

Kohti palveluliiketoimintaa: käsikirja pk-teollisuudelle

*Tämä käsikirja on toteutettu ESR-rahoitteisessa Seinäjoen ammattikorkeakoulun hallinnoimassa **Palveluliiketoiminta ja alustatalous liiketoiminnan uudistajina teollisissa yrityksissä** -hankkeessa.*



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



SeAMK 
SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sisällys

JOHDANTO	3
PALVELULIIKETOIMINNAN EDELLYTYKSENÄ PALVELUKYKY.....	3
Palvelukyvyyn ja -kulttuurin arviointityöpaja	4
Kulttuuri: arvostukset esiin	6
Palveluistamisen tila yrityksessä	7
Johtaminen palveluliiketoiminnan tukena.....	7
Uusien palvelutuotteiden lähteillä.....	8
Ostajasta kehittämiskumppaniksi	9
Polku toimivaan palveluun.....	10
Esityöt	10
Kohti palveluita -työpaja	12
Mitä tarjotaan kenelle?	13
Erinomaisen palvelun rahoittaminen.....	15
Henkilöstöjohtaminen.....	16
Asiakkuuksien johtaminen	17
Kokonaisuus ja suunnitelma	18
Seuranta.....	19
LOPPUSANAT	19

JOHDANTO

Hanke *Palvelukulttuuri ja alustatalous liiketoiminnan uudistajina teollisissa yrityksissä* – tuttavallisemmin Paalut-hanke – suunniteltiin tukemaan teollisia pk-yrityksiä teollisuuden moniulotteiseen murrokseen kohtaamisessa. Perinteinen teollinen tuotanto ilman palveluliiketoiminnan ja digitalisaation huomioimista ei enää välttämättä riitä kilpailussa pärjäämiseen.

Digitalisaatio-osaamisen kehittämistä on tuettu monin keinoin, mutta ongelmana ei välttämättä ole teknologinen osaaminen, vaan palvelukulttuurin vaatima ajatustavan muutos. Uusia toimintamalleja ei voi suoraan rakentaa vanhan teollisen tuotannon toimintamallien päälle, vaan uudistuminen vaatii kokonaan uutta toimintalogiikkaa. Palveluliiketoimintaan siirtyminen tarkoittaa samalla koko organisaation läpäisevän palvelukulttuurin omaksumista.

Digitaitoihin verrattuna palveluliiketoiminnan osaaminen on vaikeasti hahmotettavaa ja näyttäytyy helposti pk-yrityksille hahmottomana ja vaikeasti haltuun otettavana. Paalut-hankkeen yhtenä tavoitteena on kehittää eteläpohjalaisten teollisen alan pk-yritysten kykyä vastata toimialalla tapahtuneisiin muutoksiin tuottamalla työkaluja palvelukulttuurin mahdollisuuksien hyödyntämiseen ja pitkällä tähtäimellä lisätä siten eteläpohjalaisten teollisen alan pk-yritysten liiketoiminnallista kasvua.

Hankkeessa on testattu olemassa olevia kehittämisen työkaluja eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä ja kehitetty niitä edelleen pk-yrityskenttään sopivammiksi. Näitä työkaluja kuvataan tässä käsikirjassa. Tuotettuja työkaluja voivat hyödyntää yritysten lisäksi koulutusorganisaatiot ja asiantuntijapalvelua tarjoavat yritykset.

Hankkeen työryhmä kiittää lämpimästi kaikkia hankkeeseen osallistuneita yrityksiä.

Seinäjoella 10.8.2021

PALVELULIIKETOIMINNAN EDELLYTYKSENÄ PALVELUKYKY

Teollisissa yrityksissä, joissa liiketoiminta perustuu vahvasti tuotteisiin ja tuotantoprosesseihin, on jo pitkään nähty kasvunpotentiaalia palveluliiketoiminnassa. Palveluihin panostamisessa on lukuisia etuja, sillä verrattuna perinteiseen tuotantokeskeiseen toimintaan, ne sitouttavat asiakkaita ja ovat esimerkiksi helpommin skaalattavissa ja vaikeammin kilpailijan kopioitavissa. Palveluyritykseksi muuntautuminen ei kuitenkaan ole välttämättä helppoa, sillä erinomainen palvelukyky edellyttää yrityskulttuurilta avoimempaa ja itseohjautuvampaa ilmapiiriä kuin tuoteorientoituneessa organisaatiossa usein on.

Palvelun keskiössä on aina asiakas. Siksi hänen palvelemisensa ja prosessinsa tukeminen arvoa tuottavalla tavalla on menestyvän palveluyrityksen avaintekijä. Tuoteorientoituneessa organisaatiossa yrityksen tärkeimpänä tehtävänä puolestaan nähdään tuotteiden valmistus ja/tai myynti. Palveluliiketoimintaan lähtemiseen liittyy siis usein paitsi palveluiden myös kulttuurin kehittäminen. Tämä on iso muutos, joka vaatii aikaa ja myös asennemuutosta koko henkilöstössä. Yrityksen johdon on käynnistettävä muutos, jossa erityisesti palvelustrategiaa, organisaation

rakennetta, johtamista ja henkilöstön osaamista lähdetään tarkastelemaan palvelukyvyn kasvattamisen näkökulmasta.

Muutoksessa kuin muutoksessa olennaista on tietää oma lähtötaso; vain siten voidaan nähdä, missä osa-alueissa on eniten tehtävää. Lisäksi organisaatiossa saattaa eri toiminnoilla ja henkilöillä olla erilaiset käsitykset siitä, mikä yrityksen todellinen tilanne on. Jotta muutoksella olisi mahdollisimman hyvät edellytykset onnistua, pitäisi yrityksen johdolla ja avainhenkilöillä olla yhteinen näkemys nykytilasta ja kehittämisen kohteista.

Tämän käsikirjan ensimmäisessä osassa kuvataan **palvelukyvyn ja palvelukulttuurin arviointityöpaja**. Työpajan tavoitteena on kirkastaa avainhenkilöiden yhteinen käsitys yrityksen tilasta ja tavoitteista suhteessa palveluliiketoimintaan sekä tunnistaa kehitystarpeet. Työpajan tuloksena syntyy päivitetty yhteinen näkemys palveluliiketoiminnan ja palvelukulttuurin tilasta, tavoitteista ja muutoksen reunaehdoista. Palveluliiketoiminta eroaa monella tavalla perinteisestä tuotannollisesta liiketoiminnasta, ja siihen siirtyminen vaatii yritykseltä kokonaisvaltaista muutosta. Tällaisen muutoksen edellytys on, että muutoksen tarpeesta vallitsee yhteisymmärrys ja siihen sitoudutaan. Siksi arviointityöpaja on hyvä tapa aloittaa: se tuo esiin konkreettisesti vallitsevan tilanteen ja tavoitteen erot.

Työpajamallia voi soveltaa missä vain teollisessa pk-yrityksessä, mutta eniten siitä hyötyvät yritykset, joilla on selkeänä tavoitteena palveluliiketoiminnan kehittäminen. Malli perustuu vahvasti VTT:n oppaassa **Arvioimalla oivallukseen** -esitettyyn *Johdon suunnanmääritys* -arviointimalliinⁱ. Mallia on hankkeessa modifioinut, testannut ja pk-teollisuuden tarpeisiin sovittanut Seinäjoen ammattikorkeakoulun työryhmä.

Käsikirjan toisessa osassa kuvataan palvelutuotteen kehittämistä. Kohti palveluita -prosessi on työväline yritykselle, jolla on selkeä tahtotila ja tavoite kasvattaa palvelujen osuutta tarjoomastaan, ja joka arvioi palvelukykyänsä riittäväksi. Kohti palveluita -prosessilla tunnistetaan, määritellään ja priorisoidaan kehitystavoitteet yrityksen palveluliiketoiminnan suhteen sekä kirkastetaan yrityksen palvelutuotannon toteutusta. Prosessi koostuu kolmesta osasta: esityöt, työpaja, seuranta.

Kohti palveluita -prosessia voi soveltaa teollisessa yrityksessä, joka on valmis aktiivisesti panostamaan palveluiden kehittämiseen. Palvelutuotteen ja palveluprosessin rakentaminen vaatii tuotekehityspanoksia siinä missä uuden fyysisenkin tuotteen, joskus enemmänkin. Prosessi perustuu merkittävältä osin Helen Reijosen ja Henna Kokkosen julkaisuunⁱⁱ **Uutta kohti! Vinkkejä palveluliiketoiminnan kehittämiseen** (2015). Lisäksi prosessin kehittämisessä on hyödynnetty mm. Christian Grönroosinⁱⁱⁱ huomioita. Prosessia on hankkeessa työstänyt ja testannut Seinäjoen ammattikorkeakoulun työryhmä.

Palvelukyvyn ja -kulttuurin arviointityöpaja

Työpajasta hyötyy eniten yritys, jolla on jo selvästi asetettu tavoite kehittää palveluliiketoimintaa. Kun tavoitteeseen on sitouduttu, arviointityöpaja auttaa hahmottamaan mitä tavoitteen toteuttaminen tulee vaatimaan.

Työpajaan kutsutaan yrityksen johtoryhmä tai muuten yrityksen avainhenkilöt. Kokoonpano kannattaa miettiä yrityskohtaisesti. Tärkeää on, että osallistujat yhdessä pystyvät muodostamaan

kokonaisvaltaisen ja samalla omakohtaiseen tietoon perustuvan ja riittävän syvän näkemyksen yrityksen toiminnasta. Järkevä osallistujien määrä vaihtelee yrityksen koosta riippuen. Yli seitsemän hengen ryhmässä keskustelu helposti kärsii.

Suositellaan, että arviointityöpajan vetää henkilö, joka ei itse osallistu arviointiin. Arviointityöpajan voi vetää ulkopuolinen konsultti tai vaikkapa opinnäytetyötään tekevä opiskelija. Työpajan onnistumista edesauttaa, jos työpajan vetäjä on tutustunut yrityksen taustatietoihin ja toimintaan hyvin, esimerkiksi haastatteleamalla avainhenkilöitä ja käymällä läpi verkkosivuja, intraa tai asiakasmateriaaleja. Jos työpajan vetää yrityksen johdon edustaja, tulisi hänen kirjata omat arviointinsa ennakkoon ja keskittyä työpajan aikana huolehtimaan siitä, että kaikkien osallistujien näkemykset tulevat keskustelussa esiin. Lisäksi on tärkeää tehdä keskustelusta muistiinpanot yhteenvetoa varten. Vaihtoehtoisesti keskustelut voi nauhoittaa.

”Pääpaino keskusteluissa on osallistujien perusteluilla, ei niinkään pistemäärillä.”

Pienessä teollisessa yrityksessä, jossa toimihenkilöitä ei ole, toimitusjohtaja voi halutessaan käydä yksinkin läpi arvioinnin eri osa-alueet, mutta parempi tulos saadaan, jos mukana on myös ulkopuolinen keskustelukumppani.

Työpajaa varten on laadittu esityspohja, jota käyttämällä yrityksen on helppo edetä arvioinnissa (liite 1). Esityspohjaan muokataan yrityksen tiedot. Lisäksi jokaiselle arviointiin osallistuvalla tulostetaan oma kappaleensa arviointitaulukoista (liite 2). Tarkoitus on, että työpajan aikana tietokoneet pidetään kiinni ja keskitytään keskusteluun. Siksi lomakkeet on tarkoituksenmukaista olla tulostettuna jokaisella.

Työpajan vetäjä vie läpi esitystä, jossa viiden eri osa-alueen alla käsitellään 6-7 näkökulmaa jokaisessa. Tarjolla on vaihtoehtoisia kuvauksia yrityksestä, ja jokainen osallistuja tekee ensin itseksensä oman arvionsa yrityksen nykytilanteesta. Tärkeää on, että jokainen punnitsee asiaa omasta näkökulmastaan ja mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti. Osallistuja arvioi taulukkoa läpikäydessä mihin luokkaan yritys hänen näkökulmastaan kuuluu, ja merkitsee osa-alueen pistemäärät taulukkoonsa Yhteensä-riville.

Kun yhden osa-alueen näkökulmat on käsitelty, käydään arvioinnit läpi ja keskustellaan osallistujien näkemyksistä ennen seuraavaan siirtymistä. Pääpaino keskusteluissa on osallistujien perusteluilla, ei niinkään pistemäärillä. Kunkin osa-alueen kohdalla on tärkeää kirjata ylös paitsi keskeiset seikat keskustelusta myös tunnistetut kehitystarpeet. Kehitystarpeista muodostuu runko suunnitelmalle tulevista toimenpiteistä.

Kun kaikki osa-alueet on käyty läpi, työpajan päätteeksi sovitaan, miten työskentelyä jatketaan. Hyvä käytäntö on, että työpajaa vetänyt henkilö tekee yhteenvedon tuloksista sekä kehitystarpeista. Tämän käsikirjan on taulukkolaskentalomake, johon arvioinnin tulokset voi kerätä (liite 3) sekä pohja, jota voi hyödyntää yhteenvedon laatimisessa (liite 4). Kun yhteenveto on valmis, toimenpidesuunnitelman muodostamisessa edetään yrityksen normaalien kehittämiskäytäntöjen mukaisesti.

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan karkealla tasolla työpajan osa-alueet: kulttuuri, palveluliiketoiminnan ymmärrys, johtamiskäytännöt, kehityskäytännöt ja asiakassuhde. Arvioitavat kohteet löytyvät myös käsikirjan liitteinä olevasta työpajan esitysetistä (liite 1). Osa-alueet ovat osin päällekkäisiä, ja yritys voi halutessaan tarkastella vain osaa kerrallaan. On kuitenkin tärkeää

hahmottaa, että matkalla perinteisestä teollisuusyrityksestä palveluyritykseksi kaikilla osa-alueilla on tapahduttava muutosta.

Kulttuuri: arvostukset esiin

Yrityksen *kulttuuriin* keskittyvä osio työpajasta avaa johdon ja avainhenkilöiden arvostuksia. Kaikkiaan osiossa tarkastellaan seitsemää eri elementtiä. Näistä kenties tärkein on yrityksen **perustehtävä**. Käsitys yrityksen perustehtävästä on perinteisen teollisen yrityksen näkökulmasta tuotteiden valmistus ja myynti. Palveluyrityksessä taas liiketoiminnan lähtökohta on asiakkaan ongelmien ratkaiseminen ja arvon tuottaminen asiakkaalle. Välimaaastoon sijoittuu yritys, jolle erilaisista aftersales-palveluista on jo muodostunut merkittävä liiketoiminta-alue, mutta jolle tuotanto on edelleen keskeinen yritystä määrittävä toiminto. Palvelukulttuurin synnyttäminen yritykseen tarkoittaa samalla myös perustavanlaatuisten käsitysten muuttamista.

Samalla kun perustehtävää muotoutuu uudenaikaiseksi, on myös **kilpailukykykäsityksen** muututtava. Tuotannollisesti suuntautuneessa yrityksessä koetaan yleensä, että sen kilpailukykyyn takaavat huipputuotteet ja tuotantoteknologia. Tulevaisuuden kilpailukykyä haetaan siksi tuotekehityksestä ja investoinneista tuotantoteknologiaan. Kun yritys siirtyy kohti palveluliiketoimintaa, aletaan nähdä myös palveluista koituvat kilpailuedut. Palveluorientaation jo omaksuneelle yritykselle kilpailukykyyn avain on hyödyn tuottaminen asiakkaalle. Tuote nähdään osana kilpailukykyistä kokonaispalvelua. Vaikka investoinnit teknologiaan ovat yhä tärkeitä, asiakasymmärryksen kehittäminen ja panostuksen asiakasarvon tuottamiseen nousevat keskiöön.

” Palvelukulttuurin synnyttäminen yritykseen tarkoittaa samalla myös perustavanlaatuisten käsitysten muuttamista.”

Osa yrityksen kulttuuria on myös henkilöstön asennoituminen. Mikä yrityksen työntekijöitä **motivoi**? Motivaatio peilaa yrityksen perustavaa suuntautumista ja näkemyksiä kilpailukykyyn lähteistä. Tuoteorientoituneessa yrityksessä henkilöstöä motivoi tuotteen tai tuotantoteknologian vahvaksi koettu osaaminen. Palveluorientoituneessa yrityksessä taas innostavat asiakkaan liiketoiminnan tukeminen ja uuden osaamisen kehittäminen. Siirtymä tuotokeskeisen osaamisen painottamisesta asiakaskeskeisen osaamisen painotukseen voi johtaa ajoittaiseen tyytymättömyyteen. Uudenlaiset vaatimukset aiheuttavat helposti epävarmuutta.

Kun palveluja aletaan kehittää tuoteorientoituneessa yrityksessä, on alkuun usein epäselvää, **kenen tehtäviin palvelujen kehittäminen** ylipäättään kuuluu. Palvelujen kehittämistä ei välttämättä arvosteta. Palveluorientaatioissa ollaan jo pitkällä, kun yrityksessä tiedetään, kuka palvelujen kehittämistä tekee ja pidetään tätä työtä arvossa. Arvostuksen kasvuun voi mennä aikaa ja se voi vaatia selkeitä käytännön signaaleja johdolta. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että palvelujen kehittäminen kuuluu yrityksessä riittävän keskeisen henkilön työhön riittävän näkyvästi.

Palveluorientoituneessa yrityksessä palvelujen kehittäminen on liiketoiminnan kehittämistä. Se on keino varmistaa asiakkaan kokema hyöty. Tuoteorientoituneelle yritykselle palveluliiketoiminta näyttäytyy välttämättömänä pahana, jossa aftersales-palveluja kehitetään lähinnä siksi, että aftersales-palvelut ovat tuotteiden myynnin edellytys. Matka palveluliiketoimintaan on alullaan, kun palvelujen kehittäminen nähdään keinona sitouttaa asiakkaita ja yhtenä kasvun keinona.

Palveluistamisen tila yrityksessä

Työpajan osio *palveluliiketoiminnan ymmärrys* keskittyy käsityksiin siitä, miten palveluilla tehdään liiketoimintaa ja mikä on oman yrityksen kypsyyssaste palveluliiketoiminnan peruselementtien osalta.

Kun kehitys palveluyritykseksi on idullaan, yrityksellä on jo todennäköisesti joitain tuotteisiin liittyviä palveluja. Asiakkaille on tarjolla esimerkiksi tuotteisiin liittyvää huolto- tai suunnittelupalvelua.

Palvelut eivät kuitenkaan vielä muodosta yhtenäistä tarjoamaa vaan ovat irrallisia.

Palveluliiketoiminnan kehittyessä synnytetään **palvelutarjoama**, palvelujen muodostama kokonaisuus. Aluksi palvelutarjoama kytkeytyy yleensä tuotokeskeisiin liiketoimintamalleihin, eli palvelut nähdään tuotokeskeisen liiketoiminnan yhtenä tukijalkana.

Palveluliiketoiminnan kypsällä asteella palveluista ja fyysisistä tuotteista on muodostunut johdonmukainen kokonaisuus. **Palvelutuotteiden asema liiketoiminnassa** muuttuu, kun yritys siirtyy palveluliiketoimintaan. Kehityksen kautta palveluiden ja tuotokeskeisten liiketoimintamallien välille rakentuu yhtymäkohtia. Kypsässä palveluliiketoiminnan vaiheessa liiketoimintamallit on sovitettu saumattomasti yhteen. Kokonaistarjoama käsittää sekä tuotteet että palvelut, ja liiketoiminnat tukevat toisiaan.

Myös **liiketoimintamallit** muovautuvat. Palveluliiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä omat ja asiakkaan kokemukset ohjaavat palvelutuotteiden ja niihin liittyvien liiketoimintamallien kehitystä. Palvelutuotteita kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Vähitellen kokeilujen kautta voidaan arvioida, vertailla ja soveltaa omaan käyttöön palveluliiketoiminnan malleja.

” Asiakkaan palvelusta saama lisäarvo on hinnoittelun lähtökohtana.”

Palveluliiketoiminnassa palveluja hinnoiteltaessa asiakkaan palvelusta saama lisäarvo on **hinnoittelun** lähtökohtana. Yleensä, kun palveluliiketoiminnan kehittäminen on vasta aluillaan, tarjotut palvelut on hinnoiteltu kustannusperustaisesti tuotteiden myynnin yhteydessä, jolloin ne ovat osa kokonaiskauppaa eivätkä itsenäinen ansaintalähde. Kun palveluja sitten lähdetään hinnoittelemaan erikseen, kustannuksia voi olla vaikea saada siirrettyä asiakkaalle. Palveluliiketoiminta ei kuitenkaan kehity, ellei palveluille löydy toimivia ansaintamalleja. Kannattavuuden logiikan hahmottaminen vaatii usein työtä, sillä ansainta ja kustannusrakenne poikkeavat totutusta.

Johtaminen palveluliiketoiminnan tukena

Osiassa *johtamiskäytännöt* arvioidaan missä määrin yrityksen johtamisen käytänteet todellisuudessa tukevat palveluihin perustuvaa liiketoimintaa.

Perinteinen teollisuusyritys on yleensä **organisoitu** tuotteen tai tuotantoprosessin tai tuotantoteknologian pohjalta. Palveluliiketoimintaan siirryttäessä kasvaa tarve läpileikkaavalle, verkostoimaiselle ohjaukselle. Siinä missä teollisessa tuotannossa **vastuualueet** perustuvat usein toimintoihin ja yrityksillä on selkeästi määritellyt toimintatavat sekä tarkat osatavoitteet ja mittarit, nousee palveluliiketoiminnassa tärkeäksi integroitu, joustavampi toimintamalli ja kokonaistavoitteiden asettaminen. Toteutustavan, mittarien ja vastuihin saaminen kohdilleen vaatii usein aikaa. Asiakasarvosuuntautuneella yrityksellä yhteiset tavoitteet ja

” Palveluliiketoimintaan siirryttäessä kasvaa tarve läpileikkaavalle, verkostoimaiselle ohjaukselle.”

selkeä visio pyritään yhdistämään joustaviin toimintatapoihin ja vastuisiin. **Johtamis- ja kannustinjärjestelmissäkin** siirtyminen palveluliiketoimintaan edellyttää usein muutoksia. Vastuualuepohjainen järjestelmä harvoin tukee asiakasarvosuuntautuneisuutta ja sisäisiä verkostoja optimaalisesti.

Myös **sisäisen tiedonkulun** käytänteitä on mietittävä. Palveluliiketoimintaan siirryttäessä on lisättävä yhteistoimintaa ja verkostoitumista yrityksen sisällä. Samalla on mietittävä mitkä toimintokohtaiset käytänteet aiheuttavat vahingollista siiloutumista. Asiakasarvosuuntautuneessa yrityksessä tiedotus-, viestintä- ja kokouskäytännöt tukevat asiakasarvon tuottamista luontevasti.

Perinteisesti teollisuusyrityksessä **asiakaslupauksia** rakennetaan liiketoiminta-alueittain, ja silloin niin sisältö ja toteuttamisen tavat voivat vaihdella merkittävästikin. Täysin palvelukulttuurin omaksuneella yrityksellä asiakaslupaukset ovat yhteiset tai vähintään yhteensopivat, ja yrityksen sisällä on yhdenmukainen käsitys siitä, miten asiakaslupaukset täytetään eri liiketoiminta-alueilla. Siirtyminen palveluliiketoiminnan ajattelumalliin voi lähteä liikkeelle esimerkiksi asiakasarvoon perustuvien segmenttien tunnistamisesta. Palveluliiketoimintaa kehitettäessä asiakaslupauksia ja niiden toteuttamista on tarpeen vertailla eri alueiden välillä. Yhtymäkohtien kautta päästään rakentamaan yhteistä näkemystä.

Uusien palvelutuotteiden lähteillä

Osiassa *kehityskäytännöt* keskitytään palvelujen kehittämiseen liittyviin käytänteisiin ja ajattelumalleihin yrityksessä.

Mistä tulevat **kehitysimpulssit**? Mikä on kehittämisen **painopiste**? Jos fyysiset tuotteet ovat liiketoiminnan keskiössä, palvelujen kehittäminen on usein satunnaista, yksittäisten asiakasvaatimusten ohjaamaa, vaikka teknologiatuotteiden suunnittelussa ja kehittämisessä ehkä jo otetaan peruspalvelu huomioon (esim. huollettavuus). Kun palveluliiketoimintaa sitten aletaan kehittää, lähtökohtana ovat yleensä omat nykyiset resurssit. Hyvä käytäntö on hyödyntää tuotteen elinkaaren ajalta kertyvää tietämystä.

Palvelukehitys on perinteisessä tuoteorientoituneessa yrityksessä lähinnä after sales- organisaation vastuulla. Aktiivisessa palvelukehityksessä pitäisi kuitenkin hyödyntää laajasti koko organisaation osaamista ja kertyvää asiakastietoa, mutta etenkin alkutaipaleella vastuut koetaan helposti epäselviksi. Kehittämistyön kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että työtä näkyvästi arvostetaan ja se vastuutetaan selkeästi.

Silloin kun palvelut jo nähdään strategisena prioriteettina ja tulevan kasvun lähteenä, ideoita uusiin palveluihin etsitään aktiivisesti myös yrityksen ulkopuolelta. Palvelujen kehittämisen impulsseja synnyttää syvenevä ymmärrys asiakkaasta ja asiakkaan liiketoiminnasta.

Asiakasarvosuuntautuneessa liiketoiminnassa tuotteiden ja palvelujen kehittäminen on sulautettua ja asiakasarvolähtöistä.

Uusia palveluita kehitetään systemaattisesti **yhteistyössä**

asiakkaiden kanssa. Fyysisten tuotteiden kohdalla on luonnollista pyrkiä siihen, että tuotteet ovat valmiita ennen kuin niitä markkinoidaan asiakkaille. Sama taipumus on usein vallalla palveluliiketoiminnan kehittämisen alkutaipaleella. Palveluliiketoiminnassa asiakkaan mukanaoloa

” Palveluliiketoiminnassa asiakkaan mukanaoloa kehitystyössä on lisättävä.”

on kuitenkin lisättävä. Asiakasarvon ja skaalautuvuuden on oltava keskeisiä, kun ratkaistaan mitä palvelua kehitetään.

Palveluliiketoiminnankin kehittäminen vaatii panostuksia. Tuotannollisesti orientoituneessa yrityksessä menee usein aikaa ennen kuin tarve käyttää **palveluiden kehittämiseen resursseja** hyväksytään yleisesti. Silloinkin kun palveluliiketoiminnan tarpeellisuudesta ollaan jo yksimielisiä, resurssien käytöstä ja priorisoinnista voi olla eriäviä näkemyksiä. Kun palveluliiketoiminnasta on tullut valtavirtaa yrityksen toimintakulttuurissa, myös tarve käyttää sen kehittämiseen riittävästi resursseja hyväksytään yleisesti.

Palveluliiketoiminnan kehittyessä joutuu tarkastelun alle myös **palveluiden kytkös tuotteisiin**. Teollisen yrityksen palvelut ovat perinteisesti kytkeytyneet kiinteästi sen omiin tuotteisiin. Kun palveluliiketoiminta muuttuu yritykselle tärkeämmäksi, alkuvaiheessa omat tuotteet ovatkin yleensä keskeinen osa asiakkaille tarjottavia ratkaisuja. Täysin asiakasarvosuuntautuneessa yrityksessä myös omia tuotteita voidaan tarkastella kriittisesti, kun tarjotaan asiakkaalle kokonaisratkaisuja.

Ostajasta kehittämiskumppaniksi

Työpajan osiossa *asiakassuhde* tarkastellaan yrityksen suhdetta asiakkaisiinsa.

Miltä yritys näyttää **asiakkaan silmin** katsottuna? Asiakas saattaa nähdä yrityksen puhtaasti tuotebrändin kautta, jolloin palveluja ei vaadita eikä arvosteta, tai asiakas olettaa saavansa palvelut tuotteen kylkiäisenä. Tämä on tyypillistä etenkin tilanteissa, joissa yrityksellä on asiakkaisiinsa ensisijaisesti kilpailutussuhde. Pitkäjänteisemmässä yhteistyösuhteessa osa asiakkaista on jo valmiita maksamaan palveluista ja odottaa saavansa niitä. Kun yritys pääsee ratkaisijabrändin asemaan, se nähdään palvelujen ja kokonaisratkaisujen tarjoajana. Tällöin asiakas arvostaa saamiaan ratkaisuja ja on valmis maksamaan niistä. Suhteesta rakentuu molemminpuolinen kumppanuussuhde.

Myös **yrityksen lähtökohdat asiakasvuorovaikutukseen** ovat tärkeitä. Perinteisesti teollisuusyrityksen tavoitteena on mahdollisimman suuri tuotemyynti, ja palvelut nähdään houkuttimia tuotemyynnille. **Asiakasymmärryksen** perustana on lähinnä asiakastyytyväisyystieto. Palveluliiketoiminnan kehittyessä asiakasvuorovaikutuksen tavoitteeksi nousee asiakkaan sitouttaminen palvelukehitykseen. Yrityksen on arvioitava asiakassuhteensa ja tunnistettava palveluliiketoiminnan kehittämisen kannalta potentiaalisimmat asiakkuudet. Pilotit eli yhteisprojektit luovat edellytyksiä kannattavalle palveluliiketoiminnalle.

Asiakasarvosuuntautuneella yrityksellä vuorovaikutuksen tavoitteena on keskinäisen luottamuksen ilmapiirin rakentaminen ja ylläpitäminen, jotta osaamisen jakaminen onnistuu. Yhteiskehittämisestä saadaan molemminpuolista hyötyä, ja yrityksellä on vakiintuneet käytännöt käsitellä tulevaisuuden tarpeita ja tavoitteita yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaan toiminta tunnetaan hyvin kaikilla tasoilla.

” Yrityksen on arvioitava asiakassuhteensa ja tunnistettava palveluliiketoiminnan kehittämisen kannalta potentiaalisimmat asiakkuudet.”

Kehitysmahdollisuuksien tunnistaminen on tärkeä osa asiakasymmärryksen rakentamista ja samalla palvelukehitystä. Lähes kaikissa yrityksissä asiakasvalitukset pannaan merkille, mutta palveluliiketoimintaan siirryttäessä on rakennettava systemaattiset käytännöt valitusten taustojen

selvittämiseen ja tarvittavista kehitystoiminta päättämiseen. Reagointi valituksiin on keskeinen osa korkean palvelun laadun ylläpitoa. Pidemmällä aikavälillä on voitava muuttaa omaa toimintaa muuttuvien asiakastarpeiden mukaan. Se edellyttää kykyä tarttua systemaattisesti asiakkailta tuleviin palvelujen kehittämismahdollisuuksiin ja uusiin palveluideoihin. Asiakkaan toiminnassa havaitut muutokset on mahdollista kääntää hyödyiksi.

Kehitysmahdollisuuksien hyödyntämisessä on tärkeää tunnistaa erilaisten palvelujen kannattavuuden erot. Edistynyt yritys pyrkii tunnistamaan keinot, joilla asiakas ohjataan käyttämään palveluja, jotka vapauttavat molempien resursseja ja vievät kehitystä kannattavasti eteenpäin. Asiakkaille tarjottavat ratkaisut perustuvat jatkuvaan arviointiin niiden molemminpuolisesta kannattavuudesta lyhyellä tai pidemmällä aikavälillä.

Polku toimivaan palveluun

Palvelukyvyyn ja -kulttuurin arviointipaja antaa ensiarvoisen tärkeää tietoa johdolle yrityksen tilasta. Tulokset on syytä ottaa tarkasteluun ja käydä huolella läpi kehittämiskohteet osa-alueittain. Erityisesti mikäli yrityksen kulttuuri on enemmän tuote- kuin palveluorientoitunut, on muutoksille varattava riittävästi aikaa.

Mikäli yrityksen palvelukulttuuri on jo riittävän hyvällä tasolla, voidaan palveluiden kehittämisessä lähteä nopeastikin liikkeelle. Kohti palveluita -prosessi on työväline yritykselle, jolla on selkeä tahtotila ja tavoite kasvattaa palvelujen osuutta tarjoomastaan. Kuitenkin, kuten Palvelukyvyyn ja -kulttuurin arviointityöpajan yhteydessä todettiin, palveluliiketoiminta eroaa varsin syvällisesti perinteisestä tuotannollisesta liiketoiminnasta. Siksi palvelutuotteiden kehittämisen vaatii yrityksessä yhteistä prosessointia. Suunnitteluun käytetyt tunnit maksavat nopeasti itsensä takaisin.

Kohti palveluita -prosessilla tunnistetaan, määritellään ja priorisoidaan kehitystavoitteet yrityksen palveluliiketoiminnan suhteen sekä kirkastetaan yrityksen palvelutuotannon toteutusta. Prosessi koostuu kolmesta osasta: esityöt, työpaja, seuranta.

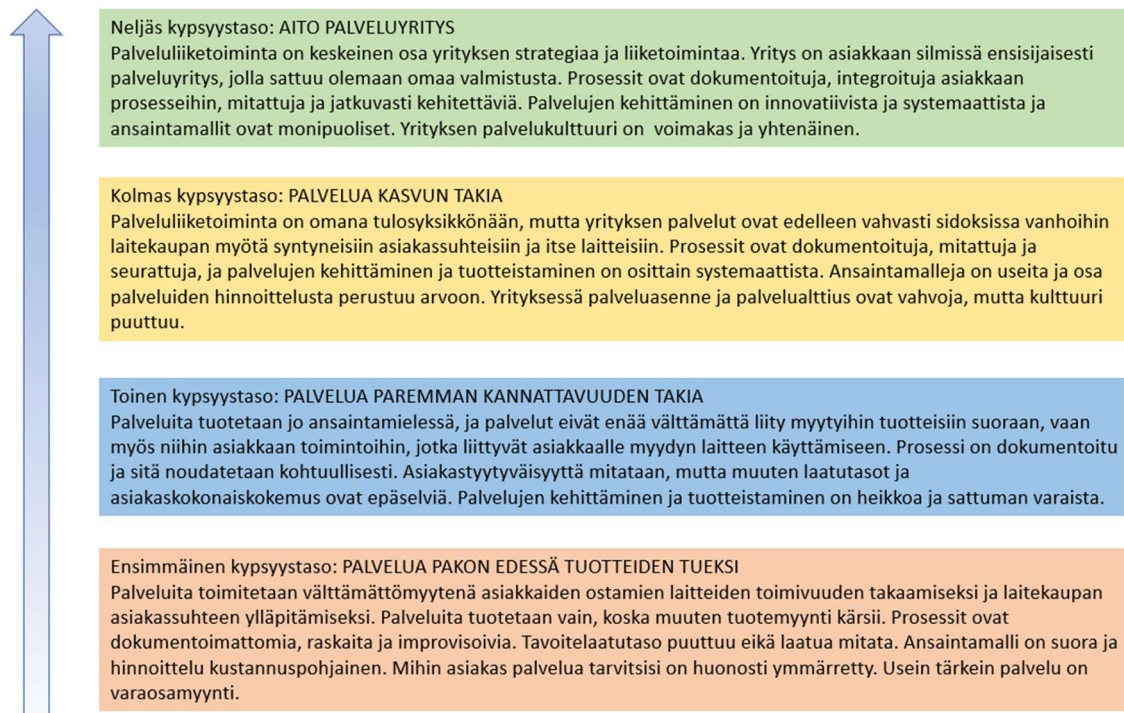
Esityöt

Palveluliiketoiminnan kehittäminen tapahtuu vähän kerrassaan, mutta työhön ryhdyttäessä on tärkeää muodostaa kokonaiskäsitys tavoitteesta. Ennen varsinaista työpajaa yrityksen avainhenkilöiden on hyvä kokoontua saman pöydän ääreen käymään yhdessä läpi asioita, jotka liittyvät palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Tämän keskustelun tukena voi käyttää tämän materiaalin liitteenä olevaa Ennakkomateriaali-esityspohjaa (liite 5). Keskustelu siitä, mitä palveluita yrityksessä ylipäätään on ja mitä henkilöstöryhmiä ne koskettavat, johdattelee ajatukset hyvin aiheeseen.

Palveluliiketoiminnan kehittämisessä on järkevää lähteä liikkeelle olemassa olevista palveluista. Silloinkin kun palveluista ei vielä veloiteta, yritys usein tarjoaa asiakkailleen esimerkiksi suunnittelua, varaosia, tukea asennukseen, käyttökoulutusta tai neuvontaa. Työpajaa varten on hyvä listata kaikki asiakkaalle tällä hetkellä tarjottavat palvelut – riippumatta siitä, laskutetaanko niistä vai ei.

Kun lista on laadittu, tarkastellaan kutakin palvelua erikseen. Jokaisen palvelun osalta on tunnistettava, mitä henkilöstöryhmiä palvelu koskettaa, ja ketkä toimivat asiakasrajapinnassa kunkin palvelun osalta. Samalla on hyvä käydä läpi, miten yrityksen nykyiset prosessit tukevat palvelutarjontaa ja miten helppoa tai vaikeaa on selvittää palveluiden osuus liikevaihdosta.

Tämän jälkeen ensimmäisenä varsinaisena tehtävänä yrityksen on määritettävä mille palveluliiketoiminnan tasolle pyritään? (kuvio 2) Riippuu osittain kokonaistavoitteesta, mitä palvelua ensimmäiseksi lähdetään kehittämään.



Kuvio 1. Teollisuuden palveluliiketoiminnan kypsyystasot, mukaillen Rekola, K. 2007.^{iv} Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Tuotannollisen yrityksen ei välttämättä kannata lähteä tavoittelemaan muuttumista aidoksi palveluyritykseksi eli ylintä tasoa. Palveluilla on myös alemmilla tasoilla merkityksellinen roolinsa liiketoiminnan kokonaisuudessa: se voi tukea tuotemyyntiä, parantaa kannattavuutta ja edistää kasvua.

Tavoitteenasettelua selkiytetään vielä asettamalla palveluliiketoiminnan kehitykselle alustavat lyhyen (2 vuotta) ja pitkän tähtäimen (5 vuotta) tavoitteet. Lyhyen tähtäimen tavoitteissa painottuu toiminnallisuus ja pitkän tähtäimen tavoitteissa otetaan jo kantaa tavoiteltuun liikevaihtoon. Lyhyen tähtäimen tavoitteiden on oltava sellaisia, että niistä toteutuessaan muodostuu polkua pitkän tähtäimen tavoitteisiin.

Esimerkki: *lyhyen tähtäimen tavoitteet*

- palveluasiakkuuksia x kpl
- kokeilussa vähintään kaksi vaihtoehtoista toimintamallia
- potentiaaliset kumppanit kartoitettu alueella x

pitkän tähtäimen tavoitteet

- palvelun liikevaihto noin x euroa
- työllistää välittömästi ja välillisesti noin x henkilöä
- tukee merkittävästi uusmyyntiä
- kattaa alueen x

Tavoitteiden olisi hyvä olla numeerisia, jotta niitä pystytään mittaamaan ja seuraamaan. Lisäksi myöhempiä palveluliiketoiminnan kehitykseen suuntaavia toimia helpottaa, jos yrityksen avainhenkilöt käyvät keskenään ymmärrystä kasvattavan keskustelun sekä selvittävät lähtötason, joista tavoitteisiin pääsemistä lähdetään mittaamaan.

Yhteisen keskustelun tuloksena alkaa hahmottua, mitkä palvelut koetaan kriittisimmiksi yrityksen tämänhetkisessä tilanteessa. Näin ollen tärkein vaihe on potentiaalisimman palvelun valitseminen kehityskohteeksi. Valinnassa on punnittava asiakas- ja tuottopotentiaalia, mahdollisuuksia toteuttaa palvelu ja palvelun merkitystä yrityksen kokonaisuuden kannalta. Tärkeää on myös, että jokainen osaltaan sitoutuu juuri tämän palvelun kehittämiseen.

Kohti palveluita -työpaja

Kun alustavat tavoitteet on määritetty ja kehitettävä palvelu valittu, järjestetään Kohti palveluita -työpaja. Työpajan tavoitteena on kirkastaa kehitettävän palvelun keskeinen sisältö ja sen toteuttamiseksi vaaditut toimenpiteet. Työpajan pohjalta kootaan kehittämissuunnitelma. Työpajassa käytettävä esityspohja on liitteenä tässä käsikirjassa (liite 6).

Työpajaan kutsutaan yrityksen johtoryhmä tai muut yrityksen avainhenkilöt, huomioiden erityisesti edellisessä vaiheessa tunnistetut, kyseisen palvelun kannalta keskeiset henkilöt. Kokoonpano kannattaa miettiä yrityskohtaisesti, mutta paikalla on kuitenkin oltava henkilöt, joilla on valtuudet tehdä päätöksiä ja halu ottaa vastuuta asioiden eteenpäinviemisestä. Järkevä osallistujien määrä vaihtelee yrityksen koosta riippuen. Yli seitsemän hengen ryhmässä keskustelu helposti kärsii. Työpajaan kannattaa varata 3-4 tuntia aikaa.

Suositellaan, että työpajan vetää henkilö, joka ei itse osallistu siihen. Työpajan voi vetää ulkopuolinen konsultti tai vaikkapa opinnäytetyötään tekevä opiskelija. Jos työpajan vetää yrityksen johdon edustaja, tulisi hänen kirjata ajatuksensa ennakoon ja keskittyä työpajan aikana huolehtimaan siitä, että kaikkien osallistujien näkemykset tulevat keskustelussa esiin. Yrityksessä on varmasti erilaisia käsityksiä. Kun keskustelusta saadaan avoin ja osallistujilla on rohkeutta tuoda esiin myös eriäviä mielipiteitä, synnytetään samalla rehellistä ja läpinäkyvää kehittämisilmapiiriä, joka helpottaa tulevaakin palvelukehitystä.

” Kun osallistujilla on rohkeutta tuoda esiin myös eriäviä mielipiteitä, synnytetään samalla rehellistä ja läpinäkyvää kehittämisilmapiiriä.”

Suosittelavaa on myös, että yksi läsnäolija vastuutetaan pitämään kirjaa keskustelun tuloksista.

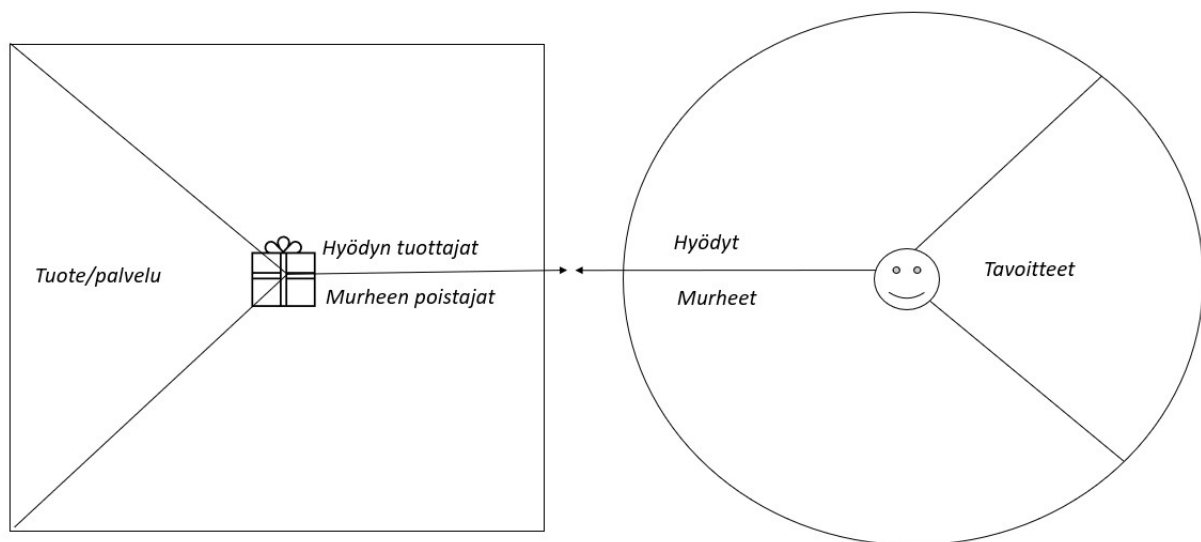
Pienessä teollisessa yrityksessä, jossa toimihenkilöitä ei ole, toimitusjohtaja voi halutessaan käydä yksinkin läpi työpajan eri osa-alueet, mutta parempi tulos saadaan, jos mukana on myös ulkopuolinen keskustelukumppani.

Työpaja jakautuu viiteen osaan: tarjooma, rahoitus, henkilöstöjohtaminen, asiakkuuksien johtaminen ja kokonaissuunnitelma.

Mitä tarjotaan kenelle?

Yrityksen tarjooma pohjautuu strategiselle valinnalle ”kaikille kaikkea” vai ”valittuja asioita valituille asiakkaille”. Kehittämiskohteeksi valitun palvelun osalta olennaista on lähestyä aihetta asiakkaan näkökulmasta: millaista arvoa asiakas hakee palvelusta ja pystytäänkö se arvo hänelle tuottamaan.

Hyvä ja käytetty työkalu on asiakasarvokartta (value proposition canvas), jonka avulla palvelutuotetta tarkastellaan asiakasnäkökulma huomioiden (kuvio 2). Työskentelyvaihetta varten piirretään arvokartta riittävän suurelle alustalle ja varataan mukaan sessioon esimerkiksi postit-lappuja, joilla arvokarttaa täydennetään. On hyvä käydä työkalu ja sen käytön perusteet ensin yhdessä hyvin läpi.



Kuvio 2. Value proposition canvas.

Kun kehityskohteeksi valittiin tietty palvelu, samalla todennäköisesti syntyi näkemys siitä, keitä ovat sitä ostavat asiakkaat. Tässä tarkennetaan kuvaa. Mietinnässä omaksutaan asiakkaan näkökulmaa ja tunnistetaan asiakkaan palvelukokemuksen keskeiset elementit. Koska kaikessa ei voi olla kilpailijoita parempi, on pyrittävä valitsemaan oikeat panostamisen paikat.

Asiakasarvokartan luomisessa lähdetään liikkeelle asiakkaan tavoitteista (oikea reuna). Mitä asiakkaan pitää saada tehtyä tai mitä ongelmia hänellä on ratkaistavana? Minkä oman tavoitteensa saavuttamiseksi asiakas on asiakkaamme?

Esimerkki: Asiakas haluaa kasvattaa toimintaansa lisäämällä tuotantokapasiteettiaan ja sitä varten hänen on hankittava uusi kone, joka sopii yrityksen erityistarpeisiin sekä vastaa nykyajan vaatimuksia. Yksinkertainen tavoite on tällöin ”pitää ostaa uusi kone”.

Kun asiakkaan tavoitteet ovat selvillä, pohditaan asiakkaan hyötyjä ja murheita. Mitä hyötyjä asiakas toivoo, mitä murheita hänellä on? Hyödyt voivat liittyä esimerkiksi tehokkuuteen, ekologisuuteen, luotettavuuteen, imagoon, sujuvuuteen jne. Murheet voivat liittyä esimerkiksi riskeihin, epäselvyyksiin, epävarmuuteen, kustannuksiin, suorituskykyyn jne. Murheiden osalta on hyvä myös

miettiä mitkä niistä ovat tärkeimpiä, ts. mitkä ovat suuria, usein toistuvia ja monia asiakkaita koskevia murheita.

Esimerkki: Koneen hankkimiseen liittyy monenlaista murhetta: pitää etsiä luotettavat tarjoajat, laatia valituille tarjouspyyntö, odottaa tarjoukset, vertailla niitä keskenään ja tehdä valinta, pitää varmistaa, että aikataulut ja budjetti pitävät aina suunnittelusta käyttöönottoon ja että tuotannon jatkuminen ei vaarannu tai viivästy kohtuuttomasti. Hankkimistilanteessa ja käyttöönoton jälkeen asiakas toivoo saavansa esimerkiksi seuraavanlaisia hyötyjä: varmuus ja luottamus siitä, että tarjoajalla on ymmärrys kokonaisuudesta; mitä halutaan, missä aikataulussa ja millä ehdoin, ja että tarjous annetaan nopeasti ja selkeästi laadittuna siten, että sisältö, hinta ja yhteyshenkilö ovat siinä selkeästi näkyvissä. Uuden koneen käyttöönotto on sujuttava ilman turhia viivästyksiä ja sen on toimittava takuuvarmasti vielä 10 vuoden kuluttuakin.

Kun kuva asiakkaan tavoitteista, hyödyistä ja murheista on tarkentunut, ideoidaan miten asiakkaalle voisi tuottaa enemmän hyötyjä ja miten murheita voisi lieventää tai poistaa. Pohditaan siis, tuottaako palvelu säästöjä, vähentääkö hankaluuksia, eliminoiko riskejä tai vähentääkö virheitä?

Esimerkki: Asiakkaan murheita lievennetään varmistamalla yrityksemme löydettävyyttä ja lähestyttävyyttä. Varmistetaan, että hänellä on riittävästi tietoa yrityksestämme ja tarjoomastamme saatavilla. Asiakkaan toivomia hyötyjä tuemme panostamalla ensinnäkin tarjouspyynnön vaivattomaan jättämiseen ja toiseksi antamalla tietoa jo tarjouspyyntövaiheessa ja koko hankintaprosessin ajan. Laadimme selkeän kuvauksen ja palvelulupauksen siitä, miten huolehdimme koneemme sujuvasta käyttöönotosta ja toimivuudesta myös tulevaisuudessa.

Hyödyn tuottajia ja murheen poistajia punnitessa erityisen arvokkaita ovat sellaiset, joiden osalta yrityksen tarjooma erottuu edukseen kilpailijoiden tarjoomasta. Kannattaa siis pohtia huolella, mitä ovat ne seikat, jotka saavat asiakkaan valitsemaan juuri meidät.

Asiakasarvokartan äärellä käyty keskustelu kannattaa lopuksi tiivistää palvelun omaksi arvotarinariksi, joka kertoo olennaisen palvelun tuottamasta arvosta asiakkaan näkökulmasta. Tämä käy täydentämällä seuraava tarina:

Meidän (tuotteen/palvelun nimi) auttaa (asiakasryhmä, jota ajatellen arvokartta täytettiin) joka haluaa (asiakkaan tärkeimmät tavoitteet) (millä tavoin; vähentämällä, lisäämällä, poistamalla) (asiakkaan murheet) (millä tavoin; vähentämällä, lisäämällä, poistamalla) (asiakkaan hyödyt) toisin kuin (kilpaileva ratkaisu/yritys).

Esimerkki: Meidän suunnittelupalvelumme auttaa konepajoja, jotka haluavat tehokkaan ja luotettavan metallintyöstölinjan tarjoamalla käyttöiän kustannus- ja hiilijalanjälkilaskelmat sekä käyttökatkot huomioivan kokonaissuunnittelun, joka varmistaa linjan toimivuuden pitkälle tulevaisuuteen toisin kuin Halosen Metallin tuottama palvelu.

Arvotarinarista voi myöhemmin tiivistää arvolutapauksen eli asiakkaalle ja henkilökunnalle sanoitetun kiteytyksen. Arvolutapaus on markkinoinnin mutta myös oman henkilöstön sitouttamisen väline.

Esimerkki: Kokonaissuunnittelumme avulla saat varmaa ja kokonaistaloudellista käyttöastetta uudelle linjalle.

Viimeisenä vaiheena työpajan tässä osiossa tarkistetaan arvolupauksen edellytykset, eli mennään konkretiatasolle. Mitä toimenpiteitä tarvitaan, jotta arvotarinan lupaus pystytään täyttämään jokaisen asiakkaan kohdalla? Kehitysprojektit, jotka tunnistetaan jo tässä vaiheessa, kannattaa kirjata ylös. Myöhemmin voi listalle kertyä useampiakin, mutta ensimmäisenä tunnistetuista pääsee hyvin alkuun.

Esimerkki: Asiakastarpeen kartoitukseen luotava systemaattinen tarkistuslista, sisältäen käytetyn energiamuodon.

Erinomaisen palvelun rahoittaminen

Tässä työpajan osiossa pysähdytään pohtimaan palvelun rahoitusta. Palvelulle asetetut tuottotavoitteet riippuvat luonnollisesti yrityksen kokonaistavoitteista palveluliiketoiminnan suhteen (ks. esityöt).

Vaikka palvelu toteutettaisiin kuinka kustannustehokkaasti tahansa, palvelun tuottamisesta syntyy yritykselle aina kuluja. Niinpä palveluja kehitettäessä on tärkeää muodostaa selkeä ymmärrys siitä, mikä on palvelujen ansaintalogiikka yrityksen kannalta. Mikä tai mitkä seuraavista ovat yrityksen uuden palvelun rahoitusmuoto?

Ilmainen palvelu. Jos palvelusta ei laskuteta erikseen, on sen kustannukset sisällytettävä muun laskutettavan hintaan, tai peilattava palvelun tuottamiin kustannussäästöihin.

Hinnoittelu. Jos palvelusta laskutetaan, mikä on laskutuksen peruste ja mitkä ovat asiakkaalle tarjottavat tuotokset? Kattaako laskutettava hinta kustannukset riittävän hyvin, huomioiden muun palvelusta yritykselle koituvan hyödyn? Tapahtuuko laskutus asiakkaan kannalta miellyttävällä syklillä? Voiko esim. suunnittelupalvelun laskuttaa tilatun koneen yhteydessä niiden asiakkaiden osalta, jotka tekevät tilauksen?

Kustannussäästöt. Tuottaako palvelu kustannussäästöjä? Vähenevätkö virheet, säästykö aikaa? Kattavatko säästöt osittain tai kokonaan palveluun menevät panostukset? Palvelun tuottaminen voi parhaimmillaan auttaa synkronoimaan omia ja asiakkaan toimia siten, että merkittäviäkin kustannussäästöjä syntyy samalla kun luodaan asiakkaalle arvoa.

Etupainotteinen investointi. Palvelun tarjoaminen voidaan nähdä myös etupainotteisena investointina, jos palvelu tuottaa myöhempiä säästöjä tai hyötyjä. Jos esimerkiksi suunnittelupalvelu vähentää muun asiakastuen tarvetta riittävästi, se voi maksaa itsensä takaisin sitä kautta.

Itsepalvelu. Voiko palvelusta kehittää itsepalvelua, jonka asiakas tekisi mielellään? Voiko asiakkaan saada palvelemaan itse itseään esim. toiminnallisin tai hinnallisin kannustein?

Erilaisia rahoittamisen malleja vertaillen on hyvä myös peilata omia ratkaisuja alan muiden toimijoiden ratkaisuihin. Erilainen ratkaisu voi olla keino erottautua, mutta samalla se vaatii selkeää perustelemista asiakkaan suuntaan.

Rahoitusmuodon tunnistamisen jälkeen käydään lyhyt keskustelu kahdesta toteutukseen liittyvästä kysymyksestä.

- Onko palvelu kannattava? Jos ei, minkä pitää muuttua, jotta palvelusta tulee kannattava?
- Mitä pitää tehdä, jotta pystytään seuraamaan palvelun tuottoa?

” Erilainen rahoittamisen ratkaisu voi olla keino erottautua muista, mutta se vaatii selkeää perustelemista asiakkaan suuntaan.”

Tässä vaiheessa tunnistetut kehitysprojektit kirjataan ylös.

Henkilöstöjohtaminen

Tässä työpajan osiossa tarkastellaan henkilöstöjohtamisen roolia palvelun kehittämisessä ja tuottamisessa. Uuden, erinomaisen palvelun toteuttaminen vaatii yleensä henkilöstöltä joidenkin ajattelu- ja toimintatapojen muutosta. Henkilöstö ei lähtötilanteessa välttämättä tunnista rooliaan asiakkaan ongelmien ratkaisijana tai tiedosta palveluliiketoiminnan tavoitteita. Tiedostettuihinkin tavoitteisiin ei välttämättä ole sitouduttu. Henkilöstön tukeminen muutoksessa on tarpeen, jos palvelukehityksestä halutaan hyötyä. Palvelut seisovat tai kaatuvat henkilöstön osaamisen ja asenteen myötä. Palvelua suunniteltaessa on mietittävä myös henkilöstön näkökulmaa.

”Palvelut seisovat tai kaatuvat henkilöstön osaamisen ja asenteen myötä.”

Kuten kaikessa muutostyössä, myös palvelukulttuurin muuttamisessa, ratkaiseva rooli on johdolla. Vahvasti tuotanto-orientoitunutta toimintaa tukeva yrityskulttuuri vaatii valtavasti suunnittelua ja systemaattisuutta muuttuakseen palvelemaan suuntaan, mitä tulee henkilöstön ymmärryttämiseen ja sitouttamiseen. Jokaisella henkilöllä on oltava kristallinkirkas käsitys siitä, mitä häneltä vaaditaan ja miten häntä tuetaan uudessa tilanteessa. Myös käytäntöjen on tuettava palvelutuotantoa ja -asennetta. Usein tarvitaan organisatorisia ja toiminnallisia muutoksia yrityksessä.

Myös laajempi kysely henkilöstölle ennen varsinaisten muutossuunnitelmien laatimista voi olla tarpeen. Vain tietämällä nykytilanne saadaan selville, miten paljon työtä ja toimenpiteitä muutos palveluyritykseksi vaatii.

Tässä työpajassa oletetaan, että avainhenkilöillä on hyvä tietämys henkilöstön nykytilanteesta.

Kun uutta palvelua aletaan viedä käytäntöön, on pohdittava useita kysymyksiä. Työpajassa kysymykset käydään lyhyesti läpi ja kirjataan ylös tunnistetut kehitysprojektit.

Keitä muutos koskee? Onko mahdollista tunnistaa kaikki yksilöt, joita muutos koskee ensimmäisessä vaiheessa? Onko heillä tarvittava osaaminen? Onko heidän suhtautumisensa suunniteltuun muutokseen tiedossa?

Minkä pitää muuttua prosesseissa? Mitkä ovat palvelun kytkökset yrityksen muihin prosesseihin (esim. tuotanto, taloushallinto, markkinointi)? Aiheutuuko palvelun toteuttamisesta tarvetta muuttaa muita prosesseja tai sovitella aikatauluja?

Kenen toimenkuvan pitää muuttua ja miten? Kenen toimenkuvaan palvelun toteuttaminen kuuluu? Entä palvelun kehittäminen? Kuka palvelua johtaa? Mitä muutoksia toimenkuviin tämä tarkoittaa? Jaetaanko joitain tehtäviä uudestaan? Kenelle?

Miten henkilöstöä kannustetaan? Miten henkilöstö saadaan innostumaan ja kiinnostumaan palvelusta? Onko yrityksessä kannustinjärjestelmiä ja huomioivatko ne palvelut? Miten odotuksista palvelujen suhteen kerrotaan? Miten palvelujen tuloksista kerrotaan?

Miten viestimme enemmän/paremmin? Palvelut eivät ole niin konkreettisia kuin fyysiset tuotteet. Niinpä ne vaativat erinomaisesti onnistuakseen enemmän viestintää. Kuka tuo esiin palveluissa saavutettuja tuloksia? Kuka kertoo palveluihin liittyvistä haasteista ja tavoitteista? Miten palvelujen onnistuminen näkyy viestinnässä?

Miten edesautamme eri henkilöstöryhmien välistä vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa? Palvelun onnistunut käytännön toteutus edellyttää usein hyvää tiedonvaihtoa eri henkilöstöryhmien kesken. Onko eri henkilöstöryhmien välillä luonteva keskusteluyhteys? Onko tiedonvaihtoon helppoja ja luontevia kanavia? Käytetäänkö tiedonvaihdossa järjestelmiä, ja jos käytetään, onko kaikille niihin pääsy ja riittävä osaaminen?

Asiakkuuksien johtaminen

Tässä työpajan osiossa tarkastelun kohteena ovat asiakkuudet. Hyvän palvelun kehittäminen edellyttää aina yhteistyötä asiakkaiden kanssa, sillä katsoessamme kehitettävää palvelua yrityksen sisältä päin, pidämme usein asioita itsestään selvinä, emmekä näe sudenkuoppia riittävän selkeästi. Ensimmäinen tehtävä tässä osiossa onkin **nimetä viisi asiakasta**, joiden kanssa palvelun pilotointi, kehittäminen ja testaus on mahdollista. Asiakkaiden tulee edustaa palvelun kohderyhmää, jolle asiakasarvokartta laadittiin.

Kun asiakkaat on nimetty, pysähdytään hetkeksi miettimään, mikä sai valinnan kohdistumaan juuri näihin asiakkaisiin. Tässä kohtaa on hyvä keskustella esimerkiksi siitä, ovatko valitut asiakkaat sellaisia, että heidän kanssaan pilotointi tuo yleistä hyötyä palvelukehitykseen. Valittu asiakasjoukko olisi hyvä olla heterogeeninen siten, että saatuja tuloksia voidaan soveltaa erikokoisiin ja -luonteisiin asiakkuuksiin pilotoinnin jälkeen ja palveluita tuotteistaessa. Myös asiakassuhdetta on hyvä tarkastella kriittisesti: onko yhteistyötä tehty miten pitkään ja onko ihmisiin näissä yrityksissä muodostunut ajan saatossa hyvä ja avoin vuorovaikutus, mikä edistää palvelukehitystä.

Seuraavaksi pohditaan asiakasyhteistyötä konkreettisen tasolla. Työpajassa käydään lyhyesti läpi seuraavat kysymykset ja kirjataan ylös tunnistetut kehitysprojektit.

Miten helppoa tämä on? Miten varmistetaan, että asiakkaan on helppo ymmärtää ja ostaa palvelu?

Miten se erottuu edukseen? Mitä sellaisia tekijöitä palvelussa on, joiden ansiosta se on ylivoimainen kilpailijoihin nähden? Jos se ei ole ylivoimainen, millä tekijöillä se erottuu kilpailevista palveluista? Onko näiden tekijöiden perusteella mahdollista tunnistaa tarkempi kohderyhmä?

Mitä materiaaleja tarvitaan? Millä materiaaleilla palvelusta kerrotaan asiakkaille? Kuka tuottaa materiaalit? Tarvitsevatko asiakkaat ohjeita? Kuka tuottaa ne? Mitä kanavia käytetään palvelusta viestimiseen?

Kokonaisuus ja suunnitelma

Työpajan viimeisessä osiossa lähestytään alustavasti jo palvelukehityksen kokonaissuunnitelmaa. Osion tarkoituksena on kerrata työpajan edelliset vaiheet ja varmistaa, että kaikki tarvittava on huomioitu ja kirjattu ylös. Tässä kohden avainhenkilöillä on syytä olla yhteinen näkemys esimerkiksi palveluiden tärkeydestä, vastuusta ja tavoitteista sekä siitä, mikä on tulevan suunnittelun punainen lanka. Yhteinen sitoutuminen tuleviin kehitysaskeliin on ehdoton edellytys onnistumiselle.

Kokonaisuutta tarkasteltaessa käydään keskustelu siitä tuottaako valittu palvelu pitkän tähtäimen arvoa asiakkaille, työntekijöille ja sidosryhmille. Toisin sanoen, kannattaako palvelun kehittämiseen satsata resursseja yrityksessä ja uskotaanko sen menestykseen? On myös hyvä pohtia vielä ääneen, mikä tulee olemaan vaikeaa ja mikä helppoa. Vaikka palvelusta olisi yksi nimetty henkilö päävastuussa, tarvitaan koko johtoryhmän tuki ja ymmärrys asialle. Kukaan ei voi jäädä kokonaisuuden ulkopuolelle, vaan palvelu koskettaa ihan jokaista.

**”Palvelukehitykselle
tarvitaan koko
johtoryhmän tuki ja
ymmärrys”**

Tässä osiossa tarkastellaan avoimesti sudenkuoppia ja pohditaan jo ennakkoon, miten ne voisi välttää. Tärkeää on olla optimistinen realisti ja kysyä esimerkiksi ääneen: Tukeeko valittu liiketoimintamalli aidosti palvelukasvua? Sopiiko palvelu nykyiseen tarjoomaan ja asiakaskuntaan? Onko valittu palvelu oikea valinta ottaen huomioon kilpailijoiden tietotaidon ja skaalautumiskyvyn?

Keskusteluun on hyvä myös nostaa jo alustavasti viestinnälliset asiat. Onko henkilöstölle hyvä tiedottaa jo jotain tässä vaiheessa, vai miten edetään? Entä onko palvelukehityksessä asioita, joissa henkilöstöä voisi osallistaa? On hyvä tiedostaa, että kun palvelukehitykseen panostamisesta informoidaan, henkilöstö täytyy pitää ajan tasalla myös jatkossa. Ei voi olla niin, että henkilöstökokouksessa asia mainitaan, mutta sen jälkeen siihen ei enää palata.

Työpajan päätteeksi sovitaan seuraavat stepit palvelun kehittämisessä. Työpajan vetäjä tai/ja palvelusta päävastuussa olevat ottavat vastuulleen kokonaissuunnitelman koostamisen, mikä tarkoittaa sitä, että kaikesta työpajassa kerätystä tiedosta syntyy palvelukuvaus ja lyhyen aikavälin suunnitelma palvelun eteenpäinviemiseksi. Suunnitelma on eräänlainen tiekartta, joka sisältää palvelulle asetetut tavoitteet, tulevat toimenpiteet aikajärjestyksessä, vastuuhenkilöt toimenpiteittäin sekä deadlinet.

Kokonaissuunnitelma on syytä juosta kokoon mahdollisimman pian työpajan jälkeen, kun asiat ovat vielä tuoreessa muistissa. Sisältörunko voi olla esimerkiksi:

1. Taustaa (esim. nykyinen tilanne, lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet)
2. Palvelun X arvolupaus
3. Roadmap (kehitysprojektit koottuna yhdelle aikajanelle)
4. Kehitysprojektit 1-n sekä niiden kuvaukset ja tavoitteet
5. Palvelukonseptin kuvaus
6. Projektien vastuuhenkilöt ja deadlinet
7. Palvelun hyödyt meille, asiakkaalle ja sidosryhmille

8. Viestintäsuunnitelma (sisäinen viestintä, markkinointiviestintä, materiaalien tuottaminen)

Suunnitelma esitellään avainhenkilöille/johtoryhmälle kuukauden sisällä työpajasta. On tärkeää, että läsnä on edustus kaikista toiminnoista. Suunnitelman läpikäymiseen keskusteluineen varataan sen laajuudesta riippuen 1-3 tuntia. Suunnitelma voidaan hyväksyä sellaisenaan, tai sitä voidaan vielä jatkotyöstää, mikäli näin yhdessä todetaan.

Seuranta

Kun suunnitelma on valmis, on hyvä sopia myös siitä, milloin suunnitelman äärelle palataan uudestaan. Suunnitelma harvoin toteutuu itseksensä – tarvitaan seurantaa ja mahdollisesti myös suunnitelman viilausta.

Yrityksestä riippuen hyvä käytäntö voi olla oma palvelukehityksen tiimi, joka vie suunnitelman konkreettista toteuttamista eteenpäin. Roadmapin aikataulut antavat luontevan lähtökohdan seurannalle. Kun toimenpiteet on aikataulutettu, niiden edistymistä suunnitelman mukaan voi myös seurata, ja mahdollisiin ongelmakohtiin tarttua.

Suunnitelman toimenpiteiden toteutuksen ohella seurantaan on hyvä ottaa prosessin alkuvaiheessa asetetut lyhyen tähtäimen tavoitteet. Jos yrityksessä on säännöllinen johtoryhmäkokousten käytäntö, tavoitteiden toteutumista on järkevä seurata johtoryhmässä. Lisäksi palvelukehityksen suunnitelmaan kannattaa johtoryhmässä palata kohtuullisen usein. Johtoryhmän huomio kertoo koko organisaatiolle, että kyse on tärkeästä asiasta.

Pienessäkin yrityksessä, jossa ei ole säännöllistä johtoryhmätyöskentelyä, suunnitelman toteutumiseen tulee palata säännöllisesti. Tarkistuspisteiden merkitseminen kalenteriin antaa ryhtiä toteutukseen.

Sisäinen viestintä jää helposti vähälle huomiolle suunnitelman toteutuksessa. On syytä erikseen korostaa, että palvelun onnistunut tuottaminen on koko organisaation asia, vaikka yksittäisen työntekijän roolia tietyssä palvelussa ei ennakkoon osattaisi nimetä. Palvelukulttuurin juurruttamisessa organisaatioon viestintä on keskeistä. Niinpä palvelutuotteen kehittämisessä kannattaa muistaa vuorovaikutus organisaation sisällä.

LOPPUSANAT

Muutoksessa on tärkeää ensin tunnistaa yrityksen nykytila ja lähtökohdat. Tämän pohjalta on sitten hyvä lähteä laatimaan strategiaa. Keskeisestä on, että yrityksen johto ja avainhenkilöt sitoutuvat ja uskovat asiaan; he ovat tunnistanee muutostarpeen ja haluavat viedä muutosta eteenpäin.

Tämä käsikirja on tehty avuksi yrityksen palvelukulttuurin arviointiin ja sen jälkeiseen palveluliiketoiminnan kehittämisprosessiin. Myös muita polkuja ja työkaluja on olemassa. Olennaista on, että yritys on havahtunut ja ryhtynyt toimeen; vain sillä tavalla voidaan saada aikaan myös konkreettisia tuloksia ja se kaivattu muutos.

LIITTEET

Liite 1: Esityspohja ”Palvelukyvyyn ja kulttuurin arviointityöpaja” (Powerpoint)

Liite 2: Arviointilomakkeet tulostettavaksi (pdf)

Liite 3: Laskentataulukko arvioinnin tulosten keräämiseksi (Excel)

Liite 4: Esityspohja ”Arviointityöpajan koontiraportti” (Powerpoint)

Liite 5: Esityspohja ”Ennakkotyöskentelymateriaali Kohti palveluita” (Powerpoint).

Liite 6: Esityspohja ”Kohti palveluita -työpaja” (Powerpoint)

ⁱ Airola, M., Nuutinen, M., Lappalainen, I., & Valjakka, T. (2013). *Arvioimalla oivallukseen: Opas matkalle palvelukulttuuriin*. VTT Technical Research Centre of Finland. Saatavana:

https://cris.vtt.fi/files/41705826/Arvioimalla_oivallukseen_Opas_matkalle_palvelukulttuuriin_Final.pdf

ⁱⁱ Reijonen, H. & Kokkonen, H. (2015). *Uutta kohti! Vinkkejä palveluliiketoiminnan kehittämiseen*. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. Saatavana <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1803-1>

ⁱⁱⁱ Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 4. painos. Helsinki: WSOYPro Oy.

^{iv} Rekola, K. (2007). *Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.