



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

PORIN YKSIKKÖ

ASIAKASTIEDON ABSORPTIO TEOLLISTEN PALVELUIDEN
KEHITTÄMISESSÄ

Liiketaloustiede: markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija
Tanja Lepistö 50253

Ohjaajat
KTT Tuula Mittilä
KTM Tuomas Pohjola

20.4.2009

Pori

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkielman taustaa.....	5
1.2	Tutkimuskysymykset ja rajaukset	7
1.3	Tutkielman tieteenfilosofiset ja metodologiset ratkaisut	8
1.4	Keskeiset käsitteet	11
2	TEOLLISET PALVELUT	14
2.1	Valmistavan yrityksen tarjoamat palvelut	14
2.2	Valmistavan yrityksen syyt kehittää palveluitaan	16
2.3	Palveluiden kehittäminen.....	18
2.3.1	Lineaariset uuden palvelun kehittämisen mallit.....	18
2.3.2	Organisatorisiin tekijöihin perustuvat uuden palvelun kehittämisen mallit	21
2.3.3	Teollisen palvelun kehittämisen mallit	23
2.4	Asiakaskeskeisyys teollisten palveluiden kehittämisessä.....	26
3	ABSORPTIOKYKY DYNAAMISENA KYVYKKYYTENÄ.....	31
3.1	Dynaamiset kyvykkyydet.....	31
3.2	Absorptiokyky	34
3.2.1	Aiempi absorptiokykyyn liittyvä tutkimus.....	34
3.2.2	Absorptiokyvyn määritelmä.....	36
3.2.3	Absorptiokyvyn prosessimalli	39
3.3	Tutkielman näkökulma asiakastiedon absorptioon	45
4	EMPIIRINEN TUTKIMUS	47
4.1	Aineiston keruu ja analysointi.....	47
4.2	Tutkielman arviointi	51
4.3	Tutkielman case-yritysten esittely	53
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	56
5.1	Asiakastiedon absorptio yrityksittäin	56
5.1.1	Asiakastiedon absorptio yrityksessä A	56
5.1.2	Asiakastiedon absorptio yrityksessä B.....	62
5.1.3	Asiakastiedon absorptio yrityksessä C.....	66
5.1.4	Asiakastiedon absorptio yrityksessä D	72
5.2	Eroja ja yhtäläisyyksiä asiakastiedon absorptiossa	77

5.3	Absorptiokyky ja muut dynaamiset kyvykkyydet asiakastiedon tuomisessa palvelujen kehittämiseen.....	86
6	LOPUKSI.....	88
6.1	Yhteenveto	88
6.2	Johtopäätökset	90
6.3	Ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.....	92
7	LÄHTEET.....	94

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Oppimista korostava palvelun kehittämisen malli.....	22
Kuvio 2	Teollisen palvelun kehittämisen malli	24
Kuvio 3	Teollisen palvelun kehittämisen malli, jossa koko palvelun elinkaari kietoutuu asiakkaan ympärille	25
Kuvio 4	Asiakkaaseen keskittyminen ja dynaamiset kyvykkyydet teollisten palveluiden kehittämisessä	30
Kuvio 5	Absorptiokyvyn prosessimalli	41
Kuvio 6	Absorptiokyvyn malli, johon on liitetty portinvartijoiden, rajojen avartajien ja itsenäisen muutosagentin roolit	43
Kuvio 7	Tutkielman näkökulma asiakastiedon absorptioon teollisten palveluiden asiakaskeskeisessä kehittämisessä	46

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1	Absorptiokyvyn ulottuvuudet osatekijöineen ja tehtävineen	40
Taulukko 2	Absorptiokykyyn liitetyt käsitteet.....	44
Taulukko 3	Tietoa vastaajista ja tutkimusaineiston keruusta.....	50

1 JOHDANTO

1.1 Tutkielman taustaa

Kilpailu business-to-business markkinoilla on kiristynyt. Teollisten yritysten käyttämät koneet ja laitteet sekä prosessit ovat yhä monimutkaisempia. Teollisten valmistavien yritysten asiakkaat haluavatkin keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja tarvitsevat siten yhä enemmän palvelua voidakseen ulkoistaa sellaisia toimintoja, jotka eivät kuulu omaan ydintoimintaan. He haluavat ostaa ratkaisuja, ei enää pelkkää tuotetta ja siihen liitettäviä varaosia tai huoltopalvelua (Matthyssens & Vandenbempt 1998, 340; Panesar & Marqueset 2008, 177–178). Teollisten palveluiden muodostuessa näin yhä tärkeämmiksi asiakkaille, tuo uusien palveluiden kehittäminen teollisille yrityksille kasvun mahdollisuuksia. Palveluliiketoimintaan laajentumisella voidaan nähdä olevan taloudellisia, markkinointiin liittyviä ja strategisia hyötyjä (de Brentani 1995, 93; Ojasalo & Ojasalo 2008, 17–18).

Palveluiden tuottamisessa menestyminen edellyttää, että yritykset siirtyvät tuotekeskeisestä ajattelusta ja toiminnasta palvelukeskeisempään ajatteluun ja toimintaan (Grönroos, Hyötyläinen, Apilo, Korhonen, Malinen, Piispa, Ryyänen, Salkari, Tinnilä & Helle 2007, 14). Vargo & Lusch (2004, 1-17) nimittävät tätä suuntausta palvelukeskeiseksi logiikaksi (Service-dominant logic). Palvelukeskeinen toiminta edellyttää, että yritys tunnistaa omat ydinosaamisalueensa ja ne tiedot ja taidot, jotka organisaatiossa muodostavat potentiaalista kilpailuetua. Yrityksen on myös tunnistettava niitä potentiaalisia asiakkaita, jotka voivat sen osaamisesta hyötyä. Palvelukeskeinen toimintatapa edellyttää myös yhteistyösuhteen luomista asiakkaiden kanssa, niin että he ovat mukana kehittämässä juuri heidän tarpeisiinsa vastaavia tarjoomia (Vargo & Lusch 2004, 5).

Siirryttäessä kehittämään palveluja tarvitaan myös erilaisia kyvykkyksiä, sillä osaamisen painopiste muuttuu. Mitä enemmän palveluprosessi nivoutuu yhteen asiakkaan prosessin kanssa, sitä tärkeämpää on ymmärtää asiakkaan toimintaa entistä syvällisemmin palvelua kehitettäessä (Grönroos ym. 2007, 57). Strategisen johtamisen kirjallisuudessa on runsaasti tarkasteltu kyvykkyksiä ja yrityksen menestymistä aikaansaavia tekijöitä. Resursseihin perustuvan lähestymistavan mukaan yritys menestyy, koska se omaa juuri itselleen tärkeitä ja hankalasti saatavissa olevia sekä vaikeasti imitoitavia, todella ainutlaatuisia resursseja (Teece, Pisano & Schuen 1997, 513–514; Eisenhardt & Martin 2000, 1107). Resursseihin pohjaavan lähestymistavan

mukaan yritys nähdään siis yksikkönä, organisoituneena joukkona heterogeenisiä pääomia ja voimavaroja, joita luodaan, kehitetään ja uudistetaan ja parannetaan ja jotka kehittyvät ajan kuluessa (Vivas López 2005, 662). Yrityksen resurssit voidaan jakaa esimerkiksi taloudellisiin, fyysisiin, organisatorisiin, inhimillisiin, teknologisiin resursseihin ja maineeseen (Rosenbröijer 1998; Mittilä 2000, 34–35).

Resursseihin pohjaavasta näkökulmasta on kehittynyt tietämykseen pohjaava näkökulma, jossa tieto nähdään avaimena yrityksen strategisesti tärkeisiin resursseihin. Strategisesti tärkeät resurssit muodostuvat sosiaalisessa kontekstissa, jossa tietämystä kehitetään, pidetään yllä ja suojellaan. Yritykset ovat siten yhteisöjä, jotka luovat, integroivat ja jakavat tietoa (Vivas López 2005, 663). Vivas López (2005, 663) näkee tietämykseen pohjaavan näkökulman (joka on ennen kaikkea strateginen lähestymistapa) ja organisaation oppimisen näkökulman (organisatorinen lähestymistapa) toisiaan täydentävänä.

Resursseihin pohjaavaa näkemystä on laajennettu koskemaan myös dynaamisia, muuttuvia markkinoita (Teece ym. 1997; Eisenhardt & Martin 2000, 1106). Näin on tapahtunut, koska resursseihin pohjaava näkemys ei tarpeeksi hyvin tuo esiin prosessia, jonka kautta jotkut yritykset saavuttavat kilpailuedun nopeasti muuttuvilla markkinoilla tai muuttuvissa tilanteissa (Vivas López 2005, 664). Globaaleilla markkinoilla ovat kilpailussa menestyneet sellaiset yritykset, jotka ovat pystyneet oikea-aikaisesti vastaamaan markkinoiden vaatimuksiin tuote- ja palvelukehityksessään ja pystyneet koordinoimaan ja käyttämään tehokkaasti sekä yrityksen sisäistä että ulkoista osaamista. Näitä kykyjä löytää uusia kilpailukyvyn keinoja nimitetään dynaamisiksi kyvykkyyksiksi (Teece ym. 1997, 515). Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma lisää resursseihin pohjaavaan näkemykseen dynaamisuuden eli muutoksen, joka painottaa korkeamman tason resurssien eli dynaamisten kyvykkyyksien tärkeyttä ydinosaamisen uudistamisessa ja kehittämisessä ja sitä kautta pysyvän kilpailuedun saavuttamisessa. Tähän päästään organisaation oppimisen kautta (Teece ym. 1997, 509–533; Barney 1991, 99–120; Vivas López 2005, 667).

Absorptiokyky on yksi dynaamisista kyvykkyyksistä ja sen voidaan nähdä ilmentävän hyvin dynaamisia kyvykkyyksiä. Absorptiokyky voidaan Cohenin & Levinthalin mukaan (1989) määrittää kyvyksi tunnistaa, sulauttaa ja käyttää hyväkseen ympäristöstä saatavaa tietoa. Tässä tutkielmassa tarkastellaan teollisten palveluiden asiakaskeskeisessä kehittämisessä tarvittavia dynaamisia kyvykkyyksiä. Dynaamisia kyvykkyyksiä tarkastellaan absorptiokyvyn näkökulmasta ja erityisesti keskitytään asiakkaista saatavaan tietoon, sen hankintaan ja omaksumiseen teollisia palveluita kehitettäessä. Tämä tutkielma on osa meneillään olevaa tutkimushanketta, jossa tarkastellaan teollisten palveluiden kehittämistä valmistavissa yrityksissä sekä palveluyrityksissä ja pyritään lisäämään asiakasymmärrystä liittyen teollisten palveluiden kehittämiseen asiakaskeskeisesti.

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tässä tutkielmassa teollisen palvelun kehittämisessä tarvittavia dynaamisia kyvykkyyksiä lähestytään edellä mainittuun hankkeeseen osallistuvien yritysten edustajien nimeämien avainhenkilöiden kautta. Nämä avainhenkilöt toimivat palvelukehityksessä, myynnissä ja markkinoinnissa, asiakkuuksien johdossa ja tutkimuksessa ja kehityksessä. Heillä on siten ensikäden tietoa asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä ja niihin vastaamisesta palvelukehityksen avulla.

Yritys saa runsaasti ulkopuolelta tietoa palvelukehitykseensä. Ulkopuolelta saatavan tiedon osalta keskitytään tässä tutkielmassa asiakasta koskevaan tietoon ja tarkastellaan sen hankkimista ja omaksumista yrityksen sisällä teollisen palvelun kehittämisessä. Näkökulma on siten yrityksen näkökulma. Tässä tutkielmassa tarkastellaan asiakastietoa liittyen sekä uuden palvelun kehittämiseen että jo olemassa olevan palvelun edelleen kehittämiseen ja parantamiseen. Olennaista on, että taustalla on ajattelun ja toiminnan muutos yhä asiakaskeskeisemmäksi niissä yrityksissä, joissa haastatellut avainhenkilöt työskentelivät.

Tähän tutkielmaan on valittu mukaan neljä yritystä. Yrityksistä kerrotaan myöhemmin tutkielman empiirisen osuuden alussa. Kaksi valituista yrityksistä on valmistavia yrityksiä, jotka kehittävät eritasoisia palveluita tuotteisiinsa liittyen. Nämä yritykset on valittu tähän tutkielmaan, koska niillä on jo eritasoisia teollisia palveluita tarjoomassaan ja sen vuoksi niillä voidaan nähdä olevan teollisten palveluiden asiakaskeskeisessä kehittämisessä tarvittavia kyvykkyyksiä. Toiset kaksi valittua yritystä ovat puhtaasti teollisia palveluja tarjoavia yrityksiä. Nämä yritykset on valittu tähän tutkielmaan mukaan puolestaan sen vuoksi, että näin on mahdollista vertailla asiakkaisiin liittyvän tiedon hankintaa ja omaksumista puhtaasti teollisia palveluita tuottavan yrityksen ja sekä tuotteita että palveluita asiakkailleen tarjoavan yrityksen välillä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on vastata seuraavaan kysymykseen:

Minkälaisia dynaamisia kyvykkyyksiä teollisen palvelun asiakaskeskeinen kehittäminen edellyttää?

Tutkimuskysymystä lähestytään vastaamalla seuraaviin alakysymyksiin:

Mitä ovat teolliset palvelut?

Mitä on asiakaskeskeisyys?

Miten asiakaskeskeinen teollisen palvelun kehitys etenee?

Mitä ovat dynaamiset kyvykkyydet?

Mitä on absorptiokyky?

Miten asiakkaisiin liittyvää tietoa hankitaan ja omaksutaan teollisen palvelun kehittämiseksi asiakaskeskeisesti?

Ensimmäiseen ja kolmanteen alakysymykseen vastataan aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella. Toiseen alakysymykseen löydetään vastaus sekä kirjallisuuden että empirian avulla. Kysymykseen, mitä ovat dynaamiset kyvykkyudet, vastataan myös lyhyesti kirjallisuuden avulla. Myös kysymykseen, mitä on absorptiokyky, pyritään löytämään vastaus kirjallisuuden avulla. Viimeiseen eli neljänteen alakysymykseen vastataan empiirisen aineiston avulla käyttäen hyväksi kuitenkin myös aikaisempaa kirjallisuutta.

1.3 Tutkielman tieteenfilosofiset ja metodologiset ratkaisut

Tutkimuksessa on selvitettävä myös luonteeltaan filosofisia kysymyksiä. Tällaiset kysymykset koskevat ihmistä, maailmaa, tiedonhankintaa ja niin edelleen ja näitä oletuksia voidaan nimittää taustasitoumuksiksi tai filosofisiksi perusoletuksiksi. Yhteiskuntatieteellisessä kirjallisuudessa tuodaan usein vastakohtina esiin positivistinen ja fenomenologinen tutkimus. Ne liittyvät termeihin kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen. Kaikkien näiden suuntausten taustalla on neljä filosofian aluetta: ontologia, epistemologia, logiikka ja teleologia. Ontologia esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta ja epistemologia puolestaan käsittelee tietämisen alkuperää ja luonnetta sekä tiedon muodostamista. Logiikka käsittelee toteen näyttämisen ja todistamisen periaatteita ja teleologia esittää kysymyksiä tarkoituksesta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 125–126).

Termillä tutkimusstrategia tarkoitetaan tutkimusten menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta ja siitä on erotettava suppeampana käsitteenä termi tutkimusmetodi (Hirsjärvi ym. 2008, 128). Hirsjärvi ym. (2008, 130) tuovat esiin kolme traditionaalista tutkimusstrategiaa. Kokeellinen tutkimus ja kvantitatiivinen survey -tutkimus ovat pitkään olleet vakiintuneita nimikkeitä. Kolmas tutkimusstrategia on kvalitatiivinen tutkimus, josta ennen termin vakiintumista käyttöön on käytetty nimitystä kenttätyö. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusstrategian eroja voidaan tarkastella edellä esitettyjen tieteenfilosofisten perusoletusten avulla. Hirsjärvi ja Hurme (2001) esittävät Creswellin (1994) jaottelun kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyvistä oletuksista. Hän jakaa oletukset viiteen ryhmään: ontologisiin, epistemologisiin, aksiologisiin, retorisiin ja metodologisiin oletuksiin.

Ontologiset oletukset käsittelevät todellisuuden luonnetta. Kvalitatiivisen otteen mukaan todellisuus on subjektiivinen ja moninainen, kuten tutkittavat sen kokevat. Kvalitatiiviseen tutkimukseen liitetään myös käsitys siitä, että todellisuus on sosiaalisesti konstruoitu, todellisuuksia on olemassa yhtä monta kuin henkilöitäkin. Ihminen on sosiaalinen olio, joka historiansa aikana on kehittynyt vuorovaikutuksessa

kulttuurinsa kanssa. Kieli ohjaa ihmisen havaintoja merkitysten kautta ja tutkimuksen tulisi nämä merkitykset tavoittaa. Merkitysten tutkiminen onkin keskeistä kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

Epistemologiset oletukset puolestaan määrittävät käsitystä tiedon luonteesta ja tutkijan sekä tutkittavan suhteesta. Kvalitatiivisessa strategiassa tutkimuksen kohde ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa. Gummesonin (1991) mukaan hermeneuttista paradigmaa edustava tutkija hyväksyy sen, että hänen persoonallisuutensa ja tunteensa vaikuttavat tutkimukseen. Tällöin tutkimus ottaa osallisen näkökulman ja pyrkii empaattiseen ymmärtämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 21–24). Hermeneuttis-fenomenologinen tutkimus perustuu Heideggerin hermeneuttiseen fenomenologiaan ja siinä keskeistä on tulkitseminen. Tulkitseminen tapahtuu dialogissa tulkittavan aineiston kanssa. Tutkimuksen tavoitteena on siten ymmärryksen lisääminen ja tutkimus etenee esiyymmärryksen perusteella sekä tulkinnan avulla ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen ja teoriaan. Hermeneuttis-fenomenologinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ihmisten elämäkokemusten perusrakenteita ja tekijöitä, jotka antavat merkityksiä kokemuksille (Krause & Kiikkala 1996, 82).

Aksiologiset oletukset kertovat tutkimuksen suhteesta arvoihin. Kvalitatiivinen tutkimus on arvosiidonnaista ja sen myönnetään olevan myös subjektiivista eli erotosiasioiden ja arvojen välillä ei ole täysin selvä. Kvalitatiivisen tutkimuksen retorisessa oletuksessa eli oletuksessa tutkimuksen kielestä nähdään yksilön äänen tulo kuuluviin. Raportointi on yleensä kuvailevaa ja numeerisia osoittimia käytetään vain vähän. Mikään ei kuitenkaan estä käyttämästä myös numeerisia osoittimia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 21–24).

Edellä esitetyn perusteella voidaan vielä tuoda kootusti esiin kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä. Näitä ovat kirjallisuudesta koonneet Hirsjärvi ym. (2008). Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto siihen kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tiedon keruun instrumentteina suositaan ihmistä ja käytetään induktiivista analyysiä. Tutkija pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja ja sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien sekä tekstien diskursiiviset analyysit. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2008, 160).

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus ja se ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Kuitenkin on huomattava,

että tiettyyn tutkimukseen voi sisältyä useampia kuin yksi tarkoitus ja tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2008, 134). Tutkimusote kuvaa tutkimuksen metodologisia perusratkaisuja. Lukka (1991) ja Neilimo & Näsi (1980) jakavat tutkimusotteet käsiteanalyttiseen, päätöksentekometodologiseen, nomoteettiseen ja toiminta-analyttiseen sekä konstruktiviseen.

Toiminta-analyttisellä tutkimusotteella pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Taustalla toiminta-analyttisessä tutkimuksessa on muun muassa teleologinen selittäminen, hermeneutiikka, näiden sukulaislähestymistavat sekä käsitys ihmisestä intentionaalisen oliona. Empiria on toiminta-analyttisessä tutkimuksessa mukana tavallisesti harvojen kohdeyksiköiden kautta ja tutkimusmenetelmät ovat suhteellisen ei-sidottuja, mutta monipuolisia. Tutkimuksen tuloksena syntyy usein eri tasojen käsitejärjestelmiä, ”kieliä”, joilla maailmaa pyritään järjestämään ja suunnittelemaan. Toimintoanalyttisessä tutkimusotteessa korostuvat ihmistieteet ja aristotelinen perinne. Toiminta-analyttisen tutkimusotteen taustalla olevat näkemykset voidaan tiivistää seuraavasti. Toiminta-analyttisen tutkimusotteen mukaan inhimillinen käyttäytyminen on tavoitteisiin ja keinoihin nähden omatekoista, itse ajateltua. Se on siis opittua ja sitä voidaan oppia lisää, joten ihminen nähdään uutta tietoa luovana ja sitä käyttävänä. Ihminen rakentaa integroituja inhimillisiä järjestelmiä, kuten esimerkiksi yrityksiä ja muita organisaatioita (Mäkinen 1980, 42)

Toiminta-analyttisessä tutkimuksessa olennaisella sijalla on empiriasta hankittu aineisto, mutta myös ajattelun ja päättelyn metodia käytetään. Sen vuoksi toiminta-analyttiseen tutkimukseen voi sisältyä huomattavankin suuri käsiteanalyttinen osuus (Neilimo & Näsi 1980, 35; Lukka 1991, 169). Neilimon & Näsin (1980) ja Lukan (1991) mukaan käsiteanalyttinen tutkimus on tutkimusote, mutta myös metodologinen perusvalinta. Se kuuluu lähes poikkeuksetta kaikkiin edellä mainittuihin tutkimusotteisiin, koska tutkimusta on lähes mahdotonta tehdä ilman teoreettista osuutta, jossa tuodaan esiin tutkimukseen liittyvät keskeiset käsitteet ja ilmiöt. Myös Tuomen & Sarajärven (2002, 17) mukaan teorian merkitys on laadullisessa tutkimuksessa ilmeinen ja siksi sitä tarvitaan välttämättä.

Tapaustutkimus eli case study voidaan Yin (1983) mukaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka monilla tavoin hankittuja ja monipuolisia tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä (Metsämuuronen 2006, 90). Yleensä tapaustutkimus kohdistuu nimenomaan yhteen tapaukseen, mutta usean tapauksen tutkimukset ovat myös mahdollisia (Eskola & Suoranta 2000, 65). Myös Uusitalon (1997, 77) mukaan tapaustutkimuksiksi voidaan lukea paitsi yhteen ilmiöön kohdistuvat myös muutamia tapauksia vertailevat tutkimukset.

Tämä tutkielma on kvalitatiivinen ja toiminta-analyttinen, sillä tavoitteena on kuvata ja ymmärtää erityisesti myynnissä ja markkinoinnissa, tutkimuksessa ja kehityksessä sekä palveluiden kehityksessä toimivien ihmisten näkemyksiä siitä,

minkälaisia kyvykkyksiä teollisen palvelun asiakaskeinen kehittäminen edellyttää. Tutkielmaan on valittu neljä tapausta eli neljä yritystä, joilla on jo teollisia palveluita, joko puhtaasti palveluita tai tuotteeseen liittyviä, ja jotka haluavat niitä edelleen kehittää. Tutkielmassa olen nimenomaan kiinnostunut nimettyjen avainhenkilöiden näkemyksistä tutkittavasta ilmiöstä eli teollisten palveluiden asiakaskeisessä kehittämisessä tarvittavista kyvykkyyksistä. Tutkimuksessa on myös käsiteanalyttinen teoriaosuus. Tutkielman teoriaosuudessa pyritään kirjallisuutta lukemalla luomaan kuva mielenkiinnon kohteena olevasta ilmiöstä eli asiakaskeisyydestä ja asiakaskeisestä palvelukehityksestä, ja ennen kaikkea asiakaskeisen palvelukehityksen edellyttämistä ja kyvykkyyksistä. Kyvykkyksiä tarkastellaan nimenomaan absorptiokyvyn näkökulmasta.

1.4 Keskeiset käsitteet

Palvelu

Grönroosin (1990) mukaan palvelut ovat aktiviteetteja, joiden avulla palveluntuottaja pyrkii tyydyttämään asiakkaan tarpeet. Palvelut eroavat fyysisistä tuotteista siinä, että ne ovat abstrakteja ja immateriaalisia. Sen vuoksi niitä on vaikea tarkastaa ja arvioida ennen ostamista. Palvelut yleensä tuotetaan, toimitetaan, kulutetaan ja markkinoidaan osittain samanaikaisesti. Palveluissa asiakas on yleensä mukana tuottamassa niitä tarjoten informaatiota ja muuta osaamista tuotantoprosessiin, olemalla mukana itse palveluntuotantoprosessissa erilaisin aktiviteetein ja markkinoiden palvelua toisille kuluttajille kertoessaan kokemuksistaan. Palvelut ovat heterogeenisiä ja asiakas vaikuttaa hyvinkin paljon palvelun lopputulokseen ottaessaan aktiivisen roolin sen suunnittelussa ja tuottamisessa (Edvardsson, Gustafsson, Johnson & Sandén 2002, 33).

Teollinen palvelu

Valmistavien yritysten tuotteisiinsa liittämistä palveluista on kirjallisuudessa käytetty termejä industrial services, service strategy in manufacturing, product-related services, product-services tai after-sales services (Oliva & Kallenberg 2003, 163). Teollisen palvelun määritelmään päästään tarkastelemalla Levittin (1980) esittämää ja Kotlerin (1994) muokkaamaa laajennetun tuotteen mallia. Kotler (1994) erottelee kolme tuotetasoa. Ydintuote edustaa tuotteen tai palvelun ydinhyötyä. Kokonaistuote muodostuu ydintuotteesta ja siihen liittyvistä elementeistä, kuten laatutaso, ominaisuudet, muotoilu, brändinimi ja pakkaus. Laajennettu tuote kattaa fyysisen tuotteen ja siihen lisätyt palvelut ja hyödyt. Teollinen palvelu voidaan nähdä laajennettuna tuotteena. Se voidaan siten määritellä kaikkien niiden lisäpalveluiden

joukoksi, joita yrityksellä on tarjota liitettäväksi valmistamiinsa tuotteisiin tavoitteenaan erikoistua kilpailijoista (Frambach, Wels-Lips & Gündlach 1997, 341–343).

Valmistavan yrityksen palvelutarjoama muodostuu siten tuotteista ja palveluista, joiden avulla yritys pyrkii tuottamaan asiakkaille arvoa tarjoamalla juuri heille ratkaisua. Teolliset palvelut eroavat muista palveluista siinä, että potentiaalisten asiakkaiden määrä saattaa olla pienempi ja asiakas käyttää usein tuotantoprosessissaan monimutkaisia ja runsaasti pääomaa sitovia laitteita. Arvo luodaan teollisissa palveluissa yhdessä asiakkaan kanssa ja tavoitteena on sekä toimittajan että asiakkaan menestyminen (Paloheimo, Miettinen & Brax 2004, 18–19). Teollinen palvelu on palvelua, jota tuotetaan teollista valmistusta harjoittaville yrityksille. Teollisia palveluja tuottavat teollisuudessa käytettävien koneiden ja laitteiden valmistajat tai yritykset, jotka erikoistuvat palveluihin. Teollisia palveluja tuottavalla yrityksellä ei siis välttämättä tarvitse olla omaa valmistusta (Brax 2005, 143).

Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys merkitsee asiakkaan tarpeisiin ja haluihin vastaamista (Kohli ym. 1990, 1-18) ja jatkuvaa merkittävän arvon luomista asiakkaalle (Narver ym. 1990, 20–35), asiakkaan tarpeiden asettamista etusijalle (Deshpandé & Farley 1993, 23–27) sekä pitkäaikaisten suhteiden luomista huomioiden siinä asiakkaan muuttuvat tarpeet (Hardcroft & Jarratt 2007, 21–57). Asiakaskeskeisessä toiminnassa asiakastyytyväisyydelle muodostetaan tarkat standardit ja asiakastyytyväisyyden toteutumista tarkkaillaan. Asiakkaan ilmaistut ja piilevät tarpeet selvitetään ja niihin pyritään vastaamaan. Alimmalla tasolla tämä merkitsee kohteliasta ja oikea-aikaista vastaamista asiakkaiden tarpeisiin ja korkeammilla tasoilla palvelutuottajasta tulee kumppani ja luotettava neuvonantaja. Ihmiset, joilla on kyky tehdä työtä ymmärtäen aidosti asiakkaan tarpeet omaavat myös halun tarjota asiakkaalle, mitä hän tarvitsee. He ovat proaktiivisia auttaessaan ja luodessaan lisäarvoa. Tällaiset ihmiset usein ymmärtävät asiakkaan tarpeet paremmin kuin hän itse ja käyttävät tietämystään hyväkseen luodessaan molempia osapuolia hyödyttäviä win-win -suhteita (Information Services and Technology, 14.11.2008).

Kyvykkyydet

Kyvykkyyksillä tarkoitetaan organisaation prosesseissaan hyväksi käyttämiä monimutkaisia taitojen ja kertyneen tietämyksen kimppuja ja yhteistä oppimista. Näiden avulla voidaan varmistaa yrityksen eri toimintojen menestyksekkäs koordinointi ja pääoman hyödyntäminen. Kyvykkyydet näkyvät muun muassa yrityksen vastatessa asiakkaan tilaukseen, kehittäessä uutta tuotetta ja toimittaessa palvelua. Kyvykkyydet ja organisatoriset prosessit ovat tiiviisti kiinni toisissaan, sillä kyvykkyydet mahdollistavat prosessien menestyksekkään toimimisen (Day 1994, 38). Organisatorisilla kyvykkyyk-

sillä tarkoitetaan korkean tason rutiineja, jotka yhdessä ulkopuolelta tulevan tiedon kanssa mahdollistavat sen, että organisaation johdolla on toimintavaihtoehtoja, joiden väliltä valita. Toiminnan tuloksena saadaan merkittävä tuote tai palvelu. Rutiinit, joita tässä tarkoitetaan, ovat merkittäviä, osaamista vaativia toimintatapoja. Kyvykkyyksiä voidaan käyttää hyväksi monella eri tavalla. Keskeistä on oppiminen, joka mahdollistaa yritykselle kaupallisesti kannattavien tuotteiden ja palvelujen kehittämisen, sellaisten joille löytyy kysyntää markkinoilta (Winter 2000, 983).

Kyvykkyys viittaa myös yrityksen kykyyn yhdistää ja sijoittaa resurssejaan niin, että näkyvät prosessit ja niihin uponneena olevat hiljaiset elementit, kuten osaaminen ja johtajuus tulevat käyttöön. Sen vuoksi kyvykkyydet ovat usein yrityskohtaisia ja harvinaisia ja kehittyvät ajan kuluessa yrityksen resurssien ollessa vuorovaikutuksessa. Esimerkiksi laaduntarkkailu on prosessi, joka voidaan helposti ottaa yrityksessä käyttöön, kun taas laatujohtaminen ei ole enää vain prosessi. Se vaatii yritykseltä kykyä laatia koko yrityksenlaajuinen visio ja kykyä antaa työntekijöille vapautta toimia, sekä kehittää asiakaslähtöistä kulttuuria (Amit & Schoemaker 1993, 35; Wang & Pervaiz 2007, 35).

Dynaamiset kyvykkyydet ja absorptiokyky dynaamisena kyvykkyytenä tulevat tarkemmin määritellyksi tutkielman teorialuvuissa, joissa niistä kerrotaan. Absorptiokyky on yksi dynaamisista kyvykkyyksistä ja se voidaan lyhyesti määritellä yrityksen kyvyksi hankkia, omaksua, muokata ja käyttää hyväkseen ympäristöstä saatavaa tietoa (Zahra & George 2002). Myös tiedon absorptio voidaan määritellä kyvyksi kerätä ja käsitellä organisaation ulkopuolista tietoa (Cohen & Levinthal 1990; Kayes, Kayes & Yamazaki 2005, 579). Tässä tutkielmassa termejä absorptiokyky ja absorptio käytetään synonyymeinä tarkoittamaan kyvykkyyttä hankkia, omaksua, muokata ja käyttää hyväksi ulkopuolista tietoa.

Asiakastieto

Asiakastietoon sisältyy tietoa nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista, asiakassegmenteistä ja yksittäisistä asiakkaista. Asiakastieto on myös asiakkaalla olevaa tietoa (Rowley 2002, 501; Walton & Xu 2005, 957). Asiakkailta saadaan tietoa siitä, mitkä tekijät palvelussa ovat heille tärkeitä ja tietoa tuotetun palvelun tasosta eli asiakastyytyväisyydestä. Asiakkaan kanssa keskusteltaessa voidaan myös löytää palvelumahdollisuuksia, saada ideoita palvelukehitykseen (Ojasalo & Ojasalo 2008, 138-140). Asiakastiedolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa siis tietoa, jonka yritys asiakkaasta saa. Asiakastietoa saadaan asiakkaalta, kun häneen ollaan yhteydessä ja sitä saadaan myös yhteistyökumppaneilta. Asiakastieto kertoo asiakkaan tyytyväisyydestä, hänen tavoitteistaan ja tulevaisuudensuunnitelmistaan. Sen avulla saadaan myös ideoita palvelukehitykseen. Asiakastiedon avulla yritys voi kehittää omaa toimintaansa yhä paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

2 TEOLLISET PALVELUT

2.1 Valmistavan yrityksen tarjoamat palvelut

Kotler (1994) on jakanut teolliset palvelut kahteen laajaan kategoriaan; ylläpito- ja korjauspalveluihin ja liiketoimintaan neuvoa antaviin palveluihin (Mathieu 2001a, 39–40). Teolliset palvelut voidaan myös jakaa kolmeen kategoriaan riippuen siitä edeltävätkö palvelut ostoa, liittyvätkö ne sen välittömään yhteyteen vai seuraavatko ne sitä. Ostoa edeltävät palvelut auttavat ostajaa tekemään päätöksensä. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi koekäyttö ja tuotteen toiminnan esittely. Ostoon liittyvät palvelut auttavat asiakasta tuotteen käyttöönotossa, kuten esimerkiksi asennus ja käyttökoulutus. Oston jälkeisten palvelujen avulla pyritään pitämään asiakas tyytyväisenä. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi vikatilanteiden korjaus ja säännölliset ylläpitotarkistukset (Samli, Jacobs & Willis 1992, 33–41; Frambach, Wels-Lips & Gündlach 1997, 343). Frambachin ym. (1997) mukaan teolliset palvelut voidaan myös jaotella vaihdantaan liittyviin tai suhteeseen liittyviin palveluihin. Vaihdantaan liittyvät palvelut voidaan edelleen jakaa ostoa edeltäviin tai ostoa seuraaviin käyttöön liittyviin palveluihin ja oston yhteydessä tarjottaviin palveluihin (Frambach ym. 1997, 346–350).

Teolliset palvelut voivat lähteä hyvin yksinkertaisesta ja standardoidusta palvelusta ja kehittyä hyvinkin monimutkaiseksi palvelukokonaisuudeksi. Seuraavassa tuodaan esille teollisten palveluiden jaottelua, joissa nimenomaan lähdetään yksinkertaisesta palvelusta ja siirrytään palveluun, joka sisältää yhä enemmän elementtejä. Teolliset palvelut voidaan siten esimerkiksi jaotella peruspalveluihin, keskitason palveluihin ja monitahoisiin palveluihin. Peruspalvelut liittyvät tuotteisiin, joita ostetaan usein, eivätkä ne ole ratkaisevassa roolissa asiakkaan ydintoiminnoissa. Ne eivät myöskään ole monimutkaisia eikä niitä tarvitse palveluntoimittajan edustajan välttämättä toimittaa asiakkaalle henkilökohtaisesti. Keskitason palveluita ovat korjaus-, leasing- ja kuljetuspalvelut, jotka koostuvat monimutkaisemmista palvelun komponenteista. Tällaiset palvelut ovat jo tärkeämpiä asiakkaan toiminnan kannalta ja edellyttävät henkilökohtaista toimittamista palveluntoimittajan edustajalta. Monitahoisia palveluja ovat muun muassa konsultoinnit ja suunnittelu ja ne vaativat asiakkaan parempaa tuntemista ja osaamista sekä luotettavuutta asiakkaan näkökulmasta. Luottamus palveluntoimittajan ja asiakkaan välillä on erittäin tärkeää, sillä asiakkaalla ei välttämättä ole asiantuntemusta arvioida tällaista monitahoista palvelua. Asiakkaan on myös vaikea nopeasti löytää korvaavaa tuottajaa näille palveluille (Boyt & Harvey 1997, 291–296; Gebauer 2007, 280; Paloheimo, Miettinen & Brax 2004, 21–22).

Gebauer (2007, 287-288) on puolestaan jakanut teollisten palvelut myynnin jälkeisiin palveluihin, asiakastukeen, ulkoistuspalveluihin ja kehityspalveluihin. Myynnin jälkeiset palvelut muodostuvat varaosapalveluista, korjauksesta, tarkastuksesta ja koulutuksesta. Asiakastukipalveluissa palveluntarjoajat räätälöivät ja niputtavat palveluelementtejään vastaamaan kunkin asiakkaan tarpeita. Ulkoistuspalveluissa palveluntarjoaja vastaa asiakkaan tuotannon toimivuudesta ja pyrkii sitä kautta vähentämään asiakkaan toimintaan sitoutunutta pääomaa. Kehityspalvelut puolestaan sisältävät asiakkaalle tarjottavia tutkimus- ja kehityspalveluita ja näin asiakas hyötyy palveluntuottajan tutkimukseen ja kehitykseen panostamista kyvykkyyksistä.

Grönroos, Hyötyläinen, Apilo, Korhonen, Malinen, Piispa, Ryyänen, Salkari, Tinnilä & Helle (2007, 91–95) jakavat teolliset palvelut kulutus- ja varaosapalveluihin, resurssipalveluihin, ylläpitopalveluihin, käytettävyysspalveluihin, suorituskykypalveluihin, elinkaarikustannuspalveluihin ja yhteiseen ansaintaan. Kulutus- ja varaosapalvelut muodostuvat asiakkaalle myytävistä koneista ja laitteista ja niihin liittyvistä varaosista ja lisävarusteista. Resurssipalvelut sisältävät valmistajan tuotteille huolto-, koulutus- ja neuvontapalveluja. Ylläpitopalvelut muodostuvat ennaltaehkäisevistä määräaikaishuolto-ohjelmista, korjauspalveluista, varaosista ja niihin kuuluvista logistisista palveluista sekä uusinta- ja parannuspalveluista. Käytettävyysspalvelut sisältävät asiakkaalle toimitettuihin laitteisiin annettavat takuut laitteen ja järjestelmien suorituskyvystä. Suorituskykypalveluissa edelliseen liitetään takuut toimitettujen laitteiden suorituskyvystä. Elinkaarikustannuspalvelu taas sisältää asiakkaalle annettavan laskelman elinkaarikustannuksista ja vakuutuksen niiden pysymisestä tietyllä tasolla. Yhteisessä ansainnassa palveluntuottaja ottaa edellä mainituista palveluista suurimman vastuun asiakkaan tuotantoprosessissa ja on siten merkittävässä roolissa mukana asiakkaan liiketoiminnassa.

Mathieu (2001a) erottaa valmistavan yrityksen toimittamaa tuotetta tukevan palvelun ja asiakkaan toimintaa hänen käyttäessään tuotetta tukevan palvelun. Tuotetta tukevasta palvelusta on tyypillisenä esimerkkinä myynnin jälkeinen palvelu. Esimerkkinä sellaisesta palvelusta, joka tukee asiakkaan toimintaa hänen käyttäessään palvelua, on käyttökoulutus. Mathieun (2001a) mielestä tuotteeseen liittyvä palvelu kuvastaa perinteitä näkemystä valmistavan yrityksen palvelutarjoomasta. Asiakkaan toimintaa liittyvä palvelu edellyttää sen sijaan hänen mielestään edistyneempää näkökulmaa teollisiin palveluihin. Tuotetta tukevan palvelun tavoitteena on varmistaa tuotteen toimiminen asianmukaisesti. Tarjoamalla palvelua, joka tukee asiakkaan toimintaa hänen käyttäessään laitetta, toimittaja pyrkii tukemaan asiakasta saavuttamaan tavoitteensa. Jaottelun tavoitteena on korostaa sitä, että monimutkaisten palveluiden tarjoajien on tunnettava hyvin asiakkaan toiminta ja tiedettävä, miten palvelu tukee asiakkaan ydintoimintoja. Tällaisten palveluiden kohdalla palveluntoimittajan työ ei koskaan lopu. Tavoitteena kun ei ole vain saada laite toimimaan, vaan auttaa asiakasta

maksimoimaan kaikki eri prosessit, toiminnot ja strategiat, jotka ovat sidoksissa kyseiseen koneeseen tai laitteeseen (Mathieu 2001a, 40–41).

Mathieu (2001a) jakaa näin teollisuusyritysten tuottamat palvelut kolmeen luokkaan: asiakaspalveluun, tuotepalveluihin ja palvelutuotteisiin. Asiakaspalvelun tavoitteena on lisätä yrityksen myyntiä yleisellä tasolla. Tuotepalveluiden avulla pyritään lisäämään tuotteiden myyntiä ja tukemaan tuotteen käyttöä ja toimivuutta. Palvelutuotteet ovat itsenäisiä ja erillään yrityksen fyysisistä tuotteista ja asiakas voi ostaa niitä ostamatta välttämättä fyysistä tuotetta Tämä merkitsee sitä, että asiakas voi ostaa palvelua, jonka avulla tuetaan myös sellaisten laitteiden käyttöä, joita ei ole ostettu kyseiseltä palvelua tarjoavalta valmistavalta yritykseltä (Mathieu 2001a, 451–475; Brax 2005, 144).

2.2 Valmistavan yrityksen syyt kehittää palveluitaan

Teolliset yritykset ovat viime vuosina pyrkineet yhä enenevässä määrin kehittämään palveluita tuotteiden valmistamisen lisäksi saadakseen aikaan kasvua pitkällä aikavälillä, säilyttääkseen kilpailuetunsa markkinoilla sekä vastatakseen asiakkaiden yhä moninaisempiin tarpeisiin. Kiristynyt kilpailu ja samanaikaisesti kapenevat voittomarginaalit tuotteiden myynnistä viittaavat siihen että kilpailijoista erottuminen tuotteita erilaistamalla ei enää riitä (Jacob & Ulaga 2007, 247; Gebauer 2007, 278; Ojasalo & Ojasalo 2007, 18–20; Mathieu 2001, 39).

Perinteisesti teollisuusyritykset ovat halunneet integroitua arvoketjussa taaksepäin eli halunneet saada valmistuksessa tarvittavat resurssit omaan kontrolliin ja ennustettaviksi. Ne ovat myös panostaneet tuotekehitykseen pystyäkseen tuottamaan entistä parempia tuotteita ja pyrkineet kasvattamaan markkinaosuuttaan saavuttaakseen mittakaavaetuja. Näillä keinoilla teollisuusyritykset ovat aiemmin pyrkineet saavuttamaan pysyvän kustannusedun, vakaan tuottojen kasvun ja pystyttämään esteitä kilpailulle. Nykyisin suuret tuotantoyksiköt, suuri markkinaosuus ja ylivoimainen tuote eivät kuitenkaan takaa pitkäaikaista kilpailuetua yhtä tehokkaasti kuin ennen. Teollisen valmistustoiminnan kannattavuus on laskussa ja liikevaihdon kasvu heikompa kuin talouden yleinen kasvu. Esimerkiksi Länsi-Euroopassa koneiden ja laitteiden valmistajien tuotteesta saamat voittomarginaalit ovat pudonneet yhteen tai kahteen prosenttiin. Lisäksi kilpailijat pystyvät jäljittelemään tuotteita ja mobilisoimaan halpoja resursseja nopeasti. Uusia strategisia kilpailukyvyyn lähteitä on siis etsittävä (Ojasalo & Ojasalo 2007, 18–19; Gebauer 2007, 278).

Oliva & Kallenberg (2003) käyttävät termiä installed base (IB) viittamaan kaikkiin niihin laitteisiin, joita asiakkaalla on käytössä. Näihin laitteisiin liittyvät palvelut ovat sellaisia palveluita, joita valmistava yritys voi tarjota asiakkaalleen koko laitteen

elinkaaren ajan. Palvelujen liittäminen kaikkiin asiakkaalla käytössä oleviin laitteisiin luo merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia, sillä esimerkiksi USA:ssa vuonna 2001 60 % teollisuuden valmistamista tuotteista oli pitkän käyttöiän omaavia (Oliva & Kallenberg 2003, 163). Palveluihin kannattaa panostaa myös, koska siinä, missä tuotteen myynnistä saatavat voittomarginaalit ovat laskeneet, tarjoavat perinteiset myynnin jälkeiset palvelut, kuten korjaus, varaosat ja ylläpito esimerkiksi Länsi-Euroopassa yli kymmenen prosentin marginaaleja (Gebauer 2007, 278). Koneita valmistava teollisuus on hyvä esimerkki kypsästä teollisuudenalasta, joka on pyrkinyt lisäämään kannattavuuttaan kehittämällä palveluita, sillä kasvu alalla on melko hidasta ja myös teknologiset innovaatiot tapahtuvat melko hitaasti (Oliva & Kallenberg 2003, 162).

Asiakkaalle tuotteen elinkaaren aikana aiheutuvista kustannuksista merkittävä osa muodostuu erilaisista tuotteeseen liittyvistä palveluista. Elinkaaren aikana laitteen omistaja käyttää usein huomattavasti enemmän rahaa laitteeseen liittyviin palveluihin, kuin itse laitteen hankkimiseen. Sen vuoksi laitteen valmistajalla onkin laitteeseen liittyvän asiantuntemuksensa perusteella hyvät mahdollisuudet tehdä laitteen ylläpidosta liiketoimintaa. Valmistaja tuntee kyseessä olevat laitteet ja sen vuoksi omaa tietämystä, joka helpottaa palvelujen kehittämistä ja niiden tuottamista kustannustehokkaasti. Heillä on myös osaamista vastata asiakkaan tarpeeseen pitää yllä ja parantaa laitteen tehokkuutta sen elinkaaren aikana (Ojasalo & Ojasalo 2008, 18–20)

Teollisia palveluita kannattaa siis kehittää taloudellisista syistä. Ensinnäkin, kuten edellä on mainittu, palvelut luovat ja tarjoavat uusia liikevaihdon lähteitä. Yritykset voivat saada aikaan huomattavia tuottoja liittämällä palveluita edellä mainittuihin pitkän elinkaaren omaaviin tuotteisiin. Palvelut tuottavat usein tasaisemman kassavirran kuin fyysiset tuotteet, sillä tuotteiden kysyntä on herkempää taloudellisille sykleille ja kysynnän vaihtelulle (Oliva & Kallenberg 2003, 160; Ojasalo & Ojasalo 2008, 18–19). Palvelut vaativat vähemmän pääomaa, ja niillä saadaan usein aikaan suuremmat katteet kuin fyysisillä tuotteilla (Ojasalo & Ojasalo 2008, 18).

Toiseksi, asiakkaat vaativat lisää palveluita. Keskittyminen omaan ydinosaan, teknologian monimutkaistuminen ja halukkuus vähentää pääoman sitoutumista toimintaan on johtanut tiettyjen toimintojen ulkoistamiseen. Ulkoistettavat palvelut halutaan ostaa palveluntuottajalta (Gebauer 2007, 278; Oliva & Kallenberg 2003; Ojasalo & Ojasalo 2008, 18; Kosonen 2004, 14; Frambach ym. 1997, 341). Palveluelementtien lisääminen fyysiseen tuotteeseen kasvattaa hyötyä, jonka asiakas tuotteesta saa, sillä asiakkaalle voidaan siten tarjota kokonaisratkaisua (Frambach ym. 1997, 342; Ojasalo & Ojasalo 2008, 18). Näin teollisten palveluiden avulla voidaan myös kasvattaa asiakastyytyväisyyttä ja vahvistaa asiakkaan luottamusta. Palveluiden avulla yritys voi rakentaa pitkäkestoisia, asiakkaiden tarpeisiin vastaavia asiakassuhteita (Ojasalo & Ojasalo 2008, 18; Frambach ym. 1997, 342–343). Kolmanneksi, palvelut luovat

pysyväisluonteisempaa kilpailuetua. Kilpailijoiden on vaikea kopioida palveluja niiden aineettoman luonteen ja ihmiskeskeisyyden vuoksi (Oliva & Kallenberg 2003, 160; Ojasalo & Ojasalo 2008, 18).

2.3 Palveluiden kehittäminen

2.3.1 *Lineaariset uuden palvelun kehittämisen mallit*

Uusi palvelu voidaan määritellä tarjoomaksi, jota asiakkaille ei ole aikaisemmin ollut tarjolla. Uuden palvelun voi muodostaa lisäys tarjoomaan, radikaali muutos palveluntuotantoprosessiin, tai asiakkaan uudeksi kokema inkrementaali muutos jo olemassa olevaan palvelupakettiin tai palveluntuotantoprosessiin (Johnson, Menor, Roth & Chase 2000, 2). Inkrementaalisessa muutoksessa hyödynnetään olemassa olevaa tietoa ja muutokset sekä kehitysideoita perustuvat nykyisiin liiketoimintakonsepteihin ja prosesseihin (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 23).

Booz, Allen & Hamilton (1982) puolestaan kategorisoivat uuden palvelun kehittämisen jonkin verran samaan tapaan. Heidän mielestään on ensinnäkin mahdollista kehittää täysin uusia palveluita, joiden kehittäminen asettaa palveluntuottajalle haasteita ja toisaalta palvelu on täysin uutta myös asiakkaalle. Uudet palvelulinjat puolestaan asettavat haasteita palvelua kehittäville yritykselle. Lisäykset jo olemassa olevaan palvelulinjaan muodostavat kolmannen kategorian. Parannukset ja muutokset olemassa oleviin palveluihin muodostavat neljännen kategorian. Palveluja voidaan myös asemoida uudelleen eli tarjota jo olemassa olevaa palvelua uudelle asiakassegmentille. Viimeisen eli kuudennen kategorian muodostavat kustannusten alennukset eli uudet palvelut, joiden avulla pyritään tuottamaan asiakkaalle hänen tarpeisiinsa vastaava palvelu edullisemmin (Edvardsson, Gustafsson, Johnson & Sandén 2002, 58–59; John & Storey 1996, 189).

Bernstein (1990, 84) määrittelee palvelujen kehittämisen prosessiksi, joka koostuu joukosta aktiviteetteja tavoitteena luoda uusi tai kehittyneempi palvelu asiakkaalle. Cooperin, Easingwoodin, Edgettin, Kleinschmidin & Storeyn (1994) mukaan uuden palvelun kehittämisen prosessi voidaan määritellä joukoksi vaiheita ja aktiviteetteja, toimia tai tehtäviä, joiden avulla projekti saadaan etenemään ideavaiheesta uuden palvelun lanseeraukseen.

Uuden palvelun kehittämisen mallit ovat pitkälti perustuneet tuotekehitystä kuvaaviin malleihin, kuten Cooperin (1994) Stage-Gate -malliin. Siinä tuotekehityksen voidaan nähdä etenevän lineaarisesti viiden eri vaiheen kautta ideasta käyttöönottoon.

Vaiheiden välissä on portteja, joissa arvioidaan kehitettävän tuotteen mahdollisuuksia, päätetään jatketaanko kehittämistä ja arvioidaan miten kehityksessä on onnistuttu (Cooper 1990, 44–53; Stevens & Dimitriadis 2005, 177).

Scheuing & Johnsonin (1989, 26) mukaan palveluiden kehittämisessä tuleekin hyödyntää tuotekehitysprosessista kerättyä tietoa, koska tuotekehitysprosessia on tutkittu paljon. Johnson ym. (2000, 17) ovat osittain samaa mieltä, mutta lisäävät, että uuden palvelun kehittämisen prosessi ei kuitenkaan etene niin lineaarisesti. Palveluiden kehityksen voidaan nähdä monella muullakin tapaa eroavan tuotteen kehityksestä.

Ojasalo & Ojasalo (2008) tuovat esiin Edvardssonin (1996) esittämiä eroja tavaroiden ja palveluiden kehityksen johtamisessa. Fyysisiä tuotteita kehittämässä ovat usein ammattilaiset, kun taas yrityksellä sen siirtyessä enemmän palveluntarjoajaksi ei vielä välttämättä ole palvelukehitykseen tarvittavia ammattilaisia. Yrityksillä on tuotteiden kehittämistä varten usein omia tuotekehitysosastoja, kun taas palvelujen kehittäminen tapahtuu usein asiakaskontaktien toimesta. Projektisuunnitelmat eivät palveluja kehitettäessä ole niin selkeät kuin tuotetta kehitettäessä. Markkinatietoa on runsaammin saatavilla liittyen uusien tuotteiden mahdollisuuksiin kuin palveluihin. Tuotteiden tuotantoprosessi on yrityksissä usein määritelty täsmällisesti, kun taas palveluissa tuotantoprosessin määrittely on epämääräisempää. Kehitysprosessin lopputuloksena on fyysisen tuotteen kohdalla konkreettinen tavara, jota voidaan kokeilla etukäteen, kun taas palvelukehityksen lopputulos on abstrakti tarjooma, jota ei yleensä voida kokeilla etukäteen. Palvelujen innovaation johtamisen voidaan siten nähdä olevan epäsystemaattisempaa toimintaa kuin fyysisten tuotteiden innovaation (Ojasalo & Ojasalo 2008, 207–208).

Scheuing & Johnson (1989) ovat esittäneet yksityiskohtaisimman kuvauksen uuden palvelun kehittämisprosessista. Heidän mallinsa on lineaarinen ja sisältää kaikkiaan viisitoista vaihetta. Mallin ensimmäiset kolme vaihetta ovat uuden palvelun tavoitteiden ja strategian muotoilu, ideoiden generointi ja ideoiden seulonta. Vaiheita 4-11 (konseptin kehittäminen, konseptin testaus, liiketoiminnan analyysi, projektin auktorisointi, palvelun suunnittelu ja testaus, prosessien ja systeemien suunnittelu ja testaus, markkinointiohjelman suunnittelu ja testaus, henkilöstön kouluttaminen) kutsutaan suunnitteluksi ja ne sisältävät uuden palvelun, sen jakelun ja markkinoinnin suunnittelun sekä jalostuksen. Uuden palvelun testaus sisältää vaiheet 12 ja 13 (palvelun testaus ja pilotointi). Vaihe 14 on palvelun täyden mittakaavan lanseeraus ja 15 lanseerauksen jälkeinen arviointi. Asiakas on mukana idean luomisen vaiheessa, palvelun suunnittelun ja testauksen sekä markkinointiohjelman suunnittelun ja testauksen vaiheissa ja itse lopullisen palvelun pilotoinnin ja markkinointikokeilun vaiheessa (Scheuing & Johnson 1989, 25–24; Ojasalo & Ojasalo 2008, 209–213).

Alamin & Perryn (2002) mukaan Scheuing & Johnsonin (2002) mallissa ei kuitenkaan huomioida sellaisten tiimien merkitystä palvelun kehityksessä, joissa on

osaajia yrityksen eri toiminnoista. Mallissa ei myöskään tuoda esiin sitä, että palvelua kehitettäessä vaiheet saattavat olla päällekkäisiä. Scheuing & Johnsonin (1989) uuden palvelun kehittämisen malli ei ole asiakaskeskeinen. Alamin & Perryn (2002) mukaan palvelukehityksen tulisi olla asiakaskeskeistä ja palvelukehityksessä tulisi määritellä asiakkaan roolit ja aktiviteetit eri vaiheissa (Alam & Perry 2002, 517–518).

Alam & Perry (2002) ovat esittäneet lineaarisen kymmenvaiheisen asiakaskeskeisen uuden palvelun kehittämisen mallin. Heidän mallissaan osa vaiheista etenee kuitenkin samanaikaisesti. Siinä kolme perinteistä tuotekehitysvaihetta on yhdistetty samanaikaisesti eteneviksi pareiksi. Strateginen suunnittelu ja ideointi tapahtuvat samanaikaisesti, samoin sitä seuraavat vaiheet ideoiden seulonta ja liiketoiminta-analyysi. Näiden jälkeen on vuorossa poikkifunktionaalisten tiimien muodostaminen ja sitä seuraa palvelun ja prosessien suunnittelu. Henkilöstön koulutus sekä palvelun testaus ja pilotointi ovat seuraavana ja tapahtuvat samanaikaisesti. Niiden jälkeen ovat vielä vuorossa testimarkkinointi ja kaupallistaminen. Myös tässä mallissa eri vaiheiden välissä on portteja, joissa arvioidaan jatketaanko kehitysprosessia eteenpäin (Alam & Perry 2002, 525; Grönroos ym. 2007, 64–65).

Malli nostaa esiin strategisen suunnittelun merkityksen. Palvelun kehittäminen on iteratiivinen prosessi, jossa vaiheet toistuvat ja sen vuoksi ei voida edetä täysin ennalta tehdyn suunnitelman mukaisesti. Liiketoiminta-analyysin tärkeys korostuu myös ja se vaatii sekä toimittajalta että asiakkaalta liiketoiminnan ja ydinosamisten muutoksia. Liiketoiminta-analyysitarkasteluja tehdään yhteistyössä toimittajan ja keskeisten asiakkaiden kanssa. Toteutuksessa nousee esiin poikkifunktionaalisten tiimien, palveluprosessin suunnittelun sekä henkilöstön koulutuksen merkitys. Kaikki nämä ovat välttämättömiä osia palvelujen kehitystoiminnassa ja tuottamisprosessissa. (Alam & Perry 2002, 515–534; Grönroos ym. 2007, 64–66). Malli on kehitetty kuluttajamarkkinoille suunnatulle palvelulle, joten se ei riittävästi ota huomioon asiakkaan mukanaoloa palvelukonseptien kehitysvaiheessa (Grönroos ym. 2007, 64–66).

Johnson, Menor, Roth & Chase (2000) esittävät nelivaiheisen uuden palvelun kehittämisen mallin. Ensimmäisessä eli palvelun suunnittelun vaiheessa muodostetaan tavoitteet uusille palveluille eli strateginen näkökulma ja luodaan sekä etsitään uusia ideoita sekä kehitetään ja testataan palvelukonseptia. Seuraavana on analyysivaihe ja siinä arvioidaan idean toteutettavuutta taloudellisesti ja annetaan lupa projektin toteuttamiselle sekä määritellään vastuut. Kolmannessa vaiheessa kehitetään palvelua ja sen markkinointia sekä testataan ne ja koulutetaan henkilöstöä palvelun tuottamiseen. Viimeisessä eli neljännessä vaiheessa palvelu lanseerataan markkinoille. Johnson ym. (2000) korostavat, samoin kuin Alam & Perry (2002), uuden palvelun kehittämisen epälineaarisuutta ja iteratiivisuutta. Palvelun kehittäminen riippuu heidän mukaansa ”mahdollistajista”, joita ovat tiimit, käytettävissä olevat työkalut ja yrityksen organisatorakenne ja sen muutos. Mahdollistajien käyttö nopeuttaa palvelunkehitysprosessia ja

yrittäjien resurssien käyttämistä hyväksi palvelukehityksessä. Palvelun kehittämisessä mukana olevia organisaation komponentteja, jotka muodostavat tarvittavat resurssit, ovat heidän mallissaan ihmiset, tuotteet, teknologia ja järjestelmät (Johnson ym. 2000, 17–19).

2.3.2 Organisaatorisiin tekijöihin perustuvat uuden palvelun kehittämisen mallit

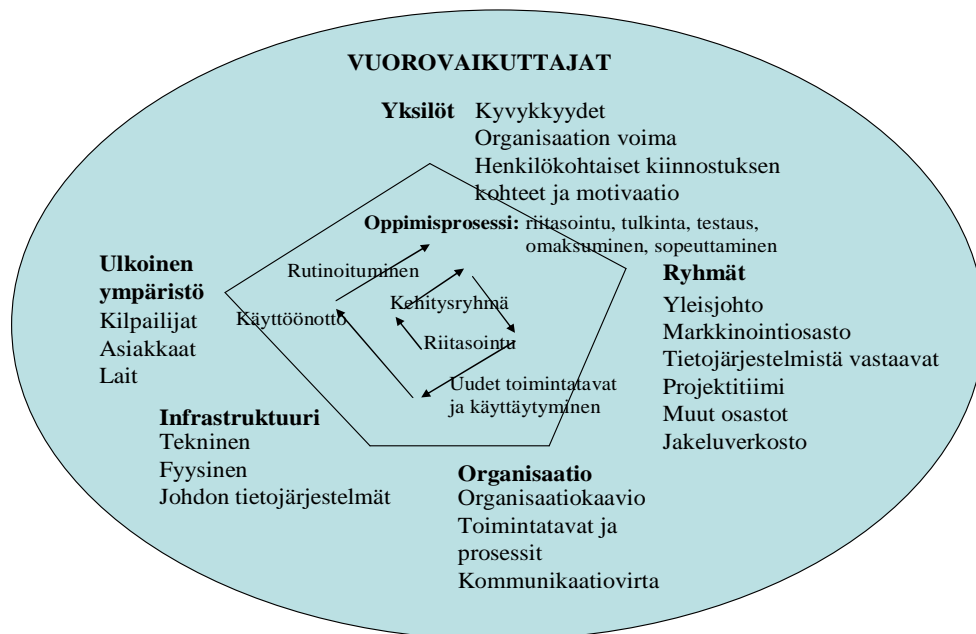
Vaikka edellä esitetyt lineaariset palvelun kehittämisen mallit kuvaavatkin hyvin meneillään olevaa prosessia, on niissä myös puutteita. Selkeisiin vaiheisiin jaetun mallin seuraaminen voi johtaa liikaa byrokraattisuuteen ja olla aikaa vievää. Sen vuoksi esiin onkin nostettu malleja, joissa jotkut vaiheet kehitysprosessissa saattavat olla samanaikaisia. Toiseksi, vaiheiden kuvaus ei kuvaa riittävän hyvin sitä, miten yritykset organisoivat kehitystiimejään, vaikka malleissa korostetaan sellaisten tiimien tärkeyttä, joihin tulee osajia yrityksen eri toiminnoista. Uusi palvelu syntyy yhteistyönä ja kehitystiimin jäsenten vuorovaikutus sekä johdon sitoutuminen uuden palvelun kehittämiseen ovat erityisen tärkeitä. Siksi menestyksen saavuttamiseksi uuden palvelun kehittämisessä tuleekin keskittyä tarkastelemaan kehitystiimiä ja sen organisoitumista (Stevens & Dimitriadis 2005, 177–178).

Edvardsson & Olsson (1996) tarkastelevat uuden palvelun kehittämistä laadun ja palvelukehitykseen organisoitumisen näkökulmasta. Tavoitteena on heidän mukaansa tuottaa laadukasta palvelua alusta saakka. Jotta asiakkaalle voitaisiin tuottaa laadukasta palvelua, on palvelun tuottamisen edellytysten oltava koossa. Myös Edvardsson & Olsson nostavat esiin tiimien merkityksen palvelun kehittämisessä, kuten Alam & Perry (2002) ja Johnson ym. (2000). Edvardsson & Olsson jakavat palvelun kehittämisen kolmeen osaan: palvelukonseptin kehittämiseen, palvelusysteemin kehittämiseen eli tarvittavien resurssien kokoamiseen ja palveluprosessin kehittämiseen. Palvelukonsepti viittaa palvelun prototyyppiin, se kertoo niistä hyödyistä ja siitä arvosta, jota asiakas palvelusta tulee saamaan. Palvelukonseptissa kuvataan asiakkaan tarpeet ja se, miten nämä tarpeet palvelulla tullaan tyydyttämään. Palvelukonsepti on yksityiskohtainen kuvaus siitä, mitä asiakkaan hyväksi tullaan tekemään ja miten haluttuun lopputulokseen tullaan pääsemään. Konsepti kuvaa siis sitä, miten asiakaskeskeisyys toteutuu.

Palvelusysteemi kattaa kaikki ne resurssit, jotka ovat käytettävissä palvelukonseptin toteuttamisessa. Resursseja ovat palveluyrityksen henkilöstö, asiakkaat osana toteuttamassa palvelua, organisaatio ja sen rakenne sekä tehtäväjako tukemassa palvelun kehittämistä ja tuottamista sekä vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Palveluprosessi puolestaan muodostuu ketjusta aktiviteetteja, joiden on toimittava, jotta asiakkaan haluama palvelu saadaan hänelle kehitettyä ja toimitettua. Yritys siis määrittelee

yksityiskohtaisesti, mitä tehdään ja kuka tekee sekä missä toimitaan (Edvardsson & Olsson 1996, 141–164).

Uuden tiedon merkitystä ja jatkuvan oppimisen sekä asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen ja asiakasyhteistyön tärkeyttä palvelua kehitettäessä korostavat palvelunkehitysmallissaan myös Stevens & Dimitriadis (2005, 182). Palvelun kehittäminen on heidän mukaansa jatkuva prosessi, josta ei pysty erottamaan selkeitä vaiheita, vaan prosessin aikana toimijat muuttuvat ja kommunikaatio sekä toiminta ovat iteratiivista. Tärkeää on tunnistaa, minkälaista osaamista tarvitaan ja tuoda kehitystiimiin ihmiset, joilla on tarvittava osaaminen. Seuraavassa kuviossa on esitetty Stevensin & Dimitriadisin (2005) uuden palvelun kehittämisen malli.



Kuvio 1 Oppimista korostava palvelun kehittämisen malli (Stevens & Dimitriadis 2005, 191)

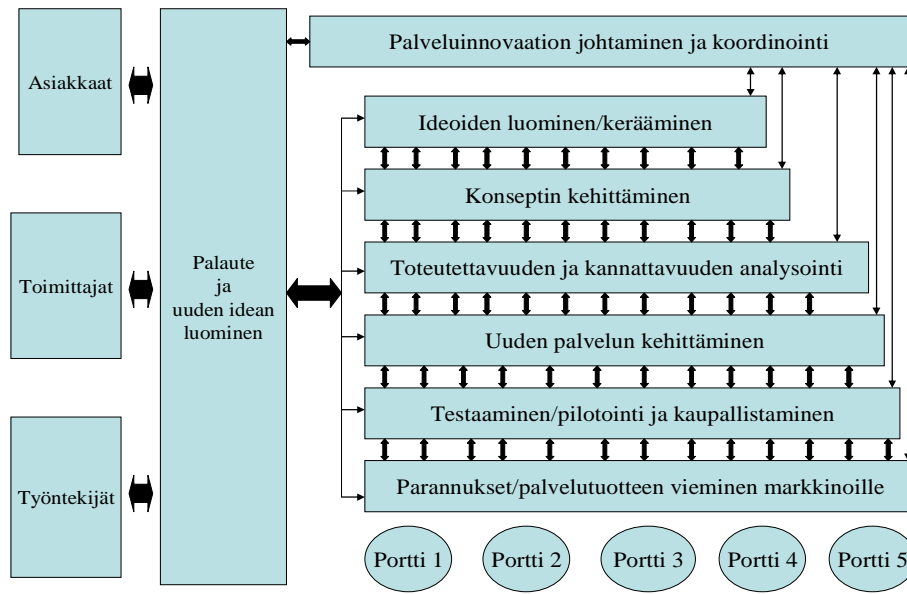
Uuden palvelun kehitysprosessi ja oppiminen tapahtuvat vuorovaikutuksessa toimijoiden kesken. Mallin käsite vuorovaikuttajat viittaavat toimijoihin, jotka jatkuvassa keskinäisessä vuorovaikutuksessa luovat tietämystä. Vuorovaikuttajina on sekä yksilöitä että ryhmiä. Yksilö omaksuu tietoa ryhmältä. Toisaalta ryhmä saa tietoa yksilöiltä, jotka tulevat joko yrityksen ulkopuolelta palvelunkehitysprosessiin mukaan tai yrityksen sisällä toimivilta ihmisiltä, joilla on erilaista kokemusta ja tietämystä. Malliin on inhimillisten toimijoiden lisäksi otettu mukaan tekniikka, jota voidaan

hyödyntää vuorovaikutusprosessissa. Sekä yrityksen ulkopuoliset, että yrityksessä toimivat ihmiset käyttävät tekniikkaa hyväksi tiedon hankkimisessa ja siirrossa. Ulkoinen ympäristö on mallissa mukana, koska se usein toimii innovaation ja uuden palveluidean lähtökohtana.

Oppimisprosessi kuvion keskellä kuvaa oppimisen kautta tapahtuvaa päätöksentekoa palvelunkehitysprosessin aikana. Keskeisenä on riitasointu eli lähtökohta päätöksenteolle. Ratkaistakseen eteen tulleen ongelman on projektiryhmän etsittävä tietoa, keskusteltava, otettava huomioon asiakkaan tarpeet ja näkökulmat sekä käytettävä omaa aikaisempaa kokemustaan ja tietämystään hyväksi. Ongelman ratkaiseminen johtaa uusien toimintatapojen käyttöönottoon, jotta palvelu voidaan asiakkaalle tuottaa. Uuden palvelun tuottaminen merkitsee sitä, että toimijoiden roolit on määriteltävä, on päätettävä mitä kukakin tekee, jotta asiakas saa tarpeisiinsa vastaavaa palvelua (Stevens & Dimitriadis 2005, 182–193).

2.3.3 Teollisen palvelun kehittämisen mallit

Panesarin & Markesetin (2008, 188–189) teollisen palvelun kehittämisen mallissa on kuusi vaihetta. Myös he korostavat erityisesti sellaisten kehitystiimien perustamista, joihin valittavilla ihmisillä on erilaista kokemusta ja osaamista. Erityisen tärkeää on intensiivinen kommunikointi ja tiedonvaihto kaikkien prosessissa mukana olevien välillä. Ne auttavat koordinoimaan ja integroimaan palvelukehitykseen tehtäviä. Seuraavassa kuviossa on esitetty Panesarin & Markesetin (2008) teollisen palvelun kehittämisen malli.



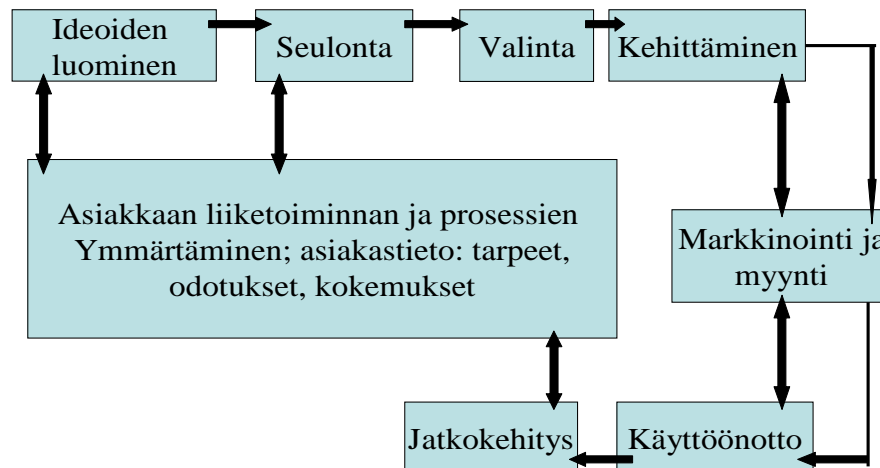
Kuvio 2 Teollisen palvelun kehittämisen malli (Panesar & Markeset 2008, 188)

Tiedonvaihtoa ja kommunikointia kuvaavat mallissa monet pienet kaksisuuntaiset nuolet. Kehitysprosessi on iteratiivinen ja syklinen. Eri aktiviteetit voivat alkaa samanaikaisesti. Palaute asiakkailta, toimittajilta ja työntekijöiltä on tärkeää kehitettäessä prosessia sen joka vaiheessa. Tehtävät prosessin eri vaiheissa menevät päällekkäin ja niiden tarkka määrittely saattaa olla vaikeaa. Sen vuoksi on tärkeää, että kehitystä tarkkailee ja siitä vastaa vahva johtoryhmä. Prosessin johtaminen ja koordinointi myös edellyttää, että prosessia arvioidaan, monitoroidaan ja kontrolloidaan. Arviointi ja kontrollointi on mallissa kuvattu portein, joita on viisi. Porttien kohdalla voidaan myös tarvittaessa tehdä muutoksia kehitystiimiin. Idealähteinä uuden palvelun kehittämiseen toimivat muun muassa työntekijät, tutkimus ja kehitys, uusi teknologia, asiakkaat, osaamisen analysointi, oppiminen muilta markkinoilla toimivilta ja toimittajat. Uuden palvelun kehittämisen ajureita ovat puolestaan markkinoilla havaitut tarpeet, asiakkaan aloitteet ja palaute, teknologia, työntekijän aloite ja palaute, yhteiskunnan asettamat määräykset ja markkinoilta jo löytyvät samantyyppiset palvelut (Panesar & Markeset 2008, 188–189).

Mitä monimutkaisemmaksi palvelu muuttuu, sitä enemmän asiakkaan onkin oltava mukana palvelun määrittelemisessä ja palvelutuotannossa. Tämä pätee erityisesti teollisiin palveluihin, koska jokaisen asiakkaan tuotantoprosessit ovat juuri hänen ympäristöönsä ja toimintaansa suunniteltuja. Toisaalta myös monet standardoidut palvelut tuotetaan asiakkaan toimitiloissa, ja siten niissä on oltava mukana jonkin verran asiakkaan fyysisiä resursseja ja henkilökuntaa. Asiakkaan osallistuminen palvelun

tuottamiseen voidaan nähdä ainutlaatuisena menestystekijänä teollisissa palveluissa (Mathieu 2001b; de Brentani & Ragot 1996, 517-530; Paloheimo ym. 2004, 27).

Paloheimon, Miettisen & Braxin (2004) teollisen palvelun kehittämisen mallissa on seitsemän vaihetta: ideoiden luominen, seulonta, valinta, kehittäminen, markkinointi ja myynti, käyttöönotto ja palvelun kehittäminen eteenpäin. Heidän mukaansa koko palvelun elinkaaren prosessi kietoutuu asiakkaan ympärille ja ainoa vaihe, jossa asiakas ei ole mukana on palvelun valinnan vaihe. Uuden palvelun kehitysprosessi on jatkuva kehä, kokemuksen palvelun käyttöönotosta nostavat esiin uusia kehitystarpeita ja ideoita. Seuraavassa kuviossa on esitetty Paloheimon ym. (2004) teollisen palvelun kehittämisen malli.



Kuvio 3 Teollisen palvelun kehittämisen malli, jossa koko palvelun elinkaari kietoutuu asiakkaan ympärille (Paloheimo, Miettinen & Brax 2004, 56)

Paloheimon ym. (2004) mallissa keskeistä on asiakkaan liiketoiminnan ja prosessien ymmärtäminen. Ymmärryksen avulla voidaan kehittää ja tarjota palveluita, jotka tukevat asiakasta hänen omassa arvontuotannossaan. Sen vuoksi asiakkaan tulee olla mukana prosessissa. Myös Edvardsson ym. (1996) korostavat tätä asiakkaan osallistumista, jotta hänen tarpeensa tulevat ymmärretyksi. Asiakasrajapinnassa toimivat ovat tärkeässä asemassa uuden palvelun kehittämisessä, sillä heillä on usein paljon kokemusta, näkemystä asiakkaan toiminnasta ja hiljaista tietoa, joka tulee saada käyttöön organisaatiossa. Toisaalta suuresta tietomäärästä on osattava valita se, mikä on

tärkeää ja merkityksestä palveluiden kehittämisen kannalta (Paloheimo ym. 2004, 56-57; Bitran & Pedrosa 1998, 182).

Myös Neu & Brown (2005) ovat nostaneet esiin asiakaskeskeisen orientoitumisen ja asiakkaan tuntemisen kuvatessaan teollisten palveluiden kehittämisen menestystekijöitä. Heidän mielestään inhimilliset resurssit ja erityisesti etulinjassa eli asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt ovat avainresurssi valmistavan yrityksen kehittäessä palveluitaan. Asiakasrajapinnan ihmiset toimivat asiakkaalle luotettavana neuvonantajana ja ovat mukana sekä kehittämässä että tuottamassa asiakkaan tarpeisiin vastaavaa ratkaisua. He pyrkivät luomaan oppivan suhteen asiakkaisiin, suhteen, jossa molemmat osapuolet oppivat toisiltaan ja kehittävät yhdessä yhteistyötään. Asiakasrajapinnan ihmisten on tehtävä yhteistyötä muiden yrityksessä toimijoiden kanssa vastatakseen asiakkaiden tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla, sillä yhdellä ihmisellä ei ole kaikkea palvelukehityksessä ja palvelun tuottamisessa tarvittavaa osaamista (Neu & Brown 2005, 3-12; Bitran & Pedrosa 1998, 181-182).

2.4 Asiakaskeskeisyys teollisten palveluiden kehittämisessä

Asiakaskeskeisyyttä on määritelty eri tavoin kirjallisuudessa (Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990) ja usein se liitetään sellaisiin käsitteisiin kuin markkinakeskeisyys, markkinointi, ja ”asiakkaan asettaminen ensimmäiseksi”. Kirjallisuuden mukaan keskeistä on kuitenkin asiakkaan asettaminen keskeiselle sijalle yrityksen strategiaa kehitettäessä (Nwankwo 1995, 5-6). Narverin & Slaterin (1990) mukaan asiakaskeskeisyys on osa markkinakeskeistä toimintaa. Muut osat ovat kilpailijakeskeisyys ja toimintojen välinen koordinaatio (Narver & Slater 1990; Nwankwo 1995, 6). Myös Hou (2008, 1254-1255) näkee asiakaskeskeisyyden yhtenä osana markkinakeskeisyyttä. Muita osia ovat hänen mukaansa tiedon hankinta, jaettu tieto ja tietämys, organisaation oppiminen ja toimintojen välinen koordinaatio ja integrointi.

Shapiro (1988) ja (Webster 1988) mukaan asiakaskeskeisyyttä ja markkinakeskeisyyttä ei voida selkeästi erottaa toisistaan ja sen vuoksi voidaan käyttää jompaakumpaa termiä (Nwankwo 1995, 6). Myös Deshpandén, Farleyn & Websterin (1993, 27) mukaan asiakaskeskeisyys merkitsee samaa kuin markkinakeskeisyys ja he määrittelevät sen joukoksi vakaumuksia, jotka asettavat asiakkaan ensimmäiseksi rakennettaessa pitkällä aikavälillä kannattavaa yritystä. Dulaimin (2005, 5) mukaan termin markkinakeskeisyys käyttäminen korostaa sitä, että asiakasarvon tuottaminen ei ole vain markkinoinnin tehtävä, vaan siihen osallistuvat kaikki yrityksessä.

Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan ennen kaikkea organisaation laajuista asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin liittyvää tiedon hankintaa ja luomista, tiedon

jakamista läpi yrityksen eri osastojen sekä organisaationlaajuista tiedon hyväksikäyttöä (Kohli & Jaworski 1990, 6). Se merkitsee sitä, että yritykset pyrkivät, markkinoinnin käsitteeseen perustuen, ymmärtämään asiakkaiden sekä ilmaistuja että piileviä tarpeita ja pyrkivät kehittämään niihin ylivertaisia ratkaisuja luoden siten asiakkaalle arvoa ja saavuttaen näin kilpailuetua (Day 1994a, 37–52; Slater & Narver 1998, 1001–1006; Jaworski & Kohli 1993, 53–70).

Houn (2008, 1251–1268) mukaan asiakaskeskeiset yritykset voivat saavuttaa yllättäviä tuloksia, mikäli ne pyrkivät hankkimaan tietoa ja todella ymmärtämään, mitä asiakkaat arvostavat. Woodruff (1997) on arvohierarkiassaan tuonut esiin asiakastiedon merkityksen asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Hierarkian ensimmäisellä tasolla tuote tai palvelu täyttää asiakkaan tuotteen tai palvelun ominaisuuksille asetetut vaatimukset ja hän on niihin tyytyväinen. Toisella tasolla pyritään saavuttamaan tilanne, jossa asiakas on myös tyytyväinen siihen tilanteeseen, mikä tuotteen ja palvelun käytöstä seuraa. Hän on tyytyväinen lopputulokseen. Kolmannella ja korkeimmalla tasolla täytetään myös ne tavoitteet, joita asiakas on tuotteen ja palvelun käytölle asettanut. Jotta tähän päästään, on asiakkaasta saatava syvempää tietoa kuin mitä esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittaus voi tuottaa. Tietoa tulee myös hyödyntää ja siitä tulee oppia (Woodruff 1997, 142–147).

Asiakkaista saatavaa tietoa ja tietämystä tulee jakaa eteenpäin organisaatiossa. Kohli & Jaworski (1990, 1-18) näkevät asiakaskeskeisyyden koko yrityksen laajuisena tiedon luomisen ja jakamisen prosessina, joka lähtee asiakkaiden sekä tämänhetkisistä että tulevista tarpeista ja johon organisaation kaikki osat vastaavat. Asiakaskeskeisyys toteutuu tiedon ja osaamisen luomisen, jakamisen ja vastaanottamisen sekä omaksumisen kautta.

Oppiva organisaatio aikaansaa sen, että organisaation jäsenet ovat halukkaita keräämään tietoa, reagoimaan saamansa tiedon perusteella ja siirtämään saamansa tietoa eteenpäin (Sinkula, Baker & Noordewier 1997, 305–318). Sinkula ym. (1997, 305) nostavat esiin Garvinin (1993) määritelmän, jonka mukaan oppivalla organisaatiolla on kykyä hankkia, luoda ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa toimintaansa saamansa tiedon perusteella. Organisaatio oppii silloin, kun sen jäsenet oppivat ja tuovat tietonsa muiden käyttöön. Organisaatio oppii hankkimalla, jakamalla ja tulkitsemalla tietoa sekä kehittämällä muistiaan. Organisaation oppiminen edellyttää sitä, että sen jäsenet oppivat ja tuovat tietonsa muiden organisaatiossa toimivien käyttöön (Day 1994, 37–52). Oppiminen merkitsee organisaatiolle kykyä saada aikaan haluttuja muutoksia, pääsemistä nykyisestä tilanteesta, uuteen haluttuun tilaan. Asiakaskeskeisyys vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestymiseen silloin, kun organisaatio on oppiva (Jiménez-Jiménez & Cegarra-Navarro 2007, 694).

Day (1994, 38) tarkastelee asiakaskeskeisen yrityksen kyvykkyyksiä yhdistäen strategisen johtamisen näkökulmat kyvykkyyksistä laatujohtamiseen. Asiakaskeskeisillä

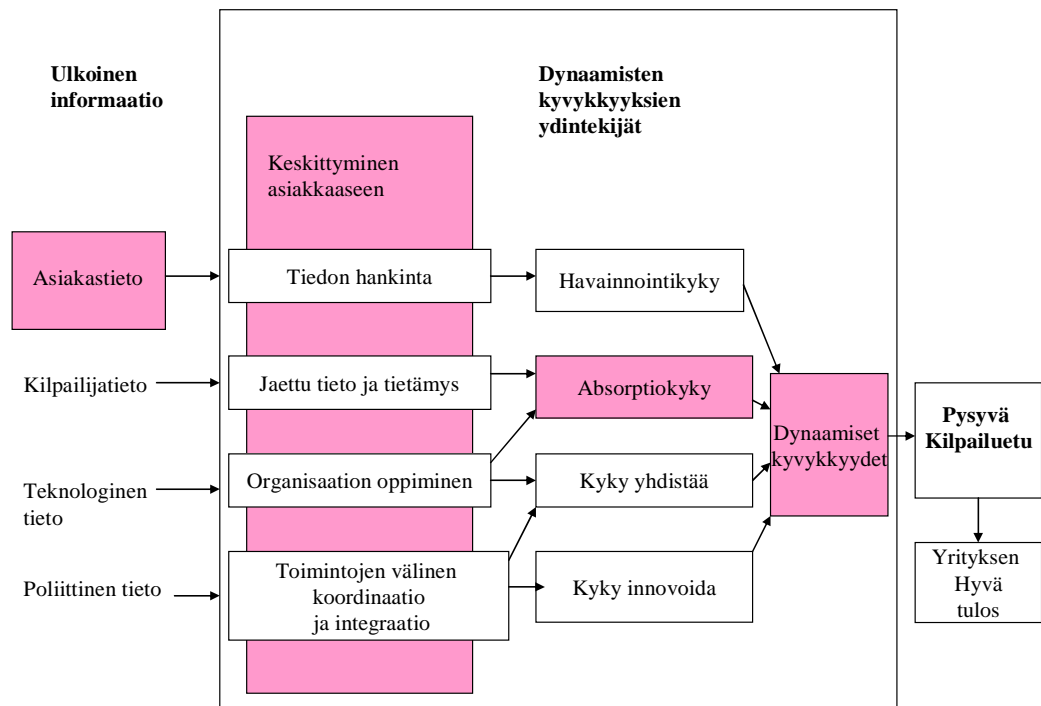
organisaatioilla on hänen mukaansa muita organisaatiota parempi kyky havainnoida markkinoita, liittää asiakas itseensä ja käyttää tehokkaasti hyväkseen eri kanavia. Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen edellyttää jatkuvaa oppimista asiakkaista ja markkinoista, joilla yritys toimii sekä jatkuvaa tiedon keräämistä, sen yhdistämistä aiempaan tietoon ja käyttämistä hyväksi (Day 1994, 9; Paarup Nielsen 2006, 59–71).

Asiakaskeskeisten yritysten voidaan nähdä hankkivan, kommunikoivan, tulkitsevan ja muistavan tietoa samalla tavoin kuin ihmiset yleensä käsittelevät tietoa. Kuitenkin kollektiivinen oppiminen on paljon enemmän kuin yksittäisten ihmisten oppimisen summa. Osa tästä kollektiivisesta tiedosta voidaan löytää järjestelmistä, toimintatavoista, rutiineista ja tiedostoista. Kaikkein hyödyllisin tieto on kuitenkin hiljaista tietoa. Se on uponneena tapaan, jolla päätöksiä tehdään ja tietomäärästä valitaan se, mikä on tärkeää sekä yhteisesti jaettuihin tiedon tulkinnan malleihin. Asiakaskeskeiset yritykset oppivat olemalla avoimia ulkopuolelta tulevaa tietoa kohtaan. Asiakasrajapinnassa toimivat ihmiset tuovat asiakkailta saamansa tiedon ja palautteen muiden käyttöön yrityksessä ja myyntihenkilöstö on motivoitunut raportoimaan muutoksista asiakkaiden ja kilpailijoiden toiminnassa tietäessään, että heidän tuomaansa tietoa käytetään myös hyväksi. Oppivat organisaatiot ovat valmiita kokeilemaan ja muuttamaan toimintatapojaan, mikäli muutoksen voidaan nähdä tuovan etua. Kilpailijoiden toiminnasta voidaan oppia benchmarkingin avulla. Oppivassa organisaatiossa kerättyä tietoa jaetaan laaja-alaisesti (Day 1994, 10–18). Toimintojen välinen koordinaatio ja integrointi vahvistavat asiakkaiden tarpeiden jatkuvaa tyydyttämistä. Asiakkaat myös haluavat, että yrityksessä tehdään yhteistyötä, jotta he saavat tarvitsemiaan tuotteita ja palveluja. Päätöksenteossa ja strategian laadinnassa tulisi olla mukana ihmisiä, joilla on erilaista kokemusta ja osaamista ja päätösten tulisi syntyä avoimen prosessin tuloksena (Deshpandé & Farley 1993, 23–37).

Wang ja Lo (2003) tarkastelevat asiakaskeskeisyyttä kyvykkyyksien näkökulmasta ja puhuvat asiakaskeskeisistä tuloksesta ja sen edellytyksistä. Niitä voidaan tarkastella sekä yrityksen että yksilön tasolla. He tarkastelevat asiakaskeskeistä toimintaa siihen tarvittavien kyvykkyyksien näkökulmasta ja jakavat asiakaskeskeiseen tulokseen pääsemiseen tarvittavat kyvykkyydet teknologisiin, markkina- ja integroiviin kyvykkyyksiin. Teknologisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan kykyä käyttää teknologiaa hyväksi yrityksen toiminnassa ja tiedon käsittelyssä sekä keräämisessä sekä tietysti teknistä tietämystä liittyen yrityksen valmistamiin tuotteisiin ja palveluihin. Markkinakyvykkyydet perustuvat syvälliseen asiakkaan nykyisten ja tulevien tarpeiden, preferenssien ja heidän toimintaansa vaikuttavien tekijöiden sekä kilpailijoiden toiminnan ymmärtämiseen. Integroivat kyvykkyydet liittyvät tiedon luomiseen ja siirtämiseen ja yhdistämiseen uuteen tietämykseen sekä yrityksen sisältä ja ulkoa. Integroivat kyvykkyydet yhdistävät teknologiset ja markkinakyvykkyydet.

Wang ja Lo (2003) korostavat myös oppimista ja joustavuutta reagoida muutoksiin ympäristössä (Wang & Lo 2003, 500–506). Asiakkaat ovat yhä enemmän mukana palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä ja ovat siten mukana arvonluonnissa. Wang & Lo (2003), edellä mainitsemia oppimista ja joustavuutta tarvitaan, jotta palveluyrityksellä olisi 1) ymmärrys asiakkaasta ja hänen toimintaverkostostaan, 2) kykyä muokata odotuksia ja tuoda verkostossa käyttöön tarvittava osaaminen ja 3) tietoja ja taitoja kehittää ja käyttää uutta teknologiaa ja luoda uusia infrastruktuureja tiedolle ja logistisia mahdollisuuksia (Edvardsson; Gustafsson; Johnson & Sandén 2002, 17).

Jotta asiakkaaseen keskittyminen johtaisi menestykseen ja kestävään kilpailukykyyn, on organisaatiolla oltava kyvykkyyksiä, joiden avulla asiakaskeskeisyys saadaan sidottua yrityksen prosesseihin ja toimintatapoihin. Houn (2008, 1259–1264) mukaan yritykseen tulee ja sinne hankitaan aktiivisesti uutta tietoa liittyen asiakkaisiin, kilpailijoihin, teknologiaan ja sen kehittymiseen sekä poliittisiin muutoksiin toimintaympäristössä. Tähän tietoon yritys pystyy vastaamaan ja sitä käsittelemään keskittymällä asiakkaaseen. Tämän onnistumiseen yritys tarvitsee kuitenkin dynaamisia kyvykkyyksiä. Dynaamisten kyvykkyyksien avulla tieto ja tietämys, oppiminen ja opitut asiat sekä toimintojen välinen koordinaatio ja integraatio saadaan siirrettyä ja upotettua yrityksen prosesseihin. Asiakkaisiin keskittyvä ajattelutapa ja toiminta tuottaa yritykselle kilpailukykyä silloin, kun yritys kykenee yhdistämään uudelleen ja käyttämään resurssejaan niin, että se parhaalla mahdollisella tavalla vastaa muutoksiin, joita se huomaa ympäristössä tapahtuvan. Seuraavassa kuviossa on esitetty Houn (2008) näkemys dynaamisten kyvykkyyksien yhteydestä asiakaskeskeisyyteen ja sekä dynaamisten kyvykkyyksien että asiakaskeskeisyyden vaikutus yrityksen menestymiseen.



Kuvio 4 Asiakkaaseen keskittyminen ja dynaamiset kyvykkyydet teollisten palveluiden kehittämisessä (mukaillen Hou 2008, 1259)

Hou (2008) on tuonut esiin dynaamisten kyvykkyyksien osatekijät; havainnointikyvyn, absorptiokyvyn, kyvyn yhdistää ja kyvyn innovoida. Kuviossa 4 tummennetut alueet kuvaavat tämän tutkielman näkökulmaa. Tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena on asiakastiedon hankkiminen ja omaksuminen teollisten palveluiden asiakaskeskeisessä kehittämisessä. Seuraavassa luvussa luodaan kuva dynaamisista kyvykkyyksistä, jotta lukija saa kuvan siitä kontekstista, johon tutkielma sijoittuu. Tässä tutkielmassa teollisten palveluiden kehittämisessä tarvittavia kyvykkyyksiä, joiden avulla asiakastietoa hankitaan ja omaksutaan, tarkastellaan dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta. Dynaamisista kyvykkyyksistä on valittu tässä tutkielmassa lähempään tarkasteluun absorptiokyky, koska Cohen & Levinthal (1990, 128–152); Easterby-Smith, Graca, Antonacopoulou & Ferdinand (2008, 484) mukaan absorptiokyvyn voidaan nähdä monin tavoin ilmentävän dynaamisia kyvykkyyksiä ja se kuvastaa tiedon hankintaa, muokkausta ja hyväksikäyttöä.

3 ABSORPTIOKYKY DYNAAMISENA KYVYKKYYTENÄ

3.1 Dynaamiset kyvykkyydet

Teece ym. (1997) ja Eisenhardt & Martin (2000) määrittelevät dynaamiset kyvykkyydet yrityksen prosesseiksi, rutiineiksi ja toimintatavoiksi, joiden avulla ne yhdistävät, uudelleenmuotoilevat, saavuttavat ja ottavat käyttöön resursseja vastatakseen muutoksiin markkinoilla tai saadakseen niitä aikaan (Teece ym.1997, 509–533; Eisenhardt & Martin 2000, 1107). Dynaamisten kyvykkyyksien avulla yritykset pystyvät siten jatkuvasti integroimaan resurssejaan uudelleen esimerkiksi yritysoston tai allianssin yhteydessä ja lisäämään tietämystään vastatakseen markkinoilla tapahtuviin muutoksiin, esimerkiksi tuotekehityksessä tai strategisessa päätöksenteossa (Eisenhardt & Martin 2000, 1106–1108; Jung-Erceg, Pandza, Armbruster & Dreher 2007,38; Wang & Lo 2007, 35; Hou 2008, 1257).

Kogut & Zander (1992) käyttävät termiä yhdistävät kyvykkyydet kuvataksaan organisatorisia prosesseja, joiden avulla yritykset hankkivat tietoresursseja ja löytävät uusia tapoja hyödyntää näitä resursseja (Kogut & Zander 1992, 384; Grant 1996a, 377). Myös Van den Bosch, Volberda & de Boer (1999, 556-557) puhuvat yhdistävistä kyvykkyyksistä ja jakavat ne kolmeen osaan. Järjestelmäkyvykkyydet muodostuvat ohjauksesta, käytännöistä ja toiminnoista, joista yrityksessä on sovittu ja oppaista, joita on laadittu eksplisiittisen eli ilmaistun tiedon jakamiseksi. Koordinaatiokyvykkyydet puolestaan liittyvät ryhmässä toimivien ihmisten suhteisiin ja sitä kautta lisäävät tiedon absorptiota. Koordinaatiokyvykkyydet kuvaavat lateraalista kanssakäymistä. Ne kehittyvät koulutuksen, harjoittelun ja työnkierron sekä osallistumisen kautta. Osallistuminen päätöksen tekoon ja erilaista tietämystä omaavien ihmisten tuleminen yhteen kehittää koordinaatiokyvykkyyksiä. Sosialisaatiokyvykkyydet viittaavat yrityksen kykyyn tuottaa yhteisesti jaettu ja sisäistetty ideologia. Yrityksen kulttuuri on luomassa sosialisaatiokyvykkyyksiä. Yhteiset arvot ja uskomukset kehittyvät ajan kuluessa ja niihin vaikuttaa voimakkaasti yrityksen historia.

Sekä dynaamiset että organisatoriset kyvykkyydet voidaan nähdä organisatorisina rutiineina, mutta niiden lopputulokset ovat erilaiset. Organisatoriset kyvykkyydet mahdollistavat yritykselle tuotteiden ja palvelujen tuottamisen, kun taas dynaamisten kyvykkyyksien avulla yritys voi varmistaa organisatoristen kyvykkyyksiensä uudistumisen ja kehittymisen. Dynaamisia kyvykkyyksiä tarvitaan, koska yritys ei kilpaile ainoastaan kyvyllään käyttää hyväksi jo omaamiaan resursseja ja organisatorisia kyvykkyyksiään, vaan myös valmiudellaan uudistaa ja kehittää organisatorisia kyvykkyyksiään. Dynaamiset kyvykkyydet voidaan siten nähdä laajenuksena

resursseihin pohjaavaan näkemykseen yrityksen kilpailukyvyistä, jossa yrityksen siis nähdään koostuvan teknologisista ja tietoon pohjaavista resursseista sekä erilaisista taidoista. Kilpailukyky saadaan aikaan käyttäen näitä kyvykkyyksiä markkinoilla luovasti hyväksi ja kehittämällä niitä (Paarup Nielsen 2006, 61).

Paarup Nielsen (2006) tarkastelee dynaamisia kyvykkyyksiä tietojohtamisen näkökulmasta. Hänen mukaansa dynaamisten kyvykkyyksien voidaan nähdä muodostuvan tietämystä johtamalla. Hän jakaa tiedon johtamiseen liittyvät aktiviteetit kahdeksaan: tiedon luomiseen, hankkimiseen, tiedon kiteyttämiseen ja julkilausumiseen, kokoamiseen, jakamiseen, integrointiin ja uudelleen yhdistämiseen, tiedon nostovoiman hyödyntäminen sekä tiedon soveltamiseen. Paarup Nielsen (2006) yhdistää edellä mainitut kahdeksan tiedon johtamisen aktiviteettiä Eisenhardtin & Martinin (2000) esittämiin dynaamisiin kyvykkyyksiin: tiedon kehittäminen, tiedon yhdistämiseen aiempaan tietoon ja tiedon käyttämiseen. Tietoa kehittäessään yritys luo, hankkii ja kiteyttää uutta tietoa. Yhdistäessään aiempaa tietoa uuteen yritys kokoaa tietoa, integroi sitä aikaisempaan tietoon jakaa sitä eteenpäin. Tiedon hyväksikäyttöön liittyy sen mukanaan tuoman vipuvoiman hyväksikäyttö, mikä tarkoittaa sitä, että yritys etsii uusia tapoja käyttää omaamaansa tietopohjaa tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen tai koko organisaation kyvykkyyksien kehittämiseen (Paarup Nielsen 2006, 62–67).

Dynaamiset kyvykkyydet nähdään usein idiosynkraattisina eli tietylle yritykselle ominaisina. Niiden kehittymiseen vaikuttaa yrityksen historia, yrityksen aikaisemmat tavat toimia ja vahvuudet (Teece ym. 1997, 509–533; Eisenhardt & Martin 2000, 1108; Wang & Lo 2007, 36). Jokainen yritys kehittää dynaamisia kyvykkyyksiä omista lähtökohdistaan. Lopputuloksena voi olla useissa yrityksissä samanlaisia kyvykkyyksiä liittyen esimerkiksi uuden tiedon luomiseen. Dynaamiset kyvykkyydet voivat siten kehittyä yrityksissä eri tavoilla, niihin päästään erilaisia polkuja pitkin. Kilpailuetua aikaansaavat dynaamiset kyvykkyydet ovat erilaisia riippuen siitä, toimiiko yritys kohtalaisesti muuttuvilla vai nopeasti muuttuvilla markkinoilla (Eisenhardt & Martin 2000, 1109–1113).

Markkinoilla, jossa muutokset ovat kohtalaisia ja niiden suunta voidaan ennustaa, dynaamiset kyvykkyydet pohjaavat vahvasti aikaisempaan tietämukseen ja hiljaiseen tietoon sekä käytössä oleviin prosesseihin esimerkiksi tuotekehityksessä. Nopeasti muuttuvilla markkinoilla taas muutos on ei-lineaarista ja vaikeammin ennustettavaa. Tällöin dynaamiset kyvykkyydet nojaavat enemmänkin nopeaan tilannekohtaisen uuden tiedon luomiseen. Dynaamiset kyvykkyydet ovat tällöin yksinkertaisia, eivät enää monimutkaisia rutiineja, kuten kohtalaisesti muuttuvilla markkinoilla toimittaessa. Yksinkertaiset rutiinit auttavat näkemään kokonaiskuvan, eivätkä lukkiuta toimijoita entisiin prosesseihin. Dynaamiset kyvykkyydet nojaavat siis oikea-aikaiseen tietoon, toimintojen rajat ylittävään yhteistyöhön ja intensiiviseen kommunikaatioon sekä

organisaation sisällä että yrityksen ulkopuolisten yhteistyötahojen kanssa (Eisenhardt & Martin 2000, 1109–1113).

Dynaamiset kyvykkyydet voidaan Wang & Lo (2007) mukaan jakaa mukautumiskykyyn (adaptive capability), absorptiokykyyn ja innovaatiokyvykkyteen. Mukautumiskyky määritellään yrityksen kyvyksi tunnistaa mahdollisuuksia markkinoilla ja kyvyksi hyödyntää näitä mahdollisuuksia (Wang & Lo 2007, 36). Hou (2008) puolestaan jakaa dynaamiset kyvykkyydet neljään ydinosatekijään, joista löytyvät myös Wang & Lo (2007) esiin tuomat absorptiokyky ja innovaatiokyvykkyys. Ydinosatekijät ovat hänen mukaansa havainnointikyky, absorptiokyky, integroiva kyvykkyys ja innovaatiokyvykkyys.

Havainnointikyky heijastaa yrityksen kykyä havaita ympäristöään ja sen muutoksia paremmin kuin kilpailijat. Se merkitsee kykyä luoda, jakaa ja vastata markkinoilta saatavaan asiakkaan tarpeisiin liittyvään tietämykseen (Amit & Schoemaker 1993, 33–46; Kogut & Zander 1996, 502–518; Galunic & Rodan 1998, 1193–1201; Hou 2008, 1258). Markkinatietämyksen luominen lisää yrityksen mahdollisuuksia huomata uusia mahdollisuuksia (Zahra & George 2002, 185–203; Hou 2008, 1261). Tietämyksen jakaminen eteenpäin puolestaan auttaa uusia tuotteita ja palveluita kehittäviä paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin (Day 1994, 37–52).

Integroiva kyvykkyys merkitsee tietämyksen yhdistämistä yksilöiden aikaisempaan tietämykseen ja sen jälkeen vielä yhdistämistä siihen, mitä yrityksessä yhteisesti tiedetään. Pelkkä tiedon jakaminen muille ei riitä uudenlaisen tietämyksen luomiseen. Edellytyksenä oppimiselle ja uuden tietämyksen luomiselle on tiedon käsitteleminen ryhmissä sekä virallisissa tapaamisissa että epävirallisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Okhuysen & Eisenhardt 2002, 370–386). Organisaatiot, joissa vuorovaikutus ja tietämyksen jakaminen toimii, ovat myös paremmin valmiita reagoimaan uusissa ja erilaisissa tilanteissa (Hou 2008, 1258–1262). Yrityksen innovaatiokyvykkyys viittaa sen kykyyn kehittää uusia tuotteita ja palveluja tai löytää tuotteilleen uusia markkinoita. Innovatiivisessa yrityksessä innovatiivinen strategia pystytään yhdistämään innovatiiviseen käyttäytymiseen ja innovatiivisiin prosesseihin. Yrityksen innovatiivisuutta voidaan arvioida tarkastelemalla sen tuotteita, käyttäytymistä, strategiaa ja prosesseja (Wang & Pervaiz 2004, 303–313; Hou 2008, 1258–1262). Tiivistäen voidaan lopuksi todeta, että dynaamiset kyvykkyydet perustuvat kolmelle oppimisen mekanismille: kokemuksen karttuminen, tiedon jakaminen ja artikulointi ja tiedon uudelleen muotoilu, jotta sitä voidaan käyttää hyväksi (Zollo & Winter 2002, 342; Jones 2006, 357). Tässä tutkielmassa dynaamisista kyvykkyyksistä on valittu lähempään tarkasteluun absorptiokyky, josta enemmän seuraavassa kappaleessa.

3.2 Absorptiokyky

3.2.1 *Aiempi absorptiokykyyn liittyvä tutkimus*

Absorptiokykyä on tutkittu muun muassa organisaation innovatiivisuuden, oppimisen, uuden tiedon luomisen, tiedonsiirron ja allianssien näkökulmista (Zahra & George 2002). Cohen & Levinthal (1990) tutkivat absorptiokykyä mitaten sitä yrityksen panostuksilla tutkimukseen ja kehitykseen. Heidän mukaansa yritykset, jotka panostavat runsaasti tutkimukseen ja kehitykseen ja sitä kautta omaavat absorptiokykyä saavat tietämyksestään hyötyä patenttien kautta ja samalla hyötyvät myös oppimiskäyrästään. Tutkimus ja kehitys siis luovat Cohenin & Levinthalin (1989) mukaan innovaatioita, mutta se kehittää myös absorptiokykyä. Absorptiokyky taas puolestaan vaikuttaa siihen, mihin yritys investoi tutkimus- ja kehitysvaivavaroja ja miten paljon.

Lane & Lubatkin (1998) tarkastelevat absorptiokykyä yritysten välisen oppimisen näkökulmasta lääke- ja biotekniikan alalla ja he puhuvat relatiivisesta absorptiokyvystä. Yrityksen kyky oppia toiselta yritykseltä riippuu heidän mielestään yritysten tietopohjan, organisaatorakenteen ja palkitsemisjärjestelmän sekä toimintalogiikan samankaltaisuudesta. Jones (2006) on tarkastellut absorptiokykyä kypsässä valmistavassa yrityksessä sektorilla, jossa muutos ei ole kovin nopeaa. Hän on pyrkinyt nimenomaan kuvaamaan sitä, miten keskitason johtajat vaikuttavat organisaation oppimiseen ottaessaan muutosagentin roolin ja näin tuomaan esiin johtamisen vaikutuksen absorptiokyvyn kehittämiseen.

Woiceshyn & Daellenbach (2005) puolestaan tarkastelivat absorptiokykyä kanadalaisissa öljy- ja kaasuyrityksissä. Heidän mukaansa absorptiokyky on kriittinen tekijä, jotta ulkoiseen muutokseen pystytään vastaamaan menestyksekkäästi. Absorptiokyky näkyi siten, että yritys sitoutui pitämään yllä resurssiaan, vaikka tulevaisuus vaikutti epävarmalta. Yritys myös oppi kumppaneiltaan ja hankki ensikäden tietoa uudesta teknologiasta ja analysoi uutta teknologiaa jakaen sitä koskevaa tietoa kaikille tarvitseville, tässä tapauksessa liittyen porauslaitteisiin. Yrityksestä löytyi myös tietämystä ja taitoa käyttää kyseistä teknologiaa ja myös täydentävistä teknologioista oltiin kiinnostuneita (Woiceshyn & Daellenbach 2005; Wang & Pervaiz 2007, 37–38).

Liao, Welsch & Stoica (2003) tarkastelivat tutkimuksessaan yrityksen vastaanottavuutta ulkoiselle tiedolle ja erityisesti potentiaalisen absorptiokyvyn merkitystä siinä keskisuurissa eli alle 500 ihmistä työllistävissä ja kasvavissa valmistavissa sekä palveluyrityksissä. He jakoivat potentiaalisen absorptiokyvyn ulkoisen tiedon hankintaan ja tiedon jakamiseen eteenpäin yrityksessä. Kasvuun pyrkivien keskisuurten yritysten vastaanottavuuden ulkoiselle tiedolle nähtiin kasvavan,

jos ne omasivat kyvykkyyttä kerätä ulkopuolista tietoa esimerkiksi tapaamalla usein asiakkaita, muiden sidosryhmien edustajia ja kilpailijoita ja toimivat proaktiivisesti etsien tietoa ja uusia mahdollisuuksia. Nopeasti muuttuvilla markkinoilla proaktiivisesti toimivien yritysten tulisi ennen kaikkea kehittää ulkoisen tiedon hankintaa. Toisaalta monissa keskisuurissa yrityksissä resurssit ovat rajalliset ja sen vuoksi monet yritykset päättävät keskittyä yrityksissä olevan tiedon jakamiseen. Usein resurssien rajallisuus johtaa myös siihen, että ulkoisen tiedon hankintaan panostetut resurssit ovat pois tiedon jakamisen resursseista. Ennen kaikkea sekä ulkoisen tiedon hankinnan että tiedon jakamisen tapoja tulisi yrityksessä kehittää systemaattisesti ja niin aikaisessa vaiheessa kuin mahdollista, koska absorptiokyky on riippuvainen yrityksen historiasta eli aikaisemmista kokemuksista ja aikaisemmasta tiedosta ja sen vuoksi sen kehittyminen vaatii aikaa (Liao ym. 2003, 63-85).

Jansenin, van den Boschin & Volberdan (2005) tutkimus sijoittuu rahoituslalle. He tarkastelivat sitä, miten organisatoriset tekijät vaikuttavat yrityksen potentiaaliseen ja toteutuneeseen absorptiokykyyn, osatekijöihin, jotka Zahra & George (2002) toivat esiin. Mahdollisuus tehdä yhteistyötä eri toiminnoista tulevien ihmisten kanssa, osallistuminen ja työnkierto olivat tekijöitä, jotka lisäsivät potentiaalista absorptiokykyä (tiedon hankintaa ja mukauttamista). Sosiaalisen kanssakäymisen mekanismit, kuten sosialisointi tavat ja se, miten paljon toisiin työntekijöihin ollaan yhteydessä, puolestaan lisäsivät toteutunutta absorptiokykyä (tiedon muokkausta ja hyväksikäyttöä).

Fosfuri & Tribó (2006) tarkastelivat puolestaan tutkimuksessaan nimenomaan potentiaalisen absorptiokyvyn edellytyksiä espanjalaisissa useille eri aloille sijoittuvissa, innovatiivisissa yrityksissä. Heidän mukaansa yhteistyö tutkimuksessa ja kehityksessä, ulkoisen tiedon hankkiminen yritykseen ja kokemus tiedon etsimisestä ovat tärkeimpiä edellytyksiä yrityksen potentiaaliselle absorptiokyvyille. Yritykset pyrkivät aktiivisesti kasvattamaan potentiaalista absorptiokykyään silloin, kun yrityksen sisällä tapahtuu muutoksia joko strategiassa, organisaatiossa tai markkinoinnissa.

Innovatiivisuus ja absorptiokyvyn merkitys korostuvat myös Shu-en & Ming (2007) tutkimuksessa. He tarkastelivat tiedon jakamisen, tiedon ominaisuuksien (hiljainen tieto ja ilmaistu tieto), absorptiokyvyn ja innovaation suhdetta optoelektronisessa klusterissa Kiinassa. Tiedon jakaminen asiakkaiden ja toimittajien kanssa klusterin sisällä kasvattaa heidän mukaansa innovatiivisuutta. Absorptiokyky on erittäin tärkeässä osassa innovaatioiden kehittämisessä. Erityisen tärkeää absorptiokyky on silloin, kun yritykset haluavat nopeasti saada käyttöönsä uutta tietoa kohdatessaan kovan kilpailutilanteen.

Berghman, Matthyssens & Vandenbempt (2006) tarkastelevat asiakaskeskeisesti toimivan valmistavan yrityksen tarvitsemia kyvykkyksiä silloin, kun yritys toimii ja pyrkii toimimaan yhä asiakaskeskeisemmin ja tuottamaan asiakkaalle arvoa tarjoten ratkaisuja ja saavuttaen sitä kautta kasvua. He haastattelivat markkinoinnin osaajia hollantilaisissa valmistavissa yrityksissä. Näkökulma tutkimuksessa oli markkinoinnin.

Berghman ym. (2006) jaottelivat tarvittavat kyvykkyudet kolmeen kategoriaan; markkinoinnin käytäntöihin ulkoisen tiedon absorptioon eli tiedon tunnistamiseen, mukauttamiseen sekä muokkaamiseen, yleisiin organisatorisiin kyvykkyysiin, kuten toimintojen väliseen koordinointiin ja rakenteeseen sekä toimittajaverkostossa ja –ketjussa toimimiseen liittyviin kyvykkyysiin, kuten esimerkiksi asiakkailta ja toimittajilta tulevien ideoiden havaitsemiseen. Berghman ym. (2006) käyttivät Zahran & Georgen (2002) absorptiokyvyn mallia määritellään jakaessaan ulkoisen tiedon absorptioon kolmeen osaan; markkinoinnin käytäntöihin tiedon tunnistamisessa, markkinoinnin käytäntöihin tiedon mukauttamisessa ja markkinoinnin käytäntöihin tiedon muokkaamisessa. Heidän mukaansa kaikki nämä kolme osa-alueetta ovat yhtä tärkeitä toimittaessa asiakaskeskeisesti. Ensinnäkin on osattava ottaa kiinni heikoista signaaleista, joita yrityksen ulkopuolelta tulee. Se ei kuitenkaan riitä, on myös kyettävä mukauttamaan ja muokkaamaan tietoa, niin että sitä voidaan käyttää hyväksi. Innovatiivisen, proaktiivisen ja riskejäkin ottavan kulttuurin ja toimintojen välisen koordinoinnin nähtiin edistävän absorptiokyvyn kehittymistä yrityksessä (Berghman ym. 2006, 961–973).

3.2.2 Absorptiokyvyn määritelmä

Cohen & Levinthal (1989) toivat ensimmäisenä esiin absorptiokyvyn käsitteen määrittäen sen yrityksen kyvyksi tunnistaa, sulauttaa ja käyttää hyväkseen ympäristöstä saatavaa tietoa. Mowery & Oxley (1995) määrittelevät absorptiokyvyn laajaksi sellaisten taitojen joukoksi, joiden avulla hiljaista osaa siirretystä tiedosta käsitellään sekä tarpeeksi muokata tätä tietoa. Yrityksen kyvykkyys tunnistaa uuden ulkopuolelta tulevan informaation arvo ja kyky jakaa tietoa sekä käsitellä sitä innovaation pohjaksi on ensiarvoisen tärkeää innovaatiotoiminnassa onnistumiseksi. Aikaisempaa tietoa käytetään hyväksi uutta tietoa käsiteltäessä ja aiemman tietämyksen pohjalta voidaan huomata uuden tiedon arvo. Yrityksen absorptiokyky tarkoittaa juuri kykyä käsitellä ulkopuolelta tulevaa tietoa, yhdistää se aiempaan tietämykseen ja hyödyntää sitä kaupallisesti (Cohen & Levinthal 1990, 128–152; Easterby-Smith, Graca, Antonacopoulou & Ferdinand 2008, 484). Van den Bosch, van Wijk & Volberda (2003) ovat samoilla linjoilla määritellään absorptiokyvyn kyvykkyudeksi tunnistaa ulkoisen tiedon arvo, mukauttaa sitä ja hyödyntää sitä kaupallisiin tarkoituksiin (Jones 2006, 357). Zahra & George (2002, 186–189) puolestaan määrittelevät absorptiokyvyn joukoksi organisatorisia rutiineja ja prosesseja, joiden avulla yritykset hankkivat, sulauttavat, muokkaavat ja käyttävät hyväkseen tietoa saadakseen aikaan dynaamista organisatorista kyvykkyyttä. Heidän määrittelyssään korostuu kuitenkin se, että absorptiokyvyn kehittyminen on oppimisen prosessi, jonka avulla yritys kehittää

tietämystään näiden neljän edellä mainitun erillisen, mutta toisiaan täydentävän kyvykkyyden avulla.

Absorptiokykyä voidaan tarkastella koko yrityksen tasolla ja yksilötasolla. Uuden tiedon käyttö ja sulauttaminen aikaisempaan tietoon edellyttää, että henkilöllä on aikaisempaa tietämystä. Aiempi tietämys helpottaa uuden omaksumista. Ongelmanratkaisu ja kyvykkyys oppia uutta ovat osa absorptiokykyä (Cohen & Levinthal 1990, 128–152; Kim 1997 & 1998). Organisaatiotasolla uuden tiedon haltuunottoa edesauttavat sellaiset henkilöt, joilla on monipuolista kokemusta ja kontakteja. He toimivat ikään kuin portinvartijoina ja rajojen avaajina uudelle tiedolle. Lisäksi on hyvä, että yrityksen henkilöstöstä löytyy erilaisia näkemyksiä, koska liiallinen näkemysten samankaltaisuus voi aiheuttaa vastustusta yrityksen ulkopuolelta tulevia uusia näkemyksiä kohtaan (Cohen & Levinthal 1990, 128–152).

Kykyyn sulauttaa tietoa vaikuttaa yksilön tietopohjan laajuus ja yksilö oppii parhaiten silloin, kun opittava asia liittyy johonkin, jonka hän jo tietää ennalta. Monipuolinen kokemus ja sitä kautta monipuolinen tietopohja luo parhaan alustan oppimiselle, sillä silloin on todennäköisempää, että uusi tieto liittyy johonkin aiemmin omaksuttuun. Organisaation absorptiokyky riippuu yksilöiden absorptiokyvystä ja rakentuu sille. Organisaation absorptiokyky ei kuitenkaan ole vain yksilöiden absorptiokykyjen summa. Keskeistä on kommunikaatio organisaation ja sen ulkoisen ympäristön välillä sekä tietenkin kyvykkyys kommunikoida ja siirtää tietoa organisaation sisällä. Yksilöllä tulisi olla, ei vain teknologista tietämystä, vaan myös tietämystä siitä, keneltä muulta löytyy tarvittavaa osaamista. Sekä asiakkaiden että toimittajien kanssa on oltava läheisessä yhteistyösuhteessa, jotta päästään tilanteeseen, jossa tiedetään kuka voi auttaa ja kuka tietää mistäkin asiasta tai kuka osaa käyttää tietoa hyväksi (Cohen & Levinthal 1990, 128–152).

March (1991) näkee absorptiokyvyssä kolme eri ulottuvuutta; tiedon etsintä eli tunnistaminen ja mukauttaminen sekä hyödyntäminen eli kaupallistaminen. Myös Lane & Lubatkin (1998) jakavat absorptiokyvyn kolmeksi eri kyvykkyydeksi; tiedon tunnistaminen, mukauttaminen ja hyväksikäyttö. He tarkastelevat absorptiokykyä yritysten välisen oppimisen näkökulmasta ja puhuvat sen vuoksi relatiivisesta absorptiokyvystä. Opiskelijayritys on yritys, joka omaksuu opettajayritykseltä tietoa. Opiskelijayrityksen absorptiokykyyn eli sen kyvykkyyteen arvostaa, omaksua ja käyttää hyväkseen opettajana toimivalta yritykseltä saamaansa uutta tietoa vaikuttavat tarjottavan tiedon laatu, yritysten organisaatorakenteen ja palkitsemisjärjestelmän samankaltaisuus sekä se, miten hyvin opiskelijayritys tuntee opettajana toimivan yrityksen organisaatioon liittyvät ongelmat sekä sen tavat toimia (Lane & Lubatkin 1998, 462).

Jokaisella teollisuudenalalla menestymiseen tarvitaan juuri omaan alaan liittyvää sekä hiljaista että esiin tuotua tietämystä. Hiljaiseen tietoon perustuva osaaminen tuo

etua silloin, kun samanlaista osaamista ei ole muilla ja vastaavanlaisen osaamisen hankkiminen olisi kilpailijoille erittäin kallista. Pelkkä hiljainen tieto ja tietämyksen kasvattaminen yrityksen sisällä ei kuitenkaan riitä, vaan ympäristön muuttuessa tietoa on hankittava myös yrityksen ulkopuolelta. Ulkopuolisen tiedon omaksuminen ja oppiminen voi olla passiivista, aktiivista tai interaktiivista ja kaikilla näillä tavoilla kartutetaan erilaista tietoa. Yritykset omaksuvat passiivisesti tietoa tekniikkaan ja johtamisprosesseihin liittyen henkilöstön tutustuessa tieteellisiin julkaisuihin ja osallistuessa seminaareihin tai silloin, kun yritys päättää käyttää apuna konsultteja (Lane & Lubatkin 1998, 462; Kim 1997, 86–87). Aktiivisempia tapoja kerätä tietoa ovat benchmarking ja kilpailijoihin liittyvän tiedon kerääminen ja niiden avulla voidaan saada laajempi kuva muissa yrityksissä olevasta osaamisesta. Näillä tavoilla ei kuitenkaan saada esille edellä mainittua hiljaista ja vaikeasti jäljiteltävää tietämystä. Tällainen tieto saadaan esiin yritysten välisellä vuorovaikutteisella oppimisella, jossa tärkeä osa on henkilöiden kasvokkainen kanssakäyminen (Lane & Lubatkin 1998, 462–463). Myös Hamelin (1991, 99) mukaan monimutkaisten, hiljaiseen tietoon pohjaavien taitojen omaksuminen edellyttää yhteistyötä ja läheisen yhteistyökumppanin tarkkailua sekä jäljittelyä. Jung-Erceg ym. (2007) kirjoittavat siitä, miten yritykset luottavat yhä enemmän toisilta yrityksiltä saatavaan tietämykseen pyrkiessään kehittämään omaa osaamistaan. Heidän mukaansa valmistavien yritysten absorptiokyky nähdään tärkeänä Euroopan teollisuuden tulevaisuudelle. Absorptiokykyä voidaan pitää yllä ja kehittää tekemällä yhteistyötä teollisuuden kumppanien ja tutkimusorganisaatioiden kanssa sekä rekrytoimalla yrityksiin erilaisen kulttuuritaustan sekä erilaisen koulutus- ja ammattitaustan omaavia ihmisiä (Jung-Erceg ym. 2007, 47–48).

Yritysten välinen oppiminen edellyttää tietenkin, että toiselta yritykseltä oppivalla yrityksellä on valmiutta tunnistaa ja arvostaa uutta ulkoapäin tulevaa tietoa, omaksua sitä ja käyttää sitä kaupallisesti hyväksi. Mikäli yrityksellä on aiempaa tietämystä, jonka perusteella se osaa tunnistaa arvokkaan ulkopuolelta tulevan tiedon, on seuraavana haasteena saada tieto käyttöön yrityksen sisällä. Yrityksessä tietämys perustuu tai se on upotettu käytössä oleviin tiedonkäsittelyjärjestelmiin. Juuri tällainen syvään upotettu, yritysکوhtainen tietämys muodostaa pohjan yrityksen kyvykkyyksille. Yritysten oppiessa vuorovaikutteisesti toisiltaan on toiselta saatavan tiedon ottaminen yrityksessä käyttöön helpompaa silloin, kun yritysten tavat käsitellä tietoa ovat samanlaiset. Palkitsemisen tavat vaikuttavat myös siihen, miten uutta tietoa kerätään ja miten sitä hyödynnetään. Uuden tiedon omaksuminen ja käyttäminen hyväksi on erilaista riippuen siitä palkitaanko kaikkia samalla tavalla vai onko palkitseminen tilannekohtaista tai huomioidaanko innovatiivisuus ja kyvykkyys ratkaista ongelmatilanteita. Oppiessaan toisiltaan yritykset hyötyvät palkitsemisjärjestelmien yhdenmukaisuudesta.

Organisaattiorakenne eli vastuiden, tehtävien, määräysvallan ja päätöksenteon jakautuminen vaikuttaa myös siihen, miten tietoa käsitellään. Rakenne on tärkeää, koska

ihmiset eivät ole vuorovaikutuksessa keskenään ainoastaan yksilöinä, vaan myös organisaatiossa omaksumiensa roolien kautta. Rakenne vaikuttaa siten tapoihin, joilla yrityksessä kommunikoidaan ja ratkaistaan ongelmia ja se myös heijastaa organisaation käsitystä ympäristöstä, jossa toimitaan. Yritykselle tärkeä tietämys on yhteydessä sekä sen organisaatorakenteeseen että tapoihin käsitellä tietoa. Mikäli opiskelijayrityksen organisaatio poikkeaa hyvin paljon opettajana toimivan yrityksen organisaatiosta, voi opiskelijalle olla vaikeaa omaksua opettajalta saamaansa tietoa (Lane & Lubatkin 1998, 465).

Kommunikaatioon ja tiedon jakamiseen liittyen Cohen & Levinthal (1990) ovat tuoneet esiin portinvartijan ja rajojen avartajan roolit. Portinvartijat ovat tärkeitä, koska eri ryhmillä on erilaiset mentaalimallit eli tavat käsitellä tietoa ja erilainen tausta, jota vasten he uutta saamaansa tietoa muokkaavat. Portinvartija on ihminen, joka pystyy ”kääntämään” tiedon sellaiseen muotoon, että se voidaan organisaatiossa laajemmalti ymmärtää ja sitä voidaan käyttää hyväksi. Rajojen avartajat taas ovat ihmisiä, jotka ovat yhteydessä yrityksen eri toiminnoista tulevien ihmisten kanssa ja toisaalta voivat toimia yrityksen rajapinnoissa, esimerkiksi asiakasrajapinnassa. Yhteyksiensä avulla he tuovat uutta tietoa muiden käyttöön ja edistävät sitä kautta tiedon muuntumista organisatoriseksi tietämykseksi (Cohen & Levinthal 1990, 132; Jones 2006, 358–359). Myös Jones (2006) korostaa portinvartijan ja rajojen avartajan roolia. *Katso kappale 3.2.3.*

3.2.3 Absorptiokyvyn prosessimalli

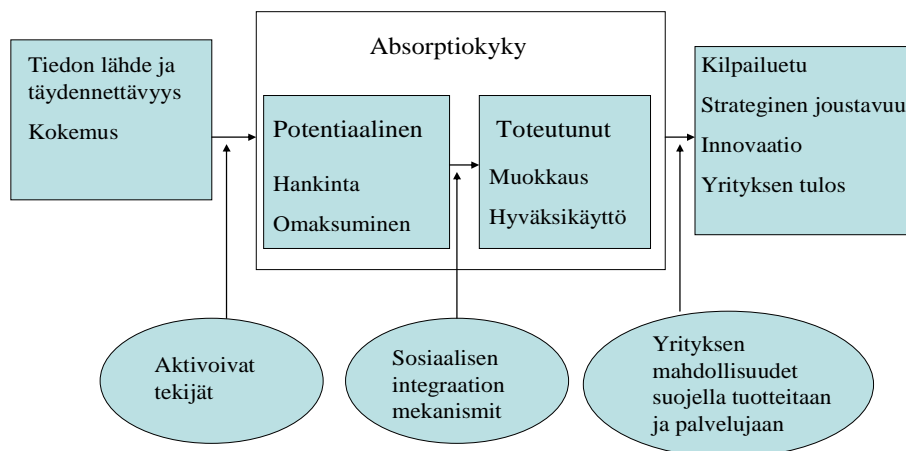
Zahra & George (2002) tuovat esiin absorptiokyvyn prosessinäkökulman. Heidän mukaansa absorptiokyky muodostuu joukosta organisatorisia rutiineja ja prosesseja, joiden avulla yritykset hankkivat, omaksuvat, muokkaavat ja käyttävät tietoa hyväkseen saadakseen aikaan dynaamista organisatorista osaamista. Heidän mukaansa nämä neljä kyvykkyyttä edustavat siis absorptiokyvyn ulottuvuuksia, jotka muodostuvat eri osatekijöistä. Seuraavassa kuviossa on tuotu esiin Zahran & Georgen (2002) näkemys absorptiokyvyn ulottuvuuksista, niiden osatekijöistä ja tehtävistä.

Taulukko 1 Absorptiokyvyn ulottuvuudet osatekijöineen ja tehtävineen (Zahra & George 2002, 189)

Ulottuvuudet/kyvykkyydet	Osatekijät	Tehtävä ja merkitys
Hankinta	Aiemmat sijoitukset Aiempi tietämys Intensiteetti Nopeus Suunta	Miten laajalti tietoa etsitään Hahmottamisen tapa Uudet yhteydet Oppimisen nopeus Oppimisen laatu
Omaksuminen	Ymmärrys Sisäistäminen	Tulkinta Oivaltaminen Oppiminen
Muokkaus	Muuntaminen	Synergia Uuden merkityksen luominen Yhteinen ymmärrys
Hyödyntäminen	Käyttöönotto Käyttö	Ydinosaaminen Resurssien käyttäminen oikein

Tiedon hankkiminen viittaa yrityksen kykyyn tunnistaa tärkeä yrityksen ulkopuolelta tuleva informaatio suuresta määrästä informaatiota eli yrityksen täytyy tietää, minkälaisista lähteistä informaatiota kannattaa etsiä. Tiedon omaksuminen viittaa yrityksen rutiineihin ja prosesseihin, joiden avulla se analysoi, prosessoi, tulkitsee ja ymmärtää tietoa. Tiedon muuntaminen merkitsee kykyä muokata ja omaksua ulkopuolelta saatua tietoa ja kykyä yhdistää se jo olemassa olevaan ja yrityksen sisällä syntyneeseen tietämykseen. Tiedon hyväksikäyttö taas viittaa kykyyn muokata tietämystä niin, että sen avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Absorptiokyky on siten dynaaminen kyvykkyys, joka on uponneena yrityksen rutiineihin ja prosesseihin. Tiedon hankkiminen, omaksuminen, muokkaaminen ja hyväksikäyttö ovat toistensa päälle rakentuvia kyvykkyksiä ja niistä yhdessä muodostuu dynaamista osaamista, joka vaikuttaa yrityksen kykyyn luoda ja käyttää hyväksi tietoa organisatoristen kyvykkyysien, kuten markkinoinnin, jakelun ja tuotannon rakentamiseksi (Zahra & George 2002, 185–203).

Zahra & George (2002) erottavat potentiaalisen ja toteutuneen absorptiokyvyn. Tiedon hankkiminen ja omaksuminen ovat potentiaalisen absorptiokyvyn ulottuvuudet ja taidot muokata sekä käyttää tietoa hyväksi muodostavat toteutuneen absorptiokyvyn. Heidän esittämässään absorptiokyvyn mallissa ulkopuoliset tiedon lähteet ja kokemus ovat tärkeitä absorptiokyvyn edellytyksiä. Seuraavassa kuviossa on esitetty Zahran & Georgen (2002) absorptiokyvyn malli.



Kuvio 5 Absorptiokyvyn prosessimalli (Zahra & George 2002, 192)

Mallin mukaan aikaisemmat kokemukset vaikuttavat siihen, minkälaista tietoa yritys etsii. Tietoa etsitään alueelta, jolla aikaisemmin on menestytty. Kokemusta kertyy ulkoisen ympäristön tarkkailusta, yhteistyöstä asiakkaiden ja muiden yhteistyötahojen kanssa sekä kilpailijoiden toiminnan tarkastelusta ja liittyen omaan aikaisempaan toimintaan. Kokemus liittyy läheisesti organisaation oppimiseen ja muistiin eli siihen, miten organisaatiossa on opittu tietoa keräämään, käsittelemään ja jakamaan eteenpäin.

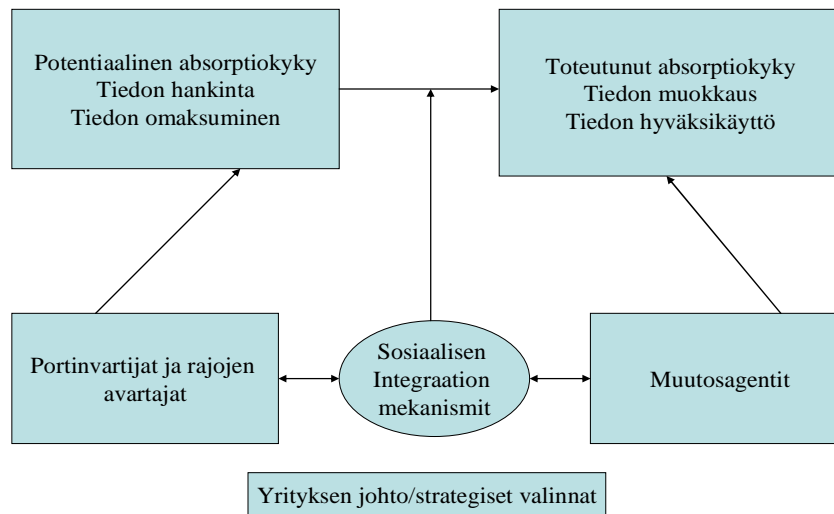
Aktivoivat tekijät ovat tapahtumia, jotka rohkaisevat tai pakottavat yrityksen vastaamaan sen ulkopuolelta tai sisältä tulleeseen haasteeseen. Sisäisiä voivat olla esimerkiksi kriisitilanne tuloksen huonontuessa tai yritysfuusio. Ulkoisia aktivoivia tekijöitä ovat radikaali innovaatio, teknologiset muutokset ja poliittiset muutokset. Yrityksen mahdollisuudet kehittää potentiaalista absorptiokykyään ovat sitä suuremmat, mitä enemmän se altistuu yrityksen ulkopuoliselle tietämykselle (Zahra & George 2002, 190–194; Fosfuri & Tribó 2008, 184–185). Yritykset, jotka muuttavat organisaatiotaan, strategiaansa ja markkinointiaan, omaavat korkeamman potentiaalisen absorptiokyvyn. Sisäiset muutokset saattavat siten tehdä yrityksen ulospäin suuntautuneemmaksi ja vastaanottavaisemmaksi ulkoiselle informaatiolle (Fosfuri & Tribó 2008, 185).

Tiedon hyväksikäyttö edellyttää, että tarvittavaa tietoa jaetaan eteenpäin organisaatiossa ja saavutetaan yhteinen näkemys asioista. Sosiaalinen integraatio edistää tiedon omaksumista. Sosiaalista integraatiota tapahtuu organisaatiossa sekä muodollisesti että epämuodollisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Sellaisten yritysten, jotka pyrkivät tietoisesti luomaan sosiaalista integraatiota ja vuorovaikutusta ihmisten välillä, on helpompaa nähdä uuden, potentiaalista absorptiokykyä rakentavan

tiedon merkitys ja sen olemassaolo. Tietoa myös jaetaan toisille herkemmin, jolloin tiedon omaksuminen ja muokkaaminen helpottuu. Näin potentiaalinen absorptiokyky voidaan helpommin muuntaa toteutuneeksi (Zahra & George 2002, 194–197). Ongelmanratkaisukyvyt kehittyvät kokemuksen kautta ja ongelmanratkaisu tiivistää henkilöstön yhteistyötä ja edistää tiedon luomista sekä muuntamista koko organisaation tasolla (Kim 1997, 88).

Zahran & Georgen (2002) mallissa absorptiokyky ja sen kehittäminen auttavat yritystä saavuttamaan kilpailuetua, strategista joustavuutta, kehittämään uusia innovaatioita ja parantamaan tulostaan. Yrityksen mahdollisuudet suojata hyötyjä, joita ne uusien prosessien ja tuotteiden kautta saavat aikaan, vaikuttavat sen pysyvään kilpailuetuun. Aloilla, joilla suojaaminen on vaikeaa, on runsaasti tietoa tarjolla yritysten käyttöön. Sama tieto on kuitenkin kaikkien käytettävissä, eikä muita jäljittelemällä siten saada aikaan pysyvää kilpailuetua. Tällöin yrityksen on kehitettävä potentiaalista absorptiokykyään eli kykyä hankkia ja omaksua tietoa, jotta sen omat innovaatiomahdollisuudet lisääntyvät (Zahra & George 2002, 194–197; Escribano, Fosfuri & Tribó 2009, 104).

Jones (2006) on laajentanut Zahran & Georgen (2002) esittämään absorptiokyvyn prosessimallia liittämällä siihen kolme roolia, jotka liittyvät tietämyksen siirtoon yrityksen eri toimintojen välillä ja eri organisaatioiden välillä. Portinvartijan ja rajojen avartajan roolit, jotka näkyvät Jonesin (2006) mallissa, toivat ensimmäisenä esiin Cohen & Levinthal (1990). Näiden lisäksi Jones (2006) tuo esiin itsenäisen muutosagentin roolin. Myös Zahra & George (2000) tuovat esiin johdon toiminnan tärkeyden, sillä johto saa omalla toiminnallaan muutosta aikaan siinä, miten yrityksessä tietoa käsitellään ja jaetaan ja miten se yhdistetään aikaisempaan tietoon. He eivät kuitenkaan Jonesin (2006) mukaan tuo selkeästi esiin niitä rooleja, jotka johtajat omaksuvat saadessaan muutosta aikaan. Juuri portinvartijat, rajojen avartajat ja muutosagentit ovat avainasemassa, kun yritykseen hankitaan uutta tietoa ja sitä mukautetaan, muokataan ja käytetään hyväksi. Seuraavassa kuviossa on esitetty Jonesin (2006) absorptiokyvyn malli, jossa tulevat esiin edellä mainitut kolme roolia.



Kuvio 6 Absorptiokyvyn malli, johon on liitetty portinvartijoiden, rajojen avartajien ja itsenäisen muutosagentin roolit (Jones 2006, 361)

Jones (2006) tuo esiin nimenomaan keskitason johtajien roolin organisaation oppimiselle. He voivat hänen mielestään toimia muutosagenttina ja edistää organisaation oppimista yhdistäessään yrityksen strategiset ja operationaaliset elementit toisiinsa. Yrityksen absorptiokyky kasvaa, koska itsenäiset muutosagentit tuovat esiin ja ottavat käyttöön uusia johtamiskäytäntöjä ja tapoja toimia. Johtajien tekemät strategiset valinnat vaikuttavat sekä yrityksen potentiaaliseen että toteutuneeseen absorptiokykyyn sekä sosiaalisen integraation mekanismeihin. Vaikka absorptiokyky onkin organisatorinen ominaisuus ja kyvykkyys, niin yksilöt voivat omalla toiminnallaan ja strategisilla valinnoillaan edistää koko organisaation oppimista ja auttaa muita näkemään uudenlaisten työskentelytapojen hyödyt. Jones (2006) korostaa myös ylimmän johdon selkeiden strategisten linjausten merkitystä tiedon hankinnalle, mukauttamiselle, muokkaamiselle ja hyväksikäytölle yrityksessä (Jones 2006, 356–368).

Easterby-Smith ym. (2008) lisäävät prosessinäkökulmaan kaksi tärkeää piirrettä: voiman ja rajat. Tieto on läheisesti yhteydessä valtaan ja päätös jakaa tietoa muiden kanssa, pyytää tai siirtää sitä voidaan nähdä poliittisena toimintana. Valta voidaan perustuen Foucaultin näkemyksiin jakaa kahteen osaan. Episodinen valta merkitsee sitä, että yksilö, jolla on valta toimia, tekee päätöksiä perustaen ne itseään kiinnostaviin asioihin. Systeeminen valta taas viittaa päätöksiin ja muutoksiin, jotka saadaan aikaan siten, että tieto kulkee läpi organisaatiossa toimivien ihmisten ja sitä kautta päädytään

tiettyyn ratkaisuun. Episodista valtaa kuvaa esimerkiksi tilanne, jossa yrityksen johto on sitä mieltä, että toisen yrityksen ostamisen kautta ei saada sellaista tietoa ja kokemusta, josta voitaisiin oppia jotain uutta ja tärkeää. Johto voi myös käyttää omaa harkintaa ja valtaa päättäessään, että sellaiset projektit, jotka ovat liian kaukana yrityksen aikaisemmasta toimintalinjasta, jätetään toteuttamatta. Episodista valtaa taas kuvaa tilanne, jossa henkilöllä on mahdollisuus pyytää muiden tukea jollekin idealleen, vaikkapa omien toimintatapojen tarkistamiseen ja niiden vertaamiseen muiden saman alan yritysten tapoihin toimia.

Easterby-Smithin ym. (2008) mukaan systeeminen valta mahdollistaa pitkälti sen, että yksilö pystyy hankkimaan tietoa yrityksen ulkopuolelta eli tarpeeksi korkeassa asemassa olevalla ihmisellä on yhteyksiä muihin yrityksiin ja yhteistyökumppaneihin, joilla taas on tietämystä jaettavanaan. Episodista valtaa taas tarvitaan siihen, että tieto muokkautuu yrityksen sisällä ja että sitä käytetään hyväksi menestyksekkäästi.

Yrityksen rajat vaikuttavat tiedon kulkuun niiden yli. Julkisella sektorilla toimivan yrityksen rajat on helpompi ylittää, koska se tekee läheistä yhteistyötä yliopistojen ja muiden alan yritysten kanssa ja henkilöstöllä on yhteyksiä muihin yksiköihin. Vaikka yksityiselläkin yrityksellä on runsaasti yhteyksiä sidosryhmiinsä, se pyrkii myös pitämään osan tiedosta ja osaamisesta itsellään, eikä halua antaa tietoja kilpailijoiden käyttöön. Myös yrityksen sisällä on monia rajoja, kuten kansainvälisten ja kotimaisten yksiköiden välillä ja eri toimintojen välillä. Tietämystä on siten saatava siirrettyä näiden rajojen yli (Easterby-Smith ym. 2008, 495–497). Tässä tulevat kuvaan edellä esiin tuodut portinvartijat ja rajojen avartajat sekä muutosagentit (Cohen & Levinthal 1990; Jones 2006). Seuraavassa taulukossa on vielä tuotu esiin absorptiokykyyn liittyvät eri käsitteet ja niiden esiintuojat.

Taulukko 2 Absorptiokykyyn liitetyt käsitteet (mukaiillen Easterby-Smith ym. 2008, 486)

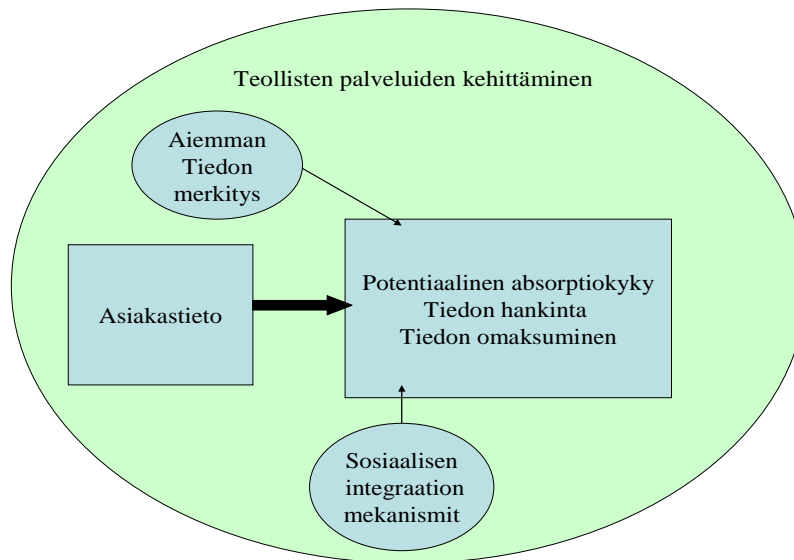
Käsite	Kirjoittajat
Ulkoisen tiedon tunnistaminen, omaksuminen ja hyväksikäyttö	Cohen & Levinthal (1990)
Sisäisen tietopohjan merkitys	Cohen & Levinthal (1990)
Rajojen ylittäminen ja portinvartijana toimiminen	Cohen & Levinthal (1990)
Aktivoivat tekijät	Zahra & George (2002)
Sosiaalisen integraation mekanismit	Zahra & George (2002)
Itsenäiset agentit	Jones (2006)
Voima ja rajat	Easterby-Smith ym. (2008)

Absorptiokyky on hyvin moninainen käsite ja siihen on liitetty monia eri näkemyksiä. Seuraavassa tuodaan esiin tämän tutkielman näkemys absorptiokyvystä teollisten palveluiden asiakaskeskeisessä kehittämisessä.

3.3 Tutkielman näkökulma asiakastiedon absorptioon

Valmistavan teollisuuden tulevaisuudesta ja sen roolista taloudessa käydään laajalti keskustelua. Perinteinen näkökulma, jossa teollisuus on nähty ennen kaikkea raaka-aineiden muokkaajana tuotteiksi, muuttuu. Teollinen valmistus nähdään kokonaisvaltaisempana toimintana, jossa korostuvat yhä enemmän laaja tarvittava taitopohja, tietämys ja kyvykkyydet, joita on johdettava yli toimintojen, yritysten ja kulttuurirajojenkin. Menestyksen avaintekijäksi on noussut ennen kaikkea tietämyksen integrointi ja koordinointi (Jung-Erceg ym. 2007, 37–38).

Tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaan tarkastelemaan teollisen palvelun asiakaskeskeisessä kehittämisessä tarvittavia kyvykkyyksiä. Edellä on teoriakappaleissa määritelty asiakaskeisyys ja kuvattu teollisia palveluja ja niiden kehittämistä. Samoin on tuotu esiin dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma kyvykkyyksiin ja niiden merkitykseen yrityksen menestymiselle. Dynaamisista kyvykkyyksistä on tässä tutkielmassa valittu tarkastelunäkökulmaksi absorptiokyky. Absorptiokyvystä on tuotu teoriakappaleissa esiin siihen liittyvät käsitteet, prosessinäkökulma ja aikaisempaa tutkimusta. Seuraavassa kuviossa on tuotu esiin rajaukset ja näkökulma, josta absorptiokykyä tässä tutkielmassa tarkastellaan. Tutkielma on osa meneillään olevaa tutkimusprojektia, jonka avulla pyritään asiakasymmärryksen lisäämiseen teollisten palveluiden asiakaskeskeisessä kehittämisessä. Sen vuoksi myös tämän tutkielman kohdalla kiinnostuksen kohteena on ulkoisesta tiedosta nimenomaan asiakastieto. Kuvio 7 on tutkijan itsensä kokoama, ja siinä on käytetty Zahran & Georgen (2002, 361) absorptiokyvyn prosessimallia pohjana.



Kuvio 7 Tutkielman näkökulma asiakastiedon absorptioon teollisten palveluiden asiakaskeskeisessä kehittämisessä

Tämän tutkielman näkökulma absorptiokyvystä noudattelee siis Zahran & Georgen (2002) näkemystä, jonka mukaan absorptiokyky muodostuu neljästä ulottuvuudesta; tiedon hankinnasta, omaksumisesta, muokkauksesta ja hyväksikäytöstä. Potentialinen absorptiokyky muodostuu tiedon hankinnasta ja omaksumisesta ja toteutunut puolestaan tiedon muokkauksesta ja hyväksikäytöstä. Tässä tutkielmassa keskitytään potentiaalisen absorptiokyvyn tarkasteluun eli asiakastiedon hankintaan ja omaksumiseen teollisten palveluiden asiakaskeskeisessä kehittämisessä.

Sosiaalisen integraation mekanismit vaikuttavat siihen, miten yritykseen saatua asiakastietoa muokataan hyödynnettävään muotoon. Ne kuvastavat tapoja, joilla tietoa yrityksessä jaetaan muiden käyttöön, talletetaan ja käydään yhdessä lävitse. Sosiaalinen integraatio edistää tiedon omaksumista ja sitä tapahtuu sekä virallisesti esim. kokouskäytäntöjen avulla ja projektitapaamisissa sekä epävirallisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Zahra & George 2002).

Cohen & Levinthal (1990) ja Kim (1997 & 1998) toivat esiin aikaisemman tiedon merkityksen uuden tiedon hankinnalle, muokkaamiselle ja hyväksikäytölle. Aiempi tieto helpottaa uuden tiedon merkityksen huomaamista ja sulauttamista jo olemassa olevaan tietoon. Tässä tutkielmassa aiemman tiedon nähdään myös vaikuttavan positiivisesti asiakkaisiin liittyvän tiedon hankintaan ja omaksumiseen.

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

4.1 Aineiston keruu ja analysointi

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73). Tähän tutkielmaan tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin ja siksi seuraavassa on tuotu esiin eri haastattelutyypit ja erityisesti teemahaastattelu.

Tavallisesti voidaan erottaa kolme haastattelutyyppiä niiden ohjailevuuden mukaan. Strukturoitu haastattelu viittaa tavallisesti survey-haastatteluun, jossa tutkija määrää kysymykset ja niiden esittämisjärjestyksen, sekä antaa yleensä myös vastausvaihtoehdot. Haastateltavalle sallii enemmän vapauksia puolistrukturoitu haastattelu, jota Suomessa kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Siinä tutkija määrää kysymykset, koska teemahaastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta haastateltava voi vastata omin sanoin ja joskus myös ehdottaa uusia kysymyksiä. Myös kysymysten järjestyksestä voidaan poiketa. Puolistrukturoitu haastattelu tulee erottaa syvähaastattelusta, joka pyrkii minimoimaan tutkijan vaikutuksen haastattelutilanteeseen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104–109; Metsämuuronen 2006, 115; Eskola & Suoranta 2000, 86).

Teemahaastattelu on hyvin käytettynä tehokas menetelmä. Tehokkuus perustuu siihen, että tutkija voi ohjata haastattelua kontrolloimatta sitä täysin. Etenkin tutkimuksen alkuvaiheessa haastatteleamalla saatu tieto voi varmistaa, että tutkimus ei mene harhaan myöhemmin. Haastattelu on usein oikeastaan ainoa keino ihmisten asioille antamien merkitysten ja tulkintojen keräämiseen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104–109).

Haastattelua ohjaava keskeinen instrumentti on haastattelurunko. Se antaa haastattelulle hahmon ja varmistaa sen, että tutkija esittää tarvittavat kysymykset. Se myös varmistaa haastattelun sujumisen mahdollisimman luontevasti. Runko organisoii haastattelijan muistia, hän muistaa jo käsitellyt asiat ja näkee, mitä seuraavaksi pitää käydä läpi ja vielä syventää (Koskinen; Alasuutari; Peltonen 2005, 104–109).

Tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko koostui neljästä teemasta, jotka olivat seuraavat:

Teema A: *Haastateltavan taustatiedot*

Teema B: *Miten myynti ja markkinointi, tutkimus- ja kehitys ja muut osastot voivat omalta osaltaan luoda asiakasymmärrystä ja siirtää asiakastietoa?*

Teema C: *Miten palvelunkehitys on yrityksessä organisoitu? Miten asiakastietoa hyödynnetään tässä prosessissa? Miten asiakas osallistuu palvelunkehitykseen?*

Teema D: *Kun yritys siirtyy asiakaskeskeiseen palvelunkehitykseen, mitkä ovat mahdollisuudet ja haasteet myynnille ja markkinoinnille ja muille asiakasrajapinnan toimijoille? Miten asiakaskeisyys jalkautetaan organisaatioon?*

Teema A sisälsi kysymyksiä, joiden avulla saatiin kuva siitä, minkälaisissa tehtävissä haastateltava oli toiminut aikaisemmin ja mitä hänen nykyiseen työnkuvaansa kuului. Teeman B kohdalla puhuttiin siitä, miten asiakas näkyy haastateltavan työssä ja yhteydenpidosta asiakkaaseen sekä siitä, minkälaista tietoa asiakkaista saadaan ja miten tietoa jaetaan eteenpäin ja hyödynnetään yrityksessä. Teema C toi esiin yrityksen tarjoamat erilaiset palvelut, palvelunkehityksen etenemisen ja palvelunkehitykseen osallistujat, palvelunkehitykseen liittyvän tiedon siirtämisen ja ajatustenvaihdon sekä kehityksen dokumentoinnin ja haastateltavan roolin palveluiden kehittämisessä. Lopuksi Teeman D puitteissa tulivat esiin asiakaskeskeisen palvelunkehityksen mahdollisuudet ja haasteet, asiakaskeisistä palvelunkehitystä edistävät tekijät ja siinä tarvittavat tiedot, taidot ja osaaminen. Haastateltavilta kysyttiin myös, miten he näkevät asiakaskeisyyden eli mitä sillä heidän mielestään tarkoitetaan.

Haastattelurunko sisälsi siis myös teemoja, jotka eivät välttämättä olleet keskeisiä tässä tutkielmassa eli haastatteluiden avulla saatiin esiin haastateltavien näkemyksiä myös monesta muusta asiasta asiakastiedon keräämisen ja omaksumisen lisäksi. Haastattelurungon teemat määriteltiin meneillään olevan tutkimusprojektin tutkimuskysymysten pohjalta ja näin myös tämän tutkielman aineisto kerättiin käyttäen edellä kuvattua teemahaastattelurunkoa.

Yksi kvalitatiivista tutkimusta luonnehtiva piirre on, että tutkimusaineiston valinnan kohdalla puhutaan joko aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä. Tällöin tutkimus perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään (Eskola & Suoranta 2000, 61). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa rajausta tapahtuu siten teoreettista kattavuutta silmälläpitäen ja kyse on tapauskohtaisesta analyysistä, jossa ei ajatella tilastollisin kriteerein. Kriteerinä käytetään tietyn aineiston eli ihmisten tai organisaation kiinnostavuutta valittuun tutkimuskysymykseen vastaamisessa (Eskola & Suoranta 2000, 64–65; Eisenhardt & Graebner 2007, 27).

Kuten johdannossa jo mainittiin, tämä tutkielma on osa meneillään olevaa tutkimusprojektia, jossa tarkastellaan teollisten palveluiden kehittämistä. Tässä tutkielmassa on siis mukana neljä edellä mainitussa tutkimusprojektissa mukana olevaa suomalaista yritystä. Haastateltavien valinta tapahtui siten, että tutkimusprojektiin osallistuvien yritysten edustajat nimesivät avainhenkilöt, jotka ovat asiantuntijoita kertomaan teollisten palveluiden kehittämisestä.

Vastaajat työskentelivät palveluliiketoiminnan johdossa ja palveluliiketoiminnan kehityksessä, palvelukonseptien kehityksessä, liiketoiminnan johdossa, tuotannon

johdossa, myynnin- ja markkinoinnin johdossa ja kaupallisessa johdossa. Suurimmalla osalla vastaajista oli pitkä ura takanaan juuri tässä kyseisessä yrityksessä, jossa he nytkin työskentelivät. Useat eivät olleet työskennelleet muissa yrityksissä. Kuitenkin he olivat uransa aikana ehtineet olla useissa eri tehtävissä ja siten heille oli kertynyt monipuolista kokemusta ja tietämystä oman yrityksen toiminnasta ja omasta toimialastaan. Esimerkiksi nykyään myynnin johdossa toimivalla henkilöllä oli taustalla kokemusta järjestelmäsuunnittelusta, projektipäällikön tehtävistä ja myyntipäällikön tehtävistä. Haastateltava liiketoimintajohtaja taas oli ollut mukana yrityksessä pitkään ja nähnyt organisaatorakenteen kehittyvän ja muuttuvan. Hän oli aikaisemmin toiminut palvelutuotannollisissa tehtävissä, kantanut vastuun liiketoimintayksiköstä ja toiminut aluejohtajana. Eräs vastaajista oli myös työskennellyt nykyisen asiakkaansa toimialalla ja sen kautta hänellä oli arvokasta tietoa ja ymmärrystä asiakkaan toimialasta ja sitä kautta asiakkaan tarpeista.

Haastattelut toteutettiin 27.10.2008–13.1.2009 yrityksissä eli vastaajien työpaikalla vastaajille sopivana ajankohtana. Kaikki haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina ja niiden kesto vaihteli tunnista puoleentoista tuntiin. Suurin osa haastatteluista kesti noin puolitoista tuntia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelujen nauhoittaminen varmisti sen, että mitään tutkielman kannalta oleellista ei unohtunut tai jäänyt ottamatta huomioon. Haastatteluja tehtiin yhteensä 13. Seuraavassa taulukossa on koottu yhteen aineiston keruuseen liittyvät asiat.

Taulukko 3 Tietoa vastaajista ja tutkimusaineiston keruusta

	YRITYS A	YRITYS B	YRITYS C	YRITYS D
Haastattelut	3	3	3	4
Haastateltavien työkuva	Palveluliiketoiminta Myynitoiminnan johto Palveluliiketoiminnan johto	Palvelukehityksen johto Palvelukonseptien kehitys	Liiketoiminnan johto Myynnin edustaja tuotekehityksessä Asiakkuuksien johto	Tuotantojohto Markkinoinnin ja myynnin johto Myynnin johto Kaupallinen johto
Haastattelujen ajankohta	12.2008 – 01.2009	11.2008	11.2008	11.2008
Muu aineisto	Tutustumiskäynti syyskuussa 2008	Tutustumiskäynti syyskuussa 2008	Tutustumiskäynti elokuussa 2008	Tutustumiskäynti syyskuussa 2008

Kuten taulukosta näkyy, avainhenkilöiden haastattelujen lisäksi tutkimusaineistoa saatiin kuhunkin yritykseen tehdystä tutustumiskäynnistä. Tutustumiskäynnit tehtiin elo- ja syyskuussa 2008. Tutustumiskäynneillä saatiin tietoa yrityksestä yleensä ja sen tarjoamista tuotteista ja palveluista, palveluliiketoiminnasta sekä palveluiden kehittämisestä.

Eisenhardtin (1989) mukaan aineiston analysointi on tärkein, mutta vähiten kirjallisuudessa esiin tuotu osa tapaustutkimusta varsinkin, mikäli aineiston pohjalta pyritään rakentamaan teoriaa. Hän tuo esiin lähestymistavan, jossa ensin tarkastellaan kutakin tapausta omana itsenäisenä kokonaisuutena ja siirrytään sen jälkeen tapausten vertailuun. Kutakin tapausta on kannattavaa tarkastella ensin itsenäisenä kokonaisuutena jo sen vuoksi, että laadullisessa tapaustutkimuksessa aineiston määrä on yleensä suuri. Yksittäisen tapauksen analysointi merkitsee tavallisesti kuvausta kyseisestä tapauksesta. Tällä tavoin tutkija voi nähdä, minkälaisia asioita aineistosta toistuvasti nousee esiin, ennen kuin hän siirtyy vertailemaan tapauksia toisiinsa. Sen lisäksi tapaukset tulevat tutkijalle tutuiksi, mikä puolestaan helpottaa tapausten vertailua jatkossa.

Yksittäisen tapauksen analysoinnin ja kuvauksen jälkeen voidaan siirtyä vertailemaan tapauksia keskenään. Aineistosta voidaan valita kategorioita tai ulottuvuuksia, joita sitten tarkastellaan tapausten välisten yhdenmukaisuuksien tai eroavaisuuksien löytämiseksi. Ulottuvuudet voivat mukailta tutkimuskysymyksiä tai

olemassa olevaa kirjallisuutta tai sitten tutkija voi yksinkertaisesti valita ulottuvuudet tai kategoriat, joita hän tarkastelee (Eisenhardt 1989, 539-540).

Kuten aikaisemmin on jo tullut esiin, tämän tutkielman aineiston muodostivat neljä tapausta eli aineisto kerättiin neljästä yrityksestä. Kaksi yrityksistä oli valmistavia yrityksiä, jotka kehittävät myös palveluita. Toiset kaksi yritystä taas olivat puhtaasti teollisia palveluita tarjoavia yrityksiä. Aineistoa lähdettiin analysoimaan tapaus kerrallaan. Haastattelut luettiin useaan kertaan, niin että niiden sisällöstä muodostui kokonaiskuva.

Sen jälkeen jokaisesta tapauksesta tuotiin esiin teoreettisen viitekehyksen perusteella valitut ulottuvuudet. Tarkastelun kohteena oli nimenomaan potentiaalinen absorptiokyky eli tiedon hankinta ja sen omaksuminen. Tässä tutkielmassa keskityttiin nimenomaan asiakastiedon absorptioon. Tiedon omaksumista edistävät ja siihen liittyvät teoriassa esiintuodut rajojen avartajien, portinvartijoina toimijoiden ja itsenäisten agenttien roolit on yhdistetty muutoksen aikaansaajien kategoriaan. Siinä on tuotu esiin henkilöitä, jotka omalla toiminnallaan pyrkivät saamaan ja voivat saada muutosta aikaan esimerkiksi siinä, miten asiakas huomioidaan ja toimitaan yhä asiakaskeskeisemmin tai tuovat muutosta ihan käytännössä tapoihin toimia. Jonesin (2006, 356) mukaan erityisesti keskitason johtajat vaikuttavat organisaation oppimiseen ottamalla muutosagentin roolin.

Yksittäisten tapausten analysoinnin avulla muodostui kuva siitä, minkälainen on kunkin yrityksen potentiaalinen absorptiokyky. Tässä tutkielmassa on yksittäisten tapausten analysoinnin jälkeen pyritty pohtimaan mahdollisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä potentiaalisessa absorptiokyvyssä yritysten välillä.

4.2 Tutkielman arviointi

Metsämuuronen (2006, 67-68) tuo esiin näkemyksen siitä, että tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin tarkastelu tulisi sijoittaa osioon, jossa kerrotaan tutkimuksen aineiston keruusta eli menetelmällisistä valinnoista. Hänen näkemyksensä mukaan tulisi ennen tulososaan siirtymistä nähdä, miten luotettavia asioita kirjoittaja käsittelee. Pohdintaosassa voidaan sitten esitellä lyhyesti reliabiliteetin ja validiteetin tuomia rajoituksia johtopäätöksiin.

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden tekoa, mutta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat silti. Sen vuoksi luotettavuutta pyritään arvioimaan kaikissa tutkimuksissa. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti puolestaan tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2008, 226).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti ovat saaneet Hirsjärven ym. (2008) mukaan erilaisia tulkintoja. Termit saatetaan kytkeä kvantitatiiviseen tutkimukseen ja niiden käyttöä pyritään välttämään. Tapaustutkimusta tekevä tutkija voi aiheellisesti ajatella, että kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, niin että kahta samanlaista tapausta ei ole ja siten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvaa ja sitä kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttamisesta. Haastattelu- ja havainnointitutkimuksen ollessa kyseessä kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineistot kerättiin. Samoin tuodaan esiin haastatteluihin käytetty aika, virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan oma arviointi tilanteesta. Laadullisen aineiston analyysissa on keskeisellä sijalla luokittelujen tekeminen. Lukijalle tulisikin sen vuoksi kertoa luokittelun syntymisen alkujuuret ja luokittelujen perusteet. Tulosten tulkintaan pätee myös sama tarkkuuden vaatimus, mikä tarkoittaa sitä, että tutkijan olisi kerrottava, mihin hän päätelmänsä perustaa. Lukijaa auttaa päätelmien perustan näkemisessä suorat haastatteluotteet tai muut autenttiset dokumentit (Hirsjärvi ym. 2008, 227-228).

Koko tutkimusprosessin ajan on perehdytty teollisten palveluiden kehittämistä koskevaan kirjallisuuteen sekä erityisesti absorptiokykyä käsittelevään kirjallisuuteen, koska se on tässä tutkielmassa valittu näkökulmaksi tarkasteltaessa teollisten palvelujen kehittämisessä tarvittavia kyvykkyyksiä. Teoreettinen viitekehys on elänyt projektin aikana. Teoreettisen viitekehysten lopussa esiin tuotu tutkielman näkökulma asiakastiedon absorptioon teollisten palveluiden kehityksessä esittelee ne absorptiokyvyn ulottuvuudet, jotka toimivat pohjana aineistoa analysoitaessa. Teoreettisen viitekehysten lähteinä on käytetty mahdollisimman pitkälti ensisijaisia lähteitä ja englanninkielisiä journaaliartikkeleita.

Aineiston keruu ja sen analysointi on pyritty kuvaamaan niin, että lukija saa kuvan siitä, miten tutkimuksen empiirisen osuuden toteutus on edennyt. Suorien lainausten avulla lukija saa puolestaan kuvan siitä, minkälaista tutkimusaineisto on. Haastattelut on purettu nauhalta sanasta sanaan, joten tutkija ei ole vaikuttanut aineistoon sitä karsivasti. Analyysivaiheessa tutkijan ajattelu ja harkinta ovat tietysti vaikuttaneet siihen, minkälaisiksi tulokset muodostuvat. Aihealueen teoreettinen hallinta parantaa kuitenkin analyysin luotettavuutta. Eroavaisuuksien ja yhdenmukaisuuksien tulkitseminen eri yritysten välillä tarkasteltaessa asiakastiedon absorptiota teollisten palveluiden kehittämisessä on tutkielman tekijän subjektiivinen analyysi havaituista asioista.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin. Haastattelurunko oli koottu usean tutkijan yhteistyönä. Tutkija valmistautui haastatteluihin tutustumalla yrityksiin tutkimusprojektin puitteissa tehdyiltä tutustumiskäynneiltä saatuun materiaaliin. Näin tutkijalla oli tietoa yrityksen toiminnasta ja sen tarjoamista palveluista. Tutkielman tekijän tietämys liittyen teollisten palvelujen kehittämiseen ja asiakastiedon hankintaan

ja omaksumiseen oli kuitenkin rajallista. Vaikka tarkentavia kysymyksiä esitettiin haastatteluissa, olisi niitä lisää esittämällä voinut saada vielä yksityiskohtaisempaa tietoa aiheeseen liittyen. Tutkielman tekijän aikaisemmat kokemukset teemahaastattelun tekemisestä olivat myös rajalliset. Haastattelujen tekeminen onkin ollut arvokas oppimiskokemus. Aineistonkeruun menetelmänä teemahaastattelu osoittautui oikeaksi vaihtoehdoksi tämän tutkielman kohdalla, koska teemahaastattelun avulla saatiin esiin haastateltavien osaajien näkemykset liittyen asiakastiedon absorptioon.

Tämä tutkimus on toiminta-analyttinen, koska siinä tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä vain muutamien tapausten avulla. Tulosten avulla ei haeta yleistettävyyttä. Toiminta-analyttisen tutkimuksen ollessa kyseessä on myös hyväksyttävä se, että objektiivisuuden saavuttaminen ei voi olla päämääränä, sillä tutkijan vaikutusta tutkimuskohteeseen ei voida arvioida eikä toisaalta estää. Tulokset voivat kuitenkin toimia pohjana kvantitatiiviselle tutkimukselle aiheesta.

4.3 Tutkielman case-yritysten esittely

Yritys A

Yritys A on noin 370 henkilöä työllistävä tehdasautomaation toimittaja, jolla on tarjottavanaan maailmanlaajuisen kumppaniverkon tukema kattava valikoima ratkaisuja ja palveluja. Yritys tarjoaa tehdasautomaatoratkaisuja auto-, ilmaisu-, ajoneuvo-, ja työkoneteollisuuteen sekä toimittaa koneita myös muoviteollisuuden käyttöön. Se toteuttaa myös erilaisia robottisovelluksia palvelutehtäviin, laadunvalvontaan, pesuun, hitsaukseen ja erilaisiin materiaalinkäsittelytehtäviin. Yrityksellä on sekä omaa valmistusta että tiettyjen valmistajien laitteiden ja koneiden edustus. Yrityksen toiminta on jaettu neljään liiketoiminta-alueeseen; projekti-, tuote- ja palveluliiketoimintaan sekä maahantuontiin. Yrityksen liikevaihto on noin 100 miljoonaa euroa ja sillä on konttorit seitsemässä maassa ja valmistus ja pääpaikka Suomessa.

Yrityksen tarjoamien tuotteiden elinkaari on pitkä ja sitä kautta se palvelee asiakastaan pitkään. Tällöin voidaankin puhua elinkaari palveluista, sellaisista palveluista, jotka kattavat koko asiakkaan ostaman tuotteen elinkaaren. Elinkaaren hallinnassa kyseeseen tulevat erilaiset modernisoinnit, modifioinnit ja koneiden korvaaminen uusilla. Palveluliiketoiminta vastaa koneiden ja laitteiden asennuksesta, käyttöönnotosta ja koulutuksesta sekä myynnin jälkeisistä palveluista, kuten varaosista, huollosta ja kunnossapidosta esimerkiksi. Nopea ongelmatilanteiden ratkominen on iso osa palvelua. Yritys voi myös vastata kokonaisvaltaisesti asiakkaan kaikkien koneiden huollosta.

Yritys B

Yritys B on maailman johtava lastinkäsittelyratkaisujen toimittaja. Sen tuotteita käytetään tavaravirran eri vaiheissa laivoissa, satamissa, terminaaleissa, jakelukeskuksissa ja lähikuljetuksissa. Yrityksen keskeisimpiä asiakasryhmiä ovat kuljetusyrietykset, kuorma-autoilijat, telakat, varustamot, laivaoperaattorit, logistiikkayrietykset, jakelukeskukset, terminaalit ja satamaoperaattorit. Yrityksen liiketoiminta on jaettu kolmeen liiketoiminta-alueeseen. Tähän tutkielmaan osallistuvat henkilöt toimivat liiketoiminta-alueella, joka toimittaa lastinkäsittelyratkaisuja irtolasti-, kontti- ja yleisrahtialuksiin, ro-ro-aluksiin ja öljykenttien huoltoaluksiin sekä erikoislastinkäsittelyjärjestelmiä tankkereihin ja välilastausyksiköihin. Lisäksi se tarjoaa satamiin ja terminaaleihin kuivalastin käsittelyratkaisuja.

Yrityksen B tähän tutkielmaan valittu liiketoiminta-alue työllistää noin 2500 henkilöä ja liikevaihto on noin 900 miljoonaa euroa, kun koko konserni työllistää 11 000 ihmistä ja sen liikevaihto on 3 miljardia euroa. Liiketoiminta-alue kattaa 50 maata ja sen huoltoverkostoon kuuluu noin 60 huoltopistettä. Yrityksen tuotteisiin on liitetty eritasoisia palveluja, esimerkiksi modernisaatiota ja huoltopalveluja, joista asiakas voi valita, niin että korkeimmalla tasolla asiakas saa käytettävyysspalveluja. Erityisen tärkeää yritykselle on tuotteiden käytettävyyssajan maksimointi ja asiakkaiden laitteiden elinkaaren aikainen kustannustehokkuus. Pääasiakkaita ovat varustamot, jotka joko omistavat laivat tai operoivat laivoja.

Yritys C

Yritys C on ympäristöhuoltoon sekä kiinteistöjen ja laitosten tukipalveluihin erikoistunut yritys, jolla on toimintaa tällä hetkellä neljässä maassa. Sen liikevaihto on noin 600 miljoonaa euroa ja se työllistää 9500 ihmistä. Yrityksen liiketoiminta on jaettu kolmeen toimialaan: ympäristöpalveluihin, kiinteistö- ja käyttäjäpalveluihin ja teollisuuspalveluihin. Yrityksen asiakkaita ovat autokorjaamot, elintarviketeollisuus, yksityisasiakkaat, julkinen sektori, kaupungit ja marketit, kauppakeskukset, liikenneasemat, rakennus- ja remonttityömaat, satamat, seurakunnat, tapahtumapalvelut, teollisuus, toimistot ja liikekiinteistöt. Asiakkaalla on mahdollisuus valita yrityksen palveluista joko jotkut tietyt palvelut tai sitten hänellä on mahdollisuus saada kokonaisvaltainen ratkaisu esimerkiksi kaikkeen, mikä liittyy vaikkapa kauppakeskuksen kiinteistöhuoltoon tai tehdasyksikön kiinteistön huoltoon.

Yritys D

Yritys D on satamaoperaattori, joka tarjoaa asiakkailleen kaikki satamaoperoinnissa tarvittavat palvelut; lastinkäsittelyyn, varastoinnin, huolinnan, varustamopalvelut, kansainväliset kuljetukset ja tullivarastopalvelut. Yrityksen palveluksessa on 620 henkilöä ja yrityksen liikevaihto on noin 65 miljoonaa euroa. Käsitelty tonnimäärä on

noin 5,30 miljoonaa tonnia. Yrityksen tuontihuolintaosasto tarjoaa kuljetus-, huolinta-, tullinselvitys- ja varastointipalvelut. Säännöllistä linjaliikennettä palvelemaan yritys on luonut monien eri tuoteryhmien varastoimiseen sopivat tilat. Normaalin kappaletavara- ja suuryksikkövarastoinnin lisäksi se tarjoaa asiakkailleen varastot myös luokiteltujen tavararyhmien varastointiin, tulliterminaali- ja tullivarastopalveluihin. Sen lisäksi tuontihuolintaosasto hoitaa useiden eri toimeksiantajien maahantuonti- ja jakeluvaramoja. Yrityksen vientiosasto hoitaa perinteisten laivakuljetusten lisäksi myös autohuolintatoimeksiannot. Kemiallisen- ja mekaanisen metsäteollisuuden tuotteiden lisäksi vientiosasto hoitaa myös konttien, trailerien, kappaletavaran, bulk-tavaran ja erilaisen kone- ja projektitavaran huolintaan liittyvät toimenpiteet.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Asiakastiedon absorptio yrityksittäin

Tässä luvussa tuodaan esiin empiirisen aineiston pohjalta muodostettuja tuloksia. Jokainen case-yritys tuodaan esiin erikseen. Tulokset on jaoteltu käyttäen pohjana teoreettisen viitekehyksen lopussa esiin tuotua tutkielman näkemystä potentiaalisesta absorptiokyvystä teollisten palvelujen asiakaskeisessä kehittämisessä. Kunkin yrityksen kohdalla tuodaan esiin haastateltavien näkemyksiä tiedon hankinnasta ja sen omaksumisesta. Tiedon hankintaan liittyen kuvataan sitä, minkä tyyppistä tietoa asiakkaasta yritykseen saadaan ja mitä väylää pitkin tieto yritykseen tulee, sekä ketkä kaikki yrityksessä toimivat henkilöt ovat asiakkaaseen yhteydessä. Tiedon omaksumiseen liittyen puolestaan tuodaan esiin tiedon tallentaminen (minne), sen saatavuus (kenelle) ja tiedon muoto (millaisena) sekä tavat, joilla tietoa yrityksessä vaihdetaan ja viedään eteenpäin. Sen lisäksi tuodaan esiin muutoksen aikaansaajien rooli sosiaalisessa integraatiossa tiedon omaksumiseen liittyen ja aiemman tiedon merkitys sekä mahdollisesti esiin tulleita tiedonkulun esteitä.

5.1.1 *Asiakastiedon absorptio yrityksessä A*

Tiedon hankinta

Asiakastietoa tarvitaan hyvin eri tasoilla. Varsinkin palvelupuolella asiakastiedon saamisen voidaan nähdä olevan päivittäisempää ja välttämättömämpää. Asiakas palaute, jota saadaan, on palvelupuolella välitöntä. Viesti tulee nopeasti, mikäli palveluhenkilö ei osakaan tehdä työtään. Asiakastiedon saaminen ja kehittäminen oman työn kehittämiseksi on jokapäiväistä. Esimerkiksi huoltopalveluissa olennaista on saada tietää, millainen asiakkaan tilanne on, jotta resurssit osataan suunnata oikein oikeisiin kohteisiin. Näin sen vuoksi, että tilanteet kentällä vaihtelevat luonteeltaan ja vaatavuustasoltaan. Asiakkaiden kuvausten pohjalta huoltopäälliköt pyrkivät jakamaan henkilöresursseja oikein.

Yritykseen tulee impulsseja, tietoa asiakkaiden tarpeista, esimerkiksi jos jonkin laitteiston toimintakykyä pitäisi parantaa. Palvelukehitykseen asiakkaalta halutaan mielipiteitä ja näkemyksiä palvelunkehitysprosessin alussa ja asiakas on kiinteästi mukana pilottitoimitusvaiheessa. Näin saadaan tietoa siitä, miten asiakas palvelun näkee. Tilanteissa, joissa palvelua räätälöidään asiakkaalle, niin oikeastaan koko

prosessi pyörii asiakkaan ympärillä, jolloin koko ajan keskustellaan ja saadaan tietoa siitä, miten asiakas kehittämisen kokee.

Jos ajatellaan esimerkiksi huolto- ja ylläpitopalveluita, niin asiakas on yritykseen yhteydessä silloin, kun tarvitsee apua ja ilmenee ongelmia ja vikoja eli saadaan tietoa asiakkaan välittömästä huoltotarpeesta. Yritys toimii järjestelmäindikaattorina, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksen itsensä asiakkaalle toimittamiin laitteisiin liitetään myös muiden toimittamia laitteita. Tällöin asiakkaalla tehdään monesti ad hoc –tyyppistä ongelmanratkaisua, kun järjestelmiä liitetään toisiinsa. Tällaisissa tilanteissa asentajat kirjaavat ylös havainnot ja ratkaisut ja ne tulevat yritykseen, esimerkiksi sähkömekaniikkaohjelmistosuunnitteluun. Näin seuraavalla kerralla osataan vastaavia asioita jo ottaa huomioon. Liittyen palveluun, jossa yritys on ottanut vastuun asiakkaan kaikkien laitteiden huollosta, niin huoltohenkilöstön ja huoltopäällikön kautta tulee tietoa palvelun sujumisesta. Asiakasta, jolle tällaista palvelua tarjotaan, myös tavataan kuukausittain ja käydään tiettyjä mittareita läpi. Mittarit liittyvät talouteen, prosesseihin, henkilöstöön ja toiminnan kehittämiseen. Tapaamisista tehdään muistiot, joista myöhemmin löytää tarpeellista tietoa. Muistio tallennetaan tietokantaan. Vuosiauditoinneissa asiakkaalta saadaan tietoa liittyen muun muassa palveluntuottajan osaamiseen, asiakkuuden hoitoon ja palvelukonseptiin. Näin saadaan tietoa siitä, miten yhteistyö on sujunut. Huoltosopimusten, konesiirtoprojektien tai modernisointiprojektien tarjousvaiheessa tavataan myös asiakkaita, jotta saadaan tietää asiakkaan näkökulma ja mukana on kaupallisen puolen edustaja ja huoltopäällikkö tai joku muu tekninen asiantuntija. Huoltosuunnitelmasta voidaan sitten myöhemmin katsoa, mitä asiakkaan kanssa on sovittu.

Asiakastietoa saadaan siis asiakaskäynneillä. Esimerkiksi haastateltu ulkomaanmyyntiä johtava ja koordinoiva henkilö on noin puolet työajasta yhteydessä asiakkaisiin. Asiakkaaseen ollaan henkilökohtaisten tapaamisten lisäksi yhteydessä myös puhelimitse ja sähköpostilla yhä enenevässä määrin. Puhelin ja sähköposti ovat helppo tapa olla yhteydessä silloin, kun yhteistyökumppanina oleva asiakas tunnetaan jo hyvin. Asiakkaalta saa kaiken tarvitsemansa tiedon ja enemmänkin. Aika paljon on kuitenkin itsestä kiinni, paljonko haluaa tietoa saada. Kun asiakasta kuuntelee, niin he kertovat asioita liittyen uuteen tarjouskyselyyn, tulevaisuuden investointeihin ja nykyisiin laitteisiin sekä niiden kuntoon ja toimintaan. Tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä saadaan markkinoinnin asiakastytyväisyyskyselyjen kautta. Asiakkaille järjestetään huoltoseminaareja, joissa kokoonnutaan tietyn teeman ympärille. Seminaarissa tuodaan esiin omia tärkeitä kuulumisia, mutta saadaan myös asiakkailta palautetta ja tietoa oman toiminnan ja palveluiden kehittämiseen.

Kenttä, joka asiakkaaseen on yhteydessä, on laaja. Asiakkaisiin ovat yhteydessä eri ihmiset riippuen siitä, missä vaiheessa mennään eli onko kyseessä uuden järjestelmän tarjoaminen asiakkaalle vai pidetäänkö asiakkaalla jo olevaa järjestelmää yllä,

huolletaan ja modernisoidaan, tuotetaan palveluita. Yleensä myyjä on niin kutsuttu asiakkaan omistaja, joka pyrkii pitämään huolta, että asiakas saa tuotteita ja palveluja, jota odottaa saavansa. Yhteydessä jo olemassa olevaan asiakkaaseen on ensin myynti ja sitten toimitusketjun toimijat eli lähinnä projektipäälliköt ja sitten asentajat, käyttöönottajat ja suunnittelijat. Toimituksen jälkeen jälkimarkkinointivaiheessa asiakkaaseen ovat yhteydessä huoltopäälliköt ja huoltomiehet. Myyjät eivät varsinaisesti myy palvelua, vaan yrityksen asiakkailleen tarjoamia tuotteita ja niihin liittyviä ratkaisuja. Kuitenkin myynti on tärkeässä roolissa tuomassa asiakkaalta signaaleja palvelutarpeeseen liittyen.

Palveluliiketoiminnassa toimivan ja asennus-, käyttöönotto-, ylläpito- ja huoltopalveluista vastaavan haastateltavan vastuualueella asiakastietoa tuovat yritykseen tiimien vetäjät, jotka ovat aluehuoltopäälliköitä tai huoltopäälliköitä ja huoltomiehet, jotka tuottavat palvelun asiakkaalla. Myös haastateltava itse on yhteydessä asiakkaaseen, mutta ei päivittäin. Yrityksen sisältä tietoa asiakkaasta saa keskusteluissa muiden kanssa ja vaihtamalla tietoja sähköpostitse ja puhelimitse. Tietoa löytyy myös järjestelmistä.

Kun asiakkaan kanssa keskustellaan, niin tietysti tilanne vaikuttaa siihen, minkälaista tietoa saadaan ja mikä on asiakkaan kannalta kulloinkin se tärkeä asia. Esimerkiksi huoltopalveluissa silloin, kun asiakkaalla ollaan laittamassa koneita kuntoon, niin pääasiassa keskustellaan käsillä olevasta ongelmasta, jotta järjestelmä saadaan taas kuntoon. Toisaalta silloin, kun asiakkaan luona ei olla korjaamassa akuuttia vikaa, niin keskusteluissa tulee esiin esimerkiksi asiakkaan tulevaisuudessa suunnittelemat investoinnit tai halukkuus muuttaa järjestelmän toiminnallisuutta jollakin tavalla. Asiakkaan kanssa keskustelleet tuovat tiedon yritykseen huoltopäälliköille ja myynnille ja asiakkaaseen otetaan uudelleen yhteyttä lähettäessä miettimään, miten asiaa voidaan viedä eteenpäin.

Tiedon omaksuminen

Periaatteessa kaiken asiakkaaseen liittyvän tiedon löytää tietojärjestelmistä ja niihin myös aktiivisesti talletetaan tietoa. Myynnillä on käytössä CRM-järjestelmä, johon kirjataan asiakasrajapintatyöskentelyyn liittyvät asiat. Käytössä on myös liittymä, jossa on kaikki asiakkaan historiatiedot liittyen huoltoihin ja vikoihin. Ne on linkitetty niin, että myynnin järjestelmästä pääsee katsomaan, mitä asiakkaalle on tehty. Vikahuolloista tieto kirjataan edellä mainittuun liittymään, tuotannonohjausjärjestelmään. Tuotannonohjausjärjestelmässä on moduuli, jolla ohjataan huoltotoimintaa ja huoltomiesten liikkeitä maailmalla. Huoltomiehet myös raportoivat järjestelmään. Raportit ovat sitten organisaatiossa niitä tarvitsevien käytettävissä. Myös henkilöstön tekemät havainnot mahdollisista laatupoikkeamista pyritään saamaan ylös sähköiseen järjestelmään. Näin ne ovat heti suunnittelun käytettävissä. Kirjaajina CRM –

järjestelmään ovat siis pääasiassa myynnin toimijat ja huoltopäälliköt. Suunnittelu, projektointi-, huolto- ja talousosasto käyttävät myös CRM-järjestelmää etsiessään asiakkaisiin liittyvää tietoa.

Tehtaalta lähtevät isot toimitukset ovat projekteja, jotka saattavat kestää vuoden. Niihin liittyy paljon tietoa ja tieto löytyy omista kansioista sähköisessä muodossa. Yrityksen valmistamalla ja toimittamalla järjestelmillä on tuotehallinta ja tietohallinta. Tällainen tieto löytyy suunnittelupuolen tietojärjestelmistä. Tietojärjestelmien nähdään olevan välttämättömiä ja tärkeitä työkaluja tiedon tallentamiseen, etsimiseen ja siirtoon. Järjestelmien avulla pyritään tehostamaan toimintaa ja vähentämään suoraa raportointia. Järjestelmien merkitys korostuu silloin, kun yritys saavuttaa tietyn koon ja toimipisteitä on useammassa kuin yhdessä paikassa.

Asiakkaat pyritään ottamaan mukaan palvelukehitykseen, koska mitä enemmän on yhteistä tekemistä, sitä syvempi on myös yhteistyösuhde asiakkaan ja toimittajan välillä. Yhteisessä kehityksessä saadaan tietoa siitä, mitä asiakas kokee tarvitsevänsä, jotta kehitetään palveluita, joille todella on kysyntää. Palvelujen kehittämistä pohtii innovaatioryhmä, johon kuuluu henkilöitä johdosta, markkinoinnista, tuotekehityksestä ja suunnittelusta. Innovaatioryhmään jokainen tuo ideansa ja asiakkaan palautteen ja sen jälkeen voidaan ryhtyä pohtimaan, mitä uutta lähdetään kehittämään.

Palveluja kehitettäessä tietoa tallennetaan hankkeille tarkoitettuihin hakemistoihin. Kehityshankkeita varten on mietitty omat paikat, joihin tieto tallennetaan. Eli kaikki projektiin liittyvä kirjeenvaihto ja muut dokumentit ovat tallella sovitussa paikassa sähköisessä muodossa. Aikaisempiin projekteihin liittyvää tietoa voidaan näin hakea myöhemmin ja käyttää hyväksi.

Palvelukehityksessä ajatuksia ja tietoa vaihdetaan kokoontumisissa, kun projektiryhmällä on sisäisiä palavereita ja keskusteluita ja aivoriisiä. Palvelukehityksessä käytetään hyväksi erilaista osaamista ja sen vuoksi on pyritty siihen, että jokaisesta yksiköstä, jolla on kehitykseen jotain annettavaa, on henkilö mukana. Projektisuunnitelman mukaan kokoonnutaan käymään asioita läpi ja tekemään päätöksiä. Kokoonumisista lähdetään kotitehtävien kanssa pois ja sitten seuraavalla kerralla taas käydään asioita lävitse.

Palvelupuolella myyntiorganisaatio on lähin sidosryhmä, koska palvelupuolen henkilöstö ja myynti ja markkinointi toimivat samoissa asiakkaissa. Kaikilla matkatyötä tekevillä on käytössä kannettava tietokone, Internetyhteys, kommunikaattori ja digitaalikamera tiedon tallettamisen ja jakamisen helpottamiseksi. Tieto siirtyy myös tietenkin järjestelmien kautta, joita on esitelty edellä. Lisäksi on sovittu tietyt tavat ja käytännöt, miten tietoa vaihdetaan.

Muutoksen aikaansaajat

Haastateltavilla oli kaikilla laajat kontaktipinnat yrityksessä. Esimerkiksi asennus-, käyttöönotto-, ylläpito- ja huoltopalveluista vastaavalla henkilöllä on tiimissään 50-60 ihmistä. Hän on yhteydessä henkilöihin, jotka puolestaan ovat asiakkaaseen yhteydessä eri tasoilla ihan käytännön palveluntuottamisesta alkaen aina strategiselle tasolle. Sen lisäksi hän on myös itse yhteydessä asiakkaaseen. Kaiken työn voidaan nähdä liittyvän asiakkaalle tarjottavan palvelun kehittämiseen. Hän on myös kehittämässä toimintaa ja muuttamassa toimintatapoja ja ajattelua siten, että toiminnan ja kehittämisen lähtökohdaksi korostettaisiin asiakasta ja hänen tarpeitaan yhä enemmän. Asiakkaalta saadaan viestejä, jotka voivat johtaa tuoteideaan tuotekehitykselle, prosessin parantamiseen, myyntiin, markkinointiin tai huoltoon. Impulssi kehittämiseen voi tulla asiakkaalta tai sen voi havaita yrityksen edustaja.

Palveluliiketoiminnan ollessa vielä uutta yrityksessä, niin sen merkityksen esiin tuominen ja prosessien kehittäminen ja oman paikan löytäminen edellyttää sisäistä markkinointia, jota myös asennus-, käyttöönotto-, ylläpito- ja huoltopalveluista ulkomailla vastaava haastateltava on tekemässä. Suomessa puolestaan edellä mainituista palveluista vastaava haastateltava nosti myös esiin sen, että vaikka tietojärjestelmä on tärkeä työkalu, ei se poista ihmisten välistä tiedonvaihtoa. Oma tehtävänsä hän näkee sen, että oma ydinporukka ja toisaalta myyntiorganisaatio saataisiin vielä tiiviimpään dialogiin keskenään. Tällöin kyseeseen tulee toiminnan organisointi ja ihmisten johtaminen muutoksen aikaansaamiseksi. Olennaista on kuitenkin, että asiakastiedon hankinnassa ja hyväksikäytössä, niin kuin kaikessa asiakkuuden hallinnassa, pitää olla toteutustavat ja prosessit mietittynä. Tietotekninen ratkaisu on siihen tuleva apuväline, joka auttaa hallitsemaan tietoa automaattisemmin ja tehokkaammin.

Esimiesten tehtävänä on motivoida henkilöstöä ja viestiä heille siitä, miten tärkeässä roolissa he ovat palvelutyöskentelyssä, koska he toimivat asiakasrajapinnassa useimmiten enemmän kuin myyntimiehet ja ovat asiakaspalvelijoita. Näin he voivat edesauttaa sitä, että jokainen ymmärtää oman roolinsa ja sen, että omalla tekemisellä on vaikutusta prosessin seuraaviin vaiheisiin ja sitä kautta asiakastytyvyyteen.

Aiemman tiedon merkitys

Haastateltava ulkomaan myynnistä vastaava henkilö on työskennellyt pitkään yrityksessä. Hänellä on vastuullaan ulkomaan myynnin koordinointi ja sen vuoksi hänellä on runsaasti tietämystä siitä, miten eri maissa toimitaan.

Yrityksen omavalmisteisten tuotteiden asennus-, käyttöönotto-, ylläpito- ja huoltopalveluista vastaava palveluliiketoiminnassa toimiva haastateltava on myös aiemmin toiminut erilaisissa tehtävissä yrityksessä. Hän on myös työskennellyt ulkomailla ja siten hänelläkin on näkemystä siitä, miten eri maissa toimitaan ja miten

palvelujen kehittäminen nähdään sekä, miten asiakkaat palvelut ja niiden kehittämisen näkevät. Tällä hetkellä hänen vastuullaan on palvelujen kehittämisessä maantieteellisesti ulkomaat. Toinen haastateltavista oli hänen kollegansa, jonka vastuulla on alueellisesti Suomi. Suomesta vastuussa olevalla haastateltavalla on kokemusta työskentelyssä asiakasrajapinnassa ja hän on ollut aiemminkin miettimässä sitä, miten lisäarvoa asiakkaalle tuotetaan nimenomaan palveluiden avulla.

Yrityksessä on paljon kumulatiivista tietoa. Yritys on toimittanut asiakkaille pitkään tuotteita ja järjestelmiä ja yrityksessä toimijoilla on runsaasti tietoa liittyen tuotannon kehittämiseen, automaation kehittämiseen ja kilpailukyvyn parantamiseen. Yrityksellä on historiansa vuoksi potentiaalia auttaa asiakasta esimerkiksi kehittämään omaa tuotantoaan. Suuri osa yrityksessä työskentelevistä on lähellä asiakasta ja asiakkaan prosessien tuntemus on siten vankkaa. Asiakkaan prosessin ymmärtäminen on edellytyksenä sille, että asiakas saa tarpeisiinsa parhaiten vastaavat tuotteet ja palvelut. Tällaista kumulatiivista tietoa pyritään käyttämään hyväksi ja ihmisten aikaisempaa tietämystä palvelukehityksessä.

Tiedonkulun esteet

Yrityksessä on nyt panostettu palvelujen kehittämiseen ja palvelujen kehitys nähdään tärkeänä. Tällä hetkellä palvelunkehitysprojektit dokumentoidaan, niin että niitä koskeviin tietoihin voi myöhemmin palata. Aikaisemmista projekteista tietoa on etsittävä kysymällä ihmisiltä, jotka ovat olleet niissä mukana eli tieto aikaisemmista palvelunkehitysprojekteista on hiljaista tietoa. Haasteena onkin tällaisen tiedon pitäminen yrityksessä ja toisaalta tällaisen hiljaisen tiedon muuntaminen kaikkien saatavilla olevaksi niin, että asiasta tietävän henkilön jäädessä vaikkapa eläkkeelle, tieto ei lähde hänen mukanaan.

Toki asiakastieto ja viesti asiakkaalta kulkevat, mutta siinä on myös aina parantamisen varaa. Haasteena on esimerkiksi se, että kun yrityksellä on paikalliset huoltokonttorit ja etätukipalvelut ja varaosapalvelut, niin tiedonkulun sujuvuus vaihtelee riippuen siitä, mihin asiakkaat ottavat yhteyttä. Jotkut asiakkaista haluavat soittaa suoraan myyjälle ja toiset projektipäällikölle. Tiedonkulku olisi helpompaa ja ratkaisua asiakkaan ongelmaan voitaisiin nopeammin lähteä etsimään, jos asiakas ottaisi suoraan yhteyttä paikalliseen huoltoon. Yhteydenpitoa pyritäänkin miettimään ja kehittämään asiakasnäkökulmasta eli mietitään, miten asiakas haluaa asian hoidettavan. Tämän tietämyksen pohjalta sitten kehitetään työkaluja siten, että ne tukevat asiakaskommunikaatiota.

Palvelu- ja kunnossapitopuolella voidaan nähdä, että hyvin pitkälti ongelmatilanteissa ja epäselvyyksissä on kyse siitä, että asioita voidaan ymmärtää eri tavalla. Tietoa siirrettäessä ketjusta saattaa jäädä joku sellainen pois, jolle tiedon olisi pitänyt mennä yrityksen sisällä tai asiakkaan talon sisällä tai siinä välissä. Toki

tiedonkulku on jo hyvällä tasolla yrityksessä, koska asiakkaat luottavat siihen ja ostavat asiantuntijapalveluita, mutta aina on varaa kehittää.

Edellä on tuotu esiin, että palvelupuolen lähin sidosryhmä on yrityksessä myyntiorganisaatio. Vaikka tiedon kulku onkin toimivaa ja siihen panostetaan, saattaa välillä käydä niin, että sekä myynti että palvelupuolen henkilöstö käyvät samoissa asiakkaissa, mutta eivät tiedä siitä. Tieto siitä, mistä asiakkaan kanssa on joku yrityksen edustaja jonkin aikaa sitten keskustellut, on tärkeää, koska se saattaa vaikuttaa omaan tekemiseen. Kehittämisen varaa on myös vielä siinä, miten ihan asiakasrajapinnassa, asiakkaan kanssa tekemisissä olevan huoltohenkilöstön tieto saadaan yritykseen ja hyödynnettyä.

5.1.2 Asiakastiedon absorptio yrityksessä B

Tiedon hankinta

Asiakasrajapinnan laajuutta huoltotoiminnassa ja asiakastiedon tuojia yritykseen voidaan kuvata tuomalla esiin haastateltavan myyntijohtajan organisaatio. Huollossa on myyntimiehiä ympäri maailmaa sadassa maassa ja heidät on jaettu viiteen maantieteelliseen alueeseen. Jokaiseen alueeseen kuuluu tietty määrä maita. Esimerkiksi Pohjois-Euroopan alueeseen kuuluvat Suomen lisäksi Ruotsi, Norja, Tanska ja Puola. Jokaisella alueella on myyntipäällikkö, joka toimii haastatellun huoltodivisioonan myyntijohtajan keskustelukumppanina ja heidän alaisuudessaan on joka maassa myös myyntipäällikkö. Esimerkiksi Suomen myyntipäällikkö raportoi alueensa myyntipäällikölle, joka puolestaan raportoi myyntijohtajalle. Sen lisäksi organisaatiossa on joka alueella osaamiskeskukset, jotka astuvat kuvaan mukaan silloin, kun asiakkaalle tarjotaan jotain vaativampaa palvelua, esimerkiksi modernisaatiota. Myös osaamiskeskusten johtajat raportoivat haastateltavalle myyntijohtajalle.

Asiakkaita on paljon ja sen vuoksi asiakkaat on jaoteltu niihin, joiden kanssa pyritään tekemään syvempää yhteistyötä ja niihin, jotka ovat yleensä pienempiä, eivätkä halua ennakoivaa palvelua. Liiketoiminta-alueen tärkeimmille asiakkaille on nimetty vastuuhenkilö, joka tuo asiakastiedon yritykseen ja palvelee juuri kyseisiä asiakkaita. Pienemmistä asiakkaista vastaavat key account managerit ja tuovat heihin liittyvän tiedon yritykseen. Eli voidaan sanoa, että se, minkälaista tietoa asiakkaista halutaan saada ja miten syvää vuorovaikutus on, riippuu asiakkaan tärkeydestä ja asiakassuhteen syvyydestä. Asiakkaat, joiden kanssa yhteistyösuhde on tiiviimpi ja syvempi kertovat tapaamisissa, kun heitä kuunnellaan, mitä mieltä he ovat eri asioista ja myös, mitä he haluavat. Huoltodivisioona on mukana asiakasyhteistyössä jo siinä vaiheessa, kun laivan rakentamista vasta suunnitellaan. Huollon edustajat ovat tekemässä

perussuunnittelua ja ottamassa huomioon tuotteen koko elinkaarta valitsemalla laitteet ja komponentit, jotka kestävät.

Silloin, kun tietty asiakas on todella tärkeä sekä huoltodivisioonalle että uusia tuotteita valmistavalle divisioonalle, niin asiakasta tapaa ja asiakasyhteydenpidosta on vastuussa henkilö, joka edustaa yrityksen liiketoimintalinjaa ja toimii asiakkaan key account managerina yrityksen liiketoimintalinjan tasolla.

Asiakkaan kanssa keskusteluissa saadaan hyvin monenlaista tietoa. Asiakkaat kertovat strategisen tason asioista, kertovat markkinatilanteestaan ja siitä, miten ajattelevat sen kehittyvän sekä omista suunnitelmistaan, mihin suuntaan toimintaa ollaan ohjaamassa. Asiakas saattaa kertoa myös ihan operatiivisen toiminnan tasolla esimerkiksi siitä, jos hän ei jostain syystä ole tyytyväinen palveluun jossain päin maailmaa.

Asiakastietoa löytyy asiakastietokannasta, jota seurataan hyvin tarkasti. Signaalit, joita seurataan liittyvät etenkin myynnin muutoksiin ja samalla nähdään, onko tapahtumassa jotain uutta. Asiakkaalle tehty toimintasuunnitelma toimii pohjana keskusteluille asiakkaan kanssa. Asiakkaan kanssa käydään keskusteluja, heille soitetaan ja pyritään proaktiivisesti ottamaan yhteyttä ja selvittämään, mitä asiakkaalla on meneillään, jotta asiakasta voitaisiin parhaalla mahdollisella tavalla auttaa.

Asiakkaiden tyytyväisyydestä saamaansa palveluun saadaan tietoa asiakastytyväisyystutkimuksista, joita suoritetaan tasaisin väliajoin. Asiakkaista saadaan riittävästi tietoa, kun sitä aktiivisesti haetaan.

Tiedon omaksuminen

Kun asiakkaalta on saatu signaali tarpeesta, niin sen perusteella lähdetään miettimään, mitä asiakas tarvitsee. Silloin signaalista tehdään projekti ja avataan sille työnumero. Asiakasta käydään uudelleen tapaamassa ja selvitetään tarkemmin asiakkaan tarpeita. Paikallinen myyntimies on usein se henkilö, joka saa tällaisen signaalin ollessaan yhteydessä asiakkaaseen ja hän tuo sitten tiedon osaamiskeskukseen. Osaamiskeskuksessa tehdään pohjatyö eli mietitään ja eritellään, mitä asiakkaan toivoma palvelutaso pitäisi sisällään ja samalla arvioidaan myös sitä, mitä se asiakkaalle tulisi maksamaan. Paikallinen myyntimies käy sen jälkeen asiakkaalla ja käy asioita asiakkaan kanssa läpi ja tuo sen jälkeen asiakkaan näkemyksen takaisin organisaatioon. Kun asiakkaan kanssa saadaan kauppa aikaan, niin tiedot siitä talletetaan tietokantaan, jotta ne ovat käytettävissä myöhemmin tietoja tarvitseville ja seurantaa varten. Eri maissa sijaitsevien toimistojen henkilöstöä käytetään asiakastiedon keräämiseen ja palvelun tuottamiseen ja ne pystyvät tekemään keskenään yhteistyötä.

Myös palveludivisioonassa toimiva johtaja, joka on mukana palvelukonseptin kehittämisessä ja jonka organisaatio toimii myynnin tukena, toi esiin yhteistyön asiakastiedon jakamisessa ja sen miettimisessä, mitä tiedon perusteella asiakkaalle

tarjotaan. Sisäinen prosessi käynnistyy silloin, kun lähdetään tärkeälle asiakkaalle suunnittelemaan huoltosopimusta ja palvelua. Avainhenkilönä toimii myyntipäällikkö, jolla on asiakaskontakti. Haastateltavan ryhmällä on sitten tavallaan projektipäällikön rooli organisaatiossa ja pyrkivät saamaan tarvittavan tiedon ja henkilöt kasaan organisaation sisältä, jotta voidaan lähteä miettimään, mitä asiakkaalle tarjotaan. Silloin he keskustelevat tuesta ja varaosien saatavuudesta vastaavan ryhmän kanssa ja toisaalta sen paikallisen huoltokonttorin henkilöstön kanssa, joka on lähellä kyseistä asiakasta.

Asiakastapaamisista tehdään muistiinpanot ja raportti. Tiedot osat välitetään tietyille henkilöille eli mietitään, kuka tarvitsee tietoa ja sitten käytetään sähköpostia tiedon välittämiseen. Toki tiedot tallennetaan myös palvelimelle kyseisen asiakkaan alle, mutta sähköpostin avulla tiedon pystyy kohdentamaan nopeasti oikealle henkilölle. Haastateltava myyntijohtaja toimii huoltodivisioonassa ja keskustelee siten asiakkaan kanssa palveluista. Kuitenkin keskusteluissa tulee esiin myös uudisrakennuksen liittyviä asioita. Pitkän kokemuksensa perusteella haastateltava tietää, kenelle tällainen tieto kuuluu välittää. Myös haastateltava johtaja, joka toimii myynnin tuessa ja vastaa palvelukonseptin kehityksestä toi esiin näkemyksen, että oman tuntemuksen ja osaamisen perusteella mietitään, keneltä parhaiten löytyy tietoa kulloinkin kyseessä olevasta asiasta. Parhaiten tieto tällä hetkellä kulkee sitä tarvitsevalle suoraan sähköpostitse, henkilökohtaisissa tapaamisissa tai puhelimitse. Kun esimerkiksi huoltodivisioonan myyntijohtaja tarvitsee tietoa tietystä asiakkaasta tietyssä maassa, niin keskustelemalla kyseisen maan organisaatiossa toimivan ihmisen kanssa ja toisaalta tarkastelemalla tietokantaa löytyy tietoa asiakaskäynnin pohjaksi.

Muutoksen aikaansaajat

Edellä on jo mainittu key account managerit, jotka toimivat asiakkaiden edustajana silloin, kun kyseessä on sekä uusmyynnille että huollolle tärkeät asiakkaat. Näiden henkilöiden tehtävänä on tarkastella asiakkuutta ja asiakkaita pitäen mielessä asiakkaan merkityksen koko liiketoimintalinjalle, ei pelkästään tietylle yksikölle. Heillä on kokonaisvastuu ja mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten asiakkaan kanssa tehdään yhteistyötä ja asiakkaan tarpeet tuodaan esiin. Key account managerit, joita on koko ryhmällä kaksikymmentä tekevät yhteistyötä ja vaihtavat asiakkaisiin liittyvää tietoa, tarkastelevat valittuja tärkeitä asiakkuuksia ja niissä tapahtuneita muutoksia. He myös miettivät, miten yhteistyötä asiakkaiden kanssa voidaan kehittää ja parantaa.

Huoltodivisioonan myyntijohtaja toi esiin palveluiden merkityksen ja tärkeyden yrityksen strategiassa. Asiakkaan kohdalla mietitään, miten häntä voidaan palvella, mitä asiakkaat odottavat ja mihin he ovat menossa ja omaa toimintaa räätälöidään sen mukaan. Haastateltava näkee tehtävänänsä sen varmistamisen, että tällainen asiakaskulttuuri saadaan siirrettyä uusiin henkilöihin liiketoiminta-alueen kasvaessa ja tuoteryhmien lisääntyessä.

Haastateltavalla palveludivisioonan johtajalla on tehtävänä palvelukonseptin kehittäminen ja myyntiprojektin, myynnin tuen järjestäminen globaalisti. Hän osallistuu aktiivisesti myyntihenkilöstön koulutukseen tavoitteenaan tuotemyynnin ja ratkaisumyynnin erojen esiintuominen. Myös hän pyrkii omalta osaltaan korostamaan sitä, että asiakasnäkökulma tulisi ottaa huomioon ja tarkastella asioita asiakkaan näkökulmasta.

Kolmas haastateltava oli johtaja, joka toimi palvelutuotteiden ja konseptien kehityksessä. Hän on miettimässä koko yrityksen tasolla huollon ja palveluiden koordinoitua ja keskittämistä. Yrityksessään on kolme liiketoiminta-aluetta, joista yksi on tässä tutkielmassa tarkastelussa. Haastateltavan tehtävänä on pyrkiä vetämään yhteen liiketoimintojen yli sellaisia asioita, joita kannattaa kehittää yhteisinä. Myös hänellä on tehtävä tuoda asiakaskeksyyden näkökulmaan palveluiden kehittämiseen ja miettiä, miten kehitysideoita saadaan mahdollisimman hyvin otettua talteen. Asiakasta tapaavia insinöörejä ja myynti-ihmisiä on useita tuhansia eri puolella maailmaa. Asiakkaista saatavan tiedon tallettamista ja eteenpäin siirtämistä tuleekin sen vuoksi kehittää, niin että tieto saadaan talteen ja tehokkaasti jollakin strukturoidulla tavalla. Haastateltava onkin kehittämässä myös asiakastiedon hallintaa ja siirtämiseen liittyviä asioita ja tietysti olennaisena osana tulee silloin kyseeseen tietojärjestelmien kehittäminen. Jotta asiakkaan ääni saadaan entistä paremmin kuuluviin, on mietittävä myös prosesseja, joiden avulla tähän päämäärään päästään. Eli mietitään sitä, miten ideoita asiakkaalta kerätään, miten niiden pohjalta tehtävää ideointia aktivoidaan organisaatiossa, jotta päästään sitten jalostamaan palveluaihioita. Myös sitä mietitään, miten palveluaihio sitten jalostuu eteenpäin palvelunkehitysprojektiksi. Tärkeässä osassa tässä ovat työkalut, joilla tietoa siirretään ja toisaalta ihmisten motivoiminen aktiiviseen asiakkailta saatujen tietojen ja ideoiden tallentamiseen.

Aiemman tiedon merkitys

Yrityksen B haastateltavien esiin tuomissa asioissa korostuu aiemman osaamisen merkitys. Edellä on kuvattu sitä, miten yrityksessä nyt pyritään kehittämään tapoja, joilla voidaan saada ideoita ja tietoa palvelukehityksen käyttöön niin, että niitä voitaisiin hyödyntää kaikilla yrityksen liiketoiminta-alueilla. Tämän onnistuminen edellyttää aiemman tiedon osaamisen hyväksikäyttöä. Yrityksessä on vankka tuoteosaaminen ja niihin liittyen kumulatiivista tietoa. Osaaminen ja tietämys omista tuotteista toimivat pohjana, kun asiakkaalle tarjotaan palvelua ja mietitään, mitä asiakas tarvitsee, jotta laitteet toimivat moitteettomasti ja asiakas voi keskittyä omaan ydintoimintaansa.

Tiedonkulun esteet

Yritys valmistaa uusia tuotteita ja tietyn takuuajan jälkeen ne siirtyvät huollon potentiaaliin. Tiedonkulussa uusia tuotteita valmistavan divisioonan ja huollon välillä on parannettavaa. Uudisrakennuslaivoja valmistuu vuodessa paljon, 2500-3000 ja niissä hyvin monessa on tutkimukseen osallistuvan yrityksen liiketoimintalinjan valmistamia laitteita. Yrityksessä on tieto valmistuvista laivoista ja laitteista, mutta koska laivat eivät alkuvaiheessa tarvitse paljoakaan huoltotöitä, ei kontaktointi uusiin potentiaalsiin asiakkaisiin ole siinä vaiheessa vielä niin aktiivista kuin se voisi olla. Tavoitteena kuitenkin on, että asiakas saisi jo tässä vaiheessa tietää palveluista, joita yrityksellä on tarjota.

Kyseessä on iso yritys ja asiakasta tavataan monella eri tasolla. Huoltomiehet käyvät tuottamassa palvelua tärkeiden asiakkaiden luona. Palaute ja tieto palvelun laadusta ja asiakkaan kokemus palvelun laadusta tai siinä ilmenneistä puutteista ei välttämättä aina siirry ylöspäin organisaatiossa. Myös tilanteessa, jossa samalla asiakkaalla käy uudismyynnin ja toisaalta huollon edustaja, niin tieto sitä, mistä on keskusteltu, ei välttämättä kulje näiden kahden organisaation välillä. Osittain tätä tiedonkulun puutteellisuutta selittää se, että tutkimuksessa mukana olevan liiketoimintalinjan sisällä on eri toiminnoilla käytössä omat tietojärjestelmät ja niiden välillä ei ole toimivaa keskusteluyhteyttä. Näin tietojärjestelmiä käyttäen saattaa olla vaikeaa selvittää esimerkiksi asiakkaan myyntihistoriaa ja sitä, ketkä kaikki ovat asiakkaaseen olleet yhteydessä. Myös asiakasrajapinnassa toimivien myyjien näkemykset voisivat tulla paremmin esiin, mikäli tiedot, joita he kirjaavat asiakkaasta olisivat laajemmin saatavilla. Tiedon jakamista vaikeuttaa myös se, että organisaatio on suuri ja toimintaa on eri puolilla maailmaa hyvin monessa maassa. Kulttuuri on vielä sellainen, että välttämättä asiakasta ei osata nähdä kokonaisuutena, eikä osata sen vuoksi välittää tietoa muille asiakasta palveleville toimijoille niin paljon, kuin olisi tarpeen.

5.1.3 Asiakastiedon absorptio yrityksessä C

Tiedon hankinta

Yritykseen C tulee asiakkaasta kolmen tasoista tietoa; strategista, taktista ja operatiivista. Asiakkaan kanssa strategisella tasolla keskusteltaessa saadaan tietoa asiakkaan tavoitteista ja yhdessä asetetaan yhteisiä tavoitteita, jotka voivat olla taloudellisia ja toiminnallisia. Näin saadaan myös tietoa siitä, jos asiakas on esimerkiksi suunnittelemassa uusia investointeja ja sen jälkeen voidaan miettiä, mitä investoinnit palveluntoimittajan kannalta merkitsevät. Tavoitteet kertovat siitä, mitä asiakas odottaa palveluntuottajalta. Tietoa siitä, miten asiakas kokee palvelun tai palvelut, joita hänellä tuotetaan, saadaan yhdessä asetetuista tulosmittareista. Palveluntoimittajan ja asiakkaan

tuotannon henkilöstö pitävät kuukausipalavereja, joissa saadaan tietoa siitä, miten asiakas kokee palvelun ja miten yhteistyö on sujunut.

Tietoa asiakkaan tyytyväisyydestä ja siitä, jos joku ei toimi, saadaan asiakaspalautteesta. Asiakashoitosuunnitelmaan kerätään tietoa ja sieltä löytyy siten paljon asiakastietoa. Sen avulla voidaan seurata toiminnan onnistumista. Päivittäisessä vuorovaikutuksessa kenttätyössä asiakkaan kanssa saadaan tietoa ja samalla saadaan myös kehitysideoita. Silloin, kun kyseessä on uusi asiakas, niin tarjouspyynnössä asiakas määrittelee, minkälaisia palveluita hän tarvitsee ja haluaa.

Asiakkaisiin liittyvää tietoa tuo yritykseen henkilöstö ollessaan eri tasoilla yhteydessä asiakkaisiin joko tapaamalla heitä, puhelimitse tai sähköpostilla. Henkilöstö on yhteydessä asiakkaisiin kolmella eri tasolla; strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Kaikki haastateltavat olivat yhteydessä asiakkaaseen strategisella tasolla. He tapasivat asiakasta kvartaalokokouksissa, joissa on mukana esimerkiksi haastateltava liiketoimintajohtaja, palveluntuottajan operatiivista henkilöstöä, avainasiakaspäällikkö ja vastaavasti myös asiakkaan edustajat. Asiakkaiden kanssa on siten sovitut tapaamiset, joissa saadaan tietoa ja käydään läpi senhetkistä tilannetta. Mikäli kyseessä on uusi asiakas ja isompi palvelukokonaisuus ja tietoa suunnittelun tueksi tarvitaan enemmän, tavataan asiakasta tarpeen mukaan useammin.

Avainasiakaspäälliköt ovat taktisella tasolla yhteydessä asiakkaisiin. He luovat yhteyksiä ja tuovat yrityksessä olevaa tietämystä ja osaamista yhteen, jotta asiakasta yhä paremmin osattaisiin palvella kokonaisvaltaisesti. Operatiivisella tasolla asiakkaisiin ovat yhteydessä palvelupäälliköt tai operatiiviset yhteyshenkilöt. Tietysti myös palvelutuotannossa toimivat henkilöt ovat päivittäin yhteydessä asiakkaisiin. Asiakastieto tulee heidän kauttaan myös strategisella tasolla toimiville liiketoimintajohtajalle, asiakkuusjohtajalle ja myyntipäällikölle, jolla on myös tuotekehitysvastuuta. Olennaista on, että kaikki tietävät, mistä asiakkaalle tarjottu kokonaisuus koostuu ja kuka siitä palveluntoimittajan päässä vastaa eli keneltä saa tietoa ja toisaalta kenelle tietoa tulee jakaa. Haastateltavat mainitsivat, että myös muualta kuin omasta organisaatiosta tulee asiakkaisiin liittyvää tietoa, mutta sen saanti on vaihtelevaa. Myynti on tietysti myös paljon yhteydessä asiakkaaseen ja haastateltu asiakkuusjohtaja kertoi oman organisaationsa olevan määrittelemässä myynnin yhteydenpitoa asiakkaaseen.

Paitsi vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja yrityksessä toimivilta toisilta ihmisiltä, saadaan asiakastietoa myös erilaisista dokumenteista liittyen esimerkiksi aikaisempiin projekteihin, kaksi kertaa vuodessa tehtävästä web-pohjaisesta asiakastytyväisyyskyselystä ja asiakkaalle tehtävistä tarjouksista sekä sopimuksista.

Tiedon omaksuminen

Haastateltu myyntipäällikkö kertoi, että hyvän tuotekehityksen ansiosta kehitysprojektit on pitkälle dokumentoitu eli tietoa on saatavissa, kun sitä myöhemmin tarvitsee. Palvelua kehitettäessä keskustellaan ohjausryhmässä ja vaihdetaan asiakkaisiin liittyvää tietoa ja kaikki laitetaan aina kirjallisesti ylös, jotta voidaan myöhemmin palata eri kohtiin ja päätöksiin sekä vertailla projekteja. Tuotekehitys on mallinnettu niin, että löytyy tietty malli, jonka mukaan edetään. Teollisuusratkaisujen puolella on projektissa määritelty nimenomaan se, miten kehitysprojektit dokumentoidaan, jotta dokumentointi olisi yhtenäistä eli on mietitty minkälaista tietoa tallennetaan ja minne.

Projektipäällikkö pitää aina kehitysprojektien aikana yllä dokumentointia. Tietoa tallennetaan yhteiselle verkkoasemalle ja tietysti jokaisella on oma työkansio, johon tietoja tallennetaan liittyen asiakkaaseen ja palvelukehitykseen. Sitten löytyy nettokansio, joka sisältää valmiiseen palvelutuotteeseen liittyvät tiedot. Eri konseptien kansiot ovat käytettävissä, mikäli niihin liittyen tarvitsee tietoa.

Kehitysprojekteihin liittyvää tietoa jaetaan niille, jotka sitä tarvitsevat, koska meneillään olevat projektit ovat sillä tavalla salaisia, että ne ovat vain asianomaisten käytössä, eivät kaikkien. Palvelunkehitysprojekteissa mietitään ryhmässä, mitä ollaan tekemässä ja kenelle, sekä mitkä ovat asiakkaan tarpeet. Käydään läpi eri näkökulmia ja mietitään, mitä asiakas tarvitsee, kun on jo olemassa pitkä lista asiakkaan tarpeita. Projektiryhmän kokoontumiset ovat haastateltavien mielestä hyvinkin avoimia ja erilaisia ideoita ja näkemyksiä tuodaan niissä esiin. Ihmisiä on mukana strategiselta, taktiselta ja operatiiviselta tasolta. Aikaisempaa tietoa ja kokemusta käytetään hyväksi kehitysprojekteissa, kun käsitellään asiakkaalta saatua tietoa ja mietitään, miten kehittämisessä lähdetään etenemään. Myyntipäällikkö kertoi esimerkin, jossa siivouksen toteuttamista kohteessa oli lähdetty miettimään uudelleen ja kehitykseen otettiin mukaan sisäinen asiakas eli haastateltiin kaikki Suomen yksiköt ja kysyttiin, miten he näkevät pohdinnan alla olleen asian. Tietoa vaihdettiin silloin laajalti yrityksen sisällä.

Kun asiakkaalta tulee signaaleja, yrityksessä mietitään ja pyritään poimimaan sieltä palveluntoimittajalle tärkeät asiat ja löytämään asiakkaan näkökulma. Asiakkaalta nimenomaan pyritään aktiivisesti keräämään signaaleja kehittämiseen. Asiakkuusjohtajan organisaatioon on tullut kuluvan vuoden alusta kuukausikokouskäytäntö tietojen ja kuulumisten vaihtamiseen. Kuukausipalaverissa, joissa palveluntuottajan operatiivinen henkilöstö tapaa asiakkaan operatiivista henkilöstöä saadaan siis asiakkaisiin liittyvää tietoa ja sieltä palaverihin osallistuneet tuovat tiedon ja impulssit ohjausryhmään ja ohjausryhmä puolestaan lähtee miettimään, miten mennään eteenpäin. Ihan arkisissa asioissa eli päivittäisessä tekemisessä mietitään asiakkaista saadun tiedon perusteella, että mitä tieto merkitsee ja mitä asiakas saa siitä, kun toimitaan tietyllä tavalla.

Tietoa jaettaessa mietitään, kenelle tieto kuuluu eli mietitään jakelu, soitetaan ja lähetetään sähköpostia. Liikkuvassa työssä, kuten asiakkuusjohtajan työssä, puhelin on paljon käytössä tiedon jakamiseen. Asiakastiedon merkitys tunnetaan asiakkuusjohtajan mielestä yrityksessä. Esimerkiksi silloin, jos löytyy jotain, mihin asiakas on tyytymätön, niin tieto saadaan ja sen perusteella voidaan omaa toimintaa kehittää. Reklamaatioihin liittyvä tieto on tallennettu keskitetysti saataville.

Omaa verkostoa käytetään tiedon jakamisessa eteenpäin ja vastaavasti tiedon etsimisessä. Esimerkiksi liiketoimintajohtaja kertoi, että oman lähiryhmän välillä, johon kuuluu haastateltava, avainasiakaspäälliköt ja asiakkuusjohtajat, tieto kulkee ja sitä siirretään aktiivisesti. Myös tuotannon henkilöstö kokoontuu ja kokouskäytäntöjä ja niiden sujuvuutta on mietitty. Kokouskäytäntöjä on mietitty osana johtamisjärjestelmää ja suunniteltu, ketkä kokoontuvat asiakkuuksista keskustelemaan ja siten asiakastietoa jakamaan. Tiedon siirtäminen oman vastualueen ulkopuolelle ja tiedon saaminen sieltä on vaihtelevaa. Asiakkaalla käynnin jälkeen arvioidaan kuitenkin kenelle tietoa tulee jakaa eteenpäin, jotta esimerkiksi toisella palvelulinjalla voidaan sitten vastata asiakkaalta tulleeseen signaaliin ja miettiä, miten toimia.

Myyntipäällikkö kertoi, että uutta palvelutuotetta lanseerattaessa tuodaan kaikki se tieto, mitä on saatu tuotekehityksen aikana asiakkaasta niille henkilöille, jotka uutta palvelutuotetta tulevat myymään tai tuottamaan. Henkilöstölle kerrotaan siitä, mitä asiakas on ostanut, mitä asiakkaalle on luvattu tehdä ja minkälaisia odotuksia asiakkaalla on.

Haastatellun liiketoimintajohtajan mukaan sitä, miten asiakastietoa välitetään ja omaksutaan, kehitetään kyllä koko ajan. Kokouskäytäntöjä kehitetään siten, että jatkossa saadaan paremmin yhteen sellaiset henkilöt, jotka asiakkuudessa tuottavat palvelua ja heidän kanssaan käydään läpi asiakassuunnitelma ja asiakkaan näkemyksiä palveluista sekä mietitään, mitä asiakkaalta tulleita ajatuksia ja yhteistyössä huomattuja tarpeita tai ideoita voidaan nostaa kehitettäviksi. Sellaiset tiimit ovat tärkeitä, joihin henkilöstöä tulee eri palvelulinjoilta, jolloin laajalti tietämystä asiakkaasta saadaan käyttöön ja asiakas nähdään kokonaisuutena.

Muutoksen aikaansaajat

Jokainen haastateltavista toimi muutoksen aikaansaajana yrityksessä. He olivat vaikuttamassa niihin sosiaalisen integraation mekanismeihin, joiden avulla yrityksessä omaksutaan asiakastietoa. Haastateltavilla on runsaasti kontaktipintoja yrityksessä kaikilla eri tasoilla. Lisäksi kaikki ovat vielä kiinni asiakasrajapinnassa eli itsekin suoraan yhteydessä asiakkaisiin. Haastateltu asiakkuusjohtaja pyrki saamaan muutosta aikaan siinä, että asiakkaan ääni yhä paremmin tulisi kuuluviin organisaatiossa ja se ymmärrettäisiin. Palvelukehityksessä hänen tehtävänsä oli nimenomaan resursoida, hakea osaavia ihmisiä ja tuoda niitä kehitykseen mukaan. Myös liiketoimintajohtaja

kertoi pyrkivänsä keräämään organisaatiosta parhaat asiantuntijat kehitysryhmiin, jotka toimivat hänen vastuualueellaan ja vaikuttamaan siihen, että myös asiakkaan puolelta mukaan saadaan oikeat henkilöt. Panos tuli siis johtamisen puolelta eli hänellä oli mahdollisuus viedä palvelunkehitysprojektia eteenpäin ja hakea avainhenkilöitä mukaan.

Myyntipäällikkö pyrki puolestaan ohjaamaan myyjiä ajattelemaan yhä enemmän asiakasta ja katsomaan asioita asiakkaan näkökulmasta. Hän oli myös tuomassa asiakasnäkökulmaa palvelutuotteen kehitykseen ja pyrki omalta osaltaan vaikuttamaan siihen, että asiakas nähtäisiin kokonaisuutena eli huomioitaisiin kokonaisuutena se, mitä kaikkea asiakkaalle tarjotaan. Myös hän mainitsi tehtäväkseen sellaisten ihmisten tuomisen kehitysprojektiin, joilla on paras kulloinkin tarvittava tietämys. Esiin nousi myös sitouttaminen asiakaskeskeisempään toimintatapaan eli ihmisten on tiedettävä, miksi toimitaan niin kuin toimitaan. Tahtotila toimia uudella tavalla oli myyntipäällikön mielestä tärkein ja uuden palvelun lanseerauksen jälkeen oli hänen mielestään tärkeää auditoida myyntiä ja tuotantoa, jotta kuullaan, miten palvelu on otettu käyttöön ja mitä ehkä pitäisi muuttaa tai parantaa.

Aiemman tiedon merkitys

Myyntipäällikkö toi esiin sen, että ihmisten aikaisempaa tietämystä asiakkaan toimialasta ja aiemmista yhteyksistä pyritään käyttämään hyväksi. Aiemman tietämyksen nähtiin helpottavan asiakastiedon keruuta ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä. Palveluiden kehittämisessä auttaa myös, että palveluyrityksellä on takanaan pitkä suhde monen asiakkaan kanssa ja sen vuoksi asiakastietoa ja kokemuksia on kertynyt paljon. Kokemus tuo mukanaan verkostoita ja eräs haastatelluista toikin esiin sen, että yrityksellä C on laajat verkostot, koska sillä on pitkät juuret alalla ja tietotaitoa löytyy yrityksestä runsaasti, jos se vain osataan sieltä hakea.

Haastateltavat käyttävät myös omassa työssään hyväkseen omia verkostojaan. Verkostot on luotu aikaisemman työhistorian aikana. Haastateltu myyntipäällikkö oli aikaisemmin ollut töissä nykyisten asiakkaidensa toimialalla. Ennen nykyistä tehtäväänsä tuotekehitys- ja tuotehautomoyksikössä, jossa hänen tehtäviinsä kuuluu uusien palvelukonseptien sisäinen ja ulkoinen markkinointi, hän oli tehnyt myyntityötä.

Asiakkuusjohtaja oli myös aiemmin työskennellyt asiakkaiden kanssa ja oli toiminut nykyisen työnantajansa palveluksessa aiemmin kahdessa eri organisaatiossa. Myös tutustumiskäynnillä yritystä esitellyt avainasiakaspäällikkö oli aiemmin toiminut tuotannossa, myynnissä ja eri tuotelinjoilla ja hän näki juuri senkin vuoksi uuden asiakaskeskeisemmän toimintatavan ja asiakkaan huomioimisen yhä paremmin kokonaisuutena tulevaisuuden tapana toimia.

Liiketoimintajohtajalla oli myös pitkä ura yrityksessä takanaan. Hän oli toiminut tuotannollisissa, palvelutuotannollisissa tehtävissä, toiminut aluejohtajana ja johtanut

liiketoimintayksikköä sekä ollut mukana tiiviisti organisaation muutoksessa. Työssään hänellä oli nyt sekä myynnillinen että palvelutuotannollinen rooli.

Tiedonkulun esteet

Yrityksellä ei vielä ole keskitettyä asiakkuuksien johtamisen järjestelmää. Sitä ollaan tällä hetkellä pohtimassa ja kehittämässä. Nyt vielä jää saamatta yrityksessä olevaa tietoa, koska sitä ei laiteta minnekään niin, että se olisi kaikkien saatavilla. Tilanne tulee kuitenkin muuttumaan, nyt mietitään, minne yhtenäisesti kirjataan asiakastieto. Tiedonkulussa olevat esteet on siis havaittu ja niiden poistamiseksi tehdään töitä. Määrittelyjä dokumentoinnista on tehty, mutta vanhempaa tietoa etsittäessä on löydettävä asiasta tietävä henkilö. Tietojärjestelmä on tärkeä osa asiakastiedon tallentamista ja jakamista yrityksen kasvaessa, koska tieto ei kulje tehokkaasti enää pelkästään ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Se on kuitenkin vain yksi tapa eikä se korvaa muita, kuten henkilökohtaisia tapaamisia.

Haastateltavan myyntipäällikön mukaan asiakasta ei vielä kuunnella tarpeeksi. Yrityksen eri toimialoilla, eri tuotelinjoilla saattaa olla erilainen tapa arvostaa samaan asiakasta riippuen siitä, miten tärkeä asiakas on juuri oman toiminnan kannalta. Tieto ei sen vuoksi kulje niin hyvin kuin voisi, koska asiakasta ei vielä nähdä kokonaisuutena, vaan asiakasta katsotaan edelleen tuotelinjoittain. Tiedonkulkua parantaisivat edelleen yhteiset tavoitteet.

Tiedonkulkuun ja asiakkaan huomioimiseen vaikuttaa tahtotila. On oltava määriteltynä se, miten yhtiötasolla asiakkuuksien johtaminen hoidetaan. Teollisuusratkaisuissa sen eteen on jo tehty paljon työtä ja sen toimii pohjana yhtiötasonkin keskustelulle. Ylimmän johdon tuki on tarpeen yhä asiakaskeskeisemmin toimimiseksi ja sen ymmärtämiseksi, miten tärkeää asiakkaasta on saada tietoa oman toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen sekä miten tärkeää asiakastietoa on viedä eteenpäin organisaatiossa.

Tiedonkulun nähtiin olevan riittävää strategisella ja taktisella tasolla. Ongelma oli operatiivisen tason tiedonkulussa; esimerkiksi asiakkaan organisaation mahdollisen tyytymättömyyden välittyminen palveluntarjoajalle, niin että voitiin ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Koska kaikki ovat yhteydessä asiakkaaseen, ei riitä, että korkeimmalla tasolla toimivat näkevät asiakaskeskeisyyden tärkeyden, vaan viestin on mentävä kenttätyöhön.

5.1.4 Asiakastiedon absorptio yrityksessä D

Tiedon hankinta

Yritykseen tulee tietoa asiakastyytyväisyydestä. Asiakasreklamaatiot kertovat, mikäli yritys ei ole pystynyt täyttämään sovittuja velvoitteita tai palvelemaan, niin kuin oli tarkoitus. Asiakastietoa löytyy asiakkaan kanssa tehdyistä vuosisopimuksista. Vuosisopimuksia asiakkaiden kanssa neuvottelevat toimitusjohtaja ja kaupallinen johtaja isojen teollisuusyritysten ja varustamojen kanssa. Vastuita jaettaessa on mietitty, kuka tapaa asiakasta vuosisopimusten ja kuka taas projektilaivausten merkeissä. Vuosisopimukseen liittyen asiakkaan kanssa puhutaan vuositason hinnoista ja niihin tulevista muutoksista, mutta myös palveluista puhutaan ja mahdollisista muutoksista ja kehitysideoista niihin liittyen sekä esimerkiksi laivausehtoihin tulevista muutoksista.

Asiakkaisiin on yhteydessä jonkin verran myös tuotantojohtaja. Hän pitää yhteyttä myös sidosryhmiin, lähinnä logistiikkaan liittyvissä asioissa. Suora yhteys asiakkaisiin on monesti huolitsijoilla ja heidän kauttaan tietoa asiakkaasta tulee yritykseen. Myyntijohtaja sekä myynti- ja markkinointipäällikkö tapaavat myös asiakkaita, myös he ovat joko suoraan yhteydessä asiakkaisiin tai sitten huolitsijan välityksellä. Asiakaskontakteja on jaettu niin, että myyntijohtajalle kuuluu suurempien asiakkuuksien hoito ja myynti- ja markkinointipäällikkö keskittyy enemmän projektilaivauksiin, koska myös projektit voivat olla hyvinkin suuria. Myynti ja markkinointi ovat tuomassa asiakastietoa yritykseen erityisesti silloin, kun kyseessä on uusi asiakas ja hänelle suunniteltu palvelu. Vakiintuneissa asiakassuhteissa tietoa tulee ja se kulkee enemmän palvelua tarjoavien osastojen kautta, riippuen siitä, minkälaisesta palvelusta on kyse. Eli tietoa siirretään eri toimijoiden välillä eri osastojen välillä.

Myynti- ja markkinointi tekevät asiakasanalyysyjä, joista myös muu henkilöstö saa asiakastietoa. Olemassa olevia asiakkaita pyritään tapaamaan säännöllisesti ja siten tietoa asiakkaista tulee yritykseen. Asiakkaisiin ollaan siis yhteydessä tapaamisten avulla ja tietysti myös paljon puhelimitse ja sähköpostilla. Asiakkaiden kanssa keskusteluissa saadaan tietoa tavaroista, joita asiakas haluaa kuljetettavan, lastattavan ja purettavan ja mitä se vaatii. Saadaan signaaleja siitä, onko mahdollisuutta räätälöidä ja kehittää jotain asiakkaalle. Suorat kontaktit ja vuorovaikutus ovat parhaat tavat hoitaa asiakassuhdetta ja saada asiakastietoa. Myös potentiaalisia asiakkaita käydään tapaamassa. Haastateltavan tuotantojohtajan mukaan potentiaalisten asiakkaiden tapaamiseen tullaan jatkossa vielä enemmän panostamaan. Näin saadaan tietoa, jonka pohjalta voidaan suunnitella, mitä heille voitaisiin tarjota.

Asiakkaaseen on monta kosketuspintaa. Asiakas saattaa käyttää laivanselvitysosastoa, tuontia, huolintaa, tuontitullausta, varastointia, pakkausta tai purkua ja samoin siinä tapauksessa, että hän vie tuotetta. Varsinkin huolitsija on

päivittäin kontaktissa asiakkaan kanssa ja samoin ahtaajat ja työnjohtajat, kun asiakkaalta tulevat autot saapuvat ja ne otetaan vastaan.

Kun puhutaan palvelujen kehittämisestä, niin silloin asiakasta tapaavat henkilöt hankkivat tietoa siitä, miten asiakas näkee jonkin uuden idean ja ideoita ja kehityssignaaleja myös haetaan asiakkaalta. Asiakkaan kanssa käydään keskustelua, tehdään esitys ja selvitetään asiakkaan mielipide, jotta saadaan tietää hänen halukkuudestaan lähteä yhteistyöhön. Asiakkaan halukkuudesta yhteistyöhön on erittäin tärkeää saada tietoa esimerkiksi sen vuoksi, että palvelun tuottaminen saattaa edellyttää jonkin koneen, vaikkapa kuljettimen hankkimista. Asiakastietoa saadaan myös messuilta ja yleisötilaisuuksista, joihin yrityksen henkilöstö osallistuu sekä satamien yhteisistä tapahtumista. Yrityksen edustajat osallistuvat messuille sekä Suomessa että ulkomailla. Asiakkaille järjestetään siis virallisia asiakastilaisuuksia, joissa haetaan asiakkailta positiivista viestiä, mutta myös negatiivista viestiä voidaan saada ja myös se otetaan vastaan. Tiedon perusteella voidaan muuttaa omaa toimintaa ja miettiä, miten kehittää sitä. Asiakastilaisuuksissa voi olla mukana myös yrityksen yhteistyökumppaneita, kuten huolitsijoita. Asiakkaita tavataan myös epävirallisemmissa yhteyksissä.

Kun ajatellaan projektilaivauksia, niin silloin asiakkaan edustaja tulee usein paikan päälle katsomaan, miten palvelu tullaan tuottamaan ja miten se tulee sujumaan. Myös silloin saadaan tietoa ja kuullaan asiakkaan näkemyksiä palveluiden tuottamiseen.

Tiedon omaksuminen

Myynti ja markkinointi tuovat asiakassignaalit ja toimeksiannot tuotannolle ja tuotannossa lähdetään suunnittelemaan, miten palvelua asiakkaalle toteutetaan. Tuotanto-osasto ja markkinointi ja myynti tekevät yhteistyötä laatiessaan asiakkaalle tarjoutua asiakastiedon perusteella. Etenkin projektilaivausten suunnittelu vaatii yksilöllistä tarkastelua ja räätälöintiä. Tietysti myös vuosisopimuksia tehtäessä keskustelua käydään tuotannon ja markkinoinnin välillä, sillä tuotannon näkökanta pitää olla tiedossa, kun esimerkiksi mietitään minkä tyyppisillä aluksilla asiakkaan tavaroita tullaan kuljettamaan. Erilaista osaamista tarvitaan, kun keskustellaan siitä, miten asiakasta tullaan palvelemaan. Esimerkkinä voidaan tuoda esiin vaikkapa konttikuljetukset. Niitä asiakkaalle suunniteltaessa käytetään hyväksi konttikuljetuksista kokemusta omaavan henkilön tietämystä.

Tuotantojohtaja oli tyytyväinen asiakastiedon kulkuun yrityksen sisällä, osastojen välillä. Se toimii ja kehittyy koko ajan. Asiakastiedon hallintaa on yrityksessä pyritty selkeyttämään niputtamalla asiakkailta olevat sopimukset isommiksi paketeiksi, jolloin asiakastiedon hallinta ja hankinta selkeytyy ja yhteydenpito on selkeämpää myös asiakkaan näkökulmasta. Tietojen vaihto asiakkaaseen liittyen on aktiivista. Myynti ja markkinointi, kaupallinen johto sekä tuotannon johto käsittelevät yhdessä asioita ja

suunnittelevat tarjouksia asiakastiedon pohjalta. Asiakastiedon perusteella lähdetään miettimään, mitä lisäarvopalveluita asiakas haluaisi ja mitä voitaisiin tarjota. Tällaisia ovat esimerkiksi ovelta-ovelle -kuljetuspalvelun suunnittelu ja vaikkapa konteissa kuljetettavan raaka-aineen purun tehostaminen niin, että konttien siirtäminen paikasta toiseen jää pois. Myös myyntijohtajan mielestä tiedonkulku on avointa. Hänen oma ryhmänsä myynnissä ja markkinoinnissa on tiivis, tiedonkulku on sujuvaa ja toiminta joustavaa. Vaikka asiakasvastuita on jaettu, niin asiakastieto koskee silti monia eri toimijoita yrityksessä ja asiakastietoa käydään läpi aina erilaisilla kokoonpanoilla riippuen siitä, mitä asia koskee, esimerkiksi mitä palvelua.

Osastojen, kuten vientihuolinta, tuontihuolinta, laivanselvitys, myynti ja markkinointi sekä tuotannossa ahtauspuoli ja terminaalipuoli, välillä on ollut aiemmin nähtävissä raja-aitoja. Viimeisten muutaman vuoden aikana tiedonkulkua ja yhteistyötä on kehitetty ja nyt voidaan nähdä, että toimitaan enemmän yhtenä kokonaisuutena.

Tietotekniset järjestelmät ovat yritykselle ensiarvoisen tärkeitä jo pelkästään toiminnan pyörittämisessä. On seurattava, miten dokumentit siirtyvät ja miten asiakkaan kuljetettavaksi jättämät tavarat siirtyvät. Järjestelmissä on saatavilla niin liiketaloudellisia kuin tuotannollisiakin mittareita ja asiakkuuden hallinnan kannalta sieltä näkee nopeasti sen, mitä asiakas on yritykselle tuonut, kuten liikevaihdon ja muun. Asiakastieto kirjataan ylös asiakasrekisteriin ja ylemmille toimihenkilöille raportoidaan. Ylös kirjataan, mitä on keskusteltu ja mikä on seuraava vaihe. Tarjoukset löytyvät järjestelmistä ja käytössä on seuranta-, ja raportointityökalu sekä operatiivista toimintaa seuraava järjestelmä. Kuten myöhemmin tiedonkulun esteet –kappaleessa kerrotaan, niin muita tietoja esimerkiksi hintatietojen, tavarankulun ja tarjousten lisäksi ei niin systemaattisesti laiteta järjestelmiin. Nyt vielä ihan käytännön työssä tietoa siirretään suullisesti, kerrotaan tietoa tarvitseville. Tilanne on kuitenkin muuttumassa, kuten jo edellä on tullut esiin. Tietojärjestelmä onkin jatkossa tärkeä työkalu ja tiedonkululle välttämätön.

Jos ajatellaan suuria asiakkaita, niin palveluntoimittajan ja asiakkaan tietojärjestelmät hyvin pitkälti keskustelevat keskenään ja tieto kulkee järjestelmässä. Pienempien asiakkaiden kanssa on jokapäiväisessä toiminnassa suurempi merkitys henkilökohtaisella kontaktilla. Yrityksessä on pyritty toimintatapaan, jossa asiakas voi ottaa aina tiettyyn henkilöön yhteyttä. Asiakkaan kanssa puhutaan ihan käytännön asioista, miten lastit kulkevat ja ehtivät laivaan ja niin edelleen. Myös asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä toimintatapaan, jossa heillä on yksi kontaktihenkilö. Kontaktihenkilö sitten tuntee rutiinit ja tietää, keneen ottaa yhteyttä ja kenelle toimittaa asiakkaalta saamansa tiedon.

Muutoksen aikaansaajat

Yrityksen kaupallinen johtaja on organisoimassa omaa osastoaan ja pyrkimyksenä on tiimimäisemmin toimivan osaston luominen. Vastuuta jalkautetaan ja tiimeille on nimetty vastuuhenkilöt. Näin asiakastiedon hallinta ja vastuunotto paranevat.

Asiakaskontakteissa ajatuksena on se, että kaikki eräällä tavalla myyvät palvelua ollessaan asiakkaaseen yhteydessä ja saavat tietoa. Kaikkien on tärkeää tietää, miten merkityksellistä on osata palvella. Tähän tilanteeseen pääsemistä voi edistää sisäinen markkinointi ja markkinoinnin ja myynnin toimijat voivat edistää tällaista asennetta ja toimintatapaa yrityksessä.

Kaupallinen johtaja on ollut vaikuttamassa siihen, että asiakkaiden kanssa tehdyt sopimukset on niputettu yhdeksi kokonaisuudeksi, niin että kaikki osa-alueet ovat yhden sopimuksen alla. Asiakkaan kanssa saattaa olla tehty ahtaussopimus, tuonti- ja vientihuolintasopimus, agenttisopimuksia eli laivanselvitystä koskevia sopimuksia, konttipuolen depot-sopimuksia eli tyhjien konttien säilytystä ja terminaaliosopimus eli konttien nostosta laivaan tehty sopimus. Näin toiminta on selkeämpää sekä asiakkaalle että palveluntuottajalle ja asiakas tulee paremmin huomioituna kokonaisuutena.

Aiemman tiedon merkitys

Haastateltavalla tuotantojohtajalla on takanaan pitkä ura yrityksessä erilaisissa tehtävissä. Hän tuntee siten hyvin asiakaskunnan ja toimialan ja on ehtinyt kokoamaan itselleen laajan verkoston, jonka kautta saa myös asiakkaaseen liittyvää tietoa. Verkoston muodostumisessa on auttanut myös toimiminen monessa eri ryhmässä liittyen sataman operointiin ja alan tehtäviin. Hän voi tarjota tarvittaessa asiantuntija-apua ja omaa osaamistaan esimerkiksi myynnille ja markkinoinnille liittyen tarjouksen tekemiseen asiakkaalle.

Yrityksestä löytyy laajaa tietämystä ja kokemusta lastien käsittelystä ja kontituksista ja konttien tuennoista. Tällaista tietämystä voitaisiin tulevaisuudessa käyttää hyväksi tarjoamalla asiakkaalle omaa osaamista käyttöön kuljetusten suunnittelussa. Asiakassuhteet ovat monesti pitkiä, jolloin asiakas tunnetaan hyvin. Asiakkaan tunteminen auttaa palvelemaan hyvin ja silloin asiakas ei kovin helposti vaihda palveluntuottajaa.

Haastateltavalla myyntijohtajalla oli myös takanaan pitkä ura yrityksessä ja runsaasti kokemusta myynnistä ja markkinoinnista ja asiakashallinnasta. Hän tunsikin hyvin siten koko palveluketjun, jonka avulla palvelu asiakkaalle tuotetaan. Myyntijohtaja antaakin tukea tarvittaessa esimerkiksi tuontiosastolle, koska hänellä on myös siitä toiminnasta kokemusta. Kaupallinen johtaja on myös toiminut pitkään talossa eri tehtävissä ja erityisesti operatiivisella puolella ja ollut paljon yhteydessä varustamojen kanssa. Hänellä on vankka tietämys siitä, mitä yritys tekee ja erityisesti ahtauspuolen tuntemusta. Markkinointi- ja myyntipäällikkö oli myös työskennellyt pitkään yrityksen

palveluksessa ja monipuolisen kokemuksensa perusteella pystyi laajasti katsomaan yrityksen toimintaa ja tunsu hyvin toimialan. Yhteistyökumppanit pysyvät monesti pitkään samoina, asiakkaat, huolintaliikkeet, teollisuus, varustamot ja niin edelleen. Aiempi kokemus ja tieto auttavat yhteistyön sujumista.

Yrityksessä olevaa osaamista hyödynnetään palvelua asiakkaalle kehitettäessä. Tietämys siirtyy yhteistyössä. Kun tulee uusi asiakas, jolle on tarvetta kehittää jotain uutta, niin asia käydään yhdessä läpi ja mietitään, miten prosessi hoidetaan ja arvioidaan toteuttamismahdollisuuksia. Palveluissa on niin monta eri osa-aluetta, että harva tai tuskin kukaan tietää kaikista niistä ja sen vuoksi tuodaan yhteen osastopäälliköt ja muut toimijat ja käydään yhdessä läpi. Tällainen toimintatapa on havaittu yrityksessä hyvin toimivaksi. Asioita käydään läpi sisäisesti ja asiakkaan kanssa ja toisaalta samalla opitaan lisää siitä, että kuka tietää mistäkin asiasta.

Tiedonkulun esteet

Tiedonkulun esteenä voidaan nähdä se, että muita asiakkuuteen liittyviä tietoja, kuin hintatiedot, tarjoukset ja tavaran liikkuminen ei vielä yhtä systemaattisesti tallenneta järjestelmiin. Yrityksessä ei ole vielä nähty muun asiakkaaseen liittyvän tiedon tallentamisen tärkeyttä. Tieto kulkee vielä hyvin pitkälti suoraan vuorovaikutuksessa ihmiseltä toisella. Tiedon järjestelmällisempään tallentamiseen ollaan kuitenkin siirtymässä, sillä tulevaisuudessa voidaan miettiä enemmän erilaisia kokonaispaketteja, joita asiakkaalle voitaisiin tarjota. Nykypäivänä suuntaus on jo, että asiakas saattaa haluta logistiikkapalveluiden osalta ostaa jo valmiimpia paketteja. Esimerkiksi, kun tunnetaan asiakasyrityksen logistiikka, saadaan siitä enemmän tietoa, voidaan lähteä miettimään asiakkaalle ratkaisua.

Tiedonkulkua estää vielä jonkin verran toimintakulttuuri, jossa ei aina välttämättä nähdä lisäpalvelun kehittämistä tärkeänä, koska ajatellaan että sen aikaansaama tuotto jää pieneksi. Myynti ja markkinointi kuitenkin tuovat esiin tällaisia mahdollisuuksia saadessaan asiakkailta signaaleja. Kulttuurinmuutos on alkanut ja on hyvässä vauhdissa, mutta se vie vielä aikaa.

Tiedonkulun esteistä keskusteltaessa tuli myös esille tietoteknisten ratkaisujen haavoittuvuus. Yrityksen toiminnassa on erittäin tärkeällä osalla järjestelmät, joista saadaan aina tarvittaessa tieto siitä, miten asiakkaan tavarat ja niihin liittyvä tieto, dokumentit, liikkuvat. Mikäli järjestelmä ei jostain syystä toimi, siihen tulee katkos, niin vaikutukset näkyvät nopeasti toiminnan sujuvuudessa.

5.2 Eroja ja yhtäläisyyksiä asiakastiedon absorptiossa

Tiedon hankinta

Tarkastelluille yrityksille oli yhteistä se, että asiakkaaseen liittyen yrityksiin hankittiin monentasoista tietoa. Asiakkaasta haluttiin saada strategista tietoa ja toisaalta operatiivista tietoa ihan jokapäiväiseen toimintaan ja sen kehittämiseen. Asiakkaista myös saatiin paljon tietoa. Kaikissa yrityksissä tuli esiin myös asiakastyytyväisyyden seuraaminen. Yhteyttä asiakkaisiin pidettiin asiakastapaamisten avulla, puhelimitse ja sähköpostitse. Kosketuspinta asiakkaisiin oli laaja, sillä asiakkaisiin oli yhteydessä ihmisiä monesta eri toiminnosta ja toisaalta organisaation monelta eri tasolta alkaen strategisesta tasosta aina palveluja tuottaviin ammattilaisiin saakka.

Yrityksen A kohdalla korostui välittömän asiakaspalautteen merkitys oman työn kehittämiseksi. Yrityksen työntekijät huoltavat laitteita eli tuottavat palvelua asiakkaan tiloissa. Huollettavat laitteet ja järjestelmät ovat asiakkaalle tärkeitä ja niiden toimiminen ensiarvoisen tärkeää. Sen vuoksi palvelun on toimittava ja välitöntä palautetta tarvitaan toiminnan kehittämiseen. Asiakkaalta saadaan impulsseja palvelunkehitykseen. Erityisesti palvelunkehitysprosessin alussa halutaan saada asiakkaan näkemys kehitettävästä palvelusta. Räätelöidyn palvelun ollessa kyseessä asiakas on mukana koko prosessin ajan. Asiakastietoa saadaan hyvin, mutta oma aktiivisuus tiedon hankkimisessa on tärkeää. Myynti tuo asiakassignaaleita palveluliiketoiminnalle.

Yrityksen B avainhenkilöt korostivat proaktiivista yhteydenottoa asiakkaisiin, jotta asiakas saa tietää yrityksen tarjoamista palveluista ja yritykseen saadaan tietoa asiakkaan tilanteesta ja tarpeista. Myös yrityksessä A korostuu proaktiivisuus asiakasyhteydenpidossa silloin, kun on kyse sen tyyppisestä palvelusta, kuten esimerkiksi ylläpitohuoltosopimuksesta. Asiakastietoa saa myös yrityksen B haastateltavien mielestä riittävästi, kun sitä aktiivisesti hakee. Kuten jo alussa mainittiin, kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä asiakkaaseen ollaan yhteydessä monella eri tasolla. Kontaktipinnan laajuus korostuu erityisesti yrityksen B kohdalla, koska se on selvästi muita tutkimukseen osallistuneita yrityksiä suurempi ja sillä on palvelutoimintaa monessa eri maanosassa. Asiakkaisiin liittyvän tiedon on kuljettava organisaatiossa maasta toiseen, monen portaan kautta. Asiakkaiden suuren määrän vuoksi asiakaskenttä on jaettu ja asiakasyhteydenpitoon ja asiakastiedon syvyyteen vaikuttaa se, miten tiivis yhteistyösuhde asiakkaan ja palvelutoimittajan välillä on.

Yrityksessä C on selkeästi mietitty sitä, miten asiakkaaseen ollaan yhteydessä ja päädytty kolmentasoiseen yhteydenpitoon. Asiakas halutaan nähdä kokonaisuutena ja siksi etenkin teollisuudelle suunnatuissa ratkaisuisa toimii henkilöitä, jotka keräävät asiakastietoa ja katsovat asiakasta koko yrityksen tasolla, ottaen huomioon kaikki

asiakkaalle tarjotut palvelut. Myynnin rooli asiakassignaalien tuojana korostui samoin kuin yrityksessä A.

Yrityksen D kohdalla asiakastiedon hankinnassa nousi esiin erityisesti se seikka, että asiakkaaseen ovat yhteydessä myös yhteistyökumppanit. Erityisesti huolitsijat ovat päivittäin yhteydessä asiakkaaseen ja tuovat yritykseen asiakastietoa. Yrityksen myynnin ja markkinoinnin, tuotantojohdon sekä kaupallisen johdon organisaatio on pieni ja ihmiset tekevät tiiviisti yhteistyötä. Tiedon jakaminen yrityksessä on joustavaa ja yhteydenpito helppoa, koska ihmiset työskentelevät samassa paikassa.

Eli kyllä se operatiivinen taso on myös yhteyksissä, sitten on tää taktinen taso ja sitten strateginen taso. Eli me ollaan määritelty hyvin selkeästi tämmönen kolmiportainen malli. (Yrityksen C haastateltava)

Kyllä asiakkailta saa kaiken sen tiedon, mitä itse haluaa ja yleensä enemmänkin tietoa. Mutta se on aika paljon itsestä kiinni, paljonko sitä haluaa saada, että...asiakkaat on hyvin avoimia. Että, kun vaan kuuntelee heitä, niin he kertoo niin kuin kaikki tiedot, liittyy se sitten uuteen tarjouskyselyyn, liittyy se sitten tulevaisuuden investointeihin, liittyy se sitten nykyisiin laitteisiin, että miten niiden kunnosta ja miten ne toimii. (Yrityksen A haastateltava)

Tiedon omaksuminen

Tietojen jakamisessa eteenpäin korostui kaikissa tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä henkilökohtaisten tapaamisten merkitys ja yrityksissä olikin sovittu käytännöt, miten esimerkiksi palvelunkehitysprosessin aikana tavataan. Tietojärjestelmät nähtiin tärkeänä työkaluna, mutta niiden ei nähty kuitenkaan korvaavan henkilökohtaista kanssakäymistä. Kaikissa yrityksissä korostui tiedon jakamisessa se, että on pohdittava, kuka tietoa tarvitsee ja sen jälkeen siirrettävä tietoa eteenpäin. Henkilökohtaisesti jakamalla tieto saadaan nopeasti ja varmasti sitä tarvitseville, vaikka se myös sähköiseen muotoon järjestelmiin ja tietokantoihin kirjattaisiinkin.

Yrityksellä A oli käytössä CRM-järjestelmä ja tuotannonohjausjärjestelmä. Molempien käyttö oli aktiivista. Tuotannonohjausjärjestelmän voidaan nähdä olevan erittäin tärkeä, silloin kun asiakkaalle tarjottava palvelu liittyy nimenomaan siihen, että asiakkaan laitteet ja järjestelmät toimivat moitteettomasti ilman katkoksia ja huoltoa tehdään ennakoivasti. Järjestelmien nähtiin vaikuttavan tiedon kulkuun sitä tehostavasti ja olevan välttämättömiä työkaluja silloin, kun yrityksellä on useita eri toimipisteitä.

Yrityksessä B oli käytössä useita eri järjestelmiä eli eri organisaatiossa käytettiin omia järjestelmiä. Ne eivät kuitenkaan vielä keskustelleet keskenään. Tässä voidaan nähdä suuren organisaation ongelma. Silloin, kun toiminta on hajaantunut todella

laajalle, on vaikeutena löytää järjestelmät, jotka vastaisivat kaikkien toimijoiden tarpeisiin. Lisäksi järjestelmien käyttöön on motivoitava ja niiden käytön hyödyt on oltava kaikilla selvillä. Yrityksessä kuitenkin hyvin tiedostetaan tilanne ja tietoteknisiä järjestelmiä pyritään kehittämään.

Myös yrityksessä C pohdittiin CRM-järjestelmää ja tietojärjestelmien merkitys nähtiin asiakastiedon kirjaamisen yhtenäistämiseksi tärkeänä. Etenkin teollisuudelle ratkaisua tarjoavassa organisaatiossa on kiinnitetty viime aikoina huomiota ja kehitetty asiakastiedon dokumentointia. Myös yrityksessä D on asiakastiedon hallintaa pyritty ennestään kehittämään ja asiakastiedon hallintaan on käytössä järjestelmä. Operatiivista toimintaa seuraavan järjestelmän merkitys korostuu yrityksessä D, koska koko ajan on tiedettävä, missä asiakkaiden raaka-aineet ja tavara liikkuvat ja toisaalta, missä tavaroihin liittyvät dokumentit kulkevat. Yrityksen tehtävä kun on nimenomaan siirtää tavaroita ja raaka-ainetta ja myös niihin liittyvää tietoa. Tiedon tulee olla perillä ennen fyysistä tuotetta.

Normaalisti se menee niin, että mä teen itselleni muistiinpanot ja sitten mä teen raportin, se menee aina englannin kielellä ja sitten tietyt osat menee siitä tietyille henkilöille. Ja meillä on myös sellainen työkalu, että me voidaan laittaa nämä raportit meidän serverille sen asiakkaan alle, muuta käytännössä niissä on tehokkaampi sähköpostikommunikaatio, koska silloin voi todella kohdistaa oikeat tiedot sille oikealle henkilölle. (Yrityksen B haastateltava)

Puhutaan kaikesta ja kuullaan toisiamme, se on oikeastaan koko ajan sellaista keskustelua. Se on aika toimiva systeemi kyllä (Yrityksen D haastateltava)

Mutta kaikki se viestintä, mikä asiakas, kuka sen hallitsee, mikä on sen tausta ja kapasiteetti, onko se meidän strateginen asiakas, kaikki tän tyyppiset täytyy jossain tietojärjestelmässä olla ehdottomasti. (Yrityksen D haastateltava)

Muutoksen aikaansaajat

Lähes kaikkien haastateltavien avainhenkilöiden voidaan nähdä toimivan muutoksen aikaansaajina organisaatioissaan. Haastateltavat nimettiin, koska heidän nähtiin omaavan tietämystä liittyen teollisten palveluiden asiakaskeskeiseen kehittämiseen. He olivat henkilöitä, joilla usein oli pitkä kokemus takanaan ja asema organisaatiossa mahdollisti sen, että he voivat tuoda uusia toimintatapoja ja koota palvelunkehitysprojektiin erilaista osaamista omaavia ihmisiä.

Halukkuus toimia yhä asiakaskeskeisemmin korostuu muutosten aikaansaajien toimintaa tarkasteltaessa. Yrityksessä C muutoksen aikaansaajien tehtävässä korostui asiakasnäkökulman esiin tuominen ja sen ymmärtäminen entistä paremmin organisaatiossa sekä asiakkaan näkeminen entistä paremmin kokonaisuutena. Myös yrityksessä D korostettiin asiakkaan näkemistä kokonaisuutena ja osaltaan tähän päämäärään pääsemiseen vaikutti asiakkaiden eri sopimusten tarkasteleminen kokonaisuutena. Muutoksen aikaansaaja pyrki myös sisäisen markkinoinnin avulla tuomaan esiin sen ymmärtämistä, että kaikki yrityksessä palvelevat asiakasta, millä tasolla sitten toimivatkaan. Samansuuntainen näkemys eli henkilöstön motivointi palveluun ja oman roolin tärkeyden näkeminen palvelutuotannossa korostui myös yrityksessä A. Myös yrityksessä B avainasiakkuusjohtajat (key account managerit) korostivat asiakkuuden merkitystä ja toivat esiin asiakkaan kokonaisuutena näkemisen merkityksen katsoessaan asiakkuutta koko yrityksen tasolla, silloin kun asiakkaalle tarjotaan enemmän kuin yhden divisioonan tuotteita ja palveluita. Asiakkaan näkökulman ja asiakkaan odotusten huomioimisen kulttuuri pyrittiin siirtämään myös yritykseen työhön tuleviin uusiin henkilöihin. Esiin nousi myös tuotemyynnin ja ratkaisumyynnin erojen esiin tuominen myyntihenkilöstölle sekä sellaisten palveluideoiden kehittäminen, joita voitaisiin hyödyntää koko yrityksessä, sen eri liiketoiminta-alueilla. Yrityksessä A korostettiin myös dialogin lisäämistä myynnin ja huollon eli palveluita tuottavan organisaation välillä.

No aika, olen sen kahdeksan vuotta ollut siellä asiakkaan puolella ja siellä, tai mä olen kasvanut ajatusmalliin, että asiakas on tän palvelun ydin ja se maksaa tän viimekädessä. Niin mä oon hyvinkin kriittinen näissä kehitysprojekteissa siitä, että miten me tuodaan se asiakasnäkökulma, oli se tuote mikä tahansa. (Yrityksen C haastateltava)

Se on se markkinointi ja myynti. Se on myös sellanen loputon polku, kyllä se täytyy aina uudestaan ja uudestaan tuoda esille, kuka meidän palkan maksaa. (Yrityksen D haastateltava)

Ja tässä täsmäkoulutuksessa on, pyrin sitten niin kun tuomaan esille sitä, mikä on ne ratkaisumyynnin ja tuotemyynnin erot. Ja tota saamaan sen ajattelukannan ja näkemyksen siihen, että mikä on se asiakkaan perspektiivi. (Yrityksen B haastateltava)

Siten toisaalta esimiehellä on tärkeä rooli siinä, että he saa viestittyä ja motivoitua, pystyy motivoimaan sen henkilöstönsä niin, että he ymmärtää sen, että he on itse asiassa hyvin tärkeässä roolissa tässä

asiakastyöskentelyssä. Että en ole vaan huoltomies tai teknikko, vaan itse asiassa olen asiakaspalvelija ja olen siellä asiakasrajapinnassa useimmiten enemmän kuin myyntimiehet. (Yrityksen A haastateltava)

Aiemman tiedon merkitys

Aiemman tiedon merkitystä olen pyrkinyt kuvaamaan tuomalla esiin haastateltavien pitkä ja monipuolista työkokemusta. Aiemman tiedon tärkeyttä palvelunkehityksessä kuvastaa se, että monipuolista kokemusta omaavat henkilöt olivat myös niitä, jotka toivat muutosta toimintatapoihin ja ajattelutapoihin ja markkinoivat sisäisesti muutosta. Yrityksen C haastateltava myyntipäällikkö toikin esiin sen, että ihmisten aikaisempaa tietämystä ja kokemusta pyritään hyödyntämään palvelunkehityksessä. Yrityksessä oli myös laadittu osaamiskarttoja, joiden avulla nähdään, mitä osaamista yrityksestä löytyy. Aiemman tiedon merkitystä korostaa myös se, että tarvittaessa tietoa aiemmasta palvelunkehityksestä, ollaan yhteydessä henkilöihin, joiden siitä tiedetään tietävän. Palvelunkehitykseen myös halutaan ihmisiä, joilla on erilaista osaamista, tietoa ja kokemusta. Yrityksen B kohdalla haastateltavien aikaisempi työkokemus ja osaaminen ei eksplisiittisesti tullut jokaisessa haastattelussa esiin. Toisaalta heidän haastatteluistaan tuli silti ilmi heidän merkittävä panoksensa nimenomaan juuri muutoksen aikaansaajina. Syynä siihen, miksi yrityksen B haastateltavien aiempi tieto ja kokemus eivät korostuneet, voi olla myös yrityksen suuruus. Vastuut yrityksessä jakautuvat niin laajalle ja palvelunkehityksestä ja asiakastiedon keräämisestä puhuttaessa oli koko ajan taustalla se, miten moni siihen osallistuu ja miten laaja asiakaspinta on. Yrityksissä, joissa organisaatio ei ole hajautunut niin laajalle ja tiedetään, minkälaista osaamista kollegoilla on, tulee osaaminen helpommin nostettua esiin ja se päästään hyödyntämään. Lisäksi aiemman tiedon merkitys varmasti korostuu tilanteessa, jossa yrityksessä on menossa organisaation muutos ja toimintakulttuuri on muutoksessa, kuten erityisesti yrityksessä C.

On se valtava. Me olemme sen edessä ja se on valtava muutos meidänkin tapaisessa yhtiössä, hyvin perinteisesti pönkittänyt niinku ikään kuin tämmöistä tuotelähtöistä, tuotantolähtöistä yksikköajattelua, palvelulinja-ajattelua ja tämmöset kaikki on ollut kantavia voimia. Ja sitten lähdetään kääntämään, että...hetkinen, niinku...asiakas. (Yrityksen C haastateltava)

Tiedonkulun esteet

Tiedonkulun esteenä olivat puutteet tietojärjestelmissä. Yrityksessä C hanketta ollaan pohtimassa ja samoin yrityksessä B. Tietojärjestelmät nähdään tärkeänä työkaluina asiakastiedon systemaattiselle tallennukselle ja siirtämiselle. Tällä hetkellä tiedon

hakeminen vaatii vielä paljon omaa aktiivisuutta, koska tieto ei ole järjestelmällisesti tallennettuna nopeasti saatavissa. Yrityksessä D järjestelmä, joka kertoo toiminnasta eli siitä, miten tavara ja siihen liittyvä tieto kulkee, on ensiarvoisen tärkeä. Esiin tulikin tiedonkulun esteenä tilanne, jossa järjestelmä ei jostain syystä toimikaan, koska kaikki tieto on sähköisessä muodossa järjestelmissä. Sen vuoksi on mietittävä varajärjestelmiä. Tiedonkulun esteenä korostui kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä se, että aiempaan palvelunkehitykseen liittyvä tieto on yleensä hiljaista tietoa ja tietoa tarvitessa on löydettävä asiasta tietävä ihminen. Asiakastiedon ja palautteen siirtymisessä asiakasrajapinnassa tapahtuvasta operatiivisesta toiminnasta ylöspäin organisaatiossa nähtiin myös vielä olevan puutetta.

Onhan nää järjestelmät tänä päivänä, ne on aika isokin asia, kun ollaan niin tässä IT-maailmassa. Sitten kun siellä tulee joku katkos. (Yrityksen D haastateltava)

No meillä on se kompastuskivi, mitä valmistellaan. Ei se tietenkään pelkästään sitä ratkaise, mutta meillä ei esimerkiksi ole CRM – järjestelmää. (Yrityksen C haastateltava)

Joo, kyllä se ajatus on se, että nää kaikki asiat pysyy sitten tallessa. Oikeestaan tuo tulee nyt tämmösen tota, siis meillähän on niinku paljonkin näitä uudistuksia tällä hetkellä menossa. (Yrityksen B haastateltava)

Se, että sitten on varmasti paljon tällaisia asioita, että meillä on sitä tietoa siellä rajapinnassa, joka sen asiakkaan kanssa on tekemisissä elikkä se huoltohenkilöstö esimerkiksi. Mutta se tieto, mikä niillä jampoilla on, niin kuinka hyvin ja miten se saadaan tietoon ja hyödynnettyä, niin siinä on varmaan kehittämisen varaa. (Yrityksen A haastateltava)

Vastaajien näkemys asiakaskeskeisyydestä

Kaikkien vastaajien näkemys asiakaskeskeisyydestä oli hyvin pitkälti yhteneväinen. Vastaajien mielestä asiakaskeskeisyys merkitsee sitä, että palveluntoimittaja tuntee asiakkaan ja hänen käyttäytymisensä toimittajayritykseen päin. Se merkitsee myös sitä, että palveluja tarjoavassa yrityksessä työskentelevä tietää, kenen kanssa asiakasyrityksessä tulee keskustella, jos halutaan saada aikaan kasvua yhdessä. Asiakkaalle tarjottava palvelu tulee rakentaa sellaiseksi, että se parhaalla mahdollisella

tavalla palvelee asiakasta. Palveluntoimittajan ei tarvitse olla välttämättä kaikista paras, mutta sen pitää täyttää asiakkaan asettamat odotukset. Olennaista tämän saavuttamisessa on jatkuva keskustelu asiakkaan ja palveluntoimittajan välillä ja yhdessä tekeminen.

Asiakaskeskeisyyttä ei ole se, että aina tehdään niin kuin asiakas haluaa, riippumatta siitä kuuluuko se omaan osaamiseen. Toimintaa, jotta se olisi asiakaskeskeistä, on aina pystyttävä heijastamaan omaan strategiaan ja omaan osaamiseen, jotta asiakas todella saa rahoilleen vastinetta. On tiedettävä, mitä asiakas haluaa ja sopeutettava omaa tarjoamaa palvelemaan niitä asiakkaita, jotka ovat myös yrityksen kannalta haluttuja ja joita parhaiten voidaan palvella. Oikeat resurssit on siis suunnattava oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla, jotta toiminta on kannattavaa sekä palveluntarjoajalle että asiakkaalle.

Asiakaskeskeisyyttä kuvastaa vastaajien mielestä halu tietää ja kuunnella asiakasta, halu palvella ja tehdä. Asiakeskeisyyttä on huolehtiminen asiakkaasta siten, että asiakas pysyy lojaalina ja on myös valmis suosittelemaan palveluntarjoajaa toisille asiakkaille. Asiakaskeskeisyys merkitsee sitä, että ymmärtää asiakkaan tarpeet ja pystyy tarttumaan asiakkaan erilaisiin signaaleihin ja johtaa toimintaa asiakkaan kanssa yhdessä määriteltävään tavoitelaan sekä tuoda uskottavuutta toimintaan. Yhteistyö asiakkaan kanssa toimii silloin niin, ettei rajapintaa oikeastaan olekaan. Tällaisessa toiminnassa korostuu jatkuva kehitys, jatkuva parantaminen.

Tekemisen lähtökohtana on sen miettiminen, miten asiakas hyötyy yhteistyöstä palveluntuottajan kanssa. Toiminta on ennen kaikkea vuorovaikutusta. Siinä sekä palveluntuottaja haastaa sekä itsensä että asiakkaan. Avainasia on asiakkaan mieltäminen osaksi palveluprosessia ja sen näkeminen jo palvelunkehitysvaiheessa.

Vastaajien näkemyksiä asiakaskeskeisessä teollisen palvelun kehittämisessä tarvittavista kyvykkyyksistä

Kysyttäessä teollisten palveluiden asiakaskeskeisessä kehittämisessä tarvittavista tietoja, taitoja ja osaamista, yrityksen A avainhenkilöt toivat esiin kommunikaatiotaidot ja ulospäin suuntautuneisuuden. Suuri osa työstä on kommunikointia ja asiakkaalle merkittävä osa palvelukokemuksesta on se, miten asiat tehdään. Kun kommunikointi hoidetaan hyvin, niin asiakas on tyytyväinen. On osattava vastata asiakkaan kysymyksiin, jopa niihin, joita asiakas ei ole esittänyt ääneen. Jotta siihen pystyy, on mietittävä asioita asiakkaan näkökulmasta, ymmärrettävä asiakkaan tarve ja hänen kokonaistilanteensa teknisesti, taloudellisesti ja prosessien kautta. Asennoitumisen on oltava oikea, jotta ymmärtää, mitä asiakkaalle ollaan tekemässä ja mitä asiakas on valmis maksamaan. Oman työn osaaminen on oltava kohdallaan ja oman toiminnan tuntemus, jotta pystytään myös täyttämään asiakkaalle annetut lupaukset. Haastateltavien mielestä yksittäinen ihminen ei voi omata kaikkia tarvittavia tietoja ja

taitoja ja sen vuoksi teollisten palvelujen kehittämisessä tarvitaankin eri osapuolia ja yhteistyötä.

Yrityksen B avainhenkilöt korostivat myös aitoa kiinnostusta asiakkaista ja asiakkaiden tuntemista sekä asiakkaan lähtökohdista katsominen. Esiin nousi myös heidän vastauksissaan asiakkaan liiketoiminnan tuntemus ja sen tietäminen, mihin asiakas palvelua hyödyntää. Yrityksen B haastateltavien mielestä oli tärkeää tuntea oma organisaatio, sen toimintatavat ja organisaatiossa oleva osaaminen, jotta asiakasta pystytään palvelemaan hyvin. Lisäksi on tunnettava oma tarjooma eli omattava vahva tuotetuntemus. Näin on mahdollista laajemmin nähdä, millä kaikilla tavoin oma yritys voi asiakasta palvella.

Myös puhtaiden palveluyritysten eli yrityksen C ja yrityksen D avainhenkilöt nostivat esiin kommunikaatio- ja vuorovaikutustaidot samoin kuin asiakkaan prosessin ymmärtämisen tärkeyden sekä asiakkaan toimintaympäristön tuntemisen tärkeyden. Yrityksen C avainhenkilön mukaan on tärkeää myös tietää, minkälaista osaamista yrityksessä on. Tähän ovat apuna osaamiskartat. Näin sen vuoksi, että osaamista tarvitaan niin monenlaista, että yhden ihmisen ei voida omaavan kaikkia tarvittavia tietoja ja taitoja, kuten tuli esiin myös yrityksen A edustajien vastauksissa. Yrityksessä olevan osaamisen tuntemisen tärkeyttä korosti myös yrityksen B avainhenkilö.

Yrityksen C avainhenkilöt toivat lisäksi esiin aikaisemman tiedon merkityksen. Aikaisemman tiedon merkitys näkyy esimerkiksi tilanteessa, jossa palvelunkehityksessä mukana oleva henkilö on aikaisemmin työskennellyt asiakkaan toimialalla. Näin hänellä on jo ymmärrys asiakkaan toiminnasta ja toimialan tuntemusta. Tällaista kokemusta ja osaamista ei tietenkään voida olettaa kaikilla olevan, eikä niin tehdäkään. Ne joilla tällaista kokemusta ei ole, oppivat tietenkin toisilta, kun tehdään yhteistyötä. Palvelunkehityksen kannalta on kuitenkin edullista, jos jollakulla on tällaista kokemusta ja tietoa tuoda palvelunkehitykseen ja yhteistyöhön asiakkaan kanssa.

Yhteenveto

Edellä on tuotu esiin asiakastiedon hankintaa ja sen omaksumista aluksi yritys kerrallaan. Esiin on tuotu myös mahdollisia tiedonkulun esteitä ja muutoksen aikaansaajia, jotka omalla toiminnallaan voivat vaikuttaa organisaation toimintatapoihin ja saada muutosta aikaan.

Yksittäisten tapausten kuvausten jälkeen on pyritty tuomaan esiin mahdollisia eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä asiakastiedon absorptioon liittyen. Esiin on nostettu tekijöitä, jotka tutkijan näkemyksen mukaan korostuivat tutkimukseen osallistuneiden yritysten avainhenkilöiden haastatteluissa. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan nähdä, että silloin kun puhutaan nimenomaan teollisten palveluiden kehittämisestä asiakaskeskeisesti ja asiakastiedon hankkimisesta ja omaksumisesta, niin valmistavien ja puhtaiden palveluyritysten välillä ei ole nähtävissä selvää eroa. Asiakastietoa saadaan

hyvin pitkälti samoista lähteistä ja asiakastietoa tuovat yritykseen organisaation eri tasoilla työskentelevät henkilöt. Tavat hankkia asiakastietoa ovat hyvin pitkälti yhteneväisiä. Yritykset haluavat saada asiakkaasta monentasoista tietoa aina strategiselta tasolta operatiiviseen toimintaan liittyvään tietoon saakka. Sekä valmistavat yritykset että puhtaat palveluyritykset haluavat saada tietoa asiakkaan tulevaisuuden tavoitteista, haluavat tietää asiakkaan tyytyväisyydestä palveluun ja omasta suoriutumisestaan palvelun tuottajana. Yrityksissä tunnistettiin tietojärjestelmien merkitys asiakastiedon jakamiselle ja tallentamiselle ja niitä kehitettiin, mutta niiden ei nähty korvaavaan henkilökohtaista kontaktia.

Lukuun ottamatta yritystä D palvelu tuotetaan asiakkaan tiloissa ja asiakkaalla on koko ajan mahdollisuus arvioida palvelun laatua. Yrityksen C tarjoamat palvelut mahdollistavat asiakkaan keskittymisen ydintoimintaa, kun kiinteistön huollosta vastaa siihen erikoistunut yhteistyökumppani. Yritysten A ja B palvelut mahdollistavat myös asiakkaan laitteiden ja järjestelmien moitteettoman toimimisen. Asiakkaan voidaankin nähdä ostavan toimivuutta ja käytettävyyttä silloin, kun ollaan tiiviissä yhteistyösuhteessa, ei enää huolto- ja korjauspalvelua. Operatiivisessa toiminnassa eli käytännön palveluntuotannossa toimivien ihmisten ideat ja palautteet ja heidän saamaansa asiakastieto koettiin erittäin tärkeäksi. Tieto ei aina kuitenkaan kulkenut operatiivisesta toiminnasta yritykseen saakka.

Eroja yritysten välillä voitiin nähdä muodostuvan silloin, kun tarkasteltiin yritysten kokoa. Tietojärjestelmien merkitys kasvaa yrityksen koon kasvaessa ja toiminnan laajentuessa maantieteellisesti. Suuressa yrityksessä, jossa on käytössä monia eri järjestelmiä voi olla vaikeaa tietää, mihin tietoa tallentaa ja toisaalta järjestelmät eivät välttämättä ole yhteydessä toisiinsa. Pienessä organisaatiossa taas tiedon kulku sujuu vielä hyvin henkilökohtaisessa kanssakäymisessä.

Eroja sai aikaan myös tilanne, jossa yritys on palvelukehitykseen organisoitumisessa. Kulttuurinmuutos, jossa asiakaskeskeisyyttä ja asiakkaan näkemistä kokonaisuutena halutaan tuoda yhteiseksi, vaatii yritykseltä paljon. Silloin myös organisaatio muuttuu ja prosesseja, joiden avulla tietoa jaetaan ja hankitaan, arvioidaan uudelleen ja kehitetään.

Tutkimukseen osallistuneiden yritysten avainhenkilöiden näkemykset siitä, mitä asiakaskeskeisyys tarkoittaa, olivat pitkälti samansuuntaisia. Asiakaskeskeisyys korostui myös puhuttaessa siitä, minkälaista tietoa asiakkaasta tarvitaan. Palvelunkehitys halutaan nähdä yhä enemmän asiakkaan näkökulmasta ja kehittää sellaisia palveluita joille on kysyntää. Asiakkaan onkin sen vuoksi oltava mukana etenkin palvelunkehityksen alkuvaiheessa, kun ideoidaan. Asiakaskeskeisyys korostui myös, kun haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia tietoja, taitoja ja osaamista asiakaskeskeinen palvelunkehitys edellyttää. Vastaajien mielestä asiakasta tulee kuunnella, jotta tiedetään mitä asiakas haluaa ja tarvitsee. Vastauksissa tuli selkeästi esiin myös absorptiokyvyn merkitys teollisten palvelujen kehityksessä. Asiakkaasta on

saatava monenlaista tietoa ja tieto tulee jakaa eteenpäin organisaatiossa, jotta asiakkaan prosessi ja asiakkaan tilanne sekä asiakkaan toimialan tilanne voidaan tuntea ja ymmärretään, minkälaisessa tilanteessa ja ympäristössä asiakas toimii.

5.3 Absorptiokyky ja muut dynaamiset kyvykkyydet asiakastiedon tuomisessa palvelujen kehittämiseen

Tässä kappaleessa asiakastiedon tuomiseksi teollisten palveluiden kehittämiseen tarvittavia kyvykkyyksiä tarkastellaan ensin potentiaalisen absorptiokyvyn ja sen jälkeen muiden dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta. Asiakastiedon hankinta ja omaksuminen ovat erittäin tärkeitä pyrittäessä toimimaan yhä asiakaskeskeisemmin. Asiakaskeskeisesti toimiva yritys pyrkii vastaamaan asiakkaan sekä ilmaistuihin että piileviin tarpeisiin. Asiakas pyritään huomioimaan myös yhä paremmin kokonaisuutena ja ottamaan huomioon kaikki asiakkaalle tarjottavat palvelut kokonaispakettina. Potentiaalisen absorptiokyvyn näkökulmasta tarkasteltuna voidaan nähdä, että yrityksessä tulee olla kyvykkyyttä etsiä eri tasoista asiakkaisiin liittyvää tietoa. Asiakastiedon tärkeys palvelunkehitykselle ja palvelutuotannolle on myös nähtävä. Asiakkaasta saadun tiedon arvo on tunnistettava. Tietoa on osattava myös jakaa muille eli on tiedettävä, kuka tietoa tarvitsee ja toisaalta, mistä itse tarvitessaan voi tietoa etsiä. Järjestelmiä on osattava käyttää työkaluna tiedon tallentamisessa ja jakamisessa.

Asiakastiedon hankinta edellyttää myös kykyä nähdä asiat asiakkaan näkökulmasta ja kuunnella asiakasta. Kommunikaatiotaidot ovat tärkeitä silloin, kun asiakkaan kanssa keskustellaan ja halutaan saada monen tasoista tietoa asiakkaasta. Yrityksessä on myös oltava kyvykkyyttä ja halua tarkastella omia toimintatapoja sekä valmiutta kehittää niitä, jotta päästään yhä asiakaskeskeisempään toimintatapaan ja asiakkaan näkemyksen tärkeys ymmärretään koko yrityksessä. Ennen kaikkea asiakastiedon hankintaa ja jakamista on pystyttävä arvioimaan. Vain siten voidaan nähdä tiedonkulun esteet ja pystytään niitä poistamaan. On myös oltava kykyä jakaa vastuuta ja antaa vapautta toimia, jotta muutosta voidaan saada aikaan. Erilaista kokemusta on osattava käyttää hyödyksi asiakastiedon tuomisessa teollisten palvelujen kehitykseen.

Yritysten dynaamisia kyvykkyyksiä edustavat yrityksen erilaiset prosessit, kulttuuri, organisaation muisti, sen innovaatiokyky ja kyky johtaa sisäisiä ja ulkoisia resursseja tehokkaasti (Teece ym. 1997; Eisenhardt & Martin 2000; Zollo & Winter 2002). Siirryttäessä yhä asiakaskeskeisempään toimintatapaan ja pyrittäessä kehittämään yhä paremmin asiakkaan tarpeisiin vastaavia palveluita tarvitaan toimivia prosesseja, kuten palvelunkehitysprosessi. Palvelunkehitysprosessia pohditaankin tutkielmaan osallistuneissa yrityksissä ja mietitään käytäntöjä, miten palvelunkehitykseen liittyvää tietämystä ja asiakastietoa parhaiten saataisiin hyödynnettyä. Prosessit eivät vielä ole

kovin tarkasti määriteltyjä, vaan palvelunkehitys on ollut enemmänkin ad hoc – tyyppistä eli asiakkaalle on aina tarpeen mukaan lähdetty palvelua kehittämään. Toimivia prosesseja tarvitaan, sillä ne mahdollistavat sen, että jatkossa palveluidea voidaan yhä paremmin jalostaa palveluksi ja saada joka kerta käyttöön paras mahdollinen tarvittava tieto eli ottaa tarvittavia resursseja käyttöön ja yhdistää niitä kulloinkin tarvittavalla tavalla. Toimivaa ideaa voidaan siten myös monistaa muille asiakkaille.

Hou (2008) jakaa dynaamiset kyvykkyydet neljään ydintekijään, joita absorptiokyvyn lisäksi ovat kyky innovoida, havainnointikyky ja kyky yhdistää. Kyky yhdistää liittyy läheisesti prosessien kehittämiseen. Yrityksessä on ymmärrettävä erilaisen tiedon merkitys ja aiemman tiedon merkitys, jota jokaisella työntekijällä on ja mietittävä, miten tietämys saadaan hyödyntämään koko yritystä. Tällöin aiempi tietämys voidaan saada käyttöön myös asiakastiedon hankinnassa ja omaksumisessa.

Havainnointikyky nousee myös tärkeäksi teollisten palveluiden kehittämisessä. Teolliset palvelut tarjoavat yritykselle monia mahdollisuuksia, kuten aiemmin on tullut esiin, etenkin silloin, jos yritys on edellä kilpailijoitaan ja valmis kehittämään palveluita. Yrityksessä toimivien tulee olla valmiita havaitsemaan mahdollisuudet, joita asiakkaan palveleminen yhä paremmin tuo. Asiakkaan kanssa rajapinnassa toimivien ihmisten havaitsemat mahdollisuudet kehittää uusia palveluja ja parantaa jo olemassa olevia palveluja on erityisen tärkeitä. Laaja tietämys asiakaista ja asiakkaan antama palaute sekä ideat tukevat palveluita kehittävän yrityksen innovaatiokyvykkyyttä.

Van den Bosch, Volberda & de Boer (1999) puhuivat järjestelmäkyvykkyyksistä, jotka kuvaavat jo edellä esiin tuotuja prosesseja. Niiden lisäksi dynaamisia kyvykkyyksiä ovat heidän mielestään koordinaatiokyvykkyydet ja sosialisaatiokyvykkyydet. Sosialisaatiokyvykkyyksiin lukeutuu yrityksen kulttuuri. Kulttuurinmuutos korostui tässä tutkielmassa. Tavot toimia muuttuvat, kun lähdetään kehittämään teollisia palveluita yhä asiakaskeskeisemmin. Kulttuuri ja aikaisemmat tavot toimia voivat hidastaa muutosta ja uuden ajattelutavan ja toimintatavan hyväksymistä. Aiemmista tavoista on siis opittava pois. Kulttuurinmuutoksen merkitys tunnistettiin tutkimukseen osallistuvissa yrityksissä ja muutos oli käynnissä. Asiakaskeskeinen kulttuuri nähtiin voimavarana teollisten palvelujen kehittämisessä.

6 LOPUKSI

6.1 Yhteenveto

Tämä tutkielma on osa meneillään olevaa tutkimusprojektia, jonka avulla pyritään asiakasymmärryksen lisäämiseen teollisten palveluiden kehittämisessä. Tässä tutkielmassa näkökulmana oli teollisten palveluiden asiakaskeskeisessä kehittämisessä tarvittavat kyvykkyudet. Kyvykkyyskäsitteitä tarkasteltiin dynaamisten kyvykkyyskäsitteiden näkökulmasta ja dynaamisista kyvykkyyskäsitteistä valittiin tarkastelunäkökulmaksi edelleen absorptiokyky. Asiakkaiden tarpeita vastaavien palveluiden kehittäminen edellyttää, että yritykset tuntevat asiakkaansa ja heidän tarpeensa. Näin on luonnollista, että tarkastelun kohteena on asiakastiedon hankkiminen ja omaksuminen, jotka muodostavat potentiaalisen absorptiokyvyn.

Johdannossa on tuotu esiin kehityssuunta, jonka mukaan valmistavat yritykset yhä enemmän lisäävät palveluja tarjomaansa saavuttaakseen kasvua ja pysyvää kilpailuetua. Näin myös palvelujen kehittämisessä tarvittavan tiedon hankinta ja omaksuminen palvelukehityksen pohjaksi nousee tärkeään osaan. Johdannossa on myös tuotu esiin tutkielman tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat sekä arvioitu tutkielman reliabiliteettia ja validiteettia.

Teoreettisessa viitekehityksessä on kuvattu teollisia palveluita ja syitä niiden kehittämiseen sekä tuotu esiin, miten kirjallisuudessa on kuvattu palvelunkehitystä. Palvelunkehitystä oli tärkeä kuvata teoreettisessa osuudessa, koska teollisten palveluiden kehittäminen muodostaa kontekstin, jossa absorptiokykyä tarkastellaan. Koska tarkastelun kohteena ovat kyvykkyudet asiakaskeskeisessä palvelunkehityksessä, on teoreettisessa viitekehityksessä kuvattu asiakaskeskeisyyttä kirjallisuuden perusteella. Myös haastateltavilta avainhenkilöiltä kysyttiin heidän näkemystään asiakaskeskeisyydestä. Teoreettisessa osuudessa on myös kuvattu absorptiokykyä, määritelty mitä se on ja tuotu esiin absorptiokyvyn prosessimalli. Aineiston analyysin pohjaksi on valittu juuri tämä Zahran & Georgen (2002) prosessinäkökulma absorptiokykyyn, jota muut tutkijat (mm. Jones 2006) ovat myöhemmin laajentaneet. Absorptiokyvyn tarkastelu on rajattu potentiaaliseen absorptiokykyyn eli tiedon hankintaan ja sen omaksumiseen. Tarkasteluun on myös haluttu ottaa aiemman tiedon merkitys asiakastiedon hankinnalle ja omaksumiselle. Sosiaalisen integraation mekanismit kuvaavat tapoja, joilla yrityksessä omaksutaan asiakastietoa, talletetaan sitä ja jaetaan eteenpäin.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin ja haastateltavina olivat tutkimusprojektiin osallistuvien yritysten edustajien nimeämät avainhenkilöt.

Haastateltavat olivat henkilöitä, joiden voitiin nähdä olevan asiantuntijoita kertomaan teollisten palveluiden kehittämisestä sekä asiakastiedon hankkimisesta ja omaksumisesta. Haastateltavat toimivat palveluliiketoiminnan johdossa ja palveluliiketoiminnan kehityksessä, palvelukonseptien kehityksessä, liiketoiminnan johdossa, tuotannon johdossa, myynnin- ja markkinoinnin johdossa ja kaupallisessa johdossa. Aineistoa tarkasteltiin ensin yritysکوhtaisesti ja sen jälkeen pyrittiin vertailemaan yrityksiä tuoden esiin seikkoja, jotka kunkin yrityksen kohdalla korostuivat erityisesti.

Tutkimukseen osallistuvilla yrityksillä kontaktipinta asiakkaaseen oli laaja. Asiakkaasta saatiin monen tasoista tietoa lähtien strategisesta tiedosta operatiiviseen eli päivittäiseen toimintaan. Palvelunkehitykseen haluttiin saada asiakkailta ideoita ja tietoa haluttiin saada myös liittyen asiakkaiden tyytyväisyyteen. Henkilökohtaiset tapaamiset, puhelin ja sähköposti olivat tapoja olla yhteydessä asiakkaaseen. Samalla tavoin myös tietoa jaettiin eteenpäin organisaatiossa. Palvelunkehitykseen osallistuvat kokoontuivat vaihtamaan näkemyksiä ja tietoa ja palvelun kehitykseen haluttiin saada mukaan ihmisiä, joilla on erilaista osaamista ja kokemusta. Tietojärjestelmät koettiin tärkeinä työkaluina asiakastiedon tallettamisessa ja jakamisessa, mutta ne eivät kuitenkaan voi vastaajien mielestä korvata henkilökohtaista tapaamista. Tietojärjestelmissä oli vielä puutteita tai käytössä oli monta eri järjestelmää, jotka eivät olleet yhteydessä toisiinsa. Tietojärjestelmiä oltiin yrityksissä kuitenkin kehittämässä. Tiedon kulku koettiin erittäin tärkeänä ja sen kehittämisen eteen tehdään yrityksissä työtä. Tietojärjestelmien lisäksi tiedonkulun esteissä tuli esiin operatiiviselta tasolta saatavan asiakastiedon ja palautteen saamisen vaikeus yritykseen.

Yrityksissä panostetaan asiakaskeskeisyyteen ja asiakkaan näkökulman tuomiseen palvelunkehitykseen. Asiakaskeskeisen toimintatavan halutaan myös jalkautuvan organisaatioon ja sitä ovatkin edistämässä esiin nousseet muutoksen aikaansaajat. Asiakaskeskeisyyden korostaminen auttaa myös asiakastiedon siirtymiseen yrityksissä ja sen saamiseen asiakasrajapinnasta ja operatiivisesta toiminnasta. Kun asiakaspalvelutyöntekijät näkevät oman roolinsa tärkeänä palvelutuotannossa, he myös tuovat omia näkemyksiään esiin.

Sekä valmistavat yritykset, jotka tarjoavat myös palveluja ja puhtaat palveluyritykset kokevat tarvitsevansa hyvin pitkälti samanlaista tietoa palvelunkehitykseen. Myös asiakastiedon hankinnan tavat ja saatu tieto olivat pitkälti samanlaisia. Palveluiden kehitykseen halutaan saada asiakastietoa ja asiakas mukaan jo palvelunkehitystä ideoitaessa. Jotta omaa toimintaa voidaan kehittää ja pitää se asiakkaiden tarpeisiin vastaavana, tarvitaan asiakastietoa, ideoita ja palautetta. Enemmänkin tuloksissa korostui yrityksen koon merkitys. Tietojärjestelmät koettiin erittäin tärkeiksi, kun yritys kasvaa ja toimintaa on usealla eri paikkakunnalla tai monessa maassa. Lisäksi yrityksissä on meneillään ajattelutavan ja toimintatapojen muutos, joiden avulla

pyritään toimimaan yhä asiakaskeskeisemmin. Varsinkin muutoksen aikaansaajien rooli korostui silloin, kun toimintatapoja ja ajattelutapoja ollaan voimakkaasti muuttamassa. Asiakastiedon hankintaa ja omaksumista yrityksessä on osattava arvioida, jotta sitä voidaan kehittää. Järjestelmiä tulee myös osata työkaluna kehittää ja käyttää. Absorptiokyvyn lisäksi myös kyky yhdistää, havainnointikyky ja sosialisaatiokyvykkyudet korostuivat tässä tutkielmassa asiakastiedon tuomisessa teollisten palveluiden kehitykseen.

6.2 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa nousi selvästi esiin Vargo & Lusch (2004) ja Grönroos ym. (2007) esiin tuoma muutos tuotekeskeisestä ajattelusta ja toiminnasta kohti palvelukeskeisempää ajattelua. Myös asiakkaan toiminnan syvällisempi ymmärtäminen (Grönroos ym. 2007) korostui sekä asioiden katsominen asiakkaan näkökulmasta. Haastateltavat määrittivät asiakaskeskeisyyden hyvin pitkälti samoin, kuin se kirjallisuudessa on määritelty (Kohli & Jaworski 1990; Slater & Narver 1998; Day 1994a; Jaworski & Kohli 1993). Yrityksissä pyritään siirtymään yhä asiakaskeskeisempään tapaan toimia ja asiakaskeskeistä ajattelutapaa pyritään viemään eteenpäin organisaatiossa. Tässä astuivat kuvaan Jonesin (2006) ja Cohen & Levinthal (1990) esiin tuomat rajojen avartaja ja portinvartioina toimijat sekä itsenäiset agentit. Tässä tutkielmassa tällaisia henkilöitä on kutsuttu muutoksen aikaansaajiksi. Heidät voidaan myös nähdä muutosagentteina, kuten Jones (2006) toi esiin. He ovat henkilöitä, jotka omalla toiminnallaan pyrkivät saamaan muutosta aikaan ajattelussa ja tavoissa toimia.

Haastateltavat näkivät teollisen palvelun kehittämisen tärkeänä ja asiakkaalta haluttiin saada ideoita ja näkemyksiä palvelunkehitykseen jo ideointivaiheessa. Haastateltavat kokivat, että palvelulla on oltava kysyntää ja sen vuoksi sen on vastattava asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin. Palvelunkehityksen todettiin tuovan yritykselle paljon mahdollisuuksia. Hyvin pitkälti samat asiat nousivat esiin, kuin Ojasalon & Ojasalon (2007) kuvauksessa teollisten palvelujen kehittämisen hyödyistä.

Kuten kappaleessa 3.2.1 tuotiin esiin, on absorptiokykyä aiemmin tutkittu muun muassa organisaation innovatiivisuuden, oppimisen, uuden tiedon luomisen, tiedonsiirron ja allianssien näkökulmista. Tässä tutkielmassa on keskitytty nimenomaan teollisten palveluiden kehittämisessä käytettävän asiakastiedon hankkimiseen ja omaksumiseen. Absorptiokyvyn voidaan nähdä olevan erittäin tärkeää teollisten palvelujen kehittämisessä. Vastaajat korostivat asiakkaan prosessin tuntemista ja asiakkaan toimialan tuntemusta. Jotta voi oppia tuntemaan asiakkaan, on hankittava asiakkaasta tietoa ja omaksuttava sitä. Zahran & Georgen (2002) mukaan tiedon

hankkiminen viittaa yrityksen kykyyn tunnistaa tärkeä yrityksen ulkopuolelta tuleva informaatio suuresta määrästä informaatiota eli silloin ihmisten on tiedettävä, minkälaisista lähteistä informaatiota kannattaa etsiä. Tässä tutkielmassa asiakastieto oli keskiössä ja se nähtiin tärkeänä. Tietoa haettiin liittyen tyytyväisyyteen jo olemassa olevaan palveluun sekä liittyen mahdollisuuksiin kehittää uutta palvelua, vaikkapa liittyen yrityksen toimittamien laitteistojen modernisointiin ja toimivuuden varmistamiseen. Valmistavalla yrityksellä on vankka osaaminen omiin tuotteisiinsa liittyen ja sen vuoksi on luonnollista, että yritys pyrkii kehittämään niiden toimintaan ja käytettävyyteen liittyviä palveluita.

Ennen kuin yritys voi käyttää tietoa hyväkseen, on tietoa jaettava organisaatiossa ja siitä on saavutettava yhteisymmärrys eli tieto on omaksuttava (Zahra & George 2002). Yrityksissä on selvästi panostettu ja panostetaan edelleen tiedon jakamiseen ja tallettamiseen, niin että se on kaikkien sitä tarvitsevien käytettävissä ja myöhemminkin löydettävissä. Palvelujen kehittämisessä tapahtuu koko ajan tietojen ja näkemysten vaihtoa. Kehitykseen haluttiin myös tuoda ihmisiä, joilla on erilaista osaamista ja kulloiseenkin kehitysprojektiin pyrittiin saamaan parhaat osaajat.

Teollisten palvelujen kehittäminen tarjoaa yrityksille mahdollisuuksia pysyvän kilpailuedun saavuttamiseen ja kasvuun. Edellytyksenä onnistumiselle on kuitenkin asiakkaan tunteminen ja hänen sekä ilmaistujen että vielä piilevien tarpeiden huomaaminen ja täyttäminen. Yritysten tulisikin panostaa yhä enemmän asiakastiedon hankintaan ja sen jakamiseen yrityksessä. Tähän suuntaan ollaankin yrityksissä jo hyvin toimintaa ohjaamassa. Kaikille yrityksessä on tärkeää tehdä selväksi oman roolin merkitys asiakastyytyväisyydelle ja asiakastiedon saamiselle yritykseen. Ihmisiä, joilla on runsaasti kokemusta ja jotka kokemuksensa sekä asemansa perusteella voivat tuoda muutosta aikaan, pitää siihen rohkaista. Asiakaskeskeisempään toimintaan siirtyminen ja palveluiden kehittäminen menestyksekkäästi sekä palveluiden tärkeyden ymmärtäminen edellyttää, että tahtotila on oikea. Oikea tahtotila lähtee yrityksen johdosta ja se, mihin pyritään, tulee selkeästi tuoda esiin. Resursseja ja toimintaa tulee ohjata haluttuun suuntaan, niin että asiakaskeskeisyys ja palveluiden tärkeys näkyy myös toiminnassa, ei ainoastaan strategisissa lausunnoissa. Näin myös kulttuuri saadaan muuttumaan yhä asiakaskeskeisemmäksi ja palveluiden tärkeyttä ja niiden suomi mahdollisuuksia korostavaksi.

Tämä tutkielma on toiminta-analyyttinen ja otos on ollut pieni. Lisäksi tutkimukseen osallistuvat yritykset olivat kaikki suomalaisia. Tutkimuksen avulla on pyritty tuomaan esiin haasteltujen avainhenkilöiden näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tulosten perusteella ei sen vuoksi voi tehdä tilastollisia yleistyksiä. Tutkimuksen tuottama tieto voi kuitenkin toimia pohjana kvantitatiiviselle tutkimukselle aiheesta, jolloin voidaan saada yleistettävämpää tietoa. Tutkielma on kuitenkin tuottanut uutta

tietämystä potentiaalisesta absorptiokyvystä, koska tarkastelussa on ollut asiakastiedon absorptio nimenomaan teollisten palveluiden asiakaskeskeisessä kehittämisessä.

6.3 Ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi

Tässä tutkielmassa on tarkasteltu teollisten palveluiden asiakaskeskeisessä kehittämisessä tarvittavia kyvykkyyksiä dynaamisiin kyvykkyyksiin kuuluvan absorptiokyvyn näkökulmasta. Yritykseen tulee paljon tietoa ulkopuolelta ja ulkopuolelta myös haetaan monenlaista tietoa palvelunkehitykseen. Tässä tutkielmassa on tarkasteltu nimenomaan asiakastiedon absorptiota. Absorptiokyvystä keskityttiin tarkastelemaan potentiaalista absorptiokykyä, joka koostuu tiedon hankinnasta ja omaksumisesta. Teollisten palveluiden kehittämisessä on tärkeää tietää, mitä asiakkaat haluavat, jotta toiminta on asiakaskeskeistä ja palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Asiakastietoa halutaan saada ja sitä myös haetaan aktiivisesti. Yritykset kehittävät koko ajan tapoja, joilla tietoa omaksutaan palvelunkehityksen pohjaksi. Sekä uuden palvelun kehittämisessä että jo olemassa olevan palvelun parantamisessa tarvitaan tietoa asiakkaista. Koska tässä tutkielmassa keskityttiin potentiaaliseen absorptiokykyyn teollisten palveluiden kehittämisessä, olisi jatkossa mielenkiintoista laadullisen tutkimuksen avulla selvittää asiakastiedon muokkausta ja hyödyntämistä eli toteutunutta absorptiokykyä.

Asiakastiedon hankintaa ja omaksumista olisi mielenkiintoista myös selvittää kvantitatiivisen tutkimuksen avulla yleistettävämmän tiedon saamiseksi. Tähän tutkimukseen osallistuvat yritykset olivat kaikki suomalaisia. Samanlaisen tutkimuksen suorittaminen ulkomaisissa yrityksissä tuottaisi tietoa siitä, miten mahdollisesti erilaiset kulttuurit vaikuttavat asiakastiedon hankintaan ja omaksumiseen, vai vaikuttavatko ne. Tässä tutkielmassa otos oli pieni ja vastaajat olivat kokeneita avainhenkilöitä. Mikäli haluttaisiin tietää, miten yrityksissä laajemmin nähdään asiakastiedon hankinta ja omaksuminen ja sen merkitys palvelunkehityksessä, voitaisiin suorittaa kvantitatiivinen tutkimus, jossa vastaajina olisi laajempi joukko organisaatioissa eri tasoilla ja toiminnoissa työskenteleviä ihmisiä. Näin saataisiin kuva siitä, miten asiakastiedon hankinta ja omaksuminen ja sen merkitys teollisen palvelun kehittämiselle laajemmin nähdään ja miten hyvin asiakastiedon hankinnan ja omaksumisen tärkeys on ymmärretty.

Yritykset pyrkivät toimimaan yhä asiakaskeskeisemmin, niin että asiakkaan ääni tulee kuuluviin ja palvelunkehitystä katsotaan asiakkaan näkökulmasta. Ajattelun ja toimintatavan muutoksessa on sellaisilla henkilöillä tärkeä rooli, jotka voivat omassa asemassaan saada aikaan toimintatapojen muutoksia ja tuoda yhteen erilaista osaamista omaavia ihmisiä palvelujen kehittämiseen asiakaslähtöisemmin. Tässä tutkielmassa on

jo tullut esiin tällaiset muutoksen aikaansaajat. Mielenkiintoista olisi jatkossa tarkastella kvantitatiivisen tutkimuksen avulla juuri näitä muutoksen aikaansaajia ja heidän merkitystään toimintatapojen muutoksessa. Erityisesti olisi mielenkiintoista tarkastella sitä, miten tärkeitä muutoksen aikaansaajat ovat erikokoisissa yrityksissä.

7 LÄHTEET

- Alam, Ian – Perry, Chad (2002) A customer-oriented new service development process. *Journal of services marketing*, Vol. 16, No: 6, 515-534.
- Amit, Raphael – Schoemaker, Paul J. H. (1993) Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, Vol.14, No:1, 33-46.
- Apilo, Tiina – Taskinen, Tapani – Salkari, Iiro (2007) *Johda innovaatioita*, Talentum Media Oy, Helsinki, Karisto Oy:n kirjapaino, Hämeenlinna.
- Barney, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol.17, No: 1, 99-120.
- Berghman, Liselore – Matthyssens, Paul – Vandenbempt, Koen (2006) Building competences for new customer value creation: An exploratory study, *Industrial Marketing Management*, 35, 961-973.
- Bernstein, P. (1990) How to Create “intelligent” Services, *Telephone Engineer & Management*, Vol. 94, No. 6, 82-91.
- Bitran, Gabriel – Pedrosa, Luis (1998) A structured product development perspective for service operations, *European Management Journal*, Vol. 16, No: 2, 169-189.
- Boyt, Tom – Harvey, Michael (1997) Classification of industrial services – A model with strategic implications, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No: 4, 291-300.
- Brax, Saara (2005) A manufacturer becoming service provider – challenges and a paradox, *Managing Service Quality*, Vol.15, No: 2, 142-155.
- de Brentani, Ulrike (1995) New Industrial Service Development: Scenarios for Success and Failure, *Journal of Business Research*, 32, 93-103.
- de Brentani, U. – Ragot, E. (1996) Developing new business-to-business professional services: what factors impact on performance? *Industrial Marketing Management*, 25, 517-530.
- Cohen, Wesley M. – Levinthal, Daniel A. (1989) Innovation and Learning: Two faces of R&D, *The Economic Journal*, 99 (September), 569-596.
- Cohen, Wesley M. – Levinthal, Daniel A. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Cooper, Robert G. (1990) Stage-Gate Systems: A new Tool for Managing New Products, *Business Horizons*, 5/6, 44-53.

- Cooper, R. G. – Easingwood, C. J. – Edgett, S. – Kleinschmidt, E. J. – Storey, C. (1994) What distinguishes the top performing new products in financial services, *Journal of Product Innovation Management*, 11, 281-299.
- Day, George S. (1994a) The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, Vol.58 (October), 37-52.
- Day, George S. (1994b) Continuous Learning About Markets, *California Management Review*, Summer, 9-31.
- Deshpandé, R. – Farley, J.U. – Webster, F.E.Jr (1993) Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis, *Journal of Marketing*, Vol.57, January, 23-37.
- Dulaimi, Mohammed Fadhil (2005) The challenge of customer orientation in the construction industry, *Construction Innovation*, 5, 3-12.
- Easterby-Smith, Mark – Graca, Manuel – Antonacopoulou, Elena – Ferdinand, Jason (2008) Absorptive Capacity: A Process Perspective, *Management Learning*, Vol.39, No: 5, 483-501.
- Edvardsson, Bo – Gustafsson, Anders – Johnson, Michael D. – Sandén, Bodil (2002) *New Service Development and Innovation in the New Economy*, Studentlitteratur AB, Lightning Source.
- Edvardsson, Bo – Olsson, Jan (1996) Key Concepts for New Service Development, *The Service Industries Journal*, Vol.16, No: 2, 140-164.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989) Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No: 4, 532-550.
- Eisenhardt, Kathleen M. – Graebner, Melissa E. (2007) Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No: 1, 25-32.
- Eisenhardt, Kathleen M. – Martin, Jeffrey A. (2000) Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, Vol.21, No: 10/11, 1105-1121.
- Escribano, Alvaro – Fosfuri, Andrea – Tribó, Josep A. (2009) Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity, *Research Policy*, 38, 96-105.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, 6. painos, Osuuskunta Vastapaino, Tampere, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Fosfuri, Andrea – Tribó, Josep A. (2008) Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance, *Omega, The International Journal of Management Science*, 36, 173-187.
- Frambach, Ruud T. – Wels-Lips, Inge – Gündlach, Arjan (1997) Proactive Product Service Strategies, An Application in the European Health Market, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, 341-352.

- Galunic, Charles D. – Rodan, Simon (1998) Resource recombination in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation, *Strategic Management Journal*, Vol.19, 1193-1201.
- Gebauer, Heiko (2007) Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations, *Industrial Marketing Management*, Vol.37, 278-291.
- Grant, R.M. (1996) Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, Vol.7, No: 4, 375-387.
- Grönroos, Christian (1990) *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington, MA and Toronto.
- Grönroos, Christian – Hyötyläinen, Raimo – Apilo, Tiina – Korhonen, Heidi – Malinen, Pekka – Piispa, Taina – Ryyänen, Tapani – Salkari, Iiro – Tinnilä, Markku – Helle, Pekka (2007) *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan, Haasteena kannattava kasvu*, Teknologiateollisuus ry, Teknologiainfo Teknova Oy, Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Hadcroft, Philip – Jarratt, Denise (2007) Market Orientation: An Iterative Process of Customer and Market Engagement, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol.14, No: 3, 21-57.
- Hamel, G. (1991) Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, vol.12, Summer Special Issue, 83-103.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Helsinki University Press, Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2008) *Tutki ja kirjoita*, 13.–14., osin uudistettu painos, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Hou, Jia-Jeng (2008) Toward a Research Model of Market Orientation and Dynamic Capabilities, *Social Behavior and Personality*, Vol.36, No: 9, 1251-1268.
- IST Information Services and Technology, haettu 14.11.2008, klo.12:00, <http://web.mit.edu/ist/competency/tldev/customer-orientation.html>.
- Jacob, Frank – Ulaga, Wolfgang (2007) The transition from product to service in business markets: An agenda for academic inquiry, *Industrial Marketing Management*, 37, 247-253.
- Jansen, Justin J. P. – van den Bosch, Frans A. J. – Volberda, Henk W. (2005) Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter?, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No: 6, 999-1015.
- Jaworski, Bernard, J. & Kohli, Ajay, K. (1993) Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, 53-70.

- Jiménez-Jiménez, Daniel – Cegarra-Navarro, Juan G. (2007) The performance-effect of organizational learning and market orientation, *Industrial Marketing Management*, 36, 694-708.
- Johne, Axel – Storey, Chris (1996) New service development: a review of the literature and annotated bibliography, *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No: 3/4, 184-251.
- Johnson, Susan Paul – Menor, Larry J. – Roth, Aleda V. – Chase, Richard B. (2000) A Critical Evaluation of the New Service Development Process, Integrating service Innovation and Service Design, Teoksessa Fitzsimmons & Fitzsimmons (editors) *New Service Development, Creating Memorable Experiences*, Sage Publications Inc. Thousand Oaks, California.
- Jones, Oswald (2006) Developing Absorptive Capacity in Mature Organizations: The Change Agent's Role, *Management Learning*, Vol.37, No: 3, 355-376.
- Jung-Erceg, Petra – Pandza, Krsto – Armbruster, Heidi – Dreher, Carsten (2007) Absorptive capacity in European manufacturing: a Delphi study, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.107, No: 1, 37, 51.
- Kayes, Christopher D. – Kayes, Anna B. – Yamazaki, Yoshitaka (2005) Essential competencies for cross-cultural knowledge absorption, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No: 7, 578-589.
- Kim, L. (1997) The dynamics of Samsung's technological learning in semiconductors, *California Management Review*, Vol.39, No: 3, 86-100.
- Kim, L. (1998) Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor, *Organization Science*, 9, 506-521.
- Kogut, Bruce – Zander, Udo (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, Vol.3, No: 3, 383-397.
- Kohli, Ajay K. – Jaworski, Bernard J. (1990) Market Orientation: the construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, Vol.54, April, 1-18.
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*, Vastapaino, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kosonen, Ville (2004) BestServ; *Industrial Service Business Strategy, Generic Framework and Case Examples*, Technology Industries of Finland, Painopörssi Oy, Helsinki.
- Krause, Kaisa – Kiikkala, Irma (1996) *Hoitotieteellisen tutkimuksen peruskysymyksiä*, Kirjayhtymä Oy, Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Lane, Peter J. – Lubatkin, Michael (1998) Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning, *Strategic Management Journal*, Vo.19, 461-477.

- Liao, Jianwen – Welsch, Harold – Stoica, Michael (2003) Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented SME's, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall 2003, 63-85.
- Lukka, Kari (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet, *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 2, 161–181.
- March, J. G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, Vol. 2, No: 1, 71-78.
- Mathieu, Valérie (2001a) Product Services: from a Service Supporting the Product to a Service Supporting the Client, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.16, No: 1, 39-58.
- Mathieu, Valérie (2001b) Service Strategies within the Manufacturing Sector: Benefits, Costs and Partnership, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 5, 451-475.
- Matthyssens, Paul – Vandenbempt, Koen (1998) Creating competitive advantage in industrial services, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No: 4/5, 339-355.
- Metsämuuronen, Jari (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*, International Methelp Ky, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Mittilä, Tuula (2000) *Relation Trine, An Analysis of Industrial Supplier-Customer Relations*, Academic Dissertation, University of Tampere, Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere.
- Mowery, D. C. – Oxley, J. E. (1995) Inward technology transfer and competitiveness: The role of national innovation systems, *Cambridge Journal of Economics*, 19, 67-93.
- Mäkinen, Vesa (1980) *Yrityksen toiminnan tutkimisen lähestymistavoista, Toimintanalyttisen tutkimusstrategian kehittäjä*, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A: 1, Tutkimuksia 17, Tampereen yliopisto, Tampere.
- Narver, John C. – Slater, Stanley F. (1990) The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, Vol.54, October, 20-35.
- Neilimo, Kari – Näsi, Juha (1980) *Nomoteettinen tutkimus ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismin soveltamisesta*, Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yritysoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12, Tampere.
- Neu, Wayne A. – Brown, Stephen W. (2005) Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms, *Journal of Service Research*, Vol.8, No: 3, 3-17.
- Nwankwo, Sonny (1995) Developing a customer orientation, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, No: 5, 5-15.

- Ojasalo, Jukka – Ojasalo, Katri (2008) *Kehitä teollisuuspalveluja*, Talentum Media Oy, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Okhuysen, Gerardo A. – Eisenhardt, Kathleen M. (2002) Integrating Knowledge in Groups: How Formal Interventions Enable Flexibility, *Organization Science*, Vol.13, No: 4, 370-386.
- Oliva, Rogelio – Kallenberg, Robert (2003) Managing the transition from products to services, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.14, No: 2, 160-172.
- Paarup Nielsen, Anders (2006) Understanding dynamic capabilities through knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Vol.10, No: 4, 59-71.
- Paloheimo, Kaija-Stiina – Miettinen, Ilkka – Brax, Saara (2004) *Customer Oriented Industrial Services*, Helsinki University of Technology, BIT Research Centre, AD Kari Vuorio & Redfina, Espoo.
- Panesar, Sukhvir Singh – Markeset, Tore (2008) Development of a framework for industrial service innovation management and coordination, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol.14, No: 2, 177-193.
- Rowley, Jennifer (2002) Eight questions for customer knowledge management in e-business, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No: 5, 500-511.
- Samli, A. C. – Jacobs, L. W. – Willis, J. (1992) What Presale and Post sale Services do You Need to be Competitive? *Industrial Marketing Management*, Vol.21, No: 2, 33-41.
- Scheuing, Eberhard E. – Johnson, Eugene M. (1989) A Proposed Model for New Service Development, *The Journal of Services Marketing*, Vol.2, No: 2, 25-34.
- Shu-en, Mei – Dr. Ming, Nie (2007) Relationship between Knowledge Sharing, Knowledge Characteristics, Absorptive Capacity and Innovation: An Empirical Study of Wuhan Optoelectronic Cluster, *The Business Review, Cambridge*, Vol. 7, No: 2, 154-161.
- Sinkula, James M. – Baker, William E. – Noordewier, Thomas (1997) A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No: 4, 305-318.
- Slater, Stanley F. – Narver, John C. (1998) Customer-Led and market-Oriented: Let's Not Confuse the Two, *Strategic Management Journal*, Vol.19, No: 10, 1000-1006.
- Stevens, Eric – Dimitriadis, Sergios (2005) Managing the new service development process: towards a systemic model, *European Journal of Marketing*, Vol.39, No: 1/2, 175-198.
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No: 7, 509-533.

- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Uusitalo, Hannu (1997) *Tiede, tutkimus ja tutkielma, Johdatus tutkielman maailmaan*, 1.-4. painos, WSOY, WSOY:n graafiset laitokset, Juva.
- Van den Bosch, Frans A. J. – Volberda, Henk W. – de Boer, Michiel (1999) Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities, *Organization Science*, Vol. 10, No: 5, 551-568.
- Vargo, Stephen L. – Lusch, Robert F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of marketing*, Vol. 68, No: 1, 1-17.
- Vivas López, Salvador (2005) Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities, *Management Decision*, Vol.43, No: 5, 661-669.
- Wang, Catherine L. – Pervaiz, Ahmed K. (2004) The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, *European Journal of Innovation Management*, Vol.7, No: 2, 303-313.
- Wang, Catherine L. – Pervaiz, Ahmed K. (2007) Dynamic capabilities: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, Vol.9, No: 1, 31-51.
- Wang, Yonggui – Lo, Hing-Po (2003) Customer-focused performance and the dynamic model for competence building and leveraging. A resource-based view, *Journal of Management Development*, Vol.22, No: 6, 483-526.
- Winter, Sidney G. (2000) The Satisficing Principle in Capability Learning, *Strategic management Journal*, Vol.21, 981-996.
- Woiceshyn, Jaana – Daellenbach, Urs (2005) Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firms, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, No: 2, 307-342.
- Woodruff, Robert B. (1997) Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No: 2, 139-153.
- Xu, Mark – Walton, John (2005) Gaining customer knowledge through analytical CRM, *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 105, No: 7, 955-971.
- Zahra, Shaker A. - George, Gerard (2002) Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *Academy of Management Review*, Vol.27, No: 2, 185-203.
- Zollo, M. – Winter, S. (2002) Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, Vol. 13, No: 3, 339-351.