

REIJONEN - KOMPPULA - KOKKONEN

**POHJOISKARJALAISTEN YRITYSTEN
JA JULKISORGANISAATIOIDEN
PALVELULIIKETOIMINTAOSAAMINEN
JA KEHITTÄMISTARPEET**

Helen Reijonen - Raija Komppula - Henna Kokkonen

Pohjoiskarjalaisten yritysten ja julkisorganisaatioiden palveluliiketoimintaosaaminen ja kehittämistarpeet

Joensuu 2015
ISBN: 978-952-61-1830-7 (PDF)

Sisällysluettelo

MIKSI PALVELULIIKETOIMINTAOSAAMISEEN KANNATTAA PANOSTAA?.....	1
---	---

PALVELUORIENTOITUNEITA YRITYKSIÄ - KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSIA.....

<i>TAUSTATIETOJA</i>	3
Vastajat	3
Yritykset	5
<i>PALVELULIIKETOIMINTAOSAAMISEN TASO</i>	7
Palveluorientaatio.....	7
Sisäinen palvelu.....	15
Vuorovaikutusorientaatio	16
Palvelut tuotannollisissa yrityksissä.....	18
<i>YRITYSKOHTAISET VERTAILUT</i>	20
Toimialakohtainen vertailu	21
Yrityskoon mukainen vertailu	24
Yrityksen iän mukainen vertailu.....	27
Kansainvälisyyden mukainen vertailu.....	30
<i>KOULUTUS- JA KEHITTÄMISTARPEET</i>	31
Toimialakohtainen vertailu	32
Yrityskoon mukainen vertailu	34
Yrityksen iän mukainen vertailu.....	38
Kansainvälistymisen mukainen vertailu.....	40
<i>YHTEENVETO KEHITTÄMISTARPEISTA</i>	42
<i>LÄHTEET</i>	44
Liite 1. Summamuuttujat	47

"ASIAKSLÄHTÖISIÄ ME OLLAAN OLTU AINA" - YHTEENVETOJA JULKISEN SEKTORIN HAASTATTELUISTA

<i>JULKISEN SEKTORIN ERITYISPIIRTEET</i>	51
<i>JULKISEN SEKTORIN ASIAKKAAT</i>	51
Asiakslähtöisyys.....	52
Asiakastyytyväisyys	52

<i>KOULUTTAUTUMINEN JA TYÖHÖN VAIKUTTAMINEN JULKISELLA SEKTORILLA</i>	54
Vaikuttamismahdollisuudet työhön.....	54
Kouluttautumisen kannalta ratkaisevat henkilöt.....	55
Suhtautuminen koulutuksiin.....	55
Koulutuksia koskevat odotukset ja koulutusaiheisiin liittyvät ajatukset	56
<i>YHTEENVETO</i>	57
<i>LÄHTEET</i>	58
PALVELULIIKETOIMINTA ON KOKONAISVALTAISTA JA ASIAKASKESKEISTÄ - YHTEENVETOA YRITYSHAASTATTELUISTA	60
<i>AINEISTON KERUU</i>	60
<i>VALMISTAVA TEOLLISUUS</i>	61
<i>ALIHANKKIJAT</i>	65
<i>KAUPPA JA RAHOITUS</i>	68
<i>ICT</i>	70
<i>YRITYSPALVELUT</i>	73
<i>PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISTARPEET</i>	75
<i>YHTEENVETO</i>	77
<i>LÄHTEET</i>	79
<i>Yhteenveto-taulukko: valmistava teollisuus</i>	80
<i>Yhteenveto-taulukko: alihankkijat</i>	84
<i>Yhteenveto-taulukko: kauppa ja rahoitus</i>	87
<i>Yhteenveto-taulukko: ict</i>	89
<i>Yhteenveto-taulukko: yritys-palvelut</i>	92
<i>Yhteenveto-taulukko: kaikki</i>	96
LOPUKSI	100

MIKSI PALVELULIIKETOIMINTAOSAAMISEEN KANNATTAA PANOSTAA?

Palveluliiketoiminta voidaan määritellä liiketoiminnaksi, jossa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan (Tekes 2010). Palveluliiketoiminta on yritysten kilpailukyvyn kannalta keskeinen osaamisalue. Se vähentää yrityksen toiminnan haavoittuvuutta ja tarjoaa hyvät kasvu- ja selviytymismahdollisuudet niin hyvässä taloustilanteessa kuin taantumien aikana. Jo pitkään on tunnustettu, että pelkät tekniset ratkaisut eivät nykyisessä globaalissa kilpailussa kanna pitkällä (Grönroos et al. 2007), koska ne ovat helposti imitoitavissa ja kilpailijat voivat nopeasti tuoda omia vastaavia tuotteitaan markkinoille. Palvelut ovat sen sijaan vaikeammin kopioitavissa ja näin ne tarjoavat hyvän mahdollisuuden erottua kilpailijoista.

Palveluliiketoiminnan arvioidaan yleisesti olevan kannattavampaa kuin tuoteperustaisen toiminnan.

Palvelut luovat myös väylän lisämyynnille niin nykyisille kuin uusille asiakkaille. Länsimaisilla kyllästetyillä tuotemarkkinoilla tuotteiden myynti junnaa usein paikoillaan ja näin ollen palvelut voivat tarjota hyvän kasvupotentiaalin (Gebauer 2008). Samalla ne voivat toimia kysynnän vaihtelujen tasaajina (Nuutinen et al. 2013). Palveluiden avulla yritykset voivat myös välttää suoraa kustannusperustaista hintakilpailua, johon tuotteiden kohdalla usein joudutaan. (Nuutinen et al. 2013.) Palveluliiketoimintaan arvoperustainen hinnoittelu, jossa hinta määritellään asiakkaan saaman hyödyn perusteella, soveltuu hyvin. Muun muassa edellä mainituista seikoista johtuen palveluliiketoiminnan arvioidaan yleisesti olevan kannattavampaa kuin tuotepohjaisen liiketoiminnan.

Palvelut ovat tärkeitä myös asiakassuhteiden kehittämisen kannalta. Palveluliiketoiminnan perustus on kiinni asiakaslähtöisyydessä. Tarkoituksena on tarjota asiakkaalle ratkaisuja, jotka tukevat asiakasta sen omissa arvoprosesseissa. Kun palvelut integroituvat osaksi asiakkaan liiketoimintaa, sitouttamismahdollisuudet paranevat ja suhde syvenee. Yhteistyön kautta on mahdollista kehittää yhä parempia ja aidosti asiakkaan tarpeista lähteviä ratkaisuja.

Palveluliiketoimintaan siirtymisessä on kuitenkin omat haasteensa, sillä se eroaa voimakkaasti tuotanto- ja tuotekeskeisestä toiminnasta. Palvelujen vaatimat organisatoriset periaatteet, rakenteet ja prosessit ovat uusia tuotannolliselle yritykselle; samoin kuin ajatus siitä, että kilpailuetu ei enää perustukaan tuotantoon ja uusien tuotteiden kehitykseen (Oliva & Kallenberg 2003). Palveluliiketoiminnan myötä liiketoimintamalli vaihtuu perinteisestä transaktioperustaisesta mallista asiakassuhdeperustaiseksi (Oliva & Kallenberg 2003). Tällainen arvomuodostus- ja ansaintamallin vaihtuminen edellyttää muutoksia organisaatiokulttuurissa. Samalla asiakkaan rooli muuttuu entistä keskeisemmäksi, kun hänet saatetaan ottaa kumppanina mukaan muun muassa palvelujen kehittämiseen tai arvon yhteiseen luomiseen. Asiakassuhteiden lisäksi toiminta-ajatus, strategiat ja tarjoama joudutaan usein määrittelemään uudelleen. Muutos organisaatiokulttuurissa on haasteellinen ja

Palveluliiketoimintaan siirtymisessä on haasteensa, mutta uusiutumisessa ja kehittämisessä tarvittavia tahtoa, taitoja ja voimavaroja voidaan koulutuksen avulla vahvistaa.

siinä vaaditaan vuorovaikutusta organisaation johdon ja työntekijöiden sekä arvojen ja käyttäytymisen välillä (Gebauer, Edvardsson & Bjurko 2010).

Muutoksessa onnistuminen edellyttää, että palveluliiketoiminta läpäisee koko organisaation ja kaikki sen toiminnot (Hyötyläinen 2007). Tämä vaatii yritykseltä innovatiivisuutta, kehittämiskykyä ja halua uusiutua. Muutos tulisi lisäksi tehdä järjestelmällisesti ja pitkä aikaväli huomioon ottaen (Homburg, Hoyer & Fassnacht 2002). Uusiutumisessa ja kehittämisessä tarvittavia tahtoa, taitoja ja voimavaroja voidaan esimerkiksi koulutuksen avulla vahvistaa.

ESR-rahoitteisella Palveluliiketoiminnan kehittäminen (PALKKI) -hankkeella pyrittiin edistämään palveluliiketoimintaosaamisen kehittämistä Itä-Suomen alueen yrityksissä ja julkisorganisaatioissa. Hankkeessa Itä-Suomen yliopiston Kauppatieteiden laitos yhdessä Koulutus- ja kehittämisspalvelu Aducaten kanssa suunnitteli ja tarjosi koulutusta, jossa pääpaino oli palveluliiketoiminnan johtamiskoulutuksella. Hanke toimi ajalla 1.1.2013-30.6.2015.

Pohjois-Karjalassa tavoitteena on panostaa palveluliiketoimintaan ja tehdä sillä alueella uusia avauksia.

PALKKI-hanke vastasi omalta osaltaan Pohjois-Karjalaa koskevilla kehittämissuunnitelmissa esitettyihin tarpeisiin. Esimerkiksi Pohjois-Karjalan maakunnan kehittämissuunnittelussa on nostettu esiin palveluliiketoiminnan mukanaan tuomia etuja. Pohjois-Karjalan maakuntaliiton julkaisemassa Pohjois-Karjalan strategia 2030 -raportissa todetaan, että kansainvälisesti kilpailukykyiset yritykset ovat maakunnalle ehdottoman tärkeitä ja että palveluliiketoiminnalla voidaan edesauttaa yritysten kilpailukykyä, kasvua ja kansainvälistymistä. Raportissa esitetäänkin, että tavoitteena on panostaa palveluliiketoimintaan ja tehdä sillä alueella uusia avauksia. Samalla halutaan panostaa tutkimustiedon ja korkean osaamisen soveltamiseen elinkeinoelämässä ja julkisella sektorilla. POKAT 2014 - Pohjois-Karjalan maakuntaohjelmassa nostetaan puolestaan esille painopistealueina tulevaisuuden teknologiat ja teollisuus, joiden kehittämisessä fokus siirtyy yhä enemmän palveluihin ja palvelukokonaisuuksiin. Kehittämisen painopisteinä ovat arvoverkostojen kehittäminen, tuote- ja menetelmäkehityksen parantaminen sekä osaamisen ja innovaatiotoiminnan kehittäminen.

Koulutussuunnittelua varten PALKKI-hankkeessa toteutettiin selvitys pohjoiskarjalaisten yritysten ja julkisorganisaatioiden palveluliiketoimintaosaamisesta ja sen kehittämistarpeista. Selvitys oli kolmiosainen. Ensin lähetettiin sähköinen kysely pohjoiskarjalaisiin yrityksiin ja sitten erikseen vielä haastateltiin julkisorganisaatioiden ja yritysten edustajia. Seuraavilla sivuilla esitellään selvityksen tuloksia.

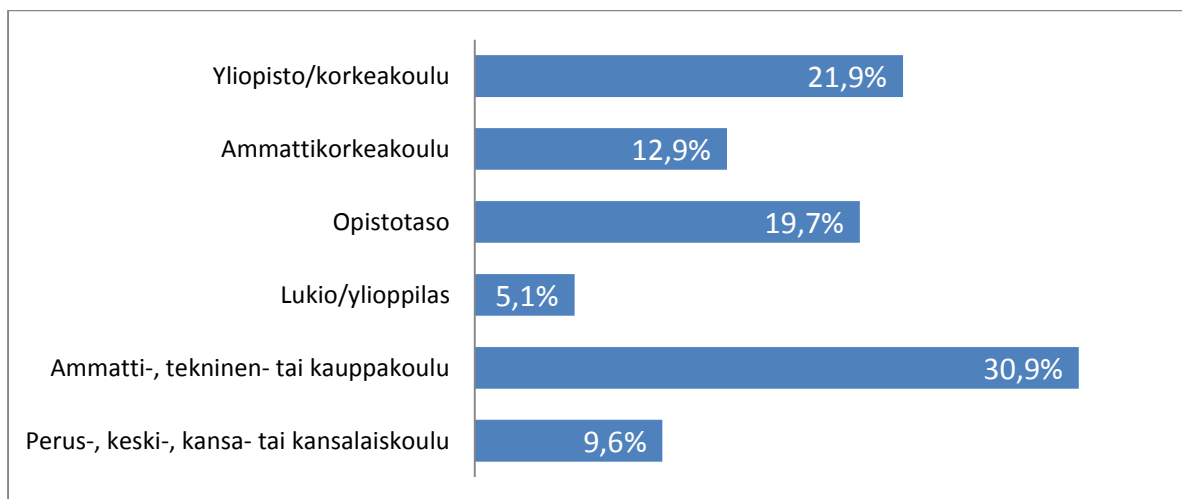
PALVELUORIENTOITUNEITA YRITYKSIÄ - KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSIA

TAUSTATIETOJA

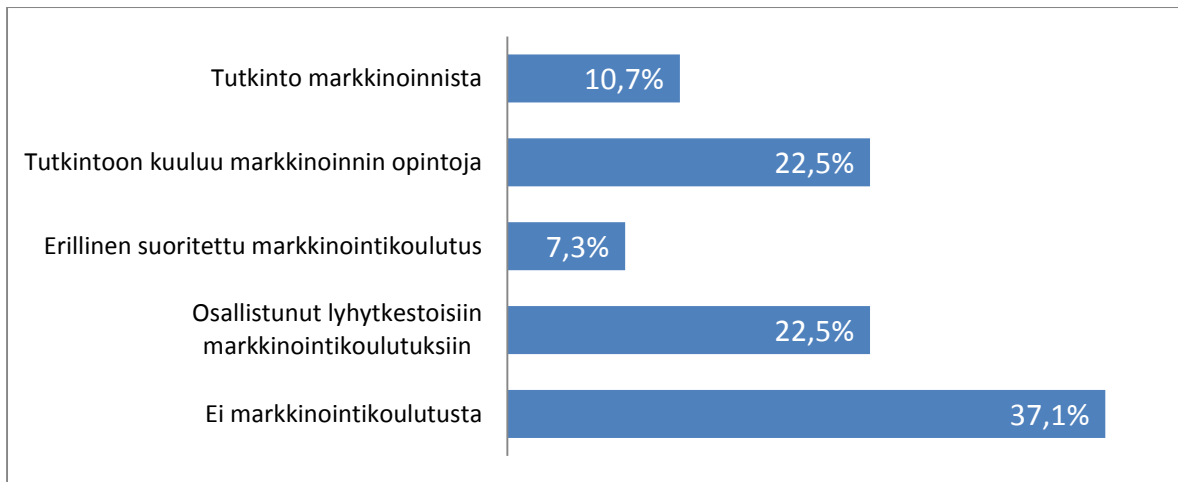
Palveluliiketoimintaosaamisen nykytasoa ja kehittämistarpeita kartoittanut sähköinen kysely lähetettiin yhteensä 3615 pohjoiskarjalaiseen yritykseen. Osoitetiedot saatiin Joensuun seudun kehittämissyhtiö JOSEK Oy:n yritysrekisteristä. Kysely pyrittiin osoittamaan sellaiselle henkilölle yrityksessä, joka vastaa tai voisi vastata palveluliiketoiminnan kehittämisestä. Vastauksia saatiin 178.

Vastaajat

Vastaajista 64 prosenttia oli miehiä ja 36 prosenttia naisia. Vajaa kymmenen prosenttia oli suorittanut peruskoulun, 56 prosenttia toiseen asteen koulutuksen ja 35 prosenttia korkea-asteen koulutuksen (ks. kuvio 1). Vastaajista 18 prosentilla oli tutkinto markkinoinnista tai he olivat suorittaneet erillisen markkinointikoulutuksen (ks. kuvio 2). Hieman vajaalla puolella (45 %) suoritettuun tutkintoon oli kuulunut myös markkinoinnin opintoja tai he olivat osallistuneet lyhytkestosiin markkinointikoulutuksiin. Kuitenkin 37 prosentilla vastaajista ei ollut ollenkaan markkinointikoulutusta. Suurin osa oli yrittäjiä tai yrityksen omistajia (83 %) (ks. kuvio 3). Johtohenkilöitä oli 11 prosenttia. Yli puolet (58 %) vastaajista oli ollut nykyisessä työpaikassaan 10 vuotta tai kauemmin (ks. kuvio 4).



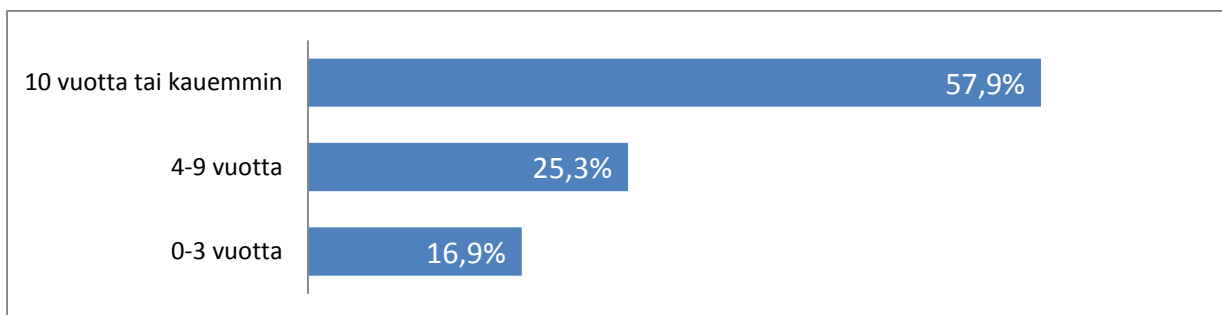
Kuvio 1. Vastaajan koulutus.



Kuvio 2. Vastaajan markkinointiin liittyvä koulutus.



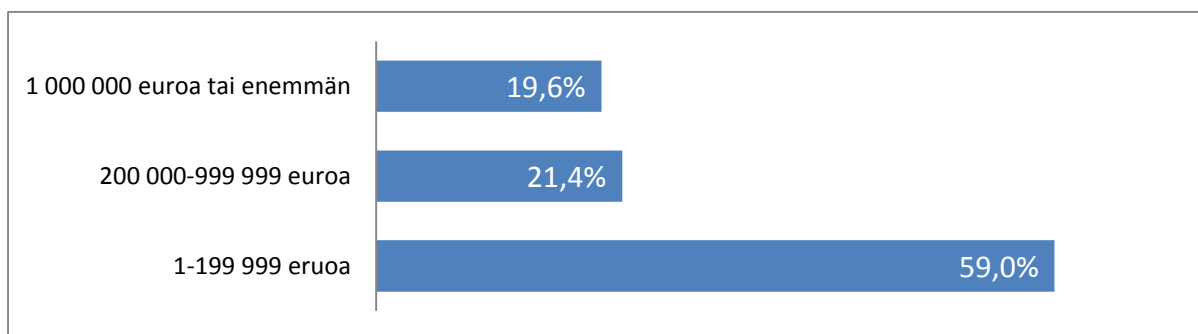
Kuvio 3. Vastaajan asema yrityksessä.



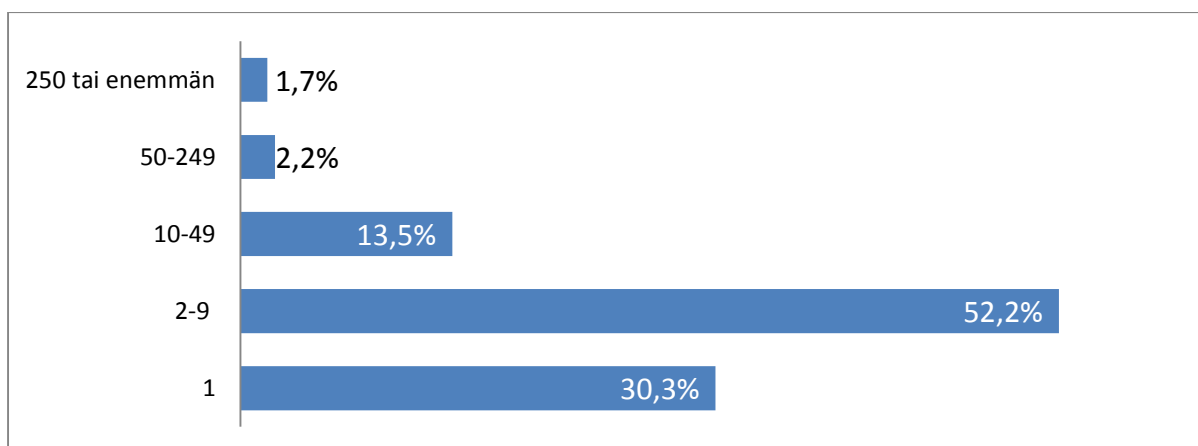
Kuvio 4. Vastaajan nykyisessä työpaikassa oloaika.

Yritykset

Suurin osa yrityksistä oli pieniä yrityksiä. Noin 60 prosentilla vuotuinen liikevaihto oli alle 200 000 euroa (ks. kuvio 5). Vähintään yli miljoonan euron vuotuinen liikevaihto oli noin 20 prosentilla. Yhden henkilön työllistäviä yrityksiä oli 30 prosenttia ja 2-9 henkilöä työllistäviä yrityksiä 52 prosenttia (ks. kuvio 6). Yli 50 henkilöä työllistäviä oli neljä prosenttia vastaajayrityksistä.



Kuvio 5. Vuotuinen liikevaihto.



Kuvio 6. Työntekijämäärä.

Kun vastaajia pyydettiin luokittelemaan, millä toimialalla heidän yrityksensä toimii, neljäsosa (25%) vastaajista ilmoitti kuuluvansa ”muu palvelutoiminta” -toimialaluokkaan, joka kattaa muun muassa muualle luokittelemattomia henkilökohtaisia palveluja (ks. kuvio 7). Muista toimialoista noin kymmenellä prosentilla olivat edustettuina teollisuus, terveys- ja sosiaalipalvelut (11 %), tukku- ja vähittäiskauppa (10 %) ja rakentaminen (9 %). Toimialakohtaisen tarkemman analyysin helpottamiseksi toimialat yhdistettiin kuuteen luokkaan seuraavasti:

- **Vapaa-ajan liiketoiminta:** majoitus- ja ravitsemistoiminta + taiteet, viihde ja virkistys (10% yrityksistä)

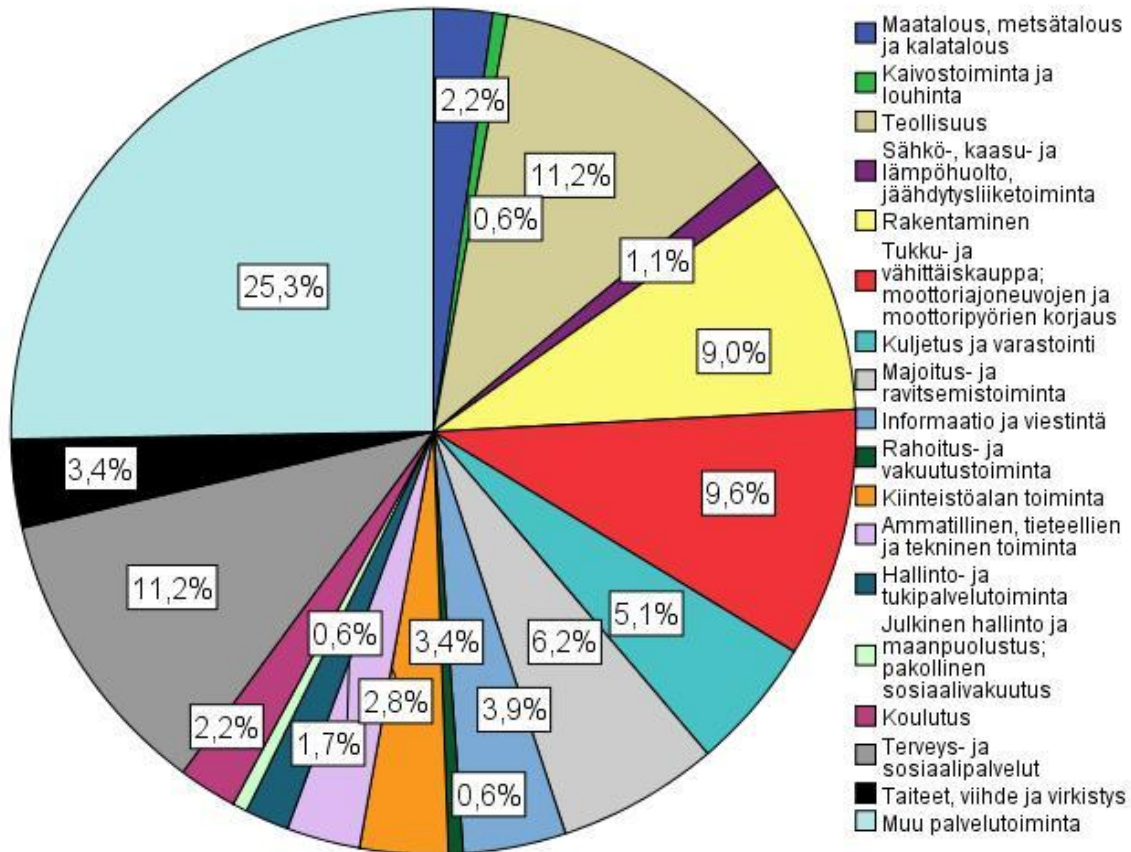
- **Teollisuus ja alkutuotanto:** maa-, metsä-, kalatalous + kaivostoiminta ja louhinta + teollisuus + sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytystoiminta (15 % yrityksistä)

- **Rakentaminen:** vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito + rakentaminen (9 % yrityksistä)

- **Tukku- ja vähittäiskauppa:** tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus + kuljetus ja varastointi (15 % yrityksistä)

- **KIBS (knowledge intensive business services = osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut):** informaatio ja viestintä + rahoitus- ja vakuutustoiminta + kiinteistöalan toiminta + ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta + hallinto- ja tukipalvelutoiminta + koulutus + julkinen hallinto ja maanpuolustus (15 % yrityksistä)

- **Kuluttajapalvelut:** terveys- ja sosiaalipalvelut + muu palvelutoiminta + kotitalouksien toiminta työnantajina (37 % yrityksistä)



Kuvio 7. Toimialat.

Suurin osa luokitteli yrityksensä palveluyritykseksi (73 %). Noin puolet yrityksistä oli toiminut 16 vuotta tai kauemmin. Vajaa 15 prosenttia oli toimintansa alkuvaiheessa eli ollut toiminnassa enintään kolme vuotta. Yksi vastaaja jätti ilmoittamatta yrityksensä perustamisvuoden. Tarkempaa jatkoanalyysiiä

varten yritykset luokiteltiin iän mukaan neljään luokkaan seuraavasti: 1-3 vuotta toiminnassa olleet (14 %), 4-10 vuotta toiminnassa olleet (23 %), 11-50 vuotta toiminnassa olleet (56 %) ja yli 50 vuotta toiminnassa olleet (6 %).

Vastaajayritysten asiakkaat jakautuivat melko tasan yksityisiin kuluttajiin (48 %) ja toisiin yrityksiin (mukaan lukien julkisorganisaatiot) (52 %). Noin 42 prosenttia vastaajista arvioi, että viimeisen viiden vuoden aikana heidän nykyisten päätuotteidensa markkinat olivat kasvaneet hieman tai merkittävästi. Vajaalla kolmanneksella yrityksistä kysyntä oli pysynyt jokseenkin samana. Kasvuhakuiseksi yritystään luonnehti 45 prosenttia vastaajista. Kansainvälisesti yrityksistä toimi 22 prosenttia.

PALVELULIIKETOIMINTAOSAAMISEN TASO

Seuraavaksi selvitettiin pohjoiskarjalaisten yritysten palveluliiketoimintaosaamista *palveluorientaation, sisäisen palvelun ja vuorovaikutusorientaation* kautta. Kyselylomakkeessa esitettiin jokaista näistä koskevia väittämiä ja vastaajia pyydettiin merkitsemään, mitä mieltä he olivat väittämistä oman yrityksensä näkökulmasta (asteikolla 1-täysin eri mieltä - 7-täysin samaa mieltä). Lisäksi kysyttiin, näkevätkö vastaajat, että heidän yrityksissään on tarvetta näihin asioihin liittyvään koulutukseen ja kehittämiseen (asteikolla 1-ei lainkaan - 7-erittäin paljon). Seuraavassa näitä jokaista osa-aluetta ja niistä saatuja tuloksia tarkastellaan erikseen.

Osa tarkasteltavista palveluorientaation ulottuvuuksista käsittelee yrityksen johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta, eikä niitä näin ollen voi suoraan soveltaa yhden henkilön työllistäviin yrityksiin. Niinpä näiden ulottuvuuksien kohdalla tulosten tarkastelussa ei oteta huomioon yksinyrittäjien vastauksia. Lisäksi aineistossa oli muutamia puuttuvia havaintoja. Mikäli vastaaja oli vastannut vähintään puoleen kyseessä olevaa ulottuvuutta käsittelevistä kysymyksistä, puuttuvat havainnot korvattiin hänen tähän ulottuvuuteen antamiensa arvojen keskiarvolla.

Palveluorientaatio

Palveluorientaatio heijastaa yrityksen omaksumaa kulttuuria (e.g. Gebauer, Edvardsson, Bjurko 2010) ja näkyy menettelytapoina, joiden tarkoituksena on tukea ja palkita erinomaiseen palveluun tähtäävää käyttäytymistä (Lytle, Hom & Mokwa 1998). Palveluorientaatio kumpuaa siitä, kuinka yrityksessä palveluun suhtaudutaan (Oliveira & Roth 2012) ja mitä sen ajatellaan olevan (Lynn, Lytle & Bobek 2000). Aidosti palveluorientoituneessa yrityksessä palvelu on asetettu strategian keskiöön, koska siellä uskotaan, että erinomainen palvelu luo ylivoimaista arvoa asiakkaalle ja johtaa sitä kautta asiakastyytyvyyteen, kestävään kilpailuun, kasvuun ja kannattavuuteen (Lytle & Timmerman 2006). Palveluorientaatiolla katsotaan siis olevan useita positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan ja näiden myönteisten vaikutusten on todettu olevan toimialasta riippumattomia (Lynn, Lytle & Bobek 2000). Positiivisten taloudellisten vaikutusten lisäksi palveluorientaatio muun muassa edistää myönteisen kuvan muodostumista yrityksen tarjoaman palvelun laadusta (Lytle & Timmerman 2006).

Palveluorientaatio koostuu kymmenestä eri ulottuvuudesta, jotka liittyvät palvelujen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, palvelukohtaamisiin ja palvelujärjestelmiin (Lytle, Hom & Mokwa 1998).

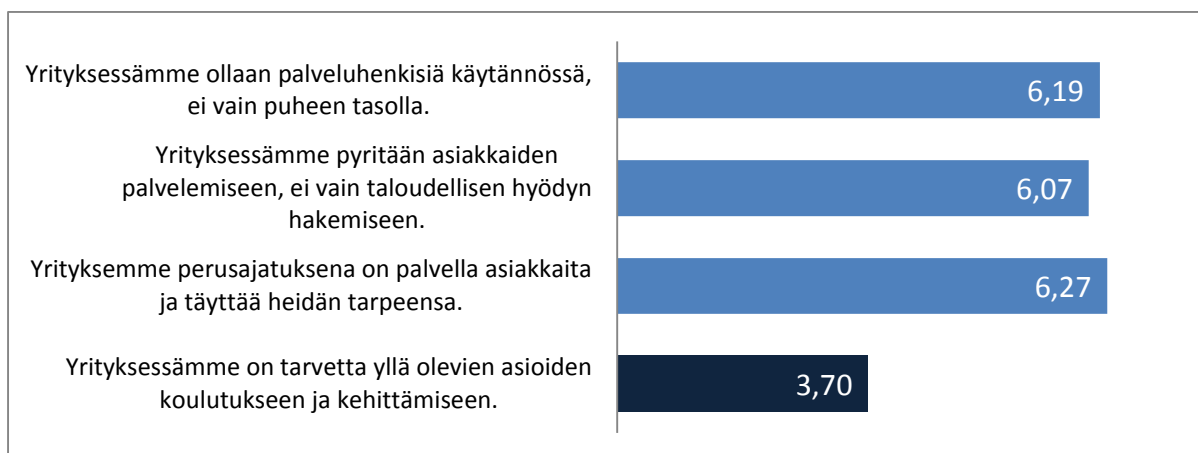
Palvelujen johtaminen

Palveluorientoituneeseen palvelujen johtamiseen kuuluu kaksi osa-aluetta: *palveluvisio (service vision)* ja *palvelujohtajuus (servant leadership)* (Lytle, Hom & Mokwa 1998).

Johdon sitoutuminen palveluorientaatioon on erityisen merkittävässä asemassa varsinkin sellaisissa tuotannollisissa yrityksissä, joissa palveluorientaatiota ei lähtökohtaisesti pidetä keskeisenä asiana (Antioico et al. 2008). Jos johto ei panosta riittävästi aikaa ja resursseja tuodakseen esille palvelujen merkitystä, työntekijöiden sitoutuminen palveluorientaatioon on epätodennäköistä (Gebauer, Edvardsson & Bjurko 2010). Johdon kyky viestiä arvoista ja tukea palveluorientoitunutta käyttäytymistä onkin avainasemassa palvelukulttuurin juurruttamisessa (Oliveira & Roth 2012). Tarvitaan palvelujohtajia, jotka jatkuvasti viestivät palveluvisiosta, tavoitteista ja päämääristä sekä omalla käyttäytymisellään ja johtamistavoillaan asettavat palvelustandardeja ja näin motivoivat työntekijöitä toimimaan esimerkkinsä mukaisesti (Lytle, Hom & Mokwa 1998).

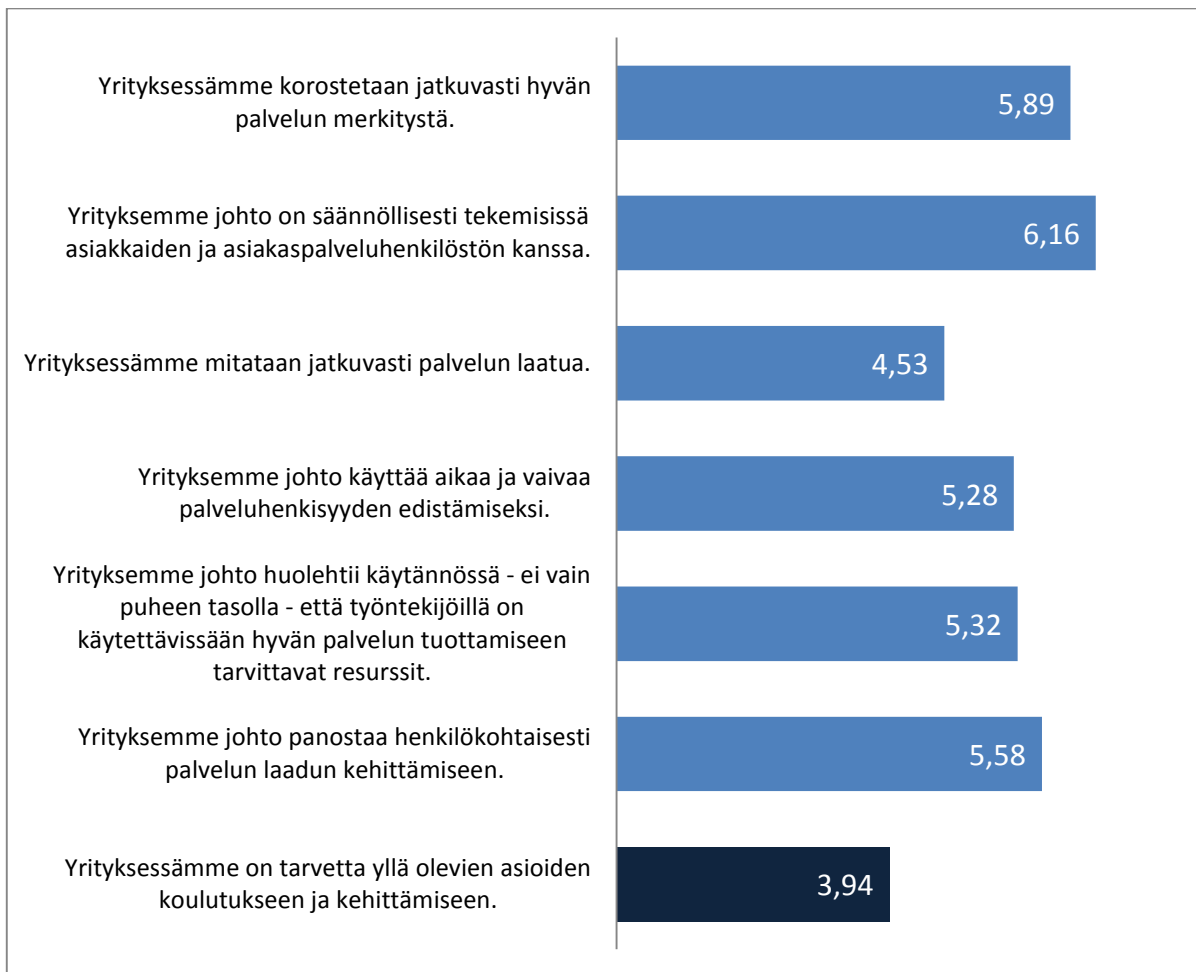
Eryteisesti johdon käyttäytymisen on todettu vaikuttavan merkittävästi siihen, kuinka hyvin palveluorientaatio omaksutaan organisaatiossa (Gebauer, Edvardsson & Bjurko 2010). Mitä palveluorientoituneempia johtajat itse ovat, sitä todennäköisemmin myös työntekijät toimivat tämän esimerkin mukaan palvellessaan asiakkaita (Lynn, Lytle & Bobek 2000). Palveluvisiosta viestimisellä puolestaan nostetaan esille sitä, mikä merkitys palvelun laadulla ja asiakastyytyväisyydellä on arvon muodostumisessa organisaatiolle (Lynn, Lytle & Bobek 2000). Palveluvisiolla on merkitystä myös yhden henkilön työllistävissä yrityksissä, sillä sen avulla voidaan tarkastella yrityksen yleistä suhtautumista asiakaslähtöisen palvelun tuottamiseen.

Kyselyssä palveluvisiion omaksumista tarkasteltiin kolmen väittämän kautta. Palveluvisiota (n=177) käsittelevien väittämien keskiarvot osoittavat, että vastaajien yrityksissä palveluvisio on omaksuttu erittäin hyvin (ks. kuvio 8). Vastaajat arvioivat, että heidän yrityksissään toiminnan lähtökohtana on asiakastarpeiden tyydyttäminen ja perusajatuksena aito palveluhenkisyys. Palveluvisiota koskevia kehittämis- ja koulutustarpeita oli yrityksissä kyselyn mukaan jonkin verran.



Kuvio 8. Palveluvisio.

Palvelujohtajuutta (n=123, yksinyrittäjät poistettu) tarkasteltiin kuuden väittämän kautta. Tulosten perusteella näyttää siltä, että vastaajien yrityksissä johto hoitaa hyvin tehtävänsä erinomaisen palvelun tuottamisen mahdollistajana ja esimerkin näyttäjänä (ks. kuvio 9). Väittämien keskiarvot osoittavat, että yritysten johto on muun muassa säännöllisesti tekemisissä asiakkaiden ja asiakaspalveluhenkilöstön kanssa ja johto panostaa myös henkilökohtaisesti palvelun laadun kehittämiseen. Toisaalta vaikuttaa myös siltä, että palvelun laadun jatkuvaan mittaamiseen ei kaikissa yrityksissä panosteta. Koulutus- ja kehittämistarpeita palvelujohtajuutta koskien oli yrityksissä jonkin verran.



Kuvio 9. Palvelujohtajuus.

Henkilöstöjohtaminen

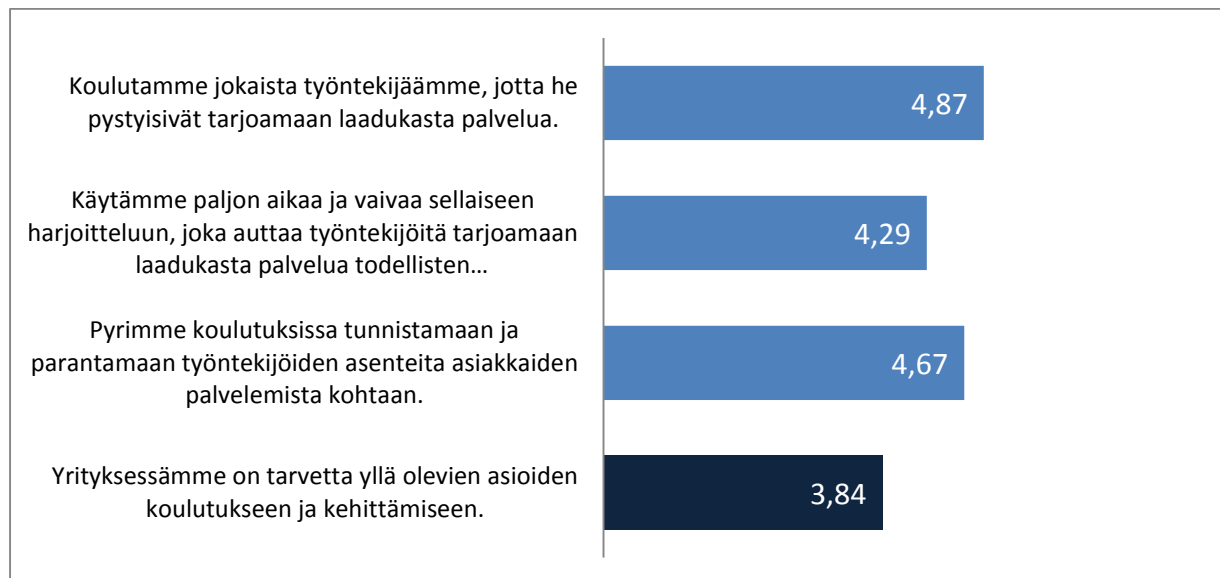
Suuri osa palveluista tuotetaan yrityksen henkilöstön ja asiakkaiden välisissä kohtaamisissa. Näin ollen henkilöstön toiminta vaikuttaa suuresti siihen, kuinka asiakas palvelun kokee. Tutkimuksissa on todettu, että kiinnittämällä huomioita henkilöstön rekryointiin, kouluttamiseen ja palveluorientoituneen käyttäytymisen palkitsemiseen voidaan saavuttaa parempaa palvelun laatua ja sitä kautta parempaa tulosta (Lytle, Hom & Mokwa 1998). Palveluorientaation kannalta

henkilöstöjohtamisessa kiinnitetään huomiota erityisesti *koulutukseen (service training)* ja *palkitsemiseen (service rewards)*.

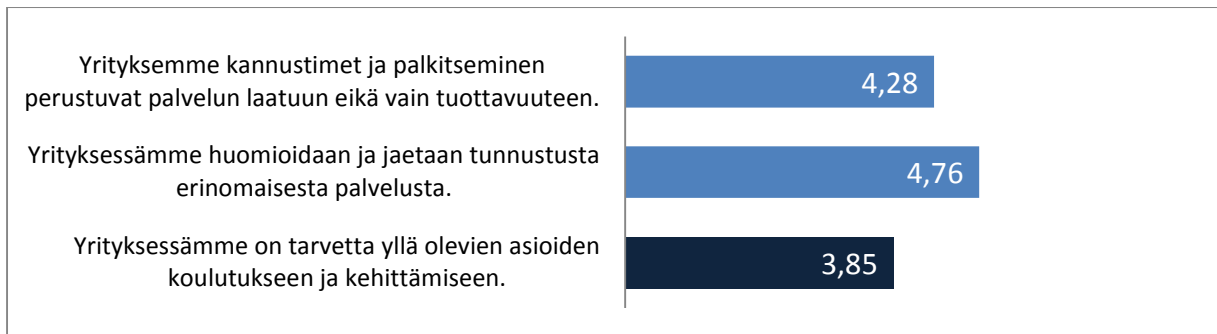
Koulutus on perustyökalu, jonka avulla pyritään kehittämään yrityksen henkilöstön 1) kokonaisvaltaista käsitystä yritysstrategiasta, 2) positiivista asennoitumista strategiaan ja sen toteuttamiseen sekä 3) viestintä-, myynti- ja palvelutaitoja (Grönroos 2000). Keskeisiä teemoja henkilöstön koulutuksessa ovat usein vuorovaikutustaidot, laatu, ryhmätyöskentely ja ongelmanratkaisu (Lytle, Hom & Mokwa 1998). On myös todettu, että koulutus on tehokkaampaa sellaisten henkilöiden kohdalla, jotka ovat luontaisesti jonkinasteisesti palveluorientoituneita (Lytle, Hom & Mokwa 1998).

Palkitseminen on tehokas työkalu suuntaamaan henkilöstöä kohti yrityksen tavoitteita, koska palkitsemisen kautta viestitään siitä, mikä yritykselle on tärkeää (Miles & Mangold 2004). Palveluorientoituneissa yrityksissä tunnustetaan ja palkitaan palvelusaavutuksista näkyvästi (Lynn, Lytle & Bobek 2000). Koska palkitseminen motivoi ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista yrityksen tavoitteisiin (Oliveira & Roth 2012), kannattaa palkitsemisjärjestelmä muokata tätä tavoitetta vastaavaksi jo siinä vaiheessa, kun yrityksessä halutaan siirtyä palveluliiketoimintaan (Antioco et al. 2008).

Kouluttamista ja palkitsemista (n=123, yksinyrittäjät poistettu) koskevien väittämien keskiarvot sijoittuvat hieman yli keskitason. Hyvän palvelun tuottamisen kouluttamiseen (ks. kuvio 10) ja palkitsemiseen (ks. kuvio 11) on yrityksissä kiinnitetty jonkin verran huomiota, mutta se ei ole kaikissa yrityksissä toiminnan keskipisteessä. Toisaalta vastaajat eivät näe, että koulutus- tai kehittämistarve näiden asioiden suhteen olisi myöskään kovin korkea.



Kuvio 10. Kouluttaminen.



Kuvio 11. Palkitseminen.

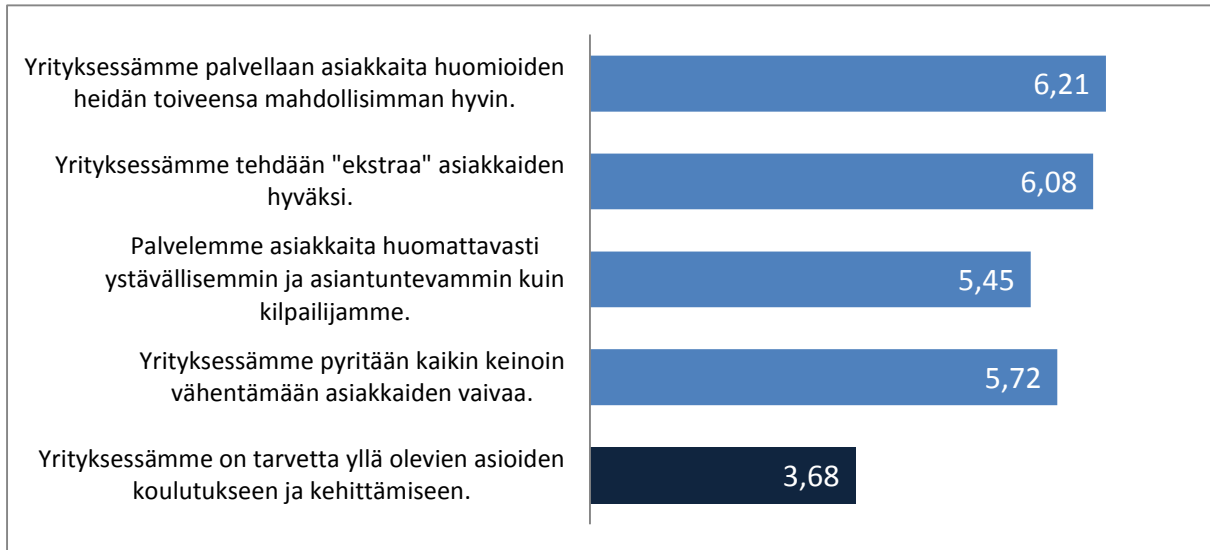
Palvelukohtaamiset

Asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaamisia kutsutaan totuuden hetkiksi. Nämä totuuden hetket vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka asiakas kokee palvelun laadun. Palveluorientaation kannalta palvelukohtaamisia tarkastellaan kahden ulottuvuuden kautta: *asiakkaiden kohtelu (customer treatment)* ja *työntekijöiden valtuuttaminen (employee empowerment)* (Lytle, Hom & Mokwa 1998).

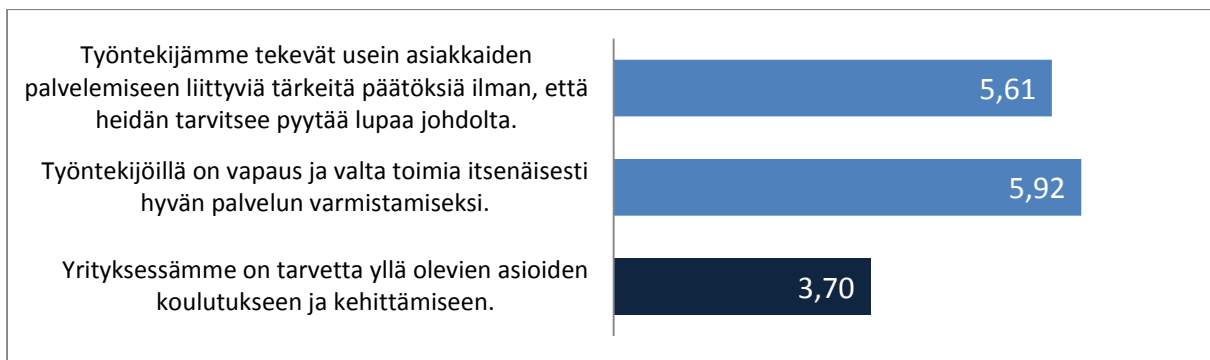
Asiakkaiden kohtelu kuvastaa sitä, kuinka yrityksessä pidetään asiakkaista huolta (Lynn, Lytle & Bobek 2000). Yksinkertaisimmillaan asiakkaiden kohtelu on yhtä kuin palvelun laatu (Lytle, Hom & Mokwa 1998).

Valtuuttaminen tarkoittaa sitä, että johto luovuttaa suurelta osin kontrollin palvelun tuottamisesta asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille, jotta he voivat tyydyttää eteen tulevat asiakastarpeet niin nopeasti ja tehokkaasti kuin mahdollista (Lytle, Hom & Mokwa 1998). Työntekijöiden valtuuttamisella on positiivisia vaikutuksia sekä asiakkaan kokemaan palvelun laatuun että työntekijöiden motivaation ja suoriutumiseen. Valtuuttamisen tehokkuus liittyy siihen, että työntekijä tuntee vallan ja mielihyvän tunnetta, silloin kun hän voi ilahduttaa asiakasta (Lashley 1995). Tämä vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja siihen, että työntekijä tuntee olevansa arvokas yritykselle, ja näin ollen se edesauttaa myös työntekijän sitoutumista yritykseen (Lashley 1995).

Vastausten keskiarvojen perusteella voidaan todeta, että sekä asiakkaiden kohtelu (n=177, ks. kuvio 12) että työntekijöiden valtuuttaminen (n=123, yksinyrittäjät poistettu, ks. kuvio 13) ovat yrityksissä hyvällä tasolla. Vastaajat näkevät erityisesti, että heidän yrityksissään palvelussa huomioidaan asiakkaan toiveet hyvin ja asiakkaiden eteen tehdään ”ekstraa”. Yritysten työntekijöillä näyttäisi lisäksi olevan vapaus ja valta toimia itsenäisesti, jotta hyvä palvelu toteutuu. Koulutus- ja kehittämistarpeita yrityksissä on näiden asioiden suhteen jonkin verran.



Kuvio 12. Asiakkaiden kohtelu.



Kuvio 13. Työntekijöiden valtuuttaminen.

Palvelujärjestelmät

Palvelujärjestelmien kautta pyritään osaltaan takaamaan, että palvelun laatu pysyy tasaisena. Palveluorientoituneen organisaation palvelujärjestelmään kuuluvat olennaisina osina: 1) *palvelustandardeista viestiminen (service standards communication)*, 2) *virheiden estäminen ja korjaaminen (service failure prevention ja service failure recovery)* sekä 3) *teknologian hyödyntäminen (service technology)*.

Palvelustandardien tarkoituksena on edistää yrityksen kykyä ylläpitää tasalaatuista palvelua. Lähtökohdana on, että jokainen työntekijä omaksuu palvelustandardit. Sen takia yrityksen tulisi kyetä viestimään selkeästi, mitä se odottaa työntekijöiltään suhteessa palvelustandardeihin, menettelytapoihin ja käyttäytymiseen (Lynn, Lytle & Bobek 2000). Tämä alentaa virheiden

todennäköisyyttä ja samalla vahvistaa organisaation kykyä korjata virheet (Lytle, Hom & Mokwa 1998).

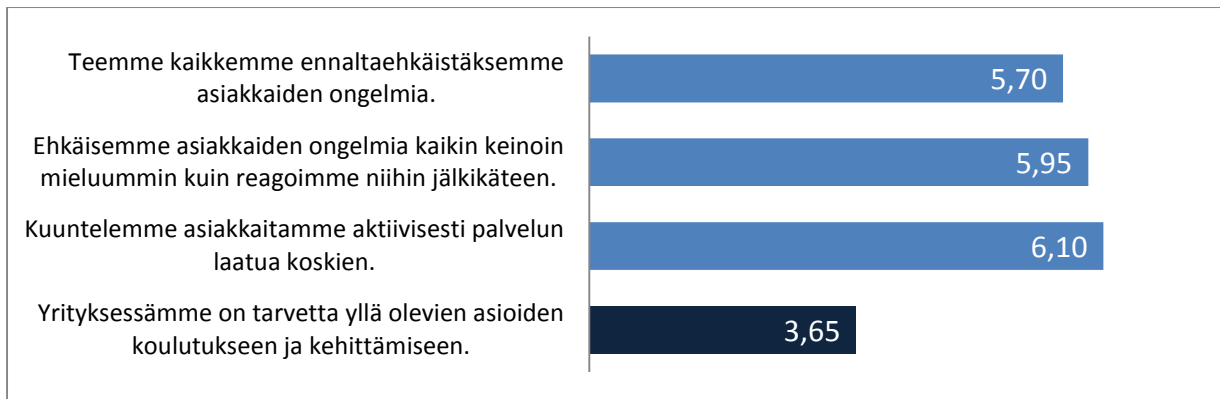


Kuvio 14. Palvelustandardeista viestiminen.

Keskiarvojen perusteella näyttää siltä, että vastaajayrityksissä viestitään palvelustandardeista (n=124, yksinyrittäjät poistettu) hyvin ja työntekijät ovat ne myös hyvin ymmärtäneet (ks. kuvio 14). Tarvetta kouluttautumiselle palvelustandardeista viestimisen suhteen on jonkin verran.

Sanotaan, että organisaatio pettää asiakkaan kahdesti, ellei se pysty estämään tai korjaamaan asiakkaan ongelmia. Ensimmäinen pettymys tulee, kun alkuperäinen virhe tapahtuu ja toinen silloin, kun sen korjaamisessa epäonnistutaan. Siksi palvelujärjestelmien ytimessä ovatkin toimintatavat joiden avulla virheet joko estetään tai korjataan. (Lytle, Hom & Mokwa 1998.)

Kyselyyn osallistuneissa yrityksissä on vastausten perusteella hyvin huomioitu ja hoidettu virheiden estäminen (n=177, ks. kuvio 15) ja korjaaminen (n=177, ks. kuvio 16). Asiakkaita kuunnellaan aktiivisesti palvelun laatua koskevissa asioissa. Yritykset panostavat ongelmien ehkäisemiseen ja työntekijät tietävät, mitä hyvä ja huono palvelu ovat. Koulutus- ja kehittämistarpeita virheiden estämiseen ja korjaamiseen liittyen on vain jonkin verran.



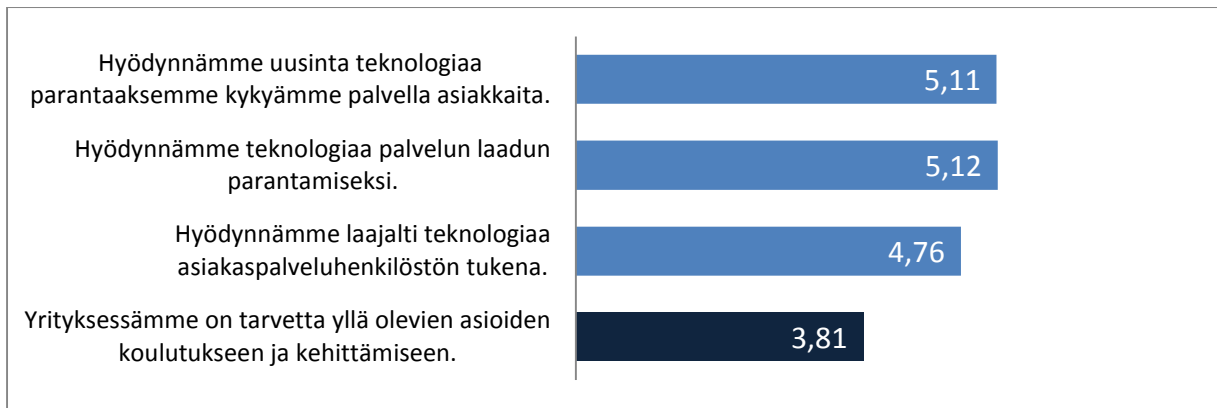
Kuvio 15. Virheiden estäminen.



Kuvio 16. Virheiden korjaaminen.

Nykyaikana kilpailussa pärjäämiseen vaaditaan usein, että yrityksessä osataan hyödyntää uusinta teknologiaa, joka helpottaa ja nopeuttaa asiakkaan asiointia (Lytle, Hom & Mokwa 1998). Asiakastietojärjestelmät auttavat yritystä lisäksi suunnittelemaan proaktiivisesti palvelutarjoomaansa asiakkaille (Antioco et al. 2008).

Vastaajayrityksissä hyödynnetään hyvin teknologiaa (n=176) palvelun edistämiseksi (ks. kuvio 17). Tarvetta koulutukselle ja kehittämiselle teknologian hyödyntämisen suhteen on jonkin verran.



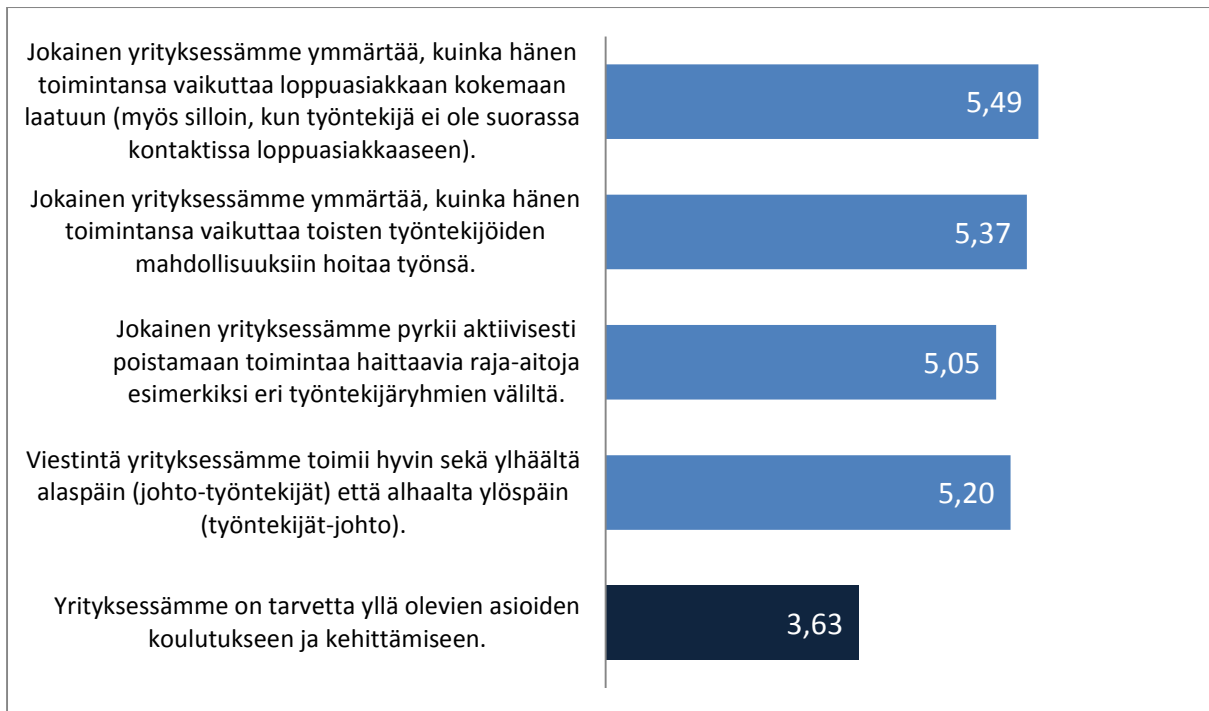
Kuvio 17. Teknologian hyödyntäminen.

Sisäinen palvelu

Työntekijöitä voidaan pitää yrityksen sisäisinä asiakkaina ja samalla myös sisäisinä palvelun tuottajina (Conduit & Mavondo 2001). Ulkoisten asiakkaiden palveluun vaikuttaa se, kuinka yrityksen sisäisiä asiakkaita palvellaan (Gremler, Bitner & Evans 1994). Jotta ulkoisille asiakkaille voidaan tarjota kilpailijoita parempaa arvoa, tarkoittaa se sitä, että tätä ylivoimaista arvoa on tarjottava arvoketjun jokaisessa pisteessä - siis myös yrityksen sisällä (Conduit & Mavondo 2001).

Yleisesti oletetaan, että työntekijöiden ja asiakkaiden tyytyväisyys ovat positiivisesti riippuvaisia toisistaan ja että tyytyväiset työntekijät palvelevat asiakkaita paremmin (Lings & Greenley 2005). Ajatellaan myös, että sisäisten asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen on ehtona sille, että ulkoisten asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata (Gremler, Bitner & Evans 1994). Toisaalta on ehdotettu, että sellaiset työntekijät, jotka tarjoavat toisille työntekijöille tehokasta ja laadukasta palvelua, toimivat samoin myös ulkoisten asiakkaiden kohdalla (Conduit & Mavondo 2001).

Keskiaivotarkastelun perusteella vaikuttaa siltä, että kyselyyn osallistuneissa yrityksissä ymmärretään hyvin yrityksen sisäisen palvelun ja yhteistyön sujumisen merkitys (n=123, yksinyrittäjät poistettu, ks. kuvio 18). Myös sisäinen viestintä sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin toimii yrityksissä hyvin. Koulutustarve asian kehittämiseksi ei ole suuri.

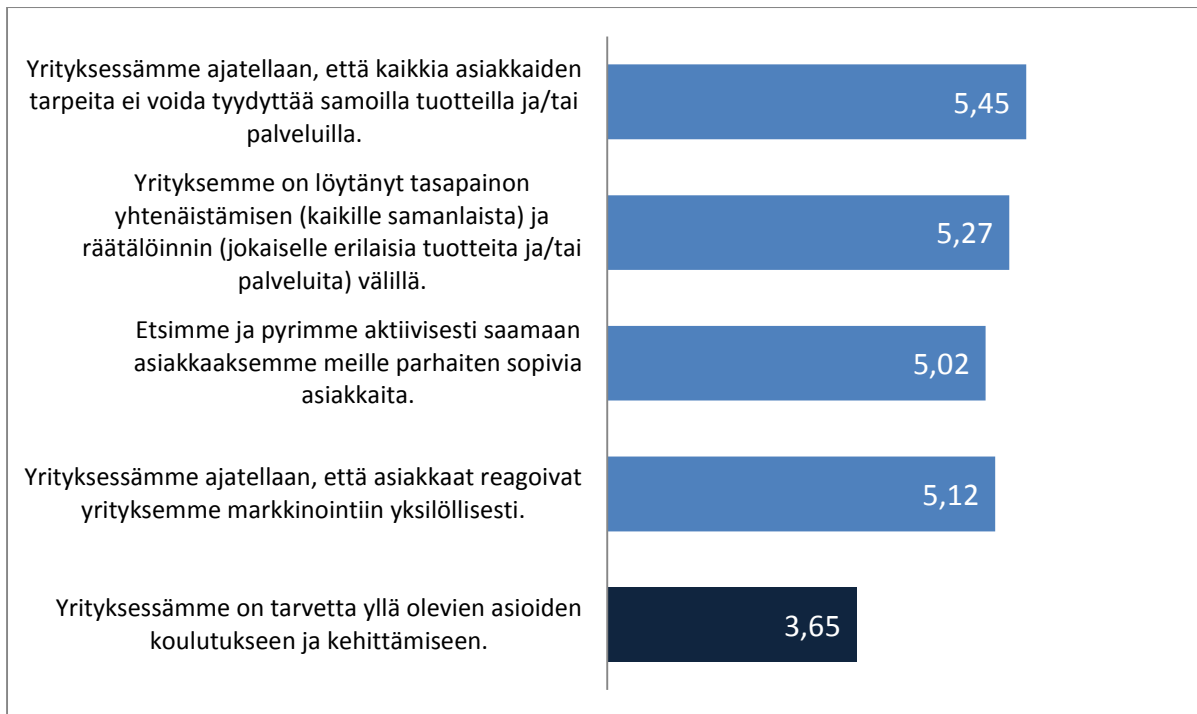


Kuvio 18. Yhteistyö yrityksen sisällä.

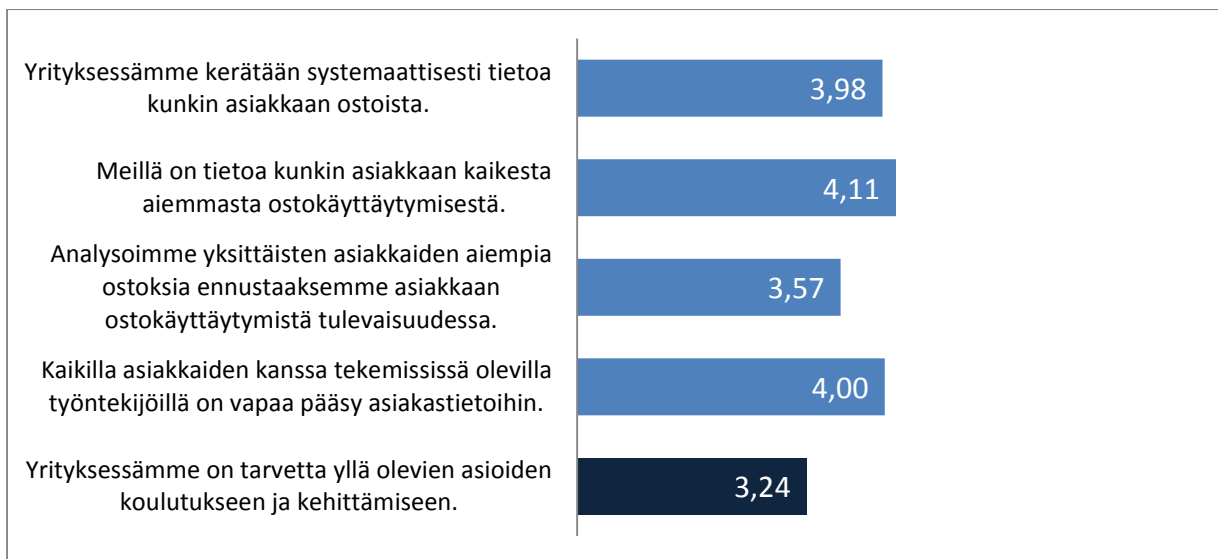
Vuorovaikutusorientaatio

Nykyaikana asiakkaat odottavat enenevässä määrin, että yritykset ja organisaatiot pystyvät joustavasti räätälöimään tarjoamiaan heidän tarpeitaan vastaaviksi. Vuorovaikutusorientaatio heijastaa yrityksen kykyä olla vuorovaikutuksessa yksittäisten asiakkaiden kanssa ja hyödyntää vuorovaikutustilanteissa saamaansa tietoa kannattavien asiakassuhteiden kehittämisessä. Vuorovaikutusorientaatio kattaa yrityksessä vallitsevat uskomukset (nähdäänkö yksittäinen asiakas markkinoinnin lähtökohtana), käytössä olevat prosessit (kuinka edellisessä vuorovaikutuksessa saatuja tietoja hyödynnetään seuraavassa kohtaamisessa) ja toimintatavat (kuinka asiakasta edesautetaan olemaan yhteydessä yritykseen). Lisäksi vuorovaikutusorientaatioon kuuluu, että yritys määrittelee ja mittaa yksittäisten asiakkaiden kannattavuutta ja ohjaa saatujen tulosten perusteella markkinointiresurssiensa käyttöä. (Ramani & Kumar 2008.)

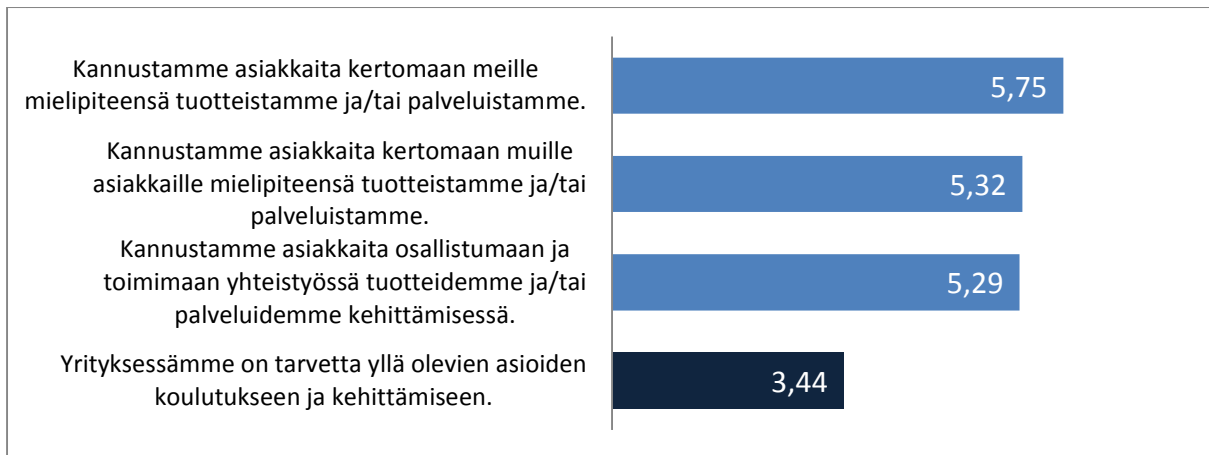
Asiakas markkinoinnin lähtökohtana -osa-aluetta (n=176) tarkasteltaessa voidaan todeta, että yrityksissä tunnustetaan, että asiakkailla on yksilöllisiä tarpeita, joita ei voi tyydyttää tarjoamalla kaikille samaa tuotetta tai palvelua (ks. kuvio 19). *Asiakasyhteistyötä* (n=177) kuvaavat keskiarvot taas osoittavat, että yrityksissä on löydetty melko hyvin tasapaino räätälöinnin ja massatarjooman välillä (ks. kuvio 20). *Asiakastiedon* keräämiseen ja *hyödyntämiseen* (n=177, ks. kuvio 21) tai *asiakaskannattavuuden seuraamiseen* (n=178, ks. kuvio 22) ei yrityksissä tulosten mukaan panosteta kovin paljoa. Koulutus- ja kehittämistarpeet näihin asioihin liittyen koetaan yrityksissä melko vähäisiksi.



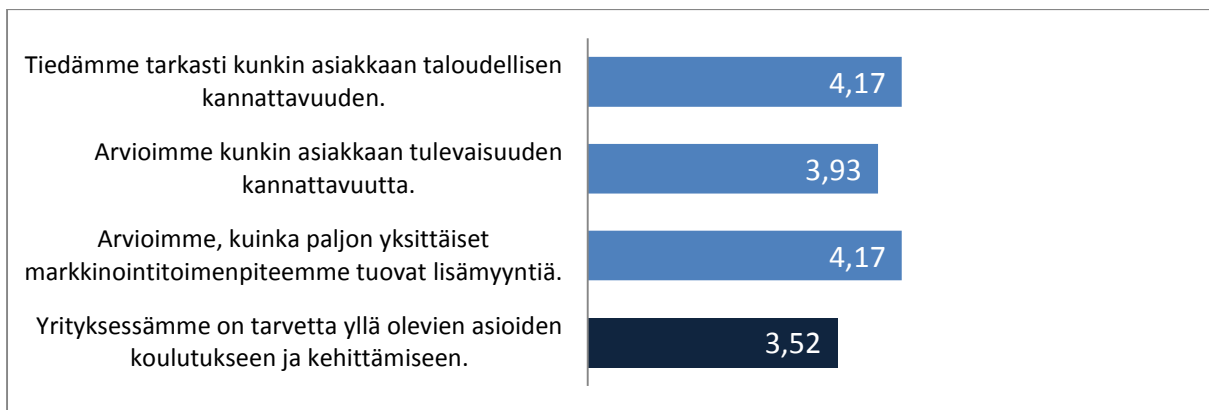
Kuvio 19. Asiakas markkinoinnin lähtökohtana.



Kuvio 20. Asiakastiedon hyödyntäminen.



Kuvio 21. Asiakasyhteistyö.



Kuvio 22. Asiakaskannattavuuden seuraaminen.

Palvelut tuotannollisissa yrityksissä

Kysyimme myös erikseen yrityksensä tuotantoyrityksiksi luokittelevilta vastaajilta (n=47), millaisena he näkevät palvelun roolin liiketoiminnassaan ja millainen merkitys sillä on esimerkiksi kilpailustrategian ja taloudellisen menestymisen kannalta.

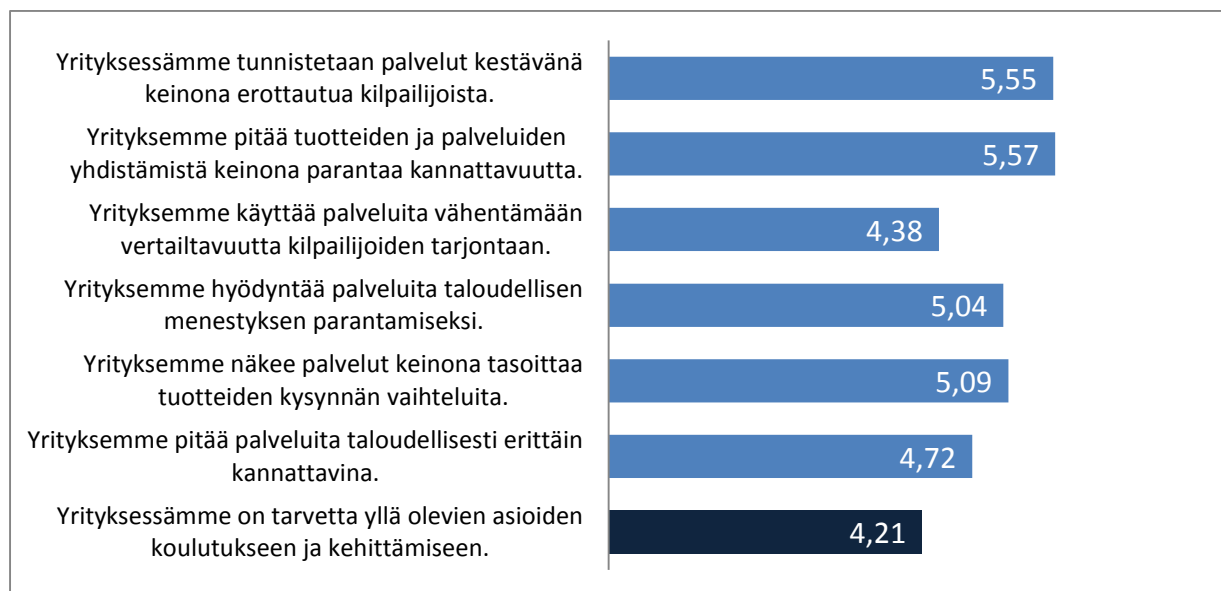
Tuotannollisissa yrityksissä on aina tarjottu myös palveluja: myyty varaosia, tehty laiteasennuksia, koulutettu työntekijöitä ja tehty huoltotöitä (Kowalkowski, Witell & Gustafsson 2013). Yritykset eivät välttämättä ole kuitenkaan itse sisäistäneet täysin sitä, että he ovat myös palveluntarjoajia (Reinartz & Ulaga 2008).

Nykyään tuotannollisia yrityksiä lähes yksimielisesti kannustetaan integroimaan palveluja markkinoilla oleviin ydintuotteisiinsa ja monet yritykset pyrkivätkin kehittymään ”ratkaisutarjoajiksi” vaihtelevin tuloksin (Neu & Brown 2005, Oliva & Kallenberg 2003). Kannustusta perustellaan yleensä kolmen

keskeisen argumentin kautta, jotka liittyvät kannattavuuteen (esim. palveluilla on isommat marginaalit), asiakastarpeisiin (asiakkaat vaativat yhä useammin palveluja) ja kilpailukykyyn (esim. palveluja on vaikeampi imitoida) (Oliva & Kallenberg 2003). Tämän lisäksi palvelut tukevat tuotteita paremmin pitkien asiakkuuksien syntymistä, koska ne edellyttävät vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä (Antioco et al. 2008). Aiemmissa tutkimuksissa on myös todettu, että palveluorientaatiolla on positiivinen vaikutus yrityksen suoriutumiseen markkinoilla (Gebauer, Edvardsson & Bjurko 2010).

Tuotannollisissa yrityksissä palveluihin siirtyminen on haasteellista. Kolme yleisesti tunnistettua estettä siirtymiselle on, että yritykset 1) eivät usko palveluiden taloudelliseen potentiaaliin, 2) ajattelevat, että palveluiden tarjoaminen ei kuulu niiden kompetensseihin tai 3) epäonnistuvat palvelustrategiassaan (Oliva & Kallenberg 2003). Yrityksiä voi myös arveluttaa pelko siitä, että vaikka palvelusuuntautunut strategia voi tuottaa parempaa tulosta, tätä tulosta pienentävät huomattavasti strategian muutoksesta ja toteuttamisesta koituvat kustannukset (Homburg, Hoyer & Fassnacht 2002). Jotta yritykset onnistuvat palvelustrategiassaan niiden on ensiksi ymmärrettävä, kuinka heidän asiakkaansa arvostavat palveluja. Samanaikaisesti niiden tulee järjestää tuotteensa, teknologiansa, toimintonsa ja tuotantoketjunsä tukemaan palvelujen tarjoamaa arvoa. (Baines et al. 2009.)

Tämän kyselyn tulokset osoittavat, että tuotannollisissa yrityksissä on hyvin tunnistettu palvelujen rooli kilpailussa erottavana tekijänä sekä keinona parantaa kannattavuutta (ks. kuvio 23). Silti palveluita ei välttämättä aktiivisesti käytetä vähentämään vertailtavuutta kilpailijoihin tai niitä ei pidetä taloudellisesti erittäin kannattavina. Koulutus- ja kehittämistarpeita tuotannolliset yritykset tunnistavat palveluihin liittyen jonkin verran.



Kuvio 23. Palvelut tuotannollisissa yrityksissä.

YRITYSKOHTAISET VERTAILUT

Edellisessä luvussa esitetyistä palveluorientaation ja vuorovaikutusorientaation eri ulottuvuuksista sekä sisäistä palvelua tarkastelevista väittämistä muodostettiin kustakin summamuuttuja. Summamuuttujien sisältämät väittämät korreloivat hyvin keskenään (ks. liite 1 sivulta 47), joten yhtä osa-aluetta kuvaavien väittämien tiivistäminen yhdeksi summamuuttujaksi on perusteltua.

Taulukossa 1 on esitetty summamuuttujien keskiarvot. Summamuuttuja voi saada arvoja yhdestä seitsemään ja mitä suurempi keskiarvo summamuuttujalla on, sitä suurempaa panostuksen, osaamisen tai orientaation tasoa muuttuja kuvaa. Arvoja väliltä 1-2,9 voidaan pitää alhaisena tasona, 3-5 keskitasona ja 5,1-7 korkeana tasona.

Taulukosta 1 voidaan huomata, ettei summamuuttujista yksikään sijoitu alhaiselle tasolle. Keskitasolla kyselyyn vastanneissa yrityksissä liikutaan henkilöstöjohtamisessa (kouluttaminen $ka=4,59$ ja palkitseminen $ka=4,51$), teknologian hyödyntämisessä ($ka=4,99$), asiakastiedon hyödyntämisessä ($ka=3,91$) sekä asiakaskannattavuuden seurannassa ($n=4,09$). Muiden summamuuttujien keskiarvot osoittavat korkeaa tasoa.

Taulukko 1. Summamuuttujien keskiarvot.

OSA-ALUE	SUMMAMUUTTUJA	KESKIARVO
Palvelujen johtaminen	Palveluvisio (n=178)	6,16
	Palvelujohtajuus (n=124, ei yksinyrittäjät)	5,44
Henkilöstöjohtaminen	Kouluttaminen (n=124)	4,59
	Palkitseminen (n=124)	4,51
Palvelukohtaamiset	Asiakkaiden kohtelu (n=178)	5,86
	Työntekijöiden valtuuttaminen (n=124)	5,77
Palvelujärjestelmät	Palvelustandardeista viestiminen (n=124)	5,21
	Virheiden estäminen (n=178)	5,90
	Virheiden korjaaminen (n=178)	5,36
	Teknologian hyödyntäminen (n=177)	4,99
Sisäinen palvelu	Yhteistyö yrityksen sisällä (n=124)	5,26
Vuorovaikutusorientaatio	Asiakas markkinoinnin lähtökohtana (n=178)	5,22
	Asiakastiedon hyödyntäminen (n=178)	3,91
	Asiakasyhteistyö (n=178)	5,45
	Asiakaskannattavuuden seuranta (n=178)	4,09

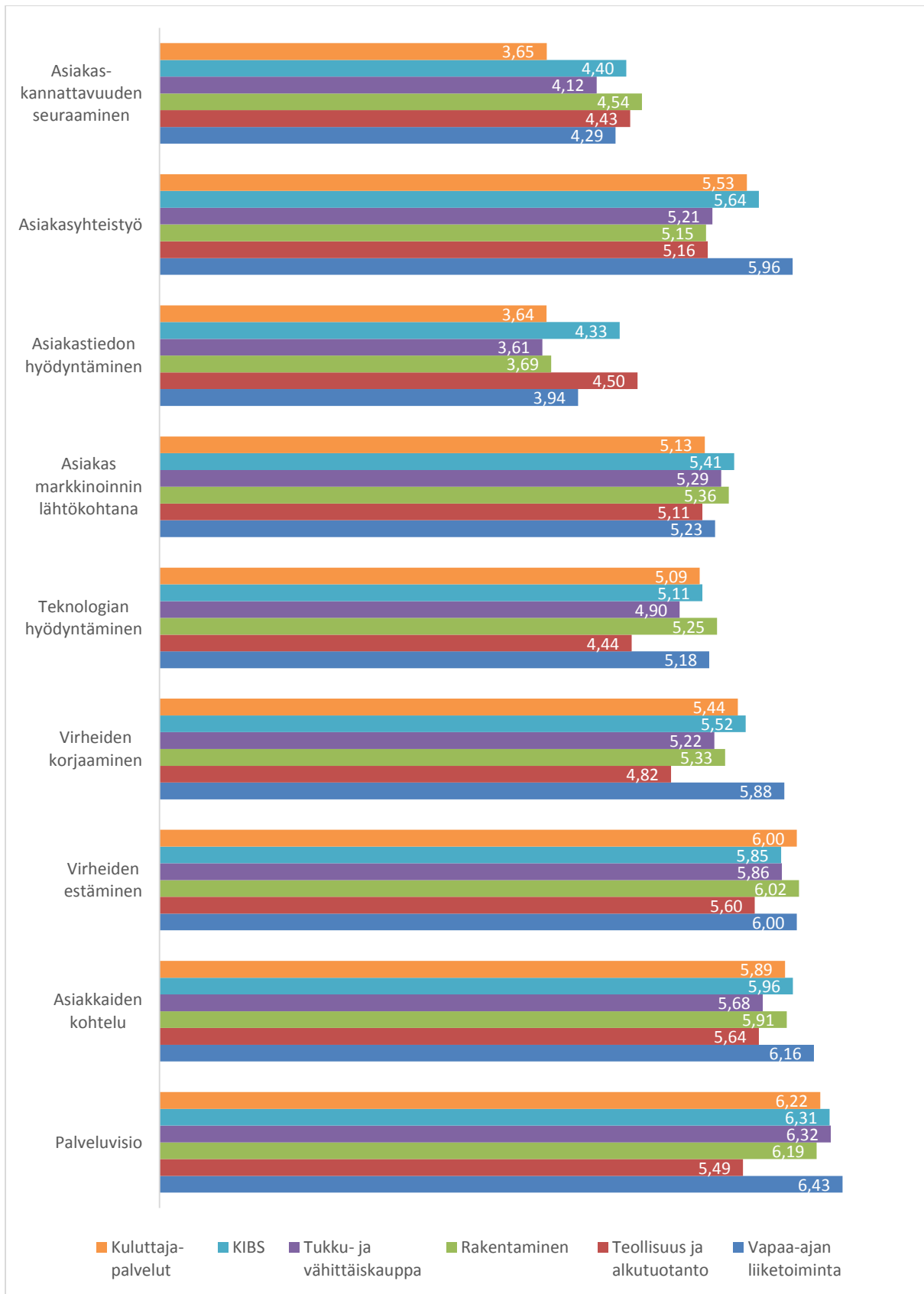
Seuraavaksi tarkastellaan, onko osaamisessa eroja yrityksen toimialan, koon, iän ja kansainvälistymisen suhteen. Mikäli luokitteluryhmiä on enemmän kuin kaksi, käytettiin keskiarvoerojen tarkastelussa yksisuuntaista varianssianalyysia (Oneway ANOVA) ja tarkemmin eri kokoryhmien välisiä eroja analysoitiin post hoc -testeillä (Tukey ja Dunnett C). Kun luokitteluryhmiä on kaksi, ryhmien keskiarvojen välistä tilastollista eroavuutta testattiin t-testillä. Aivan kuten edellä myös tässä vertailussa osassa palveluorientaation ulottuvuuksista yksinyrittäjät poistettiin analyysistä.

Näissä ulottuvuuksissa tarkastellaan johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta, eikä niiden tarkastelu siten suoraan sovellu yhden henkilön työllistäviin yrityksiin.

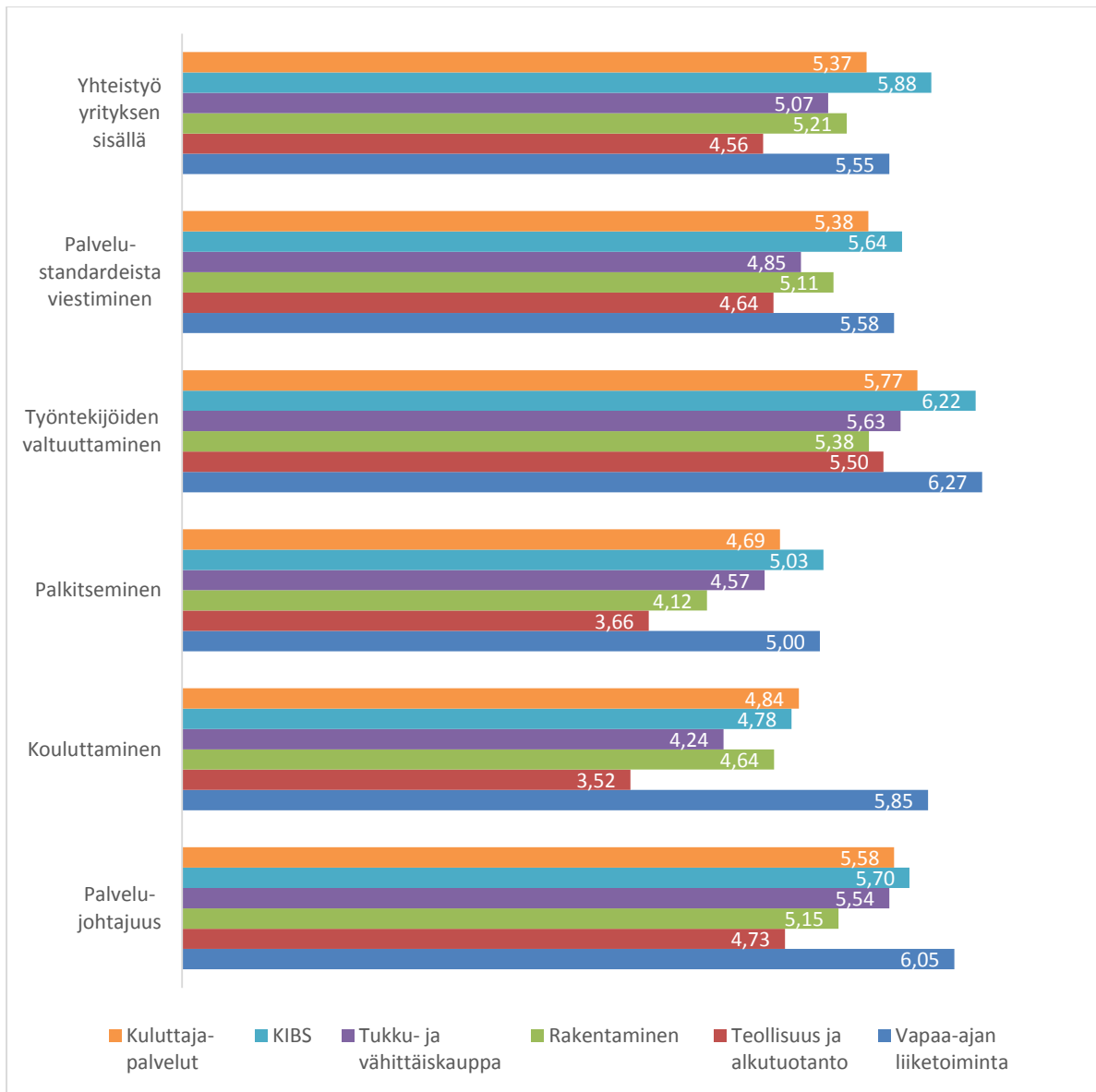
Toimialakohtainen vertailu

Tarkastelun kohteena olevissa palveluliiketoimintaosaamiseen liittyvissä osa-alueissa on jonkin verran toimialakohtaisia eroja. Yleisesti ottaen summamuuttujien keskiarvot sijoittuvat jokaisella toimialalla joko keskitasolle (3-5) tai korkealle tasolle (5,1-7) (ks. kuviot 24 ja 25). Jos verrataan, kuinka toimialat sijoittuvat toisiinsa nähden summamuuttujien suhteen, voidaan todeta seuraavaa:

- Vapaa-ajan liiketoimintaa harjoittavien yritysten keskiarvot sijoittuvat kärkipäähän niin *palvelujen johtamisen*, *henkilöjohtamisen*, *palvelukohtaamisten*, *palvelujärjestelmien* kuin *yrityksen sisällä tapahtuvan yhteistyön* suhteen. Vuorovaikutusorientaation eri osa-alueita tarkasteltaessa nämä yritykset sijoittuvat toimialoja verrattaessa keskikastiin; pois lukien *asiakasyhteistyö*, jossa niillä on korkein keskiarvo.
- Teollisuutta ja alkutuotantoa harjoittavien yritysten keskiarvot sijoittuvat toimialakohtaisessa vertailussa häntäpäähän kaikkien muiden osa-alueiden paitsi kahden vuorovaikutusorientaation osa-alueen suhteen. Teollisuuden ja alkutuotannon yrityksillä on korkein keskiarvo *asiakastiedon hyödyntämisessä* ja toiseksi korkein *asiakaskannattavuuden seurannassa*.
- Rakentaminen –toimialaluokkaan kuuluvat yritykset sijoittuvat toimialoja vertailtaessa häntäpäähän muun muassa *palvelujen johtamisen* ja *henkilöstöjohtamisen* suhteen. *Virheiden estämisessä*, *teknologian hyödyntämisessä* ja *asiakaskannattavuuden seurannassa* rakentamiseen keskittyvillä yrityksillä on vertailussa korkein keskiarvo.
- Tukku- ja vähittäiskauppaa harjoittavien yritysten keskiarvot sijoittuvat toimialakohtaisessa vertailussa hieman yllättäen häntäpäähän muun muassa *henkilöstöjohtamisen*, *palvelukohtaamisten* ja *palvelujärjestelmien* suhteen. Myös *asiakaskannattavuuden seuraamisessa* ja *asiakastiedon hyödyntämisessä* näiden yritysten keskiarvot sijoittuvat häntäpäähän. *Palveluvision* suhteen näillä yrityksillä on toiseksi korkein keskiarvo.
- KIBS-yritykset sijoittuvat vertailussa kärkipäähän *palvelujen johtamisessa*, *henkilöstöjohtamisessa*, *palvelukohtaamisissa*, *vuorovaikutusorientaatioissa* ja *yhteistyössä yrityksen sisällä*. Mielenkiintoista on huomata, että *virheiden korjaamisessa* KIBS-yrityksillä on toiseksi korkein keskiarvo ja *virheiden estämisessä* toiseksi matalin. Erot keskiarvoissa toimialojen välillä ovat kuitenkin pieniä.
- Kuluttajapalveluja tarjoavat yritykset sijoittavat toimialakohtaisessa vertailussa kärkipäähän *henkilöstöjohtamisen* suhteen, keskitasolle *palvelujohtamisen*, *asiakaskohtaamisten* ja *palvelujärjestelmien* suhteen sekä häntäpäähän *vuorovaikutusorientaation* suhteen.



Kuvio 24. Toimialakohtainen vertailu (kaikki vastaajat).



Kuvio 25. Toimialakohtainen vertailu (ei yksinyrittäjät).

Isoja toimialakohtaisia eroja ei suurimmassa osassa summamuuttujien keskiarvoja ole havaittavissa. Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi *palvelujohtajuuden*, *palkitsemisen* ja *kouluttamisen* suhteen (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Keskiarvot eri toimialoille ja varianssianalyysin tulokset.

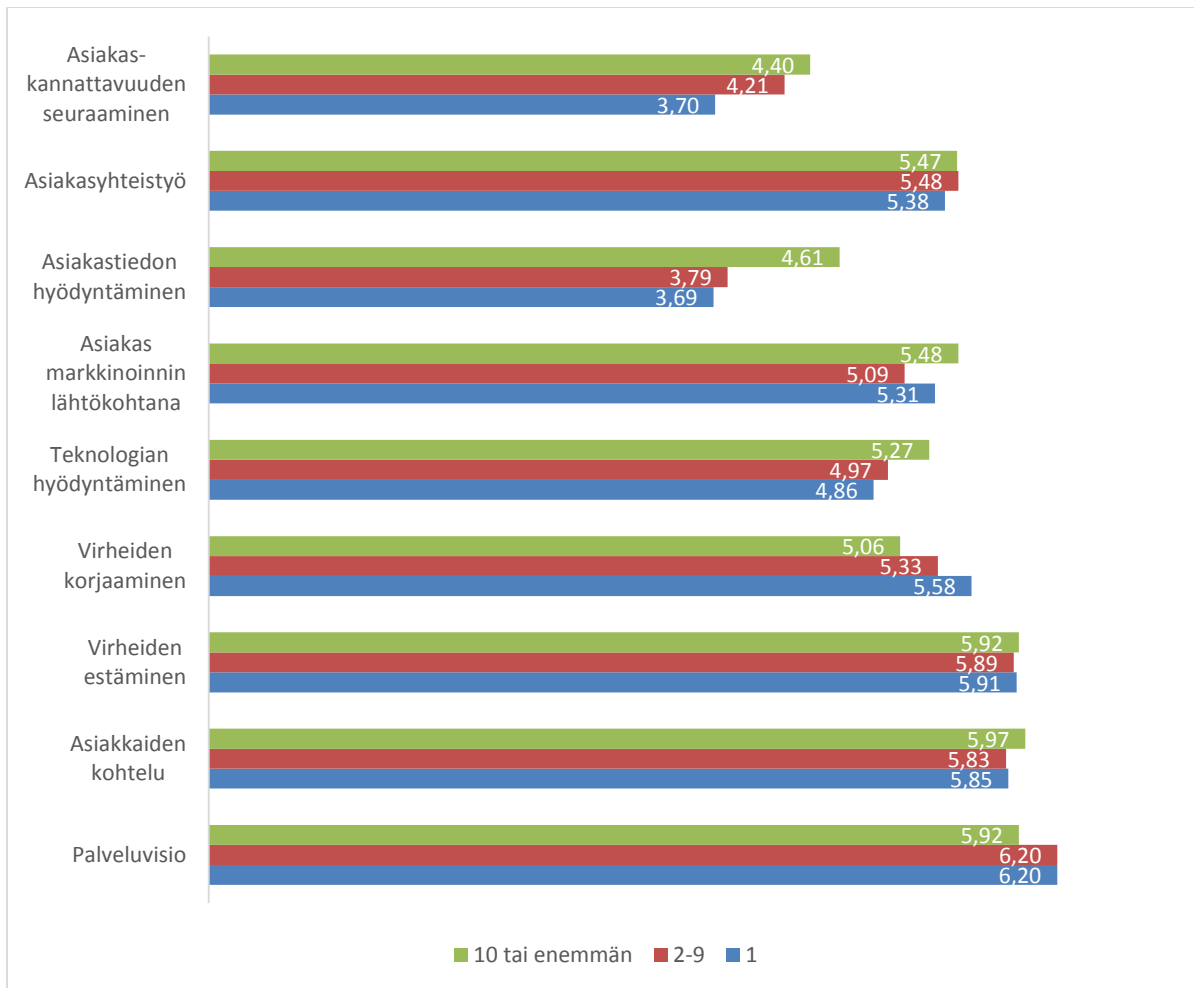
Toimiala (ei yksityrittäjät)								
	Vapaa-ajan liike- toiminta	Teollisuus ja alku- tuotanto	Raken- taminen	Tukku- ja vähittäis- kauppa	KIBS	Kuluttaja- palvelut	F- arvo	p- arvo
Palvelujohtajuus	6,05	4,73	5,15	5,54	5,70	5,58	2,562	0,031
Dunnett-C –testi ei osoittanut 0,05 tasolla olevaa tilastollisesti merkittävää eroa, mutta Brown-Forsythe testi vahvisti, että ryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevä ero ($p=0,028$).								
Palkitseminen	5,00	3,66	4,12	4,57	5,03	4,69	2,499	0,034
Tilastollisesti merkitsevä ero Teollisuuden ja alkutuotannon sekä KIBS:n välillä (Tukey 0,045).								
Kouluttaminen	5,85	3,52	4,64	4,24	4,78	4,84	3,846	0,003
Tilastollisesti merkitsevät erot Vapaa-ajan palveluiden sekä Teollisuuden ja alkutuotannon ja Vapaa-ajan palveluiden ja Tukku- ja vähittäiskaupan välillä (Dunnett-C $\leq 0,05$).								

Yrityskoon mukainen vertailu

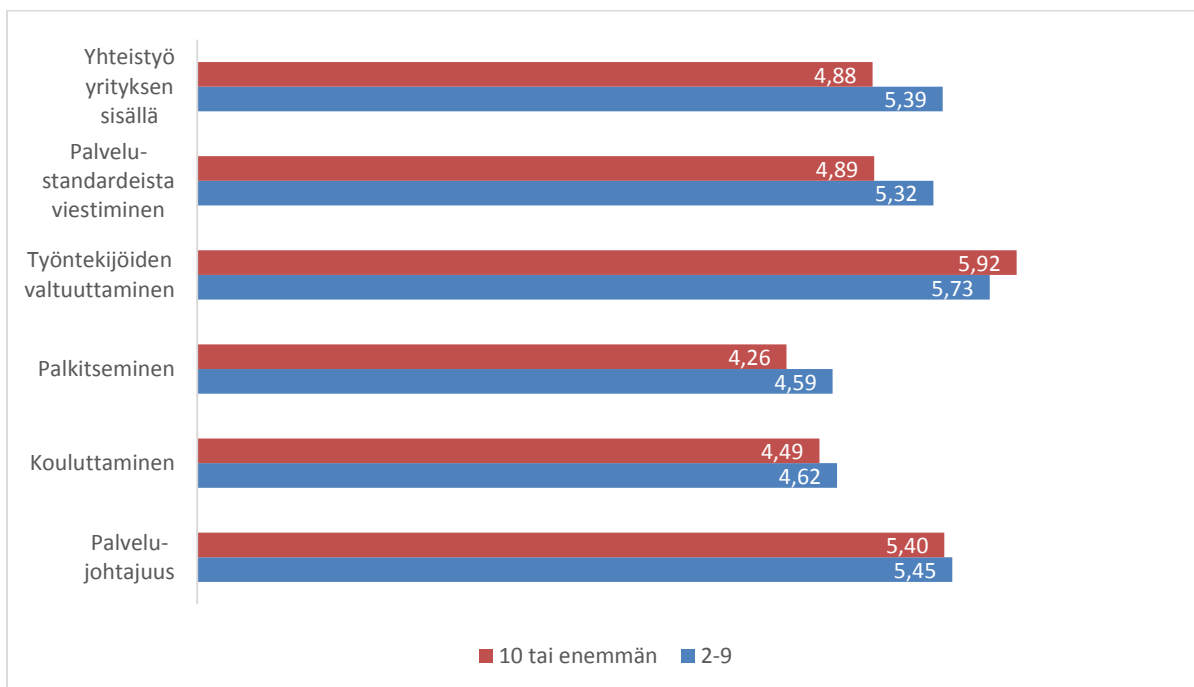
Yrityskokoa tarkastellaan työntekijämäärän ja vuosittaisen liikevaihdon kautta. Yritykset jaettiin työntekijämäärän mukaan kolmeen luokkaan: yksityrittäjät ($n=54$), 2-9 henkilöä työllistävät mikroyritykset ($n=93$) ja yli 10 henkilöä työllistävät yritykset ($n=31$). Yritykset jaettiin myös vuosittaisen liikevaihdon mukaan kolmeen luokkaan: 1-199 999 euroa ($n=105$), 200 000 – 999 999 euroa ($n=38$) ja 1 000 000 euroa tai sitä enemmän ($n=35$).

Summamuuttujien keskiarvoja tarkasteltaessa voidaan huomata niissä joitakin eroja yrityksen koon mukaan (ks. kuviot 26, 27, 28 ja 29). Esimerkiksi *asiakaskannattavuuden seuraamiseen* panostetaan keskiarvojen mukaan sitä enemmän mitä isommasta yrityksestä on kyse sekä työntekijämäärän että vuosittaisen liikevaihdon mukaan. Myös *asiakastiedon hyödyntämisessä* on eroja kahden pienimmän kokoluokan ja suurimman kokoluokan välillä. Työntekijämäärän mukaan tarkasteltuna asiakastiedon hyödyntämisessä on tilastollisesti merkitsevä ero yksityrittäjien ja yli kymmenen henkilöä työllistävien yritysten välillä siten, että isommissa yrityksissä asiaan panostetaan enemmän (ks. taulukko 3).

Mielenkiintoista on huomata, että *henkilöstöjohtamisen* osa-alue on paremmin huomioitu pienemmissä kuin suuremmissa yrityksissä. Kouluttamisen ja palkittamisen keskiarvot pienenevät, mitä isommasta yrityksestä on kyse. Myös *yhteistyö yrityksen sisällä* näyttäisi toimivan pienemmissä yrityksissä paremmin. Liikevaihdon mukaan tarkasteltuna tämän ulottuvuuden kohdalla löytyy tilastollisesti merkitsevä ero alle 200 000 euroa vuosittaista liikevaihtoa ja vähintään 1 000 000 euroa vuosittaista liikevaihtoa tekevien yritysten väliltä (ks. taulukko 4).



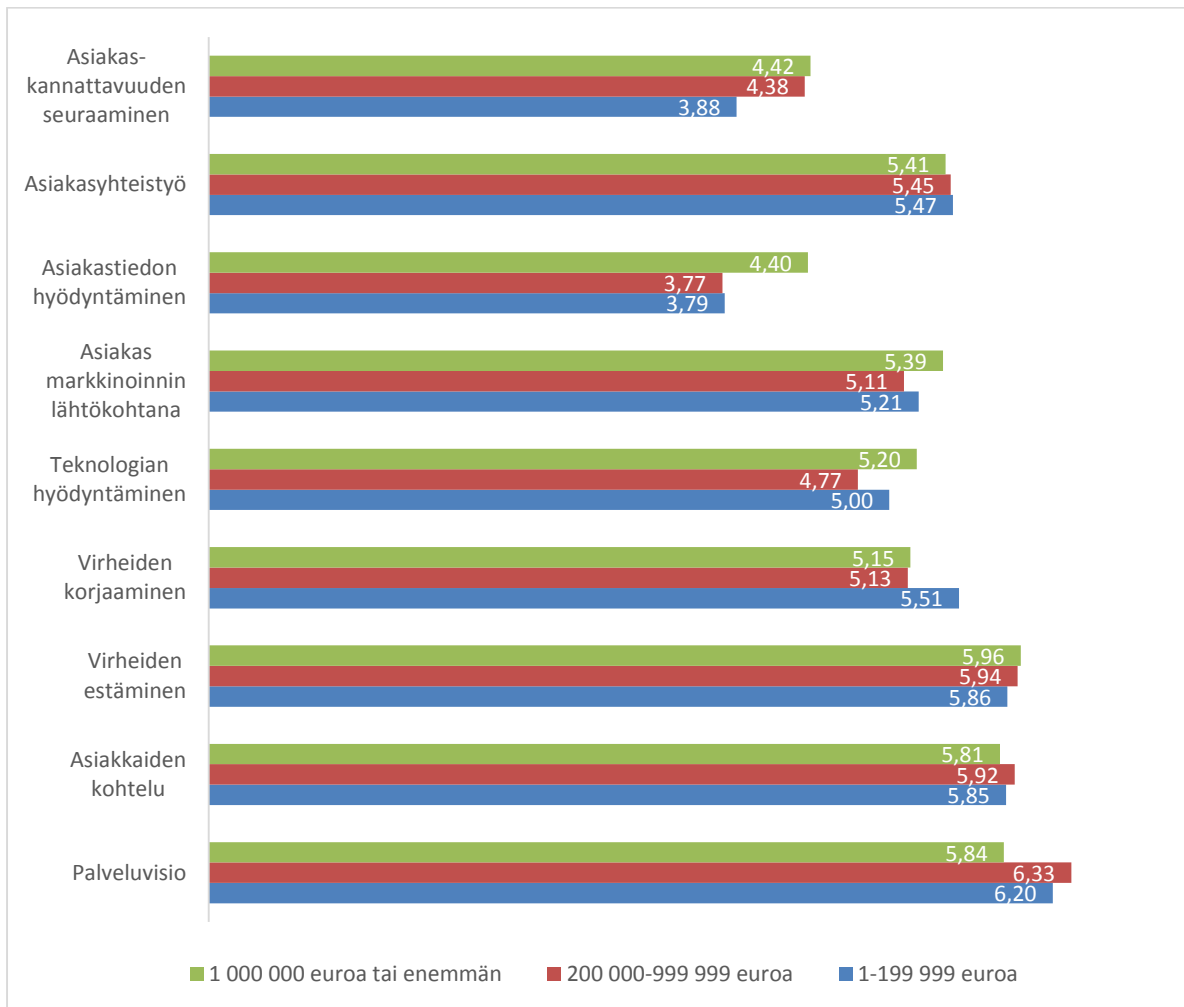
Kuvio 26. Työntekijämäärän mukainen vertailu (kaikki vastaajat).



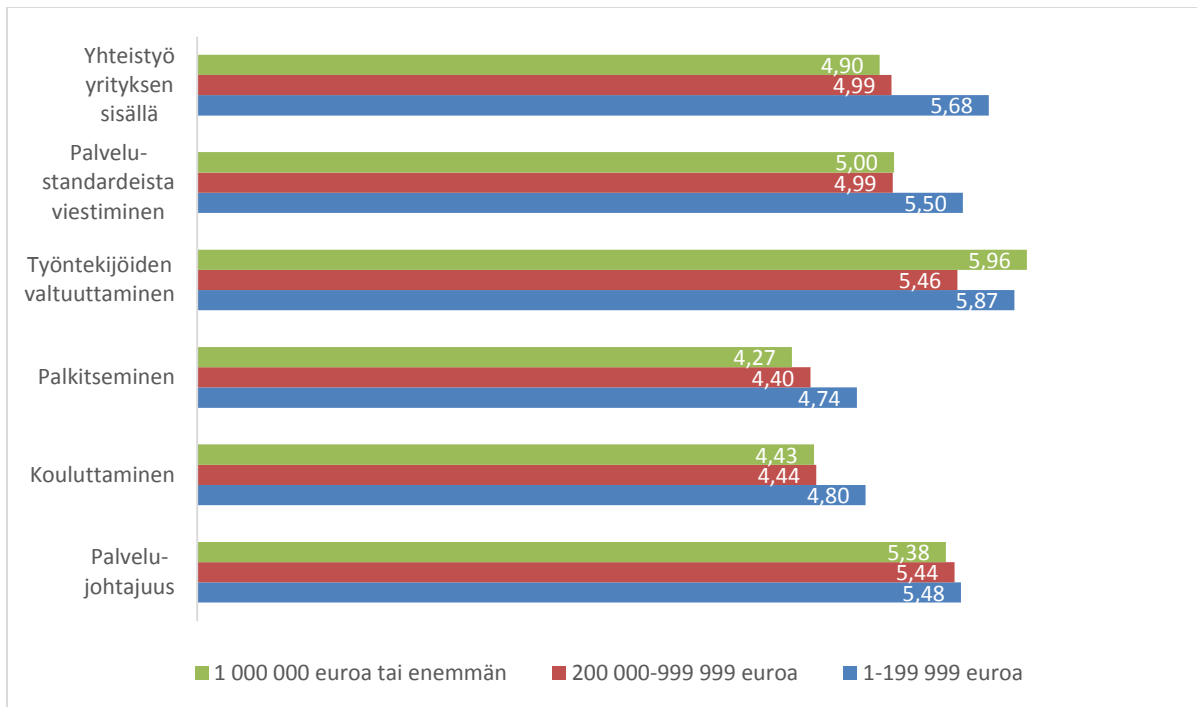
Kuvio 27. Työntekijämäärän mukainen vertailu (ei yksinyrittäjät).

Taulukko 3. Keskiarvot työntekijämäärän mukaan ja varianssianalyysin tulokset.

Työntekijämäärä (kaikki)					
	1	2-9	≥10	F-arvo	p-arvo
Asiakastiedon hyödyntäminen	3,69	3,79	4,61	3,111	0,047
Ero yksinyrittäjien ja yli 10 henkilöä työllistävien välillä (Tukey 0,054).					



Kuvio 28. Vuotuisen liikevaihdon mukainen vertailu (kaikki vastaajat).



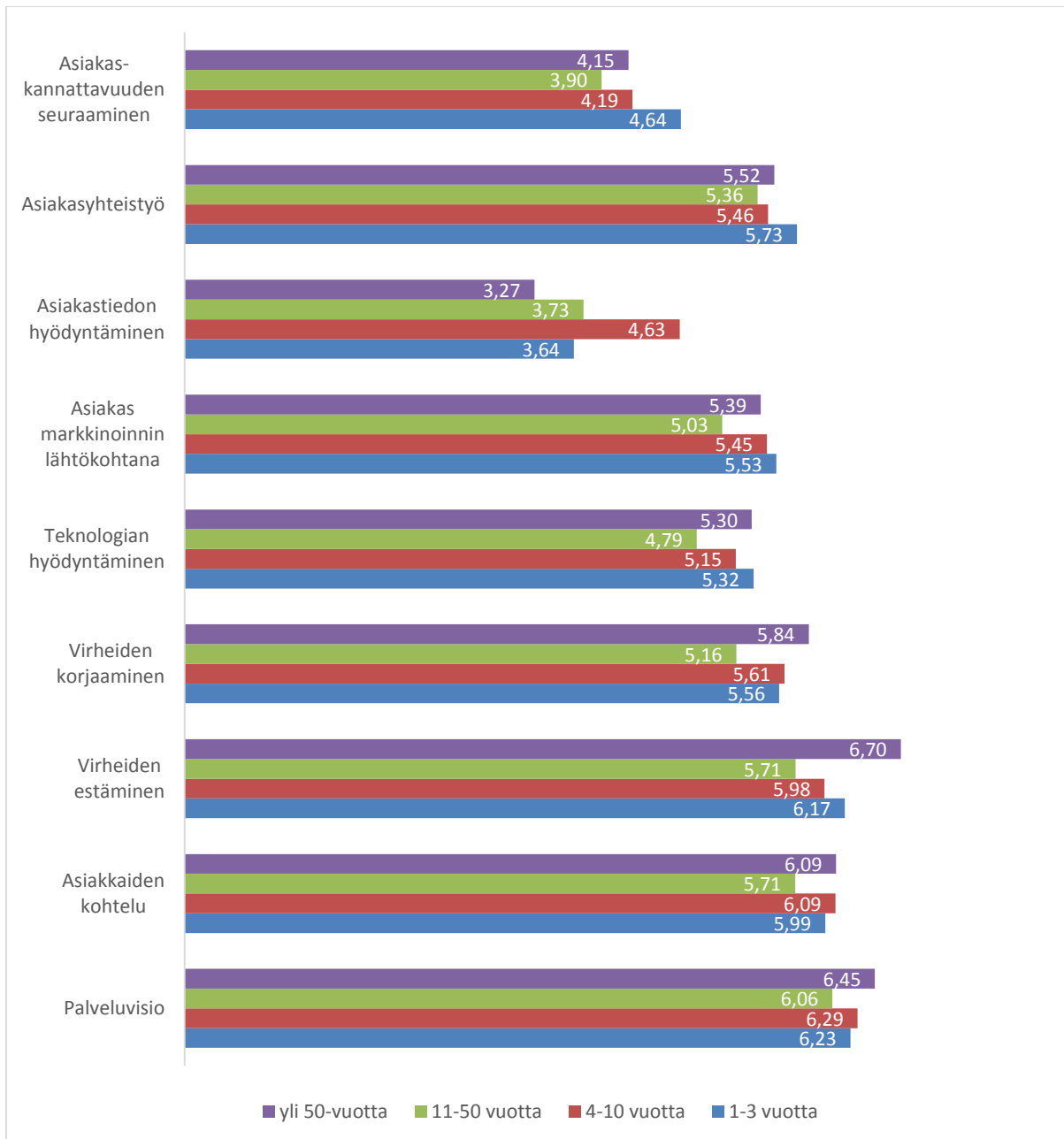
Kuvio 29. Vuotuisen liikevaihdon mukainen vertailu (ei yksinyrittäjät).

Taulukko 4. Keskiarvot vuotuisen liikevaihdon mukaan ja varianssianalyysin tulokset.

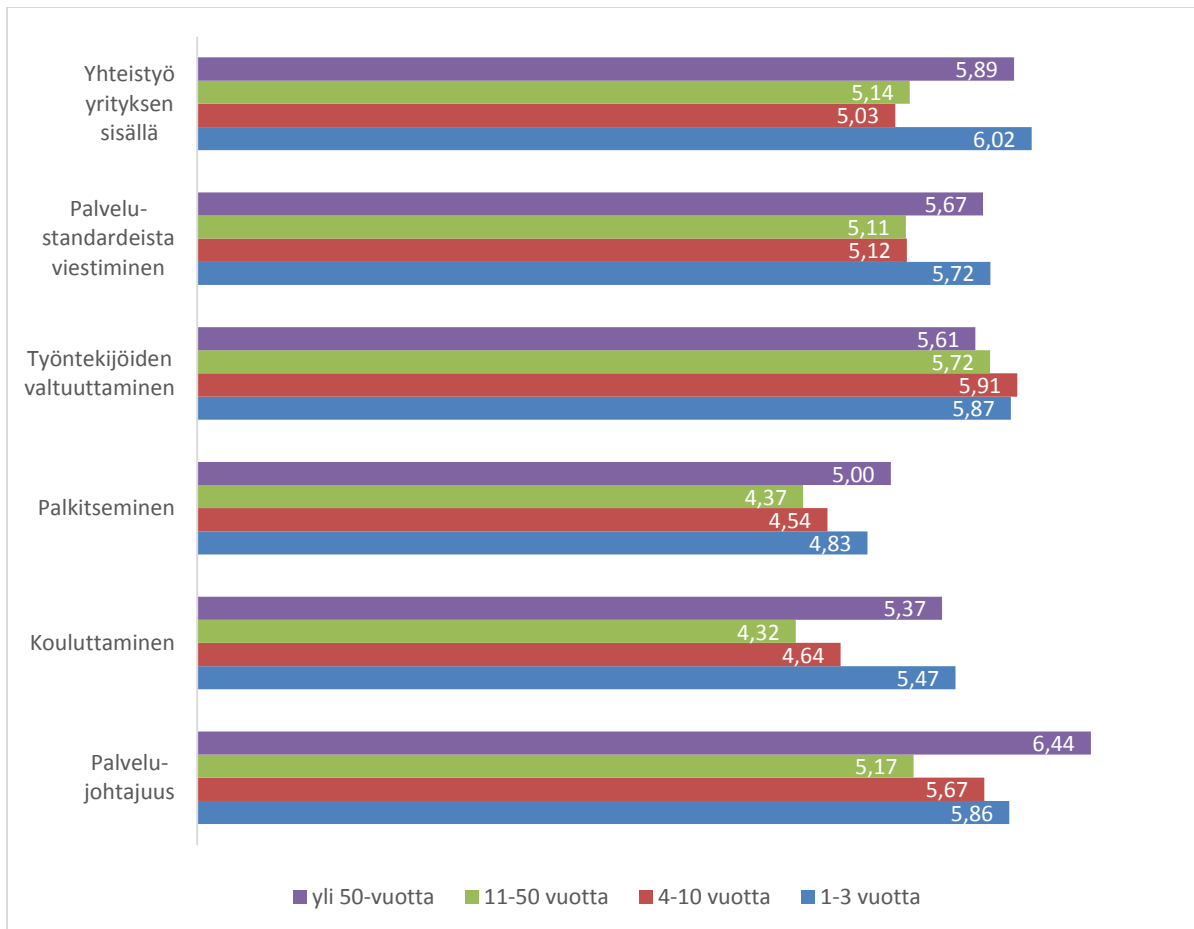
Liikevaihto (€) (ei yksinyrittäjät)					
	1-199 999	200 000-999 999	≥1 000 000	F-arvo	p-arvo
Yhteistyö yrityksen sisällä	5,68	4,99	4,90	3,977	0,021
Tilastollisesti merkitsevä ero 1-199 999 euroa liikevaihtoa tekevien ja vähintään miljoona euroa liikevaihtoa tekevien yritysten välillä (Tukey 0,038).					

Yrityksen iän mukainen vertailu

Myös yrityksen iän mukaan verrattaessa summamuuttujien välillä näkyy eroja (ks. kuviot 30 ja 31). Kaikkein vanhimmilla, yli 50 vuotta toiminnassa olleilla, yrityksillä on *palvelujen johtamisessa* korkeimmat keskiarvot. Tilastollisesti merkitsevä ero löytyy *palvelujohtajuudessa* 11-50-vuotiaiden yritysten ja yli 50 vuotta toiminnassa olleiden yritysten väliltä (ks. taulukko 5). Kaikkein vanhimmat ja nuorimmat (1-3 vuotta toiminnassa olleet yritykset) panostavat eniten *henkilöstöjohtamiseen*, *palvelujärjestelmiin* ja *yhteistyöhön yrityksen sisällä*. Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyy *koulutuksen* ja *virheiden estämisen* kohdalta. Vuorovaikutusorientaatioonkin nuorimmat yritykset panostavat eniten, pois lukien *asiakastiedon hyödyntämisen*, jossa korkein keskiarvo on 4-10 vuotta toiminnassa olleilla. Asiakastiedon hyödyntämisessä löytyy myös tilastollisesti merkitsevä ero 4-10 vuotta toiminnassa olleiden ja 11-50-vuotta toiminnassa olleiden väliltä.



Kuvio 30. Yrityksen iän mukainen vertailu (kaikki vastaajat).



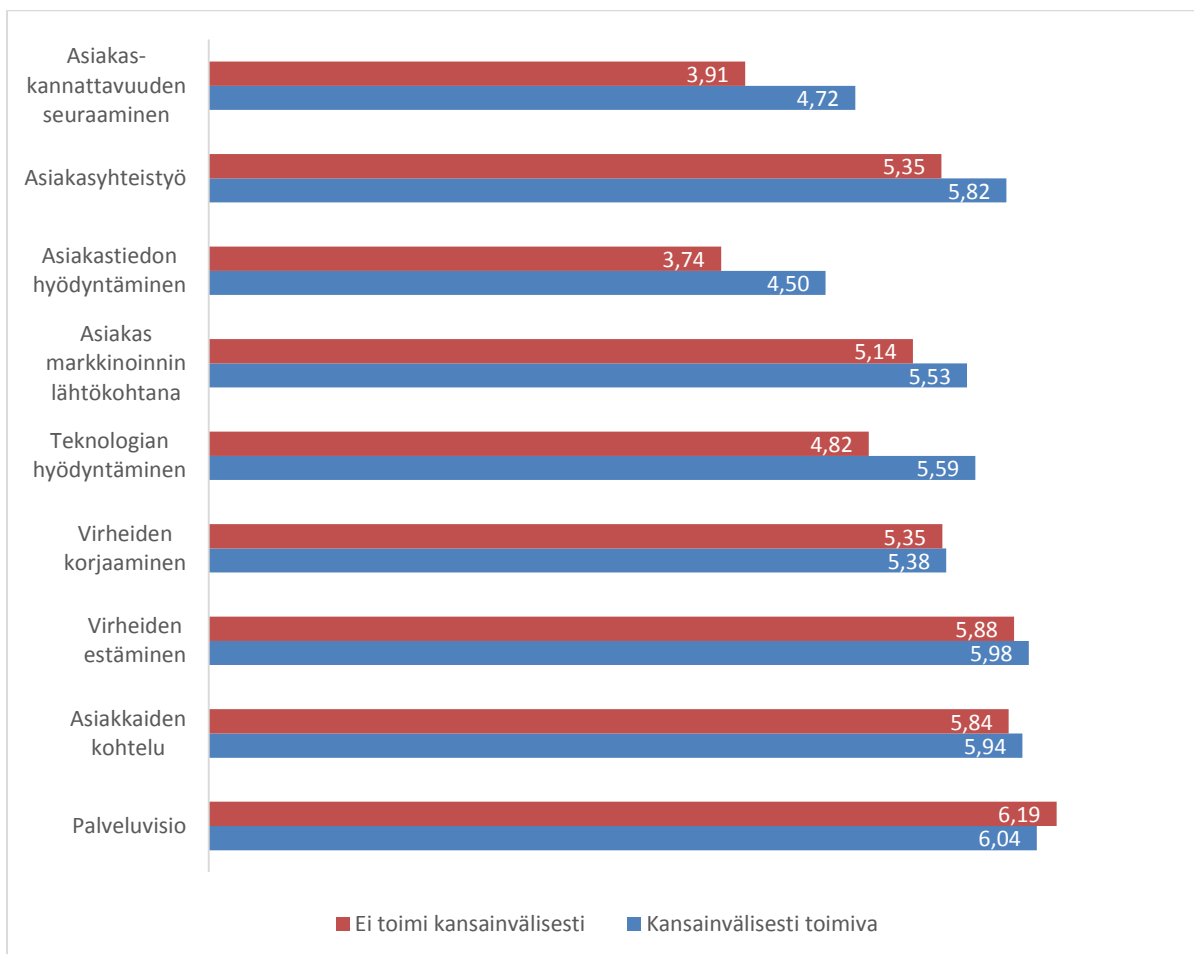
Kuvio 31. Yrityksen iän mukainen vertailu (ei yksinyrittäjät).

Taulukko 5. Keskiarvot yrityksen iän mukaan ja varianssianalyysin tulokset.

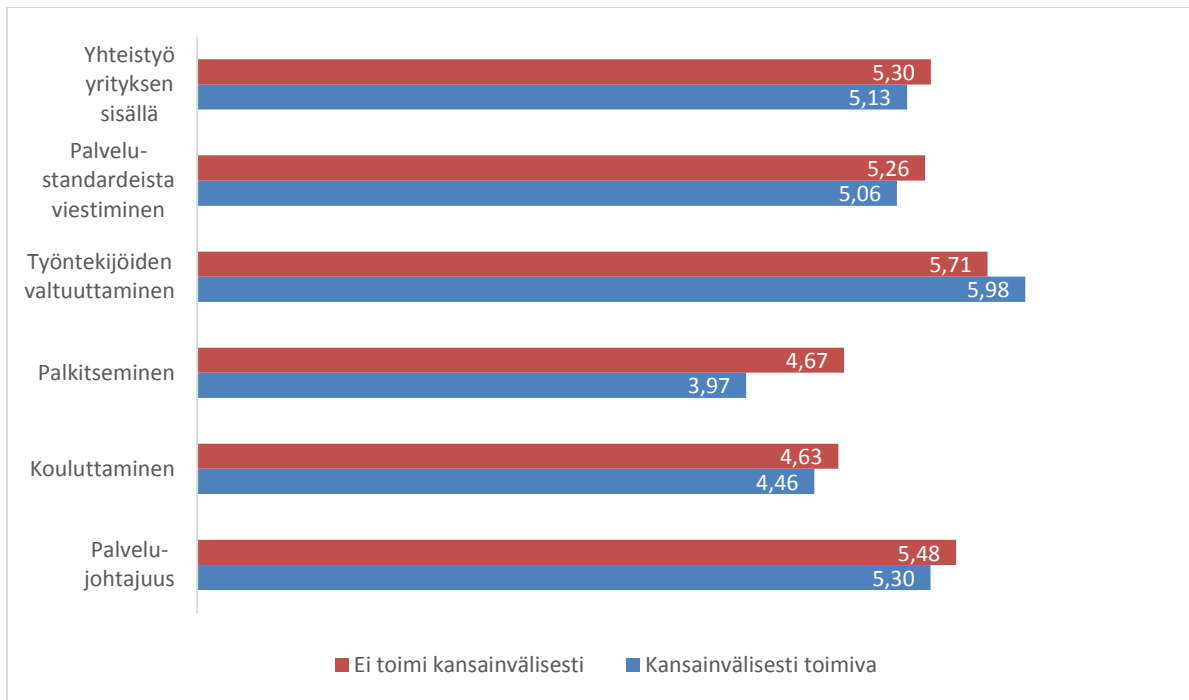
Yrityksen ikä (kaikki)						
	1-3 vuotta	4-10 vuotta	11-50 vuotta	yli 50 vuotta	F-arvo	p-arvo
Virheiden estäminen	6,17	5,98	5,71	6,70	3,298	0,022
Tilastollisesti merkitsevä ero 11-50-vuotiaiden ja yli 50-vuotiaiden välillä (Tukey 0,034).						
Asiakastiedon hyödyntäminen	3,64	4,63	3,73	3,27	3,375	0,020
Tilastollisesti merkitsevä ero 4-10-vuotiaiden ja 11-50-vuotiaiden välillä (Tukey 0,030).						
Yrityksen ikä (ei yksinyrittäjät)						
Palvelujohtajuus	5,86	5,67	5,17	6,44	4,268	0,007
Tilastollisesti merkitsevä ero 11-50-vuotiaiden ja yli 50-vuotiaiden välillä (Tukey 0,017).						
Kouluttaminen	5,47	4,64	4,32	5,37	2,823	0,042
Ero 1-3-vuotiaiden ja 11-50-vuotiaiden välillä (Tukey 0,068).						

Kansainvälisyyden mukainen vertailu

Kun verrataan kansainvälisesti ja kotimaassa toimivia yrityksiä, voidaan huomata, että kotimaassa toimivissa yrityksissä panostetaan enemmän *palvelujen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen ja yhteistyöhön yrityksen sisällä* (ks. kuviot 32 ja 33). Palkitsemisen kohdalla näiden yritysten välillä löytyy tilastollisesti merkitsevä ero (ks. taulukko 6). Sen sijaan kansainvälisesti toimivat yritykset panostavat enemmän *palvelukohtaamisiin, palvelujärjestelmiin* (pois lukien *palvelustandardeista viestiminen*) sekä *vuorovaikutusorientaatioon*. Tilastollisesti merkitseviä eroja näihin liittyen löytyy seuraavien summamuuttujien kohdalla: *teknologian hyödyntäminen, asiakas markkinoinnin lähtökohtana, asiakastiedon hyödyntäminen sekä asiakaskannattavuuden seuraaminen*.



Kuvio 32. Kansainvälisyyden mukainen vertailu (kaikki vastaajat).



Kuvio 33. Kansainvälisyyden mukainen vertailu (ei yksinyrittäjät).

Taulukko 6. Keskiarvot kansainvälisyyden mukaan ja t-testin tulokset.

Kansainvälisyys (kaikki)				
	Kyllä	Ei	t-arvo	p-arvo
Teknologian hyödyntäminen	5,59	4,82	2,724	0,007
Asiakas markkinoinnin lähtökohtana	3,37	3,65	2,240	0,028
Asiakastiedon hyödyntäminen	4,50	3,74	2,399	0,017
Asiakaskannattavuuden seuraaminen	4,72	3,91	2,785	0,006
Kansainvälisyys (ei yksinyrittäjät)				
Palkitseminen	3,97	4,67	-2,244	0,027

KOULUTUS- JA KEHITTÄMISTARPEET

Kyselyssä kartoitettiin edellä esitettyihin palveluorientaation ja vuorovaikutusorientaation eri osa-alueisiin liittyviä koulutus- ja kehittämistarpeita. Taulukossa 7 on esitetty kehittämisosa-alueiden keskiarvot. Muuttuja voi saada arvoja yhdestä seitsemään ja mitä suurempi keskiarvo muuttujalla on, sitä suurempaa koulutus- ja kehittämistarvetta muuttuja kuvaa. Arvoja väliltä 1-2,9 voidaan pitää alhaisena tasona, 3-5 keskitasona ja 5,1-7 korkeana tasona.

Taulukosta 7 voidaan huomata, että kyselyyn vastanneissa yrityksissä koulutus- ja kehittämistarpeet liittyen palveluliiketoiminnan eri osa-alueisiin ovat keskitasoa. Vaihtelu eri osa-alueiden välillä on

pientä. Suurimmat kehittämistarpeet liittyvät palvelujohtajuuteen ja henkilöstöjohtamiseen. Vähäisintä koulutustarve näyttäisi olevan vuorovaikutusorientaatioon liittyen.

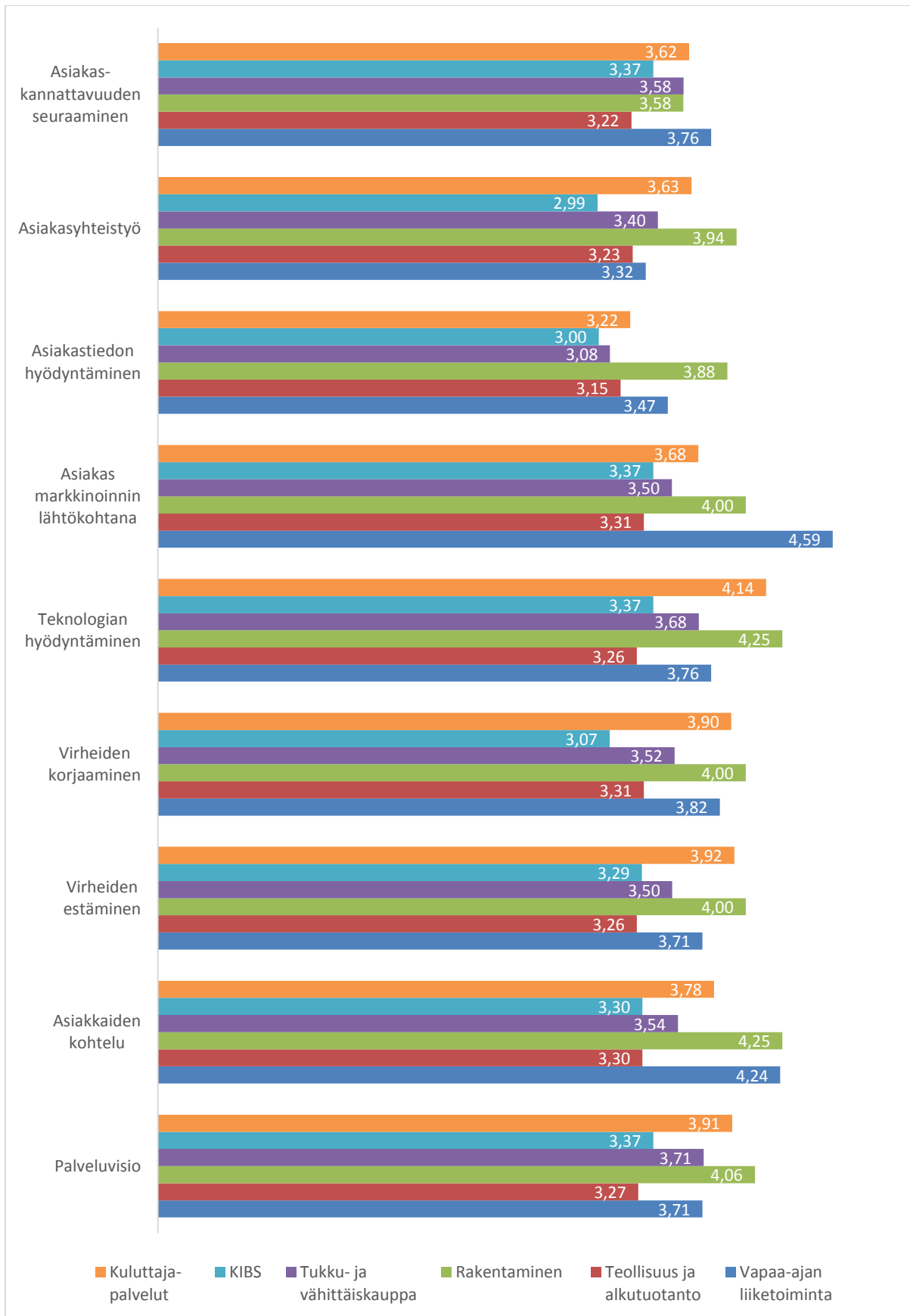
Taulukko 7. Kehittämisosia-alueiden keskiarvot.

KEHITTÄMISOSA-ALUE	MUUTTUJA	KESKIARVO
Palvelujen johtaminen	Palveluvisio (n=177)	3,70
	Palvelujohtajuus (n=123, ei yksinyrittäjät)	3,94
Henkilöstöjohtaminen	Kouluttaminen (n=123)	3,84
	Palkitseminen (n=123)	3,85
Palvelukohtaamiset	Asiakkaiden kohtelu (n=178)	3,69
	Työntekijöiden valtuuttaminen (n=123)	3,70
Palvelujärjestelmät	Palvelustandardeista viestiminen (n=124)	3,72
	Virheiden estäminen (n=178)	3,65
	Virheiden korjaaminen (n=177)	3,63
	Teknologian hyödyntäminen (n=177)	3,80
Sisäinen palvelu	Yhteistyö yrityksen sisällä (n=123)	3,63
Vuorovaikutusorientaatio	Asiakas markkinoinnin lähtökohtana (n=177)	3,67
	Asiakastiedon hyödyntäminen (n=178)	3,24
	Asiakasyhteistyö (n=177)	3,44
	Asiakaskannattavuuden seuranta (n=178)	3,52

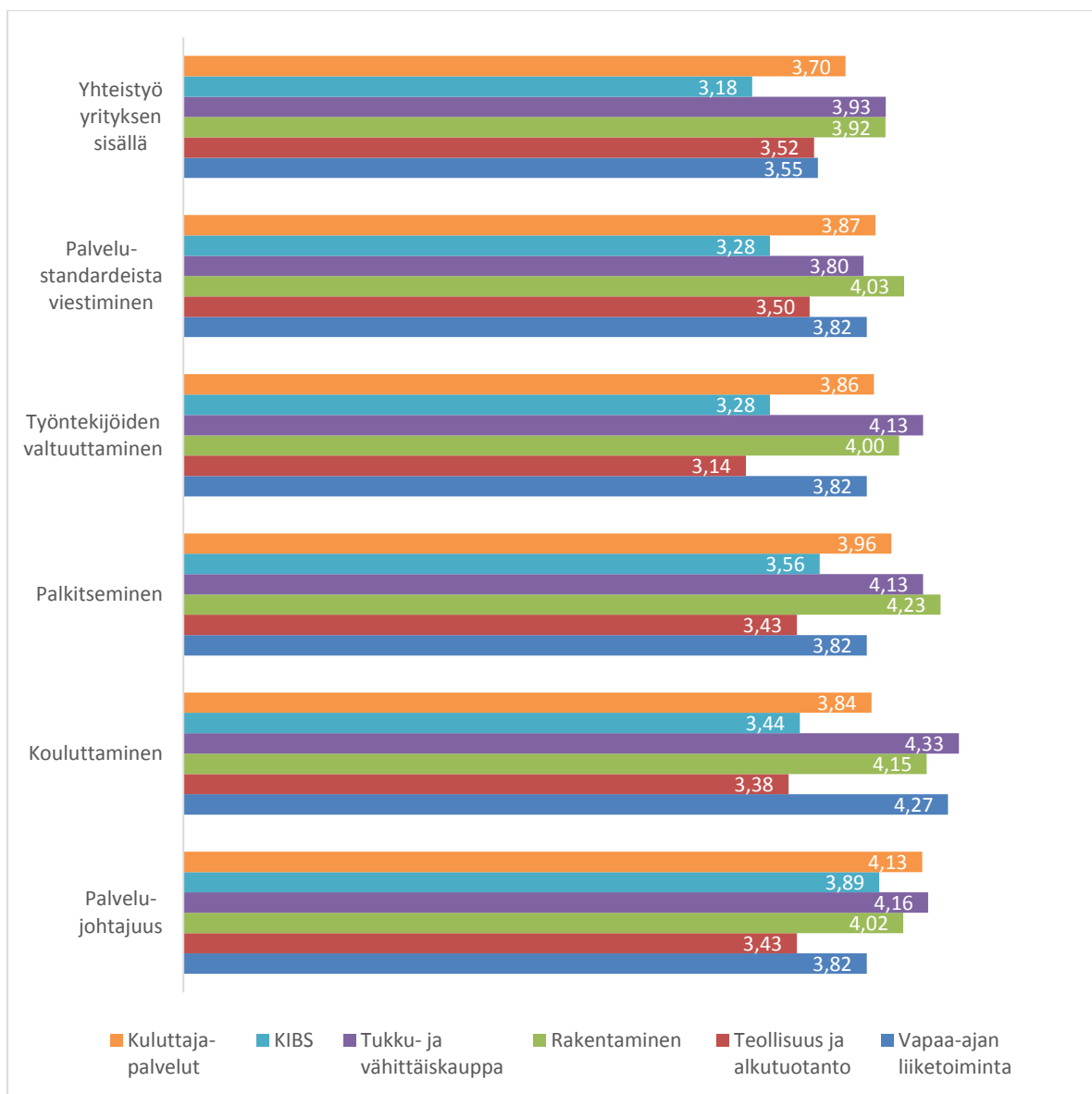
Seuraavaksi tarkastellaan, onko koulutus- ja kehittämistarpeissa eroja yrityksen toimialan, koon, iän ja kansainvälistymisen suhteen. Mikäli luokitteluryhmiä oli enemmän kuin kaksi, käytettiin keskiarvoerojen tarkastelussa yksisuuntaista varianssianalyysia (Oneway ANOVA) ja tarkemmin eri kokoryhmien välisiä eroja analysoitiin post hoc -testeillä (Tukey ja Dunnett C). Kun luokitteluryhmiä oli kaksi (esim. kansainvälisyyttä tarkasteltaessa), ryhmien keskiarvojen välistä tilastollista eroavuutta testattiin t-testillä.

Toimialakohtainen vertailu

Toimialakohtaisesti tarkasteltuna keskiarvoissa ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja. Yleisesti ottaen voidaan kuitenkin todeta, että rakentamisen parissa toimivissa yrityksissä koettiin eniten koulutus- ja kehittämistarvetta (ks. kuvat 34 ja 35). Näiden yritysten koulutus- ja kehittämistarpeiden keskiarvot olivat joka osa-alueella korkeimpien joukossa. Vähäisintä koulutus- ja kehittämistarpeet näyttäisivät keskiarvojen perusteella olevan asiantuntijapalveluja (KIBS) tarjoavien sekä teollisuudessa ja alkutuotannossa toimivien yritysten parissa.



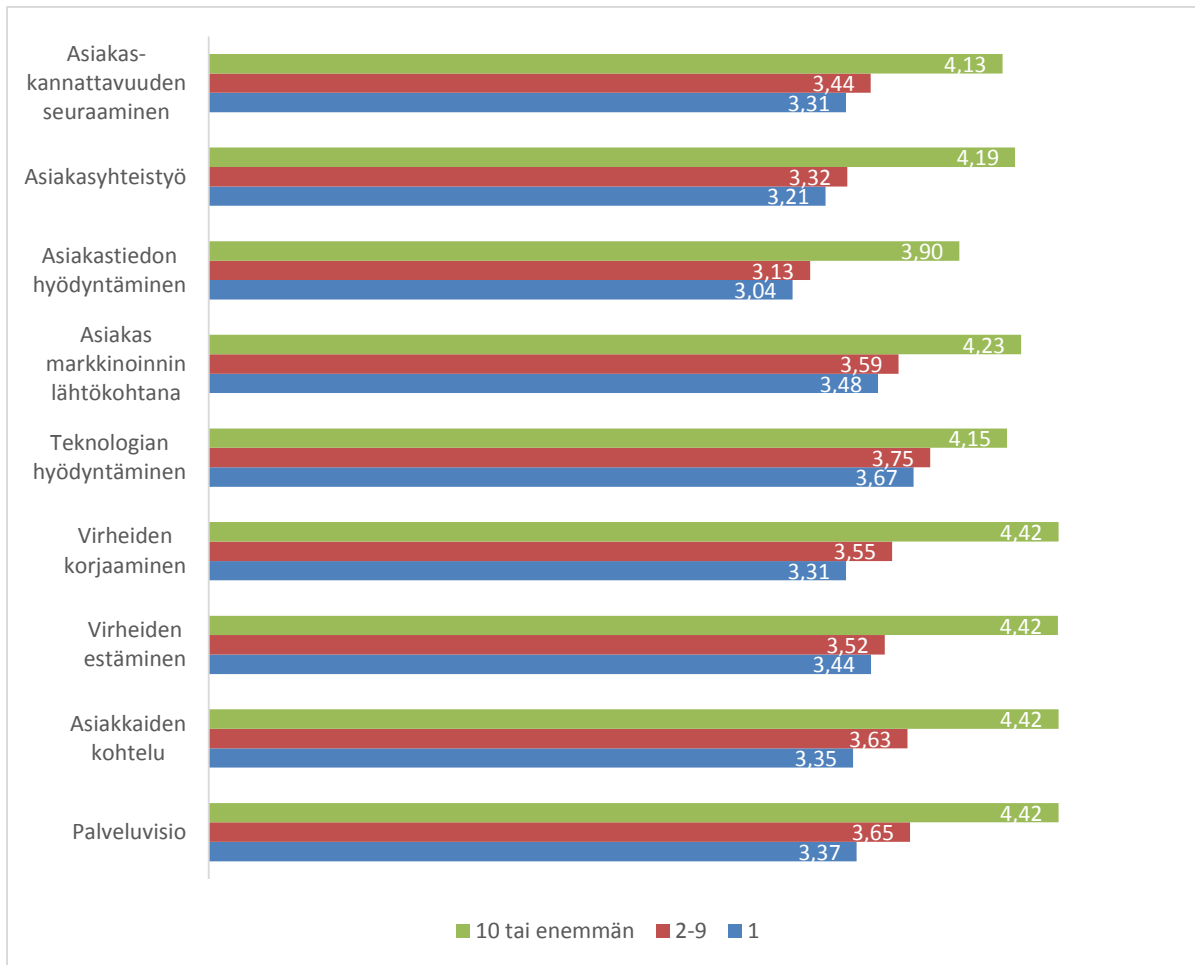
Kuvio 34. Kehittämistarpeet toimialoittain (kaikki vastaajat).



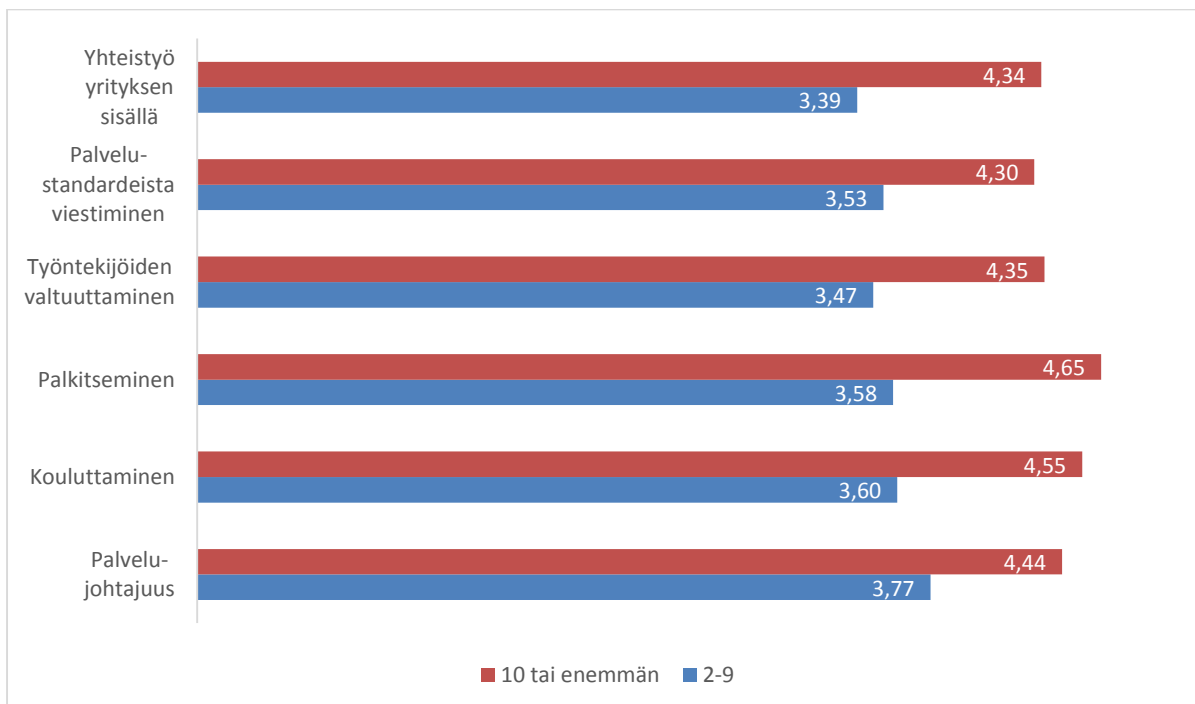
Kuvio 35. Kehittämistarpeet toimialoittain (ei yksinyrittäjät).

Yrityskoon mukainen vertailu

Yritysrakenne ja siten johdon merkitys sekä vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä muuttuvat yrityskoon kasvaessa. Siksi on olennaista selvittää, onko palveluorientaation eri osa-alueiden koulutus- ja kehittämistarpeiden keskiarvojen välillä merkittäviä eroja yrityskoon mukaan. Koulutus- ja kehittämistarpeet näyttäisivät lisääntyvän yrityksen koon kasvaessa niin työntekijämäärän kuin vuosittaisen liikevaihdonkin suhteen (ks. kuvat 36, 37, 38 ja 39). Kaikkien muiden osa-alueiden kohdalla löytyy tilastollisesti merkitseviä eroja (ks. taulukot 8, 9 ja 10), paitsi teknologian hyödyntämisessä ja asiakkaan ottamisessa markkinoinnin lähtökohdaksi.



Kuvio 36. Kehittämistarpeet työntekijämäärän mukaan (kaikki vastaajat).



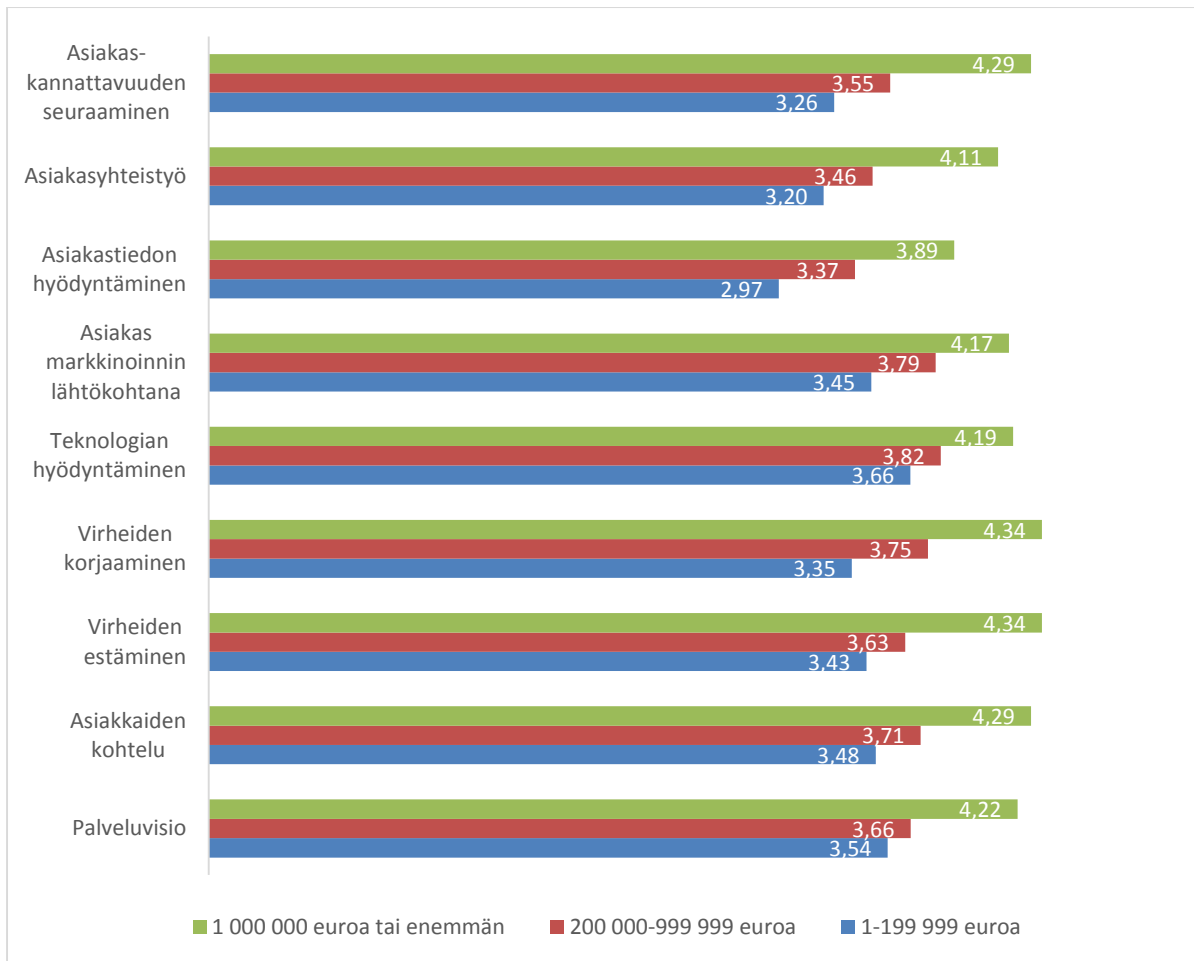
Kuvio 37. Kehittämistarpeet työntekijämäärän mukaan (ei yksinyrittäjät).

Taulukko 8. Kehittämistarpeiden keskiarvot työntekijämäärän mukaan ja varianssianalyysin tulokset.

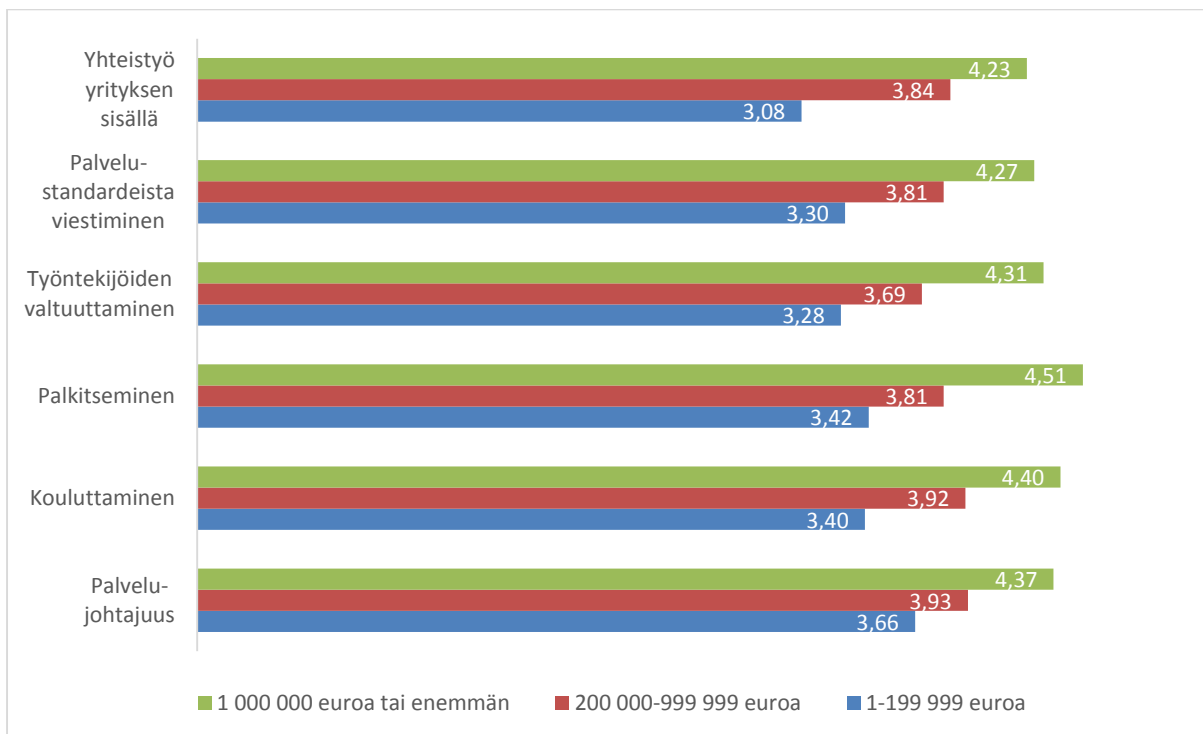
Työntekijämäärä (kaikki)					
	1	2-9	≥10	F-arvo	p-arvo
Palveluvisio	3,37	3,65	4,42	4,581	0,012
Tilastollisesti merkitsevät erot yksinyrittäjien ja vähintään 10 henkilöä työllistävien yritysten välillä (Tukey=0,009) sekä 2-9 henkilöä ja vähintään 10 henkilöä työllistävien yritysten välillä (Tukey=0,047).					
Asiakkaiden kohtelu	3,35	3,63	4,42	4,765	0,010
Tilastollisesti merkitsevät erot yksinyrittäjien ja vähintään 10 henkilöä työllistävien yritysten välillä (Tukey=0,007) sekä 2-9 henkilöä ja vähintään 10 henkilöä työllistävien yritysten välillä (Tukey=0,041).					
Virheiden estäminen	3,44	3,52	4,42	4,235	0,016
Tilastollisesti merkitsevät erot yksinyrittäjien ja vähintään 10 henkilöä työllistävien yritysten välillä sekä 2-9 henkilöä ja vähintään 10 henkilöä työllistävien yritysten välillä (Dunnnett-C ≤ 0,05).					
Virheiden korjaaminen	3,31	3,55	4,42	4,722	0,010
Tilastollisesti merkitsevät erot yksinyrittäjien ja vähintään 10 henkilöä työllistävien yritysten välillä sekä 2-9 henkilöä ja vähintään 10 henkilöä työllistävien yritysten välillä (Dunnnett-C ≤ 0,05).					
Asiakastiedon hyödyntäminen	3,04	3,13	3,90	3,255	0,041
Tilastollisesti merkitsevä ero yksinyrittäjien ja vähintään 10 henkilöä työllistävien yritysten välillä (Tukey=0,048).					
Asiakasyhteistyö	3,21	3,32	4,19	4,117	0,018
Tilastollisesti merkitsevät erot yksinyrittäjien ja vähintään 10 henkilöä työllistävien yritysten välillä (Tukey=0,021) sekä 2-9 henkilöä ja vähintään 10 henkilöä työllistävien yritysten välillä (Tukey=0,029).					

Taulukko 9. Kehittämistarpeiden keskiarvot työntekijämäärän mukaan (ei yksinyrittäjät) ja t-testin tulokset.

Työntekijämäärän (ei yksinyrittäjät)				
	2-9	≥10	t-arvo	p-arvo
Palvelujohtajuus	3,77	4,44	-2,198	0,030
Työntekijöiden valtuuttaminen	3,47	4,35	-2,629	0,010
Palkitseminen	3,58	4,65	-3,339	0,001
Kouluttaminen	3,60	4,55	-3,021	0,003
Palvelustandardeista viestiminen	3,53	4,30	-2,420	0,017
Yhteistyö yrityksen sisällä	3,39	4,34	-2,888	0,005



Kuvio 38. Kehittämistarpeet vuotuisen liikevaihdon mukaan (kaikki vastaajat).



Kuvio 39. Kehittämistarpeet vuotuisen liikevaihdon mukaan (ei yksinyrittäjät).

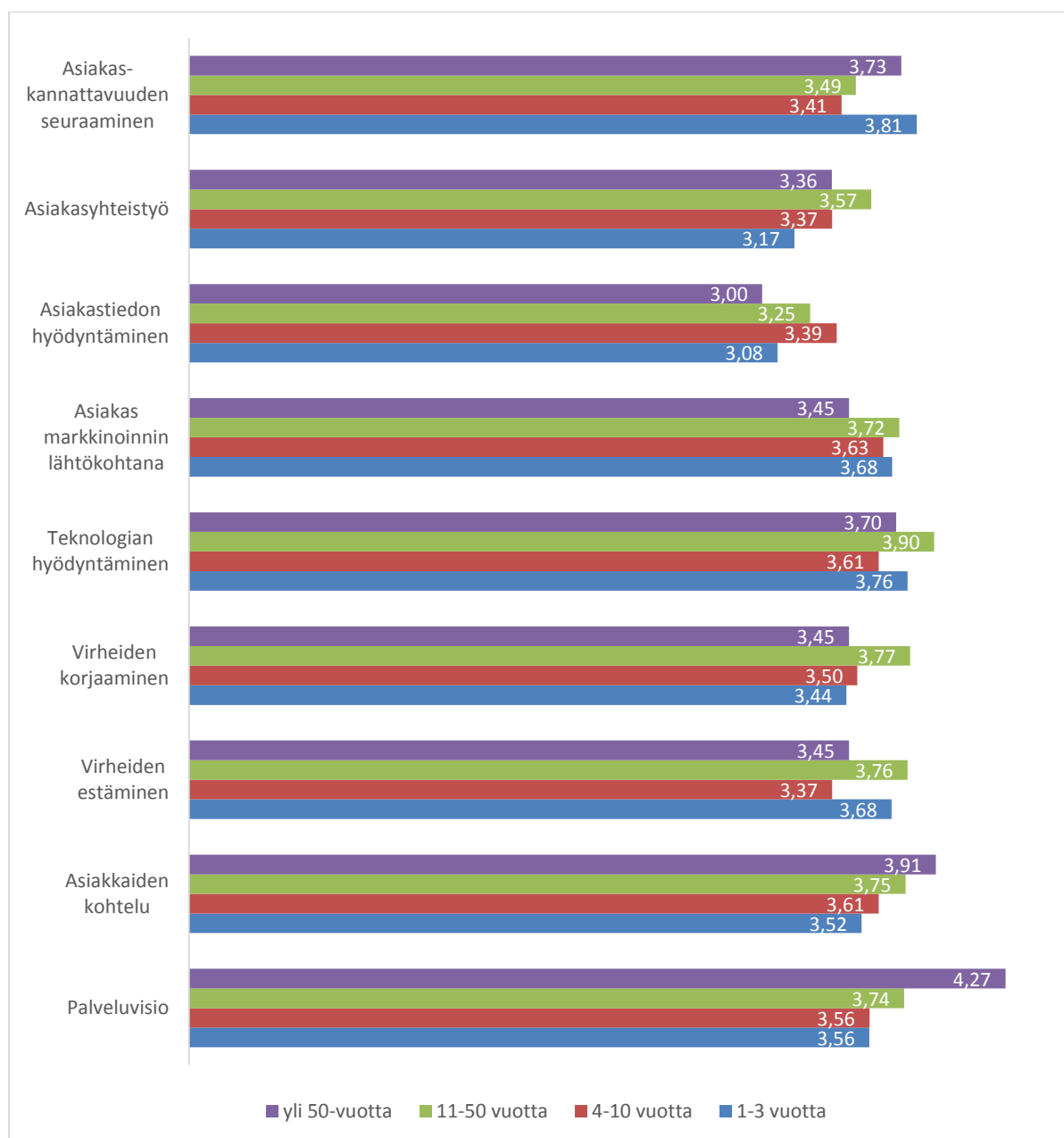
Taulukko 10. Kehittämistarpeiden keskiarvot vuotuisen liikevaihdon mukaan ja varianssianalyysin tulokset.

Liikevaihto (€, kaikki)					
	1-199 999	200 000-999 999	≥1 000 000	F-arvo	p-arvo
Asiakkaiden kohtelu	3,48	3,71	4,29	3,530	0,031
Tilastollisesti merkitsevä ero 1-199 999 euroa liikevaihtoa tekevien ja vähintään miljoona euroa liikevaihtoa tekevien yritysten välillä (Tukey 0,023).					
Virheiden estäminen	3,43	3,63	4,34	4,190	0,017
Tilastollisesti merkitsevä ero 1-199 999 euroa liikevaihtoa tekevien ja vähintään miljoona euroa liikevaihtoa tekevien yritysten välillä (Dunnett-C ≤ 0,05).					
Virheiden korjaaminen	3,35	3,75	4,34	4,949	0,008
Tilastollisesti merkitsevä ero 1-199 999 euroa liikevaihtoa tekevien ja vähintään miljoona euroa liikevaihtoa tekevien yritysten välillä (Dunnett-C ≤ 0,05).					
Asiakastiedon hyödyntäminen	2,97	3,37	3,89	4,419	0,013
Tilastollisesti merkitsevä ero 1-199 999 euroa liikevaihtoa tekevien ja vähintään miljoona euroa liikevaihtoa tekevien yritysten välillä (Tukey 0,011).					
Asiakasyhteistyö	3,20	3,46	4,11	4,091	0,018
Tilastollisesti merkitsevä ero 1-199 999 euroa liikevaihtoa tekevien ja vähintään miljoona euroa liikevaihtoa tekevien yritysten välillä (Tukey 0,013).					
Asiakaskannattavuuden seuraaminen	3,26	3,55	4,29	4,851	0,009
Tilastollisesti merkitsevä ero 1-199 999 euroa liikevaihtoa tekevien ja vähintään miljoona euroa liikevaihtoa tekevien yritysten välillä (Tukey 0,006).					
Liikevaihto (€, ei yksinyrittäjät)					
Työntekijöiden valtuuttaminen	3,28	3,69	4,31	4,314	0,016
Tilastollisesti merkitsevä ero 1-199 999 euroa liikevaihtoa tekevien ja vähintään miljoona euroa liikevaihtoa tekevien yritysten välillä (Tukey 0,011).					
Palkitseminen	3,42	3,81	4,51	5,187	0,007
Tilastollisesti merkitsevä ero 1-199 999 euroa liikevaihtoa tekevien ja vähintään miljoona euroa liikevaihtoa tekevien yritysten välillä (Tukey 0,005).					
Kouluttaminen	3,40	3,92	4,40	4,555	0,12
Tilastollisesti merkitsevä ero 1-199 999 euroa liikevaihtoa tekevien ja vähintään miljoona euroa liikevaihtoa tekevien yritysten välillä (Tukey 0,009).					
Palvelustardeista viestiminen	3,30	3,81	4,27	4,251	0,016
Tilastollisesti merkitsevä ero 1-199 999 euroa liikevaihtoa tekevien ja vähintään miljoona euroa liikevaihtoa tekevien yritysten välillä (Tukey 0,013).					
Yhteistyö yrityksen sisällä	3,08	3,84	4,23	6,129	0,003
Tilastollisesti merkitsevä ero 1-199 999 euroa liikevaihtoa tekevien ja vähintään miljoona euroa liikevaihtoa tekevien yritysten välillä (Tukey 0,003).					

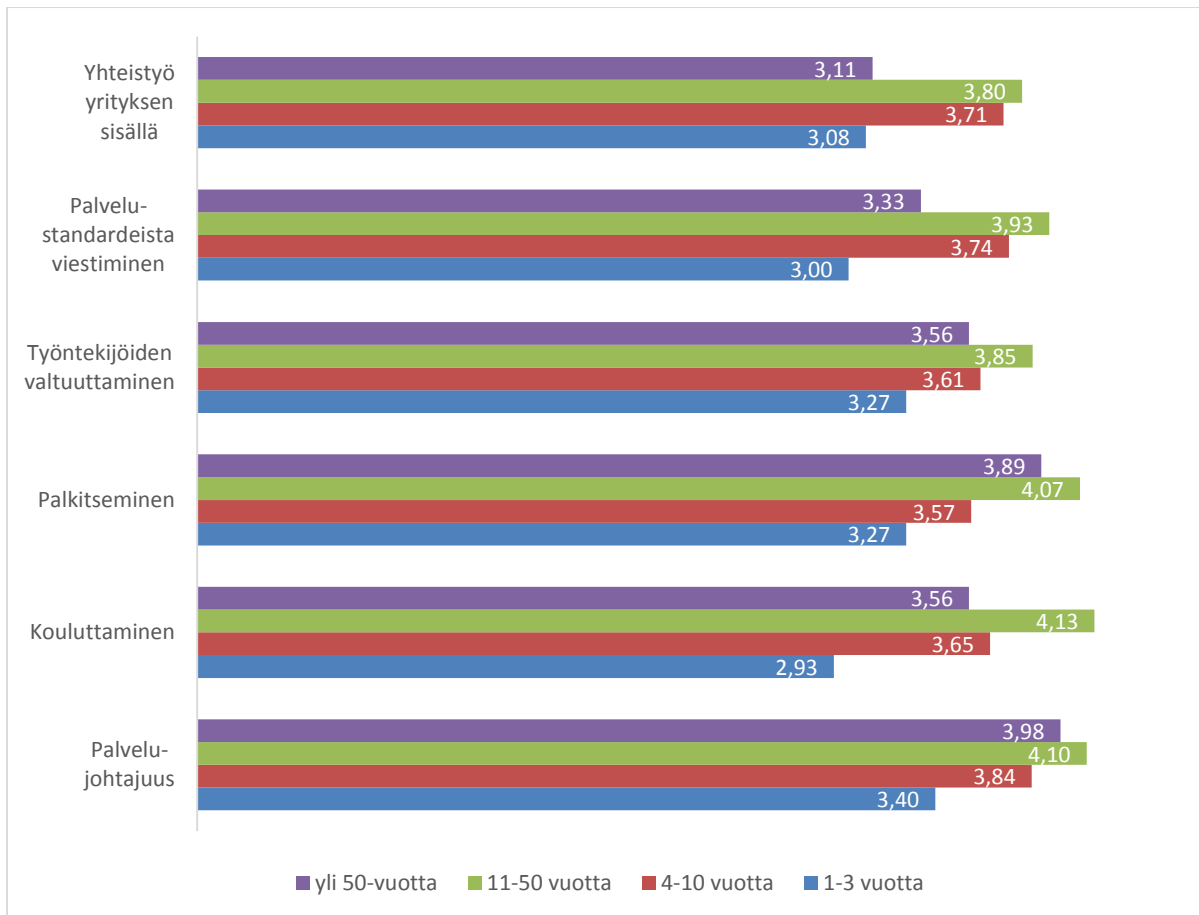
Yrityksen iän mukainen vertailu

Kun verrataan koulutus- ja kehittämistarpeita yrityksen iän mukaan, voidaan todeta, että aloittavilla yrityksillä (1-3 vuotta) näyttäisi olevan vähiten tarvetta koulutukseen (ks. kuviot 40 ja 41). Näiden yritysten keskiarvot ovat kaikilta muilta osin alhaisimpia paitsi *asiakaskannattavuuden seuraamisen*,

asiakas markkinoinnin lähtökohtana osa-alueen, *teknologian hyödyntämisen* sekä *virheiden estämisen* osalta. Eniten koulutus- ja kehittämistarpeita näyttäisi olevan toimintansa jo vakiinnuttaneilla, 11-50-vuotiailla yrityksillä. Näiden yritysten suurimmat kehittämisen kohteet liittyvät *henkilöstöjohtamiseen* ja *palvelujen johtamiseen*. Vanhimpien, yli 50 vuotta toiminnassa olleiden yritysten, suurin koulutus- ja kehittämistarve liittyi myös *palvelujen johtamiseen*. Ainoa tilastollisesti merkitsevä ero löytyi *kouluttamisen* kohdalta, joka osoitti, että 11-50 vuotta toiminnassa olleilla yrityksillä on asian suhteen suurempi kehittämistarve kuin aloittavilla yrityksillä (ks. taulukko 11).



Kuvio 40. Kehittämistarpeet yrityksen iän mukaan (kaikki vastaajat).



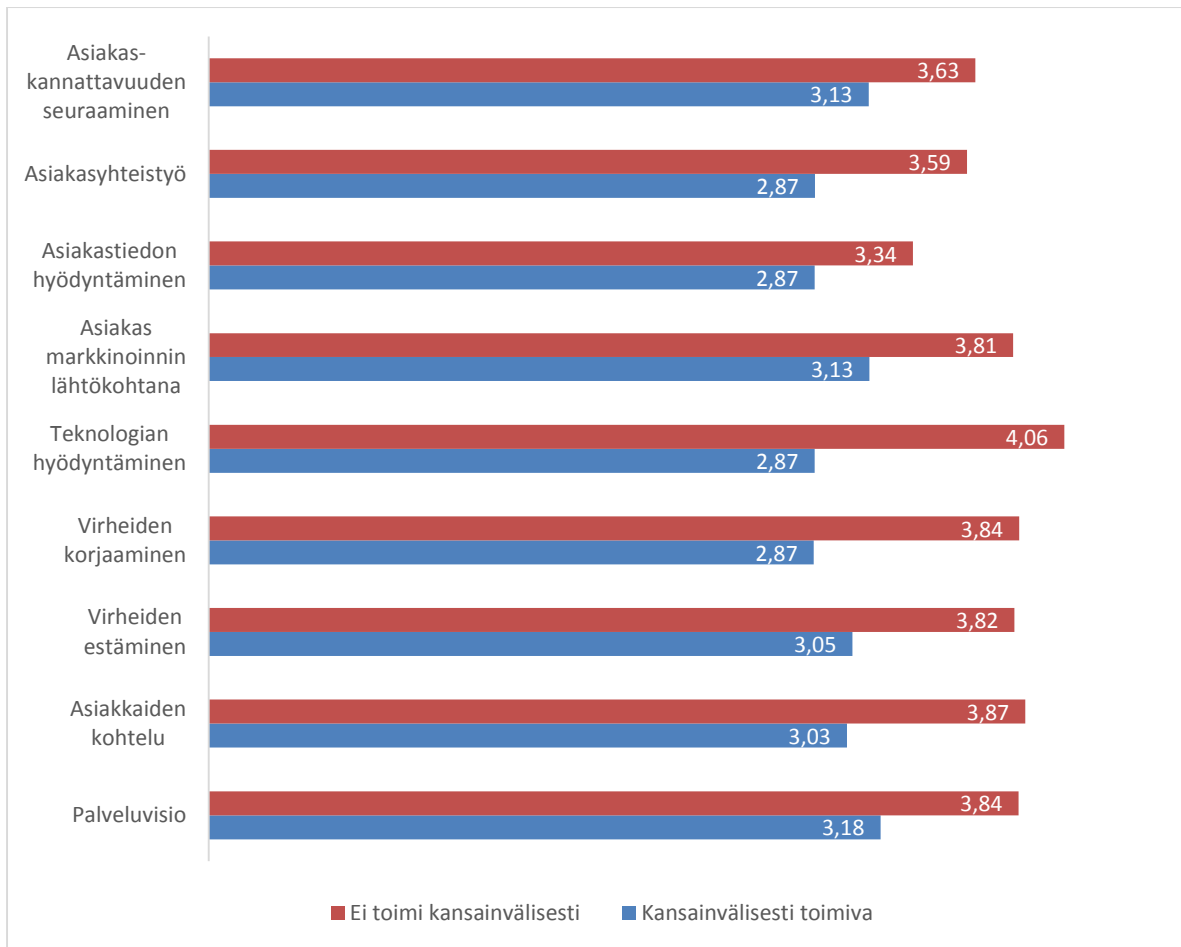
Kuvio 41. Kehittämistarpeet yrityksen iän mukaan (ei yksinyrittäjät).

Taulukko 11. Kehittämistarpeiden keskiarvot yrityksen iän mukaan ja varianssianalyysin tulokset.

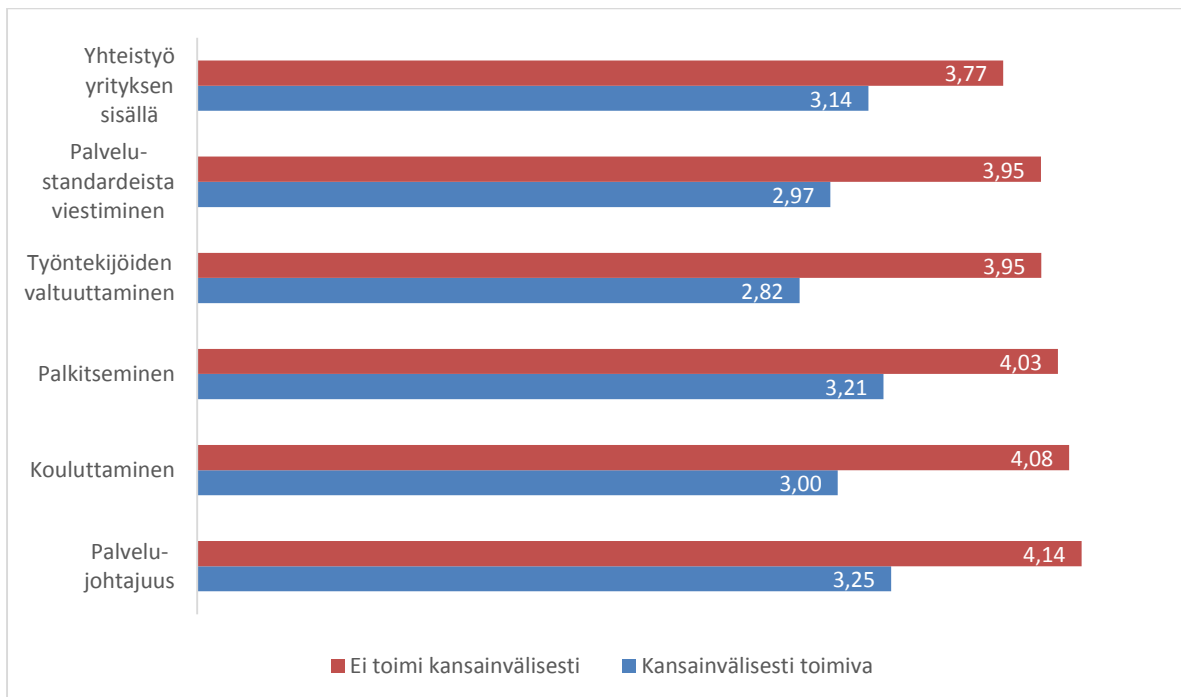
Yrityksen ikä (ei yksinyrittäjät)						
	1-3 vuotta	4-10 vuotta	11-50 vuotta	yli 50 vuotta	F-arvo	p-arvo
Kouluttaminen	3,40	3,84	4,10	3,98	2,904	0,038
Tilastollisesti merkitsevä ero 1-3-vuotiaiden ja 11-50-vuotiaiden välillä (Tukey 0,032).						

Kansainvälistymisen mukainen vertailu

Kun yrityksiä verrataan kansainvälistymisen suhteen, voidaan huomata, että kotimaan markkinoilla toimivat yritykset kokevat huomattavasti suurempaa tarvetta koulutukseen ja kehittämiseen tutkimuksen kohteena olevilla osa-alueilla kuin kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset (ks. kuvat 42 ja 43). Tilastollisesti merkitseviä eroja keskiarvoissa löytyy kaikilta muilta osa-alueilta paitsi asiakaskannattavuuden seuraaminen ja asiakastiedon hyödyntäminen (ks. taulukko 12).



Kuvio 42. Kehittämistarpeet kansainvälisyyden mukaan (kaikki vastaajat).



Kuvio 43. Kehittämistarpeet kansainvälisyyden mukaan (ei yksinyrittäjät).

Taulukko 12. Kehittämistarpeiden keskiarvot kansainvälisyyden mukaan ja t-testin tulokset.

Kansainvälisyys (kaikki)				
	Kyllä	Ei	t-arvo	p-arvo
Palveluvisio	3,18	3,84	-2,280	0,024
Asiakkaiden kohtelu	3,03	3,87	-3,009	0,003
Teknologian hyödyntäminen	2,87	4,06	-3,986	0,000
Virheiden estäminen	3,05	3,82	-2,615	0,010
Virheiden korjaaminen	2,87	3,84	-3,276	0,001
Asiakas markkinoinnin lähtökohtana	3,13	3,81	-2,319	0,022
Asiakasyhteistyö	2,87	3,59	-2,406	0,017
Kansainvälisyys (ei yksinyrittäjät)				
Palvelujohtajuus	3,25	4,14	-2,835	0,005
Työntekijöiden valtuuttaminen	2,82	3,95	-3,315	0,001
Palkitseminen	3,21	4,03	-2,415	0,017
Kouluttaminen	3,00	4,08	-3,355	0,001
Palvelustandardeista viestiminen	2,97	3,95	-3,049	0,003

YHTEENVETO KEHITTÄMISTARPEISTA

Jotta voitiin paremmin arvioida, mistä löytyvät yritysten tärkeimmät kehittämiskohteet, eri osa-alueiden osaamiseen ja koulutustarpeisiin liittyviä keskiarvoja tarkasteltiin yhdessä. Tarkastelussa sovellettiin tärkeys-suoritusanalyysiä (importance-performance analysis) (esim. Magal & Levenburg 2005, Hawes & Rao 1995).

Analyysi aloitettiin siten, että kullekin osa-alueelle laskettiin keskiarvot niin osaamiseen kuin koulutustarpeisiin liittyen. Osaamisen tarkastelussa käytettiin eri osa-alueista muodostettuja summamuuttujia. Summamuuttujista löytyvät tarkemmat tiedot liitteestä 1 sivulta 47. Koulutustarvetta kunkin osa-alueen kohdalla kysyttiin yhdellä väittämällä.

Seuraavassa vaiheessa piirrettiin koordinaatisto, jossa x-akseli kuvaa koulutustarvetta ja y-akseli osaamista. Akselit leikkaavat toisensa kokonaiskeskiarvojen kohdalla ja näin koordinaatistoon muodostuu neljä lohkoa. Nämä neljännekset edustavat toimintaehdotuksia niihin sijoituville osa-alueille. Eri neljännekset nimettiin seuraavasti: vähäisen koulutustarpeen ja osaamisen neljännes on ”tarkkaile”; vähäisen koulutustarpeen, mutta korkean osaamisen neljännes on ”jatka”; korkean koulutustarpeen ja osaamisen neljännes on ”skarppaa” ja korkean koulutustarpeen, mutta vähäisen osaamisen neljännes on ”kehitä”.

Koordinaatistoja on kaksi. Toiseen sijoittuvat ne palveluorientaation ja vuorovaikutusorientaation osa-alueet, jotka soveltuvat kaikille yrityskoosta riippumatta (ks. kuvio 44) ja toisessa on ne osa-alueet, jotka liittyvät johdon ja henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen, jolloin tarkastelusta on poistettu yhden henkilön työllistävät yritykset (ks. kuvio 45).

Tuloksista on havaittavissa, että korkean osaamisen ja koulutustarpeen ”skarppaa” -neljännekseen sijoittuvat palvelujen johtamiseen liittyvät osa-alueet *palveluvisio* ja *palvelujohtajuus*. Palvelujärjestelmien kohdalta sinne sijoittuvat *virheiden estäminen* ja *korjaaminen*. Myös *asiakkaiden*

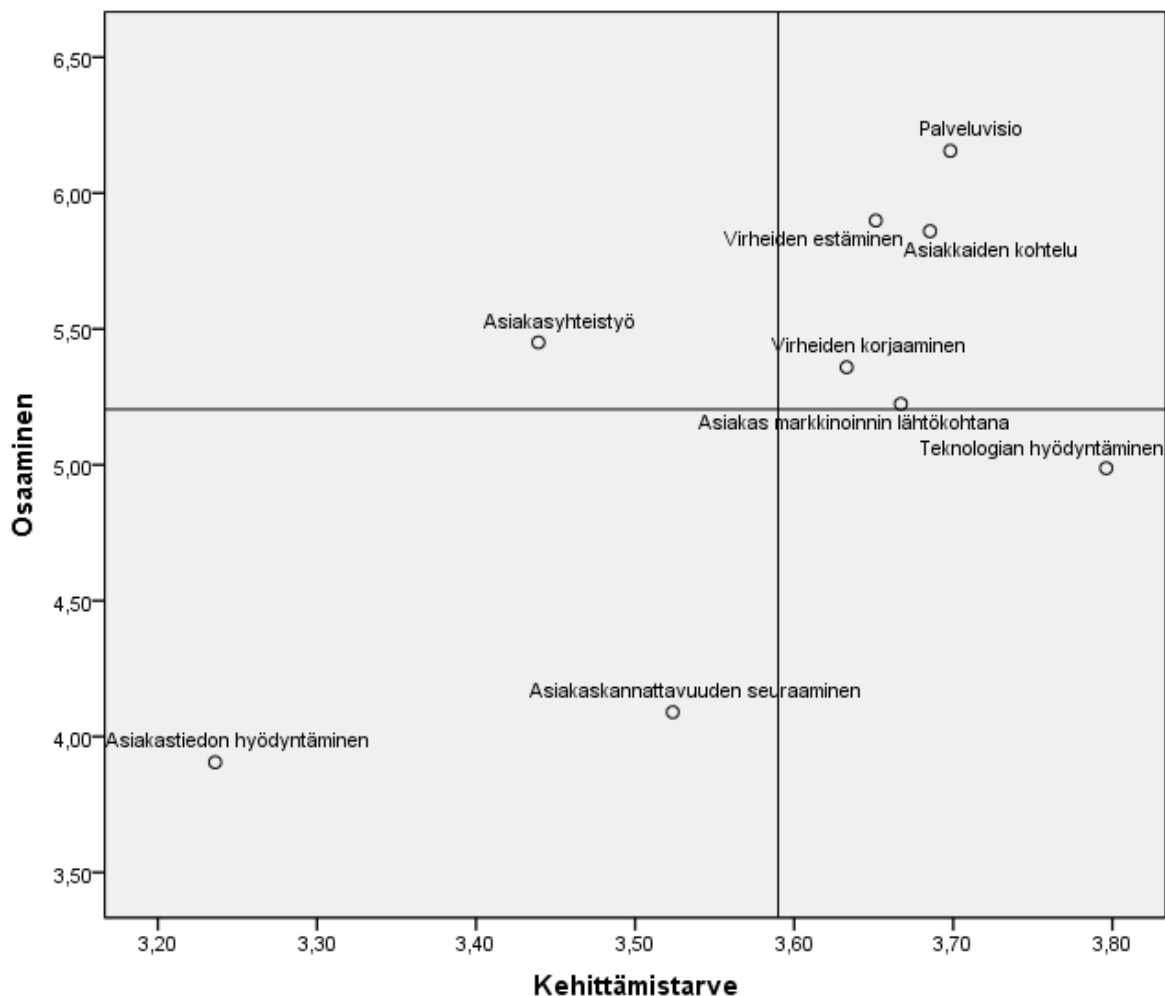
kohtelu ja asiakas markkinoinnin lähtökohtana ovat osa-alueita, joissa osaaminen koetaan hyväksi, mutta samalla niihin kaivataan vielä kehittämistä ja skarppaamista.

”Jatka” -neljännekseen, jossa osaaminen on hyvää ja koulutustarve vähäistä sijoittuivat *asiakasyhteistyö, yhteistyö yrityksen sisällä, palvelustandardeista viestiminen ja työntekijöiden valtuuttaminen*. Tulosten perusteella tutkimuksessa mukana olleet yritykset kokivat, että nämä osa-alueet ovat tällä hetkellä kunnossa.

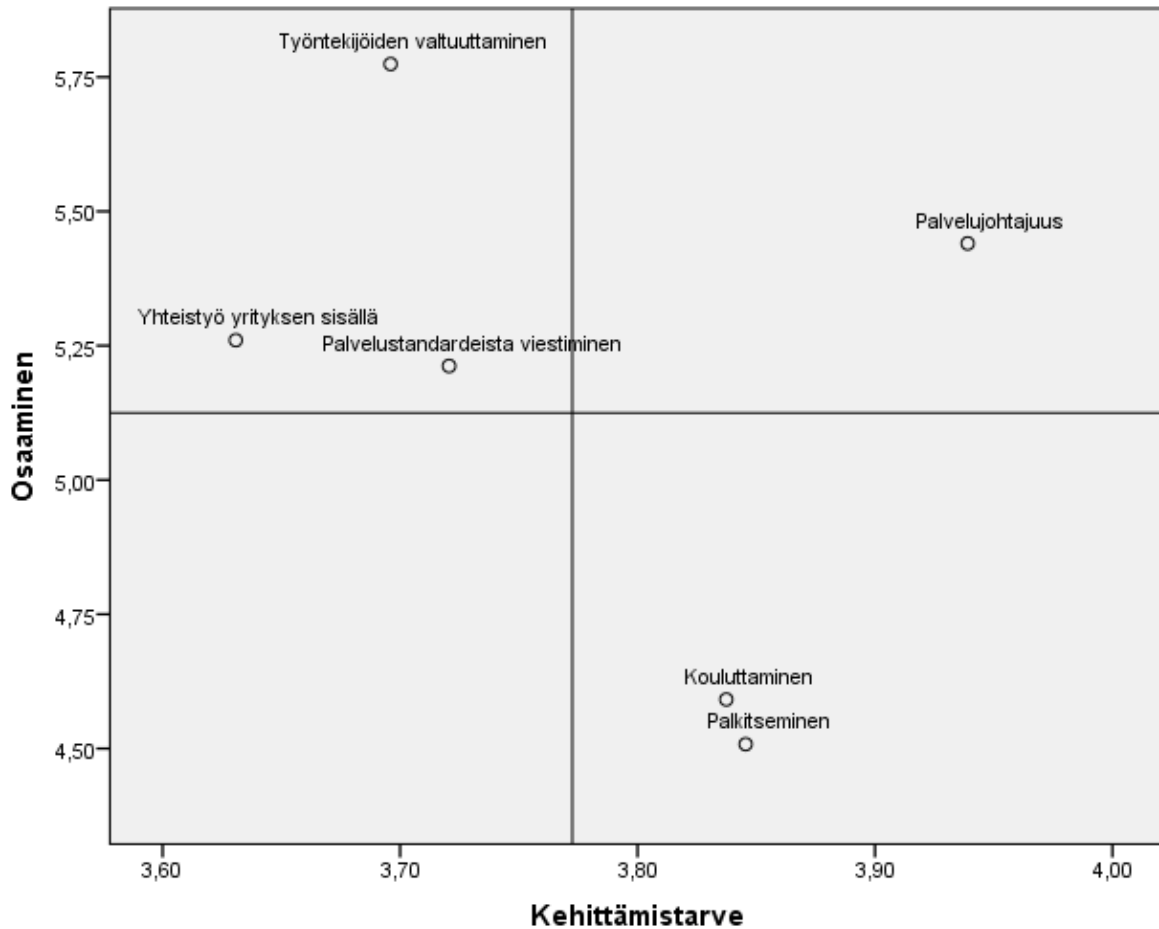
”Tarkkaile” -neljännekseen, jossa sekä osaaminen että koulutustarve tunnistettiin vähäisemmäksi, sijoittuivat *asiakaskannattavuuden seuraaminen* sekä *asiakastiedon hyödyntäminen*. Tulosten perusteella voidaan tulkita, että yrityksissä ei ole koettu tarvetta panostaa em. osa-alueisiin. Tilanteet niin yrityksessä kuin yrityksen toimintaympäristössä voivat kuitenkin muuttua ja siksi tähän neljännekseen sijoittuneiden osa-alueiden osaamista ja kehittämistarpeita kannattaa tarkkailla.

”Kehitä” -neljännekseen sijoittuivat *teknologian hyödyntäminen* ja henkilöstöjohtamiseen liittyvät *kouluttaminen* ja *palkitseminen*. Näillä osa-alueilla yritysten osaaminen oli heikompaa ja kehittämistarpeita ilmeni enemmän.

Kuvio 44. Osaamisen ja kehittämistarpeiden yhteisvertailu (kaikki vastaajat).



Kuvio 45. Osaamisen ja kehittämistarpeiden yhteisvertailu (ei yksinyrittäjät).



Jokaisella tarkastelussa olleella osa-alueella osaamisen keskiarvo oli suurempi kuin kehittämistarpeen keskiarvo, mikä kertoo siitä, että yrityksissä koetaan palveluihin liittyvän osaamisen olevan melko hyvällä tasolla. Silti yritykset kokivat myös, että osaamista tulee kehittää edelleen.

LÄHTEET

Antico, M., Moenaert, R.K., Lindgreen, A. & Wetzels, M.G.M. (2008), Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in manufacturing companies, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 337-358.

Baines, T.S., Lightfoot, H.W., Benedettini, O. & Kay, J.M. (2009), The servitization of manufacturing. A review of literature and reflection on future challenges, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547-567.

Conduit, J. & Mavondo, F.T. (2001), How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24.

Gebauer, H. (2008), Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment - strategy configurations, *Industrial Marketing Management*, 37(3), 278-291.

Gebauer, H., Edvardsson, B. & Bjurko, M. (2010), The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies, *Journal of Service Management*, 21(2), 237-259.

Gremler, D.D., Bitner, M.J. & Evans, K.R. (1994), The Internal Service Encounter, *International Journal of Service Industry Management*, 5(2), 34-56.

Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*, Second edition, Chichester: John Wiley & Sons.

Grönroos, Christian, Hyötyläinen, Raimo, Apilo, Tiina, Korhonen, Heidi, Malinen, Pekka, Piispa, Taina, Ryyänen, Tapani, Salkari, Iiro, Tinnilä, Markku ja Helle, Pekka (2007). Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Haasteena kannattava kasvu. Teknologiateollisuus.

Hawes, J.M & Rao, C.P. (1995), Using importance-performance analysis to develop health care marketing strategies, *Journal of Health Care Marketing*, 5(4), 19-25.

Homburg, C., Hoyer, W.D. & Fassnacht, M. (2002), Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes, *Journal of Marketing*, 66(4), 86-101.

Hyötyläinen, R. (2007), Palveluista teknologiayritysten kasvun eväät. Teoksessa Grönroos et al. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Haasteena kannattava kasvu. Ss. 14-25.

Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.

Kowalkowski, C., Witell, L. & Gustafsson, A. (2013), Any way goes: Identifying value constellations for service infusion in SMEs, *Industrial Marketing Management*, 42(1), 18-30.

Lings, I.N. & Greenley, G.E. (2005), Measuring Internal Market Orientation, *Journal of Service Research*, 7(3), 290-305.

Lynn, M.L., Lytle, R.S. & Bobek, S. (2000), Service orientation in transitional markets: does it matter? *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 279-298.

Lytle, R.S., Hom, P.W. & Mokwa, M.P. (1998), SERV*OR: A Managerial Measure of Organizational Service-Orientedness, *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.

Lytle, R.S. & Timmerman, J.E. (2006), Service orientation and performance: an organizational perspective, *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136-147.

Magal, S.R. & Levenburg, N.M. (2005), Using Importance-Performance Analysis to Evaluate E-Business Strategies among Small Businesses, *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*.

Miles, S.J. & Mangold, G. (2004), A Conceptualization of the Employee Branding Process, *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65-87.

Neu, W.A. & Brown, S.W. (2005), Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms, *Journal of Service Research*, 8(1), 3-17.

Nuutinen, M., Lappalainen, I., Valjakka, T. ja Airola, M. (2013), Arvioimalla oivallukseen. Opas matkalle palvelukulttuuriin. VTT

Oliveira, P. & Roth, A.V. (2012), Service orientation: the derivation of underlying constructs and measures, *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 156-190.

Oliva, R. & Kallenberg, R. (2003), Managing the transition from products to services, *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160-172.

Ramani, G. & Kumar, V. (2008), Interaction Orientation and Firm Performance, *Journal of Marketing*, 72(1), 27-45.

Reinartz, W. & Ulaga, W. (2008), How to Sell Services More Profitably, *Harvard Business Review*, 86(5), 90-96.

Tekes (2010). Palveluliiketoiminnan sanasto. Vocabulary of Service Business.

http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf

Liite 1. Summamuuttujat

Palveluvisio (Cronbachin alfa 0,885)

Yrityksessämme ollaan palveluhenkisiä käytännössä, ei vain puheen tasolla.

Yrityksessämme pyritään asiakkaiden palvelemiseen, ei vain taloudellisen hyödyn hakemiseen.

Yrityksemme perusajatuksena on palvella asiakkaita ja täyttää heidän tarpeensa.

Palvelujohtajuus (Cronbachin alfa 0,905)

Yrityksessämme korostetaan jatkuvasti hyvän palvelun merkitystä.

Yrityksemme johto on säännöllisesti tekemisissä asiakkaiden ja asiakaspalveluhenkilöstön kanssa.

Yrityksessämme mitataan jatkuvasti palvelun laatua.

Yrityksemme johto käyttää aikaa ja vaivaa palveluhenkisyiden edistämiseksi.

Yrityksemme johto huolehtii käytännössä - ei vain puheen tasolla - että työntekijöillä on käytettävissään hyvän palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit.

Yrityksemme johto panostaa henkilökohtaisesti palvelun laadun kehittämiseen.

Kouluttaminen (Cronbachin alfa 0,926)

Koulutamme jokaista työntekijäämme, jotta he pystyisivät tarjoamaan laadukasta palvelua.

Käytämme paljon aikaa ja vaivaa sellaiseen harjoitteluun, joka auttaa työntekijöitä tarjoamaan laadukasta palvelua todellisten asiakaskohtaamisten aikana.

Pyrimme koulutuksissa tunnistamaan ja parantamaan työntekijöiden asenteita asiakkaiden palvelemista kohtaan.

Palkitseminen (Cronbachin alfa 0,786)

Yrityksemme kannustimet ja palkitseminen perustuvat palvelun laatuun eikä vain tuottavuuteen.

Yrityksessämme huomioidaan ja jaetaan tunnustusta erinomaisesta palvelusta.

Asiakkaiden kohtelu (Cronbachin alfa 0,804)

Yrityksessämme palvellaan asiakkaita huomioiden heidän toiveensa mahdollisimman hyvin.

Yrityksessämme tehdään ”ekstraa” asiakkaiden hyväksi.

Palvelemme asiakkaita huomattavasti ystävällisemmin ja asiantuntevammin kuin kilpailijamme.

Yrityksessämme pyritään kaikkiin keinoin vähentämään asiakkaiden vaivaa.

Työntekijöiden valtuuttaminen (Cronbachin alfa 0,859)

Työntekijämme tekevät usein asiakkaiden palvelemiseen liittyviä tärkeitä päätöksiä ilman, että heidän tarvitsee pyytää lupaa johdolta.

Työntekijöillä on vapaus ja valta toimia itsenäisesti hyvän palvelun varmistamiseksi.

Palvelustandardeista viestiminen (Cronbachin alfa 0,918)

Hyödynnämme sisäisiä standardeja, jotta havaitsemme virheet, ennen kuin asiakkaat ehtivät huomauttamaan niistä.

Tietoa asiakkaista viestitään ja siitä kerrotaan selkeästi kaikille yrityksemme työntekijöille.

Jokainen yrityksemme työntekijä ymmärtää palvelun laadulle asettamamme standardit.

Huomioimme yrityksessämme, kuinka eri työntekijät toimivat yhdessä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yrityksessämme viestitään avoimesti kaikille työntekijöille palvelun laatua koskevista vaatimuksista.

Virheiden estäminen (Cronbachin alfa 0,851)

Teemme kaikkemme ennaltaehkäistäksemme asiakkaiden ongelmia.
Ehkäisemme asiakkaiden ongelmia kaikin keinoin mieluummin kuin reagoimme niihin jälkikäteen.
Kuuntelemme asiakkaitamme aktiivisesti palvelun laatua koskien.

Virheiden korjaaminen (Cronbachin alfa 0,837)

Hoidamme erinomaisesti asiakkaiden valitukset ja niiden selvittämisen.
Parannamme systemaattisesti kykyämme ratkaista ongelmatilanteita.
Olemme jälkikäteen yhteydessä asiakkaisiimme varmistaaksemme palvelun toimituksen onnistumisen.
Tarjoamme palvelullemme tyytyväisyystakuun.
Jokainen yrityksessämme tietää, mitä hyvä ja huono palvelu ovat.

Teknologian hyödyntäminen (Cronbachin alfa 0,964)

Hyödynnämme uusinta teknologiaa parantaaksemme kykyämme palvella asiakkaita.
Hyödynnämme teknologiaa palvelun laadun parantamiseksi.
Hyödynnämme laajalti teknologiaa asiakaspalveluhenkilöstön tukena.

Sisäinen palvelu (Cronbachin alfa 0,932)

Jokainen yrityksessämme ymmärtää, kuinka hänen toimintansa vaikuttaa loppuasiakkaan kokemaan laatuun (myös silloin, kun työntekijä ei ole suorassa kontaktissa loppuasiakkaaseen).
Jokainen yrityksessämme ymmärtää, kuinka hänen toimintansa vaikuttaa toisten työntekijöiden mahdollisuuksiin hoitaa työnsä.
Jokainen yrityksessämme pyrkii aktiivisesti poistamaan toimintaa haittaavia raja-aitoja esimerkiksi eri työntekijäryhmien väliltä.
Viestintä yrityksessämme toimii hyvin sekä ylhäältä alaspäin (johto-työntekijät) että alhaalta ylöspäin (työntekijät-johto).

Asiakas markkinoinnin lähtökohtana (Cronbachin alfa 0,741)

Yrityksessämme ajatellaan, että kaikkia asiakkaiden tarpeita ei voida tyydyttää samoilla tuotteilla ja/tai palveluilla.
Yrityksemme on löytänyt tasapainon yhtenäistämisen (kaikille samanlaista) ja räätälöinnin (jokaiselle erilaisia tuotteita ja/tai palveluita) välillä.
Etsimme ja pyrimme aktiivisesti saamaan asiakkaaksemme meille parhaiten sopivia asiakkaita.
Yrityksessämme ajatellaan, että asiakkaat reagoivat yrityksemme markkinointiin yksilöllisesti.

Asiakastiedon hyödyntäminen (Cronbachin alfa 0,849)

Yrityksessämme kerätään systemaattisesti tietoa kunkin asiakkaan ostoista.
Meillä on tietoa kunkin asiakkaan kaikesta aiemmasta ostokäyttäytymisestä.
Analysoimme yksittäisten asiakkaiden aiempia ostoksia ennustaaksemme asiakkaan ostokäyttäytymistä tulevaisuudessa.
Kaikilla asiakkaiden kanssa tekemisissä olevilla työntekijöillä on vapaa pääsy asiakastietoihin.

Asiakasyhteistyö (Cronbachin alfa 0,878)

Kannustamme asiakkaita kertomaan meille mielipiteensä tuotteistamme ja/tai palveluistamme.
Kannustamme asiakkaita kertomaan muille asiakkaille mielipiteensä tuotteistamme ja/tai palveluistamme.

Kannustamme asiakkaita osallistumaan ja toimimaan yhteistyössä tuotteidemme ja/tai palveluidemme kehittämisessä.

Asiakaskannattavuuden seuraaminen (Cronbachin alfa 0,824)

Tiedämme tarkasti kunkin asiakkaan taloudellisen kannattavuuden.

Arvioimme kunkin asiakkaan tulevaisuuden kannattavuutta.

Arvioimme, kuinka paljon yksittäiset markkinointitoimenpiteemme tuovat lisämyyntiä.

”ASIAKASLÄHTÖISIÄ ME OLLAAN OLTU AINA” - YHTEENVETOA JULKISEN SEKTORIN HAASTATTELUISTA

*”Julkiseen sektoriin kuuluvat valtio ja kunnat. Valtiosektoriin luetaan valtion hallinto, yliopistot, Kansaneläkelaitos, Suomen Pankki ja valtion liikelaitokset. Kuntiin ja kuntayhtymiin luetaan kunnan hallinto, kunnallinen koululaitos, kuntien ja kuntayhtymien palvelulaitokset ja toimipaikat, jotka eivät ole yhtiömuotoisia, kuten terveyskeskukset, sairaalat, päiväkodit sekä kuntien ja kuntayhtymien liikelaitokset.”
(Tilastokeskuksen määritelmä)*

PALKKI-hankkeessa tehtiin kesällä 2013 haastatteluita, jotka kohdennettiin julkiselle sektorille. Haastattelujen avulla haluttiin selvittää julkisen sektorin koulutustarpeita ja käsityksiä palveluliiketoiminnasta. Kiinnostuksen kohteena oli myös asiakkaiden rooli palveluiden kehittämisessä. Haastattelut toteutti KTM Maria Laukkanen.

Haastateltavia organisaatioyksiköitä oli yksitoista ja haastateltavia henkilöitä kolmetoista, joten kahdessa haastattelussa oli haastateltavina kaksi henkilöä. Tässä raportissa kaikkia haastatteluja käsitellään kokonaisuuksina, eikä näiden kahden haastattelun kohdalla ole lähdetty erottelemaan sitä, kumpi haastateltava on kyseessä.

Suurin osa haastatelluista julkisen sektorin toimijoista työskentelee kuntasektorilla. Taulukkoon 13 haastateltujen organisaatiot on jaettu karkeasti kahteen osaan – suoraan kunnan palveluksessa oleviin ja muihin julkisiin, joka tässä sisältää niin valtiosektorin kuin kuntayhtymät ja muut kuntien rahoituksella toimivat organisaatiot.

Taulukko 13. Julkisen sektorin haastattelujen taustatietoja.

Haastattelu	Haastattelussa henkilöitä	Organisaatio
H1	1	Muu julkinen
H2	1	Kunta
H3	2	Kunta
H4	1	Muu julkinen
H5	1	Kunta
H6	1	Kunta
H7	2	Muu julkinen
H8	1	Muu julkinen
H9	1	Kunta
H10	1	Kunta
H11	1	Kunta

JULKISEN SEKTORIN ERITYISPIIRTEET

Ennen kuin siirrytään haastatteluissa esiin nousseisiin teemoihin, on syytä pohtia hieman sitä, mikä tekee julkisesta sektorista erilaisen yksityiseen sektoriin verrattuna. Ensinnäkin jo laissa määritellään, että julkisen sektorin tulee järjestää julkisia palveluita. Suomalaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa palveluja on tuotettu ns. universaaliperiaatteen mukaan. Tällä tarkoitetaan sitä, että *”kaikilla Suomessa asuvilla on oikeus saada julkisen sektorin tuottamia palveluja asuinpaikasta ja varallisuudesta riippumatta”*. Nämä palvelut on rahoitettu verovaroin ja niiden järjestäminen on 1960-luvulta lähtien kuulunut suurimmaksi osaksi juuri julkiselle sektorille. (Yksityisen palvelutuotannon rooli julkisessa palvelutuotannossa 2005, 13, 15, 17.)

Julkisten palveluiden erityispiirteiksi voidaan nähdä se, että niiden järjestämisestä määrätään lailla ja niiden rahoitus tulee verovaroista. Oma erityispiirteensä on myös se, että niihin vaikuttavat poliittiset tavoitteet. Kaiken kaikkiaan sekä rahoitus että julkisten palveluiden tuotannon suunnittelu ja toteuttaminen ovat julkisen hallinnon yksiköiden vastuulla. (Yksityisen palvelutuotannon rooli julkisessa palvelutuotannossa 2005, 17-18.)

Jos tarkastellaan julkisten palvelujen kenttää kokonaisuutena, niin voidaan todeta, että kustannuksiltaan suurin ryhmä ovat sosiaali- ja terveystyöpalvelut sekä koulutuspalvelut, jotka ovat enimmäkseen kuntien järjestämiä palveluja (Yksityisen palvelutuotannon rooli julkisessa palvelutuotannossa 2005, 13-14). Kuntien tuottamien julkisten palveluiden kenttä kattaa siis kuntalaisten peruspalvelut ja julkisen sektorin työnjako on hyvinvointipalveluiden osalta varsin selkeä. Siinä missä valtio määrää suuntaviivat, niin kunnat hoitavat toteutuksen. (Sallinen 2007, 55.)

Uutisoinnissa ja julkisessa keskustelussa onkin noussut esiin kuntien kyky selvittää lakisäätöistä palvelutuotannostaan samalla, kun väestö ikääntyy, kustannukset nousevat ja työvoiman saatavuudessa on ongelmia (Junnila, Aho, Fredriksson, Keskimäki, Lehto, Linna, Miettinen & Tynkkynen 2012, 19). Tämä tuli esiin myös haastatteluissa:

H3: *”--- väestö ikääntyy, kuntien ja valtion rahat loppuu ja palveluvelvoitteet on kovin isoja. Tai mitä on säädetty kunnille, niin niitä on valtavasti ja niitä säädetään lisää---*”

JULKISEN SEKTORIN ASIAKKAAT

”Julkisen vallan tehtävänä on edistää yksilön mahdollisuuksia osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan ja vaikuttaa häntä itseään koskevaan päätöksentekoon.”
(Suomen perustuslaki 731/1999, 14 §)

Ensimmäisenä varsinaisena teemana tässä raportissa käsitellään julkisen sektorin asiakkaita. Haastateltavia pyydettiin kertomaan muun muassa keitä heidän asiakkaansa ovat, kerätäänkö asiakkailta palautetta ja onko organisaatio asiakaslähtöinen. Nämä kysymykset ovat mielenkiintoisia, sillä on todettu, että myös julkisten palveluiden kehittämisessä ja toteuttamisessa asiakkaiden näkemyksiä voitaisiin hyödyntää enemmän (Larjovuori, Nuutinen, Heikkilä-Tammi ja Manka 2012, 8).

Lisäksi tiedetään, että Suomen kunnilla on koko Euroopan mittakaavassa laajin toiminta-alue ja näin ollen etenkin kunnan asukkaiden vaikuttamismahdollisuuksien huomioiminen on erittäin tärkeää (Ryynänen 2007, 161).

Asiakaslähtöisyys

Larjovuori ym. (2012) erottelevat asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden käsitteet. He toteavat, että sosiaali- ja terveystalvet ovat esimerkki siitä, miten toiminnassa ja sen kehittämisessä on lähtökohtana pidetty asiakkaan parasta ja asiakkaan tarpeita. Asiakaslähtöisyys on laajempi käsite kuin asiakaskeskeisyys, sillä siinä asiakas on mukana toiminnan ja sen kehittämisen lisäksi myös toiminnan suunnittelussa. (Larjovuori ym. 2012, 6.)

H2: *”--- meidän pitää yrittää palvella meidän asiakasta niin (hyvin) kuin vain voidaan”*

H6: *”-- kunnallakin asiakaslähtöisyys on lisääntynyt koko ajan.”*

H7: *”Kaikessa pyritään siihen, että asiakas on se, jota palvellaan ja joka otetaan ensimmäisenä huomioon, että ois semmonen hyvä palvelukokemus*

H8: *”-- asiakaslähtöisiä me on oltu aina ja sitä yritetään tietenkin aina parantaa --- (8)*

H10: *”On näitä palvelutuotantosektoreita, missä on pitkät perinteet tässä ja siellä on ennen kuin asiakaslähtöisyys sanana edes keksittiin, niin siellä oli jo sitä.”*

On huomioitava, että haastatelluille henkilöille asiakaslähtöisyys on varmaankin tutumpi termi kuin asiakaskeskeisyys ja voi olla, että osin siitä syystä näissä haastatteluissa nousi esiin juuri asiakaslähtöisyyden näkökulma.

Asiakastyytyväisyys

Siitonen (2007, 251) toteaa aiemmin tehtyjen kuntalaisten osallistumista koskevien erittelyiden pohjalta, että jo kunnallishallintoon kuuluu *”kuntalaisten oikeus tietojen saantiin, informaation jakaminen ja tiedottaminen”*. Tiedottaminen sisältää muun muassa eri kokoukset, keskustelutilaisuudet, kyselyt sekä kokousten ja asiakirjojen julkisuuden. (Siitonen 2007, 251.) On todettu, että esimerkiksi asiakaskyselyiden tekeminen on varsin yleistä julkisella sektorilla (Larjovuori ym. 2012, 7) ja tämä tuli esiin myös nyt tehtyjen haastatteluiden yhteydessä.

H2: *”-- suunnilleen kahden vuoden välein on tehty tällöinen asiakastyytyväisyyskysely---”*

H11: *”mutta kyllä se kuuluu tähän meidän tehtävään, että meidän pitää sitä jatkuvasti myös asiakaspalautetta kerätä.”*

Haastatteluissa tuli esiin asiakaspalautteen kerääminen tai asiakastyytyväisyyskyselyiden tekeminen, mutta toisaalta näiden haastattelujen mukaan julkisella sektorilla olisi asiassa vielä kehitettävääkin. Suurin ongelma vaikuttaa olevan siinä, hyödynnetäänkö saatua tietoa riittävästi.

H1: *"--- tehdäänkö näitä vaan, kun näitä kuuluu tehdä, et just se, että mitä sitten (sen jälkeen) tapahtuu---"*

H2: *"--- sehän meillä vähän ongelma on ollu noissa kyselyissä, että niitä on tehnyt erilaiset tutkimuslaitokset ja on tainnut tehdä tuo amk:kin joskus, mä en ihan tarkkaan sitä historiaa ees tiedä, miksi on vaihdellut se tutkimuksen tekijä. Et sellasta loogista ja suunnilleen samat kysymykset, ett pystyttäis seuraavassa kehittyä"*

H4: *"--- meillä on tehty vuosia asiakas... -- asiakaskyselyitä – niitä hyödynnetään ja varmasti vielä laajemmin tulisi hyödyntää..."*

Toisaalta joissakin yksiköissä palautetta hyödynnetään selkeästi laajemmin ja voitaisiinkin ajatella jonkinlaisen benchmarkkauksen tekemistä. Eri yksiköt voisivat siis omaksua toistensa parhaita käytänteitä ja ottaa toisiltaan ideoita saadun palautteen tehokkaampaan hyödyntämiseen.

H6: *"--- niille on lähetetty kysely ja sitä on kyllä hyödynnetty ja nyt varmaan alkaa olla sellainen aika, että uudestaan tää, ett sitä ei kannata ihan joka vuosi tehdä"*

Haastatteluissa julkisen sektorin edustajissa ajatuksia herätti myös se, miten palautetta kerätään. Strukturoitu kyselylomake ei siis välttämättä ole se, jolla parhaiten saadaan selville asiakkaan tyytyväisyys julkisen sektorin yksikön tuottamia palveluita kohtaan.

H5: *"--- oon sitä mieltä, että asiakaspalautetta ei pitäis kerätä [tietyissä] palveluissa lomakkeella sen ihmeemmin. Mut ehkä semmonen laadullinen haastattelu, jossa päästään sen asian taakse jotenkin... -- kuitenkin iso osa on tyytyväisiä, jos kysytään perinteisesti lomakkeella. Esimerkiksi [eräissä tietyissä] palveluissa kaikki valittaa, mutta 95 % ilmoittaa olevansa tyytyväisiä, jotainhan siinä on pielessä."*

H9: *"--- siinä mielessä tämmöset perinteiset asiakaspalautteet tai kyselyt, tyytyväisyyskyselyt, niin en oo niihin lähtenyt, kun ne on vähän sitä, että saa mitä tilaa. Kun kysymykset laittaa, niin tietää jo laittaessa mitä ne vastaa. Et siinä mielessä tämmönen välitön palaute, niin se ois paljon parempaa."*

Jälkimmäisen kommentin esittäjä on selvästi havainnut jo kirjallisuudessakin esitetyn julkisen sektorin edustajien vaaranpaikan. Muun muassa Larjovuori ym. (2012, 23) kertovat, että on havaittu riski siihen, että asiakasosallistumista käytetään keinona vain jo olemassa olevien ennako-oletusten vahvistamiseen. Heidän mukaansa tällöin ei välttämättä haluta ottaa huomioon epätavallisia tai mahdottomilta tuntuvia ideoita.

KOULUTTAUTUMINEN JA TYÖHÖN VAIKUTTAMINEN JULKISELLA SEKTORILLA

Yksi osa haastatteluja oli myös selvittää julkisen sektorin kouluttautumishalua ja koulutustarpeita. Kuten jo edellä on kerrottu, niin julkinen ja yksityinen sektori eroavat toisistaan useiden eri tekijöiden suhteen. Eroja on havaittu myös koulutukseen liittyvissä asioissa.

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemassa Työolobarometrissa todetaan, että julkisella sektorilla työnantaja maksaa useammin työntekijöidensä koulutuksen kuin yksityisellä sektorilla. Esimerkiksi vuonna 2012 valtion työntekijöistä 69 % osallistui työnantajan maksamaan koulutukseen ja kuntien työntekijöistä puolestaan 66 %. Vertailun vuoksi esimerkiksi yksityisen sektorin teollisuudessa työskentelevistä työntekijöistä 46 % osallistui työnantajan maksamaan koulutukseen. (Lyly-Yrjänäinen 2013, 69.)

Valtion työntekijät käyttävät myös ajallisesti koulutukseen eniten aikaa, vuonna 2012 keskimäärin 10,5 työpäivää. Vastaava luku kuntatyöntekijöillä oli 4,1 päivää ja yksityisellä sektorilla teollisuuden alalla työskentelevillä 3,6 päivää. (Lyly-Yrjänäinen 2013, 69.)

Julkisen sektorin myönteinen suhtautuminen koulutuksiin on havaittavissa myös näiden haastattelujen perusteella, kuten seuraava haastattelulainaus hyvin osoittaa:

H11: *”Mä näen kouluttamisen aina hyvänä, mä haen siltä.. että vaikka sieltä ei oppis uutta näkökulmaa, mutta huomioidaan se henkilö, työntekijä, mukaan siihen --- viedään sitä eteenpäin –”*

Vaikuttamismahdollisuudet työhön

Työolobarometrin mukaan työntekijöillä on entistä paremmat mahdollisuudet osallistua oman työpaikkansa toiminnan kehittämiseen. Vuoden 2012 aikana lähes 70 % palkansaajista ilmoitti osallistuneensa työpaikan konkreettiseen kehitystoimintaan. Työntekijät totesivat myös, että esimiehet suhtautuvat muutosehdotuksiin rakentavammin kuin aiemmin ja lisäksi työpaikoillakin kannustetaan uuden kokeilemiseen entistä enemmän. (Lyly-Yrjänäinen 2013, 37-39.)

Haastatteluissakin käsiteltiin tätä samaa teemaa ja haastatellut kertoivat kannustavansa työntekijöitään kehittämään omaa työtään. Vastauksissa korostettiin sitä, että työntekijä tuntee parhaiten oman työnsä ja on näin ollen oikea henkilö kehittämään työtään.

H7: *”meillä on ideakilpailu keväällä kehittämiskohteista”*

H9: *”Kyllähän se tekijä tietää sen oman työnsä. Sehän se tavallaan on, että jokaisen pitäis sitä omaa tekemistään kehittää, että kyllä kuunnellaan jos vaan ideoita on.”*

H11: *”niin jos vaan on vähääkään ajatusta siitä, että miten tää on parempi tai järkevämpi tehdä, niin eikun vaan ja niitä (työntekijöitä) kannustetaan” (11)*

Kouluttautumisen kannalta ratkaisevat henkilöt

Pohtiessaan sitä, ketkä ovat avainasemassa silloin, kun halutaan saada kouluttautumisintoa tai muutosta aikaan, haastateltavat nostivat esiin esimiestason. Jotta tieto kulkee eteenpäin, niin esimiestason mukaan saaminen on ratkaisevaa.

H3: *”pitäshän se niiden lähiesimiesten olla innostuneita --- että jos ne eivät oo innostuneita, niin eihän ne asiat sitten etene*

H4: *”--- kyllähän se varmasti tuolta esimies- ja päällikkötasolta lähtee, eihän me voida lähteä kouluttamaan meidän rivityöntekijöitä, jos meidän johtajat ja lähiesimiehet ei oo siinä mukana”*

H5: *”-- sellainen väliesimiestaso -- niiden esimiesten kyky ajatella uudella tavalla ois se aika ratkaiseva”*

Esimiestason esiinnousu tämän kysymyksen kohdalla ei liene sinällään yllätys, sillä esimiestyössä otetaan aina kantaa myös henkilöstön kehittämiseen liittyviin asioihin, joihin koulutuksetkin kuuluvat.

Suhtautuminen koulutuksiin

Haastateltuja pyydettiin myös kertomaan siitä, kuinka heidän yksikkönsä kokee yleisesti kouluttautumisen merkityksen ja tärkeyden. Haastatteluissa kerrottiin, että koulutuksiin osallistumiseen kannustetaan ja lisäksi koulutuksiin ollaan halukkaita osallistumaan.

H6: *”kyllä meillä on aika hyvä koulutushalukkuus, meillä on tuota (tässä yksikössä) kannustettu koko ajan koulutukseen ja ihmiset on kehittäneet koko ajan itseensä---”*

H8: *”--- tietysti meillä kannustetaan siihen kouluttautumiseen, että jokainen, joka kokee --- että on jossain asiassa puutteita, niin saa mennä koulutukseen”*

Kouluttautumisen teemaan liittyy kuitenkin myös haasteita. Näistä ensimmäisenä se, että halukkuutta koulutukseen on, mutta työntekijöillä saattaa olla vaikeuksia ilmaista sitä, millaista koulutusta he tarkalleen ottaen haluaisivat

H1: *”porukka henkilöstötyytyväisyyskyselyssä laittaa sinne yleensä toiveena, että haluttais enemmän koulutusta, mut se on kauheen vaikee--- hekään ei oikein pysty sanomaan, että minkälaista”*

Koulutuksiin osallistuminen on usein sidoksissa siihen, kuinka koulutusmyönteinen henkilö itse on. Työpaikoilla voi siis tulla eteen tilanteita, joissa osa työntekijöistä käy koulutuksissa aktiivisesti ja osa taas jostain syystä saattaa jopa vältellä koulutuksia. Koulutusmotivaation löytyminen voikin siis olla yllättävän haastavaa.

H2: *”---meillähän on henkilökunnan ikärakenne suhtkoht korkea --- sen oon huomannu, että hirveetä intoa ei opiskeluun oo---”*

H7: *”kyllähän heitäkin (työntekijöitä) paljon yrittää osallistaa kaikkeen, mutta se on aika vaisua. Heillä menee aika siihen palvelutuotantoon ja muuta.. Ei riitä se, eikä riitä intokaan kaikkeen sellaiseen, mitä heiltä odotettais – niin tyytyväinen siihen omaan työhönsä, etteivät halua mitään siihen lisää...”*

H11: *”--- ett meillä on tietysti ammattiryhmistä riippuen se, että joissain halutaan kouluttautua ihan älyttömästi ja joutuu esimiehet karsimaan sitä, että ei tää koulutus oo sulle tarpeellinen tässä tehtävässä ja niin edelleen. Ja sit meillä on porukkaa, jota joutuu... Että se ammattipätevyys pysyy, on päivitettävä tuo juttu ja toi ja niin edelleen.”*

Lisäksi julkisen sektorin säästötoimenpiteet ovat johtaneet etenkin kunnissa siihen, että ensimmäisenä on säästetty juuri koulutuksesta. Esimerkiksi Pohjois-Karjalassa ei loppuvuonna 2013 ollut välttämättä mahdollisuutta osallistua koulutuksiin säästölinjauksista johtuen. On myös selvää, että jos henkilökuntaa lomautetaan, niin töissä olevien henkilöiden työtaakka kasvaa ja tästä lisääntyvästä kiireestä johtuen koulutuksiin ei ole tämänkään vuoksi mahdollista osallistua.

H11: *”--- tänä vuonna kaikki koulutusrahat leikattiin pois--”*

H6: *”--- nyt meillä vaan on se ikävä tilanne, että kun resurssit on vedetty niin tiukalle --- pidetään näitä vapaaehtoisia palkattomia vapaita, niin se tarkoittaa sitä, että se työmäärä ei oo vähentynyt kuitenkaan --- niin se on helposti se, mistä tänä vuonna tingitään, niin on se koulutus --- mutta niin kun tulevaisuudessa ei näin voi jatkuu, että se pitäis nähdä, että se helpottaa, että se panos, mikä laitetaan koulutukseen, niin se pitää tehdä sillä tavalla, että se helpottaa sitä työtä tulevaisuudessa--- ”*

Edellä mainittu haastattelulainaus kertoo myös jo aiemmin tunnetusta ongelmasta: koulutukset saatetaan nähdä vain kulueränä sen sijaan, että ne nähtäisiin satsauksena tulevaisuuteen. Usein unohdetaan, että juuri työvoiman kouluttaminen yhdessä työssä oppimisen kanssa tuovat erittäin vahvaa osaamista, jolla vastataan muutosten tuomiin haasteisiin ja jolla lisätään myös työn tuottavuutta (ks. esim. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020).

Koulutuksia koskevat odotukset ja koulutusaiheisiin liittyvät ajatukset

Koulutusteemasta keskusteltaessa haastateltavat toivat esiin myös koulutuksille asetettuja odotuksia. Odotuksista keskusteltaessa esiin tuli monipuolisesti sekä kouluttajaan, että kouluttautumisen tarkoitukseen liittyvät ajatukset. Koulutuksen toivotaan tuovan koulutuksessa oleville aktiivista otetta pelkän passiivisen kuuntelun sijaan.

H1: *”kun koulutusta pidetään, niin sen kouluttajan ois niin hyvin oltava valmistautunut, että se ihan oikeesti tietää!”*

H3: *”mutta on paljon asioita, mitä voitais tehdä ja miettiä sitten eri tavalla, pienillä parannuksilla. ei meidän tarvii aina keksii kaikkee uudestaan, vaan noita pieniä prosesseja. Mutta ne on niitä, mihin pitäis panostaa ja jos sieltä jotain sellaista sieltä koulutuksesta sais---”*

H4: *"työntekijöitä pitäis pyrkiä rohkaisemaan, miettimään ja pohtimaan, tekemään niitä ratkaisuja, jotka on niinku tarpeen mukaisia, ei sellaisia ratkaisuja, jotka on jo valmiina olemassa..."*

H6: *"--- ei saa kouluttautua kouluttautumisen ilosta, vaan sillä pitää olla se tarkoitus, mihin sillä pyritään ja mitä sillä saavutetaan."*

Haastatteluissa keskusteltiin myös kiinnostusta herättävistä koulutusaiheista. Kiinnostuksen kohteet vaihtelivat organisaatioyksikön tarpeiden mukaan, joten haastatteluissakin koulutus tuli esiin laajalla skaalalla - aina räätälöidystä kielikoulutuksesta asiakkuuskoulutukseen.

H2: *"--- taloudellista koulutusta niinku heillekin, mutta en osaa (sanoa), että minkätasoista tai minkälaista sen pitäis olla"*

H7: *"henkilöstöjohtamista ja palvelujohtamista ja asiakkaiden kanssa miten vois paremmin ja asiakaslähtöisemmin olla ja mitä kaikkee se niinkun vaatis..."*

H9: *"no kielitaitohan meillä on se..."*

H10: *"sen asiakkaan merkityksen nostaminen, ett se ois yks ja just tähän kuntasektoriin liittyvää tää problematiikka, että miten voi elää siinä tilanteessa, että kun sä et voi antaa asiakkaalle kaikkee sitä, mitä ne halu---"*

Tästä huomaa sen, että vaikka usein puhutaankin yksityisen ja julkisen sektorin eroista, niin on myös muistettava, että julkisen sektorinkin sisällä on eroavaisuuksia.

YHTEENVETO

H3: *"Julkisen sektorinkin pitää entistä enemmän huomioida se, asiakkaiden tarpeet muuttuu ja odotukset muuttuu, että nekinhän on muovannut hirveesti julkisen sektorin palveluita ja odotuksia sinne suuntaan, että enää ei asiakkaat oo tyytyväisiä samoihin palveluihin kuin aikaisemmin välttämättä ja ne oottaa enemmän"*

Palkki-hankkeessa tehdyt haastattelut julkiselle sektorille osoittavat, että julkisella sektorilla asiakasnäkökulmaan kiinnitetään koko ajan enemmän huomiota. Myös asiakaspalautteen keräämiseen panostetaan, vaikkakin palautteen jatkokäsittelyssä on joissain paikoin vielä hieman parantamisen varaa.

Julkisen sektorin yksiköissä on koulutusmyönteisyyttä ja esimiestaso suhtautuu näiden haastattelujen mukaan kouluttautumiseen myönteisesti. Kuitenkin työntekijöiden koulutukseen osallistumisessa on havaittavissa myös esteitä, kuten määrärahojen puute ja yksittäisten henkilöiden liian suuri kouluttautumisinto (kaikkeen haluttuun ei ole mahdollista osallistua) tai päinvastoin pieni kouluttautumisinto (koulutuksiin ei haluta osallistua mieluusti lainkaan). Kaiken kaikkiaan nyt

tehdyissä haastatteluissa pidettiin tärkeänä sitä, ettei kouluttauduta vain kouluttautumisen vuoksi, vaan saatuja oppeja pitäisi pystyä hyödyntämään ja saadun annin tulisi näkyä myös konkretian tasolla.

LÄHTEET

Junnila, M., Aho, T., Fredriksson, S., Keskimäki, I., Lehto, J., Linna, M., Miettinen, S. & Tynkkynen L-K. 2012. Sitä saa mitä tilaa. Tilaaja–tuottaja -toimintatavan kehittyminen sosiaali- ja terveystaloudessa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen raportti 42/2012. Saatavilla osoitteessa:

http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90822/URN_ISBN_978-952-245-680-9.pdf?sequence=1

Larjovuori, R-L., Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M-L. 2012. Asiakkaat kuntapalveluiden kehittäjiksi – opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Saatavilla osoitteessa:

http://tekes.episerverhosting.com/Julkaisut/asiakkaat_kuntapalvelujen_kehittajiksi.pdf

Lyly-Yrjänäinen, M. 2013. Työolobarometri – syksy 2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys 24/2013. Edita Publishing Oy. Saatavilla osoitteessa:

https://www.tem.fi/files/37592/TEMjul_24_2013_web_01102013.pdf

Ryynänen, A. 2007. Kansalaisyhteiskunnan ja osallisuuden renessanssi. Teoksessa Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryynänen, A. & Siitonen, P. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Saatavilla osoitteessa:

http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65390/kuntien_toiminta_johtaminen_ja_hallintasuhteet_2007.pdf?sequence=1

Sallinen, S. 2007. Kunnan tehtävät. Teoksessa Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryynänen, A. & Siitonen, P. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Saatavilla osoitteessa:

http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65390/kuntien_toiminta_johtaminen_ja_hallintasuhteet_2007.pdf?sequence=1

Siitonen, P. 2007. Osallisuus ja osallistuminen osana paikallista hallintaa. Teoksessa Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryynänen, A. & Siitonen, P. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Saatavilla osoitteessa:

http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65390/kuntien_toiminta_johtaminen_ja_hallintasuhteet_2007.pdf?sequence=1

Tilastokeskus. Käsitteet ja määritelmät: Julkinen sektori. 2013. Saatavilla osoitteessa:

http://www.stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html

Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla osoitteessa:

Yksityisen palvelutuotannon rooli julkisessa palvelutuotannossa. 2005. Valtionvarainministeriön työryhmämuistioita 6/2005. Saatavilla osoitteessa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/02_taloudelliset_katsaukset/97935/97936_fi.pdf

PALVELULIIKETOIMINTA ON KOKONAISVALTAISTA JA ASIAKASKESKEISTÄ - YHTEENVETOA YRITYSHAASTATTELUISTA

Syksyllä 2013 kerättiin haastatteluaineisto, jonka tavoitteena oli kartoittaa Pohjois-Karjalassa toimivien yritysten käsityksiä palveluliiketoiminnasta, sekä selvittää yritysten edustajien näkemyksiä siitä, millaista koulutusta Palkki-hankkeen täydennyskoulutusohjelmassa tulisi tarjota. Haastattelujen kolmantena tavoitteena oli keskustella haastateltavien kanssa palveluliiketoiminnan edellytyksistä kullakin toimialalla, sekä erityisesti Pohjois-Karjalassa, ja tehdä Palkki-hanketta tunnetuksi yritysten keskuudessa.

AINEISTON KERUU

Haastatteluja tehtiin kaikkiaan 28, mutta koska yksi haastateltu ei sallinut haastattelun nauhoittamista, tässä raportissa esitettävä analyysi käsittää kahdenkymmenenseitsemän (27) yksityisellä sektorilla toimivan yrityksen haastatteluaineiston. Haastatelluista 17 oli yritysten toimitusjohtajia, kymmenen muuta kuului yrityksensä johtoryhmään tai ylimpään johtoon (yksikön päällikkö, myyntipäällikkö, henkilöstön kehittämispäällikkö, kenttäpäällikkö, pankinjohtaja, talousjohtaja, tuotepäällikkö, projektipäällikkö). Pääosan haastatelluista (25) suoritti Palkki-hankkeessa suunnittelijana toiminut Harri Rynänen Itä-Suomen yliopiston Kauppatieteiden laitokselta ja kaksi haastattelua suoritti suunnittelija Sampsa Wulff Itä-Suomen yliopiston Koulutus- ja kehittämispalvelu Aducatesta.

Tässä kohdassa raportoidaan tulokset, jotka käsittelevät haastateltujen käsityksiä palveluliiketoiminnasta. Haastateltavia pyydettiin kertomaan oma näkemyksensä siitä, mitä he ymmärtävät palveluliiketoiminnalla, mitä hyötyä yritykselle olisi palveluliiketoimintaan siirtymisestä, mitä uhkia palveluliiketoimintaan sisältyy, millaisia haasteita palveluliiketoimintaan siirtyminen aiheuttaa, millaiseksi haastateltava näkee palveluliiketoiminnan tason omassa yrityksessään, omalla toimialallaan ja Pohjois-Karjalassa, sekä millaiseksi haastateltava näkee palveluliiketoiminnan tulevaisuuden. Koska kyseessä oli pikemminkin keskustelu kuin strukturoitu haastattelu, käsiteltiin kussakin haastattelussa monia muitakin liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä teemoja. Mikäli termi ”palveluliiketoiminta” ei ollut haastateltavalle tuttu, kertoi haastattelija ensin Palkki-hankkeesta ja siinä omaksutusta palveluliiketoiminnan määritelmästä haastatellulle, jotta hän pystyi orientoitumaan muihin kysymyksiin.

Palkki-hankkeessa omaksuttu palveluliiketoiminnan määrittely perustuu palvelulogiikkaan (service-logic), jonka puolesta puhuja ja kehittäjä on suomalainen kansainvälisestikin tunnettu ja tunnustettu professori Christian Grönroos. *Palvelulogiikan lähtökohtana on asiakasymmärrys ja yhteinen arvontuotanto yrityksen ja sidosryhmien kesken. Arvo muodostuu asiakkaan ja toimittajan vuorovaikutuksessa.* Palvelunäkökulmasta katsoen yksittäinen ydinratkaisu ei riitä takaamaan yrityksen menestystä, vaan kilpailuedun perustaksi on kehitettävä kaikkia asiakassuhteen osa-alueita.

Tekesin (2010) Palveluliiketoiminnan sanaston mukaan *palveluliiketoiminta on liiketoimintaa, jossa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan, ja palvelun tarjoaminen voi muodostaa itsenäisen osan liiketoimintaa*. Siirtyminen yksittäisten tuotteen oheen lisättävien palvelusten ja erillisten palvelujen toimittamisesta kokonaisvaltaiseen asiakaskeskeiseen liiketoimintaan edellyttää usein yrityksen verkostoitumista siten, että se tarjoaa asiakkaalle kokonaisvaltaista palvelua kumppaniverkostonsa avulla ja voi siten keskittyä omassa toiminnassaan ydinosaa-alueisiinsa. Palveluliiketoiminnassa palvelujen osuus kasvaa ja tavoitteena on molempien liikesuhteen osapuolten arvontuotanto.

Haastatteluaineisto on analysoitu sisällönanalyysimenetelmällä siten, että haastatellut yritykset on ensin luokiteltu toimialojen mukaisiin ryhmiin. Kussakin ryhmässä on jokainen haastattelu käyty ensin läpi kokonaisuutena ja sen jälkeen haastattelujen keskeinen anti on koottu toimialakohtaiseen havaintomatriisiin. Toimialakohtaisen tarkastelun jälkeen on kunkin toimialan yhteenvedot koottu koko aineiston tiivistävään yhteenvetotaulukkoon (ks. taulukko 19 sivulta 94). Aineiston analyysistä vastaa professori Raija Komppula.

Taulukoissa yritysten kokoa on arvioitu hyvin karkealla mittakaavalla kiinnittämällä huomio pääasiassa yrityksen työntekijämäärään. Tämä luokittelu ei noudata mitään kansainvälistä tai akateemisesti yleisesti käytettyä mittaluokkaa, vaan huomioon on otettu ensisijaisesti pohjoiskarjalaiset olosuhteet. *Mikroyrityksiksi* on tässä luokiteltu yritykset, joissa työskentelee *vähemmän kuin viisi henkilöä, pieniksi yrityksiksi on luokiteltu viidestä noin kymmeneen* henkilöä työllistävät yritykset, *keskisuuriksi kymmenestä noin viiteenkymmeneen* henkilöä työllistävät yritykset *ja suuriksi yli viisikymmentä* henkilöä työllistävät yritykset. Luokittelu on karkea, sillä osalla yrityksistä toimintoja on myös Pohjois-Karjalan ulkopuolella, ja toisaalta osa ei ole kertonut täsmällistä työntekijämääräänsä haastattelussa eikä myöskään nettisivuillaan.

VALMISTAVA TEOLLISUUS

Valmistavaa teollisuutta edustavia yrityksiä haastateltiin kaikkiaan yhdeksän (9), joista neljää voidaan pitää Pohjois-Karjalan mittaluokassa suurina ja viittä keskisuurina yrityksinä. Taulukossa 14 (sivulla 78) on esitetty tiivistetysti havainoja näiden yritysten vastauksista.

Valmistavaa teollisuutta edustavista yrityksistä seitsemän yhdeksästä (7/9) **määritteli** palveluliiketoiminnan jokseenkin samoin kuin tässä hankkeessa se on määriteltä. Haastateltavien puheessa korostuivat termit ”kokonaispalvelu”, ”asiakkaan prosessit” ja ”asiakkaan ymmärtäminen”.

H7: ”*kaikkea sitä toimintaa mitä yritys tekee asiakkaan puolesta ja asiakkaan prosessien sisällä*”.

H8: ”*Se on kaupan tekemistä palveluilla ja se perustuu asiakastarpeisiin ja asiakkaan prosesseihin ja siihen lisäarvon tuottamiseen*”.

Kaksi valmistavan teollisuuden edustajaa ei näyttänyt tuntevan palveluliiketoimintaa käsitteenä ollenkaan. Kun haastatteli kertoi hankkeesta ja sitä kautta ymmärrys aiheeseen kehittyi, osasi toinen haastateltava (H9) kertoa, että hänen yrityksessään palveluliiketoiminnan kehittämisen esteenä on se,

ettei Suomessa ole käytettävissä sellaisia kumppaneita, joille yritys voisi ulkoistaa myynnin jälkeistä palvelua asiakkaalle. Toinen valmistaja puolestaan näyttää jo toteuttavan jossain määrin palveluliiketoimintaa, mutta ei sitä itse tunnista. Tällä yrittäjällä oli myös erittäin paljon ideoita kokonaisvaltaisen asiakaspalvelun kehittämiseen, johon hän kuitenkin näyttäisi tarvitsevan kumppaneita myös oman toimialansa sisältä ja kilpailijakentästä, jotta asiakkaan hankintaketjun eri jäsenet voisivat oppia tarjolla olevan ratkaisun edut loppukäyttäjän kannalta. Tässä esimerkissä korostuu hyvin se, että monella toimialalla palveluliiketoimintaan siirtyminen edellyttää paljon työtä asiakaskunnan perehdyttämisessä.

Useimmin mainittu **palveluliiketoiminnan hyöty** oli pitkäaikaiset asiakassuhteet (viisi vastaajaa), joissa luottamus asiakkaan ja toimittajan välillä kehittyi ja molemminpuolinen oppiminen pienentää toimittajan vaihtamisen tarvetta.

H7: *" Siihen on kilpailijan aika vaikeaa päästä. --Kun sen (asiakassuhteen) hyvin rakentaa ja siitä synergiaa saa, ni tällainen asiakasvaihtuvuus on paljon pienempää. -- Kun siinä on hyvät henkilökemiat ni siinä kynnys vaihtaa (toimittajaa) on todella suuri".*

Palveluistamisella haetaan ja saadaan kilpailuetua (3), joka syntyy siitä, että palvelujen avulla pystytään erottumaan kilpailijoista (3). Myös kannattavuuden parantuminen nähdään hyötynä (2).

H3: *"Ihan ytimessä on yrityksen kilpailukykyyn parantaminen sen palvelun kautta.--erotutaan silloin muista sen palvelun kautta."*

Yksi haastateltu koki, että palveluliiketoiminnan keskeinen elementti, eli pitkäaikainen luottamuksellinen asiakassuhde, ja tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa tuo yritykselle selkeää tuotekehityshyötyä:

H2: *"kehitystähän me tässä haetaan, että se palvelutoiminta on parasta feedbackia takasinpäin, ku me sit katselmoidaan niitä meidän laitteita.. Käytössä olevista laitteista nähdään että hei, tuo kohtaa.. sitä voitais viedä eteenpäin, tämä kohta on tosi vaikeaa huoltaa, voisko sen suunnitella vähän eri lailla".*

Palveluliiketoiminnan kehittämiseksi suurimpia **uhkatekijöitä** valmistavassa teollisuudessa ovat hinnoittelun ongelmat (3) ja kumppaniverkoston liittyvät mahdolliset ongelmat, kuten luottamuksen menettäminen verkostossa (2). Myös väärin asioihin fokuksitumista (2) ja oikeantyyppisen henkilöstön löytymistä (1) pidetään uhkana. Uhkat ja haasteet sekoittuvat haasteltujen puheissa ja ovat osittain samoja.

Uhkana ja samalla haasteena nähdään siis palvelujen hinnoittelu (3) ja sen vaikeus, miten saadaan asiakas vakuuttumaan siitä, että lisäpalveluista aiheutuva korkeampi hinta tarjoaa asiakkaalle myös lisää arvoa:

H8: *"Kaikkia kuluja ei voi joka välissä laskuttaa, vaan aina pitää pystyä todentamaan se hyöty mitä (asiakas) siitä saa."*

Luottamuksen menettäminen palveluverkostossa nähdään jonkinlaisena uhkana (2), eli että yritykselle palveluja tuottava kumppani alkaakin kehittää omaa toimintaansa samaan suuntaan kuin itse yritys ja alkaa kilpailla sen kanssa. Kyse on pitkälti luottamuksen rakentamisesta ja turvaamisesta sekä yrityksen ja sen asiakkaan, mutta erityisesti myös kumppanin välillä:

H7: *"Ehkä suurin uhka on se että joku kasvaa siinä (verkostossa) sillä tavalla että se ottaa sulta sen bisneksen. --Mut jos sä oot hyvin sen hanskannu ja sopimusteknisesti hoitanu ni eihän semmosta vaaraa oo olemassakaan".*

Valmistavassa teollisuudessa palvelun laadun turvaaminen koetaan haasteelliseksi ja sitä kautta huono palvelu uhkaksi:

H2: *"palvelutuote on sellanen et jos se kerran sössittää, ni on aika todennäköstä että se asiakas ei ota sitä uudestaan. Eli siinä on myös sitten niinku luottamuksen tausta siinä (laadussa)."*

Palvelun aineeton olemus ja siihen liittyvät kopiointiriskit olivat yhden haastatellun huolenaiheena:

H6: *"No uhkahan on tietysti se, että sie et pysty suojaamaan sitä bisnestäs oikein mitenkään. Käytännössä ei mitään tommosta patentointia, nää ei toimi ollenkaan, koska se (palvelu) on ikään kuin toimintatapoja ja ajatuksia, miten jotain olemassa olevaa tekniikkaa sitten käytetään. Kilpailijat voi hyvinkin helposti kopioida sitten ne ajatukset, että se ainut mahdollisuus on että sie kehität niinku kokoajan eteenpäin sitä ja yrität pysyy sitten kilpailijoitten edellä."*

Palveluliiketoiminnan kehittämisessä merkittävimmäksi **haasteeksi** koetaan oman henkilöstön ja erityisesti myyntihenkilöstön osaamisen kehittäminen (6). Asennemuutos sekä omassa organisaatiossa (4) että myös asiakkaan organisaatiossa (2) on toinen usein mainittu haaste. Myös sopivien kumppaneiden löytymistä pidetään haasteena (1).

Myyntihenkilöstö on tottunut myymään pelkkää konkreettista tuotetta ja perustelemaan yksikköhintaa asiakkaalle, joten asennemuutos kokonaispalvelujen myyntiin ja korkeamman hinnan perusteluun on vaikeaa.

H5: *"Ni meidänkin ihmiset sitten tuossa sano, että tää on vähän hassua, että kun tää meidän konsepti johtaa siihen, että se (tuote x) maksaa asiakkaalle enemmän kuin se (tuote x) maksaa rautakaupassa. Mä sanoin että näin se on, mutta koko tää paketoitikonseptin lähtökohtahan on se, että saatais siitä tuotteesta parempi hinta, mut et tarjottas asiakkaalle palveluita. Tarjotaan sen kokonaisuuden hallintaa, määrälaskentaa, toimitusten logistiikkapalvelua, ni pitääkihän (siitä) saada paremmin."*

Hinnoittelu (3), hinnan perustelu ja henkilöstön osaamisen kehittäminen nivoutuvat vahvasti yhteen haasteena:

H7: *"Siinä on ehkä yks semmonen kehityksen paikka eli tää miten palvelut hinnoitellaan ja miten ne myydään asiakkaalle niin et se on asiakkaalle helppo ostaa, koska palvelu pitää olla helppo ostaa. Et sul on konsepti ja sitten sulla on sille konseptille hinta. Sit sä pystyt sen argumentoimaan ja perustelemaan."*

Palveluliiketoimintaan siirtyminen edellyttää koko henkilökunnan koulutusta ja erityisesti myyntihenkilöstöltä tullaan vaatimaan uudenlaisia taitoja.

H7: *"Ihan sillä tavalla et jokaisesta myyntiassarista lähtien koulutetaan siihen et mitä tarkoittaa se ku muutetaan. Se on niinku asennemuutos, tällöinen ilmapiirimuutos ja arvomaailmamuutoskin, et ku ruvetaan tekemään jotakin strategisen ajattelun visiota ja arvoja ja muutos."*

Useampikin haastateltu kiinnittää huomiota siihen, että palveluliiketoimintaan siirtyminen on hyvin pitkälti johtamiskysymys, eli miten palveluorientaatio saadaan vietyä läpi koko organisaation:

H8: *"Tuote on periaatteessa aika nopee speksata. Mut kun tällöinen palvelu annetaan ja tällöisiä lisäarvojuuttuja, niin miten sä virität sen oman henkilöstön koneistoksi, että se toimii kuten on luvattu. Se on aikamoinen homma, kun ihmiset tekee. Koneen rakennus on helppoo, konehan tekee kun säädetään se, mutta kun on eri ihmisiä, eri organisaatorakenteet, eri tasoja..."*

Kahdeksan yhdeksästä (8/9) valmistavan teollisuuden haastatellusta pitää palveluliiketoimintaan siirtymistä **tärkeänä kilpailuetuna** omalla toimialallaan.

H3: *"Nyt kun katotaan meidän kilpailijoita, katotaan meidän yritystä niin koko ajan puheissa on se, että miten me voidaan palvella tässä ympärillä paremmin, miten me voidaan erottautua, kun meidän tuotteet on jo niin lähellä toisiaan."*

H4: *"Lopputuotteen laatu on tietysti yks merkittävä, mut jos se palvelu toimii paremmin ni kyllä sillä todennäköisesti mennään kilpailijoista ohi."*

Haastatelluista yrityksistä kolme (3) **pitää itseään palveluliiketoimintayrityksenä**, neljä (4) on aloittanut palveluliiketoiminnan tietoisesti kehittämisen, ja kaksi (2) ei harjoita palveluliiketoimintaa. Ulkopuolelta arvioiden kaksi palveluliiketoiminnan omaksuneista kolmesta yrityksestä on pitkällä palveluajattelussa. Valmistavan teollisuuden eri toimialoilla palveluliiketoimintaan on siirrytty hyvin vaihtelevasti ja tämä vaikuttaa siihenkin, miten palveluliiketoimintaan on siirrytty Pohjois-Karjalassa. Sekä toimialakohtaiset että yritysکوhtaiset erot ovat suuria. Kuitenkin, paljon on kiinni yrityksen johdosta, sillä Pohjois-Karjalassa näyttää olevan omalla toimialallaan edelläkävijäyrityksiäkin, kun katsotaan sitä, miten palveluliiketoimintaan on siirrytty tai ollaan ryhtymässä siirtymään. Edelläkävijän osa on kuitenkin vaikea:

H7: *"Ja haastehan tässä on se, että kun sitä (palveluliiketoimintaa) muut ei ole tehny Suomessa, niin me ollaan epäonnistuttu siinä hinnoittelussa eli se on ollu tuotteen sisällä se hinta, jota se ei sais olla tässä palveluliiketoiminnassa, vaan se pitäis hinnoitella erikseen."*

Kysyttäessä sitä, mikä on valmistaville yrityksille sellaista **oman toiminnan ydintä** jota ei voi ulkoistaa, nousee valmistavassa teollisuudessa oma fyysinen tuote ja siihen liittyvä suunnittelu ja tekninen osaaminen pääosalle tärkeimmäksi ytimeksi, jota ei voi ulkoistaa. Myös myynti on monelle asia, jota ei haluta ulkoistaa.

Keskittyminen omaan toiminnassa ytimeen ja muiden toimintojen ulkoistaminen kumppaniverkoston avulla toteutettavaksi on yksi palveluliiketoiminnan peruspilareista. Valmistavassa teollisuudessa **liiketoimintaverkostot** nähtiinkin erottamattomaksi osaksi liiketoimintaa. Useimmat haastatellut kuitenkin puhuivat verkostojen yhteydessä pääosin toimittajista ja alihankkijoista, eivät yhteistyökumppaneista.

H5: *"Tällä hetkellä nää verkostot on nähty lähinnä alihankintasuhteiksi. Et ei sellasta laajempaa, syvällisempää kokonaisuutta ehkä ajatella. Et ne on kahdenvälisiä alihankintasopimuksia."*

Verkostojen analysointi ei ollut systemaattista, eikä analyysi ulottunut omia toimittajia tai asiakkaita pidemmälle. Palveluliiketoiminnassa pidemmällä oleville yrityksille verkostojen merkitys jäsenyi myös verkostojen johtamisen ongelmana:

H8: *"(Verkostat), se on organisaation jatke. Ja se voi tuoda uutta osaamista ja uutta näkemystä mutta se on...vaativintahan on se, että mistä löytää ne oikeet kumppanit. Niissä on omat riskinsä ja vaihtaminen voi olla hankalaa, ja niitä ei saa olla liian paljon, mutta ei liian vähän, ettei toimi yhden varassa ja mikä on sopiva määrä ja taso ja laatu."*

Valmistavassa teollisuudessa **palveluliiketoiminnan ydin** nähdään olevan asiakkaan prosessien ymmärtämisessä ja kokonaispalvelun tuottamisessa asiakkaalle. Kuusi yhdeksästä haastellusta (6/9) pitää palveluliiketoimintaa omalla toimialallaan **yhä tärkeämpänä tulevaisuudessa**, kaksi ei osaa asiaa arvioida ja yksi pitää sitä tärkeänä, mutta ei kaikkien ongelmien ratkaisijana.

ALIHANKKIJAT

Alihankintateollisuuden puolelta haastateltiin neljää (4) yritystä, joista yksi voidaan luokitella Pohjois-Karjalan mittakaavassa suureksi toimijaksi, muut kolme ovat keskisuuria yrityksiä. Haastattelujen yhteenveto on esitetty taulukossa 15 (sivulla 82). Kaikki haastatellut alihankintayritykset näkevät palveluliiketoiminnan kokonaisvaltaisena palveluna, jossa asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa erilaisten palvelujen avulla.

H10: *"Liiketoimintaa jossa tuotetaan palvelua sille maksavalle asiakkaalle ja palveluhan voi olla monenlaista. Ja tuota, ehkä näkisin että se kumminkin pikkusen pyrkii erottautumaan ihan puhtaasti tuotannollisesta liiketoiminnasta. Että siinä tuotetaan muutakin lisäarvoa siinä sivussa.-- Osaamista tai suunnittelua tai after-salesia, palvelun kautta lisäarvon tuottamista asiakkaalle."*

Palveluliiketoiminnan tuomia **hyötyjä** ovat pitkät asiakassuhteet (3), asiakasymmärrys (3) ja palveluliiketoiminnan tuoma kilpailuetu (2), mutta palvelujen hinnoittelu on haasteellista:

H11: *"Jos on pitkät asiakassuhteet ja ymmärretään tuote ja ymmärretään lopputuote ja ymmärretään asiakkaan prosessit, ni on siinä pikkunen etulyöntiasema, mut joudutaan edelleen taistelee sen hinnan kanssa."*

Pitkäaikainen yhteistyö luo pysyvyyttä ja sitä kautta mahdollistaa pitkäjänteisemmän oman liiketoiminnan suunnittelun ja ohjauksen:

H12: *"Ehkä se on se pysyvyys sitten sen asiakkaan kanssa sitten kun sä hoidat sen homman kunnolla ja tehdään yhdessä hommia niin se asiakassuhde on myös pysyvämpi."*

Palveluliiketoiminnan kehittämisen **uhkana** nähdään hinnoittelun vaikeus (2), lipsuminen omasta fokuksesta, ja asiakkaan ymmärtämiseen liittyvät ongelmat.

H10: *"Vaikka siinä on jonkun tuotteen osana sitä palvelua, pitää muistaa pysyä siinä ydinjutussa, että se ei mee pelkkään konsultaatioon, että yritetään keskittyä (vain) siihen asiakkaan prosesseihin, joka ei välttämättä kuitenkaan oo se ydinjuttu."*

Alihankintateollisuus perustuu vahvaan erikoisosaamiseen ja kilpailukykyiseen hinnoitteluun, jolloin lisäpalveluiden tai kokonaisratkaisujen myyminen voi olla vaikeaa. Kilpailu ja erityisesti hintakilpailu on alihankinnassa kovaa. Jos kilpailija tarjoaa pelkistetymppää palvelukokonaisuutta, eikä asiakas ymmärrä tarjousten sisältöjen eroa, voi kauppa mennä sivu suun:

H12: *"kun hinta on se ratkaseva aina kuitenkin, niin että jos joku tulee tarjoamaan tosi halvalla väliin niin ne varmasti saa sen kokeilla".*

Palveluliiketoiminnassa omien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja asiakasymmärryksen kehittäminen on vaativaa, ja edellyttää myös henkilökohtaista suhdetta asiakkaaseen:

H13: *"Jos sä et tunnista niitä tavallaan niitä asiakkaan prosesseja ja sieltä kautta nää omia mahdollisuuksia tarjota sitä palvelua sinne.--Tarvitaan niitä henkilösuhteita kuitenkin, että aika vaikee sen on muuten päästä."*

Palveluliiketoiminnan kehittämisen **haasteina** alihankintateollisuudessa on hinnoittelu (2), alihankkijan pienet mahdollisuudet innovointiin (2), mukautuminen asiakkaan toiveisiin, sekä asiakkaan heikot valmiudet sopeutua kokonaisvaltaisemman palvelun ostamiseen. Alihankkijat kokevat palveluliiketoimintaan siirtymisen omalta osaltaan vaikeammaksi kuin teollisuudessa yleensä.

H10: *"Sehän on tätä päivää meilläkin et verisesti kilpaillaan. -- Jos mietitään perinteisen alihankkijan roolia, niin monesti se asiakas vastaa suunnittelusta ja speksaa tarkasti mitä asioiden pitää olla. Ja tavallaan silloin alihankkijoiden mahdollisuus siihen innovointiin on tosi pieni, koska asiakas voi olla että se ei halua että mitään muutetaan. Että se on tyytyväinen kun vaan ette mee mitään muuttamaan."*

Eroja on kuitenkin myös alihankkijoiden välillä, sillä yksi haastateltu ei valitellut pahemmin kilpailua, hinnoittelua eikä liikkumavaran puutettakaan, vaan näki kilpailuedun syntyvän omasta joustavuudesta:

H13: *"Me ei voida asiakasta kuitenkaan lähtee muuttamaan, et meidän pitää niinku muuttua aina tässä ja muuntautua siihen."*

Kolme neljästä (3/4) alihankkijasta näkee palveluliiketoiminnan **merkityksellisenä** kilpailuetuna ja yksi korostaa lisäksi sitä, että asiakkaat nimenomaan haluavat saada kokonaisratkaisuja.

H10: *"Varioituu meillä ne asiat aika pienellä energialla-- ja sehän on ehdoton kilpailuetu."*

H12: *"Osataan vaatia vähä enemmän. Ja tuota se että niinkun halutaan just niitä kokonaisia tuota toimituksia, tai ratkaisuja."*

Kaikki haastatellut alihankkijat (4/4) kokevat olevansa palveluliiketoimintayrityksiä, vaikkakin kehitystaso vaihtelee. Kaikki arvioivat myös olevansa vielä enemmän tai vähemmän alkuvaiheessa.

H10: *"Yritetään olla aika ketterä ja asiakasorientoitunut. Se tarkoittaa, että me eri asiakkaiden suuntaan rakennetaan semmosia asiakaskohtaisia toimintamalleja, miten me hoidetaan se palvelupuoli tai miten hoidetaan tilaus-toimitus."*

Haastatellut yritykset eivät osaa arvioida palveluliiketoiminnan **tasoa Pohjois-Karjalassa**, yhteistyökumppanit ovat pääosin muualla. Kuitenkin kaikki pitävät palveluliiketoiminnan toteuttamista erittäin haasteellisena nimenomaan alihankintayrityksissä.

Alihankkijoilla on melkoisen erilaisia näkemyksiä siitä, millä tasolla **palveluliiketoiminnan toteutuminen** on itse kunkin edustamalla **erikoisalalla**. Yksi haastatelluista toimii pääasiassa kansainvälisillä markkinoilla ja kokee, että suomalaiset toimijat ovat jäljessä palveluliiketoiminnan osaamisessa esimerkiksi kiinalaisiin verrattuna. Edullisten työvoimakustannusten maissa on mahdollisuus panostaa asiakaskohtaiseen suunnitteluun ja syvällisempään vuorovaikutukseen asiakassuhteessa. Toisen haastatellun mukaan nimenomaan asiakasyritysten taso vaihtelee:

H11: *"Näistä asiakasyrityksistä jotkut on pitkällä ja jotkut ottaa vasta näitä steppejä tavallaan tähän, että vaatii mahdollisimman pitkälle varusteltuna ja asennusvalmiina"*

Yksi alihankkija taas näkee palveluliiketoiminta-ajattelun olevan toimialallaan koko kaupanteon edellytys.

Liiketoimintaverkoston merkitys on alihankintayrityksissä tiedostettu ja tunnustettu. Kaksi palveluliiketoiminnassa kehittyneempää alihankkijaa tunnistaa, että kilpailua käydään nykyisin pikemminkin verkoston kuin yksittäisten yritysten välillä:

H10: *"Käytetään kumppaneja johonkin elektroniikkasuunnitteluun ja tämmöseen. Me ollaan mukana ja ollaan vähän verkostoiduttu, et sitä tehdään ja itseasiassa on huomattu, että se on yks menestystekijä, et sitä on yritetty pikkuhiljaa kasvattaakin. -- Käydään kauppaa myös samassa (asiakkaan) verkostossa olevan kilpailijamme kanssa. Ja heidän verkosto kilpailee meidän verkoston kanssa."*

H13: *"Asiakkaat on globaaleja asiakkaita, joilla on toimintaa ympäri maapallon ja heidän verkosto, me toimitaan siinä verkostossa yhtenä jäsenenä ja sehän on älyttömän laaja ja siellä on älyttömän isoja kumppaneita ja kilpailijoita mukana ja sitten on myös pienempiä. Et se on hyvin moninainen."*

Alihankinnassakin **oman tuotteen tekninen osaaminen nähdään ydinosaamisena**, samoin kuin valmistavassa teollisuudessa. Kaikki haastatellut näkevät tavalla tai toisella, että **palveluliiketoiminnan osuus tulee lisääntymään** sekä omalla toimialalla että omassa toiminnassa.

H13: *"Kasvu pitää hakea ulkoa ja jos aatellaan niin ei sinne pelkkää komponenttia pysty enää markkinoimaan. Että se pitää niinkun isompana kokonaisuutena pystyy myymään. Eli jolloin siinä sitten niitä mahdollisuuksia on enemmän."*

H9: *"tarve on kehittyä ja tämmönen kehittyminen palveluliiketoimintamielessä voi olla yks keino, mikä vois olla menestystekijä että päästäis vaikka syvällisempään vuorovaikutukseen asiakassuhteissa, jolloin löydettäis se oikee tasapaino, kuka tekee mitäkin."*

Kukin haastateltu näki **palveluliiketoiminnan ytimen** hiukan eri tavalla: yksi korosti kokonaispalvelua, toinen asiakkaalle tarjottavaa helppoutta, kolmas asiakkaan tuntemista ja neljäs oman toiminnan täsmällisyyttä ja joustavuutta asiakkaalle lisäarvoa tuottavana tekijänä.

Tutkijan huomiona todettakoon, että yksi haastateltu kertoi yrityksen tekevän palveluliiketoimintaa, mutta haastattelun perusteella voidaan todeta, että käytännössä kuitenkin kyse on muutamien palvelukomponenttien liittämisestä alihankintatuotteen "kylkeen". Yrityksellä näyttää kuitenkin olevan selkeä strateginen linjaus ja suunnitelma siirtymisestä konkreettisemmin palveluliiketoiminnan suuntaan.

KAUPPA JA RAHOITUS

Kaupan alan yrityksiä haasteltiin kaksi (2) ja rahoitusosalta haasteltiin yksi (1) yritys. Kaikki ovat pohjoiskarjalaisessa mittakaavassa suuria yrityksiä ja toimivat sekä kuluttajamarkkinoilla että organisaatioille suunnatussa kaupankäynnissä. Haastattelujen yhteenveto on esitetty taulukossa 16 (sivulla 85). Kaikki haastatellut toimijat pitävät palveluliiketoimintaa tämän päivän liiketoiminta-ajatteluna, kokonaisvaltaisena strategiana. Yksi näkee kaiken liiketoiminnan olevan viime kädessä palveluliiketoimintaa:

H15: *"Ei ole olemassa muuta liiketoimintaa kuin palveluliiketoimintaa, vaikka yhtiö tuottaa metallimuttereita ja möis niitä asiakkaille, niin viime kädessä siinäkin on palvelusta kysymys. Että ei ole merkitystä sillä onko tuotannollinen, vähittäiskaupallinen tai päivittäiskauppa tai autokauppa tai tuota maanviljelijä. Niin kaikki toiminta on palveluliiketoimintaa."*

Toinen korostaa vahvasti kokonaispalvelua:

H14: *"Tehtävähän olis luoda ne palvelut ja tarjota heille jotakin, tarjota jotain yhtä pakettia tai sitten asiakkaan näkökulmasta järkevimmin pilkottu tai lohkottu johonkin sopivanlaisiin (kokonaisuuksiin)"*

Kolmas viittaa liiketoimintastrategiaan:

H16: *"Tää on samaa tasoa kuin strategia tai johtaminen kaikki menee oikeastaan tän piiriin. -- Palveluliiketoiminta on kaikki myydyt lisäarvoa tuottavat asiat B2B tai B2C ajatuksissa."*

Palveluliiketoiminnan **hyödyiksi** mainitaan pitkät asiakassuhteet (2), isommat kaupat ja yleinen kilpailuetu.

Uhkatekijöinä nähdään laadun tuottamisen vaikeus, muutoksessa johtaminen, kumppanien puuttuminen, kumppanien huono yhteistyökyky, sekä palveluosaaminen. Haastatellut tarkastelivat uhkatekijöitä sekä yleisellä tasolla että omalta kannaltaan.

H15: *"Kaikki tämmöset makro- ja mikrotaloudelliset muutokset vaikuttaa tähän liiketoimintaan.-- Muutos on ikuista, pitää vaan pystyä sen (muutos)ahdistuksen kanssa elämään, se on aina haaste johtamisessa ja palveluliiketoiminnassa myöskin."*

Kuten muillakin toimialoilla, myös kaupassa ja rahoitusallalla keskeiseksi **haasteeksi** koettiin henkilöstön osaaminen. Palvelualalla korostuu nimenomaan henkilökohtainen asiakaspalvelu, palvelukohtaamiset, jotka koetaan haasteeksi kaikissa haastatelluissa yrityksissä (3/3). Muita haasteita ovat palvelun substanssiosaaminen (2/3), hinnoittelu ja kumppanien valinta.

H15: *"Asiakaskohtaamisosaamispaine on kaikista suurin. Uusia ihmisiä tulee taloon ja vanhoja poistuu, tuo asiakaskohtaamisen laaja hallinta on avainkysymys. Kaikissa palvelua tuottavissa yhtiöissä, kaikissa firmoissa, olipahan mistä tahansa firmasta kyse, että se asiakkuuden laajeneminen ja sen tunnesidoksen aikaansaaminen, se on suuri haaste."*

Yksi haastateltu on kokenut haasteelliseksi myös yhteistyökumppanien löytämisen ja luottamuksen synnyttämisen kumppanuuksissa.

Kaikki haastatellut näkevät, että palveluliiketoimintaan siirtyminen on toimialalla yritykselle **kilpailuetu**. Kaikki haastatellut **kokevat jo toimivansa palveluliiketoiminnassa**, mutta jokaisella on myös vielä paljon kehittämistä. Haastateltujen mukaan palveluliiketoiminnan osaaminen vaihtelee Pohjois-Karjalassa paljon eri toimialojen välillä, mikä vaikuttaa myös haastateltujen toimintaan, koska läheskään kaikki asiakkaat eivät ole valmiita ostamaan kokonaisvaltaista palvelua. Kilpailijoiden toiminnassa palveluliiketoiminta on kaikkien haastateltujen mukaan jo arkipäivää.

Koska kaikki haastatellut yritykset ovat toimialallaan suuria toimijoita, on yrityksillä myös kohtalaisen hyvät edellytykset tuottaa suuri määrä palveluja itsekin. Silti kaikki tunnistavat hyvin omia ydintoimintoja täydentävien palvelujen tuottajien merkityksen, ja kaikilla olisi tässä osa-alueessa vielä kehittämistä. **Verkostot** tuottavat kilpailuetua.

H15: *"Verkosto on yhtä vahva kuin se heikoin osa siitä verkostosta on. --Ne on voimistunut nää verkostot ja sillä pyritään sellaiseen palvelukokonaisuuteen, jota välttämättä muilla kilpailijoilla ei ole."*

Oman liiketoiminnan ydintä, jota ei voi ulkoistaa, on kaikissa yrityksissä asiakastieto, eli asiakaskohtaamisten hallinta (3/3) ja syvälinen asiakasymmärrys. Palveluliiketoiminnan merkitys liittyy haastateltujen mukaan myös nimenomaan asiakasosaamiseen ja siitä syntyvään kilpailuun.

H15: *"Jos ajatellaan näitä ismejä, siellä on asiakaslähtöisyyttä, asiakastyytyväisyyttä, asiakaslupauksia, asiakaskokemus, tällasia siellä koko ajan viljellään, ja ne on peräkkäin laitettuja palvelun sisältöön liittyviä asioita ja niitä sitten testaan jokaisessa kohtaamisessa asiakkaan kanssa. Että näen sen merkityksen ehdottomasti yrityksen strategisena kilpailukeinona, että miten pystyy yritys tarjoamaan sen palvelun sisällön parhaiten suhteessa kilpailijoihin nähden. Se on tärkeimpiä kilpailukeinoja mitä on olemassa."*

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että haastateltujen edustamat toimialat ovat pitkälle kehittyneitä palveluliiketoiminnassa, mikä johtuu pitkälti siitä, että konkreettisten tuotteiden ja nykyisin myös palvelupakettien välillä on vain vähän eroja, ja kilpailu on kovaa. **Palvelujen erilaistaminen ja entistä innovatiivisempien kokonaisuuksien tarjoaminen on kilpailukeino ja menestystekijä.** Asiakastuntemus ja asiakaspalvelu on kaiken a ja o. Seuraava haastattelulainaus kuvastaa hyvin koko palveluliiketoiminnan ydintä, toimialasta riippumatta:

H15: *"El asiakas oo aina oikeassa, mutta sillä ei oo merkitystä, koska asiakas tekee kuitenkin päätöksen, olkoon hän oikeassa tai väärässä."*

ICT

Informaatio- ja kommunikaatiopalvelujen (ICT) alalta haastateltiin viiden (5) yrityksen edustajia. Karkeasti luokitellen kolme yritystä on pohjoiskarjalaisessa mittaluokassa suuria ja kaksi keskisuuria. Haastattelujen yhteenveto on esitetty taulukossa 17 (sivulla 87). Kaikki haastatellut määrittelevät palveluliiketoiminnan jokseenkin samalla tavalla: palveluliiketoiminta on pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja asiakasymmärrykseen perustuvaa, molemmille osapuolille arvoa tuottavaa toimintaa, jossa yritys keskittyy tuottamaan omaan osaamisalueeseensa kuuluvia elementtejä ja käyttää kumppaneita muiden osa-alueiden tuotantoon. Näin ollen voidaan tulkita, että kaikki haastatellut kokevat toimivansa palveluliiketoiminnassa.

H21: *"Myö tarjotaan ohjelmisto kokonaispalveluna asiakkaalle. -- Asiakkaat antaa meillä vinkkejä ja myö kehitetään uusia ominaisuuksia. Se on tavallaan tämmönen pitkäaikainen asiakkuus aina meille. -- Ne tulee kaikki palveluna meiltä, me käytetään alihankkijoita siellä tietyissä asioissa."*

Palveluliiketoiminnan **hyödyksi** mainitaan pitkät asiakassuhteet (3) ja sitä kautta syntyvä parempi kannattavuus (2) ja yleensäkin yksilöllisestä kokonaispalvelusta syntyvä kilpailuetu.

H21: *"Koko ajan kehitetään lisäpalveluja ja lisäominaisuuksia ja komponentteja, että samalta asiakkaalta voidaan niinkun saada enemmän rahaa."*

Palveluliiketoiminnan **uhkatekijöiksi** tunnistetaan verkostokumppaneihin liittyvät riskit (3), henkilöstöön liittyvät riskit (2), fokusointi väärin asioihin, tai että ei pystytä lunastamaan asiakaslupausta.

Henkilöriskit liittyvät palvelun tuotannon osaamiseen, sekä asiakaskohtaamisiin.

H18: *"Palveluliiketoiminnassa ollaan kuitenkin kiinni siinä henkilössä, joka sen palvelun tuottaa. Ja yhdenkin ihmisen epäonnistuminen jossain palvelun tuottamisessa saattaa aiheuttaa sen, että asiakassuhde katkeaa."*

Verkostoon liittyviä uhkia ovat kumppanin menetys, tai kumppanin osoittautuminen epäluotettavaksi esimerkiksi kopioimalla yrityksen tuotetta.

H18: *"Toinen uhkatekijä on verkostokumppanin menetys, tai esimerkiksi siirtyminen kilpailijalle."*

H21: *"Verkostoitumisen uhkapuoli on tavallaan se, että tässä softassa kun tehdään softaa, niin on se kopiointi."*

Palveluliiketoiminnassa voi syntyä myös kiusaus lähteä liian pitkälle mukaan asiakkaan toiveisiin:

H21: *"Uhka on tavallaan se, että lähdetään liikaakin rönsyilemään. Tietyn tyyppinen fokusointi pitä olla.-Se (oma) tuote pitäsi pitää siellä ytimessä järkevänä sillä lailla, että se... Että ihan kaikkeen ei voi lähteä."*

Palveluliiketoiminnan kehittämisen **haasteiksi** mainittiin henkilöstön osaaminen (2), henkilöstön asenne, hintajoustop löytäminen, asiakkaan osaaminen ja verkostokumppanien mahdollinen ahneus. Teknisellä alalla erityisesti asiakasorientaatio ja palveluosaaminen koetaan haasteelliseksi:

H21: *"Oman henkilökunnan asenteessa on aina kehittämistä. Teknisellä alalla, se että saat sen asiakaslähtöisen ajattelun koko porukkaan ajettua sisälle, niin se ei oo kovin helppoa, eli osa tahtoo ajatella asioita tekniikan kautta ja ite sen toteutuksen kautta liikaa. Välillä meinaa se asiakas unohtuu."*

Kaikkien haastateltujen mielestä palveluliiketoiminnan **merkitys** toimialalla on jatkuvasti kasvanut ja tulee edelleen kasvamaan:

H17: *"Kyllähän tää kokoajan menee enemmän palveluliiketoimintaan. Et palveluliiketoiminta on minun mielestä äärimmäisen merkittävää ja tehokasta ja kannattavaa."*

H18: *"No tuota, palveluliiketoiminnan merkitys on kasvanut. Että nykyään asiakastarpeet on aika monimutkaisia, joita ei pystytä ratkaisemaan valmistuotteilla. Ja se vaatii monialaista ymmärtämistä"*

ja että hyvä palveluyritys pitää olla, pitää olla monialaista osaamista, jossa hyvät tiimit tekee juttuja valmiiksi."

Palveluliiketoiminnan toteutuminen haastatelluissa ICT-alan yrityksissä vaihtelee. Yksi yritys näyttää olevan edelläkävijä omalla toimialallaan, kaksi näyttää omaksuneen palveluliiketoiminnan ajatukset arkeensa ja kaksi kokee olevansa vielä kehitysvaiheessa. Pisimmälle kehittyneessä yrityksessä asiakkaat on otettu aktiivisesti ja avoimesti mukaan tuotekehitykseen. Tämä lienee tämän yrityksen kohdalla mahdollista erityisesti siksi, että asiakaskunta ei ole keskenään kilpailevaa. Tämän toimijan kohdalla näyttää toteutuvan palvelulogiikan peräänkuuluttama yhdessä luomisen (co-creation) periaate.

H20: *"Me ollaan rakennettu sitä yhteisöllisyyttä niin, että asiakkaat voivat keskenään keskustella, jolloin ongelmanratkaisussa asiakkaat käyttää toinen toisensa resursseja ja sillä tavalla säästetään meidän kustannuksia. Asiakkaalle kumuloituu tietotaitoa enemmän, heidän yhteisöllisyys kasvaa siinä, samoin sitoutuminen meidän kanssa toimimisen. Seurataan sitä keskustelua, moderoidaan sitä, ollaan siinä mukana ja siitä me nähdään mitkä ne inputit on."*

Osa yrityksistä ei osannut arvioida palveluliiketoiminnan osaamisen tasoa Pohjois-Karjalassa, mutta yleensä arvioitiin, että se vaihtelee:

H18: *"Täällä on helmiä, mutta yleisesti ottaen taso vaihtelee. Täällä ei oo ehkä paikallista markkinaa palveluyrityksille, jotenka niitä ei oo myöskään silleen paljon."*

Liiketoimintaverkoston merkitystä hehkutetaan avoimesti ja laajasti ICT-alan toimijoiden haastatteluissa. Verkostoituminen nähdään välttämättömytenä, jotta asiakkaalle voidaan tuottaa palvelukokonaisuuksia. Verkostoitumisessa sekä toimittajaverkostot että jälleenmyyjät voivat olla menestyksen avaimena:

H17: *"Me tehtiin niin et me ulkoistettiin, hommattiin verkostoa vähän toisella tavalla, et meille tuli koodareita ulkosta. -- Ja nyt me ollaan saatu käytännössä ilmaista, jos näin voi sanoa, valvontaa meidän jälleenmyyntiverkostolta. -- Me on saatu niinku käytännössä rahoille ni varmaan 100 kertaa parempi vastine kun me on tehty vähän toisella tavalla tätä hommaa."*

Erilaisten asiakkaiden tarpeet edellyttävät monipuolista osaamista, mitä on mahdotonta hallita yhdessä yrityksessä. Siksi toimittaja- ja asiantuntijaverkostot ovat välttämättömyys.

H18: *"Semmoset firmat ei pärjää ollenkaan, jotka ei verkostoidu. -- Yhteen firmaan ei voi pakata kaikkea tietoa kaikesta, että se vaan täytyy löytää ne luotettavat hyvät kumppanit, kenen kanssa pystytään toimimaan.-- Palveluverkostoja rakennetaan henkilökohtaisilla suhteilla, kontakteilla, aktiivisella osallistumisella tapahtumiin, erilaisiin foorumeihin."*

Oman toiminnan ydintä, jota ei voi ulkoistaa, on haastateltujen mielestä avainhenkilöstön osaaminen (3) ja yrityksen asiakasosaaminen (2).

H21: *"Monella tontilla toimitaan mutta omalla tavallaan samalla tuotteella, sitä pystyy konfiguroimaan sillä tavalla vähän eri käyttötarkoituksiin paremmin soveltuvaksi."*

Kaikkien haastateltujen mielestä palveluliiketoiminnan **merkitys** tulee kasvamaan ICT alalla tulevaisuudessa.

H18: *"Nykyään asiakastarpeet on aika monimutkaisia, joita ei pystytä ratkaisemaan valmistuotteilla. Ja se vaatii monialaista ymmärtämistä ja että hyvä palveluyritys pitää olla, pitää olla monialaista osaamista, jossa hyvät tiimit tekee juttuja valmiiksi."*

Palveluliiketoiminnan ydintä kuvaillaan monin sanoin. Keskeistä on kokonaisuus (2), asiakassuuntaisuus (2), palveluhenkisyys, jatkuvuus ja vuorovaikutus.

H19: *"Kokonaisuus, eli asiakkaalle se ei näy, että sie käytät partneria, mutta asiakkaalle se näkyy, että sie voit tarjota kymmentä palvelua, mutta se asiakas ei tiedä, että sie tarjoot kaks niistä palveluista partneriverkoston kautta."*

H20: *"Se on se vuorovaikutus, että mikä on sen asiakkaan tarve ja miten asiakkaan tarve muuttuu ja miten asiakkaan tarve kehittyy ja mihin asiakas ennakoii tarpeensa siirtyvän. Ja se on hyvin pitkälti sellaista tulevaisuuskeskustelua ja sparrausta siitä, että mikä on tulevaisuudessa mikäkin rooli milläkin asialla."*

Palveluhenkisyttä korostanut haastateltu näki palveluliiketoiminnan nimenomaan asiakaspalveluna ja keskittyi pohtimaan monessa kohtaa palvelun käsitettä nimenomaan henkilökohtaisena palveluna, henkilöriippuvaisena asiana. Pari muuta haastateltua pitää yhtä haastateltua yritystä edelläkävijänä palveluliiketoiminnassa, mutta kyseisen yrityksen edustaja näkee asian toisin, ja näkee omassa toiminnassa vielä paljon kehittämistä palveluliiketoiminnan osalta.

YRITYSPALVELUT

Yrityspalvelut otsikon alle luokiteltiin kuusi (6) haastateltua yritystä, joista viisi edustaa liikkeenjohdon palveluja ja yksi toimii muun tyyppisten suunnittelupalvelujen toimialalla. Yksi yritys on alle viisi henkilöä työllistävä mikroyritys, yksi on alle kymmenen henkilöä työllistävä pieni yritys, kolme on henkilöstön määrällä mitattuna pohjoiskarjalaisittain keskisuuria ja yksi suuri (etenkin toimialallaan Pohjois-Karjalassa) yritys. Haastattelujen yhteenveto on esitetty taulukossa 18 (sivulla 90).

Yllättävää kyllä, puolet tässä luokassa haastatelluista **ei näyttänyt tuntevan palveluliiketoiminnan käsitettä**. Yksi markkinoinnin alalla toimiva yritys näyttää toiminnassaan pyrkivän palveluliiketoimintaan ja joukon ainoa muuta kuin liikkeenjohdon palveluja edustava yritys näyttää myös olevan lähellä "oppikirjan" mukaista palveluliiketoimintaa.

Kun haastattelija kertoo sen näkemyksen, mikä Palkki hankkeessa on omaksuttu palveluliiketoimintaan, pystyvät kaikki haastatellut nimeämään palveluliiketoiminnan **hyötyjä**, vaikka

eivät olisi niitä omassa toiminnassaan kokeneetkaan. Pitkäaikaiset asiakkuudet (4) ja uudet liiketoimintamahdollisuudet (2) olivat selkeimmin tunnistettuja hyötyjä.

Uhkatekijäksi yksi haastateltu mainitsi, että ulkoistettuja palveluja tarjoava kumppani saattaisi mennä tarjoamaan omaa palvelupalikkaansa suoraan asiakkaalle, jolloin yrityksen tarjoamasta kokonaispalvelusta putoaa pohja.

H23: *”Yrityssuhteet, varsinkin palveluliiketoiminnassa, perustuu pitkälti luottamukseen ja luottamus käytännössä loppupelissä ihmisten väliseen luottamukseen -- Pienellä paikkakunnalla kun kaikki tuntevat toisensa, voi partneri mennä tarjoamaan asiakkaalle omaa palikkaansa suoraan.”*

Tähän samaan asiaan viittaa toinen haastateltu ja siitä näkökulmasta, että laajemman kokonaisuuden tarjoamisella tämä yritys itse astuisi oman kumppaninsa tontille. Kyseinen toimija tuottaa siis nykyisin palveluja muutamille sellaisille yrityksille, jotka tarjoavat omille asiakkailleen kokonaispalvelua.

Muita esille nousseita uhkia olivat liika avoimuus, joka aiheuttaisi ehkä liikesalaisuuksien leviämistä, kannattavuuden turvaaminen vaikeaa, osaaminen on sidoksissa yksittäisiin osaajiin sekä vaara siitä, että ulkoistetaan liikaa.

Haasteina tällä toimialalla korostuu henkilöstön osaamisen kehittäminen (5), kokonaispalvelusta viestiminen asiakkaalle (3) ja oikeanlaisten osaajien ja partnereiden löytäminen.

H23: *”Meillä on paljon pieniä toimijoita ja on pakko pärjätä, niin kaikki tekee vähän kaikkee, jolloin ei synny oikeanlaista partneruutta vaan syntyy alihankintasuhteita, ei tuu sitä win win-tilannetta.”*

Henkilöresurssit, niiden kehittäminen ja johtaminen nousevat esille jokaisen haastatellun puheessa:

H24: *”Kustomointi vaatii henkilöresursseja, jotka on taas yrityksen kannalta kalliita. Ne haasteet ei oo osaamisessa, johdon osaamisessa, ei tuotantoprosessien osaamisessa. Kaikki mikä on insinööripohjaista, se osaaminen on high-end, mutta se että lähdetään viemään palvelukonsepti ja uskottavuus markkinoille, siinä me hävitään ruotsalaisille.”*

H27: *”Palvelut on monta kertaa henkilön osaamiseen liittyviä ja siten henkilösidonnoisia. -- Se on tietyllä tavalla palvelun tuotteistamista tää henkilökohtainen osaaminen, ja asiakkaan tunteminen, jotka pitäis pystyy siirtää tänne organisaatioon. Ja ehkä vähän organisoida, tuotteistaa siitä vähän palvelumallia.”*

Käytännössä vain yksi haastateltu yritys on pitkällä palveluliiketoiminnan kehittämisessä ja pitää tätä toimintatapaa tärkeänä kilpailuetuna, muut eivät osanneet ihmeemmin arvioida palveluliiketoiminnan merkitystä nykypäivän liiketoiminnassa.

Verkostot nähdään tarpeellisena palveluliiketoiminnan kehittämisessä etenkin niiden parissa, jotka ovat omaksuneet palveluliiketoiminnan peruseriaatteita toimintaansa:

H27: *”Palveluita kuormitustilanteen mukaan ostetaan, suunnittelupalveluita ostetaan myös alihankkijoilta. --(Verkostot) on todella merkittävä. Että pystyy niitä palveluita luomaan, niin niitä ei*

omalla organisaatiolla oo helppo luoda. Meidänkin tapauksessa helposti pitäis olla sellasia selkeitä yhteistyökumppaneita sitten, että voidaan tarjota sitä kokonaispalvelua.”

Verkoston merkitys tunnustetaan jossain määrin kaikissa yrityksissä, mutta yksi yritys näyttää ikään kuin uivan vastavirtaan, koska on pikemminkin hankkinut omaan yritykseen lisää osaamista yritysostojen kautta, eikä ole lähtenyt kehittämään ulkoistamista. Kaikkien haastateltujen yritysten liiketoiminnan ydintä, jota ei voi ulkoistaa, on erikoistuneiden asiantuntijapalveluiden tarjoaminen.

Kolme yritystä näkee palveluliiketoiminnassa suuria mahdollisuuksia **tulevaisuudessa**, yksi on havainnut jonkinlaista siirtymistä palveluliiketoiminnan suuntaan ja kaksi ei osaa arvioida tulevaisuutta. Kahden haastatellun mukaan palveluliiketoiminnan ydintä yleisellä tasolla on oma erityisosaaminen, kahden mukaan ydintä on kokonaispalvelu ja yhden mukaan asiakasymmärrys.

Lisähuomiona todettakoon, että mikroyrityksen haastatellulle henkilölle palveluliiketoiminnan käsite oli uusi ja jokseenkin tuntematon. Saatuaan tietoa palveluliiketoiminnasta, haastateltu ei näe palveluliiketoiminnan ideaa toteuttamiskelpoisena omassa toiminnassaan, koska on pienyrittäjä, jolla ei ole kasvuhaluja. Haastateltu haluaa säilyttää oman erikoistuosotteensa eikä halua laajentaa. Tuotteistamisen osalta hän pohtii työkalujen ja standardoitujen tuotteiden kehittämistä, mutta ei yhdistä näitä asioita palveluliiketoiminnan käsitteeseen.

Toinen lisähuomio on se, että kun yhdestä yrityksestä haastattelussa oli läsnä kaksi edustajaa, niin toinen korosti puheessa vahvasti palvelusta puhuttaessa nimenomaan asiakaspalvelua ja asiakaskohtaamista ja toinen taas puhui aiheesta varsin lennokkaasti käsitteellisellä tasolla. Haastattelun aikana ei varsinaisesti selvinnyt, miten yritys konkreettisesti itse toteuttaa palveluliiketoimintaa omassa toiminnassaan. Kolmantena huomiona todettakoon, että yksi haastateltu yritys on osa laajempaa saman omistajan rypästä, jossa sillä on oma roolinsa edustamansa tuotteen tuottajana. Kuitenkin pääosa liikevaihdosta tulee ryppään ulkopuolelta. Tämän yrityksen pelkona oli, että palveluliiketoimintaan siirtyminen häittäisi joitakin asiakassuhteita, koska ryhdyttäisiin kilpailemaan asiakkaan kanssa.

PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISTARPEET

Haastateltavilta kysyttiin myös, millaisia kehittämis- tai koulutustarpeita heillä on palveluliiketoimintaan liittyen. Keskustelun tukena haastattelijalla oli mukanaan matriisi, johon oli koottu tutkimuskirjallisuudessa ja selvityksen aiemmissa vaiheissa esille tulleita, palveluliiketoimintaan keskeisesti liittyviä aihealueita. Matriisi toimi keskustelun herättäjänä siten, että haastateltava poimi matriisista sellaisia teemoja, jotka olivat yrityksessä sillä hetkellä tärkeimpiä kehittämiskohteita ja nosti näiden lisäksi esille muita osa-alueita, joiden kohdalla yrityksessä koettiin tarvetta osaamisen vahvistamiseen. Yhteenveto haastatteluissa esille nousseista aihealueista on taulukossa 14. Taulukossa on mukana kaikkien haastateltujen (28) vastaukset.

Taulukko 14. Yrityshaastatteluissa esille nousseet kehittämistarpeet (mukaellen haastattelija Harri Rynänen laatimasta taulukosta).

	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	SUMMA	
ESIVALITUT AIHEET:																														
Palveluliiketoiminnan perusteet	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X		X	X	X	X			X				X		X	X	X	21	
Henkilöstöjohtaminen ja sisäinen markkinointi	X	X					X					X				X													5	
Palveluorientaatio ja -kulttuuri							X									X					X								3	
Liiketoiminnan uudistaminen ja muutosjohtaminen				X												X		X						X					4	
Asiakaslähtöinen palvelujen suunnittelu		X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X		X	X						X	X	X				16	
Palvelumuotoilu ja -innovaatiot			X											X									X	X					4	
Palveluiden tuottaminen vuorovaikutuksessa							X		X	X						X	X								X		X		7	
Palveluiden myynti		X			X		X	X				X	X			X	X	X	X		X	X	X			X		X	15	
Palveluorganisaation johtaminen							X									X							X			X			4	
Palveluiden tuotteistaminen		X			X					X									X		X	X					X	X	8	
Verkostot palveluliiketoiminnassa							X						X	X		X	X								X		X	X	8	
Asiakastiedon hyödyntäminen ja asiakkuuksien johtaminen					X			X			X	X				X			X	X	X		X					X	10	
Teknologian hyödyntäminen ja sähköiset järjestelmät	X			X		X					X		X		X													X	7	
Laatujohtaminen palveluliiketoiminnassa						X	X																X					X	4	
Palveluiden liiketoimintamallit			X					X		X	X												X				X		6	
Palveluprosessien kehittäminen		X										X			X		X			X	X			X	X	X	X		10	
Strateginen päätöksenteko palveluliiketoiminnassa								X						X	X								X	X	X			X	7	
Palveluiden tuottavuus ja kannattavuus				X					X		X	X				X	X						X	X		X	X		10	
HAASTATTELUISSA EKSPLIISIITISESTI MAINITUT AIHEET:																														
Elinkaariajattelu palveluliiketoiminnassa						X																					X		2	
Asiakkaan tuottamantiedon hyödyntäminen																					X								1	
Kansainvälisyys palveluliiketoiminnassa																	X			X									2	
Asiakkaan kohtaaminen/ vuorovaikutus asiakkaan kanssa															X									X					2	
Mittaaminen palveluliiketoiminnassa															X														1	
Sopimustekniikka (liittyy myyntiin)		X																											1	
Venäjäosaaminen																X													1	
Konseptiosaaminen ja ketjuliiketoiminta																X													1	
SUMMA	3	7	4	5	5	5	9	6	4	4	5	6	4	5	6	13	8	3	3	5	5	6	8	6	5	5	7	8		

Pääosa haastatelluista (21/28) koki, että heillä on tarvetta vahvistaa osaamista palveluliiketoiminnan perusteista. Vaikka haastatteluissa kävi ilmi, että isolla osalla yrityksistä oli näkemys palveluliiketoiminnasta kokonaisvaltaisena asiakaskeskeisenä toimintana, he silti halusivat kirkastaa ja terävöittää palveluliiketoimintaan liittyviä peruseriaatteita oman yrityksensä kohdalla. Asiakaslähtöinen palvelujen suunnittelu (16) ja palveluiden myynti (15) nähtiin myös monessa yrityksessä tärkeimpien kehittämiskohteiden joukossa. Edellä mainittuja osa-alueita tukevat toiminnot kuten palveluprosessien kehittäminen (10), asiakastiedon hyödyntäminen ja asiakkuuksien johtaminen (10) sekä palveluiden tuottavuuteen ja kannattavuuteen liittyvät seikat (10) nousivat myös yleisimpien kehittämiskohteiden joukkoon. Esivalittujen aihepiirien ulkopuolelta haastateltavat mainitsivat muun muassa, että kansainvälisyydessä, elinkaariajattelussa sekä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa olisi tarvetta osaamisen kehittämiseen.

Jos tarkastellaan eri toimialoja, kehittämistarpeissa on havaittavissa joitakin painotuseroja. Valmistavassa teollisuudessa (H1-H9) melkein kaikki (8/9) kokivat tarvetta kehittyä palveluliiketoiminnan perusteissa ja asiakaslähtöisessä palvelujen suunnittelussa. Alihankkijoilla (H10-H13) edellä mainittujen teemojen lisäksi esille nousivat palveluiden myynti (2/4), asiakastiedon hyödyntäminen ja asiakkuuksien johtaminen (2/4), teknologian hyödyntäminen ja sähköiset järjestelmät (2/4), palveluiden liiketoimintamallit (2/4) sekä palveluiden tuottavuus ja kannattavuus (2/4). Kaupan ja rahoituksen (H14-H16) puolella kehittämistarpeita nähtiin olevan erityisesti palveluliiketoiminnan perusteissa (3/3), asiakaslähtöisessä palvelujen suunnittelussa (2/3), verkostojen hyödyntämisessä (2/3) sekä strategisessa päätöksenteossa (2/3). ICT-yritykset (H17-H21) kokivat tarvitsevansa osaamisen vahvistamista palveluiden myynnin (4/5), palveluliiketoiminnan perusteiden (3/5), asiakastiedon hyödyntämisen ja asiakkuuksien johtamisen (3/5) ja palveluprosessien kehittämisen (3/5) suhteen. Esivalmistetun matriisin ulkopuolelta kaksi viidestä ICT-yrityksestä mainitsi lisäksi kansainvälisyyden tärkeäksi kehittämiskohteekseen. Yrityspalveluita tarjoavien yritysten (H22-H28) useimmin mainitut kehittämiskohteet liittyivät palveluliiketoiminnan perusteisiin (4/7), palveluiden myyntiin (4/7), palveluprosessien kehittämiseen (4/7), strategiseen päätöksentekoon (4/7) sekä palveluiden tuottavuuteen ja kannattavuuteen liittyviin kysymyksiin (4/7).

YHTEENVETO

Palveluliiketoiminta nähdään pääosassa haastatelluista yrityksistä (22) kokonaisvaltaisena asiakaskeskeisenä toimintana, jossa oman tuotteen lisäksi asiakkaalle tarjotaan lisäarvoa tuottavia palveluja, osittain verkostokumppanien avulla. Palveluliiketoimintaa osattiin määritellä pääosin hyvin, vaikka osa haastatelluista käytännössä tuottaakin asiakkaalle suunnatut lisäarvopalvelut vielä pääosin itse.

Palveluliiketoimintaan siirtymisen merkittävimiksi hyödyiksi nähtiin pitkäaikaiset asiakassuhteet (14), tästä ja suuremmista kaupoista aiheutuva parempi kannattavuus (6), joka tuo selkeää kilpailuetua (5). Parempi asiakasymmärrys (3) puolestaan mahdollistaa paremman ja kokonaisvaltaisemman palvelun, joka puolestaan mahdollistaa kilpailijoista erottumisen kilpailijoista (3) sekä uusia liiketoimintamahdollisuuksia (2).

Palveluliiketoiminnan toteutukseen liittyvien uhkatekijöiden osalta eri tekijöiden merkitys vaihtelee toimialoittain, mutta koko aineistossa eniten uhkatekijöitä liitettiin verkostokumppaneihin (10). Verkostokumppani saattaa kasvaa ja ryhtyä kilpailemaan, verkostokumppani saattaa kopioida palvelua, tai olla laaturiski. Monet pitkälle palveluliiketoiminnassa kehittyneet yritykset pitivät riskejä kuitenkin hallittavina ja korostivat täsmällisiä sopimuksia kumppaneiden kanssa. Toinen usein mainittu ja erityisesti alihankintateollisuudessa vahvasti korostunut uhka oli lisäarvopalvelun hinnoittelun (6) vaikeus sekä se, miten korkeampi hinta osataan viestiä ja perustella asiakkaalle siten, että asiakas osaa verrata tarjouksia.

Palveluliiketoiminnassa saattaa myös käydä niin, että unohdetaan yrityksen oma ydinosaaminen ja lähdetään rönsyilemään liikaa. Fokuksen katoaminen (5) oli myös monen mainitsema uhkatekijä, samoin kuin henkilöstön osaamisen puutteeseen (5) liittyvät tekijät, joihin linkittyy myös asiakasymmärryksen puute (3) ja laadun turvaamisen ongelmat (3).

Kuten toimialakohtaisista tarkasteluista havaitaan, nähdään henkilöstön osaamiseen (17) ja henkilöstön asenteeseen (8) liittyvät tekijät ylivoimaisesti suurimmaksi haasteeksi palveluliiketoimintaan siirtymisessä. Etenkin teknisillä aloilla monet korostavat sitä, että lisäpalvelun myyminen ja kehittäminen sekä kokonaisuuksien myyminen edellyttävät aivan toisenlaista osaamista kuin yksittäisen tuotteen myyminen. Asiakkaan kohtaaminen ja henkilökohtainen asiakaspalvelu ovat monelle insinöörikoulutuksen tai esimerkiksi taloushallinnon itsenäiseen ja yksinäiseen työskentelyyn tottuneelle vieraita asioita. Palveluliiketoiminta vaatii myös asiakkaan tarpeen ymmärtämistä sekä kokonaisuuden hahmottamista.

Toinen haaste on hinnoittelu (7) ja hinnan perustelu. Kun asiakaskin on tottunut vertaamaan vain konkreettisen ydintuotteen tai palveluksen hintaa, on myös asiakkaan kouluttaminen asennemuutokseen (4) haasteellista. Muutamassa haastattelussa haasteeksi koettiin myös sopivien yhteistyökumppaneiden löytäminen (3). Yleisimmin mainitut kehittämistarpeet liittyivät palveluliiketoiminnan perusteisiin (21/28), asiakaslähtöiseen palvelujen suunnitteluun (16) sekä palveluiden myyntiin (15).

Hiukan yli puolet (15) pitää palveluliiketoiminnan merkitystä tämän päivän liiketoimintaympäristössä tärkeänä ja uskoo merkityksen kasvavan. Muut eivät joko osaa arvioida, tai eivät vielä pidä ainakaan omalla toimialallaan merkittävänä.

Haastatelluista yrityksistä kymmenen (10) on jo pitkällä palveluliiketoiminnassa, yksitoista (11) on aloittanut tietoisesti kehittämään palveluliiketoimintaa ja loput 6 eivät vielä harjoita tai eivät edes aio siirtyä palveluliiketoimintaan eri syistä. Toimialakohtaiset erot sekä haastateltujen joukossa, että yleisemminkin tarkasteltuna ovat suuria. Pisimmälle kehittyneenä toimialana voidaan pitää näiden haastattelujen perusteella kauppaa ja rahoitusta, sekä ICT-alaa, joilla kaikki yritykset ilmoittavat toimivansa palveluliiketoiminnassa. Valmistavassa teollisuudessa on haastateltujen yritysten joukossa pari pitkälle kehittyntä yritystä, joista toinen näyttää olevan omalla toimialallaan edelläkävijä, samoin kuin yksi ICT alan yritys, jonka kohdalla näyttää toteutuvan palvelulogiikan peräänkuuluttama yhdessä luomisen (co-creation) periaate. Alihankkijat kokevat palveluliiketoimintaan siirtymisen omalta osaltaan vaikeammaksi kuin teollisuudessa yleensä. Palveluliiketoiminnan tasoa Pohjois-

Karjalassa ei osata kovin syvällisesti arvioida, koska monet haastatellut toimivat varsin rajoitetusti pohjoiskarjalaisilla markkinoilla.

Kaikki haastatellut tunnistavat liiketoimintaverkostojen merkityksen palveluliiketoiminnassa, mutta harva on verkostoissaan kumppanuuden tasolla. Verkostopuheessa korostuivat sanat ”alihankkija” ja ”ulkoistaminen”. Vain muutama haastateltu puhui johdonmukaisesti kumppanuudesta ja yhteistyöstä omiin toimittajiinsa viitatessaan, mutta useampi käytti molemmille osapuolille koituvaa hyötyä puheessaan kertoessaan suhteesta omiin asiakkaisiinsa. Useimpien puheessa toimittajaverkostojen toimittajiin ei kiinnitetä enempää huomiota, eikä verkostojen kehittämiseen ole tietoisesti panostettu systemaattisia toimenpiteitä. *Kumppanuusverkoston systemaattinen kehittäminen näyttäisi olevan useimpien haastateltujen yritysten eniten kehittämistä vaativa palvelujohtamisen osa-alue näin ulkopuolelta tarkastellen.*

Oman fyysisen tai aineettoman tuotteen tuottamiseen liittyvä erikoisosaaminen koetaan kaikissa yrityksissä sellaiseksi ydinasiaksi, jota ei voida ulkoistaa. Monet pitävät myös myyntityötä sellaisena osa-alueena, joka on pidettävä itsellä, koska se edellyttää vahvaa asiakasosaamista ja samalla myös tuottaa takaisinpäin palautetta, joka lisää asiakasymmärrystä. Tässä kohtaa kuitenkin on ymmärrettävästi myös toimialakohtaisia eroja.

Palveluliiketoiminnan ytimeksi nousi asiakkaan ymmärtäminen, jonka mainitsi yksitoista haastateltua (11). Kokonaispalvelun tarjoamista korosti kuusi (6) ja asiakkuuden hallintaa kaksi haastateltua (2). Muita mainittuja ydinasioita olivat substanssiosaaminen (2), palveluhenkisyys, vuorovaikutus, täsmällisyys ja joustavuus. Haastatelluista yrityksistä (27) kaksikymmentäkaksi (22) yritystä näkee palveluliiketoiminnan kasvavan tulevaisuudessa ja pitää sitä tulevaisuuden kilpailutekijänä useimmilla toimialoilla.

LÄHTEET

TeKes (2010). Palveluliiketoiminnan sanasto. Vocabulary of Service Business.
http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf

Taulukko 15. Haastattelujen yhteenveto: valmistava teollisuus.

Yhteenveto- taulukko: valmistava teollisuus	<p>H1: B2B ja B2C tuotteiden valmistus, keskisuuri yritys H2: B2B projektit, keskisuuri yritys H3: B2B JA B2C tuotteiden valmistus, suuri yritys H4: B2B tuotteiden valmistus, keskisuuri yritys H5: B2B JA B2C tuotteiden valmistus, suuri yritys H6: B2B tuotteiden valmistus, keskisuuri yritys H7: B2B tuotteiden valmistus, suuri yritys H8: B2B tuotteiden valmistus, suuri yritys H9: B2B tuotteiden valmistus, keskisuuri yritys</p>
Palveluliike- toiminnan määrittely	<p>H1: pitää palveluyrityksiä (esim. kampaajat) palveluliiketoimintana”--me myydään kans palvelua.. asennuspalvelua esimerkiks myydään. Et sillä tavallaan ollaan siinä palvelussa mukana” H2: ”palveluliiketoiminta on kaikki se, mitä asiakkaalle tehdään.--me ollaan olemassa vain siksi, et me pystytään tuottaa jotakin lisäarvoa sille asiakkaalle. Sitä kautta ajatelleen kaikki toiminta on palvelua.” H3: ”liiketoimintaa missä haetaan ja saadaan lisäarvoa asiakkaalle joko jonkun toiminnan, aineettoman tai vastaavan tekemisen avustuksella. Eli joko siihen kuuluu ydintuote, minkä ympärille voidaan rakentaa palvelua, että loppukäyttäjälle on lisäarvoa, minkä ympärille, sen ydintuotteen ympärille on rakennettu tietynlainen kehys.--Mutta toki voi myös olla, että se ydintuote voi olla ihan palvelukin mutta sitä voi jatkojalostaa sen palveluliiketoiminnan kautta.” H4: ”no me toimitetaan fyysisesti niitä (tuotteita) asiakkaalle et kyllähän siinä niinku hyvin isona asiana on myös itte palvelu. -- et kyl se meidän tapauksessa se on niinku projektiluontoista meillä se tekeminen.” H5: ”ymmärrän sen sillä tavalla että sen tuotteen mukana myydään muutakin kun se tuote. Elikkä myydään sitten joko asennuspalvelua taikka huoltopalvelua taikka jotain muuta lisäarvoa sen pelkän tuotteen lisäksi.” H6: ”minä ymmärrän sillä tavalla näitä after sales-palveluja ja näitä teknologian kartoitus -juttuja.--” H7: ”kaikkea sitä toimintaa mitä yritys tekee asiakkaan puolesta ja asiakkaan prosessien sisällä.” H8: ”Se on kaupan tekemistä palveluilla ja se perustuu asiakastarpeisiin ja asiakkaan prosesseihin ja siihen lisäarvon tuottamiseen, eihän se muuta. Immateriaalista puolta. -- fyysiset tuotteet voi olla liitännäisiä.” H9: ei varsinaisesti määrittele ollenkaan, mutta näkee palveluliiketoiminnan tuotteen lisäpalveluiden tuottamiseksi YHTEENVETO: 7/9 määrittelee palveluliiketoiminnan kokonaisvaltaiseksi asiakkaan palvelemiseksi. 2/9 pitää palveluksia myyviä yrityksiä palveluliiketoimintayrityksinä</p>

Palveluliike-toiminnan hyödyt	<p>H1: oman kannattavuuden paraneminen H2: asiakaspalautte jatkuva, asiakas osallistuu kehitykseen H3: erotutaan kilpailijoista, kilpailukyky paranee H4: pitkäjänteisemmät asiakassuhteet H5: erotutaan kilpailijoista, kilpailuetu H6: pitkäaikainen yhteistyö asiakkaiden kanssa, asiakkaan vaikeampaa vaihtaa kilpailijaan H7: asiakasvaihtuvuus pienenee H8: erilaistuminen, paremmat katteet, pitkäaikaiset asiakassuhteet H9: omalle toimialalleen ei näe hyötyjä, puhuu kuitenkin muiden toimialojen mahdollisista kilpailueduista</p> <p>YHTEENVETO: Pitkäaikaiset asiakassuhteet 5, erottuminen kilpailijoista 3, kilpailukyky paranee 3, kannattavuus paranee 2, asiakas osallistuu tuotekehitykseen</p>
Palveluliike-toiminnan uhat	<p>H1: palvelujen hinnoittelu ja sisällyttäminen hintaan H2: laadun ylläpitäminen H3: hinnoittelu, sopivien ratkaisujen löytyminen H4: fokuoituminen väärin asioihin H5: luottamuksen menetys H6: aineettomia innovaatioita vaikeaa suojata kilpailijoilta H7: oikeantyyppisen henkilöstön löytyminen, luottamuksen säilyminen kumppaniverkostossa H8: hinnoittelu, väärin asioihin fokuoituminen H9: ei arvioi omaa toimialaa, hintakilpailu kuitenkin puheessa vahvasti esillä yleensäkin uhkana</p> <p>YHTEENVETO: Palvelujen hinnoittelun ongelmat 3, luottamuksen menetys verkostossa 2, fokuoituminen väärin asioihin 2, laadun ylläpitäminen, sopivien ratkaisujen löytyminen asiakkaalle, suojautuminen kilpailulta esim. patentein, oikeantyyppisen henkilöstön löytyminen vaikeaa</p>
Palveluliike-toiminnan haasteet	<p>H1: saada asiakas ymmärtämään kokonaispalvelun arvo ja hyöty H2: asiakaskunta vanhanaikaista, pitkäjänteisyys, myynnin osaaminen H3: asiakasymmärryksen saavuttaminen, myyntihenkilöstön osaaminen ja asennemuutos H4: asiakkaiden asennemuutos, koko henkilöstön asennemuutos H5: asiakasymmärryksen saavuttaminen--vaatii henkilöstöltä uusia osaamisalueita H6: myymisen haaste on sitten että saa sen asiakkaan ymmärtämään sen oman tarpeensa. H7: hinnoittelu, myynnin osaaminen, henkilöstön asennemuutos H8: hinnoittelu, henkilöstön osaaminen, henkilöstön asennemuutos H9: hinnoittelu, sopivien kumppaneiden löytyminen</p> <p>YHTEENVETO: Henkilöstön, erityisesti myynnin osaaminen 6, henkilöstön asennemuutos 4, hinnoittelu 3, asiakkaiden asennemuutos 2, sopivien kumppaneiden löytyminen</p>

<p>Palveluliike-toiminnan merkitys</p>	<p>H1: omalla alallaan näkee selvästi kokonaispalvelun ja verkostoitumisen tarpeen ja edut, vaikka ei tunnista palveluliiketoimintaa H2: Mut ei tää niinkun minun nykyisillä ymmärryksillä mikään maailmanpelastaja ole tää palvelutoiminta, se on hiton hyvä tuki siihen. Ja se parhaimmillaan tuottaa sitten kaikille hyvää H3: "Nyt kun katotaan meidän kilpailijoita, katotaan meidän yritystä niin koko ajan puheissa on se, että miten me voidaan palvella tässä ympärillä paremmin, miten me voidaan erottautua, kun meidän tuotteet on jo niin lähellä toisiaan. " H4: pystyt erottautumaan kyllä kilpailijoista--lopputuotteen laatu on tietysti yks merkittävä, mut jos se palvelu toimii paremmin ni kyllä sillä todennäköisesti mennään kilpailijoista ohi. H5: kilpailuetu H6: yhä enemmän korostuu, kuitenkin yritykset yhä enemmän erikoistuu tietylle alueelle, toisaalta sitten taas isoissa yrityksissä ulkoistetaan toimintoja ni silloin tullaan tavallaan siihen että pitää olla semmosia yrityksiä joiden kanssa voidaan hyvin syvällisesti niitä asioita käydä että saavutetaan se sama etu ku ennen kun oli omassa talossa ne toiminnot H7: kilpailuetu H8: kilpailuetu H9: ei arvioi omaa toimialaa, hintakilpailu kuitenkin puheessa vahvasti esillä yleensäkin uhkana YHTEENVETO: 8/9 selkeästi näkee palveluliiketoiminnan kilpailuetua tuottavana strategiana</p>
<p>Millä tasolla omassa yrityksessä?</p>	<p>H1: joitakin hyviä kumppaneita, joiden kanssa päässyt toteuttamaan kauppvoja palveluliiketoiminnan hengessä H2: perusfilosofiaa, mutta myyntihenkilöstön kouluttamisessa vielä haasteita H3: Meillä tää palveluliike-toiminnan ajattelu on tullut nyt tähän niin toimitusjohtajan kautta. H4: tällä hetkellä on pääasiassa valmistaja, mutta lähtenyt hakemaan aktiivisesti kokonaispalvelun ideaa omaan toimintaan. "Meilläkin varmasti on vielä tekemistä siinä et me tuotteistetaan niitä palveluita" H5: Vois sanoa et varmaan 85 prosenttia meidän liiketoiminnasta ei voi varsinaisesti kattoo palveluliiketoiminnaks.--Yhden liiketoiminta-alueen osalta kuitenkin ollaan pitkällä, johtuen toimialan kehittyneisyydestä H6: meidän toiminta on kokonaan palveluliiketoimintaa-- Mut se on monesti semmosta mitä on hankala rahastaa vaan se tulee yleensä sen ratkaisun mukana sitten asiakkaalle se meidän palvelu siltä osin.--me pyritään ymmärtämään sitä toimialaa millä asiakas toimii ja tavallaan siitä hakea sitten niitä ratkaisuja siihen H7: yrityksellä kaksi valmistukseen liittyvää liiketoiminta-aluetta ja kolmas liiketoiminta-alue on palveluliiketoiminta. H8: meidän yritys on toimii palveluliiketoiminnan yritys--myydään palvelua, mikä näyttäytyy sopimuksina, jatkuvina sopimuksina H9: ei tarjoa mitään lisäpalveluja, pelkästään valmista tuotetta. Palvelun tuottamiseen ei ole käytettävissä kumppaneita, omana työnä mahdotonta tuottaa YHTEENVETO: 3 pitää itseään palveluliiketoimintayrityksenä, 4 on aloittanut palveluliiketoiminnan tietoisesti kehittämisen, 2 ei harjoita palveluliiketoimintaa</p>

<p>Millä tasolla Pohjois-Karjalassa?</p>	<p>H1: ks. Edellinen kohta H2: ei arvioi H3: ei arvioi H4: ei osaa sanoa H5: Suurin ongelma on se, että yritykset on aika pieniä, keskimäärin pieniä. Ja silloin tämmöset asiat ei oo välttämättä kehittyneet kovin korkealle tasolle. Ku mennään tämmöseen osa-optimointiin ja yleensä se on se oma napa tai oma yritys, jonka asioita optimoidaan ja silloin siinä ei päästä niin pitkälle kuin pitäis päästä tai vois päästä. H6: Minun mielestä Pohjois-Karjalan ongelmahan on siinä et tää on hyvin pitkälle alihankkijoita. Ni se tavallaan, täältä puuttuu semmosia veturiyrityksiä H8: Joo ajattelun tasolla sanotaan näin, että varmasti on hirveesti kehittämistä. H9: ei arvioi YHTEENVETO: Palveluliiketoiminnan toteutumista Pohjois-Karjalassa ei osata kovin hyvin arvioida</p>
<p>Millä tasolla omalla toimialalla?</p>	<p>H1: lapsenkengissä H2: Esimerkiksi Ruotsi jo on ihan eri tasolla. Et siellä sitä vaaditaan jopa. Sitten on tietyt asiakkaat, jotka ei lähde edes kauppaa tekemään jos sulta ei löydy sitä tukea myös jälkijätöisesti. H3: etenkin kv-markkinoilla jo nykypäivää H4: ei osaa sanoa H5: (toimialallakin) joka on sinänsä niinkun aika konservatiivinen ja vanhoja malleja hyödyntävät pitkälti, niin kyllä siinä on selviä merkkejä olemassa et siihen mennään ja etenkin kun puhutaan kuluttajakaupasta tai kuluttaja-asiakkuuksista. Yleisesti ottaen erittäin vaihteleva taso. H6: vaihtelee asiakkaittain ja toimittajittain paljon H7: Ja haastehan tässä on se, että kun sitä (palveluliiketoimintaa) muut ei ole tehny Suomessa, niin me ollaan epäonnistuttu siinä hinnoittelussa eli se on ollu tuotteen sisällä se hinta, jota se ei sais olla tässä palveluliiketoiminnassa, vaan se pitäis hinnoitella erikseen H8: pitkälle kehittyntä H9: omat toimittajat toimivat osittain palveluliiketoiminnan periaatteilla. "Asiakas olis oikeestaan aika halukas meidänkin alalla tekemään sitä, vaikka kovemmallakin hinnalla. Mutta ei yksinkertaisesti maassa ole niitä tekijöitä niin me ei voida tyhjän päälle lähteä" YHTEENVETO: 2 yritystä näkee, että omalla toimialalla palveluliiketoiminta on jo tuttua ja tavallista. Muiden osalta ei vielä koeta tavalliseksi etenkin Suomessa.</p>

Taulukko 16. Haastattelujen yhteenveto: alihankkijat.

Yhteenveto- taulukko: alihankkijat	<p>H10: Alihankkija, keskisuuri yritys H11: Alihankkija, keskisuuri yritys H12: Alihankkija, keskisuuri yritys H13: Alihankkija, suuri yritys</p>
Palveluliike- toiminnan määrittely	<p>H10: siinä tuotetaan muutakin lisäarvoa siinä sivussa.-- osaamista tai suunnittelua tai after-salesia --palvelun kautta lisäarvon tuottamista asiakkaalle H11: et saatais ilman asiakkaan omien näpinjälkiä tuote tuotua mahdollisimman pitkälle sinne asiakkaan tuotteeseen H12: kaikki mitä asiakkaan asioita hoidetaan niin se kuuluu tuohon palveluun. kokonaisvaltasta se asiakkaan kanssa tekeminen. se asiakassuhde on myös pysyvämpi. H13: Ymmärrän sen niinkun kaikennäkösenä palveluna mitä me tavallaan päämiehelle toimitetaan. Että siinä on tietysti se itse tuotteen valmistamisprosessitkin. YHTEENVETO: Kaikki alihankkijat näkevät palveluliiketoiminnan kokonaisvaltaisena asiakkaan palvelemisena.</p>
Palveluliike- toiminnan hyödyt	<p>H10: asiakkaan prosessit ja toimintamallit tunnetaan hyvin, voidaan siten palvella paremmin H11: pitkät asiakassuhteet ja ymmärretään tuote, ymmärretään asiakkaan prosessit, ni on siinä pikkunen etulyöntiasema H12: ehkä se on se pysyvyys sitten sen asiakkaan kanssa sitten kun sä hoidat sen homman kunnolla ja tehdään yhdessä hommia niin se asiakassuhde on myös pysyvämpi. H13: kilpailuetu YHTEENVETO: pitkät asiakassuhteet 3, asiakasymmärrys 3, kilpailuetu 2</p>
Palveluliike- toiminnan uhkat	<p>H10: fokuoituminen vääriin asioihin H11: kyllähän se kustannustaso on se mikä ensimmäisenä lyö näpeille. H12: hinnoittelu H13: liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen, henkilösuhteet YHTEENVETO: hinnoittelu 2, fokuoituminen muuhun kuin omaan ydinosaamiseen, asiakkaan ymmärtämisen vaikeus</p>
Palveluliike- toiminnan haasteet	<p>H10: alihankkijoiden mahdollisuus siihen innovointiin on tosi pieni, koska asiakas voi olla että se ei halua että mitään muutetaan. H11: Mutta sitten tulee taas et miten se istuu asiakkaan prosesseihin et siellä ulkopuoliset hääää --Et se mitä voidaan pienenä alihankkijana tarjota,-- hinnoittelu H12: hinnoittelu H13: muuntautumiskykyisyys YHTEENVETO: hinnoittelu 2, pienet mahdollisuudet innovointiin2, mukautuminen asiakkaan toiveisiin, asiakkaan valmiudet</p>
Palveluliike- toiminnan merkitys	<p>H10: ehdoton kilpailuetu H11: kilpailuetu H12: halutaan just niitä kokonaisia tuota toimituksia, tai ratkaisuja. H13: kilpailuetu YHTEENVETO: kilpailuetu 3, asiakkaat haluavat kokonaisratkaisuja</p>

<p>Millä tasolla omassa yrityksessä?</p>	<p>H10: palveluliiketoimintayritys, aika pitkällä H11: me tehdään periaattees palveluliiketoimintaa tällä hetkellä -- H12: alkutaipaleella, mutta kehittämishalua on H13: kokee, että ollaan palveluliiketoimintayritys, kehittämisalueita toki on YHTEENVETO: Kaikki alihankkijat kokevat olevansa palveluliiketoimintayrityksiä, vaikkakin kehitystaso vaihtelee, kaikki arvioivat, että ovat vielä enemmän tai vähemmän alkuvaiheessa.</p>
<p>Millä tasolla Pohjois-Karjalassa?</p>	<p>H11: palveluliiketoiminta todella haasteellista alihankintayrityksille H12: vaihtelevaa H13: ei arvioi YHTEENVETO: ei osata arvioida</p>
<p>Millä tasolla omalla toimialalla?</p>	<p>H10: suomalaiset yritykset ovat jääneet jälkeen verrattuna mm. Kiinaan ja muihin halvan työvoiman maihin H11: Nää asiakasyrityksistä jotkut on pitkällä ja jotkut ottaa vasta näitä steppejä H12: vaihtelevaa H13: sehän (palveluliiketoiminta) on niinkun tämän päivän kaupantekoon käytännössä se edellytys. YHTEENVETO: vaihtelee</p>
<p>Verkostojen merkitys palveluliiketoiminnassa</p>	<p>H10: on huomattu, että se on yks menestystekijä et sitä on yritetty pikkuhiljaa kasvattaakin. --käydään kauppaa myös samassa (asiakkaan) verkostossa olevan kilpailijamme kanssa. -- heidän verkosto kilpailee meidän verkoston kanssa H11: tiedostaa, mutta ei ole hyödyntänyt verkostoja esimerkiksi yhteisten tarjousten muodossa H12: palvelujen tuotannossa ratkaiseva merkitys H13: verkostoitunut myös kilpailijoiden kanssa, tunnistaa verkostojen välisen kilpailun YHTEENVETO: 2/4 tunnistaa verkostojen välisen kilpailun, samoissa verkostoissa asiakkaita ja kilpailijoita, 2/4 tunnistamassa verkostoja, näkee tärkeänä</p>
<p>Oman liiketoiminnan ydin</p>	<p>H10: valmistusosaaminen H11: valmistusosaaminen ja tuotteen ympärillä olevan palvelutarpeen substanssiosaaminen H12: tekninen osaaminen H13: pystytään tekemään aika vaativia sovelluksia. YHTEENVETO: valmistusosaaminen 4/4</p>
<p>Palveluliiketoiminnan tulevaisuus</p>	<p>H10: tarve on kehittyä syvällisempään vuorovaikutukseen asiakassuhteissa, jolloin löydetäs se oikee tasapaino, kuka tekee mitäkin – H11: tärkeää kehittää palveluosaamista H12: lisääntyy H13: kasvu edellyttää kansainvälistymistä ja se taas edellyttää palveluliiketoimintaan siirtymistä. YHTEENVETO: kaikki uskovat palveluliiketoiminnan kasvuun</p>

Palveluliike-toiminnan ydin yleisellä tasolla	H10: kokonaispalvelu H11: asiakkaan helppous H12: asiakkaan tunteminen H13: täsmällisyyden ja joustavuuden kautta lisäarvoa YHTEENVETO: kokonaispalvelu, asiakkaan helppo ostaa, asiakkaan tunteminen, täsmällisyys ja joustavuus tuovat asiakkaalle lisäarvoa
Muita huomioita	H10: Haastattelun aikana ilmeni, että asiakkaan palveleminen myös suunnittelussa voisi olla laajemminkin kilpailuetu, jo nyt menestystekijä tietyssä tuotesegmentissä. Toisaalta suunnittelijoiden hyödyntäminen oman tuotteen saamisessa lopputuotteen komponentiksi.

Taulukko 17. Haastattelujen yhteenveto: kauppa ja rahoitus.

Yhteenveto- taulukko: kauppa ja rahoitus	H14 B2B ja B2C kauppa, suuri yritys H15 B2C ja B2B rahoitus, suuri yritys H16 B2C ja B2B kauppa, suuri yritys
Palveluliike- toiminnan määrittely	H14: tarjota jotain yhtä pakettia tai sitten asiakkaan näkökulmasta järkevimmin pilkottu tai lohkottu johonkin sopivanlaisiin (kokonaisuuksiin) H15: Ei ole olemassa muuta liiketoimintaa kuin palveluliiketoimintaa. Ei ole merkitystä sillä onko tuotannollinen, vähittäiskaupallinen tai päivittäiskauppa tai autokauppa tai tuota maanviljelijä. Niin kaikki toiminta on palveluliiketoimintaa. H16: palveluliiketoiminta on kaikki myydyt lisäarvoa tuottavat asiat B2B tai B2C ajatuksissa. YHTEENVETO: kokonaispalvelua, yrityksen strateginen valinta ja liiketoiminnan ajattelutapa
Palveluliike- toiminnan hyödyt	H14: isompia kauppvoja ja pitempiä asiakassuhteita H15: pitkät ja uskolliset asiakassuhteet H16: kilpailuetu YHTEENVETO: pitkät asiakassuhteet 2, isommat kaupat, kilpailuetu
Palveluliike- toiminnan uhkat	H14: laatu H15: muutoksessa johtaminen H16: kumppanien puuttuminen, kumppanien huono yhteistyökyky, palveluosaaminen YHTEENVETO: laatu, muutoksessa johtaminen, kumppanien puuttuminen, kumppanien huono yhteistyökyky, palveluosaaminen
Palveluliike- toiminnan haasteet	H14: myyntihenkilöstön työssä kehittämistä, asiakaskokonaisuuden hallintaan H15: asiakaskohtaamisten hallinta H16: hinnoittelu, palveluosaaminen, kumppanien valinta YHTEENVETO: asiakaskohtaamisen hallinta 3, palvelun substanssiosaaminen 2, hinnoittelu, kumppanien valinta
Palveluliike- toiminnan merkitys	H14: kilpailuetu H15: näkisin, että liiketoiminta-alueesta riippumatta se palvelun merkitys korostuu ja sillä kilpaillaan sillä palvelulla. Sen laadulla, sen tiheydellä, oma-aloitteisuudella H16: kilpailuetu YHTEENVETO: kilpailuetu
Millä tasolla omassa yrityksessä	H14: harjoitetaan palveluliiketoimintaa, mutta myyntihenkilöstön työssä kehittämistä H15: pitkälle vietyä H16: arkipäivää monella liiketoiminnan alueella, mutta joillakin vielä kehittämistä YHTEENVETO: kaikki toteuttavat, kaikilla kehittämistä

Millä tasolla Pohjois-Karjalassa?	H14: asiakkaiden kehittyneisyys vaihtelee H15: vaihtelee toimialoittain H16: vaihtelee toimialoittain YHTEENVETO: vaihtelee toimialoittain
Millä tasolla omalla toimialalla?	H14: arkipäivää b2b kaupassa, pitkät perinteet H15: arkipäivää H16: arkipäivää YHTEENVETO: arkipäivää
Verkostojen merkitys palveluliike-toiminnassa	H14: välttämätön, mutta nykyisellään enemmänkin alihankintaa kuin aktiivista win-win yhteistyötä H15: kilpailuetu H16: oikeat kumppanit palvelujen tuotannossa ratkaisevassa asemassa YHTEENVETO: merkitys tärkeä, verkostoissa kehittämistä
Oman liiketoiminnan ydin	H14: suora kontaktien pito sinne yrityksiin. H15: asiakaskohtaamisten hallinta H16: asiakaskohtaamiset, asiakasymmärrys YHTEENVETO: asiakaskohtaamisten hallinta 3, asiakasymmärrys
Palveluliike-toiminnan tulevaisuus	H14: näkee välttämättömäksi omalla toimialallaan ja myös yleisemmin H15: tärkein kilpailukeino H16: useimmilla toimialoilla menestystekijä YHTEENVETO: menestystekijä 3
Palveluliike-toiminnan ydin yleisellä tasolla	H14: asiakkaan tarpeen mukaan räätälöityjä ratkaisuja H15: asiakkuuksien hallinta H16: asiakasymmärrys YHTEENVETO: räätälöidyt ratkaisut, asiakkuuksien hallinta, asiakasymmärrys

Taulukko 18. Haastattelujen yhteenveto: ICT.

Yhteenveto- taulukko: ict	<p>H17: ICT, keskisuuri yritys H18: ICT, suuri yritys H19: ICT, suuri yritys H20: ICT, suuri yritys H21: ICT, keskisuuri yritys</p>
Palveluliike- toiminnan määrittely	<p>H17: Hoidetaan (kokonaispalveluna) se asiakkaan ympäristö et se toimii. H18: konkreettisia ratkaisujen koostamista asiakkaille, jonkun tilanteen helpottamista, mitä ei yrityksen omin voimin tehdä. H19: meillä menee joku paikan päälle konsultoimaan asiakasta sen ohjelman asentamisessa, tai annetaan koulutusta tai sertifiointia asiakkaalle meidän tuotteiden osalta, se on minusta palveluliiketoimintaa. H20: Asiakkaalle tuodaan valmiita ratkaisuja, joita hän pystyy omassa toiminnassaan hyödyntämään. H21: myö tarjotaan ohjelmisto kokonaispalveluna asiakkaalle.--Asiakkaat antaa meillä vinkkejä ja myö kehitetään uusia ominaisuuksia. YHTEENVETO: kokonaispalvelua, asiakkaan auttamista</p>
Palveluliike- toiminnan hyödyt	<p>H17: pitkät asiakassuhteet, parempi kannattavuus H18: ei erittele hyötyjä H19: pitemmät asiakassuhteet, parempi kannattavuus H20: kilpailuetua H21: parempi kannattavuus YHTEENVETO: parempi kannattavuus 3, pitkät asiakassuhteet 2, kilpailuetua</p>
Palveluliike- toiminnan uhkat	<p>H17: ei pystyy lunastamaan sitä asiakaslupausta H18: henkilöriskit, verkostokumppanin menetys, tai esimerkiksi siirtyminen kilpailijalle H19: verkoston ylläpito, henkilösuhteet verkostossa, työntekijöihin liittyvät osaamiskit H20: ei tule uhkia esille H21: fokusointi väärin asioihin, verkostokumppani kopioi YHTEENVETO: verkostokumppaneihin liittyvät riskit 3, henkilöstöön liittyvät riskit 2, fokusointi väärin asioihin, ei pystytä lunastamaan asiakaslupausta</p>
Palveluliike- toiminnan haasteet	<p>H17: hintajoustop löytäminen H18: henkilöstön osaaminen; verkostokumppaneiden mahdollinen ahneus H19: omassa organisaatiossa haasteina palvelujen tuotteistaminen, palvelujen myynti ja tehokas asiakastiedon hyödyntäminen H20: Haasteellista saada asiakas ymmärtämään uudenlaisen kokonaisuuden arvo H21: asiakasorientoitunut asenne YHTEENVETO: henkilöstön osaaminen 2, henkilöstön asenne, hintajoustop löytäminen, asiakkaan osaaminen, verkostokumppanien mahdollinen ahneus</p>

Palveluliike-toiminnan merkitys	<p>H17: merkitys kasvaa, tehokasta, kannattavaa H18: merkitys kasvanut ja kasvaa H19: on enemmän mennyt siihen suuntaan H20: merkitys kasvanut jatkuvasti H21: normaalitoimintaa</p> <p>YHTEENVETO: Kaikkien mielestä on kasvanut jatkuvasti ja kasvaa edelleen</p>
Millä tasolla omassa yrityksessä?	<p>H17: omaksuttu toimintatapa, toteutuu toiminnassa H18: Kehittämistä erityisesti henkilöstön palveluorientaation tasolla H19: Osuus liiketoiminnasta vielä pieni, vielä paljon kehittämistä. Palveluja räätälöidään asiakkaille, mutta paketoinnissa ja standardisoinnissa puutteita. H20: Selvästikin edistysellinen jopa omalla alallaan. Ottanut asiakkaat aktiivisesti mukaan palvelujen kehittämiseen. H21: normaalitoimintaa</p> <p>YHTEENVETO: Yksi yritys näyttää olevan edelläkävijä omalla toimialallaan, kaksi näyttää omaksuneen normaalitoiminnaksi, kaksi kehitysvaiheessa</p>
Millä tasolla Pohjois-Karjalassa?	<p>H17: ei osaa sanoa H18: taso vaihtelee H19: ei osaa arvioida täsmällisesti, puhuu kuluttajapalveluista ja antaa omasta mielestään hyvä esimerkkejä omiin kuluttajakokemuksiin liittyen H20: ei osaa sanoa H21: ei arvioi</p> <p>YHTEENVETO: ei osata arvioida</p>
Millä tasolla omalla toimialalla?	<p>H17: tuntuu et se IT-puolella menee aika luonnostaan tämän (palveluliiketoiminnan) tyyppiseksi H18: ei arvioi H19: ei arvioi toimialaa. H20: Mä en oo löytänyt Suomesta yhtään palvelevaa konesalitoimittajaa, ja ne jos mitkä, pitäis olla palveluliiketoiminnan edelläkävijöitä, koska niillä ois siihen funktioita ja mahdollisuuksia. Ne toimii niinkun vanha telealan yritykset, tai vanhat ict-talot. ne on käsittämättömän jäykkiä. H21: Meidän toimialalla se on muuttanut bisneslogiikan kokonaan oikeestaan silleen, että älyttömän paljon tänä päivänä ohjelmistoja toimitetaan tämmösenä software as service palveluina.--Mitä kaikkee siellä tarvii tehdä, se sisältyy vaan siihen kuukausimaksuun.</p> <p>YHTEENVETO: 2 sitä mieltä, että IT-ala on jo osittain siirtynyt palveluliiketoimintaan, 2 ei osaa arvioida, yhden mielestä vielä paljon puutteita</p>
Verkostojen merkitys palveluliiketoiminnassa	<p>H17: sekä toimittaja että jälleenmyyjäverkostoa tehostettu, huomattavia etuja toimintaan H18: välttämättömyys, verkostoja rakennetaan henkilökohtaisilla suhteilla H19: paketointi edellyttää laajaa palveluvalikoimaa, jota ei kannata itse tuottaa H20: Jos niitä halua hyödyntää niin ne on uskomattoman iso voimavara.-- Mutta tietyllä tavalla se liiketoimintaverkostoihin liittyminen on vielä vähän lapsenkengissä. H21: kaikkea ei kannata tehdä itse, asiantuntemusta ei voi olla kaikkeen</p> <p>YHTEENVETO: Verkostoituminen nähdään välttämättömyytenä, jotta asiakkaalle voidaan tuottaa palvelukokonaisuuksia</p>

<p>Oman liiketoiminnan ydin</p>	<p>H17: se on aika henkilöriippuvaista H18: henkilöstö ja osaaminen H19: ei eksplisiittisesti mainitse, mutta monessa kohtaa viittaa henkilöstön osaamiseen ja erilaisiin kompetensseihin H20: asiakasosaaminen H21: asiakasosaaminen YHTEENVETO: henkilöstön asiantuntijuus 3, asiakasosaaminen 2</p>
<p>Palveluliiketoiminnan tulevaisuus</p>	<p>H17: tulevaisuudessa yhä useampi yritys tulee harjoittamaan palveluliiketoimintaa H18: palveluliiketoiminnan merkitys on kasvaa H19: tulee koko ajan spesifisempää tarjontaa, eli tulee hyvin tuota tehokkaita yhteen tiettyyn asiaan tehtyjä juttuja. H20: Suunta yhä enemmän joustaviin palveluihin H21: softapuolella tää homma vaan laajentuu. YHTEENVETO: merkitys kasvaa tulevaisuudessa</p>
<p>Palveluliiketoiminnan ydin yleisellä tasolla</p>	<p>H17: että pystytään tuottaa jollekin asiakkaalle tai jollekin ihmiselle jotain et se pärjää paremmin H18: Palveluhenkisyys, jos yhteen sanaan pitäis tiivistää H19: kokonaisuus H20: Mä näkisin sen jatkuvuuden ja vuorovaikutuksen kokonaisuutena. H21: me toimitaan asiakaslähtöisesti siinä palvelun tuottamisessa. Se on miun mielestä se ydinjuttu. YHTEENVETO: asiakassuuntaisuus 2, palveluhenkisyys, kokonaisuus, jatkuvuus, vuorovaikutus</p>

Taulukko 19. Haastattelujen yhteenveto: yrityspalvelut.

Yhteenveto- taulukko: yritys- palvelut	<p>H22: Yrityspalvelut, mikroyritys H23: Yrityspalvelut, keskisuuri yritys H24: Yrityspalvelut, pieni yritys H25: Yrityspalvelut, suuri yritys H26: Yrityspalvelut, keskisuuri yritys H27: Yrityspalvelut, keskisuuri yritys</p>
Palveluliike- toiminnan määrittely	<p>H22: Teollisuudessa -- jos toimitetaan joku isompi valmiste tai isompi kokonaisuus ja sitten siihen tarvitaan palveluita H23: miten me autamme markkinoinnilla sitä heidän (asiakkaan) liiketoimintaa. -- me oikeesti ymmärretään se koko asiakkaan bisnes H24: tuottavaa liiketoimintaa, jota suoritetaan sen päätuotteen ympärillä. -- niin me tehdään hyötyä, jonkin asiakkaan puolesta tehdään asioita H25: ei tunne termiä, ei osaa määritellä ollenkaan. Saa haastattelun alussa tietoa asiasta, jotta pystyy kommentoimaan jatkokysymyksiä. H26: pitää palvelun myymistä palveluliiketoimintana H27: fyysisen tuotteen elinkaaren mukaiset palvelut myydään tuotteen oheen</p> <p>YHTEENVETO: puolet haastatelluista pystyy määrittelemään, muut pitävät palvelujen myymistä palveluliiketoimintana</p>
Palveluliike- toiminnan hyödyt	<p>H22: on ehkä luonteeltaan tämmöstä jatkuvampaa H23: suurempia ja pitempiäaikaisia asiakkuuksia H24: uusia liiketoimintamahdollisuuksia (ei täsmennä) H25: näkee selviä hyötyjä lisäpalvelujen ja pitkäaikaisten asiakkuuksien syntymisen kautta H26: näkee laajemman kokonaisuuden tarjoamisen mahdollisuutena H27: pitkäaikaiset asiakassuhteet</p> <p>YHTEENVETO: pitkäaikaiset asiakkuudet 4, uusia liiketoimintamahdollisuuksia 2</p>
Palveluliike- toiminnan uhkat	<p>H22: liika avoimuus H23: kumppani tarjoaa suoraan asiakkaalle H24: osaaminen personoituu ja on sidoksissa yksittäisiin osaajiin; ulkoistetaan liikaa H25: ei osaa arvioida H26: laajentaminen palveluliiketoimintaan johtaisi ristiriitaan asiakkaan kanssa H27: kannattavuuden turvaaminen vaikeaa</p> <p>YHTEENVETO: liika avoimuus, kumppani tarjoaa suoraan asiakkaalle, laajentaminen palveluliiketoimintaan johtaisi ristiriitaan asiakkaan kanssa, kannattavuuden turvaaminen vaikeaa, osaaminen personoituu ja on sidoksissa yksittäisiin osaajiin; ulkoistetaan liikaa</p>

<p>Palveluliike-toiminnan haasteet</p>	<p>H22: palveluosaaminen henkilösidonnaista H23: saada asiakas ymmärtämään kokonaispalvelun edut; oman myyntihenkilöstön osaaminen; löytää oikeanlaisia partnereita H24: palvelun konseptointi ja palvelun hyödyistä viestiminen H25: asiakasymmärryksen kerryttäminen; oman henkilöstön kouluttaminen kokonaisvaltaisen palvelun myyntiin ja tuottamiseen; osaajien löytäminen; saada asiakkaat ymmärtämään kokonaisvaltaisen palvelun edut ja etenkin sen hinta H26: pitää suurimpana haasteena oman henkilöstön osaamista ja osaamisen kehittämistä H27: palvelut henkilösidonnaisia--osaaminen pitäis pystyä siirtämään organisaatioon. asiakasrajapinnassa toimimiseen panostettava YHTEENVETO: henkilöstön osaamisen kehittäminen 5, kokonaispalvelusta viestiminen asiakkaalle 3, osaajien löytäminen</p>
<p>Palveluliike-toiminnan merkitys</p>	<p>H22: ei arvioi H23: tulevaisuuden liiketoimintamalli H24: yritysten pitäisi keskittyä omaan ydinosaamiseen ja ulkoistaa muut toiminnot H25: palvelun lisääminen kilpailuvaltti H26: syvällisemmät ja pitkäaikaiset asiakassuhteet H27: me voitais jalostaa sitä käytönaikaiseen palveluun paljon pitemmälle. YHTEENVETO: käytännössä vain yksi haastateltu yritys on pitkällä palveluliiketoiminnan kehittämisessä; merkitystä ei osattu ihmeemmin arvioida. Yksi pitää tulevaisuuden liiketoimintamallina</p>
<p>Millä tasolla omassa yrityksessä?</p>	<p>H22: ei harjoita eikä suunnittelekaan H23: omassa toiminnassa kaiken lähtökohta, toimintafilosofia H24: eivät arvioi omalta osaltaan H25: jonkin verran on yritetty tarjota asiakkaalle kokonaisvaltaisempaa palvelua H26: objektiivisesti arvioiden ei harjoita palveluliiketoimintaa H27: ideavaiheessa, pieniä askelia otettu YHTEENVETO: yksi toimii palveluliiketoiminnassa, yksi alkuvaiheessa</p>
<p>Millä tasolla Pohjois-Karjalassa?</p>	<p>H22: se perinne on vielä monella... mahdollisimman paljon halutaan tehdä ite H23: toimialakohtaista, suuria eroja. H24: vaihtelevaa H25: epäilee oman asiakaskunnan (pienyrittäjiä) valmiuksia H26: ei arvioi H27: hyvin vaihtelevaa asiakkaiden ymmärrys, tarjoajia ei vielä ole YHTEENVETO: vaihtelevaa</p>

<p>Millä tasolla omalla toimialalla?</p>	<p>H22: Näitähän on aika paljonkin, ainakin tuolla muualla Suomessa, verkostoyrityksiä, toimitaan yhden brändin alla, mutta jokainen asiantuntija omalla toiminimellään periaatteessaan toimii. H23: Pohjois-Karjalassa kehittymätöntä, muualla Suomessa arkipäivää H24: ei ilmene H25: ei arvioi H26: ei arvioi H27: tää on osittain kiinni siitä, että asiakas ei vielä ymmärrä YHTEENVETO: yhden mukaan omalla toimialalla muualla Suomessa arkipäivää, mutta ei P-K:ssa, yhden mukaan asiakkaat eivät ymmärrä etuja, muut eivät arvioi</p>
<p>Verkostojen merkitys palveluliiketoiminnassa</p>	<p>H22: yleisellä tasolla uskoo olevan tärkeä H23: Meidän toiminnan edellytys on hyvät partnerit H24: osaaminen syntyy koko verkoston kautta.. --menestyvät yritykset menestyvät sen takia, että kuuluvat parempaan ja lujempaan yhteenlaskettuun liiketoimintaverkoston kuin kilpailija H25: Yhteistyökumppanien verkoston rakentamisen sijasta yritys on aktiivisesti hankkinut osaamista yrityksen sisälle yritysostojen kautta H26: ei tee yhteistyössä kumppaneiden kanssa toimituksia asiakkaille, keskittyy pääasiassa omaan palvelutuotantoon itse ja yksin. Toki tunnistaa palveluliiketoiminnan (autetusti) vaatimat verkostot H27: palveluja ostetaan kuormitustilanteen mukaan YHTEENVETO: Verkoston merkitys tunnistetaan. Yksi yritys tosin on pikemminkin hankkinut osaamista yritysostojen kautta, eikä ostanut ulkoistettuja palveluita.</p>
<p>Oman liiketoiminnan ydin</p>	<p>H22: osaaminen tietyllä erikoisalalla H23: strategiaosaaminen ja suunnitteluosaaminen H24: ei ilmene haastattelussa, sanotaan kuitenkin, että päätöksentekoa ei voi ulkoistaa H25: erikoistuneet asiantuntijapalvelut H26: tuottaa palvelua tilaajan ohjeiden mukaan, ei harjoita palveluliiketoimintaa. H27: osaajat on avaintekijöitä--ydinosaamisessa fokus- myynti ja markkinointi tehtävä itse YHTEENVETO: erikoistuneet asiantuntijapalvelut</p>

<p>Palveluliike-toiminnan tulevaisuus</p>	<p>H22: Ehkä jotakin on siellä tapahtumassa. H23: yhä useampien yritysten kilpailukyvyyn edellytys H24: yrityksillä on aivan mieletön mahdollisuus tällä hetkellä mukautua ja mennä mukaan niin sanotun verkkoläsnäolon kautta jo globaaliksi pelaajiksi. Joka on jo tosi iso playeri koko palveluliiketoiminnan kehittämisessä. H25: ei osaa arvioida H26: ei arvioi H27: näkee suuria mahdollisuuksia palveluliiketoiminnan kehittämisessä omalla toimialalla ja omassa toiminnassaan, uskoo, että siihen suuntaan ollaan menossa YHTEENVETO: kolme yritystä näkee suuria mahdollisuuksia tulevaisuudessa, yksi havainnut jonkinlaista siirtymistä palveluliiketoiminnan suuntaan ja kaksi ei osaa arvioida tulevaisuutta</p>
<p>Palveluliike-toiminnan ydin yleisellä tasolla</p>	<p>H22: osaaminen tietyllä erikoisalalla H23: asiakasymmärrys H24: sun pitää tehdä sitä missä sä oot tosi hyvä ja ostaa semmoiselta mikä on hyvä, missä se on hyvä. H25: ei osaa arvioida H26: kokonaispalvelu H27: kokonaispalvelu YHTEENVETO: oma erityisosaaminen 2, kokonaispalvelu 2, asiakasymmärrys</p>

Taulukko 20. Haastattelujen yhteenveto: kaikki toimialat.

Yhteenveto- taulukko: kaikki	VALMISTAVA TEOLLISUUS	ALIHANKKIJAT	KAUPPA JA RAHOITUS	ICT	YRITYSPALVELUT	YHTEENVETO
Haastateltujen yritysten määrä	9	4	3	5	6	27
Palveluliike- toiminnan määrittely	7/9 määrittelee palveluliiketoiminnan kokonaisvaltaiseksi asiakkaan palvelemiseksi. 2/9 pitää palveluksia myyviä yrityksiä palveluliiketoimintayrityksinä	Kaikki alihankkijat näkevät palveluliiketoiminnan kokonaisvaltaisena asiakkaan palvelemisena.	Kokonaispalvelua, yrityksen strateginen valinta ja liiketoiminnan ajattelutapa	Kokonaispalvelua, asiakkaan auttamista	Puolet haastatelluista pystyy määrittelemään, muut pitävät palvelujen myymistä palveluliiketoimintana	Palveluliiketoiminta nähdään pääosassa yrityksistä (22) kokonaisvaltaisena asiakaskeskeisenä toimintana, jossa oman tuotteen lisäksi asiakkaalle tarjotaan lisäarvoa tuottavia palveluja, osittain verkostokumppanien avulla.
Palveluliike- toiminnan hyödyt	Pitkäaikaiset asiakassuhteet 5, erottuminen kilpailijoista 3, kilpailukyky paranee 3, kannattavuus paranee 2, asiakas osallistuu tuotekehitykseen	Pitkät asiakassuhteet 3, asiakasymmärrys 3, kilpailuetu 2	Pitkät asiakassuhteet 2, isommat kaupungit, kilpailuetu	Parempi kannattavuus 3, pitkät asiakassuhteet 2, kilpailuetua	Pitkäaikaiset asiakkuudet 4, uusia liiketoimintamahdollisuuksia 2	Pitkäaikaiset asiakassuhteet 14, parempi kannattavuus 6, kilpailuetu 5, asiakasymmärrys 3, erottuminen kilpailijoista 3, uudet liiketoimintamahdollisuudet

Palveluliike-toiminnan uhkat	Palvelujen hinnoittelun ongelmat 3, luottamuksen menetys verkostossa 2, fokusoituminen väriin asioihin 2, laadun ylläpitäminen, sopivien ratkaisujen löytyminen asiakkaalle, suojautuminen kilpailulta esim. patentein, oikeantyyppisen henkilöstön löytyminen vaikeaa	Hinnoittelu 2, fokusoituminen muuhun kuin omaan ydinosoitumiseen, asiakkaan ymmärtämisen vaikeus	Laatu, muutoksessa johtaminen, kumppanien puuttuminen, kumppanien huono yhteistyökyky, palveluosaaminen	Verkostokumppaneihin liittyvät riskit 3, henkilöstöön liittyvät riskit 2, fokusoituminen väriin asioihin, ei pystytä lunastamaan asiakaslupausta	Liika avoimuus, kumppani tarjoaa suoraan asiakkaalle, laajentaminen palveluliiketoimintaan johtaisi ristiriitaan asiakkaan kanssa, kannattavuuden turvaaminen vaikeaa, osaaminen personoituu ja on sidoksissa yksittäisiin osajiin; ulkoistetaan liikaa	Verkostokumppaneihin liittyvät riskit 10, hinnoittelu 6, fokusoidutaan väriin asioihin 5, henkilöstöön liittyvät tekijät 5, asiakasymmärryksen puuttuminen 3, laadun ylläpito 3
Palveluliike-toiminnan haasteet	Henkilöstön, erityisesti myynnin osaaminen 6, henkilöstön asennemuutos 4, hinnoittelu 3, asiakkaiden asennemuutos 2, sopivien kumppaneiden löytyminen	Hinnoittelu 2, pienet mahdollisuudet innovointiin 2, mukautuminen asiakkaan toiveisiin, asiakkaan valmiudet	Asiakaskohtaamisen hallinta 3, palvelun substanssiosaaminen 2, hinnoittelu, kumppanien valinta	Henkilöstön osaaminen 2, henkilöstön asenne, hintajoukon löytäminen, asiakkaan osaaminen, verkostokumppanien mahdollinen ahneus	Henkilöstön osaamisen kehittäminen 5, kokonaispalvelusta viestiminen asiakkaalle 3, osaajien löytäminen	Henkilöstön osaaminen 17, henkilöstön asenne 8, hinnoittelu 7, asiakkaiden asenne ja osaaminen 4, sopivien kumppaneiden löytyminen
Palveluliike-toiminnan merkitys	8/9 selkeästi näkee palveluliiketoiminnan kilpailuetua tuottavana strategiana	Kilpailuetu 3, asiakkaat haluavat kokonaisratkaisuja	Kilpailuetu	Kaikkien mielestä on kasvanut jatkuvasti ja kasvaa edelleen	Käytännössä vain yksi haastateltu yritys on pitkällä palveluliiketoiminnan kehittämisessä; merkitystä ei osattu arvioida. Yksi pitää tulevaisuuden liiketoimintamallina	15 arvioi, että palveluliiketoiminta on kilpailuetu, merkitys kasvussa

Millä tasolla omassa yrityksessä	3 pitää itseään palveluliiketoiminta-yrityksenä, 4 on aloittanut palveluliiketoiminnan tietoisesti kehittämisen, 2 ei harjoita palveluliiketoimintaa	Kaikki alihankkijat kokevat olevansa palveluliiketoiminta-yrityksiä, vaikkakin kehitystaso vaihtelee, kaikki arvioivat, että ovat vielä enemmän tai vähemmän alkuvaiheessa.	Kaikki toteuttavat, kaikilla kehittämistä	Yksi yritys näyttää olevan edelläkävijä omalla toimialallaan, kaksi näyttää omaksuneen normaalitoiminnaksi, kaksi kehitysvaiheessa.	Yksi toimii palveluliiketoiminnassa, yksi alkuvaiheessa	10 pitkällä palveluliiketoiminnassa, 11 aloittanut tietoisesti, loput 6 eivät vielä harjoita tai eivät edes aio siirtyä
Millä tasolla Pohjois-Karjalassa	Palveluliiketoiminnan toteutumista Pohjois-Karjalassa ei osata kovin hyvin arvioida	Ei osata arvioida	Vaihtelee toimialoittain	Ei osata arvioida	Vaihtelevaa	Vaihtelee toimialoittain, ei osata arvioida kovin hyvin
Millä tasolla omalla toimialalla	2 yritystä näkee, että omalla toimialalla palveluliiketoiminta on jo tuttua ja tavallista. Muiden osalta ei vielä koeta tavalliseksi etenäkään Suomessa	Vaihtelee	Arkipäivää	2 sitä mieltä, että IT-ala on jo osittain siirtynyt palveluliiketoimintaan, 2 ei osaa arvioida, yhden mielestä vielä paljon puutteita	Yhden mukaan omalla toimialalla muualla Suomessa arkipäivää, mutta ei P-K:ssa, yhden mukaan asiakkaat eivät ymmärrä etuja, muut eivät arvioi	Vaihtelee toimialoittain
Verkostojen merkitys palveluliiketoiminnassa	Kaksi pisimmälle kehittyntä tiedostaa kumppanuuden merkityksen, muut puhuvat enemmänkin alihankinnasta ja ulkoistamisesta. Kaikki pitävät verkostoitumista erittäin tärkeänä.	2/4 tunnistaa verkostojen välisen kilpailun, samoissa verkostoissa asiakkaita ja kilpailijoita, 2/4 tunnistamassa verkostoja, näkee tärkeänä.	Merkitys tärkeä, verkostoissa kehittämistä	Verkostoituminen nähdään välttämättömyytenä, jotta asiakkaalle voidaan tuottaa palvelukokonaisuuksia.	Verkoston merkitys tunnistetaan. Yksi yritys tosin on pikemminkin hankkinut osaamista yritysostojen kautta, eikä ostanut ulkoistettuja palveluita.	Kaikki tunnistavat verkostojen merkityksen, mutta harva on verkostoissaan kumppanuuden tasolla.

Oman liiketoiminnan ydin	Oma fyysinen tuote ja siihen liittyvä suunnittelu ja tekninen osaaminen pääosalle toiminnan ydintä, jota ei voi ulkoistaa. Myös myynti on monelle asia, jota ei haluta ulkoistaa.	Valmistusosaaminen 4/4	Asiakaskohtaamisten hallinta 3, asiakasymmärrys	Henkilöstön asiantuntijuus 3, asiakasosaaminen 2	Erikoistuneet asiantuntijapalvelut	Oman tuotteen/palvelun substanssiosaaminen suunnittelusta tuotantoon, asiakasymmärrys
Palveluliiketoiminnan tulevaisuus	6/9 pitää palveluliiketoimintaa omalla toimialallaan yhä tärkeämpänä tulevaisuudessa, kaksi ei osaa asiaa arvioida ja yksi pitää sitä tärkeänä, mutta ei kaikkien ongelmien ratkaisijana.	Kaikki uskovat palveluliiketoiminnan kasvuun	Menestystekijä 3	Merkitys kasvaa tulevaisuudessa	Kolme yritystä näkee suuria mahdollisuuksia tulevaisuudessa, yksi havainnut jonkinlaista siirtymistä palveluliiketoiminnan suuntaan ja kaksi ei osaa arvioida tulevaisuutta	22 yritystä näkee palveluliiketoiminnan kasvavan tulevaisuudessa ja pitää sitä tulevaisuuden kilpailutekijänä useimmilla toimialoilla
Palveluliiketoiminnan ydin yleisellä tasolla	Asiakkaan (prosessien) ymmärtäminen 5, kokonaispalvelu	Kokonaispalvelu, asiakkaan helppo ostaa, asiakkaan tunteminen, täsmällisyys ja joustavuus tuovat asiakkaalle lisäarvoa	Räätälöidyt ratkaisut, asiakkuuksien hallinta, asiakasymmärrys	Asiakassuuntaisuus 2, palveluhenkisyys, kokonaisuus, jatkuvuus, vuorovaikutus	Oma erityisosaaminen 2, kokonaispalvelu 2, asiakasymmärrys	Asiakkaan ymmärtäminen 11, kokonaispalvelu 6, asiakkuuden hallinta 2, substanssiosaaminen 2, palveluhenkisyys, vuorovaikutus

LOPUKSI

Tämän kartoituksen mukaan palveluliiketoiminta on monilla toimialoilla ja nykypäivää etenkin kansainvälisessä kaupankäynnissä. Suomessakin palveluliiketoimintaan ollaan pikkuhiljaa heräämässä. Monilla toimialoilla (esim. kauppa ja rahoitus) yritysten on vaikeaa kilpailla tuotteiden ominaisuuksilla tai hinnalla ja siksi palvelu onkin ainoa käytettävissä oleva kilpailutekijä.

Palveluliiketoimintaan siirtyminen edellyttää palvelukulttuurin kehittämistä ja koko organisaation sitoutumista palvelusuuntautuneeseen toimintaan.

Palveluliiketoimintaan siirtyminen on hyvin pitkälti johtamiskysymys, eli miten palveluorientaatio saadaan vietyä läpi koko organisaation. Palveluliiketoiminnassa asiakas ja asiakkaan ymmärtäminen ovat kannattavan liiketoiminnan keskiössä. Palveluliiketoimintaan siirtyminen edellyttää palvelukulttuurin kehittämistä ja koko organisaation sitoutumista palvelusuuntautuneeseen toimintaan. Kokonaisvaltainen arvon tuottaminen asiakkaalle, yhdessä asiakkaan ja yrityksen muiden yhteistyökumppaneiden kanssa, kannattavasti on yhteisen arvonluonnin tavoitteena.

Lopuksi ja ohjenuoraksi meille kaikille lainaamme yhden haastatellun varsin viisasta lausumaa:

”Ei asiakas oo aina oikeassa, mutta sillä ei oo merkitystä, koska asiakas tekee kuitenkin päätöksen, olkoon hän oikeessa tai väärässä.”