

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kone- ja tuotantotalouden koulutusohjelma

Kone- ja laiteautomaatio

Tutkintotyö

Mikko Vääränen

## **KONEPAJAHUOLLON PALVELUTAVAN KEHITYSTYÖ**

Työn ohjaaja: Tekniikan tohtori Marko Mäkilouko

Työn teettäjä: Vossi Group Oy, valvojana kehitysjohtaja Marko Vossi

Tampere 2008

# TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Kone- ja tuotantotalouden koulutusohjelma

### Kone- ja laiteautomaatio

Vääränen, Mikko

Konepajahuollon palvelutavan kehitystyö

Tutkintotyö

24 sivua

Työn ohjaaja

Tekniikan tohtori Marko Mäkilouko

Työn teettäjä

Vossi Group Oy, kehitysjohtaja Marko Vossi

Kesäkuu 2008

Hakusanat

Palvelutapa, huolto

## TIIVISTELMÄ

Palveluiden osuus kansantaloudessa on jo pitkään ollut nouseva, eikä kehitykselle näy loppua. Teollisuus on herännyt muutoksen mukana muuttamaan toimintaansa ja kulttuuriaan näille kasvaville markkinoille. Nyt puhutaan jo palvelukilpailusta /2/ ja siitä, että tulevaisuuden menestyjien tulee pärjätä nimenomaan palvelumarkkinoilla.

Tässä työssä annetaan alkusykäys palvelutavan kehitysprosessille, jossa määrätietoisesti lähdetään kehittämään asiakaskeskeistä, itse johdettua tapaa kehittää palvelutarjontaa uudelle tasolle /1/. Työssä selvitetään nykyiseen toimintaan liittyvät prosessit ja asetetaan niille uusia, itse annettuja palvelukeskeisiä tavoitteita. Työn laajuuden vuoksi kapula kehittää palvelutapaa annetaan eteenpäin prosessien tunnistamisen ja kehitysehdotusten jälkeen.

Työn lopputuloksena ovat dokumentoidut työprosessit, suoria kehitysehdotuksia prosesseihin ja ensimmäisen kierroksen palvelutapakuvauksia. Luonnollinen palvelutapatyön jatko on pureutua yksittäisiin prosesseihin tiiviimmin sekä palvelutapakäsikirjan kirjoittaminen, jonka jätän seuraavalle. Tutkintotyöstä on poistettu salaisiksi määritetyt osat ja liitteet.

TAMPERE POLYTECHNIC

Mechanical and Production Engineering

Machine Automation

Vääränen, Mikko Developing customer service customs in industry

Engineering Thesis 24 pages

Thesis supervisor D.Sc. Marko Mäkilouko

Commissioning Company Vossi Group Oy, Tampere

June 2008

Keywords Service, customer service

## ABSTRACT

Share of customer services are increased rapidly in our economy. Industry has woken to focus on developing their services, and their culture to adopt a new attitude to offer services. Competition to offer services has already started /2/. And those to success that competition, will success on their future businesses also.

This thesis is about to have a start to set new standards on service customs /1/. It is a process having focus in to customer needs. Leading services actively is key-factor to raise level of services in to higher customer oriented new level.

In this thesis, new customer service processes are documented. Also customer oriented service standards and - philosophy are set up.

Results of thesis are documentation of workflow processes with customer oriented process improvement analyses. Also some documentation of new service customs are been made.

Process of developing services have set started. Writing a guide of service customs is next-step improvement, - next one to write up.

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Kone- ja tuotantotalouden koulutusohjelma

Kone- ja laiteautomaatio

## ALKUSANAT

Haluan kiittää kehitysjohtaja Marko Vossia mielenkiintoisesta lopputyön aiheesta. Markon visionäärinen tapa kehittää yrityksen toimintaa oli todella innostava kokemus. Kiitokset kuuluvat myös Tampereen ammattikorkeakoulun koneosastolle ja sen tasokkaalle tuotantotalouden opetukselle, joka tuki tämän työn tekemisessä.

Työssäkävänä aikuisopiskelijana voin sanoa, että perheen tuki on ollut ratkaisevassa osassa opiskeluiden onnistumisessa. Vaimon ponnistelut perheen arjen pyörittämisessä ovat mahdollistaneet voimien käyttämisen koulunkäyntiin ja tuntuu, että kiitos on lievä ilmaus siitä arvostuksesta, jonka haluan hänelle ilmaista.

Pirkkalassa 25.5.2008

Mikko Vääränen

# SISÄLLYSLUETTELO

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

## ALKUSANAT

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn tarkoitus .....	6
1.2	Taustateoria .....	6
2	VOSSI GROUP OY .....	7
2.1	Yritys.....	7
2.1.1	Tuotteet.....	7
2.1.2	Toiminta-alue .....	8
2.2	Toimintaa ohjaavat periaatteet .....	8
2.2.1	Visio .....	9
2.2.2	Missio .....	9
2.2.3	Arvot.....	9
3	PALVELUTAVAN MERKITYS .....	10
3.1	Palvelutavan käsitteitä.....	10
3.1.1	Palvelutapa .....	10
3.1.2	Palvelunäkökulma .....	11
3.1.3	Palveluyritys .....	12
3.1.4	Palvelutapakuvaus .....	13
3.2	Palvelukilpailun kuusi sääntöä.....	14
3.2.1	Lähestymistapa .....	14
3.2.2	Tarveanalyysi.....	15
3.2.3	Laadunvalvonta .....	15
3.2.4	Markkinointi .....	16
3.2.5	Tekniikka.....	17
3.2.6	Organisatorinen tuki .....	17
3.3	Kehitystyö .....	18
3.3.1	Tavoitetilan hahmottaminen .....	19
3.3.2	Jatkuva kehittäminen .....	20
3.3.3	Palvelutoiminnan nykytilanteen kartoitus .....	21
3.3.4	Palvelutoiminnan analysointi .....	21
3.3.5	Prosessin parantaminen .....	21
4	PALVELUTAPA VOSSI GROUP OY:SSÄ .....	22
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	22
5.1	Palvelutapaprojektin jatkotoimenpiteet.....	23
	LÄHTEET .....	23

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Työn tarkoitus

Asiakkaan määrittelemänä tavoitteena on luoda palvelutapa Vossi Group Oy:lle, joka tullaan sisällyttämään yrityksen toimintajärjestelmään. Tavoitteena on määrittää tavoitetila siitä, miten asioita tehdään, puuttumatta siihen mitä tehdään tai mikä on palvelusuoritteen tuoma arvo. Palvelutavan tarkoitus on siis täydentää teknistä ammattiosaamista, muttei korvata sitä. Asiakkaan tavoitteena on yhdenmukaistaa yrityksen huoltohenkilöstön toimintaa ja vähentää laadun vaihtelua. /1/

Koska työ on poikkeuksellisen laaja, ja perusteellisesti suoritettuna asiakas mainitsee työn olevan kahden opiskelijan tutkintotyö, niin kokonaistavoitteeseen on täytynyt tehdä selkeä raja, josta toinen voi jatkaa.

Tässä työssä on tehty nykytilanteen kartoitus sekä tulevien prosessien korjausehdotukset. Lisäksi on hahmoteltu tulevaa toiminnan tahtotilaa. Työn teoriaosuuden on tarkoitus toimia myös pohjana lopulliselle palvelutapa-käsikirjan luomiselle.

Itse, ICT-alalla yli 15 vuotta toimineena huoltopäällikkönä, otan työn innostuneesti vastaan. Toivon, että tuoreeseen palveluun liittyvään teoriaan uppoutuminen ja jo hankittu käytännön kokemus tuo toivottuja tuloksia.

### 1.2 Taustateoria

Taustateorianaan työlle on kirja Rekola & Rekola (2007) Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona. Kirja opastaa teknologiayrityksiä kehittämään palveluliiketoimintaa uudelle toiminnalliselle tasolle /1/. Myös kirja, Christian Grönroos (2000), Palveluiden johtaminen ja markkinointi, on merkittävässä osassa tutkintotyötä /2/.

## 2 VOSSI GROUP OY

### 2.1 Yritys

Vossi Group Oy on Jarkko Vossin vuonna 1992 perustama perheyrittäjä. Yrityksen toimialana on metallityöstökoneiden maahantuonti sekä kauppa. Yrityksellä on 1750 m<sup>2</sup> toimitilat, jotka sijaitsevat Tampereen Messukylässä. /3, 4/

Yrityksen lähitulevaisuuden toimintaa leimaavat kasvuyrityksen haasteet sekä yrityksen sukupolvenvaihdos, jonka myötä Jarkon poika Marko Vossi ottaa yrityksen johtamisen harteilleen.



**Kuva 1 Toimitusjohtaja Jarkko Vossi ja hänen poikansa Marko Vossi**

#### 2.1.1 Tuotteet

Vossi Group maahantuo metallityöstökoneita yli kymmenestä eri maasta, ja yhteistyökumppaneiksi valitaan tiukan seulan lävitse ainoastaan alan merkittävimmät valmistajat. Koneiden osalta yritys käyttää seuraavaa työstömenetelmään perustuvaa ryhmäjakoja: /3, 4/

- lastuavatyöstö (sorvaus, jyrshintä, poraus ja avarrus)
- levyntyöstö (leikkaus, särmäys ja taivutus)
- profiilintyöstö (katkaisu, muovaus, rei'itys ja taivutus)
- sahaus
- putkentyöstö (taivutus, rullamuovaus ja viisteitys)
- hionta (hionta ja teroitus)
- mittaus ja mallinnus.

/3/

Tässä työssä keskitytään edellä mainittuihin laitteisiin liittyvien palvelutuotteiden kehittämiseen. Jo nykyisellään laitteiden ylläpitoon liittyvät palvelut ovat merkittävä osa Vossi Groupin tuotevalikoimaa.

### 2.1.2 Toiminta-alue

Vossi Groupin toiminta-alueena ovat Pohjoismaat, Baltia sekä Pietarin alue. Viidessätoista vuodessa Vossi Group on noussut yhdeksi merkittävimmistä toimijoista Suomen sekä Viron työstökonemarkkinoilla. /3/

Vossi Groupin asiakaskunta rakentuu pääasiassa metalli- ja muoviteollisuuden eri sektoreista, julkisista laitoksista sekä korjaamoista. Laaja toiminta-alue ja asiakaskunta aiheuttavat erityisiä toiminnallisia haasteita, joihin palveluliiketoiminta joutuu myös vastaamaan. /3/

### 2.2 Toimintaa ohjaavat periaatteet

Vossi Group päivitti 1.3.08 vision, mission sekä arvot, joiden tarkoitus on vaikuttaa taustalla kaikkien yrityksen toimintaan /5/. Visio, Missio ja Arvot ohjaavat myös palveluliiketoiminnan linjauksia, ja siten ne toimivat omalta osaltaan tämänkin työn ”selkänojana” /6/.



### 2.2.1 Visio

Vossi Groupin 1.3.08 päivitetty visio:

*Visiomme on kasvaa johtavaksi poikkeuksellisen tuottavien metallintyöstö-  
ratkaisujen sekä niitä tukevien elinkaaripalvelujen toimittajaksi valitsemil-  
lamme markkina-alueilla. /7/*

### 2.2.2 Missio

Vossi Groupin 1.3.08 päivitetty missio:

*Missiomme on ratkaista metalliteollisuuden tuottavuusongelmia kyvyll-  
lämme hahmottaa ja toteuttaa poikkeuksellisen tuottavia metallintyöstö- ja  
elinkaaripalveluratkaisuja. /7/*

### 2.2.3 Arvot

Vossi Groupin 1.3.08 päivitettyt arvot:

#### *ASIAKASLÄHTÖISYYS*

*Tavoitteemme on parantaa asiakkaidemme tuottavuutta. Menestymisemme  
on mahdollista vain tukemalla asiakkaidemme liiketoimintaprosesseja  
niin, että he menestyvät globaalissa kilpailussa. /7/*

#### *ARVOSTUS*

*Ihmisiä niin yrityksemme sisällä, kuin ulkopuolellakin kuunnellaan, arvo-  
tetaan ja kunnioitetaan.. /7/*

*Arvostamme ympäristöämme sekä kestävää kehitystä ja pyrimme jatku-  
vaan toimintamme ympäristökuormituksen minimoimiseen. /7/*

### *LUOTETTAVUUS*

*Täydellinen luotettavuus ja rehellisyys on kaiken toimintamme perusta, oli kyseessä sitten henkilökunta, liikekumppanit tai asiakkaat. /7/*

### *TULOKSELLISUUS*

*Kaiken toimintamme tulee olla tuloksellista pitkällä aikavälillä. /7/*

*Vain kannattava liiketoiminta mahdollistaa toimintamme jatkuvuuden, palvelujemme korkean tason sekä kasvumme ja kansainvälistymisemme. /7/*

## 3 PALVELUTAVAN MERKITYS

### 3.1 Palvelutavan käsitteitä

Palvelutapa-käsite liitettynä teollisuuden palveluihin on sangen nuori. Heikki ja Katri Rekola lanseerasivat käsitteen teollisuuteen kirjallaan (Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona, Teknologiateollisuus 2007) /1/. On sangen ilmeistä, että teollisuuden palveluajattelun kehittämiseen panostetaan entistä enemmän. /1, 8/

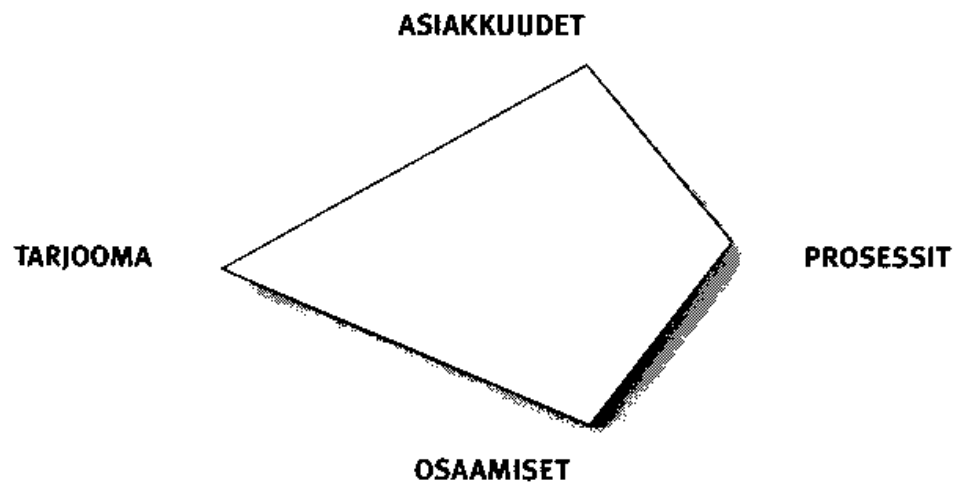
#### 3.1.1 Palvelutapa

Palvelutapa on keino antaa tietoinen, suunniteltu, tavoitteellinen ja yhtenäinen muoto palvelutehtäville, kuten esimerkiksi huoltotoiminnalle tai varaosapalveluille. /1/

Palvelutavan tavoitteena on antaa asiakkaalle tasalaatuinen palvelukokonaisuus riippumatta palvelun tarjoavasta henkilöstä. Palvelutapa ei kiinnitä ensisijaista huomiota siihen, mitä tehdään vaan miten palvelu suoritetaan. /1/

Palvelutapa antaa mahdollisuuden painottaa palvelun tarjoajan määrittelemiä asioita, esimerkiksi asiakaslähtöisyyttä, joustavuutta tai mitä tahansa haluttua näkökulmaa. Parhaimmillaan palvelutapa sitouttaa tyytyväisen asiakkaan entistä tiiviimmin palveluntarjoajaan. /1, 2, 8/

Palvelutavan tarkoitus ei ole korvata asentajan ammattitaitoa vaan täydentää palvelutapahtuman arvoa. Toimiva palvelutapa voi myös toimia pohjana pidemmälle tuotteistetuille erityispalveluille. Kuva 2 esittää palvelutavan kulmakiviä, asiakkuuksien hallintaa, tuotevalikoimaa, yrityksen prosesseja (sekä niiden liittymistä asiakkaan prosesseihin) sekä yrityksen osaamista asiakas rajapinnassa. /1/



Kuva 2 Palvelutavan kulmakivet /1/

### 3.1.2 Palvelunäkökulma

Palveluita tuottava yritys tarjoaa lähes poikkeuksetta myös palveluita, joita ei tietoisesti laskuteta. Nämä ovat niin sanottuja piilopalveluita. Joskus tiedostamattomat piilopalvelut saattavat kuitenkin olla merkittäviä hyötyjä asiakkaan näkökannalta katsottuna, - jopa myyjän myyntivaltteja. Palveluja tarjoava yritys voi kuitenkin yrittää omata palvelunäkökulman ja johdattaa *tietoisesti* palveluidensa tarjoamista. /2/

Palvelunäkökulman omaava yritys hallitsee lisäarvoa tuottavat palvelunsa, suunnittelee ja kehittää niitä. Palvelunäkökulman omaavalla yrityksellä on kyky tunnistaa asiakkaan arvostamat palvelun osa-alueet ja asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineksia pidetään strategisesti tärkeinä. /2, 8/

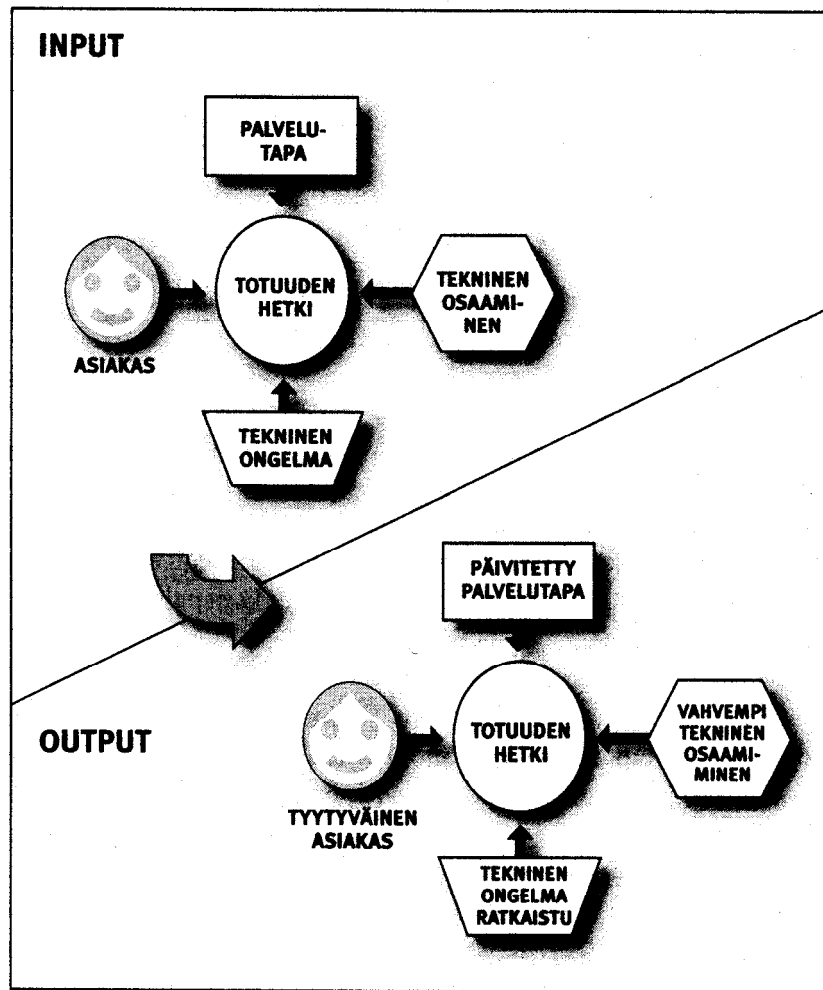
Palvelukilpailun johtamisessa palvelunäkökulma on välttämätön, jotta pystytään kehittämään kokonaisvaltainen, asiakaskeskeinen palveluvalikoima. Palvelunäkökulma auttaa havaitsemaan ja kirjaamaan tarvittavat palveluun liittyvät tarpeet ja muutokset. /2/

### 3.1.3 Palveluyritys

Palveluyritykseltä vaaditaan entistä enemmän kykyä ymmärtää, mitä asiakas etsii. Christian Grönroosin mukaan *asiakkaat eivät etsi vain tuotteita tai palveluja vaan kokonaisvaltaista palvelutarjontaa* tarkoittaen, että asiakas etsii kaikkia tuotteen parhaita käyttötapoja koskevaa tietoa, hyvää toimitusta, asennusta, korjausta, ylläpitoa ja hienosäätöä. Asiakas tahtoo tätä ja jatkuvasti vielä enemmän, luotettavasti ja jouhevasti. Palveluyrityksen täytyy siis tietää, mistä asiakas pitää ja myös mistä tämä ei pidä. On myös tiedettävä, mitä tehdä silloin, kun huomataan tehdyn jotakin sellaista, mistä asiakas ei pidä. /2/

Todellinen palveluyritys hallitsee palveluvalikoimansa lisäaineksia kilpailijoitaan paremmin ja osaa *aktiivisesti* havaita tarvittavia kehitys- ja muutostarpeita. /2, 8/

Kuva 3 kertoo, kuinka palveluorientoitunut yritys kehittyy asiakaspalveluhaasteissa ja toisaalta asiakas kokee ratkaistun haastavan tilanteen positii-visesti. ”Totuuden hetkellä” tarkoitetaan asiakaspalvelutilannetta, jossa asiakaspalvelijan todellinen palvelualltius punnitaan /1/.



Kuva 3 Palvelutavalla kehittyminen /1/

### 3.1.4 Palvelutapakuvaus

Palvelutapakuvaus on suunniteltu palveluun liittyvä konkreettinen sekä tunnetasoinen viesti on tarkoitus konkretisoida. Palvelutapakuvaus auttaa asiakaspalvelijaa toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisessa rintamassa. /1/

Palvelutapakuvaus sisältää suunnitellut ja dokumentoidut tavat toimia eri palvelutilanteissa. Se sisältää palvelutapatahtuman ja prosessin toimintaohjeita sekä kertoo, millaista mielikuvaa halutaan viestiä eteenpäin. Palvelutapakuvaus kiinnittää huomion myös asiakkaan hoitamisen taitoon se-

kä asiakkuuden hallinnan taitoon ja antaa toimintaohjeita tavanomaisiin mahdollisiin ristiriitatilanteisiin. /1, 8/

Palvelutapakuvaus on palvelutapakehitysprosessin tuotos, jota päivitetään asiakkaalta saadun sekä oman toiminnan arvioinnin palautteen avulla. Tässä työssä haetaan työkaluja valmistaa palvelutapakuvausta ja hieman hahmotellaan sen runkoa. /1/

### 3.2 Palvelukilpailun kuusi sääntöä

Christian Grönroos (2000) /2/ kiteyttää palvelukilpailuun liittyvät menestystekijät kuuteen sääntöön, jotka vaikuttavat merkittävästi palvelukilpailussa menestymiseen. Tässä työssä haluamme ottaa ne huomioon ja miettiä, mitkä näistä ovat työstökonehuollon palveluihin sovellettavissa. Kuusi sääntöä ovat seuraavat: /2/

1. lähestymistapa
2. tarveanalyysi
3. laadunvalvonta
4. markkinointi
5. tekniikka
6. organisatorinen tuki.

/2/

#### 3.2.1 Lähestymistapa

Nykyasiakkaat vaativat palvelulta yhä enemmän, ja se asettaa entistä enemmän haasteita asiakaspalvelijalle. Kun tavoitellaan joustavaa asiakaspalvelua, tulee asiakaspalvelijalla olla riittävästi vapautta luovuuteen ja joustoon. Tämä haaste on myös työstökonehuollossa. Ensimmäinen sääntö kuuluu siis seuraavasti: /2/

*Ihmiset kehittävät ja pitävät yllä hyviä ja kestäviä asiakaskontakteja. Työntekijöiden tulisi toimia ”konsultteina”, jotka ovat valmiit tekemään työnsä silloin, kun asiakas sitä haluaa ja sillä tavalla kun asiakas haluaa. Yritys, joka onnistuu tässä parhaiten, lujittaa asiakassuhteitaan ja saavuttaa parhaan kannattavuuden. /2/*

### 3.2.2 Tarveanalyysi

Asiakkaan tarve ei ole aina ennalta mitattavissa, vaikka markkinointitutkimukset kertoisivat raakaa dataa kuinka paljon tahansa. Mikäli palvelu ei vastaa asiakkaan tarvetta, ainoastaan palvelutapahtumien jälkeinen reagointi on huono vaihtoehto, sillä asiakas on jo saattanut tehdä lopulliset päätelmät yrityksen jousto- sekä reagointikyvystä. Tarveanalyysi kiinnittääkin huomiota toimintaan, jota ei voida aina päättää tai mitata ennalta. /2/

Asiakkaan lopullinen tarve saattaa muuttua tai saada uusia painotuksia palvelutapahtuman edetessä. Asiakaspalvelutilanteessa palvelua tuottavan asiakaspalvelijan reagointikyky on jatkuvasti tarkkailun alaisena ja hänen palvelualltiuttaan ymmärtää asiakkaan tarve mitataan jatkuvasti /8/. Palvelukilpailun toinen sääntö kuuluu seuraavasti: /2/

*Kontaktihenkilöiden, jotka tuottavat palvelun yhdessä asiakkaiden kanssa, on analysoitava asiakkaiden tarpeet ja toiveet palvelun tuotannon ja kulutuksen hetkellä. /2/*

### 3.2.3 Laadunvalvonta

Hyvän laadun tuottaminen perustuu ajatukseen, että tuotetaan kerralla 100-prosenttista laatua. Tämä on myös edullisin tapa toimia. /9/

Palveluita tuottaessa palvelun laadun tarkkailijana voi olla ainoastaan henkilö, joka itse tuottaa palvelun. On kuitenkin haasteellista tarkkailla

omaa toimintaa objektiivisesti. Laadun tuottaminen liittyykin lähes poikkeuksetta yrityksen toimintakulttuuriin ja sen ylläpitämisessä johdolla on suuri vastuu. /2/

Palvelukulttuurin ollessa kyseessä johdon on kehitettävä työntekijöiden asenteita ja henkisiä valmiuksia laadunhallinnan suuntaan. Siksi johdolta vaaditaan erityistä herkkyyttä analysoida sekä yrityksen toimintakulttuuria että yksittäisten työntekijöiden asennemaailmaa. Johdon vastuulla on työntekijöiden palveluhakuisuuden tukeminen, jota voidaan tehdä muun muassa suunnittelemalla työn kulun prosessit huolellisesti ja tekemällä hyvän palvelun tuottaminen mahdollisimman helpoksi esimerkiksi tukitoimintojen avulla. Hyvin valmistettu palvelutapa tukee asiakaspalveluhenkilöstön laaduntuottokykyä merkittävästi. Palvelun kolmas sääntö kuuluu seuraavasti: /2/

*Kontaktihenkilön, joka tuottaa palvelun yhdessä asiakkaan kanssa, on valvottava palvelun laatua tuottaessaan sitä. /2/*

#### 3.2.4 Markkinointi

Palvelukilpailussa asiakkaan ja palveluhenkilökunnan kohtaamiseen liittyy aina markkinointia. Hyvä palvelu markkinoi positiivisesti yritystä ja sitouttaa asiakasta tavallista voimakkaammin palvelua tuottavaan yritykseen. Päinvastainen on mahdollista huonon palvelusuoritteen ollessa kyseessä. Kriittiset palvelutapahtumat punnitsevat raskaimmin yrityksen imagoa asiakkaaseen nähden. Siksi palvelukulttuurin tulee olla kunnossa, jotta kyky hoitaa tyylikkäästi tilanne kuin tilanne, on olemassa. Palveluiden neljäs sääntö kuuluu seuraavasti: /2/

*Kontaktihenkilön on markkinoitava palvelua, jota hän samanaikaisesti tuottaa. /2/*



### 3.2.5 Tekniikka

Tekniikan osuutta palvelutuotannossa ei voi väheksyä /2/. Tekniikan mahdollisuudet työn tehostajana sekä laadukkaan informaation siirrossa ja säilytyksessä ovat lähes rajattomat. Tekniikka tai tekninen tuki voi olla osana asiakaspalvelijan työsuoritetta /8/. Työtä tukeva tekniikka, työkalut sekä laitteet saattavat parantaa palveluhenkilökunnan työolosuhteita ja motivaatiota. Oikea työmotivaatio puolestaan mahdollistaa hyvän palveluhalukkuuden ja lisää tuottavuutta /10/.

Tekniikka voi myös muodostaa rajapinnan asiakkaaseen ja kokemus jonka hän sen käytöstä saa voi ohjata tunnetta joka palvelusta muodostuu. /2, 8/

Parhaimmillaan tekniikka tukee laadun tuottamista - toisaalta tehoton tai huonosti hyödynnetty tekniikka, heikentää organisaation rakenteita eikä tuota lisähyötyjä asiakasrajapintaan. Teknologiateollisuudessa laadukas tekninen tuki on huoltomiehelle korvaamaton /1/. Viidennen säännön kiiteytys on seuraava: /2/

*Kun tehdään päätöksiä teknisiin resursseihin sijoittamisesta, tulee ottaa huomioon niiden vaikutus asiakkaiden kykyyn ja haluun käyttää tekniikkaa, järjestelmiä ja fyysisiä resursseja samoin kuin vaikutus organisaation vuorovaikutteisissa ja tukiosassa työskentelevien ihmisten kykyyn ja haluun palvella asiakkaita. Muuten asiakkaiden kokema laatu saattaa heikentää. /2/*

### 3.2.6 Organisatorinen tuki

Palveluliiketoiminnassa palvelun suorittava henkilökunta tarvitsee organisaatioltaan tukea asiakaskeskeisyyden osoittamiseen. Olemme jo aiemmin todenneet, että mikäli palvelun laatua pidetään kilpailun kohteena, yrityksellä tulee olla asiakaskeinen palvelukulttuuri. /2, 8/

Palvelukulttuuri ei synny pelkän suorittavan portaan ponnistuksin vaan se syntyy koko yrityksen toimintalinjausten avulla. Näihin voidaan vaikuttaa erityisesti yrityksen johtamiskulttuurilla.. /2/

Sisäinen palvelualttius synnyttää ulkoista palveluhalukkuutta. Esimiehiltä kysytäänkin enemmän ihmiskeskeisen johtamisen taitoa kuin pelkkää asiajohtamista. /10/

Esimiesten tulee kyetä motivoimaan alaiset palvelu- sekä asiakaskeskeisyyteen. Johdolla tulee myös olla selvä visio siitä, mitä palvelulta halutaan, ja se tulee kyetä viestimään organisaatiolle /6/.

Palvelutapa voi antaa toiminnalle kasvot ja viestiä henkilökunnalle tavoitteista joihin koko organisaatio haluaa ponnistella. Kuudes palvelun sääntö kuuluu seuraavasti: /2/

*Organisaatiorakenteen, tekniikan ja päälliköiden sekä selkeiden palveluajatus on ohjattava, tuettava ja rohkaistava kontaktihenkilöitä (ja tukihenkilöitä) hyvän palvelun antamisessa. /2/*

### 3.3 Kehitystyö

Nykyään asiakaspalvelua ei enää mielletä perinteiseksi tukitoiminnoksi, vaan aidoksi kilpailutekijäksi, jonka toimintaan ja kehitykseen panostetaan. /1, 2, 8/

Asiantuntijapalveluiden kehittämiseen soveltuvatkin hyvin useat prosessiin tai tuotekehitykseen liittyvät teoriat. Yhä useammin markkinointi sekä asiakaspalvelu toimivat yhdessä asiakkuuden hallinnan nimikkeellä /8/. Palvelun kehittäminen on siis asiakkuuden hallinnan kehittämistä ja koska asiakkaat mahdollistavat liiketoiminnan, on se merkittävä menestyksen perustekijä /8/.

Nyt kiinnitämme palvelun kehittämisessä huomiota sen prosessimaiseen luonteeseen jossa kuitenkin inhimilliset tekijät ovat jatkuvasti voimakkaasti läsnä. Tuotekehitykseen liittyvä laadullinen vaihtoehtojen punnitseminen on eräänä ohjaavana periaatteena ja henkilöstön kehittämisen näkökulma on tiedostetusti kehitystyön keskiössä /1, 2/.

### 3.3.1 Tavoitetilan hahmottaminen

Palvelutoiminnan tavoitetila, tila, joka muutoksella pyritään saavuttamaan, tulee olla hyvin hahmotettuna, kun aletaan suunnitella millaista viestiä palvelutoiminnalla halutaan antaa. Palvelutoiminnan osa yrityksen strategisissa päätöksissä tulisi myös näkyä tavoitetilan hahmotuksessa. Palvelutoiminnan tavoitetilaa ei saa myöskään asettaa liian kauaksi yrityksen nykyisestä toimintakulttuurista jottei harppaus olisi liian suuri asiakasrajapinnassa toimijoiden näkökannalta katsottuna, sillä liian suuret muutokset jäävät usein toteutumatta. /1/

Tavoitetilaa suunnitellessa myös yrityksen henkilöstö, johtamiskulttuuri, sekä IT-infrastruktuuriin liittyvät rajoitteet tulee ottaa huomioon. Tavoitetilaa hahmotettaessa, seuraavat kysymykset saattavat olla avuksi: /1/

- *Millaisena haluamme asiakkaiden kokevan yrityksemme palvelutuvan?*
- *Mitkä ovat keskeisimmät muutostavoitteet: uudet, poistettavat, ja vahvistettavat mielikuvat?*
- *Miten vahvan pitää sisäisen palveluhalukkuuden olla?*
- *Missä palvelukohtaamisissa meidän on pakko onnistua täydellisesti?*

/1/

Tavoitetilaa hahmotettaessa tulee ensin tietää missä tilassa nyt olemme ja sitten rakentaa silta tavoitetilaan. Tässä työssä käytämme nykyisen palveluprosessin analysoimiseksi ja kriittisten pisteiden löytämiseksi, palvelu-

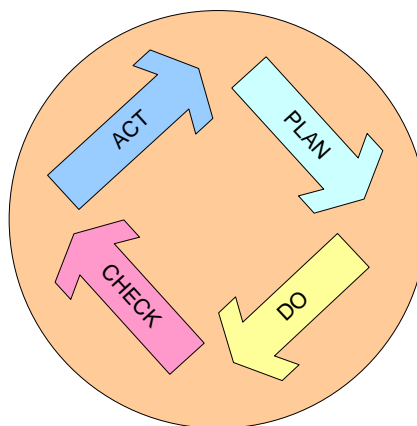
prosessin kuvaamista toiminnoittain, henkilöstön haastatteluita, raporttien ja reklamaatioiden analysointeja ja turhien toimintojen tunnistamista. Saatujen tulosten pohjalta hahmottelemme ensimmäisen kehitysaskelen tavoitetilaa. /1/

### 3.3.2 Jatkuva kehittäminen

On tärkeää ymmärtää että tuote- tai palvelunkehitys on päättymätön prosessi jossa toistuvasti tarkkaillaan mielekkäintä toimintamallia. Jatkuvasta toiminnan kehittämistä on useita hyvin kuvattuja malleja. Eräs käytetyimmistä on niin kutsuttu Demingin pyörä. Demingin pyörän (kuva 4) etenevä sykli PDCA (P-Plan = suunnittele, D-Do = toteuta, C-Check = tarkista ja A-Act, paranna) pyörii vaiheesta toiseen loputtomana kehitystyön jatkumona. /11/

Sykli alkaa toiminnan suunnittelusta (P) ja jatkuu suunnitelman toteuttamisesta (D). Toteuttamisen jälkeen analysoidaan (C) prosessin tulokset tai saavutetut tavoitteet. Lopuksi niputetaan kierroksen tulokset ja välittömät parannusehdotukset pöydälle toteutusta (A) ja uutta kehityskierrosta varten. /11/

Mikäli halutaan pysyä palvelukilpailussa mukana, tulee jotain jatkuvan kehityksen mallia pitää yllä /11/.



**Kuva 4 Demingin pyörä**

### 3.3.3 Palvelutoiminnan nykytilanteen kartoitus

Palvelutapaa määriteltäessä tulee toiminnan nykytilanne kartoittaa perusteellisesti, jotta voidaan löytää työn vaiheet joihin ohjeistuksia voidaan muodostaa /1/.

Analyysissä tulee miettiä mitkä tekijät näkyvät asiakkaalle voimakkaasti tai ovat muuten asiakkaalle erityisen merkittäviä. Toiminnan riippuvuussuhteiden kartoitus palvelutapaa muodostaessa on myös tärkeää, koska eräänä palvelutavan tavoitteena on organisaation tukema laaduntuotto. /1/

Kartoituksessa on tarpeellista havaita prosessien merkityksellisimmät tekijät joihin puuttua. Kartoitusvaiheessa ollaan kuvan 4 mukaisessa suunnittelu (P) vaiheessa, vaikka samalla katsotaan taaksepäin mitä on aiemmin tehty ja miten toimintaa on aiemmin ohjattu. /1, 11/

### 3.3.4 Palvelutoiminnan analysointi

Palvelutoiminnan analysointiin ja palvelun kriittisten pisteiden löytämiseen voidaan käyttää palveluprosessienkuvausta, joka syntyy palvelutoiminnan nykytilanteen kartoituksella. /1/

Analysoinnissa on tärkeää kuunnella henkilöstön sekä asiakkaiden mielipiteitä palvelusta. Myös markkinoinnista löytyvät asiakastutkimukset ja reklamaatiot voivat auttaa kriittisten palvelutilanteiden havaitsemisessa. /1/

### 3.3.5 Prosessin parantaminen

Kun palveluprosessi on kuvattu ja analysoitu peilataan sitä tavoitteena olevaan palvelun tahtotilaan. Tarkoituksena on johtaa palvelutaso etukäteen määritellylle tasolle. /1/

Tavoiteltavan tahtotilan saadessa uusia painotuksia tai todettaessa jonkin osa-alueen suhteen laaduntuottokkyongelmia tulee ne jatkuvan kehityksen mallin mukaisesti kirjata sekä korjata seuraavaan kehitys kierrokseen. Välittömien parannusmuutosten teko prosessiin täytyy myös olla mahdollista. Välittömät muutokset ovat helpompi toteuttaa hyvin dokumentoidussa prosessissa, kuin kaootisessa toimintaympäristössä. /11/

#### 4 PALVELUTAPA VOSSI GROUP OY:SSÄ

#### 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehitystyön ensimmäisenä askeleena ovat ehdotukset prosessien virtaviivaistuksesta ja tehostuksesta, koska näen ne tärkeinä välitöntä laaduntuotoa tukevinä toimenpitein. Oikaistujen prosessien pohjalta palvelutavan kehitystä on helpompi jatkaa.

Palvelutavan ja siihen liittyvän palvelukulttuurin omaksuminen on laajakantoinen prosessi. Mielestäni Vossi Group on hyvissä lähtökuopissa kehittämään palvelutapaansa uuden sukupolvensa, kehitysjohtaja Marko Vossin johdolla. Markon visionäärinen ja aktiivinen ote kehittää ja tukea organisaatiota on perusta, jolta muutos lisätä palvelu- ja asiakaskeskeyttä on ylipäänsä mahdollista. /2/

Itse työhön ja sen aiheeseen olen tyytyväinen. Työn aikana löysimme useita välittömiä kehityskohteita joihin pureutua ja uskon että Vossi Group tulee hyötymään niistä. Osaltani jätän palvelutapa projektin seuraavalle työstettäväksi. Työn tahtotilan analysointi, prosessikaaviot, palvelutavan raakavedokset sekä kehitysehdotukset toimikoot pohjana päättymättömälle palvelutapaprosessin kehitykselle.

## 5.1 Palvelutapaprojektin jatkotoimenpiteet

Työn jatkajaa suosittelen lukemaan aluksi Rekolan kirjan Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona /1/. Kirjan sivut 49–76, 92–94 ja 105–110 ovat seuraavien askeleiden ottamisessa merkityksellisiä.

Tässä lopputyössä on tehty palvelutapaan liittyvän teorian pohjakaivutyö, tahtotilan määrittely, prosessikuvaukset sekä liitteenä olevat palvelutapa ehdotemat, joiden pohjalta palvelutapakuvauksen pitäisi syntyä. /1/ Aiheeseen uppoutuneena voin sanoa, että palvelutapa on mielenkiintoinen ja helposti mukaansa tempaava aihe. Toivon Vossi Groupille jatkossakin menestystä palveluidensa kehittämisessä.

## LÄHTEET

- 1 Rekola, Katri – Rekola, Heikki, Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona. Teknologia teollisuus ry, Multiprint Oy. Helsinki 2007. 120 s.
- 2 Grönroos, Christian, Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Porvoo 2001. 565 s.
- 3 Vossi Group Oy, yritysesittely, pdf-tiedosto.
- 4 Vossi Group Oy.[www-sivu].[viitattu 21.5.2008]. Saatavissa: <http://www.vossi.fi>
- 5 Haverila, M.- Uusi-Rauva. – Kouri, I. – Miettinen, A., Teollisuustalous, Infacs Oy, Tammer-Paino Oy. Tampere 2005. 510 s.
- 6 Kamensky, Mika, Strateginen johtaminen. Talentum Oy. Helsinki 2004. 362 s.
- 7 Vossi Group Oy, päivitetty strategia, pdf-tiedosto.
- 8 Aarnikoivu, Henrietta, Onnistu asiakaspalvelussa. WS Bookwell Oy. Juva 2005. 176 s.
- 9 Koivisto, Kaarlo. Laatutekniikan perusteet. Tampereen ammattikorkeakoulu. Luennot 2006.
- 10 Mäkilouko, Marko. Johtamisoppi. Tampereen ammattikorkeakoulu. Luennot 2006.

- 11 Slack, N. – Chambers, S. – Johnston, R., Operations Management, fourth edition. Pearson Education Limited. Essex, Englanti 2004.
- 12 Vossi, Marko, Vossi Group Oy, Markkinointipäällikkö. Keskustelut talvella 2007 ja keväällä 2008.
- 13 Lind, Tapani, Vossi Group Oy. Huoltopäällikkö. Keskustelut talvella 2007 ja keväällä 2008.