita voida, tai niitä ei ole edes tarkoituksenmukaista kaikilta osin tuotteistaa. Asiakkaan tarve saattaa olla hyvinkin yksilöllinen, jolloin tarpeeseen tuleekin vastata tarkoitukseen räätälöidyllä sisällöllä. Nykyisessä tilanteessa kuitenkin valtaosa asiantuntijoiden työajasta kuluu sellaisten palveluiden tuottamiseen asiakkaille, jotka olisivat pitkälti tuotteistettavissa. Tuotteistamisen puutteiden vuoksi tuotteiden laajempi myynti on myös haastavaa, sillä tuotemateriaaleja tai palvelukuvauksia ei ole laadittu, eikä tuotteiden sisältöä ole konsernitasolla määritetty. Esimerkiksi kaupallisen alan koulutuksen saaneen myyntihenkilön on nykyisessä tilanteessa haastavaa omaksua, mitä palveluita asiantuntijapalvelut -osasto/-liiketoimintayksikkö ylipäätään tuottaa ja mitkä niiden hyödyt ovat asiakkaille, kun tieto on pääasiassa olemassa organisaatiossa vain hiljaisena tietona.

Koska palveluprosesseja ei ole määritetty, ei myöskään ole määritetty perehdyttämisen käytäntöjä yksittäisiin palveluihin. Tähän mennessä palveluihin perehdyttämisen osalta on nojattu pitkälti niin sanottuun ”mestari-kisälli” -malliin, jossa siis palvelutuotteen tunteva ”mestari” -asiantuntija perehdyttää ”kisällin” eli aloittelevan asiantuntijan tuotteeseen. Malli on monessa mielessä toimiva, ja osa

asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön palvelutuotteista onkin sellaisia, että niihin perehtyminen tulee vaatimaan ”mestarin” mukana kulkemista ensi alkuun jatkossakin. Ongelma nykyisessä tilanteessa on kuitenkin se, ettei perehdyttämistoimintaa palvelutuotteiden osalta ole vakioitu, jolloin ei myöskään voida olla täysin varmoja siitä, että onko kaikki olennaiset asiat perehdyttämisen osalta ylipäätään käyty läpi. Tällöin lisäksi yksittäisen ”mestarin” osaamistasolla on olennainen merkitys perehdyttämisen onnistumiseen. Puutteelliseksi jäänyt perehdytys lisää myös yksittäisten asiantuntijoiden kuormitusta ja alentaa kannattavuutta täysin vältettävissä olevien virheiden ja ylimääräisen ”kantapään kautta” -oppimisen muodossa.

Tytäryhtiöissä ei opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan ole vielä kaikilta osin sisäistetty ajatuksen tasolla muutosta konsernirakenteeseen. Tämä näkyy osaltaan siinä, että kehittämistä on tehty lähinnä paikallisesti. Kehittämisen johtaminen ja ohjaus ei siis ole ollut suunnitelmallista. Henkilöressurssien käytön kannalta ei myöskään ole tarkoituksenmukaista, että niin sanotusti sama pyörä keksitään alueellisesti uudelleen ja uudelleen. Käytännössä asia näkyy myös siinä, että asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön palvelutarjonta laajeni olennaisesti alkuvuonna 2023, kun yritykseen tuli paikallisesti lisää osaamista rekrytointien kautta. Tämän jälkeen on myös investoitu erikoislaitteisiin uusien palveluiden tuottamista varten. Laajentuneen osaamisen hyödyntäminen on kuitenkin jäänyt toistaiseksi käytännössä täysin paikalliseksi, eikä sitä ole siis pystytty konsernitasolla tarkoituksenmukaisesti tai suunnitelmallisesti hyödyntämään. Asiantuntijapalvelut -osastolla/-liiketoimintayksikössä on siis paljon jo olemassa olevaa hyödyntämätöntä kasvupotentiaalia.

5.2 Perustuen puolistrukturoituun haastatteluun

Haastattelulla pyrittiin saamaan lisää tietoa ja näkemyksiä lähtötilanteesta ongelmanasettelua varten. Haastattelu rakennettiin siten, että se sisälsi viisi eri teemaa:

1. Palveluprosessien nykytilanne
2. Yhteiset toimintamallit

3. Kehittäminen
4. Haasteet
5. Liiketoiminta

Jokaiseen teemaan sisältyi kaksi kysymystä, sekä teemoihin yksi ja viisi yhteensä kaksi mahdollista jatkokysymystä. Jokaisen teeman osalla toinen kysymyksistä oli strukturoitu viisiportainen asteikkokysely (1–5). Käytössä oli tällöin siis niin sanottu Likert-asteikko. Kyseinen asteikko valittiin strukturoituihin kysymyksiin, sillä Mattilan ym. (Mattila ym. 2003) Likert-asteikolla mitataan tyypillisesti asenteita.

Likert-asteikolla kysytyt kysymykset koostettiin taulukkomuotoon sekä laskettiin vastauksista saadut keskiarvot sekä keskihajonnat. Osa haastatelluista pyysi erikseen mahdollisuutta kommentoida Likert-asteikon kysymyksien kohdalla antamaansa numeroarvoa. Mahdollisuus kommentointiin/lisähuomioille annettiin ja ne kirjattiin, mutta niitä ei erikseen tilastoitu.

Teemojen toiset kysymykset olivat avoimia, eikä avoimia kysymyksiä erikseen tilastoitu. Avoimista kysymyksistä tehtiin kuitenkin nostoja ja huomioita haastattelujen yhteenvetoon erityisesti vastauksissa toistuvasti mainittujen aihealueiden osalta. Avoimilla kysymyksillä tavoiteltiin haastatelluilta mahdollisimman spontaaneja mielipiteitä.

Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina. Menettelyllä tavoiteltiin sitä, että itse haastattelut voitiin toteuttaa mahdollisimman nopealla aikataululla ja että haastattelut veisivät haastateltavien aikaa mahdollisimman vähän. Opinnäytetyön tekijän hypoteesina oli myös se, että puhelun yhteydessä vastaukset voivat olla vapaamuotoisempia sekä pidempiä, kun haastateltava ei ehdi siinä määrin turhautua haastatteluun, mitä esimerkiksi strukturoiduissa lomakehaastatteluissa. Haastattelutilanne itsessään ei siis ollut niin muodollinen, mitä esimerkiksi lomakehaastatteluissa, eivätkä haastateltavat päässeet tutustumaan kysymyksiin etukäteen. Tällä tavoiteltiin mahdollisimman avoimia, spontaaneja ja rehellisiä vastauksia. Opinnäytetyön tekijän henkilökohtainen kokemus laadullisista avoimista lomakehaastatteluista on se, että vastaajat vastaavat tyypillisesti

huomattavasti lyhyemmin, kun vastauksen antaminen vaatii kirjoittamista, tai toisin sanoen; enemmän vaivaa.

Puhelinhaastattelut toteutettiin siten, että haastateltaville kerrottiin alustus haastattelun käytännöistä, tarkoituksesta, taustoista ja teemoista. Haastateltaville kerrottiin, että vastaukset kirjataan opinnäytetyöhön satunnaisessa järjestyksessä sekä anonyymisti. Kyseisellä menettelyllä tavoiteltiin sitä, että kysymyksiin saataisiin mahdollisimman rehellisiä vastauksia.

Puhelut nauhoitettiin ja nauhoitetut puhelut litteroitiin tekstiksi ensin sellaisenaan. Koska haastateltavien joukko oli melko pieni ja vastaukset kirjattiin anonyymisti, sellaisenaan litteroidut vastaukset kirjoitettiin puhtaaksi geneeriseen muotoon niin, että asiasisältö vastauksissa kuitenkin säilyi.

Litteroinnin jälkeen geneeriseen muotoon puhtaaksi kirjoitetut vastaukset hyväksyttiin vielä erikseen sähköpostitse haastatelluilla. Kun haastatellut kuittasivat geneeriseen muotoon muutetut vastaukset, nauhoitetut puhelut poistettiin.

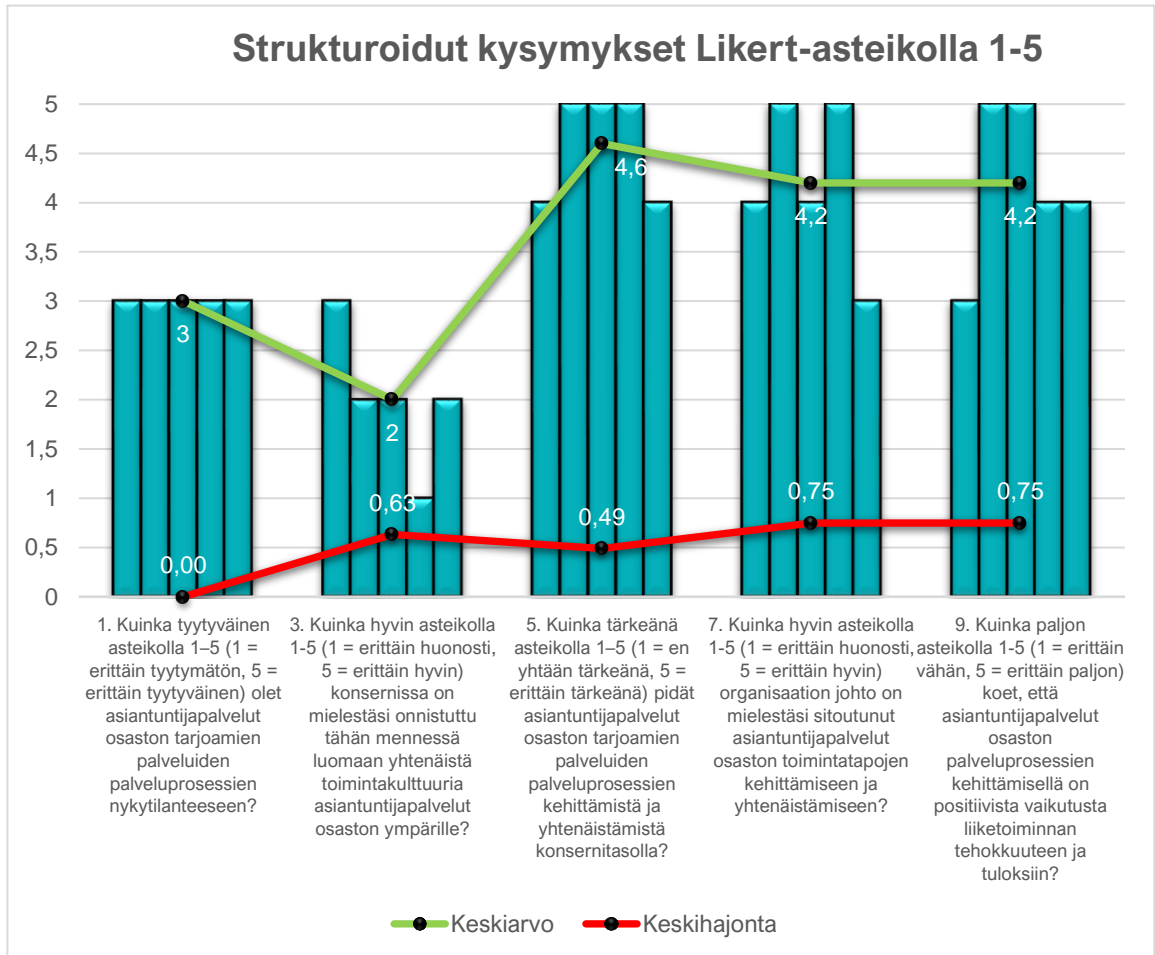
Haastateltaviksi valittiin asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön toiminnan kannalta olennaiseksi katsotut johto-/päällikötason henkilöt, joiden näkemyksillä katsottiin olevan rooli kehittämistyön kannalta sekä lähtötilanteen kuvaamisessa. Haastateltaviksi valittiin:

- Jussi Eronen, toimitusjohtaja, Korjauspartnerit Oy
- Arto Hakkarainen, toimitusjohtaja, Korjauspartnerit Helsinki Oy
- Joonas Salonen, toimitusjohtaja, Korjauspartnerit Turku Oy
- Jari Lemponen, osastopäällikkö, asiantuntijapalvelut, Korjauspartnerit Helsinki Oy. Aloittanut tehtävässä lokakuussa 2023.
- Aleksi Mikkonen, osastopäällikkö, rakennuttaminen sekä liike- ja toimitilapalvelut, Korjauspartnerit Turku Oy. Toiminut tammikuuhun 2023 asti osastopäällikkönä asiantuntijapalvelut osastolla Korjauspartnerit Turku Oy:ssä.

Haastattelun kysymykset on esitetty opinnäytetyön liitteessä 1 ja kysymyksiin saadut vastaukset on esitetty opinnäytetyön liitteessä 2 taulukkomuodossa. Kaikki vastaukset on kirjattu satunnaisessa järjestyksessä.

5.2.1 Strukturoitujen kysymysten vastaukset taulukoituna

Strukturoidut haastattelukysymykset (1, 3, 5, 7 ja 9) taulukoitiin. Tulokset on esitetty yhdistelmädiagrammimuodossa kaaviossa 1.



Kaavio 1. Strukturoitujen kysymysten (1, 3, 5, 7 ja 9) vastaukset sekä vastausten keskiarvot ja keskihajonnat esitettynä yhdistelmädiagrammissa.

Vastauksista laskettiin kysymyskohtaisesti keskiarvot sekä keskihajonnat. Keskiarvot on esitetty kaaviossa vihreänä janana ja keskihajonnat punaisena. Vastauksen numeerinen asteikko on esitetty kaaviossa sinisinä pylväinä.

5.2.2 Keskeiset havainnot haastattelujen perusteella

Strukturoidut kysymykset

Strukturoitujen kysymysten osalta alhaisin keskihajonta (0) oli kysymyksessä yksi. Kaikki vastaajat vastasivat Likert-asteikon niin sanotun neutraalin vaihtoehdon kolme. Suurimmat keskihajonnat vastauksissa (0,75) saatiin kysymyksissä seitsemän ja yhdeksän.

Kysymyksessä seitsemän korkeamman keskihajonnan on todennäköisesti aiheuttanut itse kysymyksen asettelu. Tähän viittaa myös se, että kyseiseen kysymykseen saatiin myös eniten lisäkommentteja/huomioita. Haastatellut tarttuivat kysymyksen asettelussa siihen, että siinä kysyttiin johdon sitoutumisen astetta toimintatapojen kehittämiseen ja yhtenäistämiseen. Vastausten keskiarvosta (4,2) ja lisäkommenteista/huomioista selviää, että johdon sitoutuneisuus koettiin pääasiassa korkeaksi, mutta se ei kuitenkaan ollut vastauksena koko totuus. Haastatellut viittasivat lisäkommenteissa siihen, ettei sitoutuneisuus kuitenkaan ole siinä määrin näkynyt käytännössä, mitä sitoutuneisuuden koetusta asteesta voisi olettaa.

Kysymyksessä yhdeksän korkeamman hajonnan aiheutti lisäkommenttien perusteella yksinkertaisesti se, että kysymys jakoi haastateltujen mielipiteitä. Vastausten keskiarvon (4,2) perusteella selvästi koettiin, että palveluprosessien kehittämällä on (paljon) positiivista vaikutusta liiketoiminnan tehokkuuteen ja tuloksiin. Vastauksiin saaduista lisäkommenteista kuitenkin selviää, että osa haastatelluista oli kuitenkin samalla myös sitä mieltä, ettei kehittäminen yksistään ole ratkaiseva tekijä.

Keskiarvallisesti korkeimman tuloksen (4,6) sai kysymys viisi. Vastausten perusteella asiantuntijapalvelut -osaston tarjoamien palveluiden palveluprosessien kehittämistä ja yhtenäistämistä konsernitasolla pidettiin pääasiassa siis erittäin tärkeänä.

Keskiarvallisesti alhaisimman tuloksen (2) sai kysymys kolme. Vastausten perusteella haastatellut pääasiassa kokivat, ettei konsernissa ole onnistuttu luomaan hyvää yhtenäistä toimintakulttuuria asiantuntijapalvelut osaston ympärille.

Avoimet kysymykset

Avoimissa kysymyksissä nousi esiin tiettyjä teemoja/aihe-alueita toistuvasti.

Näitä olivat esimerkiksi:

- henkilöstöhaasteet
- asiantuntijoiden/henkilöstön osaamistason vaihtelu
- oikeiden henkilöiden/osaamisen puute kehittämisen näkökulmasta
- ongelmat johtamisessa
- puutteet toimintatapojen yhtenäisyydessä
- myynnin helpottuminen kehittämisen jälkeen
- vaihtelut raportti- ja tarjouspohjissa
- huoli brändin välittymisestä yhtenäisenä asiakkaille
- huoli asiantuntijoiden/henkilöstön muutosvastaisuudesta
- huoli ylikehittämisestä
- kehittämiseen ohjattujen resurssien puute
- kehittämisen aikaresurssien epätasainen jakautuminen tytäryhtiöittäin.

5.2.3 Haastattelun yhteenveto ja luotettavuus

Haastatteluissa nousi esiin paljon samoja asioita kuin osallistuvan havainnoinnin osiossa. Haastatellut antoivat myös moneen kysymyksistä laajoja ja perusteellisia vastauksia. Lisäksi saadut lisäkommentit Likert-asteikolla esitettyihin kysymyksiin voitaneen tulkita siten, että haastatellut pitivät haastattelua merkityksellisenä ja suhtautuivat haastatteluun asianmukaisella vakavuudella sekä innokkuudella. Kokonaisuuteen ja olennaiseen havainnointiin verraten haastattelukysymyksiin saatuja vastauksia voidaan opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan pitää luotettavina.

Huomio kiinnittyi haastatteluissa erityisesti kysymykseen yksi saatuihin vastauksiin. Kaikki viisi haastateltua suhtautuivat neutraalisti palveluprosessien nykytilanteeseen, antamalla kysymykseen vastauksen kolme. Verraten tätä tulosta muista haastattelukysymyksistä saatuihin vastauksiin, alhainen keskihajonta (0) ja neutraali suhtautuminen kysymykseen yksi on jossain määrin ristiriitaista. Asiaan on saattanut vaikuttaa se, että kyseessä oli haastattelun ensimmäinen kysymys ja haastatellut saattoivat olla haastattelun alussa varautuneita. Toisaalta

Likert-asteikolla (1–5) vastaus kolme tarkoittaa kuitenkin sitä, ettei tilanteeseen olla varsinaisesti tyytyväisiä, muttei toisaalta myöskään täysin tyytymättömiä. Kun kyse on palveluprosessien nykytilanteesta, olisi lähtökohtaisesti toivottavaa, että niihin oltaisiin vähintäänkin tyytyväisiä. Neutraaleja vastauksia kolme ei siis voida kysymyksessä tarkasteltuun aiheeseen nähden pitää erityisen hyvinä.

Haastattelujen tarkoituksena oli saada lisää tietoa ja näkemyksiä lähtötilanteesta ongelmanasettelua varten. Haastateltujen joukko oli verrattain pieni, mutta kaikki haastatellut olivat tarkasteltavan aihealueen osalla avainhenkilöitä kehittämistyön edistämisen kannalta sekä lähtötilanteen kuvaamisessa. Haastatteluista saaduissa vastauksissa kuvattiin selkeästi ja laajasti nykytilannetta, tunnistettiin ongelmiin johtaneita tekijöitä sekä tunnistettiin myös hyötyjä sekä riskejä kehittämistyölle. Voidaan todeta, että vastauksista saatiin arvokasta lisätietoa eri näkökulmista kehittämistyön edistämiseksi sekä vahvistusta osallistuvassa havainnoinnissa tehtyihin havaintoihin.

6 Palveluliiketoiminnan teoria

6.1 Palveluliiketoiminta yleisesti

Suomen bruttokansantuotteesta ja työllisyydestä noin 70 prosenttia muodostuu palvelualoista, tarkalleen ottaen 68 prosenttia vuonna 2022 (Tilastokeskus 2023). Tutkimusten mukaan asiantuntijapalveluilla ja erityisesti liike-elämän palveluilla on selvä katalysoiva vaikutus elinkeinoelämään, sillä esimerkiksi konsulttiyritysten ja mainostoimistojen tarjoamien palvelujen kerrannaisvaikutukset voivat ulottua pitkälle tulevaisuuteen. OECD:n tutkimuksen mukaan kymmenen prosentin kasvu palveluissa lisää viisi ja puoli prosenttia koko talouden kasvua, kun vastaava kasvu teollisuuden puolella aikaansaa kolmen prosentin kokonaislisäyksen taloudessa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8)

Useimmat työpaikat syntyvätkin nykyään palvelusektorilla tai teollisten yritysten sisäisissä asiantuntijapalvelutoiminnoissa. Niinpä valtaosa yliopistoista ja ammattikorkeakouluista valmistuvista päätyy palvelutehtäviin. Yrittäjiksi ryhtyvät

sitten taas perustavat todennäköisimmin asiantuntijapalveluyrityksen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8)

Yleisesti ottaen ihmiset ostavat ja kuluttavat palveluita saadakseen jotain tehtyä. Toisin sanoen: ihmiset haluavat saavuttaa hankkimallaan palvelulla jotakin tai ratkaista jonkin ongelman. Jos ihminen pystyy hankkimallaan palvelulla saavuttamaan haluamansa tai ratkaisemaan ongelmansa, kokee hän saavansa arvoa. (Tuulaniemi 2013, 31)

Yritysten toiminnan tavoitteeksi on yleensä määritetty taloudellisen voiton tuottaminen sen omistajille. Organisaatiot pyrkivät tähän usein luomalla toiminnallaan arvoa asiakkailleen. Tämä toiminnalla luotu arvo on niin merkittävää, että asiakkaat ovat halukkaita maksamaan siitä. (Tuulaniemi 2013, 30)

Lisäarvon tuottaminen asiakkaille kuuluu siis monien yritysten strategiaan tavoitteisiin. Asiakkaan kokema arvo on palvelun tuoman hyödyn ja sen hinnan välinen suhde. Palvelun hinnan laskiessa tai vaihtoehtoisesti asiakkaan kokeman hyödyn kasvaessa; asiakkaan kokeman arvon määrä lisääntyy. Palvelun lisäarvo on siis kilpailutekijä. Palvelu kilpailee markkinoilla muiden vastaavien kanssa. Lisäämällä hyötyjä tai alentamalla palvelun hintaa pystytään siis luomaan asiakkaalle enemmän arvoa. (Tuulaniemi 2013, 37)

Useimmissa tapauksissa peruseriaate yritysten taloudellisen voiton tavoittelussa on se, että mahdollisimman pienillä investoinneilla luodaan asiakkaille maksimaalinen määrä tuloksia (Tuulaniemi 2013, 30). Siksi juuri kustannusten hallinnalla on suora yhteys palveluyritysten mahdollisuuksiin menestyä kilpailussa erityisesti silloin, kun asiakas tekee valinnan palveluntarjoajan hinnan perusteella. Palveluprosessien kehittämisessä syntyvä innovaatio voi tuoda yritykselle kilpailuetua, jos se mahdollistaa kilpailijoita alhaisemman kustannustason. (Arantola & Simonen 2009, 11)

6.2 Palvelut ja palvelutuotteet

Tuotteet voidaan suurilta osin vain varauksin määritellä joko palveluiksi tai tavaroiksi, sillä niiden tuotanto sekä markkinointi ovat aina niiden yhdistelmien käyttöä. Palvelututkimuksen alkaessa 1970-luvulla ja vielä paljon jälkeempäinkin ajateltiin, että olisi olemassa erikseen puhtaita palveluita ja tavaroita. Varsinaisia puhtaita palveluita tai tavaroita ei kuitenkaan ole olemassa, on vain tuotteita, joissa on eri määrä tavara- ja palvelukomponentteja. Tuotteet sijoittuvat ikään kuin jatkumolle, jonka toista ääripäätä lähellä ovat eniten palvelukomponentteja sisältävät palvelut, kuten konsultointi ja suunnittelutehtävät. Jatkumon toista ääripäätä edustavat tyypillisimmät tavarat, kuten esimerkiksi einekset ja kengät. Tyypillisesti jako palveluihin ja tuotteisiin määritellään siten, että jos palvelukomponenttien määrä on hallitseva, tuotetta kutsutaan palveluksi, ja jos tavarakomponenttien määrä on hallitseva, puhutaan tavaroista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9–10)

Suora jako palveluihin ja tavaroihin onkin menettelynä hieman karkea ja keino-tekoinenkin. Tuote tulee nähdä ennemminkin kokonaisuutena, jossa on sekä aineettomia että aineellisia elementtejä (Miettinen 2011, 43). Tavaroiksi luokitelluista tuotteista on yleensä arvioitu, että niidenkin markkinahinnasta yli 70 prosenttia muodostuu loppujen lopuksi juuri palvelukomponenteista. Vastaavasti palvelualoilla esimerkiksi tietotekniikan osuus fyysisestä pääomasta on yleensä kolminkertainen verrattuna sen osuuteen teollisuudessa. Liike-elämää palvelevassa toiminnassa, eli tyypillisissä asiantuntijapalveluissa, tietotekniikan osuus on korkeimmillaan, eli yli 30 prosenttia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10)

Tuote terminä koetaankin yleensä tavaraan viittaavaksi tai katsotaan, että kyseessä on aina standardituote (Sipilä 1996, 14; Lehtinen & Niinimäki 2005, 9) Lähtökohtaisesti terminä tuote on kuitenkin yläkäsite, johon sisältyvät niin tavarat kuin palvelutkin. Tuote voi olla asiakkaalle tarkoitettu tavara, palvelu tai näiden yhdistelmä. Liiketaloudellisesta näkökulmasta sekä palvelut että tavarat ovat asiakkaalle hyötyä tuottavia vaihdon välineitä. Tuotetta vastaavana yläkäsitteenä voidaan puhua myös suoritteista, hyödykkeistä ja kaupallisista yksiköistä. Tuote terminä on tarkoitukseen todennäköisesti sopivin

vakiintuneisuutensa ja liiketaloudellisen taustansa vuoksi (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9). Esimerkiksi taide- ja elämysteollisuudessa tuoteajattelu on ollut selkeästi vahvempaa kuin tietoteollisuudessa. Monet artistit ja taiteilijat ovat jopa muuttaneet nimensä myydäkseen paremmin. (Sipilä 1996, 14)

Kansainvälinen ISO 9000-standardijärjestelmä määrittelee tuotteen/palvelun siten, että tuote ja/tai palvelu itsessään on toimintojen ja prosessien lopputulos, aineeton tai aineellinen ja/tai toiminto tai prosessi jo sinänsä. Sisällön osalta tuote-elementtien vaativuus vaihtelee; palveluelementtien tuottaminen voi olla vaativaa tai helppoa sekä vastaavasti fyysisten elementtien tuottamisen vaativuus vaihtelee helposta vaikeaan. (Sipilä 1996, 26)

Palvelut ovat prosesseja, jotka tapahtuvat ajassa ja ne muodostuvat toimenpiteistä, joilla on tarkoitus löytää asiakkaan tarpeeseen tai ongelmaan ratkaisu. Ratkaisu asiakkaan tarpeeseen tai ongelmaan on palvelun lopputulos, jonka tulisi siis tuottaa asiakkaalle arvoa. Tarkasteltaessa palvelua tuotteena, huomataan sen koostuvan joukosta ominaisuuksia, jotka liittyvät palvelun tuotantoprosessiin sekä palvelun lopputulokseen. (Miettinen 2011, 43)

Yhteisiä piirteitä erilaisille palveluille ovat niiden prosessimaisuus, aineettomuus sekä asiakkaan osallistuminen jossain muodossa palvelun tuotantoon. Kyseisiin palvelujen erityispiirteisiin liittyvät liiketoiminnalliset haasteet liittyvät esimerkiksi laadunhallintaan, tehottomuuteen, kysynnän vaihteluun, kasvuun sekä kannattamattomuuteen. Palvelujen tuotteistaminen on yksi keino näiden ongelmien vähentämiseen sekä samalla lisätä yrityksen kilpailukykyä (Jaakkola ym. 2009, 1). Palvelujen perusominaisuuksina voidaan pitää myös niiden tuotannon, markkinoinnin ja kulutuksen oleellista samanaikaisuutta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9)

Ruotsalainen tutkija Evert Gummesson toteaa tiivistetysti: ”palveluja ei voi tiputtaa varpailleen”. Palvelut syntyvät asiakkaan ja palvelujen tuottajan vuorovaikutustilanteissa. Palvelut mielletään usein työn suorittamiseksi, sillä niiden varsinainen varastointi ei ole mahdollista ja niiden jakelu edellyttää yleensä palvelujen tuottajan kuljettamista. Tavaratuotannon puolella voidaan selkeästi erottaa

toisistaan tuotekehitys, tuotanto ja jakelu. Tavaratuotannossa perinteisesti myös itse tuote on valmiina jo ennen kuin se on myyty. Erityispiirteitä tavaratuotannossa on myös siinä, että vastuu ostopäätöksestä on asiakkaalla ja hän vastaa itse myös siitä, millaisen hyödyn hän tavarasta saa. Tavaratuotannon puolella myyjän kiinnostus ulottuu usein vain kaupantekohetkeen asti. (Sipilä 1996, 24)

Palvelun määrittelemisen ei siis ole niin yksinkertaista ja suoraviivaista kuin voisi ajatella. Tuulaniemi on esittänyt palveluille muun muassa seuraavia määritelmiä:

- ”Palvelu on toimintaa, joka helpottaa jotakuta tekemään jotain.
- Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta tai suoritus.
- Palvelu on tapahtumien ja prosessien summa, joka ratkaisee asiakkaan ongelman.
- Palvelu on kokemus.
- Palvelu on pääasiallisesti aineeton toiminta tai hyöty, jonka joku voi antaa toiselle ja jossa omistajuus ei vaihdu.
- Palveluun liittyy vuorovaikutusta, ympäristöjä ja tavaroita.
- Palvelu on abstrakti tuote, jonka arvo syntyy ihmisten välisessä kanssakäymisessä.
- Palvelua ei ole kulutettu loppuun, kun se on käytetty.
- Palvelussa tuotteen omistajuus ei vaihdu.
- Palvelun keskeinen osa on aineeton.
- Palveluita käytetään – ei omisteta.
- Palvelut eivät ole säilyviä.” (Tuulaniemi 2013, 59)

Tuulaniemen esittämistä määritelmistä nousee määrittelyn osalta selvästi esiin neljä keskeisintä asiaa:

- ”Palvelu ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman.
- Palvelu on prosessi.
- Koemme palvelun, mutta emme omista sitä.
- Palvelussa ihmisten välinen vuorovaikutus on merkittävää.” (Tuulaniemi 2013, 59)

Lahtinen & Isoviita ovat määritelleet tavaroiden ja palvelujen tärkeimmät erot seuraavasti:

- ”Palvelu on aineeton tuote, minkä vuoksi sitä ei voi koskea, ei havaita silmin eikä esitellä konkreettisesti (ei myöskään pudottaa varpailleen).
- Palveluja ei voi varastoida, sillä niiden tuottaminen ja kulutus tapahtuvat ainakin osittain samanaikaisesti.
- Palvelu on toimintaa. Jokaiselle asiakkaalle tuotetaan yksilöllinen palvelu, minkä vuoksi palvelun laatu voi vaihdella huomattavasti.
- Asiakas voi itse osallistua palvelun tuottamiseen. Palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä on usein välitön kontakti.
- Palveluja ei voi jälleenmyydä, vaan niiden ostaminen tuo asiakkaalle vain käyttöoikeuden.” (Lahtinen & Isoviita 2001, 46)

Palveluliiketoiminnan osalla voidaan myös ajatella, että esimerkiksi konsulttiyritykset tai asianajotoimistot tekevät palveluiden sijaan käytännössä tuoteliiketoimintaa silloin, kun ne monistavat tarkoin määriteltyä puhdasta palvelua kaikille asiakkailleen samanlaisena, vaikka sen sisältö olisi myös kokonaan aineetonta. Tällöin voidaan siis puhua palvelutuotteista. (Arantola & Simonen 2009, 2)

Palveluiden sisällöt suunnitellaan vastaamaan asiakkaiden tavoittelemaa hyötyä, ja ne voidaan jakaa rakenteeltaan ydinpalveluun sekä tarjottuihin tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu edustaa palvelun olennaisinta osaa ja on se pääasiallinen syy, miksi asiakkaat haluavat sen hankkia. Tukipalvelut ovat ydinpalvelun käytettävyyden kannalta välttämättömiä oheispalveluja, kun taas lisäpalvelut ovat asiakkaille tarjottavia tai myytäviä etuja, jotka antavat lisää valinnanmahdollisuuksia. Lisäpalvelut voivat myös toimia erottautumiskeinona kilpailijoihin nähden, erityisesti tilanteissa, joissa useat palveluntarjoajat tarjoavat samankaltaisia ydinpalveluita. Lisäpalvelut nostavat usein myös palvelun laatumielikuvaa asiakkaiden silmissä. Palvelupaketiksi kutsutaan ydinpalvelun ja siihen liittyvien tuki- ja lisäpalveluiden kokonaisuutta. (Jaakkola ym. 2009, 11–12)

6.3 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut ovat palvelutuotteita, joissa vaativien osaamis- ja tietoelementtien osuus aineettomasta palvelusta on suuri (Sipilä 1996, 26). Asiantuntijapalvelut eroavat siis muista palveluista niiden luonteen vuoksi. Asiantuntijapalvelut ovat tyypillisesti kaikkein aineettomimpia palveluja. Vaikka asiantuntijapalveluiden taustalla voi olla laaja ja vaativa kehittämis- ja tuottamisprosessi, ovat ne tyypillisesti sisällöltään neuvoja, ideoita ja ohjeita. Asiantuntijapalvelut voi nähdä myös prosesseina, jolloin niiden lopputuloksena syntyy palvelun lisäksi konkreettisia lopputuloksia. Asiantuntijapalveluiden konkreettisia lopputuloksia voivat olla esimerkiksi piirustukset, raportit, mainokset tai suunnitelmat. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11)

Ainutlaatuinen osaaminen sekä luovuus ovat asiantuntijapalveluiden keskeisimpiä piirteitä, jotka erottavat ne muista palveluista ja vasta palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä asiantuntijapalveluita (Sipilä 1996, 26; Lehtinen & Niinimäki 2005, 9). Yleisimmin erikoisosaaminen asiantuntijapalveluissa liittyy asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen ja on ominaisuuksiltaan tietotyötä, suunnittelua tai muuta samankaltaista tiedonkäsittelyä. Erikoisosaamisen perustana ovat tieto, taito ja luovuus. Asiantuntijapalveluiden sijasta voidaan käyttää myös termiä: ”tietointensiiviset palvelut”. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9) Asiantuntijapalveluita tarvitaan tilanteissa, joissa kehitetään uutta tai ratkotaan monimutkaisia ongelmia. Asiantuntijapalvelujen tuottamiseen tarvitaan toteutuskykyä ja ammattitaitoa. Lisäksi edellytetään myös kattavaa yleisnäkemyistä, pitkäaikaista kokemusta, vahvoja käsitevalmiuksia sekä inhimillistä luovuutta. (Sipilä 1996, 26)

Asiantuntijapalveluita ei tavanomaisesti ole mielletty tuotteiksi. Myytäessä osaamista, ei sitä aina osata nähdä selkeästi tuotemyyntinä. (Sipilä 1996, 14; Lehtinen & Niinimäki 2005, 9). Asiantuntijat ja esimerkiksi taiteilijat, joiden palvelut ovat jalostuneet tuotteiksi eivät aina pidä siitä, että heidän työtään kutsutaan tuotteeksi. Tuote on tällöin liian lähellä asiantuntijaa tai taiteilijaa itseään – tuntuu vaikealta ajatella itseään tuotteena. (Sipilä 1996, 14)

Asiantuntijapalveluiden määrittely aiheuttaa rajanvedon suhteen samalla tavalla ongelmia kuin tuotteiden osalla tavaroiden ja palveluiden määrittely. Kaikissa palveluissa on kuitenkin jonkinasteista asiantuntijuutta edellyttävä osio, sekä rutiininomaisesti suoritettava osio. Tällöin voidaan pohtia, että milloin tiedon ja erikoisasiantuntemuksen osuus palvelusta on huomattava. Määritteleviksi tekijöiksi on katsottu myös asiantuntemuksen ulottuvuus sekä syvällisyys. Lisäksi palveluhenkilöstön ammattitaidon on katsottu vaikuttavan asiaan. Erottelu perustuu kuitenkin loppujen lopuksi yleisesti hyväksytyihin käytäntöihin, ja itse raja on näin ollen myös epätarkka (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10)

Tuotettaessa asiantuntijapalveluita on asiakkaan riittävä osallistuminen erittäin tärkeää. Asiantuntijapalvelut syntyvät lähtökohtaisesti palveluiden tuottajan ja asiakkaan yhteistyönä. Ensinnäkin asiakas on palvelun tilaaja, ja usein sekä tarjousta, että tilausta on monilla eri tavoilla muunneltava asiakkaan ja palvelun tuottajan yhteistyönä. Tämä johtuu pääosin siitä, että asiantuntijapalveluita tarvitaan eritoten silloin, kun asiakkaalle luodaan jotain innovatiivista tai ratkaistaan hänen monisyisiä ongelmiaan (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11). Asiantuntijapalveluissa yksi haastavimmista ja samalla tärkeimmistä osista on asiakkaan palvelutarpeen määrittäminen. Asiakas ei kaikissa tilanteissa kykene täsmälliseen tilaukseen, koska hän ei välttämättä pysty itse hahmottamaan tarpeitaan tarkasti. Tällöin asian ratkaiseminen saattaa vaatia asiantuntijoilta syvällisempää perehtymistä tai mahdollisia esiselvityksiä, sillä he eivät välttämättä pysty tarjoamaan ratkaisuja asiakkaan pulmaan ilman riittävää taustatietoa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11; Sipilä 1996, 28). Asiantuntijapalvelua tilatessaan asiakkaan onkin usein ensin tilattava selvitys tai diagnoosi siitä, mitä hän tarvitsee. Muissa palveluissa asiakas tyypillisesti itse määrittelee tarpeensa ja ostaa tarvitsemansa tuotteen eikä erillistä tarvemäärittystä tarvita. Palvelujen tuottajat kokevat usein, että tarveselvitystä tai diagnoosia ei arvosteta, eivätkä asiakkaat ole usein valmiita maksamaan siitä. Kuitenkin jos verrataan tätä asetelmaa esimerkiksi lääkärissä käyntiin: olisi vähintäänkin kyseenalaista, jos lääkäri määräisi haluamamme lääkkeet ilman diagnoosia. (Sipilä 1996, 28)

Nimenomaan asiakkaiden ja palvelujen tuottajien asiantuntemuserojen vuoksi asiantuntijapalveluiden palvelu- ja myyntitilanteet ovatkin usein hyvin vaativia.

Asiakkaan ja palvelun tuottajan näkemyserot asiakkaan tarpeeseen soveltuvasta palvelusta voivat olla suuret. Asiakas hallitsee luonnollisesti oman asiansa, mutta ei kyseistä erityisasiaa. Vastavuoroisesti asiantuntija ei taas välttämättä ymmärrä riittävässä määrin asiakkaan toimintaympäristöä tai muita siinä vaikuttavia tekijöitä. Asiakas saattaa myös tarkastella asioita lyhytjänteisesti ja hänellä voi olla myös voimakkaita mielipiteitä asioista pinnalliseen tietotasoonsa perustuen. (Sipilä 1996, 27)

Asiantuntemuserojen ja asioiden monimutkaisuuden vuoksi asiantuntijapalveluissa ei ole tavatonta, että asiakas ei olekaan oikeassa. Tästä huolimatta asiakkaalla on kuitenkin rahat ja hän itse valitsee kilpailuympäristössä, mihin hän rahansa sijoittaa. Asiantuntija tarvitseekin poikkeuksellisen hyviä myyntitaitoja, jotta hän pystyy myymään asiakkaalle sellaisen palveluratkaisun, jota tämä todella tarvitsee. Tuskin monikaan asiantuntija on alalle hakeutuessaan ymmärtänyt ryhtyvänsä samalla myös erittäin vaikeaan myyntityöhön. (Sipilä 1996, 28)

Asiantuntijapalveluiden myyntityötä vaikeuttaa myös se, että ostohetkellä asiakkaan on lähes mahdoton luotettavasti evaluoida ostamaansa palvelua tai sen ominaisuuksia ja laatua. Yleensä asiakas joutuukin tekemään ostopäätöksensä pitkälti epävarmuuden tilassa varsinkin, jos hänellä ei ole aikaisempaa kokemusta vastaavien palveluiden ostosta. Aina edes kokemus ei auta ratkaisevasti, sillä esimerkiksi palveluiden laatu voi vaihdella huomattavasti toimialoittainkin. Usein saatua palvelua on myös vaikeaa arvioida jälkeenpäinkin. Tämän lisäksi asiantuntijapalveluihin liittyvät riskit ovat usein myös hyvin suuret. Epäonnistuneiden asiantuntijapalveluiden vuoksi esimerkiksi yritys voi tehdä konkurssin, rakennus romahtaa, lentokone pudota tai potilas kuolla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11)

Asiantuntijapalveluihin kohdistuu tyyppillisesti niin suuria vaatimuksia, että kaikki tarvittavat ominaisuudet harvoin yhdistyvät yhdessä yksittäisessä asiantuntijassa. Tämän vuoksi asiantuntijapalveluita tuottavan yrityksen työyhteisössä onkin pyrittävä siihen, että tarvittava osaaminen löytyy työpareista tai tiimistä. Vertauskuvaa voidaan hakea urheilun piiristä, josta löytyy hyviä valmentaja –

urheilijasuhteita. Toinen ohjaa ja toinen tekee, ja yhteistyöstä syntyy huippusuoritus. (Sipilä 1996, 27)

6.4 Palveluliiketoiminnan erikoispiirteet

Menestyksekkään palveluliiketoiminnan taustalla on yrityksen kyky muodostaa vahva perusta kasvulle ja kannattavuudelle, joka rakentuu osaamisen ja innovaatioiden varaan. Kustannustehokas palvelukehitys on tässä edellyttävänä tekijänä, joka mahdollistaa resurssien tehokkaan hyödyntämisen. (Arantola & Simonen 2009, 4)

Palveluliiketoimintaa tulee tarkastella prosessina, ei projektina. Palveluliiketoiminnassa palvelut kehittyvät jatkuvasti, eivätkä tuotteet ole koskaan valmiita (Tuulaniemi 2013, 232). Ainoa kestävä kilpailuetu perustuu yrityksen kykyyn oppia ja kehittyä nopeammin kuin kilpailijat. Yrityksen tuodessa markkinoille uusia asiakkailleen arvoa tuovia palveluita, kopioivat parhaat kilpailijat ne nopeasti. Jo pelkästään hintakilpailu ja asiakkaiden jatkuva tarpeiden muutos vaativat jatkuvaa toiminnan ja tuotteiden kehittämistä. Paikallaan pysyminen merkitsee hidasta kuihtumista. Tämän ehkäisemiseksi näissä yhteyksissä puhutaan usein muun muassa jatkuvasta parantamisesta, muutosjohtamisesta, oppivasta organisaatiosta ja innovaatioista. Muutosta ajattelutavoissa voidaan tarkastella yksittäisen ihmisen mielen (psykologisena) prosessina ja yhteisön kehittymisenä (sosiaalisena) prosessina. Pienemmässä ryhmässä muutokset tapahtuvat helpommin kuin suuressa, mahdollisesti kansainvälisesti toimivassa organisaatiossa (Laamanen & Tinnilä 2009, 39). Innovaationkonsultointiin erikoistuneen Doblinin perustaja Larry Keeley on tutkinut, mihin innovaatiotyyppiin panostamalla saadaan paras tuotto sijoitukselle. Hänen tutkimustensa mukaan olemassa olevan liiketoimintamallin kehittäminen osoittautui selvästi tuottoisimmaksi kehityskohteeksi: olemassa olevan liiketoimintamallin innovointi tuottaa yhtä kehityseuroa kohden lähes kymmenkertaisen tuoton. Olemassa olevien palveluliiketoimintamallien kehittäminen on siis keskeisen tärkeää. (Tuulaniemi 2013, 177)

Erityisesti palveluliiketoiminnassa korostuu se, että kaikki inhimillinen toiminta rakentuu vuorovaikutukselle, jonka onnistuminen määrittelee saavutettavat tulokset. Kaikissa palvelutilanteissa on tärkeää luoda myönteisiä vaikutelmia tai mielikuvia heti ensimmäisestä kontaktista lähtien. Mikäli osapuolten vaikutelmat toisistaan ovat negatiivisia, yhteistyötä ei synny. Asiakaspalvelutilanteissa on erityisen merkittävää, että palveluitaan tarjoava osapuoli tiedostaa, että vaikutelmat eivät synny sattumalta. Niihin voidaan aina vaikuttaa omalla toiminnalla ja niitä voidaan myös suunnitella. Markkinoinnissa asiaan viitataan yleensä tietois-ten vaikutelmien luomisena (Lahtinen & Isoviita 2001, 1). Palvelutapahtuman onnistumisen kannalta hyvän ensivaikutelman luominen on erityisen tärkeää. Onnistuneen ensivaikutelman myötä asiakas antaa helpommin anteeksi myöhemmissä asiakassuhteen vaiheissa tapahtuvat pienet virheet ja puutteet. Ensi-vaikutelmaan vaikuttavat eniten palveluympäristö, yrityksen muiden asiakkaiden suhtautuminen, asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö, asiakkaan odotukset palvelulta sekä mielikuva yrityksestä. Kielteistä ensivaikutelmaa ei voida koskaan muuttaa. Ensi-vaikutelma muotoutuu yleensä 10–15 sekunnissa. Asiak-kaan huomio ja ensivaikutelma perustuvat valikoivaan tarkkaavaisuuteen. Kun palvelutilannetta ajatellaan esimerkiksi elokuvana – asiakkaan ensivaikutelma on ikään kuin pysäytyskuva sen alusta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 1, 6)

Sanotaan, että palveluyhteisön osaamisen vaatimus on 100 prosenttia. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen on onnistuttava jokaisella asiakaskohtaamisella, eikä vain satunnaisesti. Tämän vuoksi jokaisen asiakasrajapinnassa toimivan henkilön pitää pystyä tarjoamaan tasokasta palvelua, sillä asiakas voi satunnai- sesti kohdata eri henkilöitä palvelutilanteissa (Lahtinen & Isoviita 2004, 39). Pal-velualoilla onkin vakiintunut sanonta, jonka mukaan: ”palveluketju on juuri niin vahva, kuin on sen heikoin lenkki.” Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas ei anna suurta arvoa sille, että vain jotkin asiat sujuivat palvelutilanteessa hyvin. Asia- kas odottaa kaiken sujuvan moitteettomasti. Ihmiset ovat myös taipuvaisia muistamaan erityisesti kielteiset kokemukset, kun taas myönteiset kokemukset saattavat jäädä taka-alalle kielteisten kokemusten varjoon. (Lahtinen & Isoviita 2001, 43)

Koska palveluliiketoiminnassa, ja erityisesti asiantuntijapalveluita tuottaessa asiakkaalla on prosessin kannalta olennainen rooli, tulee palveluiden suunnittelussa ja asiakasrajapinnassa työskentelyssä huomioida seuraavat lainalaisuudet:

- 3/11-sääntö. Asiakkaan ollessa tyytyväinen hankkimiinsa tuotteisiin ja saamaansa palveluun, hän on todennäköisimmin halukas asioimaan yrityksen kanssa uudelleen. Tyytyväisyys syntyy siitä, kun asiakkaan odotukset täyttyvät tai jopa ylittyvät. Tämä vahvistaa asiakassuhdetta ja tyytyväinen asiakas jakaa positiivisen kokemuksensa tutkimusten mukaan keskimäärin kolmelle muulle henkilölle. Tyytymättömän asiakas vastaavasti jakaa kielteisen kokemuksensa keskimäärin 11 muulle henkilölle. Jos yritys huolehtii asiakkaistaan asianmukaisesti, ei sen välttämättä tarvitse alentaa hintojaan tai käyttää suuria summia markkinointiin hankkiakseen uusia asiakkaita.
- 1/12-sääntö. Yhden kielteisen palvelukokemuksen korjaaminen vaatii suomalaisen tutkimuksen peräti 12 myönteistä kokemusta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas muistaa kielteisen kokemuksen pitkään. Yrityksen markkinointipuolelle haastavin tilanne syntyy, kun ei olla tietoisia palveluketjun heikoista lenkeistä. Pettynyt asiakas alkaa välittömästi etsiä uusia vaihtoehtoisia palveluntarjoajia.
- 26/27-sääntö. Claus Möllerin tutkimuksen mukaan 27 pettyneestä asiakkaasta peräti 26 jättää valittamatta. Tämä johtuu siitä, että asiakkaat kokevat, ettei valitus kuitenkaan johtaisi mihinkään ja olisi näin ollen vain ajanhukkaa. Yrityksen etu onkin kannustaa asiakkaitaan antamaan mahdollisimman välitöntä palautetta. Mitä nopeammin yritys saa tiedon virheistään, sitä vähäisimmillä vahingoilla tilanteesta selvittää. Joskus asiakas äänestää myös jaloillaan ja noin 70 prosenttia pettyneistä asiakkaista harkitseekin palveluntarjoajan vaihtamista. Möllerin tutkimuksen mukaan jopa 90 prosenttia valituksen tehneistä asiakkaista vaihtaa palveluntarjoajaa, jos se vain on mahdollista. Lisäksi pettyneet asiakkaat myös jakavat kielteisen kokemuksensa (3/11 sääntö), mikä merkitsee sitä, että huonosti hoidetuista asiakassuhteista aiheutunut vahinko on moninkertainen.
- 1-10-27-sääntö. Jokainen työntekijä myös markkinoi. Kaikkien asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden tehtäviin kuuluu nykyisin myös markkinointi, oli heidän päätyönään mitä tahansa. Erityisesti Pohjoismaissa kehitetyn markkinointinäkemys mukaan markkinointi nähdään tapahtumasarjana (prosessina), jonka tarkoituksena on luoda ja kehittää pitkäaikaisia asiakassuhteita. Laadukas työ onkin parasta markkinointia ja se luo vankan perustan yrityksen kannattavuudelle. Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan menetetyn asiakkaan takaisinsaamiseksi tarvitaan jopa 27-kertainen markkinointipanostus verrattuna kanta-asiakkaan pitämiseksi tarvittavaan panostukseen. Uusien asiakkaiden hankkiminen puolestaan on noin 10 kertaa kalliimpaa kuin myynti kanta-asiakkaille. (Lahtinen & Isoviita 2001, 9–10)

Lahtinen & Isoviita ovat listanneet asiakasmenetysten aiheuttajia prosentuaalisesti seuraavasti:

- 1 % kuolema (fyysinen kuolema, yrityksen konkurssi)
- 2 % asiakkaiden muutto paikkakunnalta toiselle
- 5 % asiakkaiden ostotottumusten ja kulutustapojen muutos
- 9 % tuotteiden liian korkeat hinnat
- 14 % tuotteiden heikko tekninen laatu
- 68 % asiakkaiden huono kohtelu ja heikko asiakaspalvelu.” (Lahtinen & Isoviita 2001, 10)

Ylivoimaisesti suurin syy yritysten asiakasmenetyksille on Lahtisen & Isoviitan mukaan heikko asiakaspalvelu ja asiakkaiden huono kohtelu (Lahtinen & Isoviita 2001, 10). Huomioiden edellä listatut asiakassuhteisiin liittyvät lainalaisuudet, on asiakaskeskeisen näkökulman huomiointi palveluiden suunnittelussa kriittisessä roolissa.

6.5 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilua ei ole yksiselitteisesti määritelty. Palvelumuotoilu ei siis ole rajattu osaamisalue, vaan pikemminkin ajatustapa, prosessi ja työkaluvalikoima, jonka perusta pohjautuu useisiin osaamisalueisiin muotoilusta insinööritieteisiin ja johtamisesta yhteiskunnallisiin tieteisiin. Tätä jaettua ajatusmallia voidaan käyttää kaikilla osaamisalueilla yhteisenä kielenä, kun kehitetään menestyviä palveluita. Varsinaisesta uudesta keksinnöstä ei palvelumuotoilun kohdalla voida puhua, sillä kyse on enemmänkin tavasta yhdistellä perinteisiä elementtejä luovalla uudella tavalla. (Tuulaniemi 2013, 24, 60). Palvelumuotoilussa käyttäjän näkökulma tuodaan palvelujen kehittämisen keskiöön. Palvelumuotoilussa tavoitellaan palveluiden hyödyllisyyttä, käytännöllisyyttä ja haluttavuutta asiakkaille samalla kuitenkin niin, että ne ovat myös selvästi erottuvia sekä tehokkaita palveluntarjoajan näkökulmasta. (Miettinen 2011, 55)

Palvelumuotoilussa hyödynnetään pitkään käytössä olleita muotoilumenetelmiä käyttäjätiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. Perinteinen palvelujen kehittäminen perustuu usein markkinatutkimuksiin ja asiakaspalautekyselyihin, jotka

koostuvat pääosin kerätystä asiakaspalautteesta ja määrällisistä myyntiin liittyvistä tiedoista (Miettinen 2011, 13; Tuulaniemi 2013, 24). Kyseiset tiedot eivät kuitenkaan aina tarjoa riittävästi tietoa varsinaisen käyttäjäkokemuksen arvioimiseksi. Palvelumuotoilun kontekstissa puhutaan asiakkaista, käyttäjistä, asiakasymmärryksestä ja käyttäjätiedosta. Palveluliiketoiminnan mallit ovat muuttaneet asiakkaan roolin passiivisesta palvelun vastaanottajasta aktiivisemmän käyttäjän rooliin. Palvelumuotoilussa lähtökohtana on inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Asiakasymmärryksen perusteella voidaan tuottaa uusia palveluinnovaatioita. (Miettinen 2011, 13)

Palvelumuotoilu voidaan nähdä myös prosessina. Prosessi käynnistyy asiakkaiden tarpeiden, unelmien ja toiveiden perusteellisesta ymmärtämisestä. Asiakkaan ymmärtäminen ja käyttäjätiedon hankinta auttavat tunnistamaan uusia kaupallisia mahdollisuuksia. (Miettinen 2011, 19) Palvelumuotoilu onkin siis yrityksen työkalu strategisten mahdollisuuksien tunnistamisessa palveluliiketoiminnassa, uusien palveluiden innovoinnissa ja jo olemassa olevien palveluiden kehittämisenä. Palvelumuotoilu edustaa systemaattista lähestymistapaa palveluiden kehittämiseen ja innovointiin, yhdistäen samanaikaisesti sekä analyyttisen että intuitiivisen näkökulman. Analyyttinen lähestymistapa perustuu loogiseen päättelyyn: tosiasioihin, asiakastutkimukseen ja datan hyödyntämiseen. Intuitiivinen näkökulma tarkoittaa taitoa ja kokemusta havaita mahdollisuuksia tulevaisuudessa ja kykyä nähdä sellaista, mikä ei ole vielä olemassa. (Tuulaniemi 2013, 10–11, 24)

Palvelumuotoilu käyttää uusia käsitteitä palveluiden ja asiakaskokemuksen jäsentämiseen, jotta palvelutuotteiden määrittely ja tuotteistaminen olisi konkreettisempaa ja helpommin hallittavissa (Miettinen 2011, 43). Yksi keskeisimmistä palvelumuotoilun periaatteista on ymmärtää asiakkaiden arvonmuodostusprosesseja. Asiakkailla on omat odotuksensa siitä, että millaista arvoa he saavat hankkimastaan palvelusta. Nämä odotukset voivat liittyä henkilökohtaisiin kokemuksiin, toiveisiin, tarpeisiin sekä yrityksen viestintään ja brändiin. Tuntemalla miten asiakkaat kuluttavat palvelutuotteita, asiakkaille lisäarvoa tuottavien palveluiden suunnittelu helpottuu. Yksinkertaistetusti palvelumuotoilun ajatusmalli

keskittyy siihen, että laadukkaampia palveluita käyttävät asiakkaat ovat valmiita maksamaan niistä enemmän sekä kertahankintoina että toistuvina ostoksina. (Tuulaniemi 2013, 29, 33)

Ainoa asia, joka pysyy, on muutos (Tuulaniemi 2013, 15). Ympäri maailmaa innovatiiviset yritykset ovat heränneet ymmärtämään palvelumuotoilulle ominaisia lähestymistapoja ja menetelmiä. Ne hyödyntävät palvelumuotoilun mahdollisuuksia erityisesti palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Innovatiiviset yritykset ovat aloittaneet systemaattiset panostukset tutkimukseen ja kehittämiseen. (Miettinen 2011, 28)

Palvelumuotoilu mukautuu uusiin ympäristöihin ja tarpeisiin. Käyttäjät ovat keskeisessä roolissa tuottaessaan tietoa, joka on hyödynnettävissä tulkinnan kautta palveluiden suunnittelussa. Palvelumuotoilijan on tärkeää oivaltaa, miten palveluiden käyttötavat eri tilanteissa sekä niiden merkitys ja arvo vaikuttavat asiakkaiden elämään. Tämän ymmärryksen perusteella voidaan kehittää konsepteja. Palvelumuotoilussa painottuvat käyttäjäkokemuksen eri osa-alueet, kuten palvelutuotteen käyttöön liittyvä toiminnallinen ympäristö, palvelutuotteen käytön tuottamat merkitykset, asiakkaiden persoonallisuus sekä sosiokulttuurinen konteksti, uutuusarvo ja käyttöön sekä omistamiseen liittyvät aineelliset ominaisuudet ja estetiikka. (Miettinen 2011, 26)

Palvelukokemusta ei voi sinänsä suunnitella, sillä se on loppujen lopuksi subjektiivinen ja tapahtuu asiakkaiden mielessä. Palvelumuotoilun päämääränä on kuitenkin optimoida asiakkaiden kokemus. Tämä saavutetaan keskittymällä asiakaskokemuksen kannalta kriittisiin hetkiin optimoimalla palveluprosessit, vuorovaikutus sekä työtavat ja -tilat. Samalla pyritään eliminoimaan tekijöitä, jota voivat häiritä. Tavoitteena on luoda asiakkaille niin positiivinen kokemus palvelusta kuin vain on mahdollista. (Tuulaniemi 2013, 26)

Palvelumuotoilu pyrkii siis muotoilun avulla varmistamaan, että palvelu tuottaa halutun asiakaskokemuksen, ja on yksi asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittämisen keino. Asiakkaiden palvelukokemus muodostuu asiakkaiden ja yrityksen sekä sen tarjoamien palveluiden kohtaamisissa, joiden kautta asiakkaat

kokevat, aistivat ja näkevät palvelun ja sen brändin. Palvelumuotoilussa käytetään käsitettä ”kontaktipisteet”, jotka voidaan jaotella neljään luokkaan:

1. Tilat/kanavat. Kanavat ovat paikkoja, ympäristöjä ja tiloja, joissa palvelun asiakkaalle näkyvä osa tuotannosta tapahtuu. Nämä kanavat voivat olla aineellisia, aineettomia tai digitaalisia. Monet palvelut ovat luonteeltaan monikanavaisia.
2. Esineet. Esineet kontaktipisteinä voivat olla asiakkaiden käyttämiä, tarvitsemia tai omistamia tavaroita tai laitteita, joita tarvitaan palvelua käytettäessä. Ne saattavat olla esimerkiksi henkilökunnan käyttämiä, mutta asiakkaille kuitenkin näkyviä palvelun tuottamiseen liittyviä välineitä jotka näin ollen vaikuttavat heidän palvelukokemuksensa.
3. Prosessit/toimintamallit. Toimintamallit määrittelevät palvelun tuotantotavan yksittäisissä palvelutilanteissa. Palveluissa kaikki prosessit ja muut rutiinit voidaan määrittää aina pienimpiin yksityiskohtiin asti. Vaikka palvelueleet voivat olla vain pieni osa palvelun tuotantoa, niillä voi olla merkittävä rooli asiakaskokemuksen kannalta.
4. Ihmiset. Yleensä ihmisillä on keskeinen osa palvelun tuotannossa. Palvelumuotoilun avulla voidaan ohjata sekä niitä, jotka hyödyntävät palveluita, kuten asiakkaita ja muita käyttäjiä, että niitä, jotka palveluita tuottavat. (Arantola & Simonen 2009, 10; Miettinen 2011, 52–53)

Asiakkaan osallistumisella tarkoitetaan palvelumuotoilussa sitä, että asiakkaalla itsellään on aktiivinen rooli ja vaikutus palvelukokemuksen muodostumiseen (Miettinen 2011, 46). Yrityksen omien asiakasratkaisujen tunteminen onkin yksi asiakasymmärryksen muoto. Asiakasymmärrys on palveluliiketoiminnan kehittämisen resurssi, kun:

- Yritys tiedostaa, miten asiakasymmärryksen avulla voidaan kehittää palveluliiketoimintaa.
- Yritys tunnistaa, mistä saada asiakkaita koskevaa tietoa.
- Yrityksellä on käytössään prosessit tai käytännöt, jotka mahdollistavat asiakastiedon tallentamisen, jalostamisen ja jakamisen.
- Asiakastieto ei siiloudu toiminnoissa, vaan sitä on saatavilla yli rajojen.
- Yrityksellä on käytössään prosessit tai käytännöt, joilla hyödynnetään asiakasymmärrystä tarkoituksenmukaisesti.
- Asiakastiedon yhdistely ja jäsentely tapahtuvat mahdollisimman lähellä päätöksentekotilanteita, erityisesti palveluliiketoiminnan kehittämisen yhteydessä. (Arantola & Simonen 2009, 11, 29)

Usein kiistellään siitä, tulisiko tuotekehityksen olla asiakas- vai teknologia- tai osaamiskeskeistä. Sen pitää olla kumpaakin, sillä pelkkä asiakaskeskeisyys ei riitä asiantuntijapalveluissa. Akio Morita, entinen Sony-yhtiön pääjohtaja kiteyttää asian toteamalla:

”Asiakas ei tiedä mikä on mahdollista – me tiedämme.” (Sipilä 1996, 51)

Samaan teemaan liittyen myös Henry Ford, henkilöautojen massatuotannon isä on aikanaan todennut:

”Jos olisin kysynyt ihmisiltä mitä he haluavat liikkumiseen, he olisivat todennäköisesti sanoneet, että nopeampia hevosia.” (Tuulaniemi 2013, 73)

Asiantuntijaorganisaatioiden ikuisena haasteena onkin yhdistää mielekkäästi asiakaskeskeisyys ja osaamis- ja teknologiakeskeisyys. Paul Sherlock kuvaa kehitystä tanssiksi, jossa markkinat ja teknologia etsivät yhteistä rytmiä. Kun yhteinen rytmi löytyy, tanssi alkaa sujua saumattomasti. (Sipilä 1996, 51)

6.6 Kilpailukyky ja -strategiat

Palveluliiketoiminnassa kilpailukyky on välttämätön edellytys alalla toimimiseen ja säilymiseen. Yritys voi rakentaa ylivoimaista osaamistaan tai kilpailuetua tiettyjen kilpailukykytekijöiden pohjalta. Markkinoijat ja tuotesuunnittelijat etsivät jatkuvasti kestävästä kilpailuetua eli sellaista vahvuutta suhteessa kilpailijoihin, jonka ylläpitäminen on mahdollista kohdemarkkinoilla. Asiantuntijaorganisaatioilla on lähtökohtaisesti kaksi tapaa saavuttaa kilpailuetu:

- Kilpailuedun hankkiminen osaamisen ja sen tehokkaan hyödyntämisen kautta, mikä voi ilmetä esimerkiksi laadukkaampana palveluna, parempana jakeluna ja/tai markkinointiviestintänä.
- Kustannusjohtajuus eli hintaan perustuva kilpailuedun saavuttaminen, kuten matalat kustannukset ja sen ansiosta alhaiset hinnat. (Tuulaniemi 2013, 174–175)

Tunnetuin ja yleisesti käytetyin kilpailustrategiamalli on kuitenkin strategiaprofessori Michael Porterin niin sanottu geneerinen malli. Porterin mukaan yrityksen valittavana on jokin seuraavista kilpailustrategioista:

- Kustannusjohtajuus eli palvelun tuottaminen alhaisimmin kustannuksin omalla alallaan ja tietyissä kohderyhmissä. Jotta tämä strategia toimisi, yrityksen on oltava ainoa kustannusjohtaja eikä vain yksi monista samaan asemaan pyrkivistä kilpailijoista. Kyseinen strategia edellyttää yleensä myös pitkälle vietyä automatisointia sekä suuria volyymejä. Asiakkaat valitsevat palvelut sen hinnan vuoksi.
- Differentointi eli erikoistumisstrategia. Kyseisessä strategiassa palvelun tulee erottua kilpailevista vaihtoehdoista asiakkaille tärkeillä ominaisuuksilla. Differentointi voi aiheuttaa korkeampia tuotantokustannuksia, mutta samalla se mahdollistaa myös paremman katteen. Strategian edellytyksenä on, että yritys löytää lisäominaisuuksia tarjoamiinsa palveluihin, jotka ovat vaikeasti kopioitavissa kilpailijoiden toimesta. Asiakkaat valitsevat palveluntarjoajan sen perusteella, minkä arvon kokevat saavansa palvelusta.
- Keskittäminen. Keskittämistä strategia eroaa kahdesta aiemmasta siten, että siinä keskitytään kapeaan kohdesegmenttiin. Yritys voi valita joko kustannus- tai differentointipainotteisen keskittämistästrategian. Tämä strategia on mahdollinen, koska kilpailijat toimivat laaja-alaisesti eivätkä välttämättä pysty vastaamaan kaikkien kohderyhmien erityistarpeita. (Tuulaniemi 2013, 174–175)

Asiantuntijapalveluorganisaatiot voivat siis pääsääntöisesti tarjota joko matalampaa hintaa tai parempaa palvelua, mutta eivät lähtökohtaisesti molempia. Monet asiantuntijaorganisaatiot pyrkivät kuitenkin välttämään suoraa hintakilpailua. Tämä johtuu paitsi organisaatioiden kokemuksen ja palvelua koskevan ymmärryksen puutteesta myös siitä, että asiakkaat käyttävät usein palvelun hintaa laadun indikaattorina. Asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa matalinta hintaa voidaan pitää negatiivisena tapana erilaistaa palvelua. Näistä syistä asiantuntijaorganisaatioiden tärkeimmäksi keinoksi kilpailuedun saavuttamiseksi nousee usein suoritukseen perustuva ylivoimainen palveluosaaminen. Kun yritys valitsee strategiakseen kustannusjohtajuuden sijaan palveluiden kehittämisen, se suunnittelee uuden tai muokatun palvelun nykyisille markkinoille. Tämä saattaa sisältää nykyisten palveluiden selkeämpää tuotteistamista. Vaihtoehtoisesti yritys voi harkita myös uusia palveluversioita, laadun parantamista, valikoiman laajentamista sekä muita innovaatioita, jotka koskevat olemassa olevia palveluita nykyisille asiakkaille. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24, 26)

7 Prosessit ja prosessikäsitteitä

7.1 Prosessit yleisesti

Prosessi terminä tarkoittaa sarjaa loogisesti eteneviä ja toistuvia toimintoja. Prosessien kuvaamisen avulla toistuvia tapahtumaketjuja ei tarvitse suunnitella alusta lähtien joka kerta uudelleen. Prosessit mahdollistavat siis voimavarojen säästämisen ja vapauttavat samalla myös aikaa rutiinitehtävistä luovaan työhön (Tuulaniemi 2013, 126). Prosessiajattelun perusajatuksena on usko siihen, että organisaatio tuottaa arvoa asiakkailleen tiettyjen toimintojen järjestelmällisen ketjun avulla. Tämän arvon luomisen tulisi olla organisaatiossa systemaattista ja ohjattua, sillä tämä prosessi on keskeinen osa organisaation toiminnan tuloksellisuutta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10)

Prosessit voidaan nähdä myös tietämyksen lajina. Ainoastaan mallinnettu tietämys on tehokkaasti siirrettävissä ja jaettavissa. Sujuva yhteistyö organisaatiossa mahdollistuu hyvin mallinnettujen prosessien avulla. Prosessin toteutuksessa tarvitaan tietämystä, kuten tarkistuslistoja, lomakkeita ja malleja. Liiketoimintatiedon hallinta itsessään on prosessi, jossa tarvittava tieto määritellään, kerätään se, jalostetaan se ja jaetaan se niille, jotka sitä tarvitsevat. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29)

Tarkasteltaessa prosessia tiedon jalostumisen näkökulmasta, tarkoitetaan sillä syötteiden (input) muuntamista tuotoksiksi (output). Toinen olennainen yhteys tiedon ja prosessin välillä on prosessin suorituskyky. Tässä yhteydessä keskitytään usein operatiivisten tavoitteiden asettamiseen sekä suorituskyvyn mittaamiseen. Kun prosessi on mallinnettu ja sisäistetty, kehitystyö jatkuu arvoa luovan prosessin tehokkuuden parantamisella. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29)

Prosessiajattelun merkitys korostuu jatkuvasti, sillä käytännössä kaikki työ tehdään prosesseissa. Yhdistämällä yritykset, asiakkaat, toimittajat ja muut sidosryhmät yhteen prosessiketjuun, voidaan parantaa kokonaiskuvan hahmottamista sekä keskittää huomio oikeisiin asioihin. Samalla rajapintaongelmien määrää

voidaan ja vähentää, mikä mahdollistaa suurempien kustannushyötyjen saavuttamisen optimoitavan toimintoketjun pidentyessä. (Lecklin 2006, 21)

Organisaatioiden menestys rakentuu yhä enenevässä määrin ei-fyysisiin tekijöihin, joista puhutaan usein aineettomana pääomana. Se voidaan jaotella kolmeen osa-alueeseen:

- Inhimilliseen pääomaan (esimerkiksi osaaminen, kyvykkyudet, asenne ja hiljainen tieto).
- Suhdepääomaan (esimerkiksi suhteet asiakkaisiin, ja muihin sidosryhmiin, maine sekä brändi).
- Rakennepääomaan (esimerkiksi arvot, kulttuuri, työilmapiiri, prosessit ja järjestelmät, asiakasrekisterit sekä patentit). (Laamanen & Tinnilä 2009, 29)

Inhimillisen pääoman merkitystä organisaatioiden arvon tuottamisen resurssina ei kannata aliarvioida. Sitä hallitaan ja kehitetään prosesseina, ja niiden avulla organisaatiot voivat yhä tehokkaammin innovoida sekä jakaa ja kehittää osaamista. Inhimillinen pääoma onkin todellinen kilpailuedun lähde, sillä lähes kaikki muut resurssit voidaan melko vaivattomasti kopioida kilpailijoiden toimesta. Henkilöstön osaaminen, kyvykkyys ja motivaatio ovat kuitenkin aina ainutlaatuisia resursseja, joiden varaan organisaatiot voivat perustaa kestävänsä menestyksensä. Voidaankin todeta, että käytännössä kaikki muut palveluiden ja toiminnan ilmenemismuodot ovat seurausta osaamisesta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 30)

Organisaatioissa työskentelevällä henkilöstöllä on paljon henkilökohtaista tietoa ja osaamista, inhimillistä pääomaa, jonka jakaminen, tallentaminen ja monistaminen ilman prosesseja on haastavaa. Tällaista kokemusperäistä tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Organisaatiot eivät välttämättä pysty hyödyntämään inhimillistä pääomaansa, mikäli tiedontallennusjärjestelmät ja erityisesti sisäinen viestintä puuttuvat. Inhimillisen pääoman hyödyntämismahdollisuuksia voi vähentää myös tietyissä tilanteissa henkilöstön halu pitää tieto omanaan tai ylipäätään tiedon jakamisen vaivalloisuus. Henkilöstö ei välttämättä aina myöskään tiedosta omaksumansa tiedon arvoa, koska se on heille arkipäiväistä ja itsestään selvää. (Arantola & Simonen 2009, 26)

Inhimillistä pääomaa kumuloituu myös asiakaspalvelussa. Asiakasrajapinnassa työskentelevälle henkilöstölle kertyy hiljaista tietoa asiakkaiden haasteista ja tarpeista. Mikäli yrityksellä ei ole prosessia, jolla kyseistä tietoa siirrettäisiin palveluiden kehitykseen ja markkinointiin, on asiakastieto hajallaan ja vaikeasti hyödynnettävissä. Tällöin johtopäätökset ja kokonaiskuva eivät myöskään välity palveluiden kehittämiseen asti, jossa erityisesti asiakaspalaute olisi tärkeää; tiedettäisiin mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä, mistä saadaan kielteistä palautetta sekä mistä aiheutuu reklamaatioita ja sitä kautta kustannuksia. Hiljaisen tiedon siiloutumista tapahtuu tyypillisesti myös liiketoimintayksiköiden välillä. Yksi liiketoimintayksikkö voi keksiä ratkaisun ongelmaan, jonka ei tiedetä olevan haaste myös muille liiketoimintayksiköille. Kehittyneimmät palveluyritykset rakentavat kokonaisvaltaisia asiakasymmärrysprosesseja, jotka kokoavat eri lähteissä syntyvän asiakastiedon, jalostavat sen, ja jakavat sen päätöksenteon käyttöön. Ratkaisuina tarvitaankin organisaatiomalleja, tiimejä ja organisaation prosesseja ja käytäntöjä, kuten kokouksia ja tiedottamista, jotka toimivat hiljaisen tiedon koodaajina ja välittäjinä. (Arantola & Simonen 2009, 5–6, 26)

Prosesseille on tyypillistä, että ne ovat hyvin riippuvaisia tietojärjestelmien toimivuudesta, sillä tietoa varastoidaan ja prosessoidaan niissä. Prosesseissa tapahtuva toiminta tuottaa usein tietoa tietojärjestelmiin, esimerkiksi palvelutilanteiden määrästä. Tapahtumatietojen perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä prosessien tehokkuudesta ja toimivuudesta. Tietojärjestelmiä kehitettäessä, niihin liittyvää toimintaa kuvataan tyypillisesti prosesseina. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29)

Prosessien yhteydessä puhutaan myös prosessilajeista. Käytetty terminologia ei ole yksiselitteisesti vakiintunutta. Kirjallisuudessa käytetään esimerkiksi hyvin vaihtelevasti nimikkeitä pää-, ydin-, avain-, tuki- ja osaprosessi. Lisäksi prosesseihin liittyen puhutaan myös vaiheista tai tehtävistä. Lecklin on määritellyt prosessilajit ja prosesseihin liittyvää termistöä seuraavasti:

- ”Pääprosessit nimellä tarkoitetaan kokonaisuuden kannalta keskeisiä ja laajoja prosesseja. Pääprosessit ovat yleensä ydinprosesseja.
- Ydinprosessit ovat ulkoista asiakasta palvelevia prosesseja. Niiden lähtökohtana ovat yrityksen ydinkyvykkyudet. Ydinprosessien avulla jalostetaan yrityksestä löytyvät kyvyt

ja osaaminen tuotteiksi, joilla on asiakkaalle lisäarvoa. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu.

- Avainprosessit liittyvät organisaation menestystekijöihin. Ne ovat yrityksen kaikkein tärkeimpiä prosesseja ja samalla myös ensisijaisia kehittämiskohteita. Avainprosessit voivat olla ydin- tai tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja.
- Tukiprosessit ovat yrityksen sisäisiä prosesseja. Ne tukevat organisaation toimintaa ja luovat edellytyksiä ydinprosessien onnistumiseksi. Tyypillisiä tukiprosesseja ovat talous-, tieto- ja henkilöstöhallinto.
- Osaprosesseilla ja alaprosesseilla tarkoitetaan prosessihierarkiassa alemmalla tasolla olevia prosesseja.
- Vaihe tai tehtävä on prosessiin kuuluva alimman tason aktiiviteetti. Työvaihe on useimmiten kerralla suoritettava kokonaisuus. Prosessikuvauksessa työvaiheeseen ei laadita omaa prosessikaaviota, vaan siihen liitetään työohje.” (Lecklin 2006, 129–130)

Prosesseille pitää aina määrittää myös omistaja. Prosessiomistaja on prosessiajattelun mukanaan tuoma uusi johtamisen rooli. Funktionaalisessa organisaatiossa prosessiomistaja voidaan rinnastaa tulosityksikön tai osaston johtajaan. Prosessiomistajan tehtävänä on varmistaa liiketoimintaprosessin tulos ja suorituskyky koko prosessin osalla. Prosessinomistajan vastuisiin kuuluvat prosessin suunnittelu ja määrittely, prosessin tuloksen varmistaminen sekä prosessiin liittyvä prosessihenkilöstö. (Lecklin 2006, 130–131)

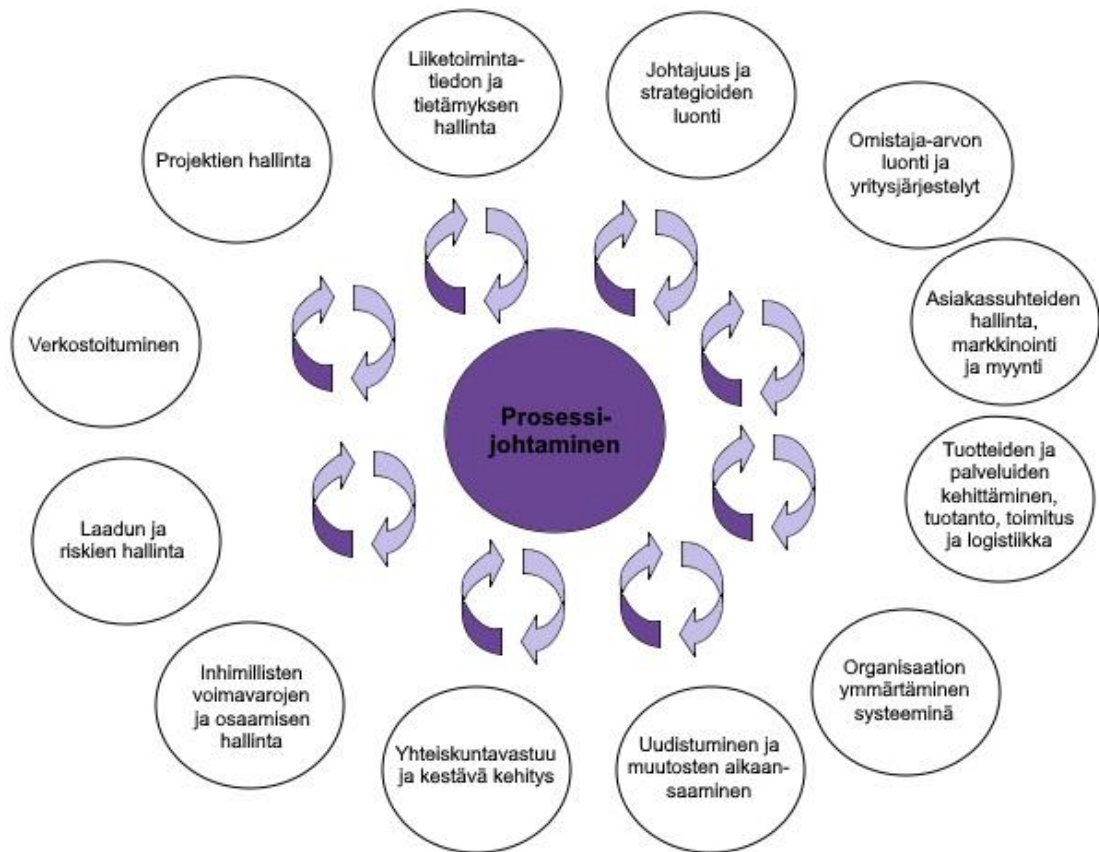
7.2 Prosessijohtaminen

Prosessijohtamisessa perusajatuksena on, että kun organisaatio pystyy tuottamaan riittävästi arvoa asiakkailleen suhteessa kustannuksiin, se luo mahdollisuuden taloudelliseen menestykseen. Funktionaalisen toiminnan aiheuttama osastokohtainen tai jopa henkilökohtainen osaoptimointi vaikeuttaa arvonluontiprosessia ja joskus jopa estää sen kokonaan. Tämä näkyy organisaatiossa usein tiedonkulun tai tietämyksen siirron ongelmina. Funktionaaliset ongelmat ovat rakenteellisia, eikä niitä voida ratkaista lisää organisoimalla. Arvon luontiin tarvitaan uudenlaista lähestymistapaa (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Prosessijohtaminen on strategia, jossa organisaatio toimii ja sitä johdetaan prosessien

kautta. Organisaation sisäiset rajat ylittävien prosessien vastuuhenkilöt eli omistajat määritellään ja he ovat vastuussa koko prosessin suorituskyvystä ja kehittämisestä. (Lecklin 2006, 126)

Monissa organisaatioissa ihmisiä johdetaan edelleen samoilla opeilla, jotka kehitettiin 1900-luvun alkupuolella taylorismin hengessä. Tälle lähestymistavalle on tyypillistä työn selkeä osittaminen ja hierarkkinen osastoihin perustuva organisoituminen. 1950-luvulla näitä oppeja täydennettiin tavoite- ja tulosjohtamisen malleilla, joissa asetetaan osastokohtaisia ja henkilökohtaisia tavoitteita, laaditaan vuotuisia budjetteja ja luodaan pidemmän tähtäimen strategioita. Näitä johtamisen oppien taustalla on ajatuksena se, että tulevaa kehitystä voidaan ennustaa ja näiden ennusteiden pohjalta voidaan suunnitella toimintaa sekä tehdä järkeviä päätöksiä resurssien tehokkaasta käytöstä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 6)

Kuvassa 2 sivulla 39 on esitetty johtamiseen liittyviä keskeisiä lähestymistapoja prosessijohtamisen ollessa keskiössä; prosessijohtaminen voi liittyä näihin kaikkiin lähestymistapoihin.



Kuva 2. Johtamiseen liittyviä keskeisiä lähestymistapoja prosessijohtamisen ollessa niiden keskiössä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 9)

Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen on yksi laatuyrityksen tunnusmerkeistä, jossa intuitio ja mutujohtaminen väistyvät taka-alalle. Laatuyrityksissä johtamisjärjestelmän ja päätöksenteon on perustuttava todelliseen ja luotettavaan tietoon sekä eheään prosessikokonaisuuteen. Tietojärjestelmät keräävät ajantasaista tietoa, ja yrityksellä on välineet sekä prosessit tiedon arvioimiseen, hyödyntämiseen ja suorituskyvyn ennakoimiseen. Asiakastyytyväisyyden ja prosessien toimivuuden seuraamiseksi on asetettu selkeät tavoitteet sekä mittarit, joille on luotu seurantajärjestelmä. Poikkeamien syyt selvitetään ja organisaatio on jo ennakkoon varautunut tekemään tarvittavia muutoksia. Hiljainen tieto hyödynnetään, riskit arvioidaan ja hallitaan. (Lecklin 2006, 27–28)

Organisaation menestyminen vaatii selkeän päämäärän sekä yhteisen tahtotilan saavuttamiseksi. Pelkkä tavoitteiden tiedostaminen ja niiden tavoittelu eivät riitä. On välttämätöntä luoda myös toimintajärjestelmiä ja keinoja, jotka

kannustavat ja tukevat ihmisten ponnisteluja. Menestys ei ole myöskään kopioitavissa; jokaisen organisaation tulee itse löytää omanlaisensa polku menestykseen. Prosessijohtaminen eri muodoissaan tarjoaa ajattelumallin, jota organisaatio voi hyödyntää edetessään kohti tavoittelemaansa päämäärää. (Laamanen & Tinnilä 2009, 8)

Prosessijohtamisen etuna on organisaation ja käytännön toiminnan yhteensopiavuus, mikä mahdollistaa prosessista vastaaville paremmat mahdollisuudet johtaa ja kehittää toimintaa kokonaisuutena. (Lecklin 2006, 128). Prosessijohtamisen tavoitteet eivät käytännössä poikkea yleisistä johtamisen tavoitteista, kuten: hyvä taloudellinen tulos, asiakastytyväisyys, korkea tuottavuus sekä oman henkilöstön aktiivisuus, motivaatio ja kurinalaisuus (Laamanen & Tinnilä 2009, 7).

Prosessien suhteen johtajuus voidaan jakaa kahteen osaan: prosessijohtamiseen ja prosessien kehittämiseen. Prosessijohtamista voivat tehdä vain johtajat. Tämä merkitsee prosessien osalta sitä, että linjaorganisaation johtajat vastaavat organisaation tärkeimmistä avainprosesseista. Prosessiomistajina toimivat johtajat mallintavat ja kuvaavat prosessit, arvioivat niiden toimivuutta sekä asettavat niille kehittämistavoitteet. Prosessien kehittäminen tarkoittaa toimintatapojen muutoksia prosessissa, sillä parempia tuloksia ei ole mahdollista saavuttaa ilman muutoksia toiminnassa. Tämä voi vaatia myös esimerkiksi tiedonhankinnan, osaamisen, tietojärjestelmien, työmenetelmien ja yhteistyösuhteiden kehittämistä. Kehittämistä voidaan toteuttaa ilman prosesseja, mutta se ei kuitenkaan ole yhtä tehokasta. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14)

Johtajien tehtävänä on priorisoida ja saadaan aikaan muutoksia. Priorisointi edellyttää tavoitteiden asettamista ja strategian luomista. Ilman selkeitä tavoitteita kaikki kelpaa, ja organisaatio on niin sanotusti tuuliajolla. Organisaation menestys perustuu sen strategiaan, joka on valinta, malli tai suunnitelma siitä, että mitä tehdään nyt, jotta organisaatio menestyy tulevaisuudessa. Muutos tarkoittaa aina sitä, että toiminta prosessissa muuttuu. Maailma muuttuu vain tekemällä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 13)

7.3 Prosessien kehittäminen

Prosessin parantamisella viitataan lähtökohtaisesti olemassa olevan prosessin nykytilan optimointiin. Prosessin kehittäminen viittaa usein laajempaan muutokseen ja sen tavoitteena on parantaa prosessin tehokkuutta tai laatua (Lecklin 2006, 134–136). Prosessien parantaminen on keskeinen keino liiketoiminnan kehittämisessä ja sen tuloksen parantamisessa. Useat johtamisen mallit, kuten laadunhallinta (Quality management), toimintojohtaminen (Activity Based Management), liiketoimintaprosessien johtaminen (Business Process Management) sekä kevyt toimintatapa (Lean Management) perustuvat prosessien analysoimiseen ja niiden parantamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 5)

Prosessien kehittämisen yleisimmät tavoitteet ovat: kustannusten vähentäminen, tuottavuuden parantaminen, joustavuuden lisääminen, läpimenoaikojen lyhentäminen sekä laadun ja palvelun parantaminen (Lecklin 2006, 128). Esimerkiksi kustannuksiin voidaan yksinkertaistetusti vaikuttaa resurssien käyttöä vähentämällä. Tämä tarkoittaa prosessiajattelussa sitä, että prosessiin liittyvää toimintaa täytyy jollakin tavalla muuttaa, jotta toivottuja muutoksia voidaan saavuttaa. Prosessiajattelu eroaa muista johtamisen malleista siinä, että huomio kohdistetaan suoraan toimintaan. Prosessiajattelussa ei pyydetä ihmisiä tekemään enemmän vaan erilailla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 12)

Prosessien kehittämisen helpoin tapa on havaita ongelma prosessissa ja sopia korjaavista toimenpiteistä. Tämä menettely toimii hyvin yksinkertaisten ongelmien korjaamisessa, eivät monet organisaatiot edes ole tietoisia muista lähestymistavoista. Kyseinen lähestymistapa voi kuitenkin johtaa reaktiiviseen toimintakulttuuriin, jossa ei perehdytä ongelmien juurisyihin. Tästä seuraa se, että todelliset ongelmat jäävät käsittelemättä ja ne jatkuvat eri muodoissa, mikä saa organisaation sopeutumaan niiden olemassaoloon. Tehokkaammat muutokset toimintatavoissa toteutetaan kehitysprojektien avulla (Laamanen & Tinnilä 2009, 40). Prosesseihin liittyvien ongelmien tunnistamisessa on mahdollista käyttää myös niin sanottua ”Viisi kertaa miksi” -analyysimenetelmää. Kyseessä on analyysimenetelmä, jota voidaan käyttää tilanteissa, joissa halutaan löytää ongelman juurisyys. Kysymällä viisi kertaa miksi saadaan syvempi ymmärrys asioiden

taustoista. ”Viisi kertaa miksi” -analyysimenetelmä tunnetaan myös ”miksi-miksi-kaaviona”. Sen tarkoituksena on mahdollistaa syy- ja seuraussuhteiden selvittäminen. (Miettinen 2011, 74)

Yksi hyödyllinen työkalu prosessien parantamis- tai kehittämistarpeen määrittämisessä on prosessien kypsyysmalli. Prosessien kypsyysmalli on esitetty kuvassa 3.

Kypsyystaso	Tunnuspiirre
Epäjärjestys	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaita ja heidän tarpeitaan ei ole määritelty • Kriisit käynnistävät parantamisen • Ei yhdensuuntaisuutta (Random Kaizen) • Henkilöriippuvainen
Toistuva	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaat ja heidän tarpeensa on määritelty ja palautejärjestelmät luotu • Poikkeamat ja ongelmat käynnistävät kehityksen, paljon ohjeita • Jonkin verran prosessien mittaamista • Yhteistyö yli yksikkörajojen ja roolit määritelty
Herkästi reagoiva	<ul style="list-style-type: none"> • Palautejärjestelmät ja mittaaminen kytketty korjaavien toimenpiteiden järjestelmään • Trendit ja ennusteet käynnistävät kehityksen • Prosesseille asetetaan tavoitteita ja niitä mitataan • Prosessien toimintaa tukevat tiimit perustetaan ja toimitaan selkeiden roolien perusteella
Ennakoiva	<ul style="list-style-type: none"> • Integraatio ja strategian toteutus keskeistä, It-järjestelmät auttavat analyyseissä • Korrelaatiot ja menestystekijöiden ymmärtäminen käynnistävät kehityksen • Tasapainotetut tehokkuusmittarit (sisäinen ja ulkoinen) • Verkottuminen edistää oppimista ja tietämyksen jakamista
Innovatiivinen	<ul style="list-style-type: none"> • Innovaatio avainstrategiana, järjestelmä ja työmenetelmät • Ulkoinen informaatio ja uudet mahdollisuudet käynnistävät kehityksen • Ulkoisen informaation laaja hyödyntäminen • Ulkoinen verkottuminen edistää oppimista ja tietämyksen jakamista

Kuva 3. Prosessien kypsyysmalli. (Laamanen & Tinnilä 2009, 92)

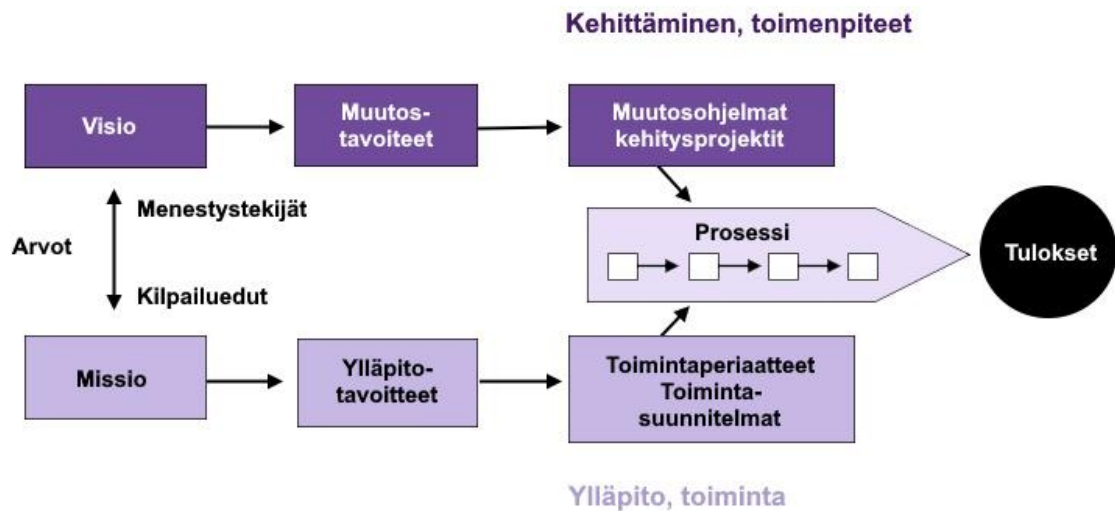
Yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu parhaiten kehittämällä niitä prosesseja, joiden tuloksena yrityksen suoritteet, tuotteet ja palvelut syntyvät. Prosessien kehittämistä voidaan lähestyä vaiheittain esimerkiksi seuraavalla tavalla:

- Nykytilan kartoitus. Kyseessä on välttämätön vaihe, kun tavoitteena on saavuttaa haluttu päämäärä. Maaliin pääsemiseksi on ensin tiedettävä tarkasti, että missä ollaan. Vasta sitten voidaan valita oikea suunta etenemiseksi. Kartoitusvaiheen päätehtäviä ovat prosessityön organisointi, prosessikuvausten ja -kaavioiden laatiminen sekä

prosessin toimivuuden arviointi. Vaihe on tärkeä osa laadukkaan johtamisjärjestelmän rakentamisessa. Lisäksi se tarjoaa pohjatiedot kehitettävien prosessien valintaan.

- **Prosessianalyysi.** Vaihe sisältää useita osatekijöitä, kuten prosessissa ilmenevien ongelmien tunnistamisen ja ratkaisemisen, laatu-kustannusten analysoinnin, vertailuanalyysit benchmarking-menetelmällä, sopivien työkalujen valinnan, mittareiden asettamisen ja erilaisen kehittämisvaihtoehtojen arvioinnin. Analyysin pohjalta valitaan soveltuva kehittämistapa. Tämä voi vaihdella merkittävästi lähtötilanteen mukaan aina pienistä muutoksista kokonaisvaltaiseen prosessi-uudistukseen asti.
- **Prosessien parantaminen.** Parantaminen tapahtuu sen jälkeen, kun prosessi on analysoitu ja uusi toteutustapa on valittu. Tässä vaiheessa laaditaan parannussuunnitelma, hyväksytetään se ja otetaan uudistettu prosessi käyttöön.
- **Jatkuva kehittäminen.** Tämä vaihe on olennainen osa laatutyötä. Kun prosessia on parannettu, palataan aina lähtöruutuun. Prosessin toimivuutta arvioidaan säännöllisesti ja tarvittaessa käynnistetään pienempi parannustyö tai isompi kehitystyö. Laatu-kustannuksia ja muita määritettyjä prosessimittareita seurataan sovitulla tavalla. Lisäksi benchmarking-vertailuja ja asiakastyytyväisyys selvityksiä tehdään jatkokehittämisen pohjaksi.
- **Henkinen muutosprosessi.** Edellä kuvatulla kehittämismenettelyllä keskitytään prosessin tekniseen puoleen. Kuitenkaan onnistuminen ei ole pelkästään teknisen osaamisen kysymys, sillä kehittämiseen liittyy aina myös henkinen muutos. Sekä tekninen että henkinen puoli kehittyvät rinnakkain. (Lecklin 2006, 134–136)

Kuvassa 4 sivulla 44 on kuvattu prosessikaaviona, miten arvojen, menestystekijöiden ja kilpailuetujen kautta syntyvät visio ja missio kehittyvät tuloksiin asti prosessissa.



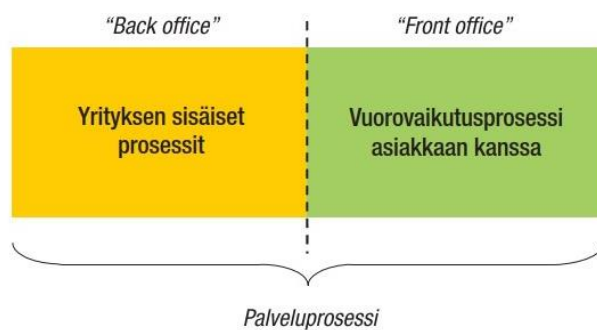
Kuva 4. Strategiat viedään käytäntöön prosessien kautta. Prosessit ovat tehokasta muutosta ja ketterää kehittämistä tukeva arkkitehtuuri. (Laamanen & Tinnilä 2009, 15)

Muutokset voivat parantaa prosessin suorituskykyä vain, jos toiminta prosessissa toteutuu uudella, tuloksia paremmin tuottavalla tavalla. Prosessien myötä organisaatioon luodaan kehittämisen infrastruktuuri ja oppivan organisaation malli (Laamanen & Tinnilä 2009, 39). Prosessijohtamiseen ja oppivaan organisaatioon siirryttäessä hyötynä on myös se, että esihenkilöiden aikaresursseja vapautuu työn valvonnasta. Itseohjautuva henkilöstö ei tarvitse joka työvaiheessa esihenkilön valvontaa ja tulosten hyväksymistä. (Lecklin 2006, 81–82)

Yksi kehittämisessä hyödynnettävistä menetelmistä on niin sanottu benchmarking. Sitä käytetään toisilta oppimiseen sekä oman toiminnan kehittämiseen. Yleisesti ottaen palveluntuottajan on tunnettava sekä itsensä että toimintaympäristönsä, jotta palvelut menestyvät markkinoilla. Benchmarkingissa pureudutaan markkinan ja eri toimijoiden hahmottamiseen. Sen avulla vertaillaan alan muiden toimijoiden strategisia valintoja, palvelutuotteita ja toimintatapoja. Benchmarking on havainnointia, tutkimusta, vertailua, arviointia sekä samalla myös kiinnostusta muiden organisaatioiden toiminnasta ja sen tavoitteena on parhaista käytännöistä oppiminen. (Tuulaniemi 2013, 138)

7.4 Palveluprosessi

Palveluprosessilla tarkoitetaan palvelun tuotannossa sekä yrityksen sisällä, että asiakasrajapinnassa tapahtuvien toimintojen kokonaisuutta. Osa palveluprosesseista on siis asiakkaille näkyvää, kun taas osa tapahtuu yrityksen sisäisesti (Jaakkola ym. 2009, 15). Palveluprosessit eroavat esimerkiksi tuotantoprosesseista siinä, että asiakkaat osallistuvat merkittävällä tavalla prosessin toteuttamiseen. Tässä yhteydessä käytetään usein termiä ”co-production”, jolla tarkoitetaan yhdessä luomista. Asiakkaat ovat siis osana toimitusprosessia. Palveluprosesseissa onkin tärkeää tunnistaa, miten asiakkaat prosessissa toimivat eli mitkä ovat asiakkaan prosessit (Laamanen & Tinnilä 2009, 23). Kuvassa 5 on esitetty palveluprosessin muodostavat kaksi osaa: yrityksen sisäiset prosessit ja vuorovaikutusprosessi asiakkaan kanssa.



Kuva 5. Palveluprosessi esitettynä palvelun toimintojen kokonaisuutena. (Jaakkola ym. 2009, 15)

Palveluprosessi voidaan esittää metaforana vertaamalla sitä teatteriesitykseen. Metaforan mukaisesti palvelun ”näyttelijöitä” ovat asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö, ja asiakkaat ovat ”katsojia”. ”Lavasteina” ja ”tarpeistona” toimivat palveluympäristö sekä käytetyt laitteet ja välineet. ”Näyttämöllä” (front office) tapahtuu asiakkaille näkyvä osa palveluprosessista. Palveluprosessin näkymättömät osat tapahtuvat ”kulisseissa” (back office). Palveluprosessi kokonaisuutena voidaan nähdä palvelun ”käsikirjoituksena”. (Miettinen 2011, 49; Tuulaniemi 2013, 236–238)

Palveluprosessin määrittely on suositeltavaa aloittaa kuvaamalla palvelun toteutusvaiheet mahdollisimman tarkasti. Tämä auttaa selvittämään, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa palveluprosessia ja kuinka pitkän ajanjakson aikana. Kun tunnetaan yksittäisen palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit, toimintaa voidaan suunnitella ja aikatauluttaa tehokkaammin sekä samalla arvioida palvelun tuottamisen kustannusvaikutuksia tarkemmin. (Jaakkola ym. 2009, 15)

Palvelun toteutusvaiheiden kuvaamiseen jälkeen palveluprosessin suunnittelussa määritellään, mitä kaikkea on tehtävä palvelun tuottamiseksi. Palvelun tuottamiseen osallistuvien roolit ja vastuualueet on määritettävä. Tämän jälkeen tulisi luoda palvelusta prosessimalli, joka kuvaa vaiheet ja toimenpiteet selkeästi. Samalla määritetään asiakkaalle näkyvien ja näkymättömien toimenpiteiden rajapinta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36). Palveluprosessin suunnittelussa on hyvä arvioida ainakin seuraavia asioita:

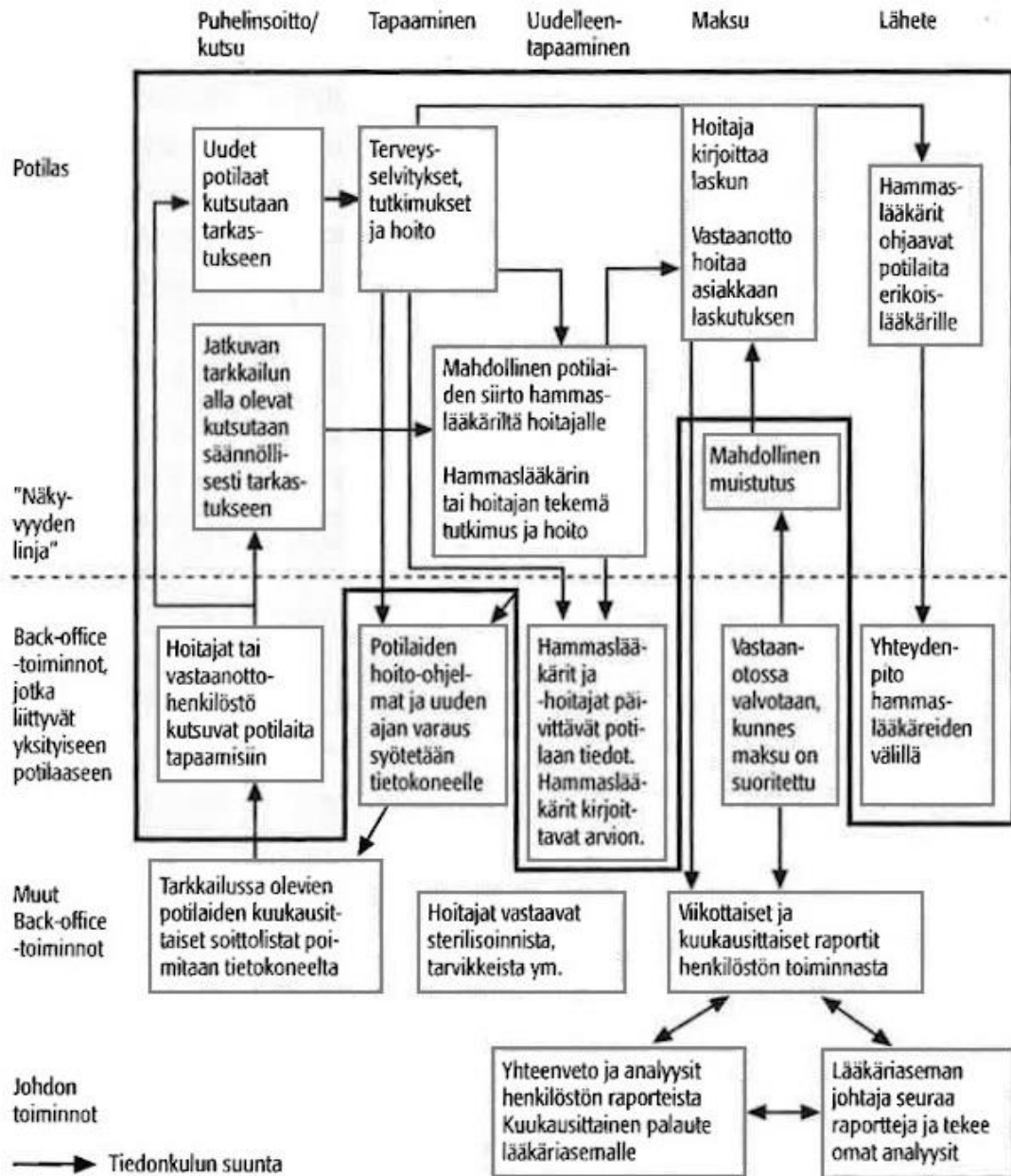
- Miten palvelun tuottaminen jakautuu eri työvaiheisiin?
- Missä järjestyksessä työvaiheet tulisi suorittaa?
- Keitä on mukana eri vaiheissa?
- Mitä työpanoksia ja muita resursseja (kuten teknologiat ja menetelmät) tarvitaan eri vaiheissa?
- Ovatko tietyt palveluprosessin työvaiheet yhteisiä eri palveluille?
- Millaisena palveluprosessi näyttäytyy asiakkaan näkökulmasta?
- Mitkä ovat palveluprosessin kriittisiä pisteitä? Onko palveluprosessissa pullonkauloja, jotka aiheuttavat viivästyksiä? Liittyykö asiakailta saatu palaute vain tiettyihin vaiheisiin palveluprosessissa?
- Mikä on asiakkaan näkökulmasta palvelun saatavuuden ja toimitusajan merkitys, ja tuovatko ne lisäarvoa asiakkaalle?
- Edellyttääkö palvelun toimittaminen suoraa vuorovaikutusta asiakkaiden ja yrityksen henkilöstön sekä mahdollisten laitteiden välillä?
- Voidaanko palvelu toteuttaa asiakkaan tiloissa vai onko asiakkaan välttämätöntä tulla yrityksen tiloihin?
- Onko mahdollista toimittaa palvelu sähköisten tai muiden kanavien välityksellä?
- Millä tavoin palvelu eroaa kilpailijoiden tarjoamista vastaavista palveluista (benchmarking)?

- Onko jokaiseen palveluprosessin vaiheeseen suunniteltu ainutlaatuisia ratkaisuja tai käytäntöjä? (Jaakkola ym. 2009, 15–16)

Palveluprosessi voidaan kuvata/mallintaa esimerkiksi yksinkertaisena toimintakaaviona, joka sisältää palvelun toteuttamiseen tarvittavat työvaiheet ja niihin osallistuva henkilöstö. Toimintakaavioon voidaan merkitä kunkin vaiheen keskimääräinen kesto-aika, jolloin sitä voidaan käyttää esimerkiksi aikatauluttamisen apuvälineenä. Prosessin kuvauksessa/mallinnuksessa keskeistä on ymmärtää kaikki tarvittavat työvaiheet ja käytetyt resurssit, jotka liittyvät palvelun tuottamiseen. (Jaakkola ym. 2009, 15)

7.5 Service blueprinting prosessien kuvaamisessa ja mallintamisessa

Blueprinting-menetelmä on yksinkertaista toimintakaaviota yksityiskohtaisempi prosessien kuvaamis- ja mallintamismenetelmä, jossa prosessin vaiheet kuvataan visuaalisesti vuokaaviona, jossa on erotettu palvelun tuottamisessa asiakkaalle näkyvät (front office) toiminnot yrityksen sisäisistä (back office) toiminnoista (Jaakkola ym. 2009, 16–17; Miettinen 2011, 133; Tuulaniemi 2013, 212). Blueprinting-kaaviossa kuvataan kaikki palvelun tuottamisen vaiheet tarkasti ja objektiivisesti. Menetelmä on keino hajottaa palvelun tuotanto osiin ja kuvata ne keinot, jolla kukin palvelun vaihe suoritetaan. Se myös esittää prosessin lopputuloksen. Erityisesti asiantuntijapalveluissa palvelujärjestelmät ovat usein hyvin monimutkaisia. Tämän vuoksi johdon avaintehtäviä onkin keinojen löytäminen asiantuntijuuden lisäämiseen. Blueprinting menetelmä keskittyy tarkastelemaan niitä palvelun tuotannon vaiheita ja kriittisiä kohtia, jotka vaativat kehittämistä ja tarkempaa analyysiä. Blueprintingin todellinen hyöty piilee siinä, että se tarjoaa ajantasaista tietoa palveluprosessien eri osien merkityksestä ja mahdollisuuksista niiden tehostamiseen (Jaakkola ym. 2009, 16–17; Lehtinen & Niinimäki 2005, 42). Kaavion avulla pystytään myös hahmottamaan, missä kohdin asiakkaiden ja palveluntuottajan prosessit kohtaavat. Blueprinting-analyysiä voidaan lisäksi soveltaa työtapojen ja toimintaohjeiden suunnitteluun (Jaakkola ym. 2009, 16–17). Kuvassa 6 sivulla 48 on esitetty esimerkki service blueprintingistä.



Kuva 6. Kuvassa on esitetty kunnallisen lääkäriaseman palveluprosessi blueprinting-menetelmällä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 42)

Organisaatiossa työskentelevillä on usein haasteena ymmärtää oman toimintansa vaikutuksia organisaation menestykseen (Laamanen & Tinnilä 2009, 37). Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen on organisaation toiminnan hahmottamista systeiminä, jonka avulla pyritään paremmin ymmärtämään systeemin toimintaa haluttujen lopputulosten saavuttamiseksi. Haluttuja lopputuloksia voivat olla esimerkiksi taloudellinen arvo, asiakasarvo ja sosiaalinen arvo. Prosessien

kuvaamisen ja mallintamisen avulla voidaan tunnistaa arvonluonnin kannalta keskeiset toiminnot ja keskittää huomio niiden johtamiseen ja parantamiseen. Jos prosessien kuvaamisessa ja mallinnuksessa onnistutaan hyvin, havaitaan usein seuraavia hyötyjä:

- Asiakas kokee saavansa parempaa palvelua, mikä vaikuttaa positiivisesti hänen halukkuuteensa hankkia vastaavia palveluita tulevaisuudessa.
- Organisaatiossa työskentelevät ymmärtävät kokonaisuutta paremmin sekä oman roolinsa arvonluonnissa, mikä vaikuttaa myönteisesti läpi organisaation heidän motivaatioonsa ja yhteistyöhönsä.
- Asiakkaiden tarpeita ymmärretään paremmin ja niiden merkitys kehittämispäätöksissä vahvistuu. Tämän seurauksena saadaan parempia palvelutuotteita sekä tehokkaampi toimitus. (Laamanen & Tinnilä 2009, 10–11, 36)

7.6 Prosessien kehittämiseen liittyvät haasteet

Monet organisaatiot kohtaavat suuria vaikeuksia strategioidensa toteuttamisessa, erityisesti liittyen tehokkuuteen, laatuun, nopeuteen ja joustavuuteen. Johtajat kipuilevat muutoksen hitauden ja organisaation jäykkyyden kanssa. Yksi syy tähän saattaa olla se, ettei organisaatio tunnista omia arvoja luovia prosessejaan, mikä puolestaan vaikeuttaa sen hahmottamista, mikä käytännön työssä on kriittistä organisaation menestymiselle. Tällaisessa tilanteessa strategiaesitykset tai infotilaisuudet eivät johda konkreettisiin tuloksiin, vaan toiminnan on oltava käytännönläheistä ja välitöntä. Strategiat toteutuvat prosesseissa ja ne viedään tehokkaasti käytäntöön niiden kautta. Prosesseihin liittyvän ajattelutavan muuttaminen organisaatiossa vaatii kuitenkin tuekseen muutosjohtamista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 15, 39)

Tarve muutosjohtamiselle syntyy siitä, organisaatiot ovat sosiaalisia systeemejä, joissa valtaapitävät johtajat ja avainasiantuntijat määrittävät sen, mitä arvostetaan ja mitä pidetään tärkeänä. Uusien toimintatapojen juurruttaminen organisaatioon vaatii ensisijaisesti johtajien oman ajattelun ja toiminnan muutosta. Mikäli johtajat eivät itse omaksu uusia toimintatapoja, eivät ne vakiinnu organisaatiossa pysyviksi. On lisäksi huomioitava, että johtamista voivat kehittää vain johtajat. (Laamanen & Tinnilä 2009, 41)

Muutos organisaatiossa kohtaa usein vastustusta, mikä johtuu useista eri tekijöistä. Puhutaan muutosvastarinnasta. Ihminen voi sitoutua uusiin toimintatapoihin ja prosesseihin vain, jos hän ymmärtää, hyväksyy ja tiedostaa muutokset. Ihmisten suhtautuminen muutokseen on myös usein tunnepohjaista, eikä siihen voida vaikuttaa pelkästään asiaperusteluilla. Erilaiset ihmiset kohtaavat muutoksen eri lailla; toisessa ääripäässä ihmiset etsivät seikkailuja ja toisessa ääripäässä etsitään turvallisuutta. Muita muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä inhimillisessä muutoksessa voivat olla esimerkiksi: pätevyyden menettämisen tunne, väärinymmärrykset, pelko oman aseman heikkenemisestä tai intressiritiriidat. (Laamanen & Tinnilä 2009, 41–42)

Muutoksen toteuttamisen suurimpana riskinä on, ettei uusia toimintatapoja saada vakiinnutettua osaksi organisaation toimintaa. Tällöin muutos jää pelkästään hyvien aikomusten tasolle, osallistujat kokevat turhautumista ja muutokseen käytetyt resurssit valuvat hukkaan. Epäonnistuneen muutosyrityksen jälkeen koko prosessitermi voi muuttua organisaatiossa kirosanaksi. Olennaisin syy muutoksen mahdolliseen epäonnistumiseen liittyy kuitenkin ennen kaikkea johtamisongelmiin. Muutoksen epäonnistumisesta Parantainen toteaa seuraavasti:

”Mikään ei ole turhauttavampaa kuin tuhлата aikaa suunnitelmiin, joita kukaan ei kuitenkaan edellytä toteutettavaksi. Siksi moni saa nykyisin allergiareaktion jo pelkästä prosessi-sanasta. Tässäkin tapauksessa on kyse tietenkin johtamisongelmista, joita lähes kaikki organisaatioiden ongelmat pohjimmiltaan ovat. Vika ei ole prosessityössä, joka voisi olla hyvinkin hyödyllistä.” (Parantainen 2007, 111)

8 Tuotteistaminen osana palveluprosessien kehittämistä

8.1 Tuotteistaminen yleisesti

Tuote on se, mitä yritys myy tai mitä asiakkaat haluavat ostaa. Tuote tarjoaa ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin, joita he eivät pysty itse ratkaisemaan, olipa syy sitten kyvyttömyydessä tai ajan puutteessa. Menestyvän tuotteen perustana on oltava selkeä käsitys tai konsepti siitä, mitä tarjotaan ja keille se on suunnattu. Tutkimusten mukaan hyvin suunnitelluilla ja markkinoiduilla tuotteilla on

suurempi todennäköisyys menestyä kuin niillä, joita ei ole suunniteltu riittävästi (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32). Tutkimuksissa on voitu osoittaa myös se, että palveluja kehittävien yritysten menestykselle ja kilpailukyvyille keskeistä on hyvin suunnitellut ja johdetut tuotekehitysohjelmat, jatkuva innovointi, kustannustehokkuus sekä asiakaslähtöisyys. Tuotteistaminen on yksi keino systematisoida palvelujen kehittämistä ja toteuttamista niin, että nämä tavoitteet toteutuvat. (Jaakkola ym. 2009, 3)

Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevät asiantuntijat eivät ole poikkeus palveluliiketoiminnassa, vaan myös heidän on kyettävä määrittelemään, mitä he myyvät. Lisäksi heidän on pystyttävä kuvaamaan tuoteryhmät ja tuotteet, pelkkä osaamisen esittely ei riitä. Osaaminen toimii alustana, jolta tuotteet syntyvät, ja tuotteiden kautta saavutetaan asiakashyödyt. Asiantuntijaorganisaatiot ovat perustelleet tuotestrategioiden ja -luetteloiden puuttumista eri tavoin: ”asiakkaiden tarpeet vaihtelevat paljon”, ”tehtävät työt ovat ainutlaatuisia”, ”oma osaaminen taipuu moneen suuntaan” tai ”vanhat asiakkaat ovat tietoisia kyvyistämme”. Vaikka uusien asiakkaiden tavoittelu yleensä vasta pakottaakin asiantuntijaorganisaatiot selkeyttämään omia palveluitaan ja tuotteitaan, tulisi tuotestrategioiden ja -luetteloiden laatiminen nähdä ensisijaisesti sisäisenä työnä, joka palvelee organisaatiota itseään ja vasta toissijaisesti asiakkaita. Mitä abstraktimmasta palvelusta on kyse, sitä kriittisemmin tarvitaan kristallinkirkasta strategiaa. Jos strategia on epäselvä, oma henkilöstö tai asiakkaat voivat luisuttaa toiminnan sivuraiteille. (Sipilä 1996, 50–51)

Tuotteistuksen keskeisenä ideana asiantuntijaorganisaatioissa on se, että suurinta arvoa ei luoda vain kyvyssä suorittaa tehtäviä itse kerran, vaan merkittävinä on kyky kehittää uutta, analysoida asioita ja tietoa sekä siirtää hankittua oppia eteenpäin muiden hyödyksi siten, että myös muut voivat oppivat tekemään saman asian. Asiantuntijaorganisaatioiden sisäisten arvojen tulisi aina perustua tähän ajattelumalliin. (Sipilä 1996, 17–18; Lehtinen & Niinimäki 2005, 34)

Tuotteistamiselle ei ole olemassa yhtä vakiintunutta yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Yleensä käsitettä käytetään kuvaamaan yhdelle tai useammalle asiakkaalle räätälöidyn palvelun tarkempaa määrittelyä ja muokkaamista tuotteen

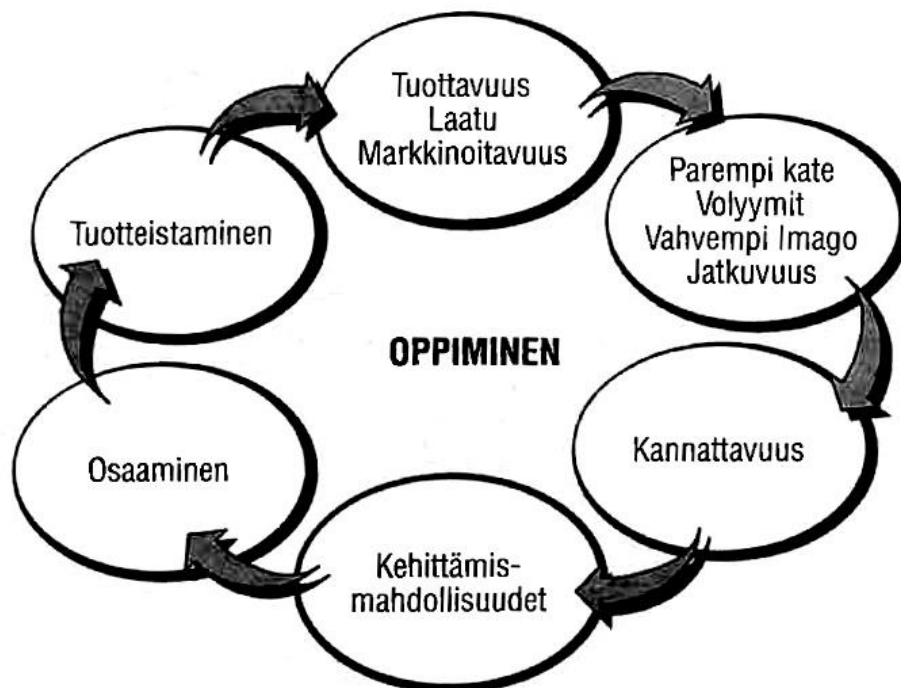
kaltaiseksi, mikä helpottaa sen ostamista ja tehostaa valmistus- ja toimitusprosesseja. Toisinaan termillä viitataan myös palvelun standardoimiseen, jossa se pyritään jalostamaan täysin vakioiduksi hyödykkeeksi. Tuotteistamiseen liittyvistä toimenpiteistä puhutaan myös palvelujen konseptointina tai systematisointina. Tuotteistamisprosessiin liittyy lisäksi palveluiden modulointia sekä ainakin jonkin asteista vakiointia, joka voi kohdistua sekä sisäisiin, että asiakkaille näkyviin prosesseihin (Laamanen & Tinnilä 2009, 21; Jaakkola ym. 2009, 1). Joissain yhteyksissä tuotteistamista käytetään synonyyminä kaupallistamiselle (Tuulaniemi 2013, 92). Sipilän mukaan palvelu on saatettu tuotteistetulle tasolle, kun sen käyttö- ja omistusoikeus voidaan haluttaessa siirtää myytäväksi eteenpäin (Sipilä 1996, 12). Kuvassa 7 on esitetty toimintakaaviona palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla.



Kuva 7. Tuotteistaminen osana palveluliiketoiminnan kehittämistä (Jaakkola ym. 2009, 6)

Tuotteistus voidaan nähdä myös käsitteellisenä lähestymistapana, jonka avulla konkretisoidaan tuotekehitys- ja tuotestrategiaa käytännön tasolla. Se ei rajoitu pelkästään tuotteiden määrittelyyn, vaan se kattaa koko palvelutuotannon täsmentämisen ja järjestämisen hallittavampaan muotoon (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30). Tuotteistamisen avulla saavutetaan selkeitä etuja johtamisen ja toiminnan hallinnan näkökulmasta. Se auttaa kehittämään jatkuvasti parempia sisäisiä työmalleja tiimityön ja yritysmäisen toiminnan suuntaan. Tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta helpottuvat huomattavasti, ja organisaation riippuvuus yksittäisistä asiantuntijoista vähenee. Tuotteistaminen tuo toimintaan parempaa laatua, tehokkuutta, helpottaa markkinointia, parantaa katetta ja voittoja sekä lujittaa mainetta. Näiden seurauksena kokonaiskannattavuus

paranee merkittävästi (Sipilä 1996, 21, 23). Kuvassa 8 on havainnollistettu, miten tuotteistaminen voi synnyttää organisaatiossa positiivisen kehän.



Kuva 8. Tuotteistus voi käynnistää organisaatiossa positiivisen kehän, jossa oppiminen on keskiössä. (Sipilä 1996, 22)

Asiantuntijapalveluille on edelleen ominaista toimintakeskeinen ajattelutapa, jossa hyödynnetään omaa olemassa olevaa osaamista suoraan omassa toiminnassa. Tuotteiden korostaminen ja asiakkaan hyötyyn tähtääminen ovat edelleen monille asiantuntijoille vieraita asioita. Toiminnassa keskitytään omiin käytäntöihin, joiden katsotaan riittävän; joukko asiantuntijoita yksilöinä ratkoo jokainen omalla tyylillään ja oman osaamisensa rajoissa asiakkaiden ongelmia, ja toiminnan laatu sekä tehokkuus ovat kiinni yksilöllisestä motivaatiosta ja oppimisen tasosta. (Sipilä 1996, 9, 24)

Tuoteajattelun puuttumisen seurauksena monet asiantuntijaorganisaatiot toimivatkin palvelutuotannossaan ikään kuin ikuisesti prototyyppisiä tekevä huono käsityöläinen; aloittaen joka kerta alusta. On paradoksaalista, että erityisesti asiantuntijat, jotka asettavat suuren arvon ammattitaitoon omassa työssään, eivät aina ole antaneet samanlaista arvostusta oman toimintansa ohjaukseen. Ei ole

omaksuttu ymmärrystä siitä, että uuden asian tekeminen ensimmäistä kertaa on luovaa ja hauskaa, mutta saman asian toistuva tekeminen samalla tavalla alusta alkaen ei ole enää luovuutta, vaan pikemminkin epäammattimaista toimintaa. Tällainen toiminta sitoo omaa kapasiteettia estäen samalla myös uuden luomisen. Samojen asioiden uudelleen tekeminen, mikä hieman virheellisesti tässäkin yhteydessä mielletään usein räätälöinniksi, saattaa olla viihdyttävää ja mukavaa puuhastelua. Hyvä ammattilainen voi näin tienata elantonsa jopa mukavasti. Todellista liiketoimintaa ei tällaisesta toiminnasta kuitenkaan synny. (Sipilä 1996, 15–16, 19)

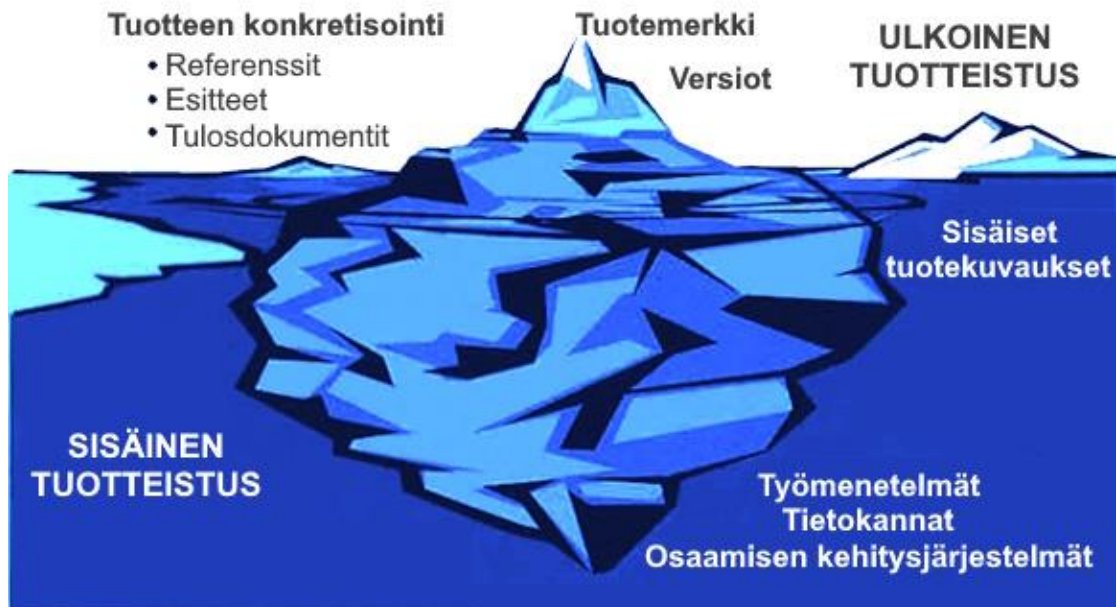
Räätälöinnin ja tuotteistamisen ristiriita on todellisuudessa näennäinen. Jos kaikki aika menee siihen, että samoja asioita tehdään uudelleen ja uudelleen, ei varsinaiseen räätälöintiin jää aikaa. Tuotteistaminen mahdollistaa kannattavan räätälöinnin, sillä tuotteistamisen avulla pystytään tuottamaan palveluita alhaisemmilla kustannuksilla, nopeammin, laadukkaammin ja asiakaslähtöisemmin. Asiantuntijapalveluissa tuotteistuksen asteeseen vaikuttavat asiantuntijapalvelun luonne, oma strategia, asiakkaat, kilpailutilanne sekä organisaation tuotekehityskyvyt. (Sipilä 1996, 12–13, 16–17)

Räätälöinti-, tuotteistamis- ja standardointiasteen valinta on asiantuntijaorganisaatiolle viime kädessä siis strateginen kysymys. Mikäli päätetään myydä henkilösidonnaisia ja pitkälti räätälöityjä palveluja, merkitsee se kokeneempien asiantuntijoiden palkkaamista sekä sen mukaisia toimintatapoja. Jos taas sen sijaan päätetään panostaa kehitystyöhön ja myydä tuotoksia myös tuotteina, on mielekästä palkata enemmän avustavaa ja samalla kustannuksiltaan matalampaa henkilöstöä tuotteiden levitystehtäviin. Organisaatioiden kasvu kuitenkin usein vaatii ainakin jossain määrin siirtymistä tuotekeskeisempään ja standardoidumpaan tuotestrategiaan. (Sipilä 1996, 63)

Monelle asiantuntijaorganisaatiolle soveltuva ajattelutapamalli on nähdä oma tuote tai palvelu kokonaisuutena, jossa on laajasti käytettävä standardoitu osa, moduulikomponentteja sekä räätälöityjä osia. Asiakkaat saavat ensikosketuksensa palveluun räätälöidyn osan kautta, mikä saa palvelun vaikuttamaan yksilöllisemmältä, mitä se todellisuudessa on. Räätälöitävä osuus palvelusta

rajataan siihen, mitä pitää vähintään tehdä nimenomaista tilannetta varten. Samalla pystytään nopeuttamaan palvelun tuottamiseen menevää aikaa ja päästään lähtötasoa alhaisempiin tuotantokustannuksiin. (Sipilä 1996, 69)

Tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen tuotteistamiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäinen tuotteistus on asiakkaalle näkymätöntä sisäisen toiminnan kehittämistä, jossa pyritään varmistamaan, että jo kerran tehtyjä asioita ei jouduttaisi suunnittelemaan ja tekemään uudelleen. Sisäistä tuotteistamista voidaan kutsua myös kumulatiiviseksi oppimiseksi tai organisaation institutionaalisen muistin kehittymiseksi. Se on myös edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle (Sipilä 1996, 47, 49; Lehtinen & Niinimäki 2005, 43). Sisäistä ja ulkoista tuotteistamista on havainnollistettu kuvassa 9 käyttämällä vertauskuvana jäävuorta.



Kuva 9. Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen asiantuntijapalveluissa. (Sipilä 1996, 48)

Ulkoisessa tuotteistamisessa suunnitellaan ja konkretisoidaan asiakasrajapinnassa tapahtuvaa osaa palveluprosesseista. Ulkoinen tuotteistaminen toimii näkyvänä viestintänä asiakkaille; pyritään luomaan nopeasti kuva organisaatiosta ja viestimään asiakkaille sen edustamasta arvomaailmasta sekä siitä, mitä etuja se voi tarjota heille. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43)

8.2 Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt

Tuotteistamisen keskeisiä tavoitteita ovat yleensä taloudellisen kannattavuuden parantaminen ja myynnin kasvu. Muita tavoitteita tuotteistamisprojektissa voivat olla esimerkiksi asiakastyytyvyyden parantaminen, palvelujen laatuvaihtelujen vähentäminen, markkinoinnin sekä myynnin helpottaminen. Tuottavuuden kasvun pitäisi johtaa taloudellisen kannattavuuden paranemiseen ja sillä pitäisi saada katettua myös tuottamisprojektin kustannukset. (Jaakkola ym. 2009, 33–34, 37)

Tuotteistaminen parantaa palveluiden laatua pitkälti samoista syistä kuin toiminnan tuottavuuttakin. Toiminta systematisoituu ja suunnittelu paranee, kiire vähenee, tavoitteet ja laatuksiteerit tarkentuvat, koulutus tehostuu, laadunarviointi ammattimaistuu sekä asiakkaiden odotukset selkenevät ja muodostuvat selkeämmiksi. (Sipilä 1996, 19)

Asiakkaiden on helpompi tunnistaa tuotteistettu palvelu muusta tarjonnasta. Siihen on lisäksi nopeampaa perehtyä, ja vertailu muihin palveluihin helpottuu. Tuotteistaminen helpottaa siten asiakkaiden valintoja sekä hankintapäätöksiä. Asiakas hankkii palvelun vain, jos hän voi tehdä sen turvallisin mielin; jos asiakas pelkää tekevänsä virheen, hän jättää mieluummin hankkimatta. Hyvin tuotteistettu palvelu on laatumielikuvaltaan parempi kuin tuotteistamaton. Asiakas saa nopeasti ymmärryksen siitä, mitä hän saa ja minkä hintaisesta palvelutuotteesta on kyse. Tämä vähentää hänen pelkojaan virheinvestoinnista. (Sipilä 1996, 19–20; Parantainen 2007, 48)

Organisaation näkökulmasta tuotteistetun palvelun hinnoittelu on vaivattomampaa kuin tuotteistamattoman, ja tuotteistetulla palvelulla on mahdollista tavoitella parempaa katetta. Tuoteajattelu auttaa organisaation sisällä lisäksi näkemysten yhdensuuntaistamisessa. Yhtenäinen toiminta näkyy selkeytenä yrityksen imagossa. (Sipilä 1996, 19–20)

Asiakkaat eivät ole kiinnostuneita palvelun tuottamiskustannuksista organisaatiolle. He arvioivat palvelun hintaa sen tuoman hyödyn ja muiden kilpailevien

palveluiden hintojen perusteella. Palvelun hinta onkin usein yksi tärkeimpiä signaaleja sen arvosta ja laadusta (Jaakkola ym. 2009, 30). Samalla tuotteistaminen ja kiinteä hinnoittelu kulkevat käsi kädessä; hyvin tuotteistettu palvelu on helpompaa ja riskittömämpää myydä kiinteällä hinnalla. Kiinteä hinnoittelu edellyttää ainakin jonkinasteista tuotteistamista. Hyvillä asiantuntijayrityksillä onkin tarve päästä irti kustannusperusteisista aikaveloituksista ja siirtyä markkinapohjaiseen projektihinnoitteluun. Tällöin laadukkaasta työstä on mahdollisuus saada korkeampi hinta kuin perinteisillä aikaveloitussmalleilla. Lisäksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän tuotteistetusta, kiinteästi hinnoitellusta palvelusta, koska sen asiakashyödyt ja luotettavuus on parempi (Sipilä 1996, 20). Aikaveloituksiin päteekin Sipilän mukaan sääntö:

”Voit menestyä aikaveloituksilla kohtuullisesti, mutta et koskaan erinomaisesti.” (Sipilä 1996, 82)

Tuotteistamattomien palveluiden ominaispiirre on, ettei organisaatiossa kukaan tiedä, kuka vastaa palvelun kehittämisestä ja hinnoittelusta. Mikäli kukaan ei vastaa tuotteesta, ei lopputulokseltakaan voida odottaa ihmeitä. (Parantainen 2007, 25). Tuotteistamista onkin mahdollista hyödyntää myös palvelujen kehitystyössä, vaikkei tavoitteena olisikaan suunnitella täysin standardoitua palvelua (Jaakkola ym. 2009, 1).

Yksi tuotteistamisen hyödyistä onkin se, että se vähentää henkilöstön kiirettä ja stressiä. Tuotteistamattomalla mallilla toimittaessa energiaa sitoutuu liiaksi niihin asioihin, joiden pitäisi olla jo tuotantosysteemin hallinnassa. Tuotteistuksen ansiosta yksittäisen asiantuntijan ei tarvitse stressata, muistiko hän tehdä kaikki tarpeelliset valmistelut. Esimerkiksi lentokapteeni käy perämiehensä kanssa läpi saman tarkistuslistan päivästä ja vuodesta toiseen ennen jokaista nousua. Sellaista vaihtoehtoa ei yksinkertaisesti ole, että pilotti saisi valmistautua tehtävänsä muistinsa varassa (Parantainen 2007, 119). Laadukas tuotteistustuki mahdollistaa oman työn tehokkaamman suunnittelun, mikä puolestaan antaa mahdollisuuden keskittyä vaativimpaan työvaiheeseen tiukassakin aikataulupaineissa. Asiantuntijaorganisaatio toimii oppimisorganisaationa ja on ikään kuin oppimiskone. Varastoon opiskelu on vaikeaa, mutta kun opiskelulle annetaan selkeä tavoite ja merkitys, uusien asioiden oppiminen helpottuu huomattavasti.

Kun päämääränä on markkinoille tarjottava tuote, koulutus ja itseopiskelu saavat aivan uudenlaista motivaatiota. (Sipilä 1996, 17)

Kun palvelun sisältö on vakiintunut tuotteistuksen myötä, kokeneempi asiantuntija voi opettaa nuorempia kollegojaan toimittamaan palvelun likimain samoin kuin hän itse tekisi. Tämä on yksi tuotteistuksen ratkaisevista vaiheista. Jos osaaminen on tuotettavissa jopa ilman ”alkuperäistä” asiantuntijaa, alkaa palvelu vähitellen monistua (Parantainen 2007, 14). Tuotteistamisen avulla kokeneet asiantuntijat voivat siirtyä haastavampiin tehtäviin, samalla kun nuoremmat asiantuntijat oppivat ja pystyvät itsenäisesti tuottamaan tuotteistettuja palveluita nopeammin ja tehokkaammin verrattuna tuotteistamattomiin palveluihin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31)

Organisaatio voi parantaa käyttöastettaan, tehokkuuttaan ja kannattavuuttaan kausivaihteluiden tasaamisella, jota tuotteistaminen helpottaa. Tuotekehitystyötä voidaan suunnitella ja toteuttaa hiljaisempina kausina, samalla kun ennakolta tehdyn tuotteistustyön ansiosta ruuhkahuipussa voidaan tuottaa enemmän. Käyttöaste voi tuotteistuksen ansiosta nousta koko vuoden osalla merkittävästi, jopa kymmeniä prosentteja. (Sipilä 1996, 19)

Muutosvastaisuuden hengessä voidaan kuitenkin kysyä, että mihin suunnitelmallista tuotteistusprosessia tarvitaan, jos on pärjätty ennen hyvin ilmankin? Asiantuntijaorganisaatio tarvitsee markkinointia sekä myös tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelman ensinnäkin siksi, että toimiala ja sillä toimivilla organisaatioilla on ollut voimakasta kasvua, ja tämän laajentumisen alkuvaiheissa tarvitaan suunnitelmallisuutta markkinointiponnistelujen hallitsemiseksi. Toiseksi kilpailun kiristyessä toimialalla, markkinointipaineet automaattisesti lisääntyvät. Silloin myös yleensä vain toisia seurailevien organisaatioiden on tarkoituksenmukaista pyrkiä lisäämään suunnitelmallisuutta varmistaakseen, että kasvavat investoinnit tuotteistamiseen ja markkinointiin tukevat organisaation menestystä markkinoilta. Kolmanneksi asiantuntijapalvelujen markkinointi eroaa jonkin verran muiden palveluiden markkinoinnista, joka taas poikkeaa tavaramarkkinoinnista. Tämä johtuu asiantuntijapalveluiden erityisluonteesta, mikä korostaa omaperäisyyden ja suhdemarkkinoinnin tarvetta. Neljänneksi organisaation

tuloksen sekä tuotteistamisen ja markkinoinnin lisäämän asiakastyytyvyyden välillä on selkeä yhteys. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14–15)

Ottamalla tuotteistaminen osaksi organisaation päivittäistä toimintaa, voidaan merkittävästi vähentää sen erilliskustannuksia. Tuotteistaminen alentaa tuotantokustannuksia, mikä edelleen parantaa kannattavuutta, vaikka kilpailuilla markkinoilla hinnankorotuksiin ei olisikaan mahdollisuutta. Tuotteistaminen on aina tehokas keino parantaa asiantuntijayrityksen kilpailukykyä. (Sipilä 1996, 121)

8.3 Tuotteistamisen menetelmät

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen suunnittelussa keskeisiä näkökohtia ovat ainakin seuraavat: ydinpalvelu ja tukipalvelut, palveluprosessi, palvelustrategia (sisältäen räätälöinnin ja standardoinnin), tuotteistamisen vaiheet ja tasot, brändäys sekä hinta-laatusuhde. Osin näiden perusteella keskeisiksi tuotteistuskysymyksiksi nousevat muun muassa lajitelma ja valikoima, konkretisointi, kohde-ryhmät ja kommunikaatiokeinot, kuten esimerkiksi tuote-esitteet. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31)

Jaakkola ym. ovat listanneet tuotteistamisen keinoiksi (kuva 7 sivu 52): konkretisointi, määrittely, systematisointi ja vakiointi (Jaakkola ym. 2009, 6). Sipilä on määritellyt tuotteistamisprosessin minimivaiheet seuraavasti: tuotevalikoiman analysointi ja suunnittelu, tuoteluettelon laatiminen, tuotteistusohjelman täsmen-täminen, tuotteistussuunnitelman laatiminen ja hinnoittelustrategian laatiminen. (Sipilä 1996, 124)

Kehitettäväksi valitun palvelun tuotteistamisprosessi käynnistyy määrittelemällä palvelun keskeiset ominaisuudet. Tämä sisältää palvelun sisällön, käyttötarkoituksen ja toteutustavan. On olennaista ymmärtää, millaisia käytännön tai aineet-tomia etuja asiakkaat etsivät kyseisen palvelun avulla. Näin voidaan suunnitella palvelu sekä palveluprosessi siten, että ne tuottavat asiakkaille mahdollisimman suurta arvoa. Palvelun markkinoinnissa ja viestinnässä voidaan määritellä palvelulupaus, joka tiivistää organisaation sitoumuksen tarjota palvelua

asiakaslähtöisesti: miten lupaamme tuottaa ja toimittaa asiakkaille heidän tarvitsemansa hyödyn. (Jaakkola ym. 2009, 11)

Tuotteistamisen olennainen osa on yhdenmukaistaa ja konkretisoida palvelua koskevaa viestintää asiakasrajapinnassa. Pyrkimyksenä on tehdä palvelusta uskottava, erottuva ja helposti ymmärrettävä. Tuotteistetulle palvelulle voidaan myös antaa oma nimi suunnitella erottuva visuaalinen ilme. Kuitenkin palvelujen monimuotoisuus ja prosessimaisuus muodostavat haasteen niiden kehittämiseksi. Jokainen vuorovaikutustilanne asiakkaan kanssa heijastaa palvelubrändin ominaisuuksia. Mikäli palvelua tuotetaan vaihtelevasti, yhtenäisen viestin luominen palvelubrändistä on vaikeaa. Yrityskuvan ja palvelubrändin luomisen kannalta on keskeistä, että asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö välittää täsmällisesti ja yhdenmukaisesti organisaation palvelutarjonnasta kokonaisuutena sekä yksittäisten palveluiden sisällöstä ja toteuttamisesta. Palvelun tarkka määrittely ja systemaattinen toteutus tuotteistuksen kautta ovat siten keskeisiä tekijöitä palvelubrändin rakentamisessa. (Jaakkola ym. 2009, 27)

Vakioidut toimintamallit ja termit ovat myös tärkeitä yhtenäisen palvelubrändin rakentamisen kannalta. Vakiointi viittaa palvelun tai palveluprosessin osien muokkaamiseen siten, että ne voidaan helposti monistaa tai toistaa järjestelmällisen menetelmän tai teknologian avulla. Vakioitujen osien avulla samaa palvelua voidaan tarjota useille asiakkaille yhdenmukaisesti, mikä tekee palvelun tuotannosta tehokkaampaa, kannattavampaa ja tasalaatuisempaa. Vakioiminen voi kohdistua ylhäältä päin palvelutarjoaman sisältöön tai palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyviin prosesseihin. Perimmäinen ajatus on se, että vaikka palvelun sisältö ja lopputulos voivat jossain määrin vaihdella asiakaskohtaisesti, käytetyt toimintatavat, työkalut ja menetelmän voivat olla vakioituja. Vakioiduista osista koostuvaan palveluun on mahdollista lisätä joustavuutta jakamalla se itsenäisiin moduuleihin, joista asiakas voi koota haluamansa paketin. (Jaakkola ym. 2009, 19–20, 23)

Vakiointi parantaa lisäksi yrityksen sisäistä työnjakoa, mikä on erityisen tärkeää asiantuntijaorganisaatioissa, joissa kokeneiden asiantuntijoiden työpanos tulisi kohdistaa enemmän asiantuntemusta vaativiin tehtäviin. Vakioitujen vaiheiden

suorittaminen tehostuu ja nopeutuu, jolloin rutiininomaisten tehtävien hoitamiseen tarvitaan vähemmän aikaa. Tämä mahdollistaa resurssien allokoinnin tehtäviin, jotka todella vaativat räätälöintiä. Vakioinnin etuna on myös se, että palvelun tulosten ennustettavuus paranee. Kun palvelu tuotetaan tietyn toimintatavan tai menetelmän mukaan, saadaan vertailukelpoista tietoa ja selkeää käsitys odotettavissa olevista tuloksista. Tämän myötä hinnoittelu ja kannattavuuslaskelmat tarkentuvat, kun eri työvaiheiden kestot ja vaaditut resurssit tunnetaan pidemmältä aikaväliltä. (Jaakkola ym. 2009, 22)

Organisaation myydessä pääasiassa aineettomia palveluita, on tärkeää ymmärtää, että ihmiset ostavat mieluiten konkreettisia, käsin kosketeltavia tuotteita (Parantainen 2007, 53). Konkretisointi on tuotteistusprosessiin kuuluva vaihe, millä tarkoitetaan niitä strategioita, joilla vaikeasti hahmotettava palvelu pyritään muuttamaan mahdollisimman konkreettiseksi asiakkaalle (Sipilä 1996, 86). Palvelusta voidaan tehdä aineellisempi erilaisten keinojen avulla:

- Palvelun sisällöstä, käyttötarkoituksesta ja toteuttamistavasta voidaan viestiä tehokkaasti esitteiden, painotuotteiden ja tukimateriaalien avulla, jotka tukevat myös sisäistä toimintaa. Nämä materiaalit eivät ainoastaan kerro palvelun yksityiskohdista, vaan heijastavat samalla myös palvelubrändiä ja laatua. Selkeän esittelymateriaalin luominen edellyttää, että palvelutarjoama on selkeästi määritelty.
- Vaikka palveluprosessi olisikin pääasiassa aineeton, on usein mahdollista esitellä kuitenkin palvelun lopputuloksia. Esimerkiksi arkkitehti- ja mainostoimistopalveluissa asiakkaille voidaan näyttää työnäytteitä aikaisemmin toteutetuista projekteista.
- Näytteen antaminen palvelusta on erinomainen keino konkretisoida palvelua, erityisesti silloin, kun palvelun lopputulos on pitkälti aineeton. Asiakkaalle voidaan erimerkiksi toimittaa näytteen muodossa malliraportti.
- Palveluun liitetyt aineelliset osat kuten tavarat, mapit, raportit, piirustukset ja kurssitodistukset toimivat symbolisina todisteina aineettomalle palvelulle.
- Palvelun toteutusympäristö tarjoaa vihjeitä ja viestejä palvelun laadusta. Tilojen ulkonäkö, henkilökunnan pukeutuminen sekä palvelun tuotannossa käytetyt erilaiset koneet ja laitteet vaikuttavat mielikuvaan yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista.
- Referenssit ovat erityisen tärkeitä osaamisintensiivisissä organisaatioissa, sillä ne toimivat tehokkaana keinona konkretisoida osaamista. Asiakaslistaukset ja kuvauskertomukset aiemmista projekteista luovat uusille asiakkaille käsityksen yrityksen ja palvelun

laadusta sekä tuloksellisuudesta. Myös myönteiset asiakastytyväisyyskyselytulokset voivat toimia suosituksena.

- Patentit, sertifikaatit, auktorisoinnit ja palkinnot toimivat viesteinä osaamisen tasosta sekä palvelun laadusta.
- Takuun antaminen on voimakas tapa viestiä palvelun korkeasta laadusta ja samalla vähentää asiakkaan kokemaa riskiä. Ennen tyytyväisyystakuun tarjoamista on kuitenkin tärkeää ymmärtää selkeästi asiakkaiden odotukset ja varmistaa, että palvelu vastaa niitä. Kun palvelu on määrittelyn ja vakioimisen avulla saatu tasalaatuisemmaksi ja siitä odotetut tulokset ovat hyvin tiedossa, takuun antaminen muuttuu riskittömämmäksi yritykselle. (Jaakkola ym. 2009, 28)

Pääasiassa aineetonta asiantuntijapalvelua konkretisoi niin ikään hinta. Tutkimukset osoittavat, että asiakkaat voivat paremmin havaita laadun ja hinnan yhteyden palveluiden välillä verrattuna tavaroihin. Koska itse palvelun arviointi on haasteellista, hinta toimii helpommin laadun mittarina. Tämä korostaa palveluiden hinnoittelun tarkkuuden merkitystä. (Sipilä 1996, 93)

Konkretisoinnin välineenä keskeisessä roolissa ovat tuote-esitteet. Tuote-esitteen laadinnassa kulminoituu usein koko tuotteistaminen. Esitteen laatiminen pakottaa asiantuntijat kertomaan palvelusta jotain täsmällistä. Monesti asiantuntijapalveluiden tuotesuunnittelu onkin tapahtunut tuote-esitettä suunniteltaessa. Esitteen laadinnassa toinen hyvä puoli on se, että se laaditaan ulkopuolisia varten ja on siten asiakaslähtöinen. Tuote-esitteiden laatimisen haastavuuden vuoksi tuotteistusprosessiin kannattaakin aina sisällyttää jo määrittelyvaiheessa sen laatiminen. (Sipilä 1996, 97)

8.4 Seuranta ja mittaaminen

Palveluiden kehittämisprosessi ei pääty ainoastaan projektin onnistumisen mittaamiseen. Kehitetty palvelu integroidaan osaksi organisaation palveluvalikoimaa, jonka arviointi on tärkeää tehdä säännöllisesti kehityshankkeiden välillä. Pienimuotoista parantamista voidaan toteuttaa jatkuvasti liiketoiminnan ohella. Etenkin asiakaspalaute toimii kimmokkeena kehitystyölle. Tärkeää on myös kerätä aktiivisesti tietoa sekä organisaation ulkoisesta ympäristöstä että sisäisesti esimerkiksi toteutetuista palveluista ja asiakaskannan kehityksestä. Jatkuva aktiivinen seuranta tekee organisaatiosta ennakoivan ja asiakaslähtöisen

mahdollistaen suurempien kehityshankkeiden käynnistämisen tarvittaessa (Jaakkola ym. 2009, 39.). Aktiivisessa seurannassa on etuna myös se, että asiakkaiden ja henkilökunnan esittämät ideat eivät pääse enää niin helposti vaan unohtumaan (Parantainen 2007, 107).

Seuranta ja mittaaminen ovat siis olennainen osa palveluiden kehittämisproses- sia. Seuranta on tärkeää pitkäjänteiselle palveluliiketoiminnan kehittämiselle. Jokaisella kehitysprojektilla on oltava selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet sekä perusteet niiden saavuttamisen arviointiin. Tavoitteiden tulee liittyä selkeästi johonkin kohteeseen ja olla mitattavissa. Selkeät arviointiperusteet helpottavat myös tuotteistamisen tavoitteiden viestimistä ja selkeyttämistä henkilöstölle. (Jaakkola ym. 2009, 33)

Palveluiden kehittämisprosessin seurannan mittareiden tulee siis kiinteästi liittyä tavoitteisiin, jotta niistä olisi hyötyä päätöksenteossa. Objektiiiset mittarit ohjaavat tekemään oikeita asioita palvelujen kehittämisessä, ja niillä voi ohjata toimintaa palvelun kehittämisen eri vaiheissa. Mittareita on lähtökohtaisesti tarpeen muuttaa palvelun elinkaaren mukana. Alkuun on tarkoituksenmukaisinta keskittyä esimerkiksi asiakassuhteiden ja osaamisen mittaamiseen, kun taas vakiintuneemman palvelun odotetaan tuottavan taloudellista tulosta. Mittarit voivat liittyä esimerkiksi taloudelliseen kannattavuuteen (palvelun tuottama liikevaihto, myyntikateprosentti, voittoprosentti, liikevaihdon kasvu), myyntivolyymiin ja kasvuun, tehokkuuteen ja laatuvaihteluun, asiakastyytyvyyteen ja asiakkuuksien määrään, brändiin ja tunnettuuteen tai henkilöstön tyytyväisyyteen ja osaamisen kehittymiseen. Tärkeintä on, että mitataan oleellisia asioita ja että mittareiden tuottamaa tietoa käytetään aidosti myös hyväksi; seuranta ja mittaamista ei pidä tehdä vain seurannan ja mittaamisen ilosta, vaan sen pitäisi johtaa toimintaan. (Jaakkola ym. 2009, 34, 36, 37)

Palvelun tuottavuutta voidaan siis mitata ja seurata esimerkiksi palvelun tuottamiseen kuluneella ajalla, palvelun tehokkuudella sekä poikkeamalla ideaalisesta palveluprosessista. Mittareita asettaessa on tärkeää ymmärtää, että palvelun tehokkuutta ei voi tarkastella samalla tavalla kuin esimerkiksi perinteisessä teollisuudessa. Nopeampi suoritus ei välttämättä ole paras tapa toimia, sillä

asiakkaan kokema laatu ja arvo perustuvat merkittävästi myös palveluprosessin aikana tapahtuvaan vuorovaikutukseen. Tuottavuuden mittareiden suunnitteluun onkin kiinnitettävä erityistä huomiota, etteivät ne ala ohjata organisaation toimintaa tahattomasti epätoivottuun suuntaan. (Jaakkola ym. 2009, 36)

Yksi palveluiden kehittämisprosessiin liittyvä mittari voi olla liiketaloudesta tuttu ROI (return on investment), jolla mitataan sijoitetun investoinnin tuotto prosenttia: kuinka paljon kehittämiseen on sijoitettu ja millä aikataululla ja kuinka paljon tuottoja on saavutettavissa. Kyseisen mittarin käyttö ei kuitenkaan ole täysin suoraviivaista, sillä kaikkia kehittämisprosessin tuomia parannuksia ei välttämättä pystytä yksiselitteisesti mittaamaan. Huomioitavia tekijöitä arvioinnissa ovat myös esimerkiksi palveluprosessin parantumiseen liittyvä kustannuksien madaltuminen ja uusien markkinoiden löytyminen. (Tuulaniemi 2013, 242)

Palvelun mittaamisen ja seuraamisen kannalta on ensisijaisen tärkeää tunnistaa sen keskeiset vaiheet (konversiot) ja muut tärkeät suorituskyvyn mittarit (KPI, Key Performance Indicators). Tämä on palveluprosessin osa, jossa monet palvelunkehittäjät tekevät virheitä. Yleiset tavoitteet ja niiden mittaaminen on yleensä määritelty oikein, mutta jos kriittisiä tavoitteita (konversiot palvelun tarjoamisen aikana) ei ole tunnistettu ja jätetty tämän vuoksi mittaamatta, on ongelmakohtia mahdotonta paikantaa myöhemmin. (Tuulaniemi 2013, 226)

Selkeä ja tehokas tapa mitata palveluiden kehittämisen suunnittelutyön menestyksellisyyttä asiakaskokemuksen näkökulmasta on Net Promoter Score® (NPS). NPS-työkalun avulla arvioidaan asiakkaan halukkuutta suositella palvelua. (Tuulaniemi 2013, 226)

KPI ja NPS mittareiden yhtäaikainen ja jatkuva aktiivinen seuranta mahdollistaa muutoksien vaikuttavuuden seuraamisen, kun esimerkiksi asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön toiminta (palvelueleet) on linkitetty myynnin seurantaan (liiketoiminnan suorituskykymittarit). Näin toimimalla saadaan selville palveluelementtien ja liiketoiminnan väliset todelliset vaikutukset sen sijaan, että näitä vaikutuksia pelkästään arvailtaisiin tai arvioitaisiin. Menettely ei anna pelkästään kuvaa kehittämisprojektin taloudellisesta ja liiketoiminnallisesta onnistumisesta

vaan luo myös objektiivisesti mitattavissa olevan yhteyden asiakastyytyvyyteen ja asiakaskokemukseen. (Tuulaniemi 2013, 229)

Ei myöskään pidä unohtaa seurannan työkaluna toimeksiantojen menettämisen syiden analysointia, joka tarjoaa monesti arvokasta tietoa asiantuntijaorganisaatiolle. Analyysi voi paljastaa mahdolliset puutteet henkilöstön osaamisessa, ristiriidat hintapolitiikan ja organisaation maineen sekä arvontuottamiskyvyn välillä. Parhaimmassa tapauksessa analyysi voi tuoda esiin muutoksia kilpailijoiden strategiassa tai taktikassa, joita organisaatio ei muilla keinoin havaitisi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 103)

8.5 Tuotteistamisen haasteet

Suurin riski tuotokeskeisyydessä on se, että organisaation toiminnassa huomio alkaa keskittyä liikaa itse tuotteisiin, mikä johtaa herkästi asiakasfokuksen häviämiseen. Haasteena on maksimoida asiakkaiden tunne lisäarvon saamisesta samalla minimoiden liiallisen kaupallisuuden vaikutelma (Tuulaniemi 2013, 45, 226). Pahimmassa tapauksessa asiakas saa väärän, tarpeeseensa soveltumattoman tuotteen, koska myyjä keskittyy vain myymään tuotettaan paneutumatta asiakkaan tarpeisiin. Riski liialliselle tuotokeskeisyydelle on erityisen suuri heti perustuotteistuksen jälkeen, kun kehittäjä saattaa itse ihastua liikaa tuotteeseen ja osoittaa sen soveltuvuutta asiakkaalle väkisin. Silloin hänestä on tullut perinteinen tuotemyyjä. Tuotteistamisessa on tärkeää muistaa, että erityisesti asiantuntijapalvelut ovat kuin käsikirjoitus, ja lopullinen tuote syntyy aina vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa noudattaen tuotteen kehittäjän (ohjaajan) suunnitelmaa. Liiallisen tuotokeskeisyyden riskiä voidaan lieventää suunnittelemalla tuotteita siten, että ne sisältävät aina tilanneanalyysi- ja diagnoosiosioita tai versioita/vaihtoehtoja, joista on sovittava yhdessä asiakkaan kanssa. Vaihtoehtojen esittäminen auttaa samalla asiakasta ymmärtämään paremmin hänelle uutta ja vierasta asiaa. (Sipilä 1996, 118–119)

Samaan tapaan kuin prosessiajattelussa; suurimpia tuotteistamiseen liittyviä haasteita ovat uuden toimintatavan vakiinnuttaminen organisaatiossa ja henkilöstön sitouttaminen muutokseen. Henkilöstö voi kokea dokumentoinnin ja

kehitystyön turhana, aikaa vievänä ja työläänä prosessina, jonka tehtävänä on vain kirjata asioita, joita palveluita tuottava henkilöstö jo tietää. Tuotteistaminen merkitsee heille siis vain ylimääräistä työtä, joka ei opeta heille mitään uutta. Osa asiantuntijoista ei edes kannata tuotteistamis- ja markkinointiajattelua, sillä he katsovat sen alentavan asiantuntijatyön arvostusta. Kokeneemmat asiantuntijat saattavat myös mustasukkaisesti varjella omaa asiantuntemustaan, eivätkä ole halukkaita siirtämään tietämystään tuotteistuksen avulla muille. Nuoremmat asiantuntijat näkevät tuotteistamisen yleensä positiivisemmin, mutta he myös tarvitsevat prosessissa tietoa ja tukea kokeneemmilta asiantuntijoilta. Kokeneet asiantuntijat saattavat osaltaan antaa tilanteessa ”vahingon kiertää”, kun he eivät itsekään koe saaneensa tukea uraansa aloittaessaan. Joskus omaa toimintaa lisäksi mystifioidaan tietojen panttaamiseksi tarkoituksellisesti. Tuotteistaminen saatetaan myös kokea uhkana omalle asiantuntijaidentiteetille ja toiminnan vapaudelle. Systemaattisempi lähestymistapa siirtääkin vahvasti henkilöitynyttä osaamista koko organisaation omaisuudeksi. Tämä muutos vaatii usein myös muutosjohtamista (Jaakkola ym. 2009, 39; Sipilä 1996, 15–16, 115–116; Lehtinen & Niinimäki 2005, 13). Muutokseen voi motivoida koko organisaatiolle koituvien etujen lisäksi yksilötason edut, kuten puuduttavien rutiinitehtävien vähentyminen sekä myyntityön helpottuminen (Jaakkola ym. 2009, 40).

Tuotteistus edustaa suunnitelmallisempaa lähestymistapaa ja usein myös resurssien keskittämistä strategisesti tärkeisiin asioihin henkilökohtaisista ambitioidista kumpuavan puuhastelun sijaan. Tämä parantaa yrityksen mahdollisuuksia menestyä markkinoilla. Virhepäästötilanteissa riskit voivat kuitenkin olla suuremmat verrattuna perinteiseen, vähemmän järjestelmälliseen toimintamalliin. (Sipilä 1996, 21.) Tuotteistaminen ei myöskään yksin takaa myyjän menestystä, mutta ilman sitä markkinointi on kalliimpaa ja myyntityö vaikeampaa kuin sen olisi välttämätöntä olla (Parantainen 2007, 81).

Tehokas ja tuloksellinen palvelujen tuotteistaminen merkitsee lähtökohtaisesti myös toiminnan mahdollistavan infrastruktuurin luomista organisaatiossa. Esimerkiksi käytössä olevat järjestelmät tulisi muokata ja kehittää sellaisiksi, että ne pystyvät tyydyttämään tuotteistettujen palveluiden seurannan tarpeet. (Jaakkola ym. 2009, 39). Ongelmaksi voidaan nähdä investointien suuruus ja rahan

puute. Aikaisempi toimintamalli on saattanut olla niin heikko, ettei yrityksellä yksinkertaisesti ole kehitysvaroja. Aikainvestointi on yleensä tuotteistamisprosessissa kuitenkin huikeasti suurempi kuin tarvittavat laite- ja ohjelmisto-ostot. (Sipilä 1996, 46)

9 Laatu

9.1 Laatu ja sen merkitys

Laatu on yksi yrityksen menestystekijöistä ja kilpailuetu, johon täytyy panostaa kokonaisvaltaisesti. ISO 9000 -standardi määrittelee laatutermin seuraavasti:

”Se, missä määrin luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset.”
(Lecklin 2006, 15, 20)

Laadulla on ollut oma keskeinen roolinsa osana liiketoimintaa jo ennen järjestäytyneen yhteiskunnan syntymistä. Vaihdamatalouden aikana myyjät ja ostajat olivat suoraan tekemisissä toistensa kanssa. Osapuolet tutustuivat kaupan kohteeseen, ja tuotteen laatu arvioitiin välittömästi markkinoilla tai kauppapaikoilla. Hinta, olipa se sitten oravannahkoina tai muina maksuvälineinä, määräytyi lopputuotteen laatuominaisuuksien perusteella. (Lecklin 2006, 15, 20)

Laatuyrityksessä johto tiedostaa, että laatu on keskeinen menestystekijä. Yrityksen kehittyminen laatuyritykseksi edellyttää ensisijaisesti johdon vahvaa sitoutumista laadun merkitykseen ja sen jatkuvaan parantamiseen. Yrityksen johto päättää sen, että tuleeko laadunhallinnasta koko organisaation toimintatapa. Sitoutuminen laatuun merkitsee sitä, että johto on valmis käyttämään aikaa ja rahaa laadunkehittämiseen, että se on aktiivinen, eivätkä laatuhankeet jää tulostarkastelun varjoon. Laatuyrityksissä laatu on numero yksi ja sille varataan riittävästi resursseja sekä näkyvyyttä toiminnassa. Jatkuva kehittäminen on pääsääntö ja laatu integroidaan osaksi päivittäistä toimintaa. Kun koko henkilöstöllä on ”laatuajokortti” eli ymmärrys konseptista, perustyökaluista ja omasta laatuajokortista, vähenee erillisten ”autonkuljettajien” eli laatuammattilaisten tarve, samalla kun rakennetaan perusta tulevalle menestykselle.

Laatuyrityksessä laatu tulee aina ensin, kun luodaan tulevaisuuden kilpailukykyä. (Lecklin 2006, 56–57, 65)

Laadun johtaminen ei ole pyhitetty vain erityisammattilaisille, vaan se on olennainen ja kiinteä osa liiketoiminnan johtamisessa. Jokaisella on vastuu laadusta, ja tuloksia voidaan saavuttaa vain, kun johdon tahtotila siirretään systemaattisesti toimivaksi järjestelmäksi. Prosessit ovat laadun kehittämisessä keskeisessä roolissa ja aihetta käsitelläänkin tyypillisesti samassa yhteydessä. (Lecklin 2006, 10–11)

Monesti laatu terminä mielletään vain lopputuotteiden arvioinnin mittariksi. Tuotteiden ja palveluiden laadun lisäksi laatuajattelussa huomiota kiinnitetään kuitenkin myös toiminnan laatuun sekä koko siihen toimintoketjuun, palveluprosessiin, jonka tuloksena tuotteet ja palvelut syntyvät. Laatuun liittyy myös tarve jatkuvasti parantaa suoritustasoa, mikäli kehitys sen mahdollistaa. Kehittämissimpulsseja saadaan sekä sisäisestä järjestelmällisestä laatutyöstä, että ulkopuolisesta maailmasta. Uudet keksinnöt, kilpailijoiden toimet ja markkinoiden sekä yhteiskunnan muutokset luovat uudenlaisia asetelmia, joissa laadulta määritetään aivan uudenlaisia vaatimuksia. (Lecklin 2006, 9–10, 18)

Helsingin Kauppakorkeakoulun tekemässä Kansallinen laatustrategia -tutkimuksessa tutkijat tulivat siihen johtopäätökseen, että Suomessa luullaan tehtävän hyvää laatua, mutta suomalainen laatu ei kuitenkaan todellisuudessa pärjää maailmalla kilpailussa (Lecklin 2006, 9). Tähän aiheeseen liittyen Lahtinen & Isoviita kertovat seuraavaa:

”Teknillisen korkeakoulun professori Paul Lillrank, yksi Suomen johtavista ’laatugurista’, on todennut, että ’Suomessa on jotain pysyvääkin: kehnö laatu palveluissa ja rakentamisessa. Rakentamisessa on ongelmana se, että rakennuksen syntyyn johtava ketju ei ole kiinteä: yksi porukka tekee tämän, teollisuus tuon ja rakennuspaikalla yritetään epätoivoisesti improvisoida palikoista kokonaisuutta. Väite ”kotimainen on laadukasta” on järjetön lausuma. Ei suomalaisuus mitään takaa. Jokaisessa kehittyneessä teollisuusmaassa on tällainen mytologia.’ Kritiikki viittaa vääristyneeseen asiakasnäkemykseen. Laatukeskuksen entinen toimitusjohtaja Risto Lintula toteaa, että ’huonoa kotimaista ei pidä hankkia

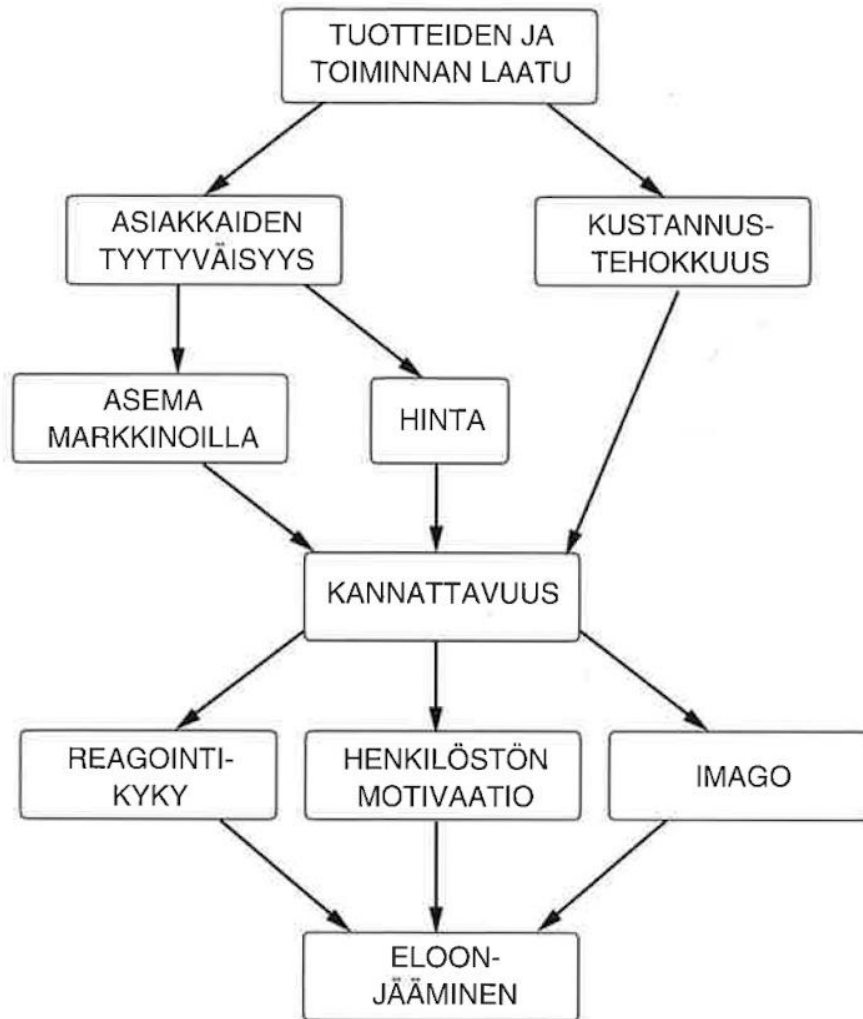
kotimaisuuden vuoksi, sillä se vain lisää löysäilyä ja pitää yllä huonoa tuotantoa.” (Lahtinen & Isoviita 2001, 13)

Laatuun liittyy useita ominaisuuksia ja tunnusmerkkejä, jotka vaihtelevat tarkastelunäkökulman mukaan. Nämä ominaisuudet eivät sulje toisiaan pois, vaan pikemminkin täydentävät toisiaan. Yrityskulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka eri näkökulmat saavat painoarvoa. Paul Lillrank esittää kuusi erilaista tarkastelunäkökulmaa:

1. Valmistuslaatu. Valmistuslaadussa keskitytään valmistusprosessiin ja varmistetaan, että tuotteet valmistetaan määritysten mukaisesti. Perinteinen laadunvalvonta nojaa tähän näkökulmaan, pyrkien kehittämään prosessia virheiden ennakoinniseksi ja välttämiseksi.
2. Tuotelaatu. Tuotelaadussa korostetaan suunnittelun osuutta tuotteiden laadun määrittämisessä.
3. Arvolaatu. Arvolaadussa korkein laatu määrittyy tuotteen tarjoamasta parhaasta kustannus-hyötysuhteesta eli parhaasta arvosta sijoitetulle pääomalle.
4. Kilpailulaatu. Laatu on riittävä, kun se on kilpailijoiden tasolla. Tätä parempi laatu määritellään ylilaaduksi ja resurssien tuhlaamiseksi.
5. Asiakaslaatu. Hyvä laatu saavutetaan, kun pystytään tyydyttämään asiakkaiden tarpeet ja vastaamaan heidän odotuksiinsa.
6. Ympäristölaatu. Laatu voidaan arvioida myös ympäristön ja yhteiskunnan näkökulmasta. Tuotteen suunnittelussa on huomioitava sen koko elinkaari: resurssien käyttö suunnittelusta hävittämiseen asti. (Lecklin 2006, 20)

Käytännön toiminnassa kaikki edellä luetellut näkökulmat ovat yleensä läsnä. Tuotanto-osasto tuo mukanaan valmistuslaadun ja tuotesuunnittelu tuotelaadun. Markkinointi keskittyy asiakaslaatuun ja talousosasto arvo- ja kilpailulaatuun. Ympäristölaadun merkitys kasvaa jatkuvasti. Asiakaslaatu nousee näistä kaikista näkökulmista avainasemaan, sillä se ei korosta vain yhtä laadun ulottuvuutta vaan vaatii niiden yhteensovittamista. (Lecklin 2006, 20)

Kuvassa 10 sivulla 70 on esitetty kaaviomallina laadun merkitys organisaation toiminnassa. Kaikki lähtee tuotteiden ja toiminnan laadusta ja päättyy yrityksen eloonjäämiseen.



Kuva 10. Laadun merkitys organisaation toiminnassa. (Lecklin 2006, 20)

Laatu syntyy prosesseissa, joissa jokaisella on oma asiakkaansa. Asiakkaan palautetta ja tyytyväisyydestä saatuja tietoja tarvitaan jatkuvasti prosessien kehittämiseen. Operatiivisia riskejä voidaan arvioida tarkastelemalla eri prosesseja. Asiakas maksajana, toimeksiantajana, valitsijana ja käyttäjänä on aina kiinnostunut laadusta. Toimittajan haasteena on ymmärtää asiakkaan kriteerit ja tarpeet, jotka voivat olla tiedostamattomia ja jatkuvassa muutoksessa. Asiakkaan näkökulmasta laatu merkitsee ennen kaikkea sitä, että toimittaja täyttää sovitut lupaukset sovittuun aikaan sekä palvelut ja tuotteet ovat käyttötarkoitukseen soveltuvia. Tämän lisäksi laatu liittyy kaikkien toiminnan johtamiseen ja tehokkaaseen, tuloksia tuottavaan toteutukseen. Tässä yhteydessä myös riskien

hallinnan voidaan ajatella kuuluvan osaksi laadunhallintaa. (Laamanen & Tinnilä 2009, 25)

Riskienhallinta on keskeinen osa organisaation hallinnointi- ja ohjausjärjestelmää. Se liittyy tiiviisti organisaation vastuurakenteisiin ja toiminnan valvonnan periaatteisiin. Riskienhallinnan päätavoitteena on tunnistaa ja hallita ne riskit, jotka saattavat uhata organisaation toimintaa tai vaarantaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Riskienhallinta voidaan kuvata tai mallintaa prosessina, joka sisältää riskien tunnistamisen, mittaamisen, analysoinnin ja toimenpiteiden määrittelyn. Mahdollisia toimenpiteitä ovat muun muassa: hyväksyä riski ja olla tekemättä mitään, varautua riskin vaikutuksiin esimerkiksi vakuuttamalla, kehittämällä ennakkoon toimintamalleja riskin toteutuessa tai muuttamalla toimintaa ja siten estää riskin toteutuminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 27)

Laatu ei ole itseisarvo, vaan sen merkitys korostuu tuotteiden menestyksessä markkinoilla. Tuotteen todellinen laatu paljastuu vasta tuotteen käytön aikana, jolloin asiakkaat pääsevät mukaan laadun arviointiin mukaan. Tuotteen tekninen laatu viittaa tuotteen tekniseen tasoon ja toimivuuteen. Asiakkaat luottavat lähikohtaisesti tuotteiden tekniseen laatuun, eivätkä pidä sitä edes asiana, johon tulisi kiinnittää erityistä huomiota; vähintäänkin tyydyttävä tekninen laatu on sitten jo perusolettamus. Asiakkaan luottamusta tämän olettamuksen suhteen ei kannata kuitenkaan pettää, sillä luottamuksen menetys voi olla vaikeasti korjattavissa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 119–120)

Asiakkaiden odotusarvo yrityksen tuotteista muodostuu monista tekijöistä, kuten aiemmista kokemuksista, yrityksen maineesta, asiakkaiden tarpeista sekä kilpailutilanteesta. Odotukset voivat liittyä tuotteiden laatuun, ratkaisujen toimivuuteen, ammattimaisuuteen ja asiantuntemukseen, uskottavuuteen, osaamiseen ja yhteistyökykyyn. Ajan myötä odotukset ja vaatimustaso usein kasvavat. (Lecklin 2006, 91)

Yleinen näkemys onkin, että palvelun laatu määrittyy asiakkaiden kokemusten perusteella. Laatu on hyvää silloin, kun se vastaa asiakkaan odotuksia, tuoden samalla arvoa ja saaden asiakkaan tyytyväiseksi. Palvelun laatua voidaan

tarkastella lisäksi erottamalla palvelun lopputulos ja palveluprosessi toisistaan. Palvelun lopputuloksen laatu, eli tekninen laatu, kuvastaa sitä, mitä asiakas konkreettisesti saa, kuten esimerkiksi suunnittelutoimiston asiakkaan saamat piirustukset. Palveluprosessin laatu, eli toiminnallinen laatu, liittyy asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksen onnistumiseen. Asiakkaan laatumielikuva muodostuu usein pitkälti palveluprosessin perusteella. Palvelun laatu syntyy siis vastaamalla tai ylittämällä asiakkaiden odotukset. (Jaakkola ym. 2009, 34)

Yritys rakentaa laatumielikuvaa asiakkailleen tuotteen teknisillä ominaisuuksilla, ulkonäöllä, muotoilulla, pakkauksella, tuotenimellä tai palveluilla. Laatumielikuvan tavoitteet voivat olla konkreettisia ja kohdentua eri asiakasryhmiin eri tavoin. Laatumielikuva on aina suora seuraus yrityksen omista toimenpiteistä, eikä se siten koskaan synny vahingossa. Laatumielikuvaa voidaan parantaa vain panostamalla siihen erikseen. (Lahtinen & Isoviita 2001, 119)

Matalan laatumielikuvan omaava yritys täyttää asiakkaiden odotukset helpommin, mutta samalla kiinnostus yritystä kohtaan on vähäistä. Suositeltava tavoite on riittävän korkea laatumielikuvastrategia asiakkaiden houkuttelemiseksi yhdistettynä toiminnan laatuun, joka täyttää ja mahdollisesti myös ylittää asiakkaiden odotukset. (Lecklin 2006, 92)

9.2 Laatukustannukset

Laatukustannukset ovat kustannuksia, jotka aiheutuvat siitä, kun yritys varmistaa, että sen tuotteet vastaavat asiakkaiden vaatimuksia. Näitä kustannuksia on kahta päätyyppiä:

- ennaltaehkäiseviin ja virheiden poistoon tähtäävät kustannukset laadun parantamiseksi
- heikosta laadusta aiheutuvat kulut tai menetykset. (Lecklin 2006, 155)

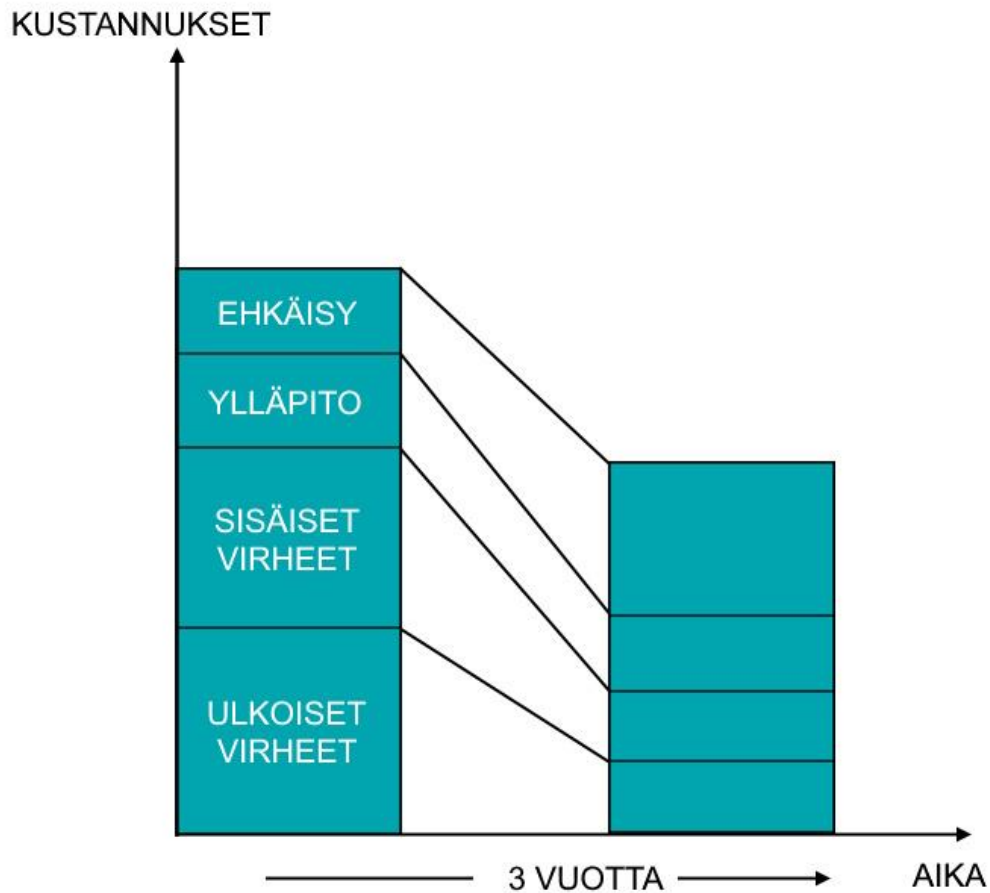
Heikko laatu muodostaa yrityksen suurimman kustannuserän. Yritykset menettävät eri arvioiden mukaan noin 10–40 prosenttia liikevaihdostaan heikon laadun aiheuttamina kustannuksina. Näihin kustannuksiin kuuluu virheiden teko ja

oikaiseminen, puutteiden korjaaminen, hylättyjen virheellisten tuotteiden käsittely, sisäisten ristiriitojen ratkaiseminen ja reklamaatioiden käsittely. Yritysten arvioidaan menettävän keskimäärin 25 prosenttia potentiaalisesta myynnistä kilpailijoille, joilla on parempi laatu. Erään tutkimuksen mukaan optimaalisesti johdetun yrityksen laatukustannukset voivat olla vain kaksi ja puoli prosenttia liikevaihdosta. Kun yritys käyttää noin viisi prosenttia kaikista laatukustannuksista ennaltaehkäisevään toimintaan, ovat sen laatukustannukset 23 prosenttia liikevaihdosta. Jos ennaltaehkäisevien laatu-toimenpiteiden osuutta laatukustannuksista nostetaan 35 prosenttiin, alenevat laatukustannukset vastaavasti viiteen prosenttiin liikevaihdosta (Lahtinen & Isoviita 2001, 118). Ei ole olemassa yleistä standardia tai kaavaa laadun kustannusten määrittämiseen, vaan jokaisen yrityksen on itse harkittava ja sovittava oma tarkastelutapansa. Laatuun liittyvät kustannukset eivät monestikaan ole selkeästi ilmaistavissa, minkä vuoksi niiden seuraaminen vaatii uudenlaista lähestymistapaa ja kustannuslaskentaa. Prosessimittareiden avulla voidaan usein seurata laatukustannuksia. Ennen laatukustannusten systemaattista tarkastelua niiden merkitystä pidetään usein vähäisenä. Etenkin palveluyrityksistä niiden osuus liikevaihdosta on kuitenkin todellisuudessa huomattava. (Lecklin 2006, 155)

Yrityksen sisäiset virheet ovat niitä, jotka havaitaan organisaation sisällä ja korjataan ennen tuotteen toimittamista asiakkaalle. Tähän ryhmään kuuluvat myös ”sähläyksestä” ja toiminnan huonosta suunnittelusta aiheutuvat kustannukset. Henkilöstön ja toimittajien laatu-poikkeamat lisäävät laatukustannuksia. Onkin huomionarvoista, että monissa yrityksissä valtaosa laatukustannuksista muodostuu juuri sisäisten virheiden aiheuttamista kustannuksista (Lecklin 2006, 157). Sähläyksellä tarkoitetaan kaikkea sitä tarpeetonta työtä, joka ei edistä asioita, mutta aiheuttaa toiminnassa turhaa työn, ajan, materiaalien sekä hermojen menetystä. Sähläys aiheuttaa siis kustannuksia, mutta ei luo mitään uutta, eikä saa aikaan yhtään positiivisia vaikutuksia. (Lahtinen & Isoviita 2001, 118)

Ulkoisilla virhekustannuksilla tarkoitetaan kustannuksia, joita organisaatiolle syntyy siitä, kun asiakkaan huomaama virhe tai laatu-puute korjataan. Tässä tilanteessa prosessien laadunvarmistus on pettänyt ja virhe on päätynyt asiakkaalle asti. Ulkoiset virheet ovat yrityksen kannalta kaikkein vaarallisimpia.

Niiden korjaaminen on huomattavasti kalliimpaa verrattuna siihen, että virhe olisi havaittu jo sen syntyvaiheessa. Lisäksi ulkoisilla virheillä on haitallinen vaikutus yrityksen maineeseen (Lecklin 2006, 156). Kuvassa 11 on esitetty kaaviomaisesti, miten kokonaislaatukustannusten rakenne kehittyy laadunkehittämistyöhön panostamisen jälkeen kolmen vuoden ajanjaksolla



Kuva 11. Laatukustannusten rakenne ja kehitys organisaatiossa laadunkehittämistyöhön panostamisen jälkeen kolmen vuoden ajanjaksolla. (Lecklin 2006, 160)

Kokonaislaatukustannusten summaa on mahdollista pienentää lisäämällä ehkäisykustannuksia. Yrityksissä, joissa laatutietoisuus ei ole vielä herännyt, virheiden osuus laatukustannuksista on tyypillisesti 70–80 prosenttia kokonaislaatukustannuksista. Panostamalla laadunkehittämistyöhön virhekustannukset voidaan useimmiten puolittaa kolmessa vuodessa, mikä vaikuttaa merkittävästi kustannusrakenteeseen ja -tasoon. Lisäksi prosessien nopeuttaminen ja

tarpeettomien välivaiheiden poistaminen vaikuttavat yleensä virheitä vähentävästi. (Lecklin 2006, 160)

9.3 Henkilöstön rooli laatutoiminnassa

Laatu ei synny ainoastaan hyvästä johtamisesta, innovatiivisista tekniikoista ja saumattomista prosesseista, vaan sen taustalla on aina inhimilliset tekijät. Laadukkaan toiminnan paras tae on motivoitunut, hyvin koulutettu ja työssään taitava henkilöstö. Yritysjohdon on ymmärrettävä henkilöstön merkitys todellisena voimavarana. Muutosten suunnittelu yhdessä henkilöstön kanssa helpottaa niiden toteuttamista. Jos henkilöstö saa kiitosta vain hyvinä aikoina sekä juhlapuheissa ja matalasuhdanteessa henkilöstöä pidetään lähinnä kustannustekijänä, ovat laadukkaan toiminnan edellytykset heikot. (Lecklin 2006, 213–214)

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden suhdemarkkinoinnin menestymisen kannalta asiantuntijaorganisaatioiden pitää pystyä houkuttelemaan sekä myös pitämään pätevää ja vuorovaikutustaitoista henkilöstöä. Tämä korostuu ensisijaisesti siksi, että asiantuntijaorganisaatioiden kyky tarjota arvoa asiakkailleen perustuu luonnollisesti ennen kaikkea niiden henkilöstön osaamisen tasoon. Toinen keskeinen syy on se, että suhde on perustavanlaatuisesti ihmisten välinen vuorovaikutteinen prosessi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 91)

Tehokkain tapa erottautua kilpailijoista ja saavuttaa kilpailuetu on palvelut. Tuote on viime kädessä helppo kopioida, mutta hyvän palvelukonseptin ja ihmissuhdetaitojen kopiointi on haastavaa. Kilpailijoiden on vaikea kuroa kiinni etumatkaa, joka syntyy siitä, että yrityksellä on alan muita yrityksiä palvelualttiimpi, innostuneempi ja koulutetumpi henkilöstö (Lahtinen & Isoviita 2001, 45). Hyvä henkilöstö onkin siinä mielessä ”edullinen” kilpailukeino, että sen jäljitettävyyttä on erittäin vaikeaa. Hyvää työmotivaatiota ei voi ostaa, eikä luoda mahtikäskyillä (Lahtinen & Isoviita 2004, 66). Myöskään asiakkaat eivät ole asian suhteen huijattavissa: erään seitsemän maata ja 20 000 haastattelua käsittäneen tutkimuksen mukaan peräti 86 prosenttia asiakkaista pystyi luotettavasti määrittämään, millainen palvelukulttuuri yhteisössä vallitsi. He pystyivät kuvailemaan tarkasti, millaiset välit johdolla ja henkilöstöllä on, kuinka tieto kulkee, ja

miten motivoituneita työntekijät ovat. Asiakas aistii myös asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön sanoista, ilmeistä, eleistä ja innostuneisuudesta, kuinka vahvasti organisaatio on sitoutunut asiakkaidensa ongelmien ratkaisemiseen. Menestyvissä yrityksissä on tutkimusten mukaan vahva palvelukulttuuri, jonka kehittämiseen on panostettu systemaattisesti. Tämä näkyy käytännössä johdon lähestymistavassa ihmisiin sekä kyvyssä palkita hyvistä suorituksista asianmukaisesti. (Lahtinen & Isoviita 2001, 51)

Työntekijöiden henkilökohtaiseen laatuun kuuluu yrityksen laatupolitiikan tunteminen ja omaksuminen. Työntekijöiden on oltava tietoisia siitä, miten heidän oma työnsä vaikuttaa koko organisaatioon ja miten heidän on mahdollista omalla panoksellaan edistää yrityksen laatua. Toimintoketjuja on aiheellista käydä läpi ja sen asian korostaminen, että prosessin tulos riippuu sen heikoimman lenkin tuloksesta, on asennekasvatuksen kannalta tarpeellista. Henkilökohtaiseen laatuun kuuluu myös vastuun ja hallittujen riskien ottaminen. Laatuajattelua ei pidä koskaan tuoda organisaatioon siten, että virheiden pelko eliminoi kaiken aloitteellisuuden ja rohkeuden lähestyä uusia ja vaikeita asioita. Virheet uudessa ympäristössä ovat väistämättömiä, mutta laadun tuleekin merkitä virheistä oppimista. Tehdyt virheet analysoidaan ja prosessia tai menetelmiä kehitetään niin virheen tekijän kuin koko organisaation osalta. Virheistä, ja muutenkin oppiva organisaatio on organisaatio, joka edistää jokaisen organisaation jäsenen oppimista sekä kehittää ja muuttaa samalla itseään. Eräät tutkijat pitävät oppivaa organisaationa jopa omana johtamismenetelmänään, joka on laatujohtamisen ja prosessijohtamisen seuraava kehitysvaihe. (Lecklin 2006, 215, 232)

Henkilöstön kehittäminen on asiakaslähtöisyyden ja prosessijohtamisen ohella laatuajattelun kulmakiviä. Yleisesti uskotaan vahvasti siihen, että juuri henkilöstöön panostamalla saavutetaan merkittävimmät laatu- ja tulosparannukset lähitulevaisuudessa. Laatutietoisuus edellyttää oikeata asennetta ja luopumista vanhoista malleista ja uskomuksista. Siirtyminen yksilökeskeisyydestä kohti yhteisen edun tavoittelua on olennaista. Positiivinen energia organisaatioissa vapautetaan hyötykäyttöön. Menestyvät yritykset tulevat olemaan niitä, jotka pysyvät parhaiten realisoimaan henkilöstönsä aivokapasiteetin ja osaamisen. (Lecklin 2006, 246)

9.4 Haasteet laatutoiminnan kehittämisessä

Laatutoiminnan käynnistäminen tai kehittäminen tuovat mukanaan riskejä, jotka johdon tulisi tunnistaa ennakolta. Monet laatuprojektit päättyvät enemmän tai vähemmän epäonnistuneesti, ja joissakin organisaatioissa epäonnistumiset voivat johtaa siihen, että koko laatuprojekti hylätään ja vastuuhenkilöt joutuvat etsimään uusia uramahdollisuuksia. Lecklinin mukaan vika on silloin ollut useimmiten johdon asenteissa tai valvonnassa. Brown, Hitchcock ja Williard ovat tutkineet, miksi yritykset useimmiten epäonnistuvat laatutoiminnan käynnistämässä. He luettelevat neljä keskeistä syytä:

1. johdon tasolla ilmenevä sitoutumisen puute
2. huono ajoitus ja liian nopea tai hidas eteneminen
3. suunnittelemattomuus koulutuksessa ja harjoittelussa
4. lyhyen aikavälin tulosten puuttuminen. (Lecklin 2006, 52, 55)

Laatukulttuuri välittyy henkilöstölle tehokkaasti ainoastaan silloin, kun se havaitsee ylimmän johdon toimivan ja omaksuvan laatukäytännöt käytännössä. Yhtenä käytännön esimerkkinä voidaan käyttää epäsiisteyttä, joka voi olla joillakin työpaikoilla jopa laatua heikentävä ongelma. Useinkaan pelkät kehotukset ja määräykset eivät korjaa ongelmaa. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää, että johdon omat tilat ovat esimerkillisen siistit, mutta vielä vaikuttavampaa on, jos johto myös itse osallistuu pienten siivoustöiden tekemiseen käydessään työpaikalla. Aktiivinen seuranta laatuprojekteissa ja -tuloksissa sekä henkilöstön kanssa tapaaminen vaikuttavat myös positiivisesti laatuviestin läpimenoon organisaatiossa. Laatu nousee organisaatiossa erityisesti esille, kun osa ylimmän johdon tavoitteista perustuu strategian mukaisiin laatumittareihin, kuten asiakastytyväisyyteen, reklamaatioiden määrään, toimitusvarmuuteen ja henkilöstön poisoloihin. Toisaalta laatutoiminnan käynnistäminen epäonnistuu, mikäli johto ei selkeästi tue sitä tai jos sen käynnistymisen motiivit eivät ole aitoja. Jos johto ei noudata omassa toiminnassaan laatuperiaatteita, lähettää se ristiriitaisia signaaleja, ja pian kukaan muukaan ei pidä laatua tärkeänä. Jos laatu nähdään organisaatiossa lyhytkestoisena teemana, eikä jatkuvana pyrkimyksenä, henkilöstö saattaa ajatella, että laatuvoihutus on pian unohdettu, eikä siihen pidä suhtautua vakavasti. Vastaavasti jos yritys toteuttaa saneerauksen tai rankan

kustannusleikkauksen laatuteeman varjolla, koko laatuajattelu organisaatiossa vääristyy, eikä kestävää kehityslinjaa löydetä. (Lecklin 2006, 55, 58)

On yleistä, että laatuohjelma käynnistetään organisaatiossa liian myöhään; kun ollaan jo kriisivaiheessa, ei pelkkä laatutekniikoiden hienosäätö enää riitä. Samaan aikaan kriisi voi toimia tehokkaana sysäyksenä laadunkehittämiselle, kun yrityksessä ymmärretään, että jatkuva kehittäminen on välttämätöntä selviytymisen kannalta. Tämä näkemys auttaa motivoimaan ja kohdistamaan investointeja oikein. Laatutoiminnan käynnistäminen tai kehittäminen voi epäonnistua myös siksi, että sen kanssa kilpailee muita asioita, eivätkä organisaation prioriteetit ole selvillä. Kun samalle henkilöstölle annetaan rinnakkaisia tehtäviä, laadunkehittäminen saattaa jäädä epäselvänä ja vaikeaksi hahmotettavana kokonaisuutena taka-alalle. Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan käynnistäminen vaatii myös merkittäviä koulutusinvestointeja, eikä näiden panostusten merkitystä pidä aliarvioida. Tällaisessa tilanteessa epäonnistumisen riski kasvaa myös, mikäli suunniteltua koulutusta joudutaan supistamaan budjettisyistä. (Lecklin 2006, 55–56)

Laatutoiminnassa johdolle kuuluu myös auditointien ja katselmusten suorittaminen. Esimerkiksi ISO 9000 -standardi edellyttää, että johto tekee tietyin, erikseen määritetyin aikaväleihin katselmuksia sekä laadunhallinnan toimivuuden että tehokkuuden varmistamiseksi. Katselmuksissa käydään paikan päällä sekä seurataan toimintaa. Havainnoimalla toimintaa ja kyselemällä varmistetaan henkilöstön kyky toimia ohjeiden ja laatuvaatimusten mukaisesti (Lecklin 2006, 60.). Jos toimintaa ei valvota säännöllisesti, on sillä taipumus ajan mittaan luonnollisesti rapistua. Mikäli henkilöstö havaitsee, ettei organisaatiossa kiinnitetä huomiota laatuun, inhimillisten tekijöiden vuoksi he saattavat pyrkiä oikaisemaan mutkissa ja säilyttämään virheelliset rutiininsa. Tämä voi ilmetä myös vanhojen, laadun kannalta huonompien työtapojen palauttamisena osaksi toimintaa. (Lecklin 2006, 72–73)

Samaan tapaan kuin prosessiajattelussa sekä tuotteistamisessa; myös laatutoiminnan käynnistämisen ja kehittämisessä muutosvastarintaan on kiinnitettävä huomiota. Oleellista olisi saada aktiiviset vastustajat mukaan kuuntelemalla

sekä ”etsimällä yhteistä maaperää”. Passiiviset vastustajat tulisi puolestaan pystyä tunnistamaan ja selvittää heidän vastustuksensa juurisyyt, rohkaisten heitä samalla osallistumaan muutokseen. On tärkeää olla murskaamatta muutoksen vastustajia pelkällä vallalla; heillä voi olla arvokasta tietoa ja näkökulmia, jotka voivat tuoda uusia näkökulmia prosessien kehittämiseen. Muutosvastarinnan taustalla voi olla monia syitä, joista yksi yleinen tekijä on mukavuudenhalu ja uusien, tuntemattomien asioiden vieroksunta. Työntekijät voivat pelätä työpaikkansa menettämistä sekä esihenkilöt ja avainasiantuntijat voivat pelätä oman asemansa heikkenemistä ja niin edelleen. Henkilöstö on kuitenkin saatava ymmärtämään, että pysyminen entisessä toimintamallissa johtaa ongelmiin ja tarve muutokselle on välttämätön. Selkeät tavoitteet ja avoin viestintä auttavat tämänkin haasteen selättämisessä. (Lecklin 2006, 194, 241)

10 Brändi ja visuaalisuus

10.1 Brändi

Maineen ja menestyksen suhdetta liiketoiminnassa on arvioitu eri tutkimuksissa ja päädytty siihen johtopäätökseen, että hyvän maineen omaavilla yrityksillä on muita parempi mahdollisuus saavuttaa ja ylläpitää hyvä taloudellinen tulos (Pohjola 2019, 27).

Organisaation tunnistettavuus perustuu yleisimmin tunnusmerkkiin. Sitä toistetaan ja käytetään sellaisenaan organisaation toiminnassa sekä tuotteissa. Tunnus halutaan luotujen mielikuvien avulla saada erottumaan samaa tuotetta tarjoavista kilpailijoista. Tämä synnytti laajemmin 1980-luvulta alkaen merkkituotteen eli brändin. Tuotteisiin liittyvät mielikuvat tekevät niistä ainutlaatuisia. Asiakkaat kokevat brändituotteen ostaessaan saavansa siitä enemmän arvoa kuin kilpailijan vastaavasta tuotteesta, vaikkei niiden välillä varsinaista eroa olisi-kaan. (Huovila 2006, 25)

Uusien asiakkaiden hankinnassa ratkaisevia tekijöitä ovat organisaation tai tuotteen tunnettavuus, suosittelut ja erilaisten yhteysverkostojen hyödyntäminen. Tunnettavuutta voidaan kasvattaa aikaisempien projektien, tunnettujen

työntekijöiden, asiantuntijaroolissa esiintymisen, suosittelijaverkoston sekä muun näkyvyyden avulla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 16)

Brändi, imago ja maine tarkoittavat kaikki mielikuvia, joita vastaanottaja liittää organisaatioon tai tuotteeseen. Näiden avulla pyritään luomaan ennakkokäsityksiä ja luottamusta, jotka voivat näkyä positiivisesti ostopäätöksissä. On usein helpompi valita arvostetun ja tunnetun organisaation tuote tai palvelu. Positiivinen yrityskuva muuttaa narratiivia yrityksen viesteistä positiivisempaan suuntaan, kun taas negatiivinen yrityskuva negatiivisempaan suuntaan (Pohjola 2019, 87). Brändit auttavat meitä tekemään valintoja päivittäin. Tutun ja luotettavan brändin valitseminen on helpompaa. Ilmaistemme myös omaa identiteettiämme valitsemalla tietyn brändin tuotteita työssä tai vapaa-ajalla (Tuulaniemi 2013, 34). Organisaation päämääränä on saada tuotteensa ja palvelunsa harkittavien ja valittujen vaihtoehtojen joukkoon, jolloin brändin on kyettävä olemaan uskottavasti vastaanottajan maailmaan kuuluva vaihtoehto (Pohjola 2019, 47).

Useiden arvioiden mukaan nimenomaan asiantuntijaorganisaatioilla on taipumus tuottaa pitkälti samankaltaisia palveluita. Tästä syystä organisaatiot voivat erottua kilpailijoistaan ainoastaan parantamalla jakeluaan tai rakentamalla differoidun mielikuvan tehokkaan viestinnän avulla. Nykyään asiantuntijapalveluita tuottavat organisaatiot luovatkin todennäköisemmin imagollisia tai muita psykologisia eroja verrattuna konkreettisiin tuote-eroihin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24–25)

Mikäli asiantuntijaorganisaatio onnistuu luomaan itselleen vahvan brändin, se erottuu kilpailijoistaan markkinoilla ja yleensä myös viestii asiakkailleen tasaisesti ja johdonmukaisesti palvelun laadusta. Brändäys on onnistunut, kun nimi on niin vahva, että se jo itsessään markkinoi yritystä tai tuotetta. Organisaation luotettavuus ja uskottavuus kasvaa brändin myötä. Vahva asiantuntijabrändi vähentää asiakkaan kokemaa palvelun hankkimiseen liittyvää riskiä ja yksinkertaistaa ostopäätöksen tekemistä. Asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan enemmän merkkituotteista, joten vahvat brändit ovat kannattavia, olivatpa ne sitten yritys- tai tuotemerkkejä. Brändi luodaan ensisijaisesti laadulla, ei volyymillä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 53)

Asiantuntijapalveluiden brändin kehittämisen lähtökohtana on palveluprosessin suunnittelu ja hallinta. Keskeisenä tehtävänä brändin kehittämisessä on hallita palveluprosesseja niin, että asiakkaat saavat positiivisia brändikontakteja ja kokemuksia, jotka puolestaan johtavat myönteiseen brändisuhteeseen. Palvelubrändi on kokonaisvaltainen prosessi, joka alkaa organisaation ja sen henkilöstön vuorovaikutuksesta ja joka elää tai kuihtuu henkilöstön ja asiakkaiden välisissä kohtaamisissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 50)

Palvelutuotteilla on samaan tapaan tuotantoprosessi kuin esimerkiksi tavaroilla. Palvelutuotteiden tuotantoprosessiin saattaa myös liittyä teknologisia sovelluksia. Palvelutuotteiden esittävyys ja mielikuvien luominen perustuvat pääasiassa ihmisiin ja tuotteiden visuaaliseen viestintään sekä ympäristöön (Pohjola 2019, 216). Esimerkiksi palvelumuotoiluprosessiin voidaan sisällyttää myös strategisia bränditavoitteita. Palveluissa on huomattavasti enemmän konkreettisia kohtauksia brändin ja asiakkaiden välillä verrattuna tavaroihin. Jokainen vuorovaikutushetki palvelun ja asiakkaan välillä tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden välittää ja kertoa bränditarinaa. Näin ollen jokainen teko toimii samalla myös markkinointitoimenpiteenä. Palvelu onkin itsessään tehokkain markkinointiväline, sillä se tarjoaa aina tilaisuuden esitellä brändiä käytännössä. (Tuulaniemi 2013, 50–51)

Brändin kehittäminen perustuu syvälliselle ymmärrykselle asiakkaiden tarpeista ja myös toisaalta tuotteen peruspiirteisiin. Erityisesti asiantuntijapalveluissa tuotteiden myynti tapahtuu pitkälti tunteiden kautta. Asiakas tarvitsee kuitenkin myös konkreettisia tuotepiirteitä pystyäkseen perustelemaan itselleen ja muille rationaalisesti subjektiivisen ostopäätöksensä. Sisäinen markkinointi on lisäksi äärimmäisen tärkeää, jotta henkilöstö sisäistää brändiin liittyvät lupaukset ja arvot. Jatkuvan koulutuksen avulla henkilöstöä tuetaan yhdenmukaisesti tuottamaan brändin lupaama palvelu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 52)

Yrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö toimii organisaation keskeisenä brändirakentajana. He näyttävät omalla toiminnallaan käytännössä sen, miten brändi haluaa asiakkaitaan kohdella. Tämän vuoksi olisikin ensiarvoisen tärkeää, että koko asiakaspalveluhenkilöstö sisäistää brändin ja tietää,

mitkä resurssit heillä ovat sen suhteen käytössään (Tuulaniemi 2013, 53). Asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö antaa samalla organisaatiolle kasvot. Henkilöbrändien merkitys mielikuvien luomisessa on todettu kiistattomaksi. Henkilöstön apuvälineet ja työasut itsessään liittyvät sekä viestintään, että toimintaan ja ovat itsessään osa brändin visuaalisuutta sekä mahdollisuus organisaatiolle välittää brändiä tehokkaasti asiakkaille. (Pohjola 2019, 203)

Joissain organisaatioissa on koettu, että brändi kuuluu lähinnä viestinnän ja markkinoinnin vastuualueeseen. Toisissa organisaatioissa on taas ymmärretty, että yhtenäinen asiakaskokemus on todellisuudessa yritykselle kilpailuetu ja että brändimääritykset ovat ylimmän johdon työkalu liiketoiminnan kehittämiseen. Brändin rakentamisen ei siis tule olla organisaatiossa vain brändijohtajan vastuulla, vaan selvitäkseen kilpailusta yritysten tulee entistä selkeämmin johtaa kaikkea toimintaansa brändiarvojen ja määritysten mukaisesti. (Pohjola 2019, 47, 229)

10.2 Visuaalisuus

Visualisointi tarkoittaa jonkin asian tekemistä havaittavaksi näkemisen kautta. Se on tehokkaampi kommunikointiväline kuin kirjoitettu sana ja se konkretisoi asioita jopa vahvemmin kuin puhuttu kieli. (Tuulaniemi 2013, 115)

Visuaalinen identiteetti tai arkisemmin ilmaistuna visuaalinen ilme, kuvastaa yrityksen tai tuotteen näkyvää identiteettiä eli kaikkea sitä, mikä on ulkoisesti nähtävissä. Kun tarkastellaan brändin tai halutun mielikuvan rakentamista, visuaalinen identiteetti viittaa visuaalisiin keinoihin, joiden avulla pyritään luomaan kilpailijoista erottuva ja asetettuja tavoitteita tukeva visuaalinen kokonaisuus. Näin ollen visuaalinen identiteetti käsittää kaikki ne visuaaliset elementit, jotka välittävät haluttua mielikuvaa. Visuaalinen identiteetti toimii yhtenä organisaation työkaluista kiinnostavuuden, kannattavan toiminnan ja kasvun synnyttämisessä. (Pohjola 2019, 9, 15)

Halutulla mielikuvalla tai tavoitemielikuvalla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, joita organisaatio pyrkii herättämään itsestään ja välittämään sidosryhmilleen. Viestit

voivat olla sanallisia tai visuaalisia ja ne kuvaavat sitä, mitä organisaatio sanoo ja miltä se näyttää. Tämä periaate pätee myös tuotteissa ja palveluissa. Laatu-tuotteiden markkinoijan viestissä laadun pitää näkyä ja tuntua. (Loiri & Juholin 1998, 136)

Monilla toimialoilla suurin osa ostajista on jo valinnut kiinnostavimman tuotteen tai jopa tehnyt ostopäätöksen ennen kuin on edes ottanut yhteyttä myyjään. Tieto hankitaan ensisijaisesti verkosta, kuten yrityksen kotisivuilta ja sosiaalisen median suosituksista. Visuaalisuudella on näin ollen entistä korostuneempi rooli päätöksenteossa. Visuaalisen ilmeen pitää nostaa brändi esiin, erottua ja toimia luottamusta herättävänä tekijä ostoprosessin vaiheissa, joissa aiemmin myyjän tai asiakaspalveluhenkilön rooli oli merkittävämpi. (Pohjola 2019, 49)

Visuaalinen havainto onkin usein asiakkaan ensimmäinen kosketuspinta organisaatioon, tuotteeseen tai palveluun. Sen laatu ja kyky vastata asiakkaan odo-tuksiin ovat ratkaisevia tekijöitä siinä, kiinnostaako asiakasta tutustua brändiin lisää ja alkaako hän ylipäättään lukemaan sanallisia viestejä. Näkeminen onkin tärkein havainnointikeinomme. Aivojen vastaanottamasta informaatiosta noin 90 prosenttia on visuaalista. Visuaalinen informaatio käsitellään aivoissa keskimää-rin 60 000 kertaa nopeammin kuin teksti. Jopa 40 prosenttia ihmisistä reagoi vi-suaalisessa muodossa olevaan informaatioon paremmin kuin tekstiin. Tuottei-den ja palveluiden visuaalisuus on merkittävä osatekijä tiedon vastaanottami-sen, ymmärtämisen ja käytön kannalta niiden käyttäjille tai vastaanottajille. Vi-suaalisuus ei ainoastaan luo merkittävää kokemusmaailmaa, vaan toimii myös viihdyttäjänä, elämysten tuottajana sekä identiteetin ja maailmankuvan rakenta-jana. (Pohjola 2019, 43–44)

Yksi tuotteiden laadun mittareista on se, miltä tuote näyttää. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat tuotteen nimi, merkki, värit, mahdollinen pakkaus ja ulkonäkö. Kun saman kategorian kilpailevissa tuotteissa on samantyyppisiä teknisiä ominai-suuksia, erot korostuvat esimerkiksi käytettävyydessä ja visuaalisuudessa. On tärkeää ymmärtää, että laadun ja arvostuksen arviointi perustuu ihmisten sub-jektiivisiin tulkintoihin. Näin ollen kyseisten tekijöiden ”hyvyys” on viime kädessä

puhtaasti subjektiivinen. Objektivisen ja subjektiivisen laadun yhdistelmä muodostaa tuotteen arvon asiakkaalle. (Pohjola 2019, 51)

Visuaaliseen laatuun kuuluu myös yksityiskohtien ja viimeistelyn laatu. Panostamalla yksityiskohtien hienosäätöön esimerkiksi tunnuksen ajankesto voi parantua huomattavasti. Visuaalinen laatu liittyy myös tyylin puhtaaseen hallintaan. Yrityksen ja tuotteen viestinnällisen tyylin eheys perustuu brändin persoonallisuuteen, arvoihin ja tapaan suhtautua ympäristöön. Liian yksinkertaista tai sisällöllisesti tyhjää designia ei koeta merkitykselliseksi ja arvokkaaksi. Visuaaliselta konseptilta odotetaan enemmän kuin vain yksittäistä ikonista tunnustetta, jota käytetään leimana eri sovelluksissa; sen tueksi tarvitaan laajempi visuaalinen maailma, joka tukee ja linkittyy saumattomasti brändiin. (Pohjola 2019, 112, 142)

Visuaalisuudella pystytään herättämään nopeasti tunteita ja ohjaamaan sitä, minkälaisena vastaanottaja kokee viestin, tuotteen tai yrityksen. Erityisesti suhteen alkuvaiheessa ja toimialoilla, joilla tuotteet ovat keskenään pääasiassa samankaltaisia visuaalisuudella on normaalia suurempi rooli. Esimerkiksi kahdesta samanhintaisesta vaihtoehdosta valitaan usein tuttu tai viestinnän kautta kentällä taistelun voittanut vaihtoehto. (Pohjola 2019, 18, 150)

Organisaation tuottamien julkaisujen ulkoasu on osa brändin viestiä ja sen välittämistä vastaanottajalle. Julkaisun ulkoasu viestiin sen luonnetta; typografian valinnasta koko julkaisun suunnitteluun. (Huovila 2006, 10)

Värit ja muodot vaikuttavat meihin suoraan, eivätkä ne vaadi tietoista prosessointia. Näyttöpäätetekstiä koskevissa tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että kirjaimen etsiminen muiden joukosta vie värin perusteella vain kymmenesosan ajasta, joka kuluu kirjaimen tunnistamiseen sen muodon perusteella. Näin ollen väri on osoittautunut visuaalisuuden viitekehyksessä merkittävämmäksi tekijäksi kuin muoto (Pohjola 2019, 156, 158). Väri on myös tehokas sommitte- luelementti ja useimmat ihmiset suhtautuvat niihin tunteenomaisesti. Väreillä on tämän lisäksi myös symbolisia merkityksiä, joista sommittelun laatijan olisi hyvä olla tietoinen. (Loiri & Juholin 1998, 68)

Visualisoinnissa värin käytön johdonmukaisuus eri sovelluksissa ja sen käyttötapa vaikuttavat siihen, tuleeko väristä organisaatiolle tai tuotteelle voimakas tunnistetekijä. Yhtä paljon vaikuttava tekijä on sen erottumiskyky markkinoilla. Esimerkiksi monet yritykset käyttävät johdonmukaisesti sinistä väriä ja sen eri sävyjä, eikä se tämän vuoksi itsessään toimi personoivana tekijänä. (Pohjola 2019, 190)

Visuaalisuudessa typografia on voimakas elementti, ja se voi joskus jopa korvata kuvan. Kuva on kuitenkin useimmiten sitä voimakkaampi ilmaisukeino. Mikäli kuvassa on riittävän paljon asiaa, ei sitä tarvitse erikseen korostaa typografisin keinoin. Jos taas kuva on vähemmän informatiivinen, voidaan sen painoarvoa parantaa typografialla. Parhaimmillaan typografia ja kuva ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja tukevat toisiaan. Useimmiten viesti saadaankin parhaiten perille kuvan ja typografian yhteisvaikutuksena siten, että kuva selittää tekstiä ja päinvastoin. (Loiri & Juholin 1998, 33, 52) Niille vastaanottajille, jotka eivät lue tekstiä, kuvan ja otsikon muodostama yhteisviesti on ainoa tulkinta asiasta. (Huovila 2006, 157)

Visualisoinnissa kuvat pyrkivät usein selventämään ja havainnollistamaan tekstin käsittelemiä asioita. Kuvien tehtävänä on lisäksi lukijan ”pysäyttäminen” ja hänen huomionsa kiinnittäminen (Loiri & Juholin 1998, 53). Usein kuvien merkitykseksi nähdään se, että kuvat sisällöllään todistavat tekstin kertoman asian (Huovila 2006, 10). Kuvat tai kuvitus voivat olla luonteeltaan myös visuaalista ilmettä täydentäviä, jolloin ne eivät liity välittömästi sisältöön. Tällöin kuvitus voi olla symboli- tai asiakuvitusta. (Loiri & Juholin 1998, 54)

Organisaatio voi yhtenäistää brändin ja visuaalisen ilmeensä viestintää asiakkailleen hyödyntämällä valmiita työpohjia julkaisuihin. Nämä ohjelmakohtaiset mallit sisältävät valmiita asetuksia, jotka on suunniteltu organisaation brändiarkkitehtuurin mukaisesti. Asetuksiin kuuluvat tyypillisesti sivujen pysyvät kuvat ja grafiikkaelementit, tekstityylit sekä värit. Toimistokäyttöön tarkoitetuissa työpohjissa käyttäjät voivat helposti syöttää tekstiä ja kuvia tiedostoon, luoden samalla halutun visuaalisen ilmeen automaattisesti. Tiedostopohjien käyttö helpottuu,

kun käytettävät elementit on vakioitu. Työpohjien avulla voidaan merkittävästi säästää aikaa ja resursseja. (Pohjola 2019, 236–237)

11 Kehittämissuositukset Korjauspartnerit Oy:n asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön toimintaan

Opinnäytetyössä on kuvattu kehittämistä edeltävä lähtötilanne kattavasti osallistuvan havainnoinnin sekä puolistrukturoidun haastattelun kautta. Kehittämistyön viitekehyksenä toimii palveluprosessien kehittäminen. Palveluprosessi sisältää kaikki palvelutuotannon vaiheet; sekä asiakkaille näkymättömät, organisaation sisällä tapahtuvat osat, että asiakkaille näkyvät osat. Huomioiden palveluprosessin käsitteellinen laajuus, voitaneen perustellusti puhua tässä yhteydessä palveluiden ja palvelutuotannon kokonaisvaltaisesta kehittämisestä.

Tyypillisesti palveluiden kehittäminen aloitetaan palvelutarjonnan kuvaamisella ja arvioimisella. Korjauspartnerit Oy:n asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön tarjoamat palvelut opinnäytetyön laatimisen aikaan on esitetty kuvassa 12 sivulla 87.

Asiantuntijapalvelut

Me tunnemme erilaiset kiinteistöt ja niiden elinkaareen liittyvät haasteet. Rakennuksen eri osissa ilmenevien ongelmien pienemmät ja isommat selvitys- ja tutkimustyöt hoituvat kauttamme.

Hoidamme myös sähköautojen latauspisteiden selvitykset sekä erilaiset energiaselvitykset.

Rakennustekniset palvelut

- 10-vuotistarkastukset
- Asbestikartoitukset
- Betonikuntotutkimukset
- Haitta-ainetutkimukset
- Kosteus- ja sisäilmatekniset kuntotutkimukset
- Lämpökuvaukset
- Merkkiainekokeet
- Märkätilojen kosteuskartoitukset
- Kuntoarviot ja -tutkimukset
 - Koko kiinteistö (PTS)
 - Rakenneosat
 - Ikkunat
 - Julkisivut
 - Parvekkeet
 - Pihakannet ja pysäköintihallit
 - Vesikatot
- Rakennustekniset asiantuntijatehtävät ja asiantuntijalausunnot
- Rakennusterveysasiantuntijan (RTA) palvelut
- Rakenteiden kosteuden mittaukset
- Riitatapausten asiantuntijatehtävät
- Sisäilmatutkimukset
- Tarvekartoitukset
- Tiiviyyden mittaukset
- Vahinkokartoitukset
- Vuositarkastusten ennakkotarkastukset

LVISA- ja energiatekniset palvelut

- Avustuslaskelmat
- Energiaselvitykset
- Energiatodistukset
- LVISA- ja energiatekniset asiantuntijatehtävät ja -lausunnot
- Sähköautolatauspisteiden kartoitukset
- Talotekniikan kuntoarviot ja -tutkimukset

Kuva 12. Korjauspartnerit Oy:n asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön palvelutarjontaa 2023. (Korjauspartnerit Oy 2023a)

Palvelutarjonnan listaus tehtiin alkuvuodesta 2023 kun tarjottavien palveluiden määrä kasvoi. Palveluiden tuotteistamista ei kuitenkaan ole toistaiseksi aloitettu,

eikä niiden sisältöä ole myöskään toistaiseksi selkeästi määritetty. Nykyisessä tilanteessa palveluiden tuottamisessa nojataan pitkälti yksittäisten asiantuntijoiden osaamiseen.

Vaikka palvelutuotteita ja palveluprosesseja ei ole erikseen määritelty ja kuvattu, ei se silti tarkoita sitä, etteikö sisäisiä käytäntöjä olisi muodostunut. Toiminta onkin ohjautunut nykyisiin uomiinsa hyväksi todettujen sisäisten toimintamallien, malliraporttipohjien ja hiljaisen tiedon kautta, jota asiantuntijat ovat välittäneet toisilleen. Positiivinen tiimihenki on tuottanut hyviäkin toimintamalleja, ja asiakkaiden välitöntä palautetta on kuunneltu herkäällä korvalla. Toiminta ei kuitenkaan ole ollut systemaattista ja selkeästi johdettua, mikä on osaltaan johtanut siihen, että resursseja on vuosien aikana mennyt huomattavasti hukkaan. Kuten osallistuvasta havainnoinnista ja puolistrukturoidusta haastattelusta selviää; tilanne on myös ajanut siihen, että käytännöissä on olennaisia eroja toimialueittain. Toiminnan yhtenäistäminen onkin yksi kehittämistyön keskeisistä tavoitteista.

Jotta kehittämistä voidaan ylipäätään tehdä, tulee sitä johtaa. Kehittämistyön ja sen tuomien vääjäämättömien muutosten edistämisen keskeisin näkökulma on oppinäytetyön tekijän näkemyksen mukaan luopuminen toimialuekohtaisten osastojen ajattelumallista. Sen sijaan toimintaa tulisi johtaa konsernitasolta kokonaisuutena niin, että asiantuntijapalvelut osastot nähdään jatkossa vain yhtenä liiketoimintayksikkönä. Koska prosessi- ja strategiajohtamista voivat tehdä käytännössä vain johtajat; tämä lähestymistapa on lähtökohtaisesti ainoa tapa toiminnan systemaattiseen johtamiseen, yhtenäistämiseen ja kehittämiseen. Organisaation strategisena tavoitteena on luonnollisesti kasvu, mikä tyypillisesti merkitsee asiantuntijoiden määrän lisääntymistä sekä alueellista laajentumista. Strateginen muutos johtamisessa tukisi samalla kasvutavoitteita, sillä keskitehtyn, liiketoimintayksikkökohtaisen johtamisen tarve tulee sen myötä vain kasvamaan entisestään.

Kun strategiset muutokset lähestymistavassa ja johtamisessa on tehty, kuvataan ja mallinnetaan johtamisen liiketoimintayksikkökohtaiset prosessit ja yleiset toimintaohjeet strategian mukaisesti. Konsernissa on jo käynnistetty

laatutoimintaa ja käytössä on verkkopohjainen sovellus, jonne kirjataan todetut poikkeamat ja josta löytyy myös yrityksen laatukäsikirja sekä jo mallinnettuja prosesseja. Korjauspartnerit Oy:n toimitusjohtaja Jussi Erosen kanssa käydyn keskustelun mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 13.11.2023) organisaation laatutoimintaa on tosiaan aloitettu, mutta sitä ei ole vielä täysin jalkautettu osastoille asti.

Seuraavaksi on suositeltavaa määritellä palvelut tuotteistamisen avulla. Palveluiden määrittely on hyödyllistä aloittaa tuotekuvausten laatimisesta, mikä helpottaisi lyhyelläkin aikavälillä myyntiä. Nämä palvelukuvaukset on suositeltavaa viedä edelleen yrityksen verkkosivuille yhteistyössä myynnin ja markkinoinnin kanssa. Tässä yhteydessä niin ikään kuvataan ja mallinnetaan palveluprosessit blueprinting-menetelmällä ja aineiston pohjalta laaditaan myös palvelutuotekohtaiset perehdyttämismateriaalit, mallit sekä määritellään palveluiden hinnoitteluperiaatteet ja alueelliset tavoitehintatasot. Nämä on suositeltavaa viedä aina järjestelmätasolle asti. Määrittelyvaiheessa tulee huomioida sekä palvelutuotteiden tekninen laatu että asiakaslähtöisyys ja kehittämistyöhön on suositeltavaa osallistaa myös palvelutuotekohtaisia avainasiantuntijoita.

Palveluihin on myös tarkoituksenmukaista lisätä vakioituja osia. Yksi tehokkaasti vakioitavissa oleva osa-alue palvelutarjonnan palvelutuotteissa on raportointi sekä muiden palveluihin liittyvien asiakirjojen laadinta ja hallinta. Markkinoilla on tarjolla useita valmiita ratkaisuja, joilla pystytään luomaan valmiita työpohjia, joissa on kiinteästi vakioitavissa ja keskitetysti muokattavissa olevia aseuksia, tietopankkeja ja visuaalisia elementtejä. Raportoinnin ja tarjousasiakirjojen laadinnan vakiointi yhtenäistäisi toimintaa, ja yrityksen brändiä pystyttäisiin näiden – palveluiden aineellisten todisteiden – kautta viestimään yhdenmukaisesti asiakkaille, parantaen samalla myös palveluiden ja yrityksen laatumieli kuvaa. Vakioinnin avulla palveluntuotannosta tulee tehokkaampaa, tasalaatuisempaa ja kannattavampaa. Valmiiden ratkaisujen lisäksi yrityksen on aina mahdollista teettää itselleen tarkoitukseen soveltuva ohjelmisto.

Olennainen osa kaikessa kehittämisessä on onnistumisen mittaaminen ja seuranta. Tämä vaatii käytössä olevien järjestelmien muokkaamista siten, että

palvelutuotteiden volyyymiä pystytään jatkossa seuraamaan valtakunnallisesti. Näin toimimalla pystytään myös seuraamaan alueellisia eroja, trendejä, asiantuntijoiden suoriutumista sekä yksittäisten palvelutuotteiden kannattavuutta ja tarvittaessa tekemään muutoksia ja reagoimaan ennakoivasti. Tämä mahdollistaa myös sen, että palveluiden laatua ja läpimenoaikoja pystytään seuraamaan esimerkiksi sisäisten auditointien muodossa, ja mahdollisiin poikkeamiin on helppompaa puuttua.

Yksi erityisessä roolissa oleva mittari on asiakastyytyväisyys. Koska asiakastyytyväisyyssmittauksia ei ole säännöllisesti tehty, on suositeltavinta aloittaa normaalia laajemmalla kyselyllä, jotta saadaan realistista tietoa lähtötasosta ja pystytään seuraamaan kehittämisen tuomia vaikutuksia. Asiakastyytyväisyyskyselyt kannattaisi tässä kohtaa rakentaa lisäksi niin, että saadaan tietoa aiempien toimintamallien mahdollisista heikkouksista asiakasnäkökulmasta, jotta näihin voidaan kiinnittää huomiota jo palveluprosessien määrittelyvaiheessa. Lisäksi on suositeltavaa selvittää samassa yhteydessä asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Säännölliset asiakastyytyväisyyskyselyt on suositeltavaa ottaa jatkossa keskeiseksi osaksi toimintaa ja asiakastyytyväisyys yhdeksi laatumittariksi.

Kehittäminen ei pääty vain kehittämisprojektin onnistumisen mittaamiseen; periaatteellinen kehittämis ehdotus onkin siirtyä niin sanottuun jatkuvan kehittämisen malliin. Johdon on toki seurattava määritettyjä mittareita aktiivisesti muutenkin, mutta jo palveluiden määrittelyvaiheessa on aiheellista pohtia, millä syklillä ja/tai millä ehdoilla pienempiä parannustoimenpiteitä tai laajempia kehittämishankkeita käynnistetään tulevaisuudessa. On tärkeää varmistaa, että organisaation inhimilliset resurssit ovat tehokkaassa käytössä ja että ajan myötä kumuloitua hiljainen tieto tulee hyödynnettyä edistään oppivan organisaation mallia. Tässä yhteydessä on keskeistä varmistaa, ettei laatutoiminta ja kehittäminen unohdu kehittämistyön käynnistämisen jälkeen. Yksi hyväksi havaittu ratkaisu tämän ehkäisemiseksi on kytkeä osa ylimmän johdon tavoitteista ja mahdollisesti palkkioista strategian mukaisesti määritettyihin laatumittareihin.

12 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Korjauspartnerit Oy:n asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön palveluprosesseja. Opinnäytetyö aloitettiin lähtötilanteen kuvauksella ja ongelmanasettelulla. Lähtötilannetta selvitettiin osallistuvan havainnoinnin menetelmin sekä puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastattelut otettiin osaksi lähtötilanteen selvittämistä, ettei se perustuisi pelkästään opinnäytetyön tekijän omiin havaintoihin. Haastateltaviksi valittiin asiantuntijapalvelut -osaston/-liiketoimintayksikön toiminnan kannalta olennaiseksi katsotut johto-/päällikkötason henkilöt. Haastatteluissa nousi esiin paljon samoja asioita ja teemoja kuin osallistuvan havainnoinnin osiossa.

Palveluprosessi on laaja käsite, joka kattaa kaikki palvelun tuotantoon liittyvät toiminnot sekä organisaation sisällä että asiakasrajapinnassa. Huomioiden palveluprosessin laajuus käsitteenä ja siihen kuuluvat aihe-alueet, on opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan perusteltua puhua tässä yhteydessä palveluiden ja palvelutuotannon kokonaisvaltaisesta kehittämisestä.

Palveluprosessin luoman viitekehyksen laajuuden vuoksi työhön otettiin teoriapohjaksi laaja kirjallisuusaineisto. Työn teoriaosuudessa tarkasteltiin palveluliiketoimintaa, sekä erityisesti kehittämiseen keskittynyttä palvelumuotoilun osaa, prosesseja ja niiden kehittämistä, tuotteistamista sekä sen tavoitteita ja hyötyjä, laatua ja sen merkitystä sekä lisäksi brändiä ja visuaalisuutta. Kirjallisuusaineistossa saavutettiin jossain määrin saturaatiopiste, sillä nämä kaikki tarkastellut aihealueet liittyivät niin vahvasti toisiinsa, että eri aihealueiden teoksissa käsiteltiin paljon samoja asioita. Vaikka aihealueiden laajuus toi mukanaan haasteita, opinnäytetyössä pyrittiin käsittelemään aiheita siinä laajuudessa kuin oli opinnäytetyön kannalta tarkoituksenmukaista.

Yksi iso osa-alue aiheeseen liittyen olisi ollut kokonaisuutena myynti ja markkinointi, mutta sen katsottiin kuitenkin jäävän laajana kokonaisuutena pääasiassa viitekehyksen ulkopuolelle. Jatkotutkimuksen aihe voisi olla kehittämistyön integrointi laatujärjestelmätasolle sekä mahdollisesti sen kautta laatujärjestelmän kehittäminen.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät olivat opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan luotettavat. Haastatteluista olisi kuitenkin ollut mahdollista saada laajempi otanta haastatteleamalla kaikkia asiantuntijapalvelut -osastolla/-liiketoimintayksikössä työskenteleviä henkilöitä. Käytäntöjen kirjavuuden vuoksi kuitenkin arvioitiin, ettei alueellisesti eri toimipisteissä työskenteleville henkilöille ole pysynyt muodostumaan kokonaiskuvaa toiminnasta. Ongelmanasettelun keskiössä olivat nimenomaan sisäiset erot toiminnassa, jolloin koko henkilöstön haastattelu olisi saattanut tästä syystä vääristää kyselytuloksia. Haastattelu olisi kuitenkin ollut mahdollista rakentaa myös toisin.

Kokonaisuutena kehittämisen, tuotteistamisen ja laatutoiminnan tuomat hyödyt on dokumentoitu kattavasti, luotettavasti, ja aiheesta on ollut saatavissa tietoa jo pitkään. Onkin aiheellista pohtia, että miksei jatkuva kehittäminen, laatutoiminta ja tuotteistaminen automaattisesti kuulu kaikkien organisaatioiden toimintaan. Prosessien kehittämisen, tuotteistamisen sekä laatutoiminnan käynnistämisen ja kehittämisen kohdalla todettiin kirjallisuuslähteissä suurimmiksi haasteiksi kaksi tekijää: yleinen muutosvastarinta ja johdon sitoutumisen puute. Nämä samat teemat nousivat esiin myös puolistrukturoidussa haastattelussa.

Haasteisiin onkin aiheellista varautua asianmukaisesti; tarvitaan pitkäjänteisyyttä, strategian selkeyttämistä, muutosjohtamista sekä henkilöstön kouluttamista ja osallistamista mukaan muutokseen. Muutoksen aikaan saaminen toiminnassa vaatii lisäksi asennemuutosta, investointeja, seurannan mittareita sekä konsernitason johtamista.

Korjauspartnerit Oy:n osalta hyvänä indikaationa johdon sitoutumisesta kehittämiseen toimii tämä opinnäytetyö itsessään, sillä ehdotus aiheesta tuli suoraan toimitusjohtaja Jussi Eroselta. Opinnäytetyö laadittiin myös pitkälti osana normaalia työaika, minkä voi nähdä yritykseltä huomattavana, konkreettisena investointina kehittämistyöhön.

Lähteet

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemista palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes. ISBN 978-952-457-479-2

Eronen, J. 2023. Toimitusjohtaja, Korjauspartnerit Oy. Turku. Henkilökohtainen tiedonanto 13.11.2023.

Huovila, T. 2006. "look" Visuaalista viestisi. Hämeenlinna: Inforviestintä Oy. ISBN 952-5123-68-5

Jaakkola, E., Orava, M., Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas Yrityksille. Helsinki: Tekes. ISBN 952-457-349-0

Korjauspartnerit Oy. 2023a. Asiantuntijapalvelut. <<https://korjauspartnerit.fi/palvelut/asiantuntijapalvelut/>>. Viitattu 11.12.2023

Korjauspartnerit Oy. 2023b. Korjauspartnereille tukea kehitystyöhön Saari Partnersilta. <<https://korjauspartnerit.fi/korjauspartnereille-tukea-kehitystyohon-saari-partnersilta/>>. Viitattu 19.11.2023

Korjauspartnerit Oy. 2023c. Korjausrakentamisen kokenein kumppani. <<https://korjauspartnerit.fi/>>. Viitattu 19.11.2023

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet - Terms and concepts in business process management. 4., Uud. painos. Espoo: Teknologiainfo Teknova Oy. ISBN 978-952-238-000-5

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Avaintulos Oy. ISBN 952-9631-12-X

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy. ISBN 952-96631-13-8

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., Uud. painos. Helsinki: Talentum Media Oy. ISBN 952-14-1082-5

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut - Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY. ISBN 951-0-29854-9

Loiri, P. & Juholin, E. 1998. Huom! Visuaalisen viestinnän käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 951-5123-10-3

Marttila, J. 2023. Talouspäällikkö, Korjauspartnerit Oy. Turku. Henkilökohtainen tiedonanto 9.11.2023.

Mattila, M., Paaso, E., Sivonen, J. 2003. MOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto - Verkko-oppimisympäristön tekstiosio 21.1.2003. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.mv.helsinki.fi/home/mmat-tila/kvanti/motv_tekstit.pdf>. Viitattu 21.11.2023.

Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu - uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. ISBN 978-952-238-077-7

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen - Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-1219-6

Pohjola, J. 2019. Brändin ilmeen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. ISBN 978-952-14-3741-0

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto - Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html>. Viitattu 21.11.2023

Saari Partners Oy. 2023. Portfolio. <<https://www.saaripartners.fi/>>. Viitattu 19.11.2023

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY. ISBN 951-0-21012-9

Tilastokeskus. 2023. Talouden rakennemuutos 1975–2022*. <https://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html#talouden-rakennemuutos>. Viitattu 27.11.2023.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-1551-7

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5 Päiv. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. ISBN 978-952-370-173-1

Liite 1: Haastattelun alustus ja runko

Alustus puhelinhaastatteluun (kerrottu haastatelluille)

Opinnäytetyössäni palveluprosessien nykyistä tilannetta on pitkälti kuvattu havainnointitutkimuksen kautta. Havainnointitutkimuksille on kuitenkin tyypillistä, että tutkijalla itsellään on iso rooli tulosten muodostamisessa. Tällöin on riskinä, että tutkijan omat ennakkokäsitykset ja subjektiiviset näkemykset vääristävät todellista tilannetta.

Sen lisäksi, että tutkija pyrkii havainnointitutkimuksessa kuvaamaan lähtötilannetta mahdollisimman objektiivisesti, on tämän riskin minimoimiseksi opinnäytetyön laatimista varten kerätty laaja kirjallisuusaineisto ja nykyistä tilannetta sekä kehittämistyön tarvetta selvitetään havainnointitutkimuksen lisäksi myös kyselytutkimuksella. Kysely toteutetaan haastattelumuotoisesti puhelimitse.

Kyselyssä ja opinnäytetyössä palveluprosessilla tarkoitetaan sekä yrityksen sisällä, että asiakasrajapinnassa tapahtuvia palvelun tuottamiseen liittyviä toimintoja. Palveluprosessi kuvaa siis käytännössä koko ketjua aina tarjouspyynnön vastaanottamisesta raportin toimittamiseen ja mahdolliseen jälkikontaktointiin.

Puhelut nauhoitetaan, jotta itse haastatteluun kuuluva aika olisi mahdollisimman lyhyt. Tallenteen pohjalta vastaukset kirjoitetaan puhtaaksi generiseen muotoon, kuitenkaan muuttamatta itse asiasisältöä ja hyväksytetään haastatellulla vielä sähköpostitse. Kun haastateltu on hyväksynyt sisällön, nauhoitetut äänitteet poistetaan.

Vastaukset kirjataan satunnaisessa järjestyksessä opinnäytetyöhön allekkain anonymisti. Kysymyksiin ei ole päässyt tutustumaan etukäteen. Haastateltavia kehoitetaan vastaamaan kysymyksiin avoimesti oman roolinsa ja tietämyksensä pohjalta.

Haastatellut

- Jussi Eronen, Toimitusjohtaja, Korjauspartnerit Oy
- Arto Hakkarainen, Toimitusjohtaja, Korjauspartnerit Helsinki Oy
- Joonas Salonen, Toimitusjohtaja, Korjauspartnerit Turku Oy
- Jari Lemponen, Osastopäällikkö, Asiantuntijapalvelut, Korjauspartnerit Helsinki Oy. Aloittanut tehtävässä lokakuussa 2023.
- Aleksi Mikkonen, Osastopäällikkö, Rakennuttaminen sekä Liike- ja toimitilapalvelut, Korjauspartnerit Turku Oy. Toiminut tammikuuhun 2023 asti osastopäällikkönä asiantuntijapalvelut osastolla Korjauspartnerit Turku Oy:ssä.

Haastattelukysymykset ja teemat

Palveluprosessien nykytilanne

1. Kuinka tyytyväinen asteikolla 1–5 (1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen) olet asiantuntijapalvelut osaston tarjoamien palveluiden palveluprosessien nykytilanteeseen?
2. Koetko, että asiantuntijapalvelut osaston tarjoamien palveluiden ja palveluprosessien sisällössä on vaihtelua tytäryhtiöittäin/toimipisteittäin?
 - 2.1. Jos vastasit kyllä, mitkä ovat olleet mielestäsi merkittävimmät tekijät, jotka ovat vaikuttaneet sisällön vaihteluun?

Yhteiset toimintamallit

3. Kuinka hyvin asteikolla 1-5 (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin) konsernissa on mielestäsi onnistuttu tähän mennessä luomaan yhtenäistä toimintakulttuuria asiantuntijapalvelut osaston ympärille?
4. Onko sinulla ehdotuksia, että miten asiantuntijapalvelut osaston toimintatapoja voitaisiin konsernitasolla paremmin yhtenäistää tytäryhtiöiden välillä?

Kehittäminen

5. Kuinka tärkeänä asteikolla 1–5 (1 = en yhtään tärkeänä, 5 = erittäin tärkeänä) pidät asiantuntijapalvelut osaston tarjoamien palveluiden palveluprosessien kehittämistä ja yhtenäistämistä konsernitasolla?
6. Mitä hyötyjä tai mahdollisia riskejä näet asiantuntijapalvelut osaston toimintatapojen kehittämisessä konsernitasolla?

Haasteet

7. Kuinka hyvin asteikolla 1-5 (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin) organisaation johto on mielestäsi sitoutunut asiantuntijapalvelut osaston toimintatapojen kehittämiseen ja yhtenäistämiseen?

8. Mitkä ovat olleet mielestäsi merkittävimmät haasteet asiantuntijapalvelut osaston toimintatapojen kehittämiseksi konsernitasolla?

Liiketoiminta

9. Kuinka paljon asteikolla 1-5 (1 = erittäin vähän, 5 = erittäin paljon) koet, että asiantuntijapalvelut osaston palveluprosessien kehittämisellä on positiivista vaikutusta liiketoiminnan tehokkuuteen ja tuloksiin?

10. Ovatko resurssit, kuten aika ja budjetti, olleet mielestäsi riittävät asiantuntijapalvelut osaston toimintatapojen yhtenäistämiseksi?

10.1. Jos vastasit ei, mitä lisäresursseja olisi tarpeen harkita?

Liite 2: HaastatteluvastauksetTeema: **Palveluprosessien nykytilanne**

Taulukko 1. Haastattelukysymys 1 ja saadut vastaukset.

1. Kuinka tyytyväinen asteikolla 1–5 (1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen) olet asiantuntijapalvelut osaston tarjoamien palveluiden palveluprosessien nykytilanteeseen?
3
3
3
3
3

Taulukko 2. Haastattelukysymys 2 ja saadut vastaukset.

2. Koetko, että asiantuntijapalvelut osaston tarjoamien palveluiden ja palveluprosessien sisällössä on vaihtelua tytäryhtiöittäin/toimipisteittäin?
"Kyllä"
"Kyllä"
"Kyllä"
"Kyllä"
"Kyllä"

Taulukko 3. Haastattelukysymys (jatkokysymys) 2.1 ja saadut vastaukset.

2.1. Jos vastasit kyllä, mitkä ovat olleet mielestäsi merkittävimmät tekijät, jotka ovat vaikuttaneet sisällön vaihteluun?
"Johdon puute. Yhtenäiset käytännöt puuttuvat, eikä ole ollut yhteistä linjausta toimintatavoista."

<p>"Meillä ei ole käytössä yhteneväisiä raporttipohjia. Asiantuntijat käyttävät raportoinnissaan monesti itselleen tuttuja pohjia, joka osaltaan vaikuttaa siihen, että käytössämme on myös vaihtelevia tarjouspohjia."</p>
<p>"Eritasoinen henkilöstö."</p>
<p>"Asiaa pitää tarkastella ihan alkutaipaleelta asti. Kun toimintaa aloitettiin, yrityksessä työskentelevällä henkilöstöllä oli pääasiassa osaamista suunnittelun sekä rakennuttamisen ja valvonnan osalta. Palvelutarjontaa haluttiin kuitenkin laajentaa myös asiantuntijapalveluiden osalle, jotta pystyisimme palvelemaan asiakkaita mahdollisimman kattavasti. Turussa asiantuntijapalvelut osasto sai ensin jalansijaa kuntoarvioiden kautta. Tarjottujen palveluiden hinta ja sisältö olivat Turussa kohdillaan, ja kysyntä alkoi maineen myötä muidenkin palveluiden osalta kasvaa. Tässä kohtaa tunnistettiin myös Helsingin markkinapotentiaali ja asiantuntijapalvelut osastolle palkattiin Helsinkiin henkilöstöä. Ajatuksena oli, että Turussa havaitut hyvät toimintatavat monistettaisiin Helsinkiin. Yhteisiä toimivia toimintatapoja ei kuitenkaan ole saatu paikkakuntien välillä yrityksistä huolimatta siirtymään. Merkittävimpiä tekijöitä ovat näkemykseni mukaan olleet henkilöstöhaasteet ja se, ettei viesti ole kulkenut niin kuin olisi pitänyt paikkakuntien välillä."</p>
<p>"Asiantuntijapalvelut osastolla eri paikkakunnilla työskentelevät asiantuntijat henkilöinä."</p>

Teema: Yhteiset toimintamallit

Taulukko 4. Haastattelukysymys 3 ja saadut vastaukset.

<p>3. Kuinka hyvin asteikolla 1-5 (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin) konsernissa on mielestäsi onnistuttu tähän mennessä luomaan yhteistä toimintakulttuuria asiantuntijapalvelut osaston ympärille?</p>
3
2
2
1
2, "Enintään kakkonen ennen tammikuuta 2023. Kehitystä on tämän jälkeen tapahtunut, mutta pääasiassa paikallisesti."

Taulukko 5. Haastattelukysymys 4 ja saadut vastaukset.

4. Onko sinulla ehdotuksia, että miten asiantuntijapalvelut osaston toimintatapoja voitaisiin konsernitasolla paremmin yhtenäistää tytäryhtiöiden välillä?
”Selkeämmällä johtamisella.”
”Esimerkiksi raporttien ja muiden asiakirjojen yhtenäistämällä. Materiaalien pitäisi olla yhtenäisesti ja kootusti yhdessä paikassa niin, että meidän tuottamien raporttien ja muiden asiakirjojen ulkoasun osalla yrityksen brändi on asiakkaiden suuntaan aina yhteneväinen paikkakuntien välillä. Aina tulee toki (käytetyistä pohjista riippumatta) vivahteita siitä, että kuka esimerkiksi on raportin laatinut, mutta että tuotettavan lopputuotteen yleisilme olisi aina samankaltainen välittäen samalla yrityksen brändiä. Tämä toki vaatii myös sitä, että meillä on yhtä osaavia ja henkilösertifioituja ammattilaisia eri paikkakunnilta erityisesti kannattavuuden kannalta. Asiantuntijoita ei myöskään ole pitkässä juoksussa tarkoituksenmukaista liikuttaa aina useampaa sataa kilometriä suuntaansa yksittäisiä keikkoja varten. Raporttien ja asiakirjojen yhtenäistämisen lisäksi olisi myös tärkeää, että myydään samoja tuotteita samoilla sisällöillä eri paikkakunnilla. Tällöin myös esimerkiksi myyntimateriaalit ja tarjous-toimintaan liittyvät materiaalit tulisi löytyä kootusti yhdestä paikasta.”
”Yhtenäistämällä tarjous- ja hinnoittelupolitiikkaa. Lisäksi laatimalla yhteiset pelisäännöt toimintatapojen osalle pystytään myös yhtenäistämään tarjottuja palveluita. Palveluiden sisällön osalta ei ole vielä määritetty, että onko meillä esimerkiksi joistain palveluista tarjolla eri laajuisia tuotteita, esimerkiksi kevyt/raskas. Keskusteluyhteyttä pitää myös lisätä. Samaa työtä yleisesti tekevien henkilöiden pitäisi yhdessä miettiä palvelujen käytäntöjä esimerkiksi kerran tai kahdesti vuodessa. Olisi päätettävä, että miten tämän asian suhteen tullaan etenemään ja tehdä toimintatapa selväksi kaikille, sekä tuleville uusille, että vanhoille työntekijöille. Lisäksi olennaisena asiana on myös perehdyttämiskäytäntöjen laatiminen. Yrityksen käyttämien järjestelmien lisäksi tarvitaan asiantuntijapalvelut osastolle tuleville uusille työntekijöille perehdytystä osaston tarjoamiin palveluihin ja tämän lisäksi myös tietoa siitä, mistä kaikki palveluihin liittyvä materiaali on saatavilla.”
”On ehdotuksia ja on laitettu käytäntöönkin. Molemmista tytäryhtiöistä löytyy nyt osastopäälliköt, jotka pystyvät vastaamaan asioista. Se on keskeisin ase toimintatapojen yhtenäistämisen edistämiseen. Heillä on mahdollisuus muodostaa yhtenäinen käsitys siitä, että mihin suuntaan toimintaa kannattaa viedä. Jotta kehitystä saadaan, täytyy heillä kuitenkin olla myös, ainakin jossain määrin vapaat kädet kehittämiseen, vaikka johto haluaisikin välillä jarrutella, harkita tai viedä suunnitelmia pidemmälle. Tavoitteena on saada toiminta ylipäätään sille tasolle, että se kehittää jatkuvasti itse itseään. Täytyy myös jatkuvasti seurata alan vaatimuksia sekä kehityssuuntia niin, että kehitymme itse siinä mukana luonnostaan.”

"Näkisin, että pitäisi tehdä jonkinäköistä benchmarkkausta tytäryhtiöiden toimintatapojen välillä ja siltä pohjalta valita parhaat toimintatavat ja lähteä kehittämään niitä."

Teema: **Kehittäminen**

Taulukko 6. Haastattelukysymys 5 ja saadut vastaukset.

5. Kuinka tärkeänä asteikolla 1–5 (1 = en yhtään tärkeänä, 5 = erittäin tärkeänä) pidät asiantuntijapalvelut osaston tarjoamien palveluiden palveluprosessien kehittämistä ja yhtenäistämistä konsernitasolla?
4
5
5
5, "Potentiaalia on valtakunnallisesti valtavan paljon. Se että toiminta on yhtenäistä paikkakunnasta riippumatta helpottaa myös myyntiä."
4

Taulukko 7. Haastattelukysymys 6 ja saadut vastaukset.

6. Mitä hyötyjä tai mahdollisia riskejä näet asiantuntijapalvelut osaston toimintatapojen kehittämisessä konsernitasolla?
"Pystytään selkeämmin määrittämään, että mitkä palvelut ovat asiantuntijapalvelut osastolle kuuluvia palveluita. Joillain osin on havaittavissa päällekkäisyyttä niin, että jokin toinen osasto tekee nähdäkseni asiantuntijapalveluihin kuuluvia töitä. Myyntiprosessi myös kehittyisi ja pystyttäisiin selkeämmin tuomaan myyntiketjuajattelua myös asiantuntijoiden arkeen. Asiantuntijapalveluiden rooli on usein olla ensimmäisenä asiakasrajapinnassa ja tämän vuoksi olisi tärkeää varmistaa, että yksittäisillä asiantuntijoilla on myös motivaatiota ja osaamista myydä muidenkin osastojen tuottamia palveluita. Tällä hetkellä ei ole selvää, että kenen vastuulla nämä (myynti) prosessit ovat. Asian ajattelutavan voisi tiivistää muotoon: muutetaan jatkossa helpommin projektit prosesseiksi. Resurssien käyttö myös helpottuisi, kun ei tarvitsisi miettiä, että miten on tapana tehdä asioita Turussa tai Helsingissä. Tällöin ei olisi väliä sillä, että missä toimipisteessä asiantuntija fyysisesti työskentelee, vaan resursseja voitaisiin hyödyntää paremmin Suomen laajuisesti, kun tiedetään, että asiakas saa aina laadultaan samantasoisien raportin ja asiantuntijat toimivat samalla tavalla niissä rooleissa missä he työskentelevät. Toimintatavat saataisiin pidettyä neutraaleina henkilöiden suhteen, eli käytännössä ei olisi

merkitystä sillä, että ketä työn suorittaa. Toimintatapojen kehittäminen toisi myös sen hyödyn, että prosessit selkeytyisivät. Asiantuntijapalvelut osaston projektit ovat tyypillisesti lyhyitä, jolloin yksittäisiä projekteja on määrällisesti paljon. Tällöin prosessien toimivuuden merkitys erityisesti tuottavuuden osalta kasvaa merkittävästi. Nykyisellään asiantuntijapalveluiden palveluiden tuottamiseen menee osin aivan liian paljon aikaa, mikä viittaa siihen, etteivät prosessit ole kunnossa.”

”En näe hirveästi riskejä. Kehittämistyötä tekevän ryhmän tulee kuitenkin olla tiivis. Mikäli asioita lähdetään liian isolla ryhmällä tekemään, niin lopputuloksesta tulee herkästi sekava, eikä kehittämistyölle tule ikinä loppua. Tällöin riskinä on myös se, että mennään ylikehittämisen puolelle. Samaan asiaan liittyen ei myöskään ole tarkoituksenmukaista, että kehittämistyötä tehdään vain kehittämisen ilosta niin, ettei lopputulosta synny, tai niin, että mahdollisella lopputuloksella ei saavuteta mitään. Kehittämistyöllä pitää olla myös jokin selkeä lopputulos. En ehkä pidä tätä olennaisena uhkana, mutta kuitenkin riski tähänkin on aina olemassa ja se on hyvä tiedostaa. Toimintatapojen kehittämisen hyötynä on tietenkin se, että kun toiminta saadaan yhtenäiseksi, voidaan työtä tehdä paikkakunnasta riippumatta samalla tavalla ympäri Suomen. Tällöin yksittäinen asiantuntija voi myös tehdä työtä mille tahansa toimipisteelle. Se on nähdäkseni ehkä se suurin etu.”

”Riskien osalta erityisesti se, että itseohjautuvat, itsenäisesti työskentelevät itsetietoiset asiantuntijat saattavat kokea, että heitä yritetään pakottaa tiettyyn muottiin niin, ettei heillä itsellään ole juuri enää liikkumavaraa. Tähän täytyisi kuitenkin löytää sellainen ratkaisu, ettei mentäisi liiallisuuksiin ja että kuitenkin lopputuotteet ja brändi pysyisivät yhtenäisinä. Ongelma on siis tiivistetysti se, että vaikka tarkoitusperät olisivat hyvät, niin asiantuntijat saattavat suhtautua asiaan eri tavoin.”

”Hyötynä saadaan tehokkuutta ja helpotusta tekemiseen, kun meillä on yhteiset toimintatavat, jotka ovat tiedossa kaikilla asiantuntijoilla. Erityisesti kun raporttimallit ja muut asiakirjat ovat kunnossa, niin työn tekeminen tehostuu. Lisäksi hyödytään myös markkinoinnin puolella, kun voidaan käyttää nykyistä laajemmin yhtenäistä markkinointia sekä referenssejä. Riskien osalta asiantuntijat saattavat kokea toimintatapojen kehittämisen keskusjohtoisena niin, että se rajoittaa heidän itsemääräämistään.”

”Riskinä näkisin ehkä sen, että esimerkiksi kopioidaan yleisessä jaossa olevista raporteista tai asiakirjoista asioita ymmärtämättä kuitenkaan niihin kirjattujen sisältöjä, tai sitä, että miten palvelu on ylipäätään oikeasti tuotettu. Hyötyjen osalta ilman muuta se, että palvelut olisivat kokonaisuutena selkeämpiä ja niitä olisi helpompi myydä, kun ne olisi selkeämmin yhtenäistetty ja tuotettu.”

Teema: **Haasteet**

Taulukko 8. Haastattelukysymys 7 ja saadut vastaukset.

7. Kuinka hyvin asteikolla 1-5 (1 = erittäin huonosti, 5 = erittäin hyvin) organisaation johto on mielestäsi sitoutunut asiantuntijapalvelut osaston toimintatapojen kehittämiseen ja yhtenäistämiseen?
4
5, "Johto on nähdäkseni sitoutunut kehittämiseen ihan vitosen tasolla, mutta se, että kuinka paljon siihen todellisuudessa käytetään aikaa, on varmaankin enemmän sitä kolmosen luokkaa."
4, "Se, että sitoutuneisuus näkyy vielä käytännössä, on eri asia. Johto on mielestäni sitoutunut, mutta sen pitäisi näkyä vielä ulospäin."
5
3, "Kuitenkin se, että jotain loppujen lopuksi tapahtuisi, vaatisi näkemykseni mukaan asiantuntijapalveluiden osastopäälliköiltä vahvaa panosta ja johdolta vihreää valoa."

Taulukko 9. Haastattelukysymys 8 ja saadut vastaukset.

8. Mitkä ovat olleet mielestäsi merkittävimmät haasteet asiantuntijapalvelut osaston toimintatapojen kehittämiseksi konsernitasolla?
"Oikeiden henkilöiden puute."
"Erilaiset henkilöstöhaasteet."
"Asiantuntijoissa on yksittäisiä satureita, jotka käyvät omaa sotaansa ja hoitavat oman tonttinsa, mutta kokonaisuuden hallinta ja joukkuehenkeä puuttuu. Pitäisi pystyä innostamaan henkilöstöä pyrkimään konkreettisemmin kohti yhteistä hyvää. Pitäisi pystyä myös nykyistä paremmin tunnistamaan ja hyödyntämään asiantuntijoiden osaamispotentiaalia siten, että ne palvelut mitä pystymme tuottamaan vastaavat markkinoiden pyyntöä. Tämä ajattelutapa pitäisi olla selkeämmin mukana jo rekrytointivaiheessa."
"Riittävän osaavan henkilöstön puute on ollut yhtenä tekijänä. Toinen ehkä jopa tärkeämpi asia on ollut resurssien puute. Johdolla, jonka kehittämistyötä pitäisi tehdä, ei ole ollut riittävästi aikaa perehtyä asiaan. Kolmantena asiana on vielä hajanaisuus, alueet ovat liian etäällä toisistaan henkisesti tasolla, eikä yhteistä toimintaa ole vielä saatu aikaan tässä asiassa."
"Suurimpana asiana on ollut se, ettei ole ollut pääomaa, mistä maksaa jollekin henkilölle palkkaa puhtaasti kehittämisestä. Tähän mennessä kehittämistyötä on tehty pääasiassa muun työn ohessa. Rahoitus ja ajankäytön puute ovat siis olleet suurimpia tekijöitä. Asetelma on myös hankala; samalla kun

tavoitellaan positiivista tulosta, olisi kehittämistä myös pakko tehdä, ettei jäädä keltasta. Se miten löydetään tasapaino rahan ja ajankäytön suhteen niin, ettei samalla kehittäminen ole liian vähäistä tai toisaalta liiallista, on haaste.”

Teema: **Liiketoiminta**

Taulukko 10. Haastattelukysymys 9 ja saadut vastaukset.

<p>9. Kuinka paljon asteikolla 1-5 (1 = erittäin vähän, 5 = erittäin paljon) koet, että asiantuntijapalvelut osaston palveluprosessien kehittämisellä on positiivista vaikutusta liiketoiminnan tehokkuuteen ja tuloksiin?</p>
<p>3, ”Asiantuntijoiden motivaatiohan on loppujen lopuksi kaikki kaikessa. Henkilöstöä on vaikea saada motivoitumaan, vaikka kuinka kehitettäisiin eri palveluprosesseja tai ylipäätään mitä tahansa. Jos meillä ei ole oikeita tekijöitä, niin se on loppujen lopuksi ihan sama, että millaisia prosesseja meillä on. Oikeassa ympäristössä oikeille henkilöille tehtynä kehittämistyön vaikutukset ovat erittäin positiivisia, mutta asiat eivät ole koskaan mustavalkoisia ja kaikki vaikuttaa kaikkeen.”</p>
<p>5</p>
<p>5</p>
<p>4</p>
<p>4, ”En näe, että palveluprosessien kehittäminen kuitenkaan yksistään tekee autuaaksi.”</p>

Taulukko 11. Haastattelukysymys 10 ja saadut vastaukset.

<p>10. Ovatko resurssit, kuten aika ja budjetti, olleet mielestäsi riittävät asiantuntijapalvelut osaston toimintatapojen yhtenäistämiseksi?</p>
<p>”Ei”</p>
<p>”On. Se on puhdas näkemys yleisellä tasolla. Huomioiden, että se piste mihin on tultu, on luotu käytännössä nollassa. Näkemykseni mukaan, kun toiminta Helsingissä ei ole lähtenyt liikkeelle toivotulla tavalla, niin siellä päässä olisi ollut nimenomaan juuri aikaa kehittää toimintaa. Aikaa on siis ollut yllin kyllin, siitä se ei ole jäänyt kiinni. Aikaresurssi ei ole vaan jakautunut tasaisesti (toimipisteiden välillä), eikä sitä ole näin ollen pystytty hyödyntämään. Samaan aikaan kun budjetti ja aika kulkevat käsi kädessä, niin jos se (kehittäminen) työ ei ole tuottavaa työtä, on se tavallaan myös suoraan budjetista pois.”</p>

"Kyllä"
"Ei"
"Kyllä on ollut. Jos olisi alusta asti ollut selkeät sävelet ja selkeämpi kenttä toimia, niin tällä ajalla mitä nyt on jo käytetty, oltaisiin varmasti nykyisessä tilanteessa paremmalla tasolla. Aikaresurssia on siis sinänsä ollut riittävästi, mutta sen käyttöön on liittynyt kuitenkin rajallisuutta siinä mielessä, että missä sitä on päästy käyttämään. Tähän asiaan on liittynyt myös resurssipuute henkilöstön osalla: Kaikilla paikkakunnilla ei ole ollut oikeita henkilöitä tätä työtä tekemään, niin se on osaltaan jarruttanut asioiden edistämistä. Tämä on vaikuttanut kokonaisuuden kehittymiseen konsernitasolla."

Taulukko 12. Haastattelukysymys (jatkokysymys) 10.1 ja saadut vastaukset.

10.1. Jos vastasit ei, mitä lisäresursseja olisi tarpeen harkita?
"Aikaa. Näkemykseni mukaan yrityksessä työskentelee jo ihmisiä, jotka kykenevät toimintatapojen yhtenäistämisen tekemään. Kyse on lähinnä priorisoinnista; halutaanko budjetoitujen tavoitteiden saavuttamisen yhteydessä käyttää siihen aikaa."
"Rahaa tietysti. Jonkinlaista järjestelmää tullaan tarvitsemaan esimerkiksi raporttien ja muiden asiakirjojen hallintaan, mikä vaatii väistämättä rahaa. Rahaa tullaan tarvitsemaan myös henkilöresurssien lisäämiseen. Henkilöresursseja on nyt jossain määrin lisättykin toimintatapojen yhtenäistämistä varten ja tarpeen mukaan on aiheellista lisätä jatkossakin."