



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakaskeskeisen toimintatavan kehittäminen projektiliiketoiminnassa rakentamisen toimi- alla

Eronen, Jouni

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakaskeskeisen toimintatavan kehittäminen projektii- ketoiminnassa rakentamisen toimialalla

Jouni Eronen
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Jouni Eronen

Asiakaskeksisen toimintatavan kehittäminen projektiliiketoiminnassa rakentamisen toimialalla

Vuosi 2016 Sivumäärä 83

Kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää, mitä asiakaskeksisyydellä ymmärretään, mistä arvo asiakkaalle muodostuu sekä miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa asiakaskeksisyyden toteutumiseen. Hanke kohdistettiin case-yritykseen, joka palvelee rakentamisen toimialaa Suomessa ja ulkomailla. Case-organisaation toimintamalli on projektiperusteinen.

Asiakaskeksisyys on noussut viimeisten vuosien aikana merkittäväksi aiheeksi organisaatioissa. Syyt tähän ovat sekä taloudellisia, kilpailullisia että teknologisen kehityksen mukanaan tuomia. Nämä syyt pakottavat organisaatioita siirtymään yhä enemmän kohti palveluliiketoimintaa. Palveluliiketoiminnassa asiakasarvo ja asiakkaiden ymmärtäminen ovat keskeisiä lähtökohtia toiminnalle. Asiakaskeksisyys merkitsee asiakkaan asettamista organisaation toiminnan keskiöön ja organisaation toiminnan tarkastelua ulkoa sisäänpäin.

Kehittämishankkeessa käytettiin menetelmänä teemahaastatteluja, jotka kohdistettiin sekä case-organisaatioon, että asiakkaisiin. Aineistoa analysoitiin sekä kohderyhmittäin, että toisiinsa verraten. Analysoinnin perusteella muodostettiin teemoja, joihin asiakaskeksisyys case-organisaation tasolla kiteytyi. Aineistoa analysoitiin myös avainsanoina, joiden esiintymisen vastauksissa laskettiin. Teemoja verrattiin teoreettiseen viitekehukseen asiakaskeksisyydestä, jolloin saatiin muodostettua vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Keskeisinä tuloksina tässä työssä oli, että palveluntuottaja ja sen asiakkaat näkevät arvon muodostumisen ja asiakaskeksisen toiminnan eri tavalla. Palveluntuottaja käsittää asiakaskeksisyyden pääosin asiakkaiden palvelemisena ja lupauksen pitämisenä. Asiakkaat näkevät sen laajemmin asiakasymmärrykseen ja toimintatapojen yhteensovittamiseen liittyen. Yhtenä merkittävänä organisaatiokulttuurin tasolla vaikuttavana tekijänä asiakaskeksisyydelle on löydösten perusteella se, kuinka kustannustehokkuus ja projektien kannattavuustavoitteet ohjaavat projektiorganisaation toimintaa. Vahva kannattavuusorientaatio ilman sopivaa joustavuutta vaikeuttaa asiakasarvon tuottamista. Toinen merkittävä löydös asiakaskeksisyyden kehittämiseksi oli avoimuuden ja kehitysorientoituneen palautekulttuurin puute. Asiakaskeksiset organisaatiot omaavat selkeät käytänteet sille, miten asiakkaan ääni kuuluu ja vaikuttaa toimintatapojen ja palveluiden kehittämiseen.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että asiakaskeksisyyden kehittäminen vaatii organisaatioilta merkittäviä toimenpiteitä sekä johtamisen ja toimintakulttuurin, että rakenteiden, käytänteiden ja prosessien tasolla. Organisaatiokulttuurilla näyttää olevan yhteys asiakaskeksisyyteen erityisesti joustavuuden, valtuuttamisen ja tavoitteiden tasolla. Jatkotutkimuksen aiheeksi esitetään johtamisen - ja esimiestyön tarkastelua asiakaskeksisestä toiminnasta käsin.

Asiasanat: Asiakaskeksisyys, asiakasarvo, organisaatiokulttuuri

Jouni Eronen

Developing customer focus in construction project business

Year	2016	Pages	83
------	------	-------	----

The goal for this study was to clarify what is understood with customer-focus, what creates customer value and how does organisational culture affect customer-focused ways of working. The platform for the study was a project organisation that serves heavy building industry both in Finland and abroad.

Customer-focus has been a rising theme for organisations as they are moving more towards service business. Reasons for the development are both financial, competitive and technological. In service business customer value and customer understanding are drivers for the operation of the organisation. Customer focus means that the organisation puts its customers at the centre of the business and has an outside-in approach.

The methods used in the study were qualitative. Theme interviews were used for two audiences, the case organisation and its customers. The collected material was analysed both separately and in comparison to each other in order to find out what the differences and similarities of these group's viewpoints are. Then the analysed material was reorganised into themes that summarise the findings per group and altogether. These themes gave answers to the original questions of the study.

The main findings in the study related to the quite different points of view to the investigated phenomenon. The service provider understood being customer-focused merely by being service oriented, whereas the customers valued more customer understanding and harmonization of working in the projects. One significant finding was how a strong focus on cost-efficiency and project profitability goals correlate with customer-focus of the organisation in a negative way. An organisation must also act in adaptive ways towards its marketplace and customers in order to create value for its customers. Another meaningful finding was that openness and development orientation is needed for being able to develop the customer focus. This means that an organisation must have processes and channels for allowing customers' voice to have an impact on the development of the services and operations of the organisation.

This study shows that customers and the service provider serving them understood customer focus differently. Developing customer-focused ways of working requires impactful actions from the organisation in the fields of leadership and organisation culture, but also related to the processes and orientation in the scope of the working in projects. Organisation culture seems to have an impact on customer focus especially at the levels of flexibility and adjustable behaviours. Also, the goals set and empowering done have relevance on how the organisation is equipped for acting in a customer-focused way.

An interesting topic for future research would be how the leadership and management understands customer-focus and what leadership behaviours support the organisations in creating more customer value with its projects.

Keywords: Customer focus, customer value, organisation culture

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	7
1.2	Tutkimusongelma ja kehittämishanke	10
1.3	Tutkimusraportin rakenne	11
2	Tietoperusta	11
2.1	Asiakaskeskeisyys tuote- ja palveluliiketoiminnassa.....	11
2.1.1	Tuotekeskeisyydestä asiakas- ja palvelukeskeiseen liiketoimintaan	15
2.1.2	Asiakasymmärrys	19
2.2	Asiakasarvo ja asiakasarvon muodostuminen	21
2.2.1	Asiakasarvon muodostuminen palveluliiketoiminnassa	21
2.2.2	Asiakasarvon muodostuminen projektiliiketoiminnassa	24
2.3	Haasteet ja mahdollistajat asiakaskeskeisyyttä kehitettäessä.....	27
2.4	Organisaatiokulttuurin merkitys asiakaskeskeisyydelle	27
2.4.1	Organisaatiokulttuuri	27
2.4.2	Organisaatiokulttuurin ja asiakaskeskeisyyden välinen yhteys.....	28
2.4.3	Denison malli organisaatiokulttuurin ymmärtämiseen ja kehittämiseen	33
2.5	Asiakaskeskeisen toimintatavan ilmentymiä organisaatiokulttuurin tasolla ...	35
3	Toiminnallinen viitekehys	37
3.1	Palveluntuottaja	37
3.2	Toimiala.....	38
3.3	Tarkasteltava ilmiö	39
4	Tutkimus ja kehittämishanke	40
4.1	Tutkimusstrategia	40
4.2	Tutkimusaineiston keruu ja aineiston keruun menetelmät	41
4.3	Tutkimusaineiston analysoinnin menetelmät	44
5	Keskeiset tulokset.....	46
5.1	Palveluntuottajaorganisaation vastaukset	46
5.2	Yhteenveto palveluntuottajan tarinoista	56
5.3	Asiakkaiden vastaukset.....	57
5.4	Yhteenveto asiakkaiden tarinoista	63
5.5	Kohderyhmien vastausten vertailu	64
6	Yhteenveto ja pohdinta	68
6.1	Asiakaskeskeisyyden ymmärtäminen ja asiakasarvon muodostuminen	68
6.2	Tulkinta organisaatiokulttuuriin	72
7	Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita	74
	Lähteet	76
	Kuviot..	79
	Taulukot	80

Liitteet.....	81
---------------	----

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Asiakaskeskeisyys ei tänä päivänä ole yrityksille enää mahdollisuus, vaan velvoite kilpailukykyisen liiketoiminnan tekemiselle. Kilpailun kiristyminen, tuotteiden ja palveluiden lähentyminen toisiaan, asiakkaiden vaatimustason nousu ja globaalit markkinat ovat tuoneet yritykset tilanteeseen, jossa tuottoa liiketoiminnassa tulee etsiä uusin keinoin. Jo pidemmän aikaa suuntaus on ollut palveluliiketoiminnan kehittämisessä vastauksena haasteisiin. Vuosien saatossa yritykset ovatkin kiinnittäneet kasvavaa huomiota asiakkaiden palvelemiseen (Cook, 2011,1-2). Kun alussa yritykset tuottivat palveluita fyysisten tuotteiden tueksi, elämme nyttemmin maailmassa, jossa kohtaamme myös pelkästään palveluliiketoiminnalle perustuvia yrityksiä. Palveluiden liikevaihto Suomessa kasvoikin 3,4 % vuonna 2015 vuoteen 2014 verrattuna. Informaatio- ja viestintätoimiala toimii tässä edelleen vauhdittajana ja pelialan menestys tämän sektorin sisällä on edelleen yksi suurimpia. (Tilastokeskus 2016.)

Myös suomalainen elinkeinoelämä on herännyt palveluliiketoimintaan. Paavola & Uusikylän (2013) toimittamassa julkaisussa Rajatonta Rohkeutta j todetaankin, että Suomi palveluvaltaistuu. Tekesin Serve -Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille ohjelman vision mukaan Suomessa on vuoteen 2020 mennessä toimivat ja kansainvälisesti kilpailukykyiset palvelumarkkinat. Radikaalein muutos vision tärkeyttä vahvistavaan suuntaan on varmasti tapahtunut teollisuuden toimialalla, jossa jo vähitellen olisi unohdettava perinteinen jako tuotteisiin ja palveluihin. Sen sijaan tulisi keskittyä siihen, että jokaisessa liiketoiminnassa on aina mukana palvelu, joko fyysinen tai aineeton (Paavola & Uusikylä 2013, 135).

Tällä hetkellä elämme aikaa, jossa Suomi etsii kiivaasti hukattua kilpailukykyään. Työllisyyden ja kilpailuedun parantaminen on Suomen hallitukseen yksi merkittävimmistä kärkihankkeista (Valtioneuvosto 2016). Yksi kärkihankkeista liittyy uusien, julkiseen tutkimukseen perustuvien innovaatioiden mahdollistamiseen ja niitä tuottavien alkavien yritysten rahoittamiseen. Innovaatioiden ytimessä on edelläkävijyys, joka vaatii vahvaa asiakkaan toiminnan ja elämän ymmärtämistä. Erityisesti Tekes näkee mahdollisuuksia suomalaisen teollisuuden toimialalla palveluliiketoimintaan panostamisessa. Tässä viitataan erityisesti teollisuuden alentuneeseen kilpailukykyyn tuotantokustannusten kasvun myötä (Paavola & Uusikylä 2013, 8-14).

Palveluliiketoiminnan ytimessä on arvon tuottaminen asiakkaalle (Barnes, S, Blake, H & Pinder, H 2009, 23). Arvon kokemus on paitsi subjektiivinen, myös hankalasti etukäteen todennettava, sillä palveluissa arvo syntyy asiakkaan käyttäessä tai kuluttaessa palvelua (Klaus 2015, 11). Toisaalta, silloin kun palveluun liittyy myös tuote, on arvo kytköksissä myös tuot-

teen ominaisuuksiin (Korhonen, Valjakka & Apilo 2011, 33). Edelleen Korhonen (2011, 34) toteaa, että ”arvo on riippuvainen niistä tavoitteista, joihin asiakas pyrkii”. Palveluliiketoimintaan panostavan yrityksen tulee syvällisesti ymmärtää asiakasta, hänen tarpeitaan, motiiveita, liiketoimintaa sekä asiakkaan markkinaa (Paavola & Uusikylä 2013, 20). Asiakasarvo on siten riippuvainen yrityksen asiakasymmärryksestä, joka on luoteeltaan moniulotteista.

Asiakkaan kokema arvo ja asiakasymmärrys saattelevat meidät tämän kehitystyön keskeisen käsitteen äärelle, joka on asiakaskeskeisyys. Termeinä asiakaskeskeisyyttä ja varsin samalta kuulostavaa asiakaslähtöisyyttä käytetään yleisessä kielessä iloisesti sekaisin kuvamaan samaa asiaa, asiakkaisiin panostamista. Käsitteet merkitsevät kuitenkin täysin eri asioita, vaikkakin niillä on myös samoja lähtökohtia. Keskeisin ero, monipuolisen ja syvällisen asiakasymmärryksen lisäksi, löytyy siitä että asiakaskeskeisyys nähdään koko organisaation toimintatapana eikä yritys voi aidosti olla asiakaskeskeinen ilman yhteistyötä asiakkaan kanssa. Tällöin yrityksessä täytyy olla vahva ulkoa sisäänpäin orientaatio (mm. Grönroos 2015, 7; Arantola & Simonen 2009, 22; Klaus 2015, 78; Lagrosen 2001, 350). Asiakaslähtöisyys puolestaan viittaa useimmiten yrityksen sisältä ulospäin suuntautuvaan asenteeseen ja toimintatapaan: mitä me ajatellaan ja ymmärrämme asiakkaan tarpeesta, toiveista ja motiiveista.

Asiakaskeskeisyys on saanut viimeisten vuosikymmenten, kasvavasti viimeisten vuosien, aikana jalansijaa yrityksissä palvelumuotoilun yleistyessä. Palvelumuotoilun taustalla ovat sosiaaliset, taloudelliset ja teknologiset yhteiskunnan trendit (Reason, Løvlie & Flu 2016, 33). Eri-tyisesti viimeksi mainittu voidaan nähdä ilmiön tasolla merkittävänä syynä yrityksille panostaa palvelumuotoiluun: kun merkittävä osa yritysten ja asiakkaiden välisestä kanssakäymisestä tapahtuu muulla tavalla kuin fyysisen kohtaamisen myötä, palveluun perinteisesti liitetty olemus, ihmiskeskeisyys, kohtaa haasteen. Tästä näkökulmasta palvelumuotoilu vie yritykset takaisin asiakkaan äärelle myös siellä, missä sen ensisijainen käyttökohde ei ole vaikkapa sähköisen asioinnin saatavuuden ja käytettävyyden kehittäminen. Palvelumuotoilu auttaa yrityksiä ketterän toimintatavan kehittämisessä (Reason ym. 2016, 159).

Asiakkaan oman liiketoimintansa kehittämisessä keskiöön asettavat yritykset törmäävät kuitenkin varsin nopeasti moniin haasteisiin. Mikäli asiakaskeskeisyyttä ei kyetä näkemään yrityksessä strategisena asiana, syntyy todennäköisemmin enemmän aloituksia kuin loppuunsaattamista. Tämä puolestaan turhauttaa organisaatiota ja vaikeuttaa seuraavaan muutokseen lähtemistä. Strategisena asiana asiakaskeskeisyys tulee myös johdon agendalle: perinteisesti organisaatiossa tapahtuvat ne asiat, joita johto pitää tärkeinä. Käytännön työn tekemisen tasolla tulkinta siitä, mitä asiakaskeskeisyys arjen valintojen osalta merkitsee, on myös osoittautunut vaikeaksi. Tässä törmätään sekä ihmisen henkilökohtaiseen tulkintaan, että organisaatiokulttuurin vaikutukseen. Kun asiakaskeskeisyys aiemmin nähtiin myynnin, markkinoinnin ja asiakaspalveluorganisaation asiana, tulee sen nyt olla koko organisaation lähestymistapa

(Reason ym. 2016, 143). Kulttuuriin liittyy myös organisaation rakenteet ja prosessit, joiden tulee tukea asiakaskeikeistä toimintatapaa. Tästä puhuu mm. Fisher, Fleish & Gebauer (2012, 192) sanoessaan, että onnistuakseen kehittymään asiakaskeikeisydessä, tulee yrityksen kyetä viemään muutos myös operatiivisten kyvykkyysien tasolle. Erityisen vaatimuksen organisaatiokulttuurin tasolla asiakaskeikeisyys asettaa yli organisaatorajojen ylittävälle ymmärrykselle ja keskinäiselle toiminnalle. Esimerkiksi ruotsalaisen rakennusteollisuuden tutkimuksessa frakmentoituneet ja sirpaloituneet organisaatorakenteet estivät yhteisen ymmärryksen syntymistä asiakkaasta suunnittelutiimeissä (Dulaimi 2004, 7).

Asiakaskeikeiseen liiketoimintaan siirtyminen vaikuttaa siis olevan organisaatioille merkittävä haaste. Muutoksen onnistuneeseen läpivientiin tarvitaan lisää tietoa, tiedosta jalostunutta ymmärrystä ja fokuoitunutta toiminnan asiakaskeikeistä kehittämistä. Yritysten tulee päästä toiminnan kehittämässä organisaatiokulttuurin tasolle ja tunnistamaan kulttuurin vaikutukset asiakaskeikeisydelle. Asiakaskeikeiseen toimintamallin kehittäminen vaatii organisaation toiminnan tarkastelua ulkoa sisäänpäin.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää, miten eri toimijat ymmärtävät asiakaskeikeisyyden, onko ymmärryksessä eroavaisuuksia ja mistä eroavaisuudet johtuvat. Asiakaskeikeisyyttä tarkasteltiin myös arvotuotannon näkökulmasta palveluntuottajan ja asiakkaiden näkemyksiä vertaillen. Edelleen pyrittiin ymmärtämään, mikä organisaatiokulttuurin vaikutus asiakaskeikeisydelle. Asiakaskeikeisyyttä käsittelevä kirjallisuus ja aiempi tutkimustyö tuovat esiin organisaatiokulttuurin merkityksen asiakaskeikeisydelle, mutta erittäin vähän on tutkittu sitä, mitä asiakaskeikeisyys käytännössä merkitsee kulttuurin tasolla. Kehittämishankkeen tavoitteena onkin tuottaa pidemmälle vietyä ymmärrystä kulttuurin ja asiakaskeikeisyyden sidonnaisuudesta sekä kehittämisestä.

Kehittämishankkeessa tavoitteeseen pyrittiin tarkastelemalla palveluntuottajaorganisaatiota, joka antoi asialle toiminnallisen viitekehysten ja toimi opinnäytetyön case-organisaationa. Yritykset, jotka haluavat edetä asiakaskeikeisen liiketoiminnan portaita, hyötyvät tässä kehittämistyössä käytetyistä menetelmistä sekä tuotetuista tuloksista. Erityisesti ne organisaatiot, jotka ovat vasta asettamassa asiakaskeikeisyyttä oman strategiansa ytimeen, saavat tästä kehittämishankkeesta suuntaviivoja seuraaviin askeliinsa konkretisoidakseen asiakaskeikeistä toimintatapaa sekä sen johtamista omassa organisaatiossaan. Yritykset saavat myös lisää ymmärrystä siitä, millä tavoin organisaatiokulttuuri näyttäytyy asiakaskeikeisten toimintatapojen taustalla. Tältä pohjalta yritykset kykenevät paremmin hahmottamaan strategian ja arjen toimintatavan välisen yhteyden asiakaskeikeisyyden näkökulmasta sekä valitsemaan kulttuurin johtamisen kannalta merkittäviä toimenpiteitä asiakasarvon tuottamiseksi liiketoiminnallaan

Oman oppimisen tavoitteet liittyvät organisaatiokulttuurin ja asiakaskeskeisyyden väliseen sidonnaisuuteen. Opinnäytetyön kirjoittaja on ammatiltaan yritysvalmentaja ja kehittämisen asiantuntija. Työtehtävissään kirjoittaja tukee asiakasorganisaatioiden erilaisia muutos- ja kehityshankkeita valmentamalla yritysten esimiehiä ja asiantuntijoita. Asiakaskeskeinen toimintatapa on monen yrityksen strateginen painopistealue, jota esimiesten tulee kyetä johtamaan käytäntöön omalla vastuualueellaan. Kirjoittajan tavoite on opinnäytetyön myötä kasvattaa omaa osaamistaan tarkasteltavasta työelämän ongelmasta ja sitä kautta kyetä tukemaan omia asiakasorganisaatioitaan askelluksessa kohti asiakaskeskeisen toimintatapaa.

1.2 Tutkimusongelma ja kehittämishanke

Kehittämishankkeen lähtökohtana on tarve ymmärtää, miten palveluntuottaja ja asiakkaat kokevat asiakaskeskeisyyden: mitkä asiat ymmärretään samalla tavoin ja mitkä erilailta. Olenaisena osana kehittämistehtävää on myös tarkastella asiakaskeskeisen palveluliiketoiminnan myötä syntyvää asiakasarvoa ja sen tuottamista. Mistä arvo asiakkaille syntyy organisaation omasta näkökulmasta tarkasteltuna? Entä minkä asiakkaat kokevat arvokkaaksi? Kehittämishankkeen avulla pyritään ymmärtämään asiakaskeskeisen toimintatavan ja organisaatiokulttuurin tason vaikutukset toimintatavalle. Keskeisiä kysymyksiä tässä ovat mm. miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa asiakaskeskeiseen toimintatapaan ja mitkä kulttuurin osa-alueet nousevat keskeisiksi asiakaskeskeisen liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Työ on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämishanke. Kehittämishankkeessa asioita viedään käytännössä eteenpäin sekä aikaansaada käytännön parannuksia ja ratkaisuja tunnistettuihin haasteisiin. Tällaisen uudistamisperustainen kehittämistyön tavoitteena voi olla esimerkiksi uuden työkuulttuurin kehittäminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19-26). Alussa kehittämistyön tavoite oli tutkittavan palveluntuottajaorganisaation osalta laaja. Tällaisen tavoitteen pohjalta rakennettu tutkimustyö ei olisi antanut hyvää pohjaa työlle. Työn tavoitetta tiivistettiinkin kohdistumaan asiakaskeskeisen toimintakulttuurin vahvistamiseen. Mittarina sovitettiin käytettäväksi työn hyödyllisyyttä organisaatiolle, jonka toimeksiantajayritys itse arvioi.

Kehittämishankkeen keskeinen käsite on asiakaskeskeisyys, jota haluttiin ymmärtää sekä palveluntuottajan, että sen asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimuskysymyksiä lähdettiinkin muodostamaan siitä lähtökohdasta, että ne mahdollistaisivat näkemysten vertailtavuuden: mitä asiakaskeskeisyys tarkoittaa asiakkaiden näkökulmasta katsottuna? Entä miten organisaatio itse mieltää asiakaskeskeisyyden? Miten nämä näkökulmat vastaavat tai eroavat toisistaan? Koska kehittämishankkeen tavoitteena on tuottaa kehitysideoita ja suuntia organisaation toimintatapaan, tutkimuskysymyksillä haluttiin saavuttaa lisää ymmärrystä aiheesta juuri kehittämisenäkökulmaa silmällä pitäen.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti on rakennettu lukijan kannalta loogiseen järjestykseen: raportti etenee tutkittavan ilmiön käsittelystä kohti tutkimustuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä. Ensimmäisessä luvussa esitetään opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite, tutkimusongelma ja kehittämistehävä, keskeiset käsitteet sekä opinnäytetyön eteneminen. Toinen luku keskittyy tietoperustaan. Teoreettinen osuus jakaantuu käsittelyn ilmiön näkökulmasta seuraaviin kokonaisuuksiin: asiakaskeskeisyys tuote- ja palveluliiketoiminnassa, asiakasymmärrys, asiakasarvo ja se muodostuminen, haasteet ja mahdollistajat asiakaskeskeisyyttä kehitettäessä sekä organisaatiokulttuurin merkitys asiakaskeskeisyydelle. Luvussa kolme tuodaan esiin toiminnallinen viitekehys esittelemällä palveluntuottaja, toimiala ja tarkasteltava ilmiö. Luku neljä esittelee tarkemmin kehittämishankkeen tutkimusstrategian, aineiston keruun sekä aineiston analysoinnin menetelmät. Viides kulu keskittyy tutkimustuloksiin. Tässä yhteydessä tuodaan esille myös kohdeyrityksen ulkopuolisella tutkimuslaitoksella teettämän kehittämisselvityksen keskeiset tulokset. Luku kuusi sisältää yhteenvedon ja johtopäätökset, sekä keskustelee tutkimustulosten merkityksestä. Lopuksi pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 Tietoperusta

Tässä luvussa käydään läpi teoreettinen viitekehys tutkimukseen liittyen. Teoria alkaa alustuksella asiakaskeskeisyydestä tuote- ja palveluliiketoiminnassa (kappale 2.1). Samassa yhteydessä nostetaan esiin myös käsitteet asiakaslähtöisyys ja asiakaskeskeisyys, niiden keskinäiset suhteet ja eroavaisuudet. Tämän jälkeen käsitellään asiakasarvon muodostumista (kappale 2.2), jota seuraavat haasteet ja mahdollistajat asiakaskeskeisyyttä kehitettäessä (kappale 2.3), organisaatiokulttuurin merkitys asiakaskeskeisyydelle (2.4) sekä asiakaskeskeisen toimintatavan ilmentymiä organisaatiokulttuurin tasolla (2.5). Tätä seuraa asiakasymmärrys ja sen merkitys kehitettäessä asiakaskeskeisyyttä (kappale 2.4).

2.1 Asiakaskeskeisyys tuote- ja palveluliiketoiminnassa

Asiakaskeskeisyys liittyy vahvasti palveluliiketoimintaan ja sen kehittämiseen. Palvelujen rooli yritysten liiketoiminnassa on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Syitä tähän kehitykseen on useita. Makrotasolla syynä voidaan nähdä globalisaatio, jossa ihmiset ja markkinat lähentyvät toisiaan. Globalisaatio voidaan toisaalta nähdä sekä mahdollistajana, että syötteenä asiakaskeskeisyyden kasvuun. Yhtäältä globalisaatio vie esimerkiksi teollisuuden tuotantoa sinne, missä tuotteet voidaan kannattavimmin valmistaa tai missä valmistamiseen liittyvä tieto-taito on parhaiten saatavilla. Toisaalta se tuo mukanaan uusia ja uuden tyyppisiä kilpailijoita, kun markkina-alueen laajentuvat ja lähentyvät toisiaan. Toinen kehitystä vauhdittanut ja globalisaation rinnalla kulkeva tekijä on digitalisaatio, joka tuo tuotteet ja palvelut ulottuville ajasta ja paikasta riippumatta. Digitalisaatio mahdollistaa myös koko-

naisten, uusien palvelujen ja palvelumallien syntymisen. Teollisuutta ja palveluita onkin kehitettävä ja tarkasteltava jatkossa yhtenä kokonaisuutena, toteaa aiempi työ- ja elinkeinoministeri Jan Vapaavuori Palvelutalouden murros ja digitalisaatio-julkaisun esipuheessa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015,6).

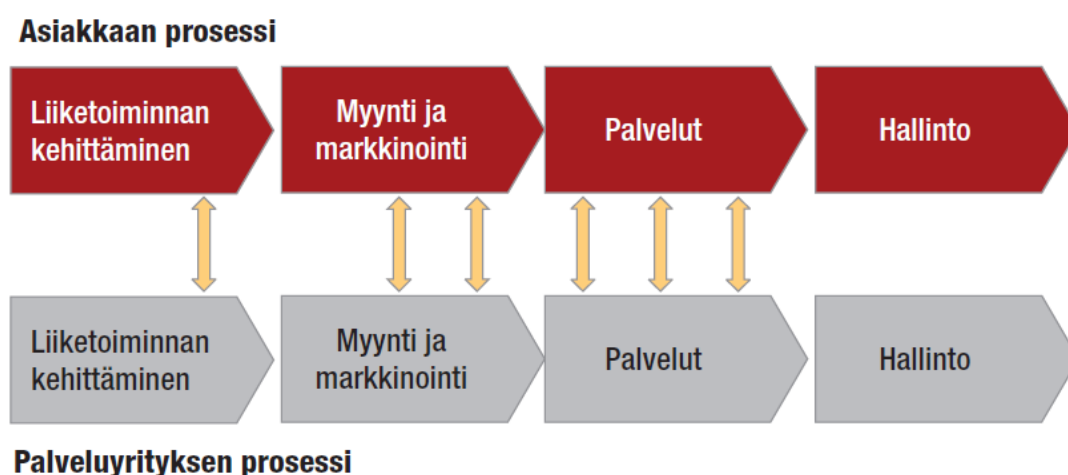
Kun asiakkaat ovat aiempaa laajemmin vuorovaikutuksessa ympäristön ja eri toimijoiden kanssa, myös heidän tarpeensa muokkautuvat ympäristön muutosten vaikutusten myötä (Korhonen ym. 2011, 3). Syntyy sekä uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan tekemiselle että tarpeita mahdollisuuksien realisoimiseen liittyen. Uuden palvelutalouden logiikan käyttöönotto mahdollistaa merkittävän asiakasarvon lisäyksen, johon teollisuuden tulee kyetä vastaamaan uudistamalla (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2015, 6).

Toisaalta myös liiketoimintamallit muuttuvat luontaisesti ajan myötä. Kilpailun kiristyminen pakottaa myös asiakkaat hakemaan kannattavuutta sieltä, missä se on parhaiten saatavissa. Tämä ajaa yrityksiä toisaalta keskittymään ydinosaamiseensa ja karsimaan pois tekemisen, joka ei ole itse tuotettuna kannattavaa. Strategisena ratkaisuna tämä muuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymistä: se, mitä ei itse kannata tuottaa, ostetaan muualta. Näin moni yritys on päässyt tuotteistamaan omaa liiketoimintaansa myytäväksi palveluiksi. Sama pätee myös palveluntarjoajiin. Tuotekeskeinen liiketoiminta on kohdannut samat, edellä kuvatut haasteet. Asiakkaiden liiketoimintaympäristön muutokset ja kannattavuuden etsintä sieltä, mistä se on todennäköisintä, muuttaa myös asiakkaitaan palvelevien yrityksen mahdollisuuksia tehdä tuotteilla kannattavaa liiketoimintaa. Ratkaisuna on usein nähty ensin tuotteen yhteyteen liisätyt palvelut, jotka liittyvät itse tuotteen käyttöön. Sittemmin moni organisaatio on siirtynyt joko osittain tai kokonaan tuotteista palveluliiketoimintaan. Baines, Lightfoot, Benedetti & Kay (2009, 12) viittaavat Oliva & Kallenberg (2003) sekä Gebauer & Friedli (2005) todetessaan, että liiketoimintamallin tuottaman kilpailuedun näkökulmasta palvelut ovat usein kestävämpiä kuin tuotteet niiden työvoimariippumattomuuden ja vaikeasti kopioitavuuden vuoksi.

Palveluistamisen keskiössä on vahvasti asiakaskeskeisyys, joka ajaa yrityksiä siirtymään pro-
sessorientoituneeksi palveluntarjoajaksi (Baines ym. 2009, 11). Kirjassa *Service management and marketing* (2015), Grönroos tarkastelee palvelujohtamista ja markkinointia organisaatioissa, jotka haluavat rakentaa menestyksensä asiakaskeskeisyyden perustalle: miten palveluliiketoiminta tuodaan organisaation kantavaksi toiminnan logiikaksi? Asiakaskeskeisten tuote- ja palveluliiketoimintaa harjoittavien yritysten toimintaa ohjaa vahva ulkoa sisäänpäin-ajattelu. Grönroosin (2015, 7) mukaan keskeisiä ajattelumalleja organisaatiossa ovat tuote- ja palvelukeskeisyys sekä kustannus-tuottokeskeisyys. Näiden kahden liiketoiminnan lähestymistavan pohjalta syntyy näkökulma organisaation toimintaa sisältä tai ulkoa ohjautuvuudelle. Arantola & Simonen (2009) nostavat esipuheessaan ylös asiakaskeskeisyyden kysymyksenä: nähdäänkö asiakas tuotteen tai palvelun vastaanottajana vai aktiivisena kumppanina,

jolle tuotetaan arvoa arjen liiketoimintaan ja prosesseihin. Myös Baines (2011, 11) tuo esiin vaateen asiakkaan ja palveluntuottajan väliselle kanssakäymiselle palveluntuotannon osana mainitsemalla, että perinteisten tuoteorganisaatioiden tulee muuttaa asiakasvuorovaikutustaan enemmän suhdeperustaiseksi. Klaus (2015, 78) nostaa samoin vuoropuhelun ja erityisesti asiakkaan kuuntelemisen merkityksen asiakkaan näkökulman omaksumisessa.

Prosessiorientoitumisella viitataan palvelun keskeiseen ominaisuuteen: palvelun arvo syntyy sitä käytettäessä (Arantola & Simonen 2009, 2). Asiakkaat, käyttäessään palvelua, kokevat palvelun arvon käytön myötä hyötyinä ja arvona omalle liiketoiminnalleen ja omille prosesseilleen. Aiempi teollinen ajattelu, Goods Dominant Logic, perustui tapaan, jossa yritys suunnittelee, tuottaa ja toimittaa hyödykkeet asiakkaalle. Tällöin arvo syntyy toimittajan prosessissa. Uuden palvelutalouden logiikkana tunnettu Service Dominant Logic toimii toisin: kun palvelua käytetään, syntyy lisäarvo käytöstä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015, 110). Palvelukeskeinen toimintamalli vaatii toimiakseen selkeästi enemmän ja toisen tyyppistä kanssakäymistä asiakkaan kanssa.



Kuvio 1: Asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat (Arantola & Simonen 2009, 3)

Asiakaskeskeisyyden näkökulmasta tarkasteltuna, palvelua tuottavan organisaation on tunnettava sekä omat, että asiakkaansa prosessit ja niiden väliset yhteydet kyetäkseen tuottamaan toiminnallaan arvoa asiakkaalle. Grönroos toteaa, että saavuttaakseen kilpailuetua yrityksen on kyettävä tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa omalla toiminnallaan koko asiakkaan osto- ja käyttöprosessin matkalta huomioiden sekä näkyvät, että piilossa olevat palvelut. Tämä korostaa asiakaskeskeisen palvelu- ja tuoteorganisaation liiketoiminnan kehittämistä strategisella tasolla kokonaisvaltaiseksi palveluliiketoiminnaksi. Erityisesti tuotantoyrityksissä tämä muuttaa aiemmin vallalla olevaa, oman tuotantoprosessin tehokkaasta johtamisesta ja asiakkaan prosessien teknisestä ymmärtämisestä syntynyttä kilpailuetua käytöstä syntyvään arvonluontiin. (Grönroos 2015, 472).

Näkökulman siirtäminen ulkoa päin yrityksen toimintaa katsovaan merkitsee usein myös liiketoimintalogiikan uudistamista. Kun liiketoiminnan ytimessä on palvelu, muodostuu ensimmäiseksi kysymykseksi se, mitä palvelulla ymmärretään. Grönroos määrittelee palvelun kahdella eri tapaa: toisaalta se on näkökulma liiketoimintaan ja markkinointiin, toisaalta palvelu on toiminto. Palvelu voi olla myös sarja toimintoja, jotka tapahtuvat asiakkaan ja palvelua tuottavan henkilökunnan välillä sekä fyysisten tuotteiden, raaka-aineiden tai systeemien myötä. Palvelujen tavoitteena on tuottaa ratkaisu asiakkaan ongelmiin. (2015, 48). Kun liiketoimintaa kehitetään asiakaskeskeiseen suuntaan, yrityksen liiketoimintamallin on myös muututtava. Korhonen ym. (2011, 40) nostavat esiin Chesbrough'n (2003) määritelmän liiketoimintamallille seuraavasti: se ilmaisee asiakaslupauksen, tunnistaa tavoitellut asiakassegmentit, kuvaa arvoketjun rakenteen sekä aseman arvoketjussa ja määrittelee arvonluonnin mekanismit ja kilpailustrategian. Liiketoimintamallin uudistamisen näkökulmasta kolme vaihetta ovat keskeisiä: Vahvan arvolutupauksen rakentaminen, avainresurssien, avainprosessien ja ansaintamallin tarkistaminen sekä nykyisen ja uuden liiketoimintamallin vertaaminen toisiinsa muutosten konkretisoimiseksi (Korhonen ym. 2011, 43; Johnson, Christensen & Kagermann 2008).

Asiakaskeskeisyys sekoitetaan hyvin usein samankaltaiseen termiin asiakaslähtöisyys. Käytännössä termien merkitys on kuitenkin toisistaan ratkaisevasti poikkeava. Asiakaslähtöisyys on asiakkaan jo olemassa oleviin ja tunnistettuihin tarpeisiin vastaamista. Varsin moni yritys toimii asiakaslähtöisesti pyrkien palvelemaan joustavasti asiakkaitaan kaikissa heidän toiveissaan. Tämä on omiaan tuottamaan hyvää asiakastyytyväisyyttä, muttei välttämättä maksimaalista arvoa asiakkaalle. Tätä tarvepohjaista ajattelua kritisoivat Arantola ym. (2009, 2) todeten, että se johtaa pitkällä aikajänteellä vain reaktiiviseen toimintaan ja hintakilpailuun. Usein joustavuus vaikuttaa myös, yllätyksellisestikin, asiakaskannattavuuteen. Asiakaskeskeisyydellä puolestaan on kokonaisvaltaisempi merkitys. Sillä tarkoitetaan erityisesti organisaation toimintatapaa, jossa asiakas on toiminnan keskiössä ja jolla liiketoimintaa tehdään. Vaikkakin molemmat käsitteet sisältävät samaa tahtotilaa asiakkaan tarpeiden ja toiveiden huomioimisesta, ero on ratkaiseva. Asiakaskeskeisyyden ytimessä on merkittävästi syvempi ymmärrys asiakkaasta ja hänen liiketoiminnastaan, kuin asiakaslähtöisyydessä. Reason ym. (2016, 142) määrittelevät asiakaskeskeisyyden organisaation päätökseksi asettaa asiakaskokemus tärkeimmäksi ja antaa yrityksen henkilöstölle voimavarat toimia tämän mukaisesti. Barnes ym. (2009, 22) käsittelee asiakaskokemukseen liittyvää teemaa arvolutupauksesta ja muistuttaa, ettei arvo-orientoituneen yrityksen lähestymistapa tarkoita sitä, että vastataan kaikkiin asiakkaan vaatimuksiin.

2.1.1 Tuotekeskeisyydestä asiakas- ja palvelukeskeiseen liiketoimintaan

Muuntautuminen enemmän asiakaskeskeiseksi tarkoittaa liiketoiminnan rakentamista asiakkaalle tuotetun arvonluonnin ympärille ja yhdistymistä asiakkaan liiketoimintaprosesseihin (Grönroos 2015, 472). Tämä vaatii sekä holistista näkemystä, että mielenkiintoa asiakasta kohtaan. Tarvitaan kasvavaa asiakasymmärrystä. Lisäksi yrityksen tulee kyetä rakentamaan omat prosessinsa asiakkaan prosesseja vastaavaksi, kuten on jo aiemmin todettu.

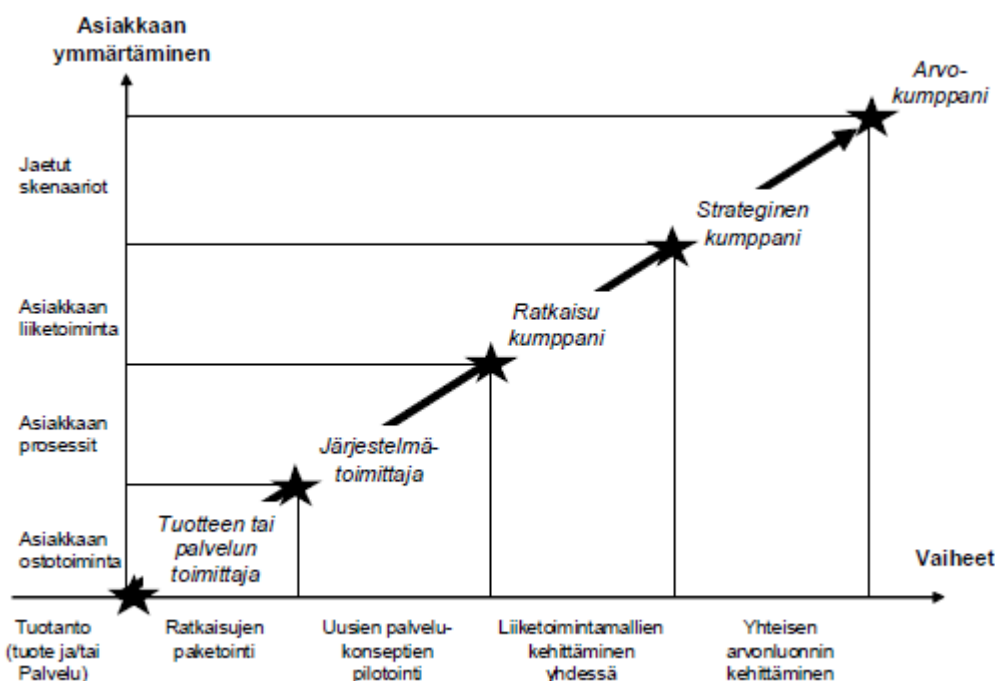
Baines (2001 556) viitatessaan Wise and Baumgartner (1999) kuvaa palveluistamista ja tuotantoyritysten siirtymistä omassa arvoketjussaan tuote-palveluakselilla neljän eri vaihtoehdon myötä: sulautetut palvelut, kokonaisvaltaiset palvelut, integroidut ratkaisuja jakelun kontrollointi. Sulautetuissa palveluissa palvelut rakennetaan tuotteiden osaksi. Kokonaisvaltaisissa palveluissa rakennetaan tuotteen ympärille sen käyttöä tukevia palveluita. Integroiduissa ratkaisuisuissa yritetään ratkoa asiakkaan kokonaisvaltaisempia haasteita muilla kuin perinteisellä tuoteskaalalla. Jakelun kontrolloinnin myötä yritys pyrkii vaikuttamaan tuotteen tai palvelun saatavuuteen.

Korhonen ym (2011, 533) listaavat seitsemän keskeistä eroavaisuutta teollisuuden tuote- ja palveluliiketoimintallien välillä:

1. Asiakkaan ydinprosessien ymmärrys
2. Asiakkaan liiketoimintaprosessien ja tuotteen koko elinkaaren ymmärrys
3. Asiakkaan asiakkaan tarpeen merkityksen ymmärtäminen
4. Asiakkaan sisäisten sidosryhmien ja toimijoiden motiivien selvittäminen
5. Tietojärjestelmien rooli
6. Globaalin läsnäolon tarve
7. Kilpailutilanne ja kilpailijat

Edellä esitetyt eroavaisuudet perustuvat VTT:n C-Understanding -hankkeeseen (Development of customer understanding in strategic industrial services) ja sen pohjalta tehtyyn julkaisuun. C-Understanding hankkeessa tutkittiin teollisuuden palveluliiketoimintaa Suomessa. Tutkimustyö oli osa Tekesin laajempaa Serve- hanketta.

VTT on luonut olemassa olevia malleja kehittyneemmän version oppaaksi palveluliiketoimintaan siirtyville organisaatioille. Porrasmalli painottaa asiakasymmärrystä siirryttäessä kohti arvokumppanuutta asiakkaan kanssa. Tavoitteena tällä mallilla on tukea asiakkaan näkökulmasta käytävää keskustelua sekä organisaation sisällä että ulkopuolella siitä, mikä on kenenkin nykytila ja tavoitetila yrityksen tarjoaman suhteen sekä mistä kohtaa asiakkaan arvoketjua yritys löytyy. (Korhonen ym. 2011, 64).



Kuvio 2: Tuotteen ja palvelun tuottajasta arvokumppaniksi (Korhonen, Valjakka & Apilo 2009, 54)

Mallissa eteneminen muodostuu erilaisista etenemistavoista asiakkaan kanssa: tuotteen ja palvelun toimittaja, järjestelmätoimittaja, ratkaisukumppani, strateginen kumppani ja arvokumppani. Kuhunkin toimintatapaan liittyvät vaiheet on kuvattu x-akselilla. Vaiheita ovat ratkaisun paketointi, uusien palvelukonseptien pilotointi, liiketoimintamallin kehittäminen yhdessä sekä yhteisen arvonluonnin kehittäminen. Mitä enemmän mallissa edetään kohti arvokumppanuutta asiakkaan kanssa, sitä enemmän asiakasymmärrys korostuu (Korhonen ym. 2011, 55). Vaatimustaso asiakkaan ymmärtämiselle kuvataan akselilla y.

Malli kuvaa tekijöiden mukaan erityisen hyvin niitä haasteita, joita organisaatio matkallaan arvonluojaksi kohtaa. Ensimmäisessä vaiheessa, ratkaisujen paketointi, haasteet liittyvät asiakkaan tarpeen parempaan ymmärtämiseen ja jäsentämiseen. Erityisesti esiin nousee Korhosen ym. (2011, 57) mukaan asiakkaan ostotoiminnan vaatimusten ymmärtäminen. Toinen haaste liittyy yrityksen omaan organisaatioon. Tarvitaan uuden, asiakaskeskeisen tahtotilan viestintää organisaatiolle ja siihen liittyvää sitouttamasta. Tässä vaiheessa johdon toiminta korostuu. Vahvistaakseen arvon tuottamiseen perustuvaa toimintatapaa organisaatiossa, johdon tulee aikaansaada selkeä muutos kulttuurin tasolla. Muutoksen ytimessä on huomion kiinnittäminen aiempaa enemmän siihen toimintaan, joka tuottaa arvoa. Tulee määritellä selkeästi ne toimintatavat, joiden myötä arvoa projekteissa luodaan ja jakaa myös vastuut toimintatapojen käytäntöön viennissä (Bokor 2016, 6). Bitner, Gremler & Zeithaml (2013, 254) korostavat palvelun standardointia ja muodollisten palvelustandardien asettamista aina yksilön

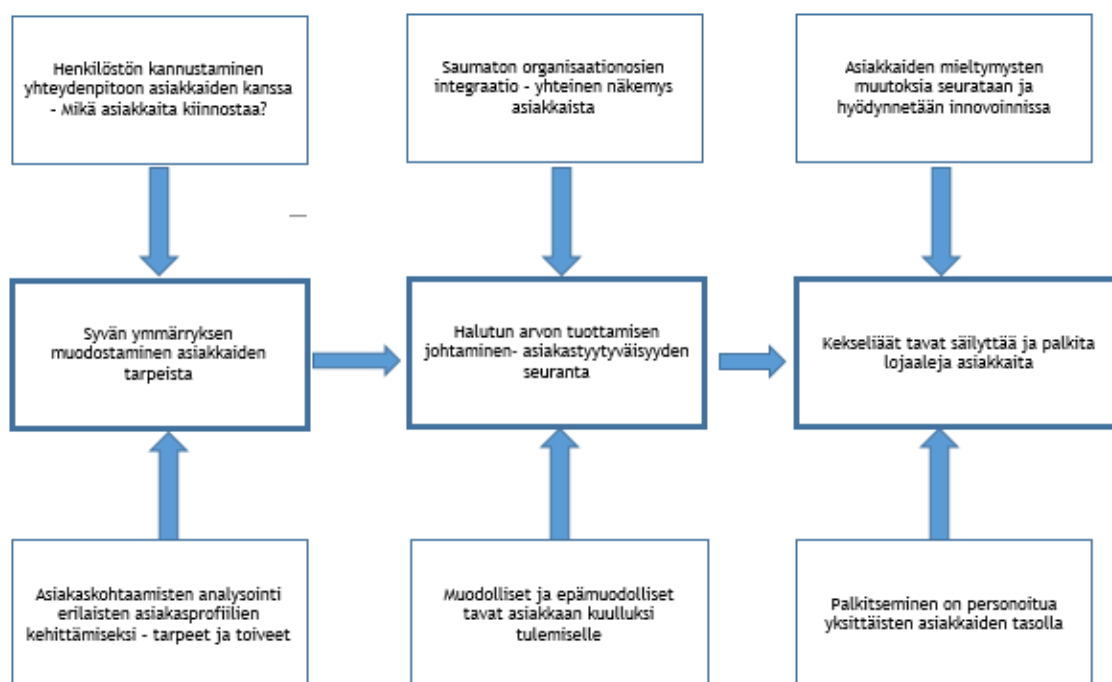
käyttäytymisen tasolle saakka. Oleellista tavoitteiden asettamisessa on asiakkaan, ei organisaation näkökulma.

Uusien palvelukonseptien pilotoinnissa tavoitteena on kehittyä ratkaisukumppaniksi. Tässä kehitysvaiheessa haasteet kohdistuvat sekä oman, että asiakasorganisaation toiminnan ymmärtämiseen. Lisäksi tarvitaan tiivistä yhteistyötä asiakkaan kanssa usealla tasolla, mutta myös oman organisaation sisällä. Ratkaisuntuotanto tapahtuu usein organisaatorajojen yli tapahtuen. Grönroos (2015, 410, 468) nostaa tärkeänä asiana positiivisten suhteiden merkityksen organisaatiossa työskentelevien välille. Koska arvontuotanto tapahtuu eri sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa, eri toimijoiden suhtautuminen toinen toisiinsa on merkityksellistä. Esimiesten tulee rohkaista ja mahdollistaa erilaisten raja-aitojen ylitse tapahtuvaa vuorovaikutusta ja työskentelyä. Asiakasymmärryksen hyödyntämisen tueksi tarvitaan usein tietojärjestelmiä tai niissä tapahtuvia muutoksia, jotta kerätty ja tulkittu tieto saadaan jaettua ja muodostettua yhteiseksi ymmärrykseksi tehokkaasti kaikille organisaatiossa.

Liiketoimintamallien yhdessä tapahtuvan kehittämisen tavoitteena on laajentaa roolia asiakkaan arvoketjussa. Tämä vaatii myös laajempaa otetta asiakkaan liiketoiminnan ja liiketoimintaketjun ymmärtämiseen. Tämän lisäksi vaiheen haasteet liittyvät tasapainon löytämiseen sen välillä, miten paljon kuunnellaan asiakasta ja kuinka paljon annetaan sen vaikuttaa omaan palvelukehittämiseen. Tämä tarkoittaa usein puntarointia yksittäisten asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen ja useille asiakkaille soveltuvan palvelumallin välillä. Vaiheelle tyypillinen tarve on myös oman toimittaja- ja verkostokumppanin kehittäminen ja mukaan ottaminen, jotta asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata mahdollisimman laajasti ja kokonaisvaltaisesti (Korhonen ym. 2001, 62). Yhteisen arvonaluonnin kehittäminen vie asiakassuhteen arvokumppanuuden tasolle, jossa toimittaja-tilaaja suhteen rajat hämärtyvät ja tilalle tulee riippuvuusuhde toisistaan aiempaa voimakkaammin. Luottamus ja strateginen yhteistyö korostuvat etsittäessä yhteistä tulevaisuutta. Haasteiksi saattavat muodostua oikeudenmukaisuuden ja vastuiden jakaminen sopivassa suhteessa sekä toinen toisensa menestymiseen sitoutuminen. (Korhonen ym. 2011, 66.)

Mukerjee (2013) korostaa omassa näkökulmassaan asiakasorientaation kehittämiseksi sellaisen olosuhteiden luomista, jossa vuorovaikutus korostuu (kuvio 3). Ensiksi tarvitaan syvä ymmärrys asiakkaan tarpeista. Tähän keinoina nähdään henkilöstön kannustaminen ajan viettämiseen asiakkaiden kanssa ja samalla kartoittamaan heidän mielenkiinnon kohteitaan. Tätä tietoa analysoimalla voidaan tuottaa erilaisia asiakasprofiileja asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin perustuen. Tämän pohjalta tulee tuottaa asiakasarvoa: tarvitaan koko organisaation yhdistämistä ja yhtenäisen ymmärryksen muodostamista asiakkaista. Samalla on myös mietittävä sitä, millä tavoin asiakkaan ääni kuuluu organisaatiolle. Tässä tulee hyödyntää sekä muo-

dollisia, että epämuodollisia kanavia ja keinoja. Arvon tuottaminen ei kuitenkaan pääty tähän. Jotta asiakkaat pidetään tyytyväisinä, on tuotettava ja käytettävä palkitsemista lojailien asiakkaiden pysymiseen. Asiakkaiden muuttuvia tarpeita on seurattava ja hyödynnettävä osana organisaation innovointikykyä ja uudistumista.



Kuvio 3: Malli asiakasorientoituneen organisaation kehittämiseksi (Mukaillen Mukerjee 2013, 53)

Tueksi asiakasorientaation muodostamiseen ja hyväksi käyttämiseen tarvitaan lisäksi prosesseja ja järjestelmiä, joihin kerääntyvä tieto tallennetaan. Lisäksi asiakkaille tulee järjestää erityyppisiä mahdollisuuksia ja foorumeja yrityksen kanssa kommunikoiduksi. Hyödyllisten ideoiden ja innovaatioiden keräämiseksi tulee myös olla tukea. Haasteena törmätään Mukerjeen mukaan kulttuuriin, jolla on taipumus pitää asiat ennallaan. Tämän muuttamiseen yrityksessä tarvitaan uusia malleja ja prosesseja jotka sekä tukevat ideoiden synnyttämistä, niiden käsittelyä että käytäntöön panoa. Kyvykkyyksiä tulee peilata muuttuviin asiakastarpeisiin ja suoriutumisen mahdollisuuksia, kuten erilaisia suoritusta tukevia työkaluja, tulee kehittää ja resursoida. Sekä organisaation sisäinen, että kumppaniverkoston kesken toteutettu ongelmanratkaisukyky nähdään tärkeänä menestystekijänä. Lisäksi suorituksen johtamiseen on luotavat sellaisia tavoitteita ja mittareita, jotka ovat asiakasorientoituneita. Kerättyä dataa suorituksesta tulee analysoida ja johtaa. Myös palkitsemisjärjestelmää tulee uudistaa vastaamaan tahtotilaa asiakasorientaatiosta. (Mukerjee 2013, 54.)

2.1.2 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys katsotaan liittyvän yrityksen palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja että sen katsotaan voivan muodostua yrityksen kilpailuetua tuottavaksi kyvykkyydeksi (Arantola & Simonen, 2009, 8). Asiakasymmärrys käsitteenä viittaa organisaation kykyyn ymmärtää syvällisesti asiakkaitaan ja hyödyntää tätä ymmärrystä oman liiketoimintansa kehittämiseen. Asiakasymmärrys näkyy kaikkialla yrityksessä sen toimintakulttuurista rakenteisiin ja siihen, miten ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Asiakasymmärrys kykynä tarkoittaa myös, että sitä voi kehittää. (Korhonen ym. 2011, 13.)

Asiakasymmärrys lähti Suomessakin kehittymään yrityksissä erityisesti laatuajattelun myötä. Alussa huomio oli niin sanotuissa totuuden hetkissä, eli yrityksen ja asiakkaan välisissä kohtaamisissa. Myöhemmin mukaan tuli asiakaskannattavuusnäkökulma. Tällöin huomio kiinnittyi eri asiakkaiden kannattavuuteen yritykselle ja tämän tiedon perusteella tapahtuvalle asiakkaiden segmentointiin. Asiakaskannattavuus johti yrityksissä keskusteluun siitä, minkä erityyppisiä asiakkaita on, mitä tarpeita heillä on ja miten näitä asiakkaita tulee palvella siten, että asiakkuudet ovat kannattavia. Tätä myötä syntyi oivallus siitä, että arvo syntyy sekä tuotteissa että palveluissa. Palvelun arvo käsite alkoi muodostumaan.

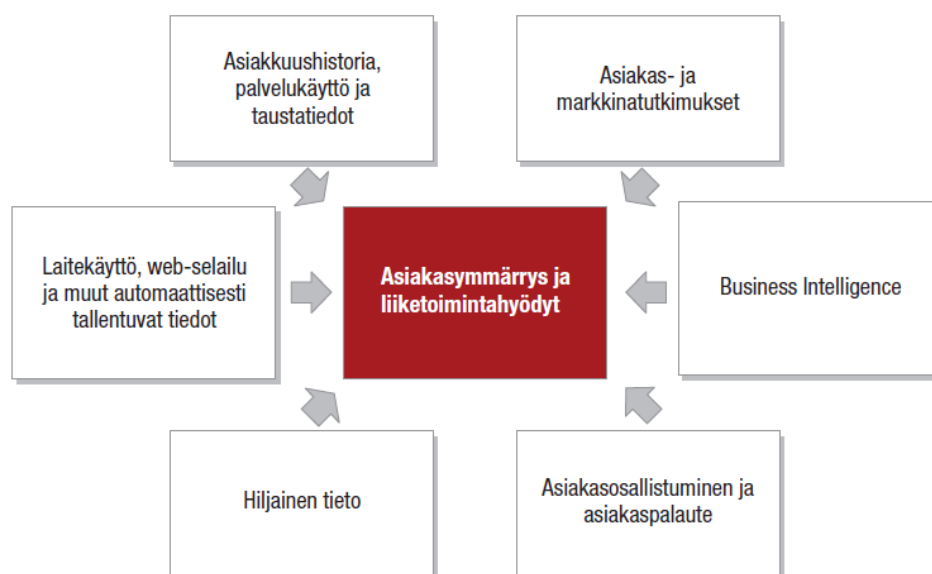
Ymmärrys ei ole ainoastaan tietoa, vaan jalostunutta raakatiedon soveltamista ja osaamista (Arantola & Simonen 2009, 28). Asiakasymmärrys on sidoksissa yrityksen kulttuuriin, rakenteisiin, prosesseihin ja käytäntöihin. ”Asiakasymmärrys on palveluliiketoiminnan kehittämisen resurssi, kun

- Yritys tietää, millaisen asiakasymmärryksen avulla palveluliiketoimintaa voi kehittää
- Yritys tietää, mistä asiakkaita koskettavaa tietoa voi saada
- Yrityksellä on prosessi tai käytäntöjä, joilla asiakastieto tallennetaan, jalostetaan ja jaetaan
- Asiakastietoa on saatavilla yli toimintarajojen
- Yrityksellä on prosessi tai käytäntöjä, joilla asiakasymmärrystä hyödynnetään tarkoituksenmukaisella tavalla
- Asiakastiedon yhdistelyn ja jäsentelyn tulee tapahtua lähellä itse päätöksentekotilannetta ja palveluliiketoiminnan kehittämisen asiayhteyttä”. (Arantola & Simonen, 2009, 36).

Dulaimi (2005, 6-7) summaa rakennusallalla asiakasymmärryksen kolmeen vaiheeseen: asiakasymmärryksen muodostaminen, ymmärryksen levittäminen ja organisaation kyky vastata tunnistettuihin tarpeisiin. Ymmärryksen muodostamisessa korostuu erityisesti se, että asiakkaan

rakentamisen tarpeiden ymmärtämisessä täytyy ulottaa mielenkiinto niihin voimiin, jotka luovat tarpeen uudelle projektille. Tämä merkitsee toimintaympäristön laajaa ymmärtämistä aina lainsäädännön, teknologia että kilpailijoiden näkökulmasta. Edelleen Dulaimi (2005, 7) korostaa, ettei mielenkiinto saa jäädä vain tiedon ja ymmärryksen vaikutukseen rakentamisen teknologisten ratkaisujen tasolle. On ymmärrettävä näiden vaikutus asiakkaan omalle liiketoiminnalle.

Asiakastiedon lähteitä on useita ja sitä tulee kerätä monipuolisesti. Alla on esitetty asiakastiedon eri lähteitä.



Kuvio 4: Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja (Arantola & Simonen 2009, 21)

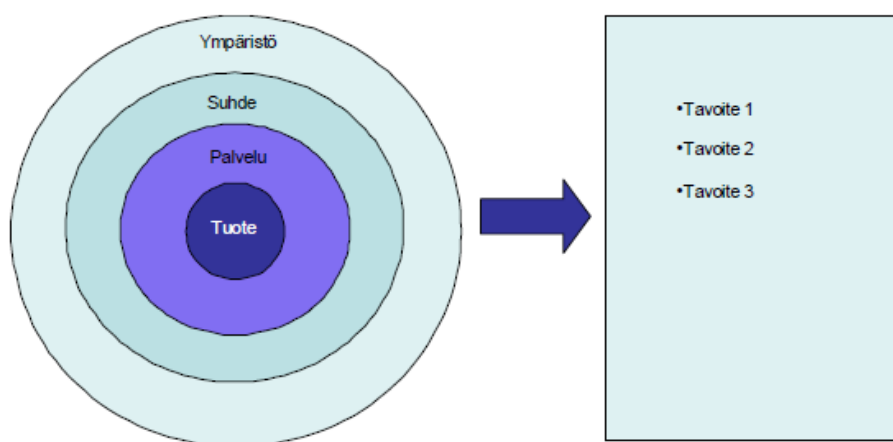
Hiljainen tieto eli organisaatioon kertynyt kokemus on vaikeasti esiin saatavissa ja tallennettavissa. Esiin saatavuus liittyy tiedon pirstaloitumiseen ja siihen, ettei organisaatioissa ole tietoa siitä, mitä tietoa on olemassa. Toisaalta tallentamiseen liittyvät haasteet ovat varsin konkreettisia: tallentamisen välineitä tai järjestelmiä ei ole käytössä, järjestelmissä ei ole paikkaa kokemukseräiselle tiedolle, tallentaminen koetaan vaivalloisena tai sitä ei itsessään vaadita. Tieto on myös valtaa, jolloin siitä ei aina haluta luopua. Arantola ja Simonen (2009, 28) muistuttavat myös siitä, että tiedon merkitystä liiketoiminnalle ja sen kehittämiseksi ei aina ymmärretä organisaatioissa. Tyypillisesti organisaatioissa myös ajatellaan, että myynnillä on suurimman asiakaspinnan vuoksi eniten kertynyttä tietoa asiakkaista. Käytännössä kuitenkin palvelua tuottavilla tai sen tuottamiseen osallistuvilla henkilöillä on eniten kohtaamisia asiakkaiden kanssa. Jotta hiljainen tieto saadaan tehokkaasti käyttöön, tarvitaan paitsi järjestelmiä, myös käytäntöjä, rakenteita ja malleja tiedon koodaamiseen jakamiseen (Arantola & Simonen 2009, 26).

2.2 Asiakasarvo ja asiakasarvon muodostuminen

2.2.1 Asiakasarvon muodostuminen palveluliiketoiminnassa

Asiakasymmärryksellä pyritään tunnistamaan asiakkaan liiketoimintaan liittyvät tarpeet sekä tuotteen tai palvelun hankkimisen motiivit. Ymmärtämällä paremmin asiakkaan tavoitteleva ja hänelle merkitsevä arvo palveluiden ostamisesta ja käyttämisestä, yritys kykenee tuottamaan paremmin arvoa asiakkailleen.

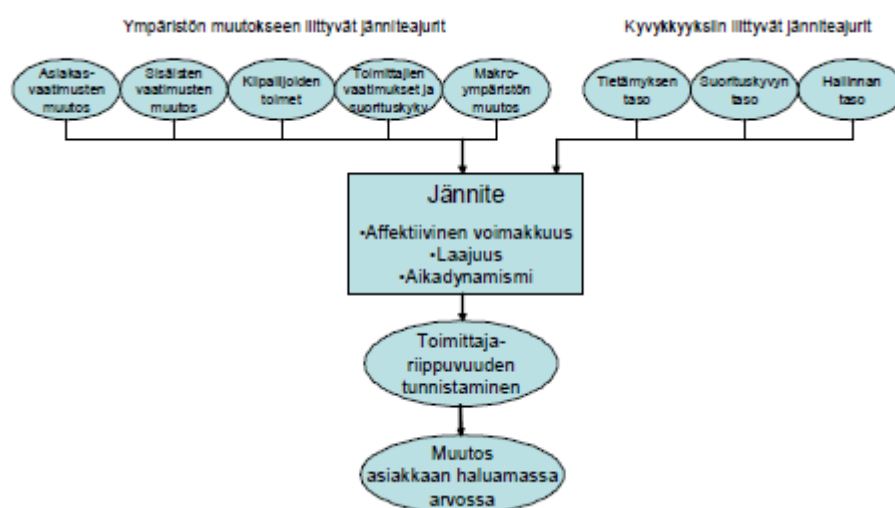
Palveluliiketoiminnassa arvon kokemuksen kannalta oleellinen käsite on palvelukokemus. Teollisuuden palveluissa yhdistyvät yleensä sekä fyysinen tuote, että palvelu. Palvelukokemus muodostuu näin ollen molemmista yhdistettynä toimittajasuhteeseen ja toimintaympäristöön. Arvo on myös riippuvainen niistä tavoitteista, joihin asiakas pyrkii. Arvon kokemus on toisaalta hankala. Eri asiakkaille arvo voi olla erilainen. Arvon kokemukseen liittyvät lisäksi yksilölliset halut ja tunteet, jotka ovat eri asioita kuin tarpeet. (Korhonen ym. 2011 33). Asiakasorganisaation sisällä tavoitteet palvelun ostamiseen ja käyttämiseen liittyen voivat olla erilaisia. Kuviossa 6 esitetään asiakkaan arvon muodostuminen asiakkaan omien tavoitteiden, sekä palvelukokemukseen vaikuttavien elementtien suhteena.



Kuvio 5: Tuotteen, palvelun, toimintaympäristön ja toimittajasuhteen muodostaman kokonaiskokemuksen pitäisi vastata asiakkaan tavoitteisiin (Korhonen ym. 2011, 53)

Asiakkaan kokemaa arvoa voidaan käsitellä myös jakamalla se taloudelliseen, toiminnalliseen, tunne- ja symboliarvoon. Taloudellinen arvo liittyy asiakkaan tukeminen niissä liiketoiminnallisissa tavoitteissa, jotka parantavat asiakkaan omaa markkina-asemaa. Toiminnallisen liittyy esimerkiksi toimintavarmuuden, tehokkuuden ja teknisen suorituskyvyn kehittymiseen. (Paavola & Uusikylä 2013, 44). Teollisuuden palveluliiketoiminnassa yksi asiakasarvon muodostumiseen liittyvä toiminnallinen tekijä on aika. Ajan kokemus on positiivinen, kun palvelu tuotetaan odotuksiin nähden paremmin ja vastaavasti negatiivinen, kun odotukset alitetaan. (Kor-

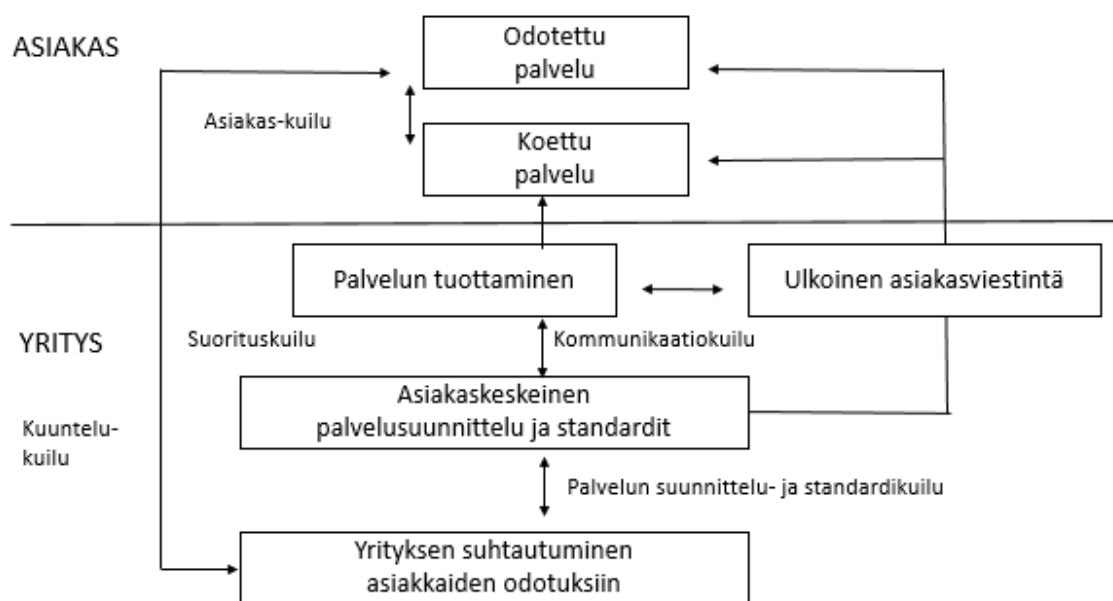
honen ym. 2011, 20). Tunnearvoa asiakas kokee asiakaskokemuksen kautta. Ostamisen taustalla on muutoksen tarve olemassa olevaan. Muutoksella asiakkaat pyrkivät arvon kokemuksen muutokseen. Syynä ostokäyttäytymiseen katsotaan myös olevan erilaiset jännitteet, jotka puolestaan ovat tunneperäisiä. Kun jännite kasvaa riittävän suureksi, sitä pyritään helpottamaan. Negatiiviset jännitteet toimivat tehokkaampana muutosajurina kuin positiiviset, jotka kuitenkin toimivat kannustimena käyttäytymisen jatkamiselle myös ostotilanteessa. Ostamiseen liittyy siten aina tunne riskistä sekä erilaisten riskien suhde toisiinsa. Palvelujen osalta epävarmuus liittyy sekä kustannuksiin, että hyötyihin. Kustannukset tulevat palvelujen ostamisessa yleensä etupainotteisesti, hyödyt ja arvo viiveellä. Koska emootioilla on suuri vaikutus päätöksentekoon, arvo voidaan nähdä myös emotionaalisenä kokemuksena. (Korhonen ym. 20; Shiv et al, 2005, Naqvi et al., 2006). Symboliarvo liittyy palvelun hankkimisen ja käyttämisen tuottamaan merkitykseen, jolla asiakas voi esimerkiksi vahvistaa omaa mielikuvaansa markkinoilla (Paavola & Uusikylä, 2013, 44). Jänniteajurit sekä niistä muodostuva jännite suhteessa toimittajariippuvuuteen ja asiakkaan haluttuun arvonmuutokseen on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 6: Flintin ja Woodruffin (2011) malli asiakkaan haluaman arvon muutoksesta (Korhonen ym. 2011, 28)

Odotusten ja tarpeiden ymmärtäminen on keskeistä asiakaskeskeisen toimintamallin kannalta. Zeithaml ym. (2013) lähestyy palveluiden markkinointia palveluodotusten ja palvelukokemusten välisen kuilun kautta. Asiakaskuilu liittyy asiakasodotusten ja havaitun palvelun eroon. Odotukset ovat asiakkaan luomia standardeja ja kohtaamispisteitä asiakaskokemukselle. Korkein odotustaso on haluttu palvelu. Haluihin vaikuttavat henkilökohtaiset tarpeet, asiakkaan omakohtainen ajatus palvelun merkityksestä sekä muiden referenssiryhmään kuuluvien odotuksista johdetut tarpeet. Riittävä palvelu puolestaan tarkoittaa minimitasoa, jolla palvelun tulee onnistua. Tämän tason muodostavat muut vaihtoehdot sekä tilannesidonnaiset ja ennustettavuuden tekijät. Mikäli vaihtoehtoja on useita, odotustaso nousee. Ennustettu palvelu kertoo tasosta, jonka asiakas uskoo saavansa ostaessaan ja käyttäessään palvelua. Kyseessä

on toisaalta uskomuksista ja toisaalta aiempaan kokemukseen perustuva arvio. Aiempi kokemus voi olla muodostunut joko saman tai eri palveluntoimittajan kanssa tehdystä yhteistyöstä, mutta toisaalta kokemukset voivat olla myös epäsuoria. Tällöin kokemukseen vaikuttavat mm. omat aiemmat kokemukset muista vastaavista palveluista, annetut palvelulupaukset sekä toisen kokemukset. Avain kuilun sulkemiseen on sulkea tuottajakuilut. Tämä merkitsee käytännössä huomion kiinnittämistä palvelun suunnitteluun- ja standardointiin sekä organisaation suorituksen ohjaamista vastaamaan ulkoisesti annettuja lupauksia palvelusta. Kuilumalli on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 7: Palvelun laadun kuilumalli (Zeithaml ym. 2013, 45)

Arvon kommunikoimiseksi yritykset muodostavat omia arvolupauksiaan asiakkaalle. Arvolupauksen tehtävänä on ilmaista tarkasti liiketoiminnan ydin kuvaamalla, mitä yritys aikoo aikaansaada asiakkaiden elämässä. Arvolupaus on siten asiakkaasta, mutta se on suunnattu ohjaamaan organisaation toimintaa. Markkinointiviestinnän näkökulmasta arvolupaus ei ole suunnattu asiakkaille, mutta sen täytyy johtaa asiakkaille tapahtuvaa kommunikointia. (Barnes 2009, 22; Lanning 1998.) Koska asiakkaan kokema arvo muodostuu lopulta palvelua käytettäessä ja se on sidoksissa asiakkaan liiketoiminnan tarpeisiin ja tavoitteisiin, tulee arvolupauksen muodostamisessa selvittää sekä asiakkaiden, että oman organisaation näkökulmaa arvon muodostumisesta (Barnes ym 2009, 73). Hyviä kysymyksiä asiakasarvon selvittämiseksi ovat heidän mukaansa mm. seuraavat:

- Mitkä tarkalleen ovat asiakkaan tarpeet?
- Mitä asiakkaat arvostavat?
- Mitkä arvostuksista ovat tärkeämpiä kuin toiset ja miksi?
- Mitkä kilpailijat vastaavat näihin arvostuksiin?

- Miten oma organisaatio pärjää näihin arvostuksiin vastaamisessa?
- Mitä hyötyjä ja haittoja asiakkaat mahdollisesti kokevat nykyisessä yhteistyössä asiakkaan kanssa?

2.2.2 Asiakasarvon muodostuminen projektiliiketoiminnassa

Projektiliiketoiminta, niin kuin se yritysten välisessä liiketoiminnassa ymmärretään, tarkoittaa täsmällisemmin ulkoista projektitoimintaa. Esimerkiksi rakennusalalla, joka on hyvä esimerkki toimialalaaajuisesti projektiliiketoiminnan tekemisestä, projektiliiketoimintaa ovat pitkät toimitusprojektit. Arvonluontikyky on lähes välttämätön edellytys myös projektiliiketoimintaa tekevän yrityksen ansainnalle. Asiakkaan tulee saavuttaa arvoa, ”jonka perusteella hän on kyvykäs ja halukas luovuttamaan tietyn määrän omasta ansainnastaan juuri tietyille projektiyritykselle”. (Tikkanen & Aspara, 2008, 108.)

Projektien markkinoinnille, projektien sisältämä aikadimensio on tärkeää asiakkaalle muodostuvan arvon kannalta. Projekteilla on aina olemassa oleva aika, johon mennessä projektit toimitetaan. Tämä projekteille tyypillinen ominaisuus heijastuu myös projektien asiakaskeskeisyyteen ja asiakasymmärrykseen. Asiakkaan oma arvontuotanto riippuu projekteissa siitä, millä aikajänteellä ja kustannuksin tuotettu systeemi saadaan käyttöön sekä siitä, millaista toimintaa siihen liittyy mahdollisesti pitkälläkin tulevaisuudessa. (Tikkanen & Aspara 2008, 47). Tänä päivänä esimerkiksi rakennusalalla huomio kiinnittyy yhä enemmän rakennuksen elinkaareen, ympäristövaikutuksiin ja käytön muunneltavuuteen.

Toisaalta arvo muodostuu, erityisesti projektien ostopäätöksiä tehtäessä, asiakkaan mielikuvasta liittyen yrityksen kykyyn toimittaa projekti. Tätä arviota tehdessään asiakas ottaa huomioon mm. projektiyrityksen asiakasymmärryksen, konsultatiivisten prosessien ja neuvojen laadun sekä yrityksestä muodostunut mielikuva tuotettavana, täsmällisenä ja joustavana toimijana (Tikkanen & Aspara 2008, 77-78). Arvon muodostumisen kannalta keskiössä ovat näin ollen vahvasti asiantuntemus ja sen osoittaminen, yrityksen maine ja asiakaskeskeinen, asiakkaan liiketoiminnasta kiinnostunut toimintatapa.

Projektiyritysten, jotka haluavat tuottaa arvoa asiakkailleen, tulee ottaa huomioon tänä päivänä myös suhteellinen arvo. Tällä Tikkanen & Aspara (2008, 110) viittaavat kyseessä olevan projektin merkitykseen suhteessa asiakkaan muihin projekteihin. Edelleen, arvo voi kohdistua asiakkaaseen yrityksenä, organisaationa ja toisaalta yksittäisenä henkilönä. Arvonluontia hankaloittaa esimerkiksi rakennusalalla se, että projektiliiketoiminnassa käytetään tyypillisesti ns. kolmansia osa-puoli, kuten projektikonsultit. Asiakkaat antavat projektin vastattavaksi näille tahoille joko kokonaan, tai osittain. Tällaisen tahon tehtävä on toisaalta valvoa asiakkaan etua, ja toisaalta omaansa asiakkaan ja projektitoimittajan välimaastossa. Tämä haastaa

arvolupauksen antamista, sillä suora vaikuttamiskanava asiakkaaseen saattaa olla vähäinen tai puuttua kokonaan. Tämä puolestaan haastaa kattavan asiakasymmärryksen muodostumista.

Projektitoiminnan keskeisiä arvonluonnin elementtejä ovat erilaiset prosessit, jotka liittyvät:

- Asiakkaalle annettavien neuvojen laatuun
- Asiakasymmärrykseen
- Ratkaisun suunnitteluun
- Projektin toimittamiseen (Tikkanen & Aspara 2008, 132).

Edellisistä voidaan johtaa, että asiakkaiden yleisesti arvostamia projektitoiminnan piirteitä ovat tuloksellisuus, tehokkuus, täsmällisyys ja joustavuus.

Projektiperusteisen yrityksen arvonluontia voidaan ja pitääkin tarkastella asiakkuuksien kautta. Tälle perusteena toimii mm. se, että projekteille tyypillistä on niiden ainutkertaisuus, epäjatkuvuus ja monimutkaisuus (Tikkanen & Aspara 2008, 48). Nämä ominaisuudet ohjaavat projektioorganisaatioita sitouttamaan kumppaneitaan ja luomaan arvoa asiakkailleen yli yksittäisten projektien toteutuksen, sekä toisaalta miettimään arvonluomista eri asiakassegmenttien näkökulmasta. Tällöin lähtökohtana on yleensä asiakkaiden segmentointi. Tätä pidetäänkin nykyään teollisilla aloilla määrävänä tekijänä asiakasarvon luomiseen (Tikkanen & Aspara 2008, 109). Arvonluontiin käytettävä perusjako voi perustua esimerkiksi siihen, mitkä ovat projektirytyksen kyvykkyys tuottaa asiakkaalle erityistä arvoa ja toisaalta näiden hyötyjen prioriteetti asiakkaan liiketoiminnalle.

		Projekti- tai muun tarjooman hyötyjen/arvojen prioriteetti asiakkaalle (asiakkaan liiketoiminnassa)	
		pieni	suuri
Projektyrityksen erityisosaaminen (yritys tuottaa erityistä arvoa ja hyötyä projekti- ja muulla tarjoomallaan)	suuri	2	1
	vähäinen	4	3

Taulukko 1: Avainasiakasanalyysitaulukko (Tikkanen & Aspara 2008, 110)

Kuten aiemmin on jo aiemmin todettu arvon kokemuksesta, se voi liittyä yhtäältä yritykseen, toisaalta organisaatioon ja kolmanneksi henkilöön. Tämä pätee myös projekteissa. Normaalisti

Tikkasen ja Asparan mukaan huomion varastaa asiakasarvon kohdentaminen yritykselle ja organisaatiolle. Yleisluontoisia, henkilökohtaisia hyötyjä voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- Henkilön osaamisen kehittyminen
- Osaamisen näyttäminen
- Arvostuksen saaminen
- Arvostuksen kohdistuvien riskien minimointi
- Uudet vastuut tai tehtävät
- Epämiellyttävistä vastuista tai tehtävistä eroon pääseminen
- Kokemus tärkeyden tunteesta (Tikkanen & Aspara 2008, 112)

Edellä esitettyjen arvontuotantoon liittyvien seikkojen lisäksi arvontuotannossa on kysymys myös yrityksen kyvystä torjua kilpailijoiden yritykset asiakasarvon kaappaamiselle sekä yrityksen kyvystä pitää kiinni oma osuutensa projektiin liittyvistä kassavirroista.

Asiakasarvontuotantoon liittyvät luontaisesti yrityksen omat resurssit ja osaaminen. Tikkanen ja Aspara (2008,160) jakavat resurssit seitsemään eri luokkaan:

- Tietoresurssit
- Verkostotoimijoiden kognitiivis-emotionaaliset sitoutumiset
- Verkostotoimijoiden konkreettiset siteet yritykseen
- Yrityksen fyysis-institutionaaliset omistukset
- Osaava ja myönteisesti suhtautuva henkilöstö
- Tarjoomakonseptit
- Prosessirutiinit

Kyvykkyydet nähdään näiden resurssien ja liikkeenjohdollisen kyvyn yhdistelmiksi, joilla yritys muuntaa resursseja toisiksi. Kyvykkyyksiä on kahta tyyppisiä_: niitä, joita luovasti resursseja yhdistelemällä tuotetaan lisää asiakasarvoa tuottavia tarjoamakonsepteja ja sisäisiä prosessirutiineja sekä niitä, joita yhdistellen näitä resursseja muunnetaan takaisin rahaksi.

Yksittäisten projektien näkökulmasta katsottuna arvontuonti tapahtuu enimmäkseen aiemmin listattujen, konsultatiivisten prosessien ja neuvojen laatuun liittyen. Tällöin puhutaan asiakasymmärrystä lisäävistä-, asiakkaan ongelmien ratkaisun suunnittelu- ja onnistuneen toimituksen prosesseista. Näiden merkitys katsotaan olevan suuri asiakkaan projektitoimituksiin yleisesti liitetyille arvostuksille eli tuloksellisuudelle, täsmällisyydelle ja joustavuudelle. Täsmällisyys on erittäin merkittävä kriteeri asiakkaan valintapäätökselle, mutta yrityksen tulee kyetä kommunikoimaan myös muista kahdesta prosessistaan järkevin perustein. (Tikkanen & Aspara 2008, 134). Arvontuotannon näkökulmasta esitetyt prosessit tulee olla projektiyrityksen hyvin tuntemat, jotta lupaukset voidaan antaa.

2.3 Haasteet ja mahdollistajat asiakaskeskeisyyttä kehitettäessä

Projektiyrityksissä aiemmin kuvattuihin arvonluontimekanismeihin liittyy joiltain osin erityisiä haasteita. Tikkanen ja Aspara tuovat esiin erityisesti sen, että monet projektiyritykset ovat keskittyneet luomaan yksittäisten projektien myymiseen ja toimittamiseen liittyviä prosesseja, kuten tarjouslaskentaprosessi, mutta eivät ole kyenneet huomioimaan asiakassuhteen hoitamisen kokonaisuuteen liittyviä prosesseja. Tämä puolestaan johtaa helposti yksittäisten toimijoiden varaan laskevaan projektityön kulttuuriin, joissa huiput suorittavat aina odotuksia vastaavalla tasolla ja muut keskimääräisesti tai sen alle. Tämä ei tarkoita, etteikö prosesseja olisi. Todennäköisesti niiden mallintaminen ja ylös kirjaus on puutteellista. Tällä mallintamisella katsotaan olevan suuri merkitys mm. seuraaviin: organisaation oppiminen, parhaiden käytäntöjen jakaminen, toiminnan ennustettavuus, työnteon päivittäinen johtaminen sekä toiminnan yleinen hallittavuus. (2008, 138-139.)

2.4 Organisaatiokulttuurin merkitys asiakaskeskeisyydelle

2.4.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on varsin pitkään tutkittu käyttäytymistieteen haara. Tänä päivänä siitä keskustellaan yrityksissä taas yhä enenevässä määrin. Schein (1992) on todennut syiksi organisaation kulttuuriselle ymmärrykselle mm. teknologian vaikutukset organisaation toimintatapaan, globaalit ja multikansalliset organisaatioiden yleistymisen, oppimisen ja kehittymisen muutoksen äärellä sekä organisaation eri alakulttuurien vaikutusten näkyväksi tekemisen. Kulttuurin yhtenä oppi-isänä pidetyn Scheinin (1992, 12) mukaan kulttuuri voidaan määritellä seuraavalla tavalla:

”Kulttuuri on jaettujen perusolettamusten muodostama tapa, jonka joukko ihmisiä on oppinut ratkaistuaan ongelmia ulkoiseen mukaututtaessa ja sisäiseen integroitua ja joka on osoittautunut riittävän toimivaksi jotta sitä voidaan pitää toimivana ja tästä syystä voidaan siirtää uusille ryhmän jäsenille oikeana tapana suhtautua, ajatella ja tuntea ongelmiin liittyen. ”

Kulttuurin tasoja on Scheinin mukaan kolme: alimpana ovat alitajuiset uskomukset, ajattelu ja tunteet. Seuraavan tason muodostavat julkilausutut arvot, joita edustavat strategia, tavoitteet ja filosofia. Ylimmän ja näkyvimmän kulttuurin tason muodostavat rakenteet ja prosessit sekä muut kulttuurin visuaaliset ilmentymät eli artefaktit. (1992, 17.)

Toinen pitkään aihetta tutkinut ja aiheesta kirjoittanut, professori Geert Hofstede, kuvaa kulttuuria kollektiivisena mielen ohjelmana, joka erottaa organisaation toisista organisaatioista. Kansankielisemmin Hofstede määrittelee kulttuurin olevan suhdetta itseen, toisiin ja työhön. Myös Hofstede tuo esiin historian vaikutuksen kulttuurille: kulttuuri on opittua käyttäytymistä yhteisesti koettujen voittojen ja tappioiden myötä Johtajilla on keskeinen merkitys kulttuurin syntymiselle ja ylläpitämiselle (The Hofstede Model, 2012). Myös Schein (2009, 213, 227) viittaa samaan sanoessaan, että kulttuuri syntyy perustajajäsenten toimesta ja johdon ääni saa organisaatiossa aina huomion

Denison on tutkinut pitkään sitä, mikä organisaatiokulttuurin tasolla erottaa menestyjät ei niin menestyneistä organisaatiosta. Tutkimusten perusteella hän on määritellyt kulttuurin olevan sitä, miten toimimme kun ajattelemme, ettei kukaan näe (Denison, Hooijberg, Lane & Lief 2012, 3). Jälkimmäinen viittaa organisaatiokulttuuriin etiikan, moraalien ja normaaliuden muodossa. Denison perustaa kulttuurin ytimen Scheinin jakoon kolmesta tasosta ja niiden välisestä yhteydestä, sekä historian opetuksista organisaation selviytymiseen liittyen. Pyrkiesään ymmärtämään kulttuuria Denison keskittyy erityisesti niihin organisaatiokulttuurin osaluokkiin, joilla on merkitystä yrityksen liiketoiminnalliselle menestykselle. Denison sisällyttää arvot myös osaksi kulttuuria analysoimaa mallia, toisin kuin Hofstede, joka puhuu arvojen sijaan hyveistä.

Grönroos käsittelee myös organisaatiokulttuuria palveluiden johtamisen ja markkinoinnin teemaan liittyen yhdistämällä yrityksen vallitsevan ilmaston sekä kulttuurin vaikutuksen ihmisten toimintaan. Kulttuuri on hänen mukaansa se tapa, jolla me teemme asiat ja se sisältää yritykseen toimintaa ohjaavat kollektiiviset normit, ajattelun ja asennoitumisen toimintatapojen taustalla. Kulttuuri heijastaa yrityksen arvoja, jotka ovat ajan saatossa muodostuneet yhteisiksi arvostuksiksi. (Grönroos 2012, 445.)

2.4.2 Organisaatiokulttuurin ja asiakaskeskeisyyden välinen yhteys

Organisaatiokulttuurilla on aiempien tutkimusten ja asiasta kirjoitetun perusteella selkeä merkitys asiakaskeskeisen toimintatavan kehittämisessä. Ficher ym. (2012, 82) mainitsee, että ”palvelukeskeinen organisaatiokulttuuri teollisuudessa yhdistää palvelujen arvon työntekijöiden käyttäytymiseen” ja jatkaa, että ”palveluorientaatio kulttuurin tasolla sisältää kaksi keskeistä muuttujaa: organisaatio arvot ja työntekijöiden käyttäytymisen.” Asiakasmatka, jolla tarkoitetaan asiakkaan toiminnan ymmärtämistä ratkaisun hankkimisen syistä sen käyttämiseen ja siihen, mistä arvo muodostuu (Keskinen & Lipiäinen 2013, 30) toimii yhteisenä kielenä läpi koko organisaation. Suurin muutos asiakaskokemuksen ja arvon tuottamisen kehittämisessä tapahtuu Keskinen ym. mukaan nimenomaan yrityskulttuurin ja toimintatapojen tasolla.

Grönroosin mukaan (2015, 416) palvelukulttuuri on olemassa silloin, kun palveluorientaatio ja asiakkaista kiinnostuminen ovat yrityksen tärkeimpiä normeja. Normit ovat yrityksen kirjoittamattomia sääntöjä toiminnalle: mitä toimintaa arvostetaan ja mitä ei. Palvelukulttuuri on myös johdannaista organisaatiokulttuurista ja vallitsevasta ilmastosta yrityksessä, sekä niiden vaikutuksesta asenteisiin ja käyttäytymiseen. Yrityksen kulttuuri heijastelee niitä arvoja, joita pidetään tärkeinä ja jotka ovat ajansaatossa muodostuneet yhteisiksi arvostuksiksi. (Grönroos 2015, 445).

Organisaatiokulttuurin tasolla keskusteltaessa tuodaan esiin usein kulttuurin vahvuus. Vahva kulttuuri nähdään monissa tapauksissa tavoitteenmukaisena ja halutun, kollektiivisen toimintatavan mahdollistajana. Grönroos (2012, 449) mainitsee, että vahvan kulttuurin voidaan katsoa tukevan palvelukeskeisyyttä tilanteissa, joissa asiakkaille tuotettavaa palvelua ei voida tai se on hankala standardisoida. Vahva kulttuuri ei sinällään vielä takaa asiakaskeskeistä kulttuuria. Denison ym. (2012 20) tuo esille, että kulttuuri voi olla vahva, muttei välttämättä tue yrityksen strategiaa tai päämääriä. Esimerkkinä hän käyttää yrityksen arvoja. Vaikka yrityksellä olisi arvot, joita organisaatioon kuuluvat noudattavat ja pitävät tärkeinä, on mahdollista että arvot eivät tue haluttua tai uutta toimintatapaa.

Gillespie, Denison, Haaland, Smerek & Neasel (2007, 2) ottavat esiin, että organisaation tehokkuus ja yrityksen toimintakulttuuri korreloivat keskenään. Asiakastytyväisyys on jokaiselle yritykselle tärkeä komponentti. He kuitenkin kritisoivat sitä, että näissä tutkimuksissa kulttuuri on rajattu käsittämään liian kapeaa osa-aluetta. Useimmat tutkimukset viittaavat asiakastytyväisyyden ja kulttuurin välisessä yhteydessä yrityksen palveluhenkiseen ilmapiiriin. Organisaatiot ja sitä myötä kulttuuri, ovat kuitenkin huomattavasti moniulotteisempia ja kompleksisempia kokonaisuuksia. Poissulkemalla nämä tekijät organisaation kulttuurin vaikuttimina ja keskittymällä ainoastaan palveluilmapiiriin, saatetaan sulkea ulos monia tärkeitä asiakastytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä organisaation toimintatavasta. (Gillespie ym. 2007, 2.)

Organisaation rakenne, prosessit ja järjestelmät ovat heijastumia organisaation tavasta toimia ja täten osa kulttuuria (mm. Denison 2012; Grönroos 2015; Mukerjee 2013). Mikäli asiakaskeskeisyys jää ainoastaan asiakkaan toiminnan ymmärtämisen ja palvelun tasolle, ilman tämän tiedon yhdistämistä yrityksen omiin prosesseihin ja niiden kehittämiseen, jäävät ponnistelut kehittämisessä vaille tuloksia. (Grönroos 2015, 473). Hän esittää myös, että perinteinen ja usein hierarkkinen organisaatorakenne tulee kääntää ylösalaisin. Ajattelun taustalla on kolme keskeistä tekijää: uudet prioriteetit, vastuu asiakkaista ja heidän kokemuksestaan sekä matala organisaatorakenne. Bolton (2004, 46) argumentoi myös organisaation rakenteiden ja prosessien muutoksesta yrityksen kulttuurilähtöisen asiakaskeskeisyyden kehittämisessä. Asiakaskeskeisyydessä asiakas asetetaan aidosti ydinliiketoimintaprosessien keskiöön. Toisin kuin

esimerkiksi Grönroos, Bolton toteaa tämän muuttavan organisaation kulttuuria ja tämän muutoksen sivuvaikutuksena saattavat muuttua myös organisaation rakenne ja prosessit. Kulttuuri on siis driveri ja muutokset rakenteissa ja prosesseissa lopputuloksia mahdollisesta siirtymästä asiakaskeskeisyyteen, ei toisinpäin. Kirjoittaessaan palveluistamisesta, Baines (2009, 559; Mathieu, 2001a, b) tuo perinteisten tuotantokeskeisten organisaatioiden ollessa kyseessä esiin, että organisaation palvelukulttuuri eroaa usein tuotantokulttuurista. Näin ollen myös yrityksen prosesseja ja rakenteita on muutettava vastaamaan uutta, asiakaskeskeistä toimintatapaa. Samoin koko organisaation toimintatapojen ja asennoitumisen on muututtava. Baines'n mukaan (2009, 559) useat yritykset, jotka ovat siirtyneet tuotannosta palvelutuotantoon, ovat törmänneet palveluparadoksiin nimenomaan siksi, etteivät organisaatiokulttuuri ja rakenteet tue tahtotilaa muutokselle. Syynä tähän hän esittää, ettei uutta asiakaslähtöistä strategiaa ymmärretä organisaatiossa tai siihen liittyviä pelkoja ole kyetty karsimaan ja käsittelemään (Baines 2009, 559; Mathieu 2001b).

Ketterät organisaatiot pystyvät siirtymään eteenpäin joustavasti nesteelle tyypillisellä, valuvalla tavalla (Reason ym. 2016, 153). Ketteryys ei Reasonin mukaan kuitenkaan ole niinkään organisaatiokulttuurin ominaisuus, vaan pikemminkin kysymys on yrityksen käytännöistä, jotka mahdollistavat kehittymisen. Jos kuitenkin esimerkiksi organisaation päätöksentekoprosessit ovat jotain, joka on tyypillistä organisaatiolle (näin meillä päätökset tehdään) ja siten osa organisaation ajan myötä kehittyneitä ja ylläpidettyä kulttuuria, Reasonin argumentti on mielestäni osittain väärä. Ketteryys vaatii vahvaa organisaation valtuutusta tekemään itsenäisiä päätöksiä.

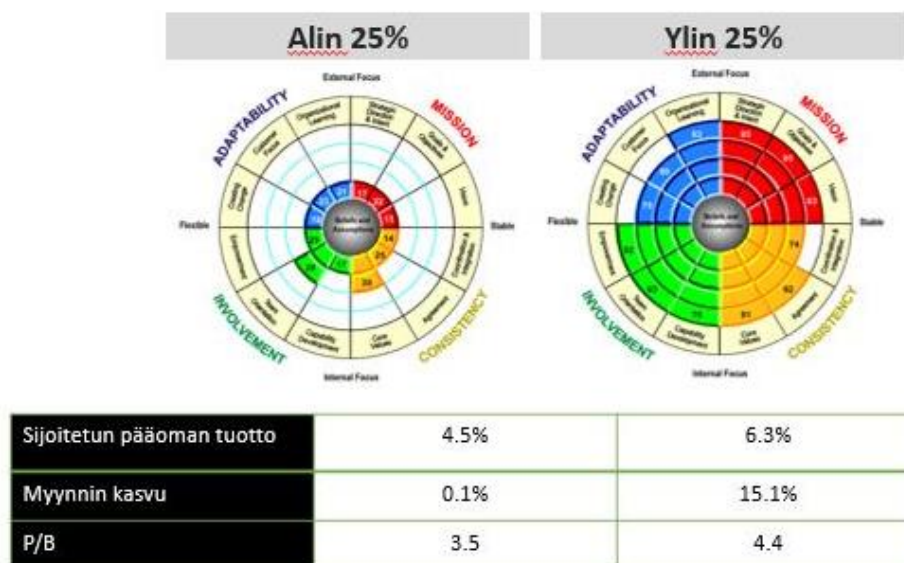
Johtamisen ja organisaatiokulttuurin välillä on selkeä yhteys. Se, mitä johtajat pitävät tärkeinä, mitä mitataan ja vaaditaan sekä johdon reagointi ja käyttäytyminen ovat heijasteita johdon omista arvoista. Mikäli ne ovat keskenään ristiriidassa toisensa kanssa, tai eri johtajat arvostavat täysin eri asioita, on omiaan syntymään konflikteja jotka puolestaan aiheuttavat herkästi rinnakkaisia- tai alakulttuureja. (Schein 1992, 231). Grönroos tarkastelee asiakaskeskeisyyttä palvelumarkkinoinnin näkökulmasta ja toteaa, että koska markkinointi on asiakaskeskeistä asennetta ja suhtautumista eikä ainoastaan organisaation toiminta, tulee asiakkaasta myös ylimmän johdon koko organisaatioon vaikuttava asia (2015, VII). Hän nostaa myös esiin, että ihmisten johtamisen katsotaan olevan asiakkaiden johtamisen lähtökohta (Grönroos, 409) ja jatkaa, että henkilöstöjohtaminen tulee olla palveluorientoituneen organisaation ytimessä. Rakennettaessa asiakkaiden palvelemiseen keskittyvää toimintatapaa tarvitaan palvelukeskeistä johtamistyyliä kaikilla tasoilla. Työntekijät tulee nähdä kumppaneina, jotka myös saavat vastavuoroisesti jotain itselleen. (Grönroos 417). Grönroos jopa nostaa työntekijöiden motivoinnin esille johdon tehtävänä, vaikkei sitä perinteisesti ei hänen mukaansa olekaan pidetty sille kuuluvaksi. Keskinen tuo puolestaan esiin tiedolla johtamisen merkityksen

kehittäessä tuotekeskeistä organisaatiokulttuuria enemmän asiakkaan käyttäytymisen ymmärrykseen perustuvaksi (2013, 30.). Johtaminen muuttuu ja muutosta on johdettava siten, että asiakkaan ymmärtämisestä tulee strategia koko yritykselle. Onnistuakseen tehtävässään tuottaa asiakkaille arvoa, työntekijät tarvitsevat tukea monessa muodossa. Heidän tulee ymmärtää yrityksen asiakkaisiin liittyvä tehtävä ja strategia (Grönroos 2012, 468). Näiden muodostamisen suhteen yrityksen johdolla on keskeinen rooli. Kuortti (2014) tekemässä pro gradu -työn tutkimus toi esille, että henkilökunta näkee esimiesten ja johdon roolin merkittävänä asiakkaalle annettujen lupausten tulkkinä. Palvelukeskeisen organisaation sisäinen markkinointi jakaantuukin kahteen prosessiin: asenteiden muuttamiseen ja kommunikaation muuttamiseen (Grönroos 2012, 413). Johtamisen näkökulmasta katsottuna, merkittävänä tekijänä asiakaskeskeisyyden kehittämisessä on valtuuttamisen tavat kulttuurissa. Grönroos nostaa ihmisten johtamisen esiin keskeisenä lähtökohtana asiakkaiden johtamiselle (2015, 378-379). Valtuuttaminen ja mahdollistaminen kytkeytyy hänen mielestään erityisesti organisaatiossa olevan hiljaisen tiedon käyttöönottoon palvelukulttuurin muodostamisessa ja eteenpäin viemisessä (2015, 431; Ballantyne 2003). Myös Cook (2002, 29) sekä Baines (2009, 561) tuovat valtuuttamisen esiin. Denisonin mallissa, joka esitellään myöhemmin tässä luvussa, valtuuttaminen on yksi neljästä organisaatiokulttuurin osa-alueesta, jotka korreloivat yrityksen liiketaloudellisen menestyksen kanssa. Cook kuitenkin muistuttaa, etteivät kaikki halua tulla valtuutetuiksi. Myöskään pelkkä valtuutuksen luvasta puhuminen ei riitä, eivätkä kaikki organisaatorakenteet tue valtuuttamista ja sitä kautta asiakaskeskeisen ilmapiirin syntymistä. Käsi kädessä valtuuttamisen kanssa kulkee mahdollistaminen. Grönroosin mukaan työntekijöiden tulee ymmärtää heitä koskettavat tavoitteet ja tuntea, että heillä on sekä tarvittava kapasiteetti että osaaminen vastatakseen asiakkaiden odotuksiin. Käytännössä tämä tarkoittaa työntekijöiden tukemista toimimiseen itsenäisesti päätöksentekoa vaativissa palvelutilanteissa. Konkreettisesti tuki tarkoittaa johtamisen, osaamisen ja teknisen tuen antamista työntekijöille heidän toimenkuvansa mukaisesti. (2012, 433).

Erittäin vähän on kuitenkaan pystytty viemään eteenpäin keskustelua siitä, mikä kulttuurissa vaikuttaa asiakaskeskeiseen toimintatapaan organisaatioissa ja miten tämä vaikutus näkyy tulosten tasolla. Kohtamäki, Hakala, Partanen, Parida & Wincent (2014, 474) ovat tutkineet yhteensä 115 suomalaista tuotanto-organisaatiota selvittääkseen palveluorientaation, palvelutarjoaman ja myynnin tuottojen välillä yhteyttä. Keskeisissä tuloksissa mainitaan, että palveluorientaatio eli se, miten henkilöstön ymmärtää sekä oman toimintansa vaikutukset asiakkaille että palvelujen merkityksen, on tilastollisesti merkittävä tekijä suhteessa yrityksen myyntiin ja tuottoeuroihin. Hofstede (The Hofstede Centre) tuo esiin asiakaskeskeisyyden yhtenä organisaatiokulttuurin autonomisena ulottuvuutena. Toisessa ulottuvuuden ääripäässä on ”me teemme kaikki oikein” ja toisessa asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden täyttäminen”. Ulottuvuus kuvaa organisaatiokulttuurin tasolla sisään-ulospäin suuntautuneisuutta. Sisäänpäin kääntyneissä organisaatiokulttuureissa se, minkä me uskomme ja ajatteleme olevan oikein,

on määrittävää asiakaskeskeisyyden tasolle. Ulospäin suuntautuneissa organisaatiokulttuureissa asiakkaan tarpeet ja toiveet määrittävät tapaamme tehdä asioita. Tarkasteltaessa organisaatiokulttuureita normatiivisuuden ja pragmaattisuuden näkökulmasta, Hofsteden mukaan pragmaattiset organisaatiokulttuurit ovat asiakaslähtöisempiä. Asiakaslähtöisissä organisaatioissa kirkaat arvot ja tavoitteet ohjaavat toimintaa eikä tiukkoja sääntöjä ja ohjeita tarvita. Toisin kuin Denison, joka korostaa organisaatiokulttuurin moniulotteisuutta ja vaikutavuutta monella eri tapaa yrityksen tuotoksiin, Hofsteden mukaan tämä ulottuvuus on itsenäinen organisaation kulttuurissa eli se ei vahvasti sidoksissa kulttuurin muihin osa-alueisiin. Kuitenkin yhdistettynä toiseen kulttuurin ulottuvuuteen, ammattimainen vs. lokaali toimintatapa, saadaan esiin oppimisen ja kehittymisen merkityksen asiakaskeskeisyydelle: Kun organisaation kulttuurissa on samaan aikaan terve ymmärrys siitä, että jatkuva kehittyminen vaatii oppimista parhailta sekä osaamisen että käytäntöjen tasolla, ja vahva tarve asiakas toiminnan keskiöön, kulttuuri tukee asiakaskeskeistä toimintatapaa. Samoin yhdistettynä sisään-ulospäin suuntautuneisuus hyvään luottamukseen ja arvostukseen tasoon organisaation muihin jäseniin tai sidosryhmiin, markkinaorientaatio mahdollistaa paremman asiakaskeskeisen toimintatavan (The Hofstede Centre).

Denison on keskittynyt todistamaan omalla mallillaan organisaatiokulttuurin ja liiketoimintatulosten välisen yhteyden. Hänen tutkimustensa mukaan kulttuuri ja yrityksen toiminnan tulokset korreloivat keskenään toimialasta, maantieteellisestä sijainnista tai kansallisesta kulttuurista riippumatta (Denison 2013). Yrityksen ROI ja ROS voidaan ennustaa organisaation tavasta järjestää työt eli käytännössä se, miten me asiat teemme. Ne yritykset, jotka omaavat vahvan linkin yrityksen ja yksilöiden tavoitteiden välillä, jotka osaavat muuntautua paremmin uusiin olosuhteisiin, joissa päätökset tehdään sopivalla tasolla ja joissa tavoitteet ovat selkeitä ja järkeviä, pärjäävät paremmin sijoitetun pääoman mittarilla kuin muut yritykset. Samoin organisaatiot, joissa on osallistava kulttuuri tuottavat tuplasti enemmän tuottoa tehdyille investoinnille. Osallistava johtaminen korreloi myös työtyytyväisyyden ja sitoutumisen suhteen. Samoin asiakastytyväisyys yrityksen toiminnan lopputuotoksena pystytään ennustamaan organisaation palveluorientaation perusteella (Gillespie 2007, 3).

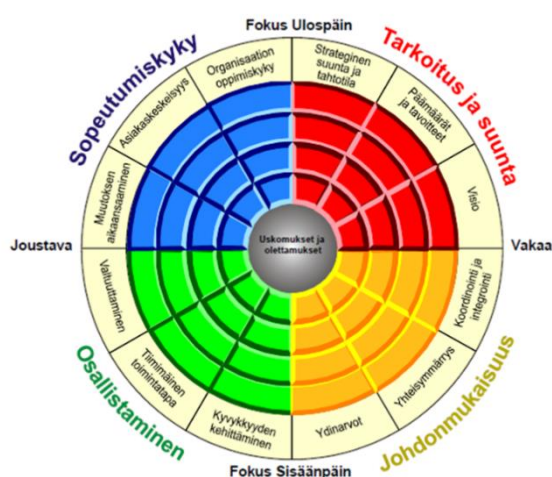


Kuvio 8: Kulttuurin merkitys yrityksen liiketoiminnan tuloksille (D.E. Prego Oy 2016: Denison Consulting Ltd. 2013)

2.4.3 Denison malli organisaatiokulttuurin ymmärtämiseen ja kehittämiseen

Denison on tutkinut organisaatiokulttuurin ja yrityksen liiketoiminnallisen tuloksetekokyvyn välistä yhteyttä omista tutkimuksissaan. Tutkimuksissa on käytetty sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia menetelmiä. Näiden tutkimusten perusteella on luotu malli organisaatiokulttuurin ymmärtämiseen, mittaamiseen ja kehittämiseen. Mallia on käytetty yli 5000 yrityksessä ja 50 maassa. Mittaukseen osallistuneita vastaajia on yli 5 miljoonaa. Tuloksia verrataan normatiiviseen tietokantaan, johon kuuluu 1041 vastaajaa erikokoisista organisaatioista sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta ympäri maailmaa. Normatiiviseen tietokantaan lukeutuu vain lähtötasomittausten tuloksia.

Kulttuuria ymmärtävä malli perustuu kuuteenkymmeneen kysymykseen, jotka kohdistuvat yhteensä kahteentoista organisaatiokulttuuria kuvaavaan osa-alueeseen. Kutakin osa-alueita tarkastellaan siten viiden kysymyksen avulla. Osa-alueet puolestaan muodostavat yhteensä neljä organisaatiokulttuurin piirrettä. Nämä neljä piirrettä ennustavat Denisonin (2012, 6) mukaan organisaatiokulttuurissa niitä osa-alueita, joilla on vaikutus organisaation liiketoiminnalliseen menestykseen. Piirteet ovat missio, mukautuminen, osallistuminen ja johdonmukaisuus. Yhdessä nämä piirteet mittaavat kulttuurin ytimessä olevia arvoja, uskomuksia ja periaatteita. Yllä kuvattu on kiteytetty organisaatiokulttuuria kuvaavaksi kokonaisuudeksi, joka on esitetty kuviossa 10. Tämän mallin avulla organisaation nykyistä kulttuuria arvioidaan suhteessa muiden organisaatioiden kulttuureihin. Tällä tavoin organisaatio saa käsityksen siitä, miten hyvin, suhteessa muihin, sen kulttuuri tukee liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista.



Kuvio 9: Denison malli organisaatiokulttuurin kehittämiseksi (D.E. Prego Oy 2016: Denison Consulting Ltd. 2013)

Denison (2012, 9), viitattaessa Scheiniin, muistuttaa että kulttuurin tasolla on aina kaksi ongelmaa jotka tuloksekkaiden organisaatiokulttuurien tulee kyetä ratkaisemaan: mukautuminen ulkoiseen maailmaan ja sisäinen yhdistyminen. Näistä kahdesta ulottuvuudesta muodostuu toinen Denisonin mallin jännitteistä ja samalla ulottuvuuksista. Toinen ulottuvuus, pysyvyys ja joustavuus, muodostaa organisaatiokulttuurin tasolla toisen jännitteen, jonka kanssa yritysten tulee tasapainoilla. Kulttuurit, jotka ovat menestyneitä sekä omien tulostensa, että asiakkaiden ja henkilöstön näkökulmasta, ovat pystyneet pitkällä aikajänteellä ratkaisemaan haasteet vastakkaisten kulttuurillisten voimien suhteen. Mallin perusajatus onkin, ”mitä enemmän väriä, sen parempi” (Denison 2012, 19). Usein tilanne on päinvastainen: vahvasti kontrolloidut ja äärimmäisen integroituneet yritykset tyypillisesti kokevat haasteellisenä keskittyä asiakkaisiin (Denison 2012, 9).

Samaan aikaan on kuitenkin muistettava, että organisaatiokulttuuria tulee arvioida sen soveltuvuuden perusteella. Hofsteden mukaan kulttuuri on olemassa ainoastaan verrattaessa sitä johonkin toiseen kulttuuriin. Denisonin malli kulttuurin ymmärtämiseen ja kehittämiseen painottaa kulttuurin sekä yrityksen strategian ja liiketoiminnallisten tavoitteiden korrelaatiota. Kulttuurin tehtävä on tukea yrityksen menestymistä pitkällä aikavälillä. Menestyäkseen yritys tarvitsee vahvan vision, johdonmukaiset toimintatavat, sitoutuneen henkilökunnan ja tyytyväiset asiakkaat.

Organisaatiokulttuurin mittaamisen keskeisin tehtävä on aikaansaada organisaatiossa rehellinen keskustelu siitä, miten ja mihin perustuen yritys toimii. Denison painottaa tässä vahvaa vuoropuhelua organisaation ja johdon välillä. Johdon tehtävänä on, kulttuurin arviointitulosten valossa määrittää kehittämisalueet organisaation toiminnassa. Tämän jälkeen organisaatio

tulee osallistaa keskusteluun siitä, miten kehittyminen aikaansaadaan. Denison tuo kulttuurin kehittämisen osalta rituaalien, tapojen ja rutiinien merkityksen (Denison 2012, 158). Osa näistä on vanhoja ja hyviä ja siksi säilytettäviä. Osa puolestaan on vanhoja ja huonoja, ja siksi niistä tulee pyrkiä eroon. Toisaalta tarvitaan uusia ja hyviä tapoja. Uudet ja huonoiksi osoittautuneet tavat eivät välttämättä toimi tai eivät toimi sellaisenaan. Näitä tulee arvioida ja kokeilla muokattuina uudelleen.



Kuvio 10: Kulttuurin muuttaminen muuttamalla rituaaleja, tapoja ja rutiineja (Denison ym. 2012, 158)

2.5 Asiakaskeskeisen toimintatavan ilmentymiä organisaatiokulttuurin tasolla

Asiakaskeskeisille organisaatioille tyypillinen piirre on, että ne ovat kulttuuriltaan ulkoa sisäänpäin orientoituneita sekä joustavia (Denison 2001, 2-3). Ulkoa sisäänpäin katsovat organisaatiot mukautuvat markkinan muutoksiin. Toimintaympäristön muutoksista organisaation toimintaa tarkasteleva organisaatiokulttuuri ilmenee asiakaskeskeisinä ja organisaation tasoiseen oppimiseen liittyvinä asenteina, toimintatapoina ja arvostuksina. Muutosherkkyys näkyy mukautumisena, parempien toimintatapojen kehittämisenä ja yhteistyönä muutoksen aikaansaamiseksi. Asiakaskeskeisyys merkitsee asenneilmastoa ja sellaista arvopohjaista toimintaa organisaatiossa, jossa asiakkaiden tarpeet ja toiveet otetaan aktiivisesti huomioon. Lisäksi organisaation jäsenillä on hyvä asiakasymmärryksen taso ja erityisesti yrityksen johtamiskulttuurissa arvostetaan suoria asiakaskontakteja. Organisaation oppiminen kulttuurisena piirteenä merkitsee virheiden käsittelyä avoimesti ja arvokkaana oppimismahdollisuutena. Oppi-

vat organisaatiot kannustavat myös kokeilun kulttuuriin ja riskien ottamiseen. Tässä esmiehillä on keskeinen rooli tuen, mahdollistamisen ja palkitsemisen myötä. Muutosherkässä ja ketterässä organisaatiossa on loppuunsaattamisen kulttuuri, jossa varmistetaan myös eri osapuolten tietoisuus toistensa tekemisestä. (Denison 2012, 181).

Joustavuus on organisaatiokulttuurin tasolla yhdistelmä aitoa halua mukautua markkinan tarpeisiin ja oman organisaation mahdollistamista näihin tarpeisiin vastaamiselle. Joustavat organisaatiot fokuoivat siten sekä asiakkaisiinsa että henkilöstöön. Muuttuneisiin asiakastarpeisiin vastaaminen merkitsee usein myös uuden oppimista ja kehittymistä henkilökunnan tietojen, taitojen ja osaamisen tasolla. Muutosherkkä ja joustava organisaatiokulttuuri rakentuukin tästä näkökulmasta katsottuna luottamuksen, arvostuksen, vastuun ja valtuuksien jakamisen sekä ihmisiin investoinnin arvopohjalle. Joustavassa organisaatiokulttuurissa asiakkaiden ääni kuuluu ja työntekijät nähdään pääomana, johon kannattaa investoida.

Ilman vahvaa suuntaa ja päämäärään johtavaa strategiaa, markkinan muutoksiin tehokkaasti mukautuvat organisaatiokulttuurit eivät kuitenkaan ole tuottavia. Yrityksen tärkein tehtävä on tehdä kannattavaa liiketoimintaa. Tämä yhdistyy yrityksen omien päämäärien, strategian ja tavoitteiden tasolla vahvaan tulevaisuudesta käsin tapahtuvaan johtamiseen. Yritykset, joilla Denison organisaatiokulttuuri -mallin missio -osa-alue on kulttuurin piirteenä vahva, ovat merkittävästi tulevaisuuteen orientoituneita. Tulevaisuusorientaatio organisaatiokulttuurissa merkitsee pitkän tähtäimen näkökulmaa liiketoimintaan ja siitä johdettua strategiaa. Nämä muodostavat organisaatiolle selkeän tehtävän, jolla on vahva yhteys arjen tekemiseen. Tämä tehtävä ja tulevaisuuden tahtotila toimivat työntekijöiden motivaation lähteenä, eikä pitkän tähtäimen tavoitteita ei uhrata lyhyen tähtäimen liiketuloksen aikaansaamiseksi. (Denison 2012, 182.)

Johdonmukaisuus tuottaa pitkällä aikavälillä organisaatiolle pysyvyyttä, jota tarvitaan liiketoiminnan kannattavaan tekemiseen. Johdonmukaisuutta organisaatiokulttuurin tasolla edustavat ne arvot, rakenteet ja systeemit joihin organisaatio perustaa toimintansa. Johdonmukaisen toimintatavan ytimessä ovat organisaation arvot, joiden tehtävä on ohjata arjen valintoja. Mikäli yrityksen todelliset arvot, eli se mitä lopulta pidetään oikeana tapana toimia, ovat ristiriidassa asiakkaille annettujen arvolupausten kanssa, ei organisaatio kykene toimimaan asiakaskeskeisesti. Arvojen lisäksi asiakaskeskeisyys ilmenee rakenteina ja prosesseina, jotka tukevat asiakaskeskeistä toimintatapaa. Rakenne liittyy asiakas- ja palveluorientoituneissa yrityksissä sekä organisoitumiseen, että päätöksentekomekanismeihin ja tapaan tehdä yhteistyötä eri osapuolten kanssa. Asiakaskeskeisyyden näkökulmasta jatkuvuutta organisaation toiminnassa ilmentävät toiminnan ennustettavuus, eettisyys, eri organisaation osien kyky toimia samansuuntaisesti ja luotettavasti, lupauksen pitäminen ja tiedonkulun katkeamatto-

muus. Henkilöstön näkökulmasta asiakaskeskeisyyteen vaikuttavat yhteiset tavoitteet toimintaa ohjaavina päämäärinä, kyky päästä yhteisymmärrykseen, toimintojen tehokas koordinointi sekä läpi organisaation toteutuvat, yhtenäiset johtamisen käytännöt.

Edellisestä voidaan tulkita, että asiakaskeskeiselle organisaatiolle, joka asettaa asiakkaan liiketoimintansa keskiöön, kyky olla muutosten pulssilla sekä muokata ja johtaa omia päämääriään näiden signaalien perusteella, on lähtökohta asiakaskeskeiselle toimintakulttuurille. Menestyäkseen yrityksen on kuitenkin oltava organisaatiokulttuurinsa kanssa tasapainossa. Tämä merkitsee asiakaskeskeisyyden ja olemassa olevan toimintakulttuurin tarkastelua sekä omien ihmisten, että liiketoiminnan tekemiseksi luotujen rakenteiden ja systeemien pohjalta. Näin ollen voidaan sanoa, että asiakaskeskeisyys ei ole kulttuurissa ainoastaan niitä asenteita, arvoituksia ja normeja jotka liittyvät asiakkaisiin, vaan kaiken kattava organisaation perusvire jolla yritys lähestyy omaa liiketoimintaansa, henkilöstöään, johtamista, sidosryhmiä ja tulevaisuutta.

3 Toiminnallinen viitekehys

Tässä luvussa kuvataan tarkemmin kehityshankkeen toiminnallinen viitekehys. Luku alkaa palveluntuottajaorganisaation kuvauksella (kappale 3.1) jota seuraa toimialan kuvaus (3.2). Kappaleessa 3.3. kuvataan tarkasteltavaa ilmiötä teollisuuden palveluliiketoiminnan ja projektiorganisaatioiden näkökulmasta.

3.1 Palveluntuottaja

Palveluntuottaja X toimii rakentamisen toimialalla ja kuuluu pörssilistattuun pohjoismaiseen konserniin. Yritys toimii yli kymmenessä maassa. Tuotantoyksiköt sijaitsevat myös useammassa eri maassa. Henkilöstöä yrityksessä on n. 3000 henkeä ja yrityksen liikevaihto n. 5 miljardia kruunua. Tämä kattaa n. 9 % koko konsernin liikevaihdosta.

Kehityshankkeessa tarkastelen lähemmin kohdeorganisaation, josta tässä kehityshankkeesta kirjoitetussa raportissa käytetään nimitystä palveluntuottaja, projektiliiketoimintaa. Palveluntuottajan liiketoiminta keskittyy teräsrakenteista valmistettavien, edistyksellistä suunnittelua vaativien rakennusten projektitoimitukseen. Projektitoimitukset käsittävät rakenteiden lisäksi suunnittelua, prosessihallintaa, projektinhallintapalveluita sekä muita asiantuntijapalveluita. Valmistukseen ja markkinointiin kuuluu myös teknologisesti edistykselliset tuoteratkaisut.

Projektiliiketoiminta on pitkäkestoista, kilpailtua ja kansainvälistä liiketoimintaa rakentamisen toimialalla. Asiakkaat ovat sekä pieniä paikallisia toimijoita, että suuria kansainvälisiä.

Asiakkaita ovat mm. kiinteistösjoiittajat ja -kehittäjät, arkkitehdit, asennusyrietykset ja urakoitsijat. Suurimmat projektit ovat vuosien kestoisia hankkeita, joilla on yhteiskunnallista merkitystä, pienemmät yksittäisiä rakentamisen kohteita. Asiakkaiden tunteminen ja paikallinen vaikuttaminen on keskeistä tarjouspyyntöjen ja projektien saamisen näkökulmasta. Projekteille on tyypillistä kilpailuttaminen erityisesti suurissa hankkeissa. Kilpailutusta tehdään sekä kokonaisuuksista että osatoimituksista, asiakkaasta riippuen. Hyvät suhteet, maine ja referenssit painavat vaakakupissa silloin, kun päätöksiä tehdään. Hinta on usein ratkaiseva tekijä rakennushankkeissa, joskin rakentamisen toimialalla kiinnitetään huomiota kasvavassa määrin myös ympäristötekijöihin, turvallisuuteen ja erilaisiin laatutekijöiden myös toimittajien omien prosessien osalta.

Projektien toteutuksen ytimessä ovat projektitiimit sekä osaava projektijohtaminen. Toimintamallia on viimeisen parin vuoden aikana kehitetty aiemmasta, hyvin paikallisesta tekemisestä, yhä enemmän yhtiötason tekemiseen. Käytännössä tämä on tarkoittanut projektitiimien osalta, että tiimit koostuvat eri maissa sijaitsevien, eri yksiköiden ja toimintojen osajista. Uusi toimintamalli vaatii uudenlaista asennoitumista ja toimintatapaa sekä tiimin jäseniltä, projektijohtamiselta että muulta organisaatiolta. Ennen projektitiimi tunsikaikki jäsenensä entuudestaan ja asioita voitiin hoitaa kasvotusten. Kansallisten kulttuurin vaikutukset ja ihmisten erilaisuuden huomioonottamisen tarve oli pienempää. Paikalliset toimintatavat olivat pitkien perinteiden myötä vahvoja. Nyt sekä projekteista, että projektitiimeistä on tullut kansalliset rajat ylittäviä. Kaikkia tiiminjäseniä ei tunneta entuudestaan. Arvoketjun edellinen tai seuraava lenkki voi sijaita toisessa maassa. Kielimuureja saattaa olla ja erilaisuuden ymmärtäminen edellyttää uusia tapoja vaikuttaa. Projektijohtamisen näkökulmasta viestintä, vastuun jakaminen ja yhteisiin tavoitteisiin sitouttaminen korostuu. Tulee johtaa entistä enemmän ihmisiä asioiden johtamisen rinnalla. Tämän kehityspolun vahvistamisen rinnalla organisaatio vie läpi asiakaslähtöisyyden vahvistamista projektiliiketoiminnassa. Projektit tulevat jatkossakin olemaan palveluntuottajaorganisaation vallitseva toimintamalli, mutta asiakasta tuodaan vahvemmin koko organisaation toiminnan yhteyteen. Myynnin arvolutaus asiakkaalle tulee kyetä lunastamaan myös suunnittelussa, tuotannossa, asennuksessa ja muissa toiminnoissa. Johdon viesti on, että jokaisen työntekijän on nähtävä itsensä myyjänä. Ilmiönä asiakas toiminnan keskiössä on kehittämisen ja tehdyn selvitystyön näkökulmasta ajankohtainen.

3.2 Toimiala

Rakentamisen toimiala on muutosherkkä talouden yleisille muutoksille ja hintakilpailu on kiihvasta. Teräsrakentamisessa raaka-aineen hinnanvaihtelut vaikuttavat merkittävästi projektiliiketoiminnan katteeseen: väärään aikaan ostettu raaka-aine nostaa hintoja ja vaikuttaa suoraan kilpailukykyyn. Viime vuosina erityisesti aasialaisten raaka-ainetuottajien toimet ovat

aikaansaaneet ylikapasiteettia markkinoille ja hankaloittaneet eurooppalaisten raaka-ainevalmistajien toimintaa. Tämä on näkynyt ja valmiiksi matalan katteiden alalla kannattavuuden tason heikentymisenä. Tästä syystä kustannustasosta tiukasti kiinni pitäminen projektin aikana on keskeinen kilpailukykytekijä alan toimijoille. Myös teknologia kehittyy sekä materiaalien, että tuotannon osalta. Kasvava trendi energiatehokkaissa ratkaisuissa sekä valistuneimpien asiakkaiden kohdalla turvallisuuden ja ympäristöystävällisyyden osalta näkyy myös kohdeyrityksen toiminnassa. Rakentamisen elinkaariajattelu merkitsee uuden tyyppistä rakentamista ja edellyttää uusien ratkaisujen kehittämistä. Korjausrakentaminen, erityisesti talouden alamäessä, voimistuu ja vaikuttaa uusiin rakennushankepäätöksiin. Markkinan muutoksiin pyritään vastaamalla kehittämällä tuotantokapasiteetin käyttöä, osaamista, uusia ratkaisuja, huolehtimalla kustannustehokkuudesta ja kehittämällä projektijohtamista.

3.3 Tarkasteltava ilmiö

Globalisaatio ja kilpailun kiristyminen ovat luoneet teollisuuden palveluliiketoiminnassa tilanteen, jossa liiketoimintamalleja tulee uudistaa keskittymään entistä voimakkaammin arvon luontiin asiakkaille (Korhonen ym 2011, 3). Myös asiakkaat ovat muuttaneet käyttäytymistään sopeutuessaan oman liiketoimintaympäristönsä muutoksiin: kun useat toimijat keskittyvät yhä enemmän omaan ydinliiketoimintaansa, on toimittajien siirryttävä palveluliiketoimintaan (Korhonen ym 2011, 15). Muutokset korostavat aiempaa selvemmin siirtymistä tuotantokeskeisyydestä asiakaskeksyyteen. Kun aiemmin perinteisten tuotanto-organisaatioiden kilpailukyky muodostui aiemmin tuotantoprosessin tehokkaasta ja johtamisesta ja asiakkaan prosessien teknisestä ymmärtämisestä, on nyt kyettävä rakentamaan asiakkaille arvoa luovaa tarjoamaa. (Grönroos 2015, 472.) Onnistuakseen tässä valmistavan teollisuuden on kyettävä tuomaan asiakaskeksyys ja asiakkaiden palveleminen operatiivisten toimintojen osaksi, yhdistämään se eri palvelustrategioihinsa, viemään muutos myös operatiivisten kyvykkyyksien tasolle ja yhdistämään asiakkaille tuotettava arvo työntekijöiden käyttäytymiseen (Ficher ym. 2012, 81-145.)

Teollisessa yrityksessä muutos palvelu- ja asiakaskeksiseksi vaatii toimintatapojen ja ajattelumallien muuttamista. Kulttuurinen muutos onkin suurin haaste kehitystyössä (Paavola & Uusikylä 2013, 98). Grönroosin mukaan (2015, 468) pitkällä aikavälillä tuotanto-organisaatioiden on muotouduttava palveluorganisaatioksi. Transformaatio merkitsee sitä, että omaksua asiakkaiden palvelunäkökulma tuotannon ja muiden rajapintojen kohdatessa. Tämä vaatii yrityksen tehtävän uudelleen muovaamista, palvelukeskeistä strategiaa ja sitä tukevaa kulttuuria. Tällöin asiakasymmärrys nousee tärkeään asemaan: kyky ymmärtää asiakkaita ja hyödyntää ymmärrys liiketoiminnan kehittämisessä on menestyksen kriittinen tekijä (Korhonen ym. 2011, 9). Kulttuurin kehittyminen asiakaskeksemmäksi vaatii ajattelutavan muutosta (Baines, ym. 2009, 559: Vandermerde and Rada 1989, Foote et al 2001). Dulaimin (2004) mukaan rakennusalalle on tyyppillistä, että yksilöllistä ammattilaisuutta kunnioitetaan ja että asiakastarpeiden

tunnistaminen ja täyttäminen on tyypillisesti kiinni henkilökohtaisesta, ei organisaation kyvykkyydestä. Tämä korostaa asiakaskeskeisen asennoitumisen, ajattelu- ja toimintatavan läpi organisaation vahvistamista.

Asiakaskeskeisissä projektiorganisaatioissa asiakasyhteys eli läheisten asiakassuhteiden luominen ja johtaminen mahdollistaa yrityksen omien prosessien hermottumisen ulkoiseen toimintaympäristöön. Tämän kaltainen toiminta vaatii organisaatiolta sekä uusia taitoja ja prosesseja, myös yli organisaatorajojen toimivia tiimejä (Bole, Flink & Prašnikar 2011, 198). Bole ym. tutkivat rakennusalan projektitiimejä laajasti vuosien 2006-2011 välillä. Keskeisin tutkimustulos oli, että ne rakennusalan projektitiimit, joissa oli paremmat asiakaskeskeisyyden taidot, pärjäsivät paremmin projektin tavoitteiden saavuttamisessa. Erityisesti tämä korreloi projektin budjetti- ja aikataulutavoitteiden saavuttamisen kanssa. (Bole ym. 2011, 1992). Nämä tavoitteet ovat projekteissa keskeisessä roolissa mm. myöhästymisestä maksettavien sakkojen vuoksi.

Ruotsissa tehdyn kiinteistötoimialan tutkimuksen mukaan vuoden 2004 jälkeen asiakaskeskeisyydessä ei ollut tapahtunut radikaalia kehitystä. Oletuksena on, että ne organisaatiot, jotka puhuvat asiakaskeskeisyydestä arvonaan, ovat myös vieneet kehitystyötä eteenpäin toimintatapojen tasolla ilmoituksensa mukaisesti. Koska tutkimus tehtiin analysoimalla ainoastaan vuosikertomuksissa ilmaistuja, asiakaskeskeisyyteen liittyviä arvoja, ei todisteita olettamukselle kuitenkaan kyetty esittämään. (Palm 20110, 130).

Projekteissa tasapainotellaan liiketoiminnan tarpeiden, resurssien, teknologian sekä projektille annettujen valtuuksien välillä (Bokor 2016, 1). Asiakaskeskeisen projektijohtamisen ytimeen nousee asiakastarpeen kommunikointi projektiorganisaatiolle: tulee keskittyä enemmän siihen, miten tehdään, kuin mitä tehdään. Edellytyksenä tälle Bokor mainitsee, että organisaation toimintakulttuurissa tulee olla vahva tilivelvollisuuden ja vastuunkannan taso. Tällöin myös johtamisen on tuettava asiakaskeskeistä projektien toteutusta ja johtamista. (2016, 3-6.)

4 Tutkimus ja kehittämishanke

4.1 Tutkimusstrategia

Tätä tutkimuksellista kehittämishanketta leimaa vahva työelämälähtöisyys. Tavoitteena oli paitsi ymmärtää asiakaskeskeisyyttä ja arvon tuottamista asiakkaille, myös tuottaa kehittämisehdotuksia asiakaskeskeisen toimintatavan laajentamiseksi organisaatiossa. Lähestymiskulmaksi valittiin tapaustutkimus, joka auttaa ymmärtämään syvällisesti kohdetta ja samalla tuottamaan uusia kehittämisehdotuksia. (Ojasalo ym. 2014, 36-37, 53.) Tästä syystä se sovel-

tuukin hyvin lähestymistavaksi kehittämistyölle, jossa pyritään ymmärtämään ilmiötä kokonaisuutena sen todellisessa toimintaympäristössä ja jossa tulosten yleistettävyys ei ole ensisijainen tavoite (Laine, Balmborg & Jokinen 2007, 42-73). Tapaustutkimukselle on tyypillistä myös se, että käytössä on usein erilaisia tiedonhankintamenetelmiä ja tulosten vertailu on mahdollista. Tämä ominaispiirre muodosti perustan tutkimusmetodologisille valinnoille.

Kehittämishankkeessa ei ollut tarkoitus tehdä muutosta tai viedä kehitystyötä vielä pitkälle käytäntöön, vaan ennemminkin tuottaa ymmärrystä ilmiöstä organisaation toimintatapojen sekä kulttuurin tasolla. Tapaustutkimuksen kohteeksi valittiin organisaatiota edustamaan ne toiminnot, jotka edustavat keskeisiä toimintoja projektien toteutuksen näkökulmasta. Pyrkimällä syvällisesti ymmärtämään tämän otoksen näkemyksiä, pyrittiin tutkimuksella saavuttamaan ymmärrystä kokonaisvaltaisemmin organisaation toiminnasta.

4.2 Tutkimusaineiston keruu ja aineiston keruun menetelmät

Kehittämishanke eteni prosessina seuraavasti. Ensin kirkastettiin tutkimustehtävää yhdessä palveluntuottajan kanssa. Tämän jälkeen alettiin muodostamaan teoreettista viitekehystä, joka antaisi suuntaviivoja tutkimustyön empiiriselle toteutukselle ja aineiston keruulle. Viitekehysten perusteella kirkastettiin tutkimustavoite sekä tutkimuskysymykset.

Aineiston keräämisen menetelmänä tapaustutkimus sijoittuu laadullisten tutkimusmenetelmien joukkoon (Tuomi & Sarajärvi, 2004, 73), jossa hyödynnetään usein erilaisia tutkimusmenetelmiä. Haastatteluja käytetään tapaustutkimuksessa, koska niillä pyritään ihmisen käyttäytymisen eli toiminnan ymmärtämiseen osana ilmiötä (Ojasalo ym. 2014, 105). Myös Hirsjärvi ja Hurme (2008, 18, 48) sekä Laine ym. (2007, 9) puhuvat haastatteluiden hyödyntämisen siksi, että ne mahdollistavat toimijoiden itseilmaisun tutkittavaan ilmiöön liittyen (Ojasalo ym. 2004, 55), ja auttavat ymmärtämään ihmisten tulkintoja ja annettuja merkityksiä asioista: mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii. Haastatteluja käytetään tyypillisesti tiedonkeruumenetelmänä myös siksi, että sen etuna on joustavuus (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34; Tuomi & Sarajärvi 2004, 74) ja se mahdollistaa lisäymmärryksen saavuttamisen keskustelussa olevasta teemasta. Tämä kehityshanke on toisaalta instrumentaalinen, jossa tietoa kerätään kehittämisen motiivista. Työn luonne on myös eksploratiivinen, sillä kirjoittajalla on aiemmin asiakaskeskeisyyteen liittyen vain yksipuolinen ja teoreettinen näkökulma. (Thomas, 2011, 98, 104).

Menetelmällisesti keskeisessä roolissa tässä tutkimuksessa olivat haastattelut, joita suoritettiin sekä kohdeyrityksen asiakkaille, että organisaation edustajille. Asiakaskeskeisyyden lähtökohta on asiakkaan ymmärtäminen. Tällöin on luonnollista haastatella asiakasta itseään. Haastattelumuotona käytettiin teemahaastatteluja, jotka ovat tyypiltään strukturoidun ja täy-

sin avoimen haastattelun väliltä. Teemahaastattelussa edetään etukäteen määriteltyjen teemojen varassa. Tässä tapauksessa aineistokeruun teemat rakennettiin teorialähtöisesti: valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli aiemmin ilmiöstä kirjoitettuun (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77-78). Teemat rakennettiin sekä kohdeyrityksen teettämän kehittämislähtöisen tulosten pohjalta ja toisaalta peilaten tutkimuskysymyksiin. Teemojen pohjalta rakennettiin joukko kysymyksiä, joiden avulla haastateltavia johdatettiin antamaan näkemyksiään käsiteltävään teemaan. Haastattelujen edetessä kysymyksiä tarkennettiin, jotta saadaan lisää ymmärrystä esiin nousseisiin asioihin. Organisaation edustajat haastateltiin ensin. Haastattelut nauhoitettiin omiksi äänitiedostoiksi suoraan puheluista. Kaikilta haastatelluilta pyydettiin tähän lupa ennen nauhoittamisen alkamista. Samalla käytiin läpi myös haastattelujen luottamuksellisuus ja korostettiin, ettei haastateltavien nimiä käytetä missään vaiheessa heidän vastaustensa yhteydessä tai ettei kaikkia haastateltavien kertomaa toimiteta sellaisenaan eteenpäin. Asiakkaiden haastatteluissa teemat pysyivät muutoin samana, mutta organisaatiokulttuuri kartoitettavia kysymyksiä ei käytetty. Toisaalta asiakkailta tiedusteltiin, millainen mielikuva heillä on kohdeyrityksen toiminnasta. Tällä tavoin pyrittiin molempien vastaajaryhmien osalta kartoittamaan näkemyksiä toimintatapaa leimaavista tekijöistä. Erilaisia lisäkysymyksiä, kuten mikä toimisi esimerkkinä kuvaamastasi toiminnasta, käytettiin tapauskohtaisesti. Haastatteluteemat ja niistä johdetut haastattelukysymykset on esitetty liitteissä 1 ja 2.

Haastattelut toteutettiin puhelimitse haastateltavien sijaitessa maantieteellisesti eri paikoissa sekä suhteessa toisiinsa, että haastattelijaan. Haastatteluissa keskityttiin keräämään kahden kohderyhmän, organisaation ja sen asiakkaiden, näkemyksiä tutkittavaan ilmiöön liittyen. Palveluntuottajaa edustamaan valittiin ne merkittävät toiminnot, jotka ovat toteutettavissa projekteissa ratkaisevassa roolissa asiakkaalle tuotettavan ratkaisun näkökulmasta. Näitä toimintoja ovat myynti, projektijohto, suunnittelu ja asennus. Palveluntuottaja päätti itse, ketkä henkilöt haastateltaisiin. Valintakriteerinä olivat mm. näkemyksellisyys ja perspektiivi yrityksen toimintaan sekä kyky itsensä ilmaisuun. Yhteensä haastateltiin seitsemää organisaation edustajaa. Asiakkaiden näkemyksiä edustamaan valittiin tässä kohtaa projektien hankinnasta vastaavia asiakkaiden edustajia. Koska kohdeyritys oli juuri tehnyt erittäin laajan kyselytutkimuksen asiakaskuntaansa, haluttiin tähän aineistoon löytää sellaisia henkilöitä jotka eivät olleet osallistuneet aiempaan selvitykseen. Kohdeyritys päätti itse, keitä se lähestyisi haastattelupyynnöllä. Asiakkaita haastateltiin yhteensä neljä, jotka edustivat kohdeyrityksen liiketoiminnan kannalta merkittäviä kumppaneita sen päämarkkina-alueilla. Taulukossa 1 esitellään haastatteluryhmät, haastateltavat sekä heille annetut koodit, haastattelujen toteutusajankohdat ja kestot.

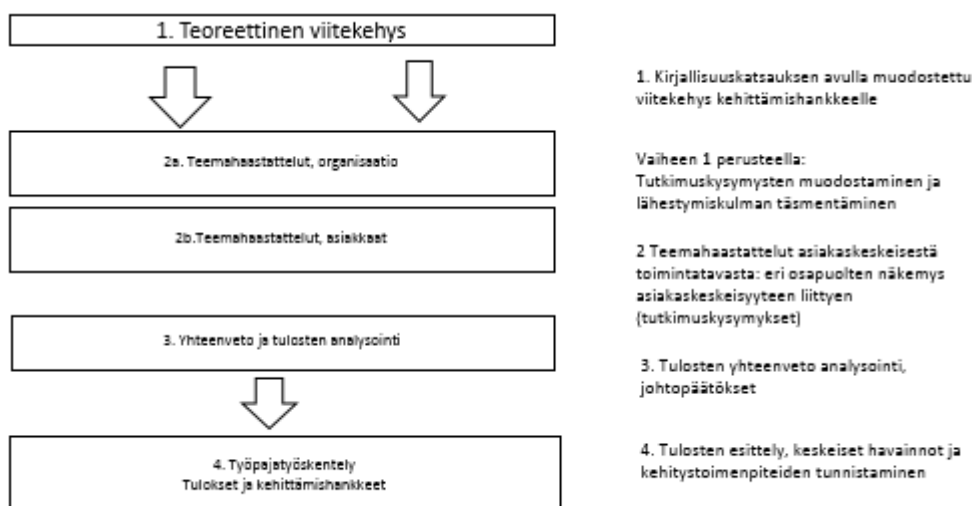
Haastattelu-ryhmä	Tehtävä / Asema	Toiminto	Haastatteluaikajankohta	Haastattelun kesto
-------------------	-----------------	----------	-------------------------	--------------------

Kohdeyrityksen edustajat	Business Area Manager	Projekti-johto	3.5.2016	71 min
	Business Area Manager	Myynti	2.5.2016	50 min
	Site Manager	Asennus	3.5.2016	41 min
	Demand and Supply Chain Management	Konepaja-valmistus	3.5.2016	53 min
	Design Service Mgr	Suunnittelu	4.5.2016	61 min
	Business Area Manager)	Projekti-johto	4.5.2016	62 min
	Site Manager	Asennus	4.5.2016	33 min
Asiakkaiden edustajat	Purchaser	Hankinta	10.5.2016	40 min
	Hankinta	Hankinta	11.5.2016	30 min
	Purchaser	Hankinta	11.5.2016	28 min
	Project Manager	Hankinta	11.5.2016	31 min

Taulukko 2: Haastattelut

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin aineiston analysointia varten. Haastattelut purettiin mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen kukin omaksi muistiinpanokseen ja samalla tehtiin aineiston alustavaa analyysiä muistiinpanoja tehden. Yksittäiset haastattelut ja raakadata analysoitiin mahdollisimman nopeasti itse haastattelujen jälkeen. Tällä mahdollistettiin potentiaalisten lisäselvitysten ja kiinnostavien näkökulmien korostaminen seuraavissa haastatteluissa. Aineiston purun jälkeen seurasi aineiston koodaus ja luokittelu. Lisäksi aineistosta muodostettiin teemoja sen mukaan, miten haastateltavat ovat puhuneet ilmiöstä. Lopulta teemoja sekä vertailtiin, että yhdistettiin toisiinsa tulosten lopullisen analyysin ja johtopäätösten pohjaksi. Tarkempi aineiston analysointi on kuvattu luvussa 4.

Tämä kehittämishankkeesta kirjoitettu raportti rajautuu käytettyjen menetelmien osalta haastatteluihin. Itse kehittämishanke ja analysoidun aineiston hyödyntäminen jatkuvat palveluntuottajan kanssa, tulosten valmistumisen jälkeen, työpajatyöskentelyllä. Työpajatyöskentely on osa tämän kehittämishankkeen aineiston työstämisen menetelmiä, mutta aikatauluista johtuen sitä ei katsota osaksi kehittämishankkeesta kirjoitettua raporttia. Työpajoissa tulkitaan ja mallinetaan tutkimuksella hankittua tietoa yrityksen ymmärrykseksi ja toimenpiteiksi asiakaskeskeisen toimintatavan kehittämiseksi. Työpajat kuuluvat metodologian tasolla tyypillisesti palvelumuotoilun prosessiin (Ojasalo ym. 2004). Palvelumuotoilussa korostuu sekä asiakas- että toimintaympäristöymmärryksen hankkiminen ja sen tehtävänä on kehittää myös organisaatiokulttuuria asiakaskeskeisemmäksi. (Ojasalo ym. 2004,73-74). Näin ollen tässä tutkimustyössä voidaan nähdä olevan myös palvelumuotoilun elementtejä yhdistettynä tapaus-tutkimukseen. Kehittämishankkeen vaiheet pelkistettynä on esitetty kuviossa 11.



Kuvio 11: Kehittämishankkeen vaiheet

4.3 Tutkimusaineiston analysoinnin menetelmät

Kehittämishankkeen tutkimusaineiston sisällönanalysoinnissa lähestymistapa aineistoon oli teoriasidonnainen. Puhtaasti teorialähtöinen analyysi nojaa aiempaan teoriaan tai malliin sekä niistä johdettuihin käsitteisiin. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoria toimii analysoinnin apuna, mutta aineiston annetaan ohjata analysointia. Loppuvaiheessa tuodaan aiempi teoria mukaan. Tällöin kyse on abduktiivisesta päättelystä, jossa ajatteluprosessissa vaihtelevat sekä aineistolähtöisyys, että valmiit mallit. (Tuomi & Sarajarvi, 2004, 99).

Aineiston organisointi aloitettiin tallennettujen haastatteluiden litteroimisella ne kukin omiksi tekstitiedostoiksi. Kullekin tiedostolle haastateltavien edustamaa toimintoa kuvaavat tunnisteet (taulukko 3) ja tallennettiin ne kyseisen vastaajaryhmän mukaan nimettyyn kansioon. Litteroidut tekstit pyrittiin lukemaan mahdollisimman pian ja tekemään niiden yhteyteen muistiinpanoja ja korostuksia asioista, jotka vaikuttivat olevan haastatteluiden ilmaisussa sekä tutkimuskysymyksiin peilattuna merkityksellisiä tai toistuvia. Samalla pyrittiin muodostamaan kokonaisnäkömy haastateltavan kertomasta ja ymmärtämään sitä todellisuutta, jossa haastateltavat elävät (Tuomi & Sarajarvi 2004, 106).

Haastatteluryhmä	Haastateltava henkilö & koodi	Toiminto / Asema
Kohdeyrityksen edustajat	Business Area Manager (PR1))	Projektijohto
	Business Area Manager (MY1))	Myynti
	Site Manager (ST1)	Asennus
	Demand and Supply Chain Management (TU1)	Konepajavalmistus

	Design Service Mgr (SU1)	Suunnittelu
	Business Area Manager (PR2)	Projektijohto
	Site Manager (ST2)	Asennus
Asiakkaiden edustajat	Purchaser (AS1)	Hankinta
	Hankinta (AS2)	Hankinta
	Purchaser (AS3)	Hankinta
	Project Manager (AS4)	Hankinta

Taulukko 3: Haastateltaville annetut koodit

Tämän jälkeen litteroitu aineisto eriteltiin kvalitatiivisesti. Jokaisesta litteroidusta tekstistä kvantifioitiin usein toistuvat ilmiöt (mm. Hirsjärvi & Hurme 2008, 172). Ilmiöt jaettiin kahteen teemaan myöhemmän vertailun vuoksi. Ensimmäinen teema käsitti organisaation toimintatapaa vastaajaryhmien näkökulmasta. Toinen teema käsitti arvon muodostumista. Tämän jälkeen ilmiöt, joita kirjoittaja kutsuu avainsanoiksi mukailen Silvermannin (2011, 235) esittämää tapaa Comparative Keyword Analysis tapaa. Avainsanat laskettiin sekä vastaajaryhmittäin, että sen mukaan mitkä niistä toistuvat molempien vastaajaryhmien osalta. Samaa tarkoittavat tai toimintatapana läheisesti toisiinsa liittyvät avainsanat yhdistettiin omaksi avainsanaryhmäksi. Tässä kohtaa, huomioiden vastaajaryhmien sisältämien haastateltavien määrä, yhteenlaskettuun avainsanajoukkoon otettiin mukaan ne avainsanat, jotka toistuivat enemmän kuin kaksi kertaa yhteenlaskettuna. Tarkemmin tällä tavoin muodostetut avainsanat on esitetty luvussa 5.

Seuraavaksi aineiston erittely jatkui analyysirungon muodostamisella. Tässä lähestymistavaksi valittiin aineistoin teemoittaminen. Teemoittaminen on kvalitatiivisessa aineistonkeruussa yksi tavoista, jolla raakahavainnot järjestetään ymmärrettäviksi johtoajatuksiksi (Vilkkä 2006, 86). Teemoittaminen aloitettiin jakamalla kunkin yksittäisen haastateltavan vastaukset tutkimuskysymysten mukaisiin luokkiin. Tämän jälkeen molempien kohderyhmien, samaan luokkaan kuuluvat vastaukset kerättiin yhteen. Tässä vaiheessa aineistoa luettiin uudestaan ja tarkasteltiin, miten aineisto liittyy ilmiöstä kertovan teorian käsitteisiin. Ne vastaukset, jotka eivät liity käsiteltävään ilmiöön, jätettiin pois analyysirungosta (Tuomi & Sarajärvi 2004, 116).

Molempien kohderyhmien teemoitettuun aineistoon rakennettiin lisää luokkia kuvaamaan kyseiseen ilmiöön liittyviä, toistuvia tekijöitä. Alaluokkiin sisällytettiin suorat sitaatit haastateltavien vastauksista liittyen samaan asiaan. Yläluokka nimettiin kuvaamaan alaluokan perusviestiä. Esimerkki luokittelusta on esitetty taulukossa 6.

TARKASTELTAVA ILMIÖN OSA	YLÄKATEGORIA	ALAKATEGORIA
-----------------------------	--------------	--------------

Asiakaskeskeinen toimintatapa	Asiakkaiden palveleminen	Asiakkaan helpottaminen
		Asiakkaan ymmärtäminen ja tukeminen
		Muutoksiin suhtautuminen
		Panostus asiakassuhteeseen
		Asiakaskommunikaatio
		Joustavuus toimintatavoissa
	Projektijohtaminen	Projektipäällikön toiminta

Taulukko 4: Esimerkki teemoituksessa rakennetuista luokista

Tämän luokittelun avulla alkuperäinen raakatieto järjestettiin uudelleen käsiteltäviksi klustereiksi, joiden esiintymistä molemmissa kohderyhmissä vertailtiin. Lopuksi klusterit yhdistettiin ja pelkistettiin ilmiö-, strategia- ja operatiivisen tason kokonaisuuksiksi.

5 Keskeiset tulokset

Tässä luvussa käydään läpi keskeiset tulokset vastaajaryhmittäin. Ensin käydään läpi vastaukset palveluntuottajaorganisaation haastatteluista tulokset (5.1). Yhteenveto organisaation kertomasta annetaan tiivistetysti tämän jälkeen (5.2). Seuraavaksi käsitellään asiakashaastatteluiden tulokset (5.3.), jota seuraa lyhyt yhteenveto asiakkaiden tarinoista (5.4). Tämän jälkeen vertaillaan molempien kohderyhmien vastauksia toisiinsa (5.5).

5.1 Palveluntuottajaorganisaation vastaukset

Asiakaskeskeisessä toimintatavassa asiakas asetetaan liiketoiminnan keskiöön sekä strategisella, että operatiivisella tasolla. Asiakaskeskeinen organisaatio omaa vahvan ulkoa sisälle päin näkökulman kaikessa tekemisessään. Toiminnan asiakaskeskeisyys edellyttää vahvaa asiakasymmärrystä sekä organisaation ja asiakkaiden prosessien yhteensovittamista.

Asiakaskeskeisyyden olemusta kohdeyrityksen ja asiakkaiden välisessä toiminnassa organisaation näkökulmasta tarkasteltuna pyrittiin kartoittamaan haastatteluissa kahdella eri tavalla. Yhtäältä kaikkia haastateltavia pyydettiin kuvaamaan omin sanoin, mitä asiakaskeskeinen toimintatapa heidän mielestään tarkoittaa. Toisaalta haastateltavien kuvauksia toimintatavoista projekteissa analysoitiin ja verrattiin teoriatietoon asiakaskeskeisyydestä. Näillä tavoin pyrittiin muodostamaan kuva palveluntuottajan toiminnasta kahdesta eri suunnasta tarkasteltuna. Huomio vastausten analysoinnissa kiinnittyi haastateltavien tulkintaan asiakkaan roolista ja sen vaikutuksista toiminnalle projekteissa, sekä toisaalta organisaation oman toiminnan mer-

kitykseen suhteessa siihen tahtotilaan, jota haastateltavat ilmaisivat pitävänsä tärkeänä toimittaessa asiakkaiden kanssa. Huomioitavaa vastausten tulkinnaassa tulee kiinnittää kahteen asiaan. Ensiksikin siihen, että haastateltavat olivat organisaation itsensä valitsemia. Toiseksi, haastateltavista n. 40 % edustaa sitä ryhmää, jonka tehtävänä on toimia asiakassuhteista vastaavana tai projektien johtotehtävissä. Tämän voidaan ajatella vaikuttavan osaltaan näkemyksiin puhuttaessa nimenomaan asiakkaan asettamisesta toiminnan keskiöön: tyypillisesti lähempänä asiakasta toimivat näkevät ja ymmärtävät asiakkaan maailmaa toisella tapaa kuin kauempana asiakasta toimivat. Tätä tilannetta kuvaa yksi haastateltavissa seuraavassa kommentissaan kysymykseen, ”Miten asiakkaan muutosehdotuksiin suhtaudutaan?”:

”...Mutta mitä kauemmas mennään myyntipinnasta, sitä vähemmän ymmärrystä löytyy. Epäilen että se johtuu enimmäkseen siitä, ettei tiedetä tarkalleen syitä sille miksi toimitaan näin. Se on varmaan tämä sisäinen tiedottaminen, että menis ihan tekijätasolle asti edes jollain tapaa ja aikavälillä.” (PR1, 2016)

Vastausten analysointi aloitettiin kvantifioimalla kaikki litteroidut organisaatiosta haastateltujen vastaukset. Löydetyt avainsanat tulkittiin ensin vastauksina teemaan ”Miten kuvaa organisaation toimintatapaa?” (taulukko 5). Tähän teemaan laskettiin mukaan kaikki ne avainsanat, joita haastateltavat käyttivät kuvatessaan oman organisaation toimintaa yleensä ottaen tai eri vastauksissaan, joissa haastateltavat ottivat oman organisaation tekemisen tavat puheeksi. Mukaan laskettiin kuvailevat adjektiivit sillä perusteella, kuinka moni asiakkaista käytti kuvauksessaan kyseistä adjektiiviä. Myöhemmässä vaiheessa analysointia tätä erittelyä hyödynnettiin vertailtaessa kohderyhmien näkemyksiä toisiinsa asiakaskeskeisyyteen liittyen

Organisaatio (n=7)	
<i>Teema 1: Miten kuvaa organisaation toimintatapaa?</i>	
Ominaisuus	Esiintymisuseus
Yksilökohtaisia eroavaisuuksia toimintatavoissa tai itsenäinen tapa toimia	6
Kustannustietoisuus suuri	5
Ei anna palautetta, ei avoimesti epäonnistumisia käsittelevä, ei oppiva	5
Joustamaton, pyrkii maksimoimaan omaa etuaan liikaa	4
Ei selkeää, yhteistä toimintamallia tai sitä ei ole jalkautettu	4
Toimitusvarmuus, Luotettavuus	4
Nopeasti reagoiva, palveluultis, joustava	4
Ei luottava	4
Raskas rakenne tai prosessit	3
Määrätietoinen	2
Ohjautuu liikaa ylhäältä	2
Tavoitteellinen	2

Suhtautuu muutoksiin positiivisesti	1
Ei näkökulmaa muiden toimintaan	1
Laatu vahvuus	2
Innovatiivinen, uutta tuottava	1
Jämäkkä	1
Hintakilpailukykyinen	1
Ammattimaisuus ja osaaminen	1
Tekninen, insinöörimäinen	1
Ei hyvä kommunikoimaan	1

Taulukko 5: Avainsanat oman organisaation toiminta

Avainsanalista voidaan muun muassa tulkita, että merkittävä osa organisaation edustajista kuvasi organisaation toimintatapaa joustamattomaksi. Erityisesti projektien toteutusvaiheessa muutosehdotuksia tulee asiakkaalta usein merkittävä määrä. Tästä näkökulmasta katsoen kokemus joustamattomuudesta toiminnasta ei välitä kuvaa asiakkaille asiakaskeskeisestä toimintatavasta. Myös organisaation suuri kustannustietoisuus sekä yksilölliset toimintatavat korostuivat, samoin kuin palautteenanto kehittämisen mekanismina. Haastateltavien käyttämistä sanoista huomataan esimerkiksi se, että heidän kokemuksestaan käsin organisaatio ohjautuu enemmän kustannustehokkuuden, kuin asiakashyötyjen suuntaan.

Avainsanavertailun jälkeen aineistoa analysoitiin teoreettisesta viitekehyksestä muodostettujen teemojen mukaan. Teemoina käytettiin seuraavia: Miten asiakaskeskeisyys ymmärretään, mikä luo arvoa asiakkaille ja millä tavoin organisaation toiminta tukee asiakaskeskeistä toimintatapaa.

Asiakaskeskeisyys ymmärretään palveluntuottajan haasteltujen henkilöiden vastausten perusteella erityisesti asiakkaiden palvelemisena, asiakkaiden auttamisena ja asiakkaan toiminnan helpottamisena. Asiakkaalle annettujen lupauksen pitäminen vaikuttaa olevan monella tapaa yhdistävä tekijä siihen, miten asiakkaiden kanssa tulee toimia:

”Pidetään lupaukset, tehdään mitä on sovittu, asiakas on aina oikeassa, pyritään palvelemaan asiakasta mahdollisimman hyvin.” (TU1, 2016)

Asiakkaita ja heidän palvelemistaan pidetään merkittävässä roolissa ja aitoa halua auttamiseen vaikuttaa olevan. Palvelu mielletään vastausten analysoinnin perusteella suurelta osin asiakkaasta lähtöisin olevaan tarpeeseen reagoimisena. Kun asiakkaalla on pyyntö tai tarve, on tärkeää yrittää täyttää heidän odotuksensa. Yhdessä vastauksessa tuotiin hyvin esiin tämä lähestymiskulma asiakkaisiin:

”Olemme aina asiakkaiden tavoitettavissa ja tarjoamme auttavan kätemme. Olemme asiakkaitamme varten, asiakkaat eivät ole meitä varten. Jos asiakkaalla on ongelma he tietävät, että voivat olla meihin aina yhteydessä ja me autamme heitä jollain tapaa. Tavoittaminen ei saa olla vaikeaa.” (MY1, 2016)

Vastauksista voidaan päätellä, että asiakkaiden palvelemiselle on aito tahtotila. Myös annettujen lupausten pitäminen korostuu useassa kohtaa. Tässä yhteydessä lupausten pitäminen liittyy vastaajien mielessä voimakkaasti projektien toimittamiseen, joissa sovitulla aikatauluilla on toimituksiin suuri vaikutus:

”Laatu ja se että palvellaan omalta osaltamme että aikataulu pitää ja asiakkaat pystyvät junailemana omia asioitaan sitten.” (TU1, 2016)

Asiakkaiden palvelemiseen liitetään helppouden tunne. Helppoudella käsitetään erityisesti sitä, että asiakkaan tulee kokea organisaation edustajien tavoittaminen helpoksi. Helppoutena käsitetään myös asiakkaiden pyyntöihin suhtautumista sekä reagointinopeutta. Se, millaisena kumppanina yritystä pidetään sujuvuuden ja yhteistyön helppouden osalta, nähdään vaikuttavan sekä käsillä oleviin projekteihin, että tuleviin. Asiakkaille halutaan osoittaa, että asiakas on tärkeä ja että heistä välitetään.

”Tavoittaminen ei saa olla vaikeaa. Se ei saa olla niin, että jos asiakkaat soittavat meille, me palaamme kahden viikon kuluttua asiaan. Paluu pitää olla nopeaa ja ainakin tulee pystyä sanomaan aina, katsotaan mitä voimme tehdä ja palata asiaan.” (MY1, 2016)

”Yhteydet asiakkaisiin tärkeät, kuunnella asiakasta ja palvella asiakasta. Palvelu on tilaajalle avun antamista siten että se pääsee helpommalla.” (ST2, 2016)

Vastauksista on tulkittavissa vahva tahtotila helppouden toteutumisen vahvistamiseksi oman organisaation toiminnassa. Tämä korostuu erityisesti asiakassuhteista vastaavien mielessä.

Toisaalta on myös kokemusta, että toimintaympäristön kiristyminen vaikuttaa myös asiakkaiden käyttäytymiseen ja sitä mukaa asiakkaiden arvostuksiin. Organisaatiossa on melko vahva käsitys asiakkaiden arvostusten liittymisestä kilpailukykytekijöihin, kuten hinta, aikataulujen pitävyys ja laatu. Hinnan vaikutus ja asiakkaiden arvostukset vaikuttavat korostuvan erityisesti projektien toimitusorganisaatiossa:

”Ennen asiakkaat osasivatkin arvostaa palvelua, nyt katsotaan hintaa...toki on kyllä nyt kääntymässä takaisinpäin, tilaajilla on ollut niin paljon epäonnistumisia, että toistakin puolta aletaan taas vähän arvostaa...Asiakkaiden käyttäytymisen on monesti aika tiukkaa, ei ole sellaista yhteen hiileen puhaltamista niin kuin vuosia sitten oli. Yhteistyö työmaille ei ole enää niin joustavaa kuin ennen.” (ST2, 2016)

”Mutta en tiedä kiinnostaako asiakasta se miten teemme tuotteet. Halvalla hyvä vaan...joillakin on toki esimerkiksi vihreät arvot, esim. maalausasiat, on niistä enemmän alettu puhumana. Mutta sitten taas kun sanotaan että se voi maksaa enemmän, niin kumminkin se ympäristönäkökulma siitä sitten unohuu.” (TU1, 2016)

Asiakkaan ymmärtämisen merkitystä ja joustavuutta korostetaan erityisesti asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden osalta. Joustamattomana pidetään sellaista toimintaa, jossa omasta näkökulmasta tai edusta pidetään liian tiukasti kiinni. Projektin toteutusvaiheessa tulee tavallisesti vastaan merkittävä määrä erilaisia muutostarpeita ja tilanteita, joissa alkupe räisiä suunnitelmia joudutaan muuttamaan. Usean vastaajan kommentoissa viitataan tilanteisiin, jossa he näkevät nykytilanteessa riskejä organisaation joustamattoman toimintatapojen myötä. Vastaajat toivat spontaanisti esiin tilanteita, joissa viitattiin toimintatapaan joko olemassa olevissa tai menneissä projekteissa. Tämä vaikutti olevan kohderyhmässä yleistä tietoa, vaikka omakohtaisia kokemuksia tästä ei kaikilla ollutkaan:

”Mutta jos me...Olen nähnyt että olemme liian hyviä käyttämään sopimuksia hyväksemme ja etsimään niistä mahdollisuuksia joiden perusteella voimme lähettää lisälaskun. On parempi saada hyvä tulos ja varmistaa että asiakkaat palaavat.” (MY1, 2016)

”Kyllähän me vaaditaan siitä rahaa jos se on asiakkaista lähtevä muutos. Kyllä me dokumentoidaan kaikki muutokset ja lasketaan siitä eurot ja lähetetään projektipäällikölle joka päättää että rahastetaanko tästä vai ei.” (TU1, 2016)

”Ollaan toisaalta kovan lisälaskuttajan maineessa..oon ainakin itse ymmärtänyt että ollaan herkkiä näpdyttämään siitä jos on paikka...herkkiä laittamana lisähintaa muutoksista. Pakkokin on mutta se tietyissä kohdissa olisi parempi antaa pikkasen löysää. Kuuluu projektipuolelta näitä kaikuja firman sisältä.” (SU1, 2016)

Asiakkaan tarpeiden, toiveiden ja muutosehdotusten osalta vaikuttaa siltä, että lähtökohtainen asenne on yritys vastata tarpeisiin. Käytännön tilanteet ja toimintatavat sekä projektin vaihe saattavat kuitenkin toimia vaikuttimena sille, miten tässä onnistutaan. Asiakkaan näkökulmaa pyritään kumminkin ymmärtämään:

”Kyllähän se on se ensimmäinen varsinkin jos sitä on ehditty tehdä tai valmis tuote niin se on turhautuminen. Mutta jos tulee riittävän ajoissa, niin se on ok. Justiinsa sillähän palvellaan asiakasta että ollaan joustavia. Mutta mitä pidemmälle mennään, niin sen vaikeammaksihan se menee.” (TU1, 2016)

”Kyllä pitää ymmärtää se että asiakas on ihan saman aikataulun omalle asiakkaalleen ja samat asiat mitä mekin olemme luvanneet. Olen nähnyt ajan mittaan että asiakkaalta kun pyytää vaikeita asioita ne eivät etene. Mieluummin asiakkaat maksavat kuin lähtevät pyytämään taas eteenpäin. Siellä on isoja juttuja välissä. Kyllä aikataulu on kaikki kaikessa, silloin on helpompi toimia.” (ST1, 2016)

Muutoksiin suhtautumista ohjaavat toisaalta asiakkaan tarpeet ja halu palvella, toisaalta projektin tavoitteet ja kolmanneksi oman organisaation tavoitteet. Vastauksista välittyy kuva, että organisaatiossa koetaan tällä hetkellä joiltain osin ristiriitaisia tunteita näihin vaatimuksiin liittyen. Osa paineista vaikuttaa tulevan vahvasta kannattavuuden tavoitteesta. Osa koetaan liittyvän enemmän henkilötason toimintatapoihin ja siihen, että pitää osata luovia ja käyttää pelisilmää asiakkaiden kanssa toimittaessa. Oman organisaation toimintatapa nähdään monelta osin liian tiukkana suhteessa omaan tahtotilaan toimia asiakkaiden kanssa joustavasti. Kannattavuus ja kustannustehokkuus näyttävät korostuvan selvästi eniten:

”Kyllä pitäs palvella mutta rahaakin pitäs saada...Ei ainakaan viime aikana ole korostunut, se on raha ollut joka ratkaisee, varmaan tämä aika korostaa myös tätä asiaa.” (ST2, 2016)

”Tulokset. Myynti. Uudet tilaukset, Raha. Emme ole niin hyviä ns. pehmeistä asioista. Toki muutkin asiat aika ajojin.. ”(MY1, 2016)

”Kilpailukykyä ja kustannusten seurantaa ja tehokkuutta. Unohtamatta laatua ja työturvallisuutta ja näitä muita asioita. Kustannuskeskeistä on.” (ST1, 2016)

”Pikkasen menee herkästi siihen ja mitä on ollut ohjaaminenkin tuolta ylempää että se euro ohjaa aika paljon tekemistä eikä välttämättä asiakassuhteet. Se on tässä huomattu karvaastikin että pitää panostaa asiakassuhteeseen eikä sen tuloksen varmistamiseen. Meillä on liikaa sitä että se tuloksen tekeminen ohjaa kuin että on hyvä asiakassuhteet.” (PR2, 2016)

Varsinaisesti organisaatiossa ei tunnistettu asiakaskeskeiseen toimintatapaan liittyviä tavoitteita tai toiminnan johtamista asiakkaan kokemukseen liittyen:

”Väittäisin että ei varmasti ole. Tekninen osaaminen ja sitten muutosten ja poikkeaminen raportointi, se nimenomaan että saadaan joka naksautuksesta omamme pois, niin ne varmaan on niitä mikä on arvostettavaa että olet hyvä mestari. Ei ne kaverit varmaan edes hoksaa rooliaan jatkoprojektien kannalta” (PR2, 2016)

”Olemme puhuneet siitä, mutta mitata...meillä on jotain tavoitteita mutta...Ei ole. Mutta sitä on vaikea mitata... Meidän täytyy tehdä jotain tämän suunnasta.” (MY1, 2016)

”Tärkein on se että asiakas saa sen minkä on ostanut sovitulla aikataululla. Me toimitamme asiakkaan ostaman kokonaisuuden ja koitetaan antaa vielä jonkinlaista asiantuntija-apua jotta saadaan seuraavakin kauppa aikaiseksi.” (ST1, 2016)

Asiakassuhteen merkitystä asiakaskeskeisyydelle tuodaan vastauksissa esiin keinona asiakaskeskeisen toiminnan vahvistamiseksi. Ymmärretään, että projektit ovat kertaluonteisia mutta nähdään asiakassuhteen merkitys tulevalle liiketoiminnalle. Kun asiakassuhde on hyvä, se antaa mahdollisuuksia toimia molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Pyrkimys tulee olla kumppanuuteen asiakkaan kanssa. Asiakassuhteeseen pitää panostaa projektin alussa, mutta

suhteen tulee olla kunnossa läpi koko projektin toteutuksen. Luottamuksen rakentaminen ja pitäminen on merkittävää. Luottamuksen ansaitaan pitämällä kiinni sovituista asioista, kuten aikataulut. Toimitusvarmuudella nähdään myös selkeä yhteys luottamukseen. Toisaalta, osassa vastauksista on signaaleja tiettyyn varovaisuuteen luottamuksen osalta. Saatetaan ajatella, että asiakas käyttää luottamusta hyväkseen. Tämän koetaan estävän suhteen syvenemistä.

”Kun päästään projektin toteutukseen ollaan osa asiakkaan tiimiä. Tietysti hyvin tärkeä, ollaan avainasemassa. Me tehdään heille runko ja he pääsee sen jälkeen toteuttamaan seuraavia. Jos onnistutaan siinä jos ei niin sitten ollaan vain haitta.” (ST2, 2016)

”Sellainen kumppanuus myös. Sitä kannattaa tuoda esille varhaisessa vaiheessa ja ruokkia läpi toteutuksen. Helposti unohtuu toteutuksessa kun keskitytään läpivientiin.” (PR1, 2016)

”Ajoittuu jo varhaisessa vaiheessa. Alusta pitäen pitää olla hyvä asiakassuhde, ettei asiakasta ärsytetä missään vaiheessa, asiakassuhde on kunnossa läpi matkan.” (ST1, 2016)

”Luottamuksen saavuttaminen ja pitäminen koko projektin läpi, tuo lisäarvoa sille ja että saadaan tehdä seuraavakin työ yhdessä. Luottamus on useamman asian summa. Ratkaisut toimivat, toimitaan luvatusi ja kuten asiakas odottaa, pidetään lupaukset, toimitusvarmuus ja tällaiset asiat. Meillä on hyvät suunnitelmat joita toteutetaan, tämä lisää kanssa. (PR1, 2016)

Luottamukseen liittyen nousi esiin myös viitteitä luottamuksen puutteesta. Vaikka nämä esimerkit ovat vain yksittäisiä, niiden merkitystä tulee ajatella laajemmin asiakaskeskeisyyden näkökulmasta:

”Yleensä ottaen meidän on tosi vaikea luottaa ihmisiin, jopa asiakkaisiin. Me aina ajattelemme että heillä on joku taka-ajatus. Jos luottamus puuttuu, ymmärrän että asiakkaat voivat kokea että meillä ei ole sama agenda. Meidän pitää luottaa asiakkaisiin enemmän.” (MY1, 2016)

”Kun haluaisi sanoa sen että ollaan nopea ja luotettava toimia... Mutta ei voida sanoa asiakkaalle siinä myyntipuheessa...Kun tuodaan tuolta Euroopasta, että toimitaan nopeasti ja luotettavasti. Se on niinku tuota yksi asia.” (TU1, 2016)

Asiakasvuorovaikutuksella ja kommunikaatiolla on vastausten perusteella yhteys myös joustavaan toimintatapaan asiakkaiden kanssa. Se, miten asioita ilmaistaan asiakkaille välittää heille vahvan signaalin. Erityisesti asiakasrajapinnasta toimivilta välittyy kokemus, että muu organisaatio ei ymmärrä täysin kommunikaation vaikutuksia asiakkaiden kanssa toimimiselle. Kielteisen vastauksen antaminen asiakkaalle on toisaalta myös ymmärrettävää, sillä asiakkaat koetaan myös vaativina. Osassa vastauksista nähdään kuitenkin tarve kehittää perustelujen esittämistä asiakkaille: Miksi olemme sitä mieltä kuin olemme? Kun näin toimitaan, uskotaan että asiakkaat ymmärtävät paremmin myös toimittajakumppanin näkemykset ja lähtökohdat.

”Se ei saa olla niin, että jos asiakkaat soittavat meille, me palaamme kahden viikon kuluttua asiaan...Ja suurimmaksi osaksi vastaus meidän organisaatiostamme on ei, koska meidän omat prosessimme menevät sekaisin...Jos vastaamme, että otamme selvää ja palaamme asiaan siitä tulee täysin eri vaikutelma kuin siitä että sanomme suoraan ei” (MY1, 2016)

Projektijohtamisen ja projektipäälliköiden toiminta nousee merkittävään rooliin tulkittaessa asiakaskeskeisyyttä toimintatapojen osalta. Projektipäällikkö on keskeisessä asemassa projektin aikaiselle toiminnalle monella tapaa. Tarjous- ja sopimusvaiheessa projektipäällikkö on usein mukana sekä asiakkaan tarpeen ymmärtämisen, että siihen vastaamisen näkökulmasta. Sopimuksen teon jälkeen projektipäällikkö on käytännössä toimittajaorganisaation tiimin johtaja ja monessa mielessä vastuussa asiakasymmärryksen siirtämisestä projektioorganisaatiolle.

”Kyllä pitäis olla niin...että se hyväksytetään sillä asiakkaalla mutta joskus voi tulla jotain tiukennuksia asiakkaan puolelta ja projektipäällikkö voi mennä lupaamaan että ok ja jos tuotannon edustaja ei olekaan mukana siinä palaverissa sitten...Sitten ollaan taas ongelmien edessä ja ongelmia pyritään sitten ratkaisemaan tuotantokapasiteettia nostamalla” (TU1, 2016)

”Päävastuullinen on projektipäällikkö jolla on taas omat vastuuhenkilöt eri toimialueille. Sen organisaatiokaavion mukaisestihan sen pitäisi. PM kyllä ymmärtää vastuunsa mun mielestä tässä mutta voisi sitä vielä kehittää. ” (PR1, 2016))

”Kyllä toimitusvarmuus perustuu siihen että projektijohto on ammattitaitoista ja pitkälle kehittyntä. On paljon kokemusta alalta ja sitten toi aikatauluhlallinta on yksi sellainen...siinä on toki koko ajan parannettavaa mutta ollaan aika hyviä siinä ja antamaan realistinen näkemys aikaisessa vaiheessa että mihin pystytään” (SU1, 2016)

Projektijohtamisen osalta vastauksista välittyä henkilökohtaisen osaamisen ja persoonan vaikutus. Osaaminen viittaa tässä yhteydessä asiakkaan äänen kuulumiseen, projektinjohtolisiin toimintatapoihin sekä toisaalta siihen ammattitaitoon, joka liittyy mahdollisimman oikeaan osuvaan asiakastarpeeseen vastaamiseen sekä tarjousvaiheessa, että myöhemmin muutostilanteissa. Kaikkiaan vastauksista välittyä käsitys, että projektipäälliköiden toimintatavat projektin aikaisen projektijohtamisen tasolla ovat hieman erilaisia tai ei tiedetä, miten eri projektipäälliköt vastualueellaan toimivat. Projektien johtamiseen liittyvät toimintatavat, kuten projektioorganisaation kanssa pidettävät aloitus- ja lopetuspalaverit, ovat merkittävässä roolissa asiakasymmärryksen ja asiakaskeskeisen toimintatavan osalta projekteissa. Vastauksista on pääteltävissä, että projektipäälliköiden toiminnalla on vahva rooli asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Asiakaskeskeisyys ei ole ainoastaan asiakkaiden palvelemista ja siihen liittyvää asennetta. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa organisaation strategian, rakenteen, johtamisen, prosessien ja systeemien tulee tukea asiakaskeskeistä toimintatapaa. Asiakaskeskeinen organisaatio vaatii ketteryyttä toimintatavoiltaan:

”Kyllä kehitetään mutta väärä asioita...byrokratia lisääntyy, paperitöitä tulee lisää ja aika menee siihen. Iso firma, iso byrokratia.” (ST2, 2016)

”Olemme hieman liian hitaita... Raportoiva, paljon sisäisiä palavereja, nämä ovat negatiivisia, usein muutoksia organisaatiossa, tämäkin on negatiivinen.” (MY1, 2016)

”Organisaatio on liian raskas, liian monta lapun keksijää.” (ST2, 2016)

Palaute, vaikkakin se koetaan monessa organisaatiossa jo lähtökohtaisesti riittämättömäksi, nähdään pääosin vastausten perusteella riittämättömänä. Arkipalaute projektiin liittyen saadaan pääosin, kun jokin asia ei ole toiminut. Yksi vastaaja arveli omassa vastauksessaan myös, ettei epäonnistumisten läpikäyntiä arvosteta erityisesti taloudellisesti hankalina aikoina. Palaute merkitystä organisaatiossa korostettiin monen haastateltavan vastauksessa:

”Kun mitään ei kuulu, menee hyvin. Jos tulee paljon valitusta niin tietää, ettei mene hyvin. Ja sen kyllä kuulee sitten. Niinhän se monesti menee.” (TU1, 2016)

”Isommissa projekteissa on kunnossa mutta ei me suunnitteluun saada palautetta jos ei itse kysellä...Ei ole oikein mitään palautteenantokulttuuria. Palautetta tulee yleensä jos jokin on pielessä.” (SU1, 2016)

”Siinä (ei onnistuneet projektit) ehkä vaan vaietaan.” (SU1, 2016)

Organisaatiossa tulee olla myös käytänteitä, joiden avulla toimintaa kehitetään. Kehittämissä asiakkaan ääni ja palaute ovat tärkeitä tiedonlähteitä.

”Jatkuva kehittäminen on avain. Kilpailijat menee eteenpäin. Uusia kiinnostavia tuotteita.” (TU1, 2016)

”En tiedä...jos katsoo peiliin niin ok...meillä on näitä lessons learned juttuja...mutta jos keräämme tietoa jostain projekteista ja laitamme ne johonkin fileen ja systeemiin, ei sitä käytetä. Meidän pitää puhua niistä ja pitää olla joi-
tain palavereja näitä varten...Meillä on Bisnes Review:t ...Jos siellä on projekteja joissa ei olla tavoitteissa...Nykyään ei ole sallittua saada huonoja tuloksia, tämä fokuksessa, nämä jotka tappavat tulokset.” (MY1, 2016)

Organisaatiolla on olemassa tapa mitata asiakastytyväisyyttä, mutta kaikki jotka siitä mainitsivat, totesivat sen olevan käytännössä toimimaton palautteen ja oppimisen näkökulmasta.

”No ei kyllä...se on sellainen mikä... meillä on asiakastytyväisyyskysely mutta se on hyvin suppea ja mun mielestä siitä ei saa riittävästi irti eikä ole käytäntöä sen jakamiseen en ainakaan tunne sellaista.” (PR1, 2016)

”Asiakastytyväisyyskysely mutta ei sitä mitenkään mitata eikä sitä vaadita tai pidetä tärkeänä että siihen olisi toimiva systeemi läpikäyntiin.” (PR2, 2016)

Aineiston analysoinnin lopuksi yksittäisissä vastauksissa muodostettiin kokonaisuuksia sen perusteella, mistä laajemmasta teemasta asiasta vastaukset kertovat. Esimerkiksi asiakkaan helpottaminen, asiakkaan ymmärtäminen, muutoksiin suhtautuminen, panostus asiakassuhteeseen sekä asiakaskommunikaatio ja joustavuus liittyvät asiakkaiden palvelemiseen. Asiakkaiden palveleminen kuvaa aineistossa sitä, miten asiakaskeskeisyys ymmärretään organisaatiossa tämän aineiston perusteella. Yhteenvetona palveluntuottajan haastatteluaineistosta esiin nousevat teemat asiakaskeskeisyyteen liittyen on esitetty taulukossa 6.

TARKASTELTAVA ILMION OSA	YLÄKATEGORIA	ALAKATEGORIA
Asiakaskeskeinen toimintatapa	Asiakkaiden palveleminen	Asiakkaan helpottaminen
		Asiakkaan ymmärtäminen ja tukeminen
		Muutoksiin suhtautuminen
		Panostus asiakassuhteeseen
		Asiakaskommunikaatio
		Joustavuus toimintatavoissa
	Projektijohtaminen	Projektipäällikön toiminta
Asiakasarvon muodostuminen	Projektin tavoitteet	Aikataulu, toimitusvarmuus ja sopimus
		Pidetään lupaukset
	Toimintaympäristön vaatimukset	Hinta tärkein
		Asiakkaat ovat tiukkoja
Organisaatio ja kulttuuri	Vahva liiketaloudellinen ohjaus	Kannattavuus ja kustannustietoisuus
	Oma organisaatio	Yhteisen ymmärryksen jalkautuminen
		Yksilöillä painoarvo
		Kirjavia käytäntöjä
	Rakenne ja prosessit	Päätösvalta
		Raskas rakenne
Toimintatapojen kehittäminen	Palautteen hyödyntäminen kehittämisessä	

Taulukko 6: Teemat palveluntuottajan haastatteluista

5.2 Yhteenveto palveluntuottajan tarinoista

Palveluntuottajan haastatteluvastauksissa asiakkaiden joustava palvelu ja asiakkaiden toiminnan helpottaminen koetaan olevan olennaista toimittaessa yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Vastaukset viittaavat enemmän reaktiiviseen, kuin proaktiiviseen toimintaan asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden palvelua arvostetaan ja sen koetaan olevan tärkeä osoitus siitä, miten asiakkaiden tarpeisiin suhtaudutaan. On kuitenkin mainittava, että mm. asennuksessa ja suunnittelussa pyritään tuomaan esiin ratkaisuvaihtoehtoja, joiden myötä molemmat osapuolet hyötyisivät. Yksi haastateltavista tiivistii joustavuuden olevan hyvää tasoa siinä tarjous ja sopimusvaiheessa, mutta projektien toimituksessa joustavuudelle on tilaa. Joustamattomuus, jota yksi haastateltavista kuvasi mustavalkoisena toimintatapana, liittyy monen haastateltavan mielestä laskutuskäytänteisiin sopimukseen kuulumattomista töistä. Organisaatiossa ymmärretään, ettei kannattamatonta työtä tule tehdä ja toisaalta myös asiakkaat ammattimaisina ostajina ovat vaativia. Kuitenkin vastaukset ilmaisevat huolestuneisuutta liiallisesta oman edun tavoittelusta josta asiakkaat selvästi ovat antaneet organisaatiolle palautetta.

Toimitusvarmuus, aikataulujen pitävyys ja kaikkiaan lupauksen pitäminen koetaan projekteissa tärkeäksi. Vastauksista voidaan tulkita, että vastaajat kokevat asiakkaiden arvostavan juuri näitä asioita projekteissa. Myös hinta vaikuttaa olevan tekijä, jonka ymmärretään merkitsevän asiakkaille jopa niin paljon, ettei osa vastaajista pystynyt näkemään muilla tekijöillä juurikaan merkitystä asiakkaiden arvostuksen näkökulmasta tai sitä ainakin epäiltiin kokemuksiin perustuen. Tätä ei kuitenkaan pidetty ainoastaan asiakkaiden syynä, vaan ymmärrettiin myös toimintaympäristön vaikutusten pakottavan asiakkaat tiukkaan kilpailusasetelmaan,

Projektijohtamisella katsottiin olevan monen vastaajan mielestä keskeinen rooli asiakasymmärryksen jalkautumiselle organisaatiossa. Osan vastaajista kommentteista käy ilmi, että projektijohtamisessa on asiakastiedon jakamisen osalta varsin paljon yksilökohtaisia eroavaisuuksia. Toisaalta ne vastaajista, jotka mainitsivat asiasta, eivät tarkalleen tiedene, miten muut projektien johdossa toimivat henkilöt toimivat. Tämä yhdistettynä muihin vastaajien kommentteihin aikaansaa vaikutuksen yksilöiden taitoihin nojaavasta toimintakulttuurista. Toimintakulttuurin potentiaalisia vaikutuksia asiakaskeskeiselle toimintatavalle palveluntuottajaorganisaatiossa käsitellään tarkemmin luvussa 6, yhteenveto ja pohdinnat.

Merkittävästi enemmän kuin ihmisten asennoitumisesta asiakasta tai omaa työtään kohtaan, puhuttiin organisaation omien tavoitteiden merkityksestä. Haastateltavilta ei suoraan kysytty, mikä minkäkin tavoitteen vaikutus asiakaskeskeiselle toiminnalle on. Sen sijaan päättelyä tehtiin niistä spontaaneista vastauksista, joiden katsottiin vastaavan kysymyksiin ”Mistä johtoteillä puhuu ja mitä pitää tärkeänä?” sekä ”Onko asiakkaiden kanssa toimimiselle olemassa mielestäsi tavoitteita?” ja ”Mitkä tavoitteet ohjaavat käsityksesi mukaan projektitoimintaa?”. Kustannustehokkuus, kaupat, eurot ja kannattavuus mainittiin lähes jokaisessa vastauksessa.

Tuotannossa ilmaistiin myös tuotannon omien tavoitteiden, kuten tonnien (kg) ja tuotannon laatustandardien ohjaavan.

Kehittymisen osalta nähtiin palautteen antaminen kaikkiaan puutteellisena. Kun palautetta saa tai sitä käsitellään, monen mielestä se liittyy tilanteisiin jossa tavoitteita ei ole saavutettu. Yksi vastaajista totesi, että epäonnistumisista jopa hänen mielestään vaietaan. Asiakas-palautteen käsittelyyn olemassa olevaa mallia ei pidetty toimivana nykymuodossaan. Mm. suunnittelu on vastaajan kertoman mukaan tehnyt oman palautteenkeruu järjestelmän saadakseen palautetta suunnittelun onnistumisesta.

Monelta osin vastauksista syntyy vaikutelma, että organisaatio kokee toiminnan kehittämisen asiakkaisiin päin nimenomaan projektitoimituksissa ja asiakassuhteen tasolla merkittäväksi tulevaisuuden kehitysaskelleeksi. Useampi haastateltava käytti sanamuotoja kuten ”meidän tulisi” tai ”tähän pitäisi panostaa” tai ”olemme keskustelleet tästä”. Tulkittavissa on, että organisaatiossa on tämän kohderyhmän haastattelujen perusteella ymmärrystä ja tahtotilaa, mutta varsinaisten kehitysaskelien ottaminen on jäänyt vielä tekemättä.

5.3 Asiakkaiden vastaukset

Mielikuvat ovat henkilökohtaisia ja kokemusperäisiä. Arvioidessaan toimintaa asiakkaat vertaavat toimintaa toisaalta annettuihin lupauksiin, toisaalta kokemuksiinsa lupauksen lunastamisesta. Mielikuvaan voivat vaikuttaa myös käsitykset vertailtaessa toimintaa muiden vastaavien toimijoiden toimintatapoihin. Tyytyväisyys suhteeseen vaikuttaa myös usein mielikuvaan. Erään asiakkaan vastauksista saattoi myös päätellä, että henkilökohtaisen suhteen taso toimittajaorganisaation edustajaan vaikutti hänen vastauksiinsa myönteisesti, muttei silti estänyt häntä näkemästä kehittymiselle potentiaalia:

”No hän (palveluntuottajan edustaja) voisi soittaa minulle sitten useammin...(naurua)...olemme erittäin hyvissä väleissä ja keskustelemme lähes kaikesta... Vaikea häntä on kyllä myös tavoittaa...” (AS4, 2016)

Asiakkaiden vastauksia analysoitaessa on syytä kiinnittää huomio siihen, että kaikki vastaajat olivat palveluntuottajan itsensä valitsevia. Toinen huomioitava asia on, että vastaajat edustivat asiakasorganisaatiossa ostajatasoa, joka tarkastelee palveluntuottajaorganisaation toimintaa vahvasti projektioistamisen näkökulmasta. Tämä saattaa rajoittaa heidän kokonaismielikuvaansa palveluntuottajan toiminnasta. Toisaalta kaikki vastaajista toimivat pääosin samalla tasolla suhteessa toisiinsa. Tämä mahdollistaa vastaajien näkemysten vertailtavuuden keskenään

Haastateltujen asiakkaiden asiakaskeskeisyyteen liittyviä ajatuksia kartoitettiin useamman eri kysymyksenasettelun kautta. Asiakkailta tiedusteltiin heidän mielikuvaansa palveluntuottajasta yleisellä tasolla. Lisäksi heitä pyydettiin kuvaamaan asiakaskeistä toimintatapaa, palveluntuottajan vahvuuksia sekä antamaan kehitysideoita tai toiveita palveluntuottajalle. Tähän päädyttiin siitä syystä, ettei asiakkaita johdatettaisi liikaa tiettyyn määritelmään asiakaskeisyyteen liittyen, vaan että he saisivat vapaasti ilmaista omia näkemyksiään sekä palveluntuottajan toiminnasta että omista arvostuksistaan asiakkaina. Haastattelija pyrki näin ymmärtämään asiakkaiden kokemuksia ja tärkeysjärjestyksiä ja kuuntelemaan, millaisia tarinoita asiakkaat kertovat.

Myös tämän vastaajaryhmän vastauksia tulkittiin ensin asiasanoina teemaan ”Millaisena toimijana näkee palveluntuottajan?”. Tällä pyrittiin muodostamaan vertaileva näkemys case-organisaation haastateltavien vastauksiin, joilla he kuvasivat oman organisaationsa toimintaa. Tällä tavoin toimien haluttiin mahdollistaa kvalitatiivisella menetelmällä kerätyn tietoa vertailtavuutta kvantitatiivisesti. Mukaan laskettiin mukaan kaikki ne kuvailevat sanat, joita haastateltavat käyttivät kuvatessaan palveluntuottajan kanssa toimimista. Laskenta tehtiin sillä perusteella, kuinka moni asiakkaista käytti kuvauksessaan kyseistä adjektiiviä tai ominaisuutta. Samalla tämä analyysimenetelmä oli aineiston pilkkomisen ja myöhemmän teemoittamisen kannalta tarpeellinen. Asiakkaiden vastauksista poimitut avainsanat on esitetty taulukossa 7.

Asiakkaat (n=4)	
<i>Teema 1: Millaisena näkee toimijan?</i>	
Ominaisuus	Esiintymisuseus
Toimitusvarmuus, Luotettavuus	3
Joustamaton, pyrkii maksimoimaan omaa etua liikaa	3
Ammattimainen, ammattitaitoinen	2
Positiivinen, mukavat ihmiset	2
Yksilökohtaisia eroavaisuuksia toimintatavoissa	2
Ei proaktiivinen ottamaan yhteyttä	2
Hierakinen, päätösvalta ylhäällä	2
Tuottaa lisäarvoa kokonaisuuksillaan	2
Nopeasti reagoiva, palvelualtis, joustava	1
Ymmärtää tarpeemme	1
Hyvä tuottamaan ratkaisuja	2
Asiakasystävällinen	1
Tehdään asiat oikein, kuten pitää tehdä	1
Laadukas	1

Hyvät resurssit	1
Kehittynyt	1
Kilpailukyinen hinnan osalta	1
Sulkeutunut (ei avoin)	1
Vaikeasti tavoitettava	1
Kestää oppia ymmärtämään meidän tapamme	1
Epäselvä tai sekava toimintatapa	1
Ei pysty tuottamaan lisäarvoa	1

Taulukko 7: Asiakkaiden avainsanat kuvaamaan palveluntuottajan toimintaa

Eniten palveluntuottajan toimintaa kuvasi mielikuva luotettavasta toimijasta ja toimintavarmuudesta. Tämä esiintyi kolmen vastaajan kommentissa neljästä. Avoimet kommentit palveluntuottajan luotettavuudesta viittaavat erityisesti sekä maineeseen, että kokemukseen projektien toimittamiseen liittyen. Kaikkiaan asiakkaiden mielikuva ja tapa puhua palveluntuottajasta oli positiivinen ja arvostava. Luotettavuuteen näytti liittyvän maine, tarjoama sekä kapasiteetti. Tuotantokapasiteetti ja resurssit ovat keskeisen tärkeässä asemassa suurten rakennusprojektitoimitusten osalta palveluntuottajan kaltaisen yrityksen kilpailukykytekijänä, sillä heidän toimituksensa saapuvat rakennustyömaalle ensimmäisenä. Näin ollen koko muu rakentamiseen liittyvä urakointi on riippuvainen teräsrakenteiden toimitusten onnistumisesta.

”Hyviä projektinhoitajia.” (AS4, 2016)

”Kyllähän (palveluntuottaja) on sellainen perinteisesti luotettava että jos haluaa että se teräsrunko sieltä tulee ja valmistuu niin se on ollut siinä mielessä sellainen varma ratkaisu ja monessa suhteessa jos arvostetaan sitä että on tiukkaa aikatauluja ja haastavia rakennuksia niin ollaan arvostettu heitä.” (AS2, 2016)

”Toimitusvarmuudessa ovat vahvoja. Lisäksi he ovat parantaneet työympäristön turvallisuusasioissa mutta he eivät ole siinä parhaita.” (AS3)

Muita hyvin positiivisena pidettäviä mielikuvia palveluntuottajaan liittyen olivat ammattitaito ja tekninen osaaminen, miellyttävät henkilöt sekä palveluالتتius. Vastaajien piirissä esiintyi myös kokemus, että palveluntuottajalla on kompetenssit ratkaista ongelmia ja esittää erilaisia ratkaisumalleja.

”(Palveluntuottaja) on teknisesti hyvin koulutettua porukkaa, he voivat aina tuottaa meille erilaisia malleja ja piirustuksia niistä rakenteista joita tarvitsemme. Heillä on mukavat ihmiset töissä ja tämä on tärkeää yhteistyön kannalta. Ja tiedämme että jos olemme sopineet jotain projektiin liittyen he toteuttavat sen sovituksessa ajassa.” (AS4, 2016)

Vastaajien osalta toiseksi eniten käytetty kuvaus toiminnasta liittyi toimintatapojen joustavuuteen. Tässä kohtaa joustavuus liitettiin kahteen seikkaan: toisaalta projekteissa varsin yleisesti esiintyviin, sopimukseen kuulumattomien töiden laskuttamiseen sekä toisaalta toimintatapoihin.

”Siellä näyttää olevan enemmän tapa laskuttaa kokonaisuuksista...tulee olo että halutaan ansaita...hieman liikaa voiton tavoittelua mielestäni. Tämä johtaa helposti ristiriitoihin ja keskusteluun sopimusperustaisesti sekä siihen, että myös minä joudun huonoon valoon oman tilaajani kanssa.” (AS3, 2016)

”Tulee niitä hävittyjä projekteja mieleen...Niin esimerkiksi toi aikataulu...niin projekti x oli sellanen että he kertoivat ettei pystytä tähän aikatauluun, ei pystytä. Kilpailijat taas sanoi että pystytään, ostettiin heiltä ja he pystyivät aikatauluun. Uskon että hekin olisivat pystyneet, se ei ollut niin ongelma...Siinä on ollut tiettyä...että aikataulut on hyvin tiukkoja, että onko ne sitten vähän varovaisia...Toinen projekti, en oo ollut itte mutta projekti y niin nehän hävisi sen just aikataulujen osalta. Palveluallttius oli ihan hyvä mutta kun se sanoma oli se, ettei pystytä niin ei me sitten voida ostaa.” (AS2, 2106)

Vastausten osalta on hyvä muistaa, että haastateltavat ovat ostajia ja heidän roolinsa liittyvät vahvasti projektien investointeihin. Suurissa rakennusprojekteissa voidaan puhua erittäin mitavista investoinneista, jolloin kustannustasosta huolehtiminen on keskeistä. Kuitenkin, yksi haastateltavista toi esille joustavuuden merkityksen kustannuksiin liittyen seuraavalla tapaa:

”Pienissä asioissa voin helposti hyväksyä kustannuseriä kyseenalaistamatta niitä mutta isommissa erissä minun täytyy ymmärtää esittäökseni asiakkaalle ja joskus voin hyväksyä sellaisia lisätoimia joissa (palveluntuottaja) ei mielestäni olekaan oikeassa, voin tehdä sen koska yhteistyömme toimii jatkossakin paremmin. Jokaista taistelua ei tule voittaa vaan tärkeintä on voittaa sota.”(AS3, 2016)

Yksi vastaajista viittasi omassa vastauksessaan avoimuuteen projekteissa arvokkaana seikkana. Hänen kokemuksensa oli, että avoimuus liittyi toisaalta kansallisten kulttuurien väliseen eroavaisuuteen kommunikaatiossa ja toisaalta hän näki eron liittyvän valtuuttamiseen.

”Sitten toisessa projektissa x meillä oli lähes täysin suomalainen projektiorganisaatio ja silloin projektit muuttuvat enemmän hierarkkisemmiksi... Ei pystytä lupaamaan mitään ennen kuin oma esimies on antanut suostumuksensa. Välillä tulee tunne että päätäntävaltaa ei ole tehdä tiettyjä päätöksiä... Tämä ero näkyy selvimmin projektien toteutusvaiheessa.” (AS3, 2016)

Toinen vastaaja viittaa samaan asiaan vertaillen kokemuksia palveluntuottajan kahden eri maantieteellisesti eri maissa sijaitsevan organisaation kanssa:

”Joustavampaa se toiminta on ollut tuolla niiden Tsekin pään kanssa.” (AS2, 2016)

Joustavuus liittyi hänen kokemuksissaan kuitenkin myös henkilötason toimintatapoihin:

”Se on kuuluisa joustamattomuudestaan...Varmaan hoitaa hyvin ja pitää projektin puolia mutta siinä tulee jo sellainen olo, että se kattoo niin paljon sen oman projektin perään ettei tuu mitään joustoa niin siinä tulee helpolla hankalan toimittajan maine kun vängätään..Kyllä mä sanoisin, että joustavuudesta voi vähän pyyhkeitäkin antaa.” (AS2, 2016)

Edellisten vastausten osalta voidaan tulkita, että kyseisten haastateltavien mielessä tarve ymmärtää joustavuuden merkitys toisaalta asiakassuhteelle, että toisaalta heidän omalle kyvylleen palvella tilaaja-asiakkaita on suurehko merkitys. Vastauksista voidaan edelleen tulkita, että joustavuuden osoittaminen palveluntuottajan toimintatavoissa esiintyy kehittämistarpeena, joka organisaation tulisi huomioida jatkos osalta. Koska rakentamisen projekteissa sopimukseen kuulumattomien lisäkustannusten merkitys kokonaisbudjetille voi olla erittäin merkittävä, on luonnollista että tämä on asiakkaan näkökulmasta tärkeä asia. Palveluntuottajan asiakkaat ovat vastuussa omille asiakkailleen. Enemmän kuin puhtaasti euroista, haastateltujen asiakkaiden vastauksista kuuluu läpi ymmärryksen osoittamisen tarve. Asiakkaan kanssa tekemisissä olevien henkilöiden valtuuttamisen eroavaisuudet päätöksenteossa nähtiin liittyvän asiaan. Toisaalta vastauksissa oli myös viitteitä henkilökohtaisiin tapoihin toimia. Kaksi vastaajista viittasi tässä kohtaa kansallisten toimintakulttuurien eroavaisuuksiin palveluntuottajaorganisaation sisällä. Tähän asiakasymmärrykseen liittyvästä seikasta kommentoi yksi haastateltavista hyvin kuvaavalla tavalla:

”Miten pitää tehdä niin että tulee ajallansa, on tiettyä joustavuutta, siellä on niitä muita urakoitsijoita paikanpäällä. Siellä ymmärretään se, että muidenkin pitää toimia tällä alueella, saadaan se yhteistyö toimimaan, pitää projektihoidollisesti toimia yhteen meidän kanssa koska meidän tulee sitten taas, meillä on se suunnittelija joka toimittaa sitten suunnitelmia ruukille ja me ollaan siinä välissä. Kaikki työmaatoimintaan liittyvä kyvykkyys ja tehokkuus on tärkeä asia.”

”Me haluamme, että he ymmärtävät että on päästävä nopeasti liikkeelle heti alussa ja että on tärkeää, pystyä antamaan omat arvionsa eri asioihin heti alussa. Tämä siksi että me tarvitsemme tätä tietoa omille asiakkaillemme, erityisesti kun se koskettaa lisäkustannuksia. Meidän oma projektiorganisaatiomme ei myöskään voi vaan hypätä tilaamaan resursseja sieltä vaan heidän on myös oltava asioiden tasolle. Me tarvitsemme heiltä hyvää raportointia. Jos et ole tässä hyvä, 80 % projektien riidoista on peräisin tästä.” (AS1, 2016)

Jälkimmäisestä kommentista kuuluu läpi, että haastateltava ymmärtää myös oman organisaationsa toimintatapojen merkityksen palveluntuottajan toiminnalle ja sitä kautta yhteistyölle. Vastaus korostaa yhteisen ymmärryksen saavuttamista ja yhteisen toimintatavan luomisen merkitystä. Tätä tukee myös toisen haastateltavan kommentti:

”On eroa siinä miten toimitaan ja miten kulttuurit kohtaavat... Ja toki se voi olla myös projektikulttuurin ero, riippuen millaisissa projekteissa osapuolet ovat työskennelleet. Näistä muodostuu toimintatapa joka perustuu yhteiselle

kokemukselle. Tämän ymmärryksen ja tavan muodostuminen kestää aikansa.” (AS1, 2016)

Tässä kommentissa asiakas itse viittaa hyvin asiakaskeskeisen toiminnan tarkasteluun objektiivisesti ja ulkoa sisäänpäin lähestyvällä tavalla. Tavoitteena on hyvin toisiaan tukeva tapa tehdä yhteistyötä, joissa molempien osapuolten tulee ymmärtää toistensa toimintatapojen periaatteet ja tavat. Tämä vaatii toisiinsa tutustumista, aikaa ja yhteisen toimintakulttuurin muodostumista. Ajan ottaminen projektin alussa nähtiin merkittävänä, joskin vaikeasti toteuttavana asiana kehittämisen näkökulmasta:

”Toisaalta on hyvä muistaa, että meidän pitäisi laittaa enemmän paukkuja alkuvaiheessa siihen, ettemme vaan ryntää projektiin. Aloituspalaverit yhdessä ovat tärkeitä (kick off meetings). Vaikka emme oppisi tuntemaan toisiamme yhdessä päivässä voimme silti välttää kiireen tuomia väärinkäsityksiä.” (AS1, 2016)

Vastauksessaan asiakas viittaa siihen potentiaaliseen lisäarvoon, jota hän näkee kohdeyrityksen mahdollisesti kykenevän tuottamaan. Esteeksi haastateltava kokee yhteisen ajan puutteen projektien kiivaiden aikataulujen vuoksi. Samaan potentiaaliin ja lisäarvon tuottamiseen projektien ulkopuolella tapahtuvan yhteydenpidon muodossa viittaa myös toinen haastateltava omassa vastauksessaan:

”Joten jos he esimerkiksi näkevät että tulevana kuukausina heidän tiimille ei ole töitä niin he voisivat olla yhteydessä ja tarjota apuaan meille...Me saamme oman organisaation sisältä sellaisen listan, jossa on eri toimittajien kapasiteettiennusteet...joten kun meille tulee näitä pienempiä projekteja niin näemme sitten kenelle kannattaa lähettää tarjouspyyntö. Olisi mielenkiintoista nähdä myös miten he (palveluorganisaatio) näkevät raaka-aineiden tulevan hintakehityksen. Pystymme hyödyntämään tätä tietoa omille asiakkaillemme.” (AS2,2016)

Vastaajien yhteinen kokemus oli, että pääosin proaktiivista asiakassuhteen hoitamista tapahtuu projektien ulkopuolella erittäin vähän. Kehitysideana esitettiin myös projektin aikana tapahtuvaa yhteydenpitoa, jolla nähtiin potentiaalinen arvo sekä asiakassuhteelle, että projektin onnistumiselle.

”Minulla on erittäin iso budjetti vuosittain, mutta kukaan ei juurikaan tule keskustelemaan kanssasi tulevista tai olevista projekteista...enkä tarkoita kalliita illallisia. Luulen että olemme niin litteitä organisaatioita jo, ettemme ehdi tehdä tätä nykyään. Sama koskettaa minuakin. Tässä voisimme olla selvästi parempia.” (AS1, 2016)

”Ehkä kun työmaa on käynnissä...En tiedä miten usein projektipäälliköt työmaalla tai Magnus on yhteydessä työmaapäällikköön siitä miten menee...Ehkä panostaminen asioiden seuraamiseen voisi olla tällainen panostuksen kohde. Mutta tämmöinen henkilökohtainen yhteydenotto, ennakoiva ote ja kartoittava keskustelu voisi olla hyvä.” (AS3, 2016)

5.4 Yhteenveto asiakkaiden tarinoista

Haastatellut asiakkaat kertovat pääosin tyytyväistä tarinaa luotettavasti toimittajaorganisaatiosta. Luotettavuuden elementit muodostuvat toimittajan kapasiteetista ja resursseista vastata suurten rakennusprojektien vaatimuksiin. Maine on asiantunteva ja aiemmat referenssit tukevat mielikuvaa kykenevänä projektiorganisaationa. Teknistä osaamista pidetään arvossa, samoin mielikuva tuottaa erilaisia ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin on positiivinen. Nämä ovat selvästi asiakkaiden mielipiteiden perusteella palveluntuottajan kilpailukykytekijöitä. Hinta on luonnollisesti ratkaiseva tekijä massiivisten urakoiden tarjousprosessissa, mutta ainakaan kyseisten haastateltavien asiakkaiden osalta hintamielikuva ei vaikuttanut muodostuvan asiakaskeskeisyyden kannalta päällimmäiseksi tekijäksi. Tästä voidaan tulkita, että hinnan tulee olla vähintään markkinahinta, mutta suurissa rakennusprojekteissa toimitusvarmuus, suunnittelu, projektin kyvykäs hoitaminen sekä aikataulujen pitävyys muodostavat merkittävän osan asiakkaalle tärkeistä kriteereistä kumppanivalinnalle.

Haastatteluilla pyrittiin saamaan asiakkailta vastauksia kolmeen tutkimuskysymykseen: mitä asiakaskeskeisyys on heidän mielestään, mistä arvo toiminnassa toimittajakumppanin kanssa syntyy ja millainen vaikutus organisaatiokulttuurilla on asiakaskeskeiselle toiminnalle? Haastateltavien vastauksista voidaan tulkita, että asiakaskeskeisyys liittyy heidän mielessään erityisesti seuraaviin asioihin: toimittajakumppanin ymmärrys asiakkaan tarpeista, joustavat toimintatavat sekä proaktiivisuus asiakassuhteessa. Ensimmäinen vaikuttaa vastausten perusteella olevan käytännön ehto, jonka toteutumisella on merkittävä vaikutus sille, millaista yhteistyö tulee projektin toteutusvaiheessa olemaan. Toinen näyttäytyy vastaajien kokemuksissa yhteistyöstä palveluntuottajan kanssa merkittävänä toiveena tai tarpeena, jolla on käytännön vaikutuksia yhteistyösuhteelle. Joustavuuden nähtiin toisaalta liittyvän henkilökohtaisiin toimintatapoihin, toisaalta eroavaisuuksiin kansallisten kulttuurien tasolla ja kolmanneksi palveluntuottajan johtamiseen valtuuttamisen tasolla.

Asiakasarvoa pohdittaessa arvo näyttää ensi vaiheessa syntyvän toimittajaorganisaation kilpailukykytekijöiden toteutumiseen tarjous- ja sopimusvaiheessa. Myöhemmässä vaiheessa asiakasarvo vaikuttaa liittyvän niihin toimintatapoihin, sekä yhteisten toimintatapojen syntymiseen, joilla varmistetaan sujuva projektien läpivienti. Tässä kohtaa nousevat esiin edellä mainitut toiminnan joustavuus sekä päätöksentekokyky projektijohtamisen näkökulmasta. Myös avoimuus nähdään suhteessa merkittävänä asiana. Avoimuudella viitattiin erityisesti läpinäkyvyyteen kustannuksissa, mutta toisaalta myös tiedon jakamiseen laajemmin. Isäarvo nähdään potentiaalisesti muodostuvan asiakasyhteydenpidosta, joka projektien välillä tapahtuvana mahdollistaisi yhteisen tulevaisuuteen katsomisen ilman projektien hektisyyttä. Tämä nähtiin toteuttamisen osalta haasteellisena sekä omien, että palveluntuottajan aikataulujen valossa.

Asiakkaiden haastatteluaineistosta esiin nousevat teemat tarkasteltavaan ilmiöön, asiakaskeisyyteen liittyen on esitetty taulukossa 8. Organisaatiokulttuurin vaikutusta asiakaskeisyyteen pohditaan luvussa 6.

TARKASTELTAVA ILMIÖN OSA	YLÄKATEGORIA	ALAKATEGORIA
Asiakaskeineinen toimintatapa	Asiakasymmärrys ja asenne	Ymmärrys toimintatavoista
		Joustavuus toimintatavoissa
		Proaktiivisuus
Asiakasarvon muodostuminen	Toiminta projektin toteutusvaiheessa	Luotettavuus ja toimintavarmuus
		Avoimuus asiakassuhteissa
		Valtuutus ja päätöksentekokyky
		Panostus projektin aloitukseen
Mielikuva Ruukista	Kilpailukykytekijät	Luotettava toimija
		Hintakilpailukyky
		Ammattimainen ja osaava
		Yksilöillä painoarvo

Taulukko 8: Teemat asiakashaastatteluista

5.5 Kohderyhmien vastausten vertailu

Vertailtaessa kahden haastatellun kohderyhmän vastauksia keskenään, löydettiin vastauksista sekä samankaltaisuuksia, että erilaisuutta suhteessa asiakaskeiseen toimintatapaan.

Palveluntuottajan edustajat mieltävät asiakaskeisyyden eniten auttamisen, palveluasenteen sekä lupauksen pitämisen näkökulmasta. Se, mitä on luvattu, pidetään. Lupaukset liittyvät suurimmaksi osaksi aikataulujen pitämiseen. Projektien viivästyksset ovat erittäin kalliita, josta syystä toimitusvarmuus ja toimitusten aikataulut ohjaavat toimintaa projekteissa erittäin merkittävästi. Myös asiakkaat toivat lupauksen pitämisen esiin. Tässä kohtaa asiasta puhuttiin enemmän kilpailukykytekijänä, jonka pitää olla kunnossa.

Asiakasta halutaan palveluntuottajan näkökulmasta katsottuna auttaa ja heidän elämäänsä helpottaa. Asiakkaiden tarpeita tulee ymmärtää. Tämä merkitsee erityisesti sen ymmärtämistä, että asiakkaalla on omat asiakkaansa joille hän on vastuussa projektien toimitusvarmuudesta. Yksittäiset palveluntuottajan haastateltavat, lähinnä asiakasrajapintaa ja tilaajia

toimivat, korostivat asiakkaiden ymmärtämisessä myös yksilöiden tuntemista. Mitä parempi suhde asiakkaaseen on henkilönä, sen helpompaa toimiminen on. Erityisesti tämä nähtiin merkittävänä seikkana projektin toteutukseen liittyen: kun mutkia tulee matkaan, on niistä selviäminen yhdessä helpompaa silloin, kun asiakkaan kanssa on hyvä henkilökohtainen suhde. Asiakkaat korostivat ymmärryksen merkitystä, mutta lähestymiskulma oli hieman kokonaisvaltaisempi niiden osalta, jotka tästä asiasta puhuivat. Heidän näkökulmastaan, asiakassuhteessa on tärkeä oppia tuntemaan toistensa toimintatavat laajemmassa mielessä. Tämä luo perustan toimivalle projektityön kulttuurille yhdessä. Toimintatapojen oppimiseen liittyen asiakkaat nostivat esiin sekä organisaation tavat, projektikulttuurin että kansallisten kulttuurien elementit. Viimeisin korostui erityisesti yhden haastateltavan vastauksissa.

Edellisen lisäksi asiakkaat korostivat ymmärryksen merkitystä myös joustavuuden näkökulmasta. Toimittajakumppanin tulee osata toimia joustavasti asiakkaan suuntaan. Joustavuus liitettiin tässä yhteydessä erityisesti läpinäkyvyyteen. Läpinäkyvyydellä tarkoitettiin avoimuutta sekä kustannusten, että tiedon osalta. Tulee ymmärtää, että mikäli asiakkaalla itsellään on vähäiset tai ei ollenkaan keinoja perustella omalle asiakkaalleen asiaa, hän saattaa joutua huonoon valoon itse. Perusteluita tarvitaan erityisesti silloin, kun kysymys on alkupe räiseen verrattuna poikkeavasta kustannuksesta, suunnitelmasta tai toimenpiteestä. Myös organisaatiossa joustavuus nähtiin merkittävänä asiana. Kohderyhmän haastateltavat ilmaisivat huoltaan siitä, että organisaatiolle on syntymässä liian joustamaton toimintatapa suhteessa asiakkaisiin. Joustavuudella nähtiin olevan merkitystä erityisesti siihen, millainen maine organisaatiolle syntyy ja miten tämä vaikuttaa tuleviin kauppoihin sekä projekteihin.

Puolet haastatelluista asiakkaista nosti esiin valtuuttamisen ja päätäntävällän merkityksen projektien johtamisessa. Asiakkaat ilmaisivat, että palveluntuottajan toimintatapa vaikuttaa jonkin verran hierarkkiselta toimintatapojen osalta. Nämä asiakkaat tunnistivat mielestään kyseisen toimintatavan eroavan kansallisten kulttuurien tasolla. Odotusarvo tässä kohtaa oli, että projektien johdossa toimivilla henkilöillä on kyky ja valtuudet päättää asioista. Palveluntuottajan vastauksista tämä asia ei noussut suoranaisesti esille. Tästä voidaan päätellä, ettei asiaa tunnistettu tai sen merkitystä toiminnalle osattu nähdä. Sen sijaan palveluntuottajan vastauksissa korostui projektipäällikön rooli asiakasymmärryksen viestimässä. Projektipäällikön koettiin olevan vastuussa siitä, miten tietoa asiakkaalta tavoittaa projektiorganisaation. Erilaisten palaverien merkitystä korostettiin viestinnän kannalta. Viestinnässä palautteen merkitystä korostettiin. Palveluntuottajan vastaajien näkökulmasta voidaan tulkita, että palautteen antaminen ja sen hyödyntäminen kehittämisen työkaluna on melko vähäistä. Asiakaspalautteeseen liittyvää järjestelmää ei pidetty toimivana ratkaisuna.

Molempien vastaajaryhmien vastauksista voi tehdä tulkinnan, että toimintavoissa korostuvat yksilölliset toimintatavat. Palveluntuottajan useassa vastauksessa tuotiin ilmi asia viittamalla henkilökemioihin asiakkaiden kanssa. Tällä haluttiin ilmaista, että toiset henkilöt osaa- vat esimerkiksi kommunikoida asiakkaiden kanssa hyvin ja toiset eivät. Asiasta puhuttiin enemmän siihen sävyyn, että yksilöllisyys on ymmärrettävää ja luonnollista. Kuitenkin vastausten sävystä saattoi tehdä johtopäätöksen, että henkilökemioiden ja yksilöllisten toimintatapojen merkityksestä puhuttiin enemmän haasteen muodossa, kuin vahvuutena. Myös asiakkaat toivat esiin yksilöiden toimintatapaerot, joilla he kertoivat olevan vaikutuksia projektien onnistumiselle. Asiakkaiden keskuudessa oli kokemuksia sekä hyvistä, että ei niin hyvistä esimerkeistä.

Asiakaskeskeisyyden ja arvon luonnin näkökulmasta asiakkaat näkivät lisäarvoa palveluntuottajan proaktiiviselle toimintatavalle. Erityisesti tämä liittyi sellaisten asioiden läpikäyntiin, joilla voisi olla merkitystä asiakkaan tulevalle liiketoiminnalle ja projekteille. Haastateltavien keskuudessa oli kokemusta, että nykyinen tapa toimia ei mahdollista kaikilta osin palveluntuottajan ammattitaidon hyödyntämistä. Ammattitaidoksi nähtiin tieto ja osaaminen. Esteeksi mainittiin aika: nähtiin, että molemmat osapuolet ovat niin kiireisiä että yhteistä aikaa projekteja ennen tai niiden aikana on vaikea löytää. Yksi asiakkaista näki saman mahdollisuuden myös projektien aikaiseen yhteydenpitoon laajemminkin kuin itseään ajatellen. Kyseinen asiakas ei kuitenkaan osannut sanoa, tapahtuuko tätä kenties jo nyt vai ei. Verrattuna palveluntuottajan vastauksiin voidaan tulkita, että molemmissa organisaatioissa nähdään proaktiivinen toimintatapa potentiaalisena kehitysaskelena. Palveluntuottajalla tämä nähtiin mahdollisuutena erityisesti asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden toimesta, joskin myös muiden osastojen haastateltavien vastauksista on pääteltävissä saman henkisyttä. Näissä vastauksissa toimintatapa liittyy kuitenkin enemmän projektin operatiiviseen toimintaan, kuin asiakassuhteen ja tulevan liiketoiminnan kehittämiseen.

Asiakkaat vaikuttivat vastausten perusteella olevan päällisin puolin tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä toimintaan toimittajansa kanssa. Yritystä pidettiin luotettavana toimijana, joka pitää lupauksensa. Kapasiteetti ja resurssit tunnustettiin vahvuuksiksi. Edellisten koettiin olevan erityisen merkittäviä asioita suurissa rakennusprojekteissa, joissa rakenteiden toimittajalla on suuri vaikutus kokonaisuudelle. Myös organisaation ammattitaitoa ja teknistä osaamista arvostettiin. Myös palveluntuottajan haastatteluissa korostuivat suuren yrityksen vahvuuksien merkitys, osaaminen ja ammattitaito vahvuuksina. Selvästi enemmän palveluntuottajaorganisaation vastaajat nostivat esiin hinnan merkitystä asiakkaille merkittävimpänä tekijänä suhteessa siihen, mistä arvo heidän mielestään syntyy. Mielikuva on pääasiallisesti se, että hinta on lopulta ratkaisevin asia asiakkaille ja tätä on vaikea muuttaa.

Molemmat vastaajaryhmät (n=11)	
Teema 1: Millaisena organisaation toimintatavat näyttäytyvät?	
Yleisimmin kummassakin vastaajaryhmässä mainitut ominaisuudet	
Ominaisuus	Esiintymis- useus
Yksilökohtaisia eroavaisuuksia toimintatavoissa tai itsenäinen tapa toimia	8
Joustamaton, pyrkii maksimoimaan omaa etuaan liikaa	7
Nopeasti reagoiva, palvelualtis, joustava	7
Toimitusvarmuus, Luotettavuus	7
Palvelualtis, suhtautuu muutoksiin positiivisesti, nopeasti reagoiva, joustava	6
Ei anna palautetta, ei avoimesti epäonnistumisia käsittelevä, ei oppiva	5
Kustannustietoisuus suuri	4
Ei selkeää, yhteistä toimintamallia tai sitä ei ole jalkautettu	4
Hierakinen, päätösvalta ylhäällä, ohjautuu liikaa ylhäältä	4
Ei luottava	4
Raskas rakenne tai prosessit	3
Ammattimainen, ammattitaitoinen	3
Innovatiivinen, uutta tuottava, tuottaa ratkaisuja	3
Määrätietoinen	2
Tavoitteellinen	2
Ei proaktiivinen ottamaan yhteyttä	2
Positiivinen, mukavat ihmiset	2
Tuottaa lisäarvoa kokonaisuuksillaan	2
Kilpailukyinen hinnan osalta	2

Taulukko 9: Palveluntuottajan toimintaa kuvaavat ominaisuudet, vastaajaryhmät yhdistettynä

Molemmat vastaajaryhmät (N=11)	
Teema 2: Mistä arvo syntyy?	
Yleisimmin kummassakin vastaajaryhmässä mainitut ominaisuudet	
Ominaisuus	Esiintymis- useus
Ratkaisuhalukkuus, joustavuus ja pelisilmä	15
Ymmärtää asiakkaan tarpeita, motiiveja ja toimintatapaa, yhteisymmärrys	9
Toimitusvarmuus, luotettavuus, aikataulussa pysyminen, kapasiteetti ja kyky vastata resurssien osalta	9
Avun tarjoaminen, nopeus, palvelullaan asiakasta, palveluasenne	6

Laatu	4
Avoimuus asiakassuhteessa	3
Suunnitelmallisuus	3
Kyky tehdä päätöksiä projektijohdon tasolla	2
Tapa kommunikoida asiakkaan kanssa	2

Taulukko 10: Arvon muodostuminen projekteissa, vastaajaryhmät yhdistettynä

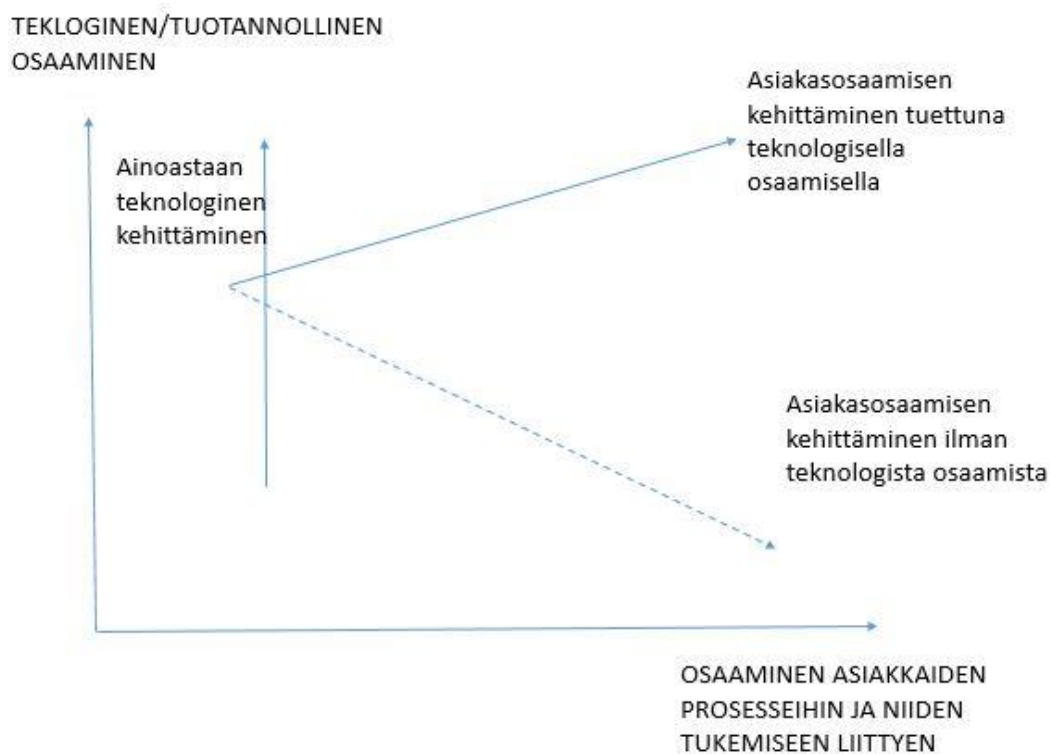
6 Yhteenveto ja pohdinta

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää, miten eri toimijat ymmärtävät asiakaskeskeisyyden, jota tarkasteltiin myös arvotuotannon näkökulmasta palveluntuottajan ja asiakkaiden näkemyksiä vertaillen. Edelleen pyrittiin ymmärtämään, millainen organisaatiokulttuuri tukee asiakaskeskeistä toimintatapaa. Tällä pyrittiin tuottamaan pidemmälle vietyä ymmärrystä lisää ymmärrystä kulttuurin ja asiakaskeskeisyyden sidonnaisuudesta asiakaskeskeisen toiminnan kehittämisen tueksi. Tavoitteeseen pyrittiin tarkastelemalla palveluntuottajaa, joka tarjosi hankkeelle toiminnallisen viitekehysten ja joka samalla toimi opinnäytetyön case-organisaationa. Selvitystyötä tehtiin haastatteleamalla palveluntuottajan ja sen asiakkaiden edustaja. Kehittämishanke toteutettiin ajatellen laajemmin yrityksiä, jotka haluavat panostaa asiakaskeskeisyyteen omassa liiketoiminnassaan. Näille yritykselle kehittämishanke pyrki tarjoamaan askelmerkkejä ja lähtökohtia oman asiakaskeskeisyytensä tarkastelemiseen ja kehittämiseen

6.1 Asiakaskeskeisyyden ymmärtäminen ja asiakasarvon muodostuminen

Asiakaskeskeisyys ymmärrettiin tämän kehityshankkeen case-organisaatiossa ja sen asiakkaiden parissa osittain eri tavoin. Organisaatiossa asiakaskeskeisyys nähtiin olevan enemmän asiakkaiden palvelemista ja lupauksen lunastamista. Toimitusvarmuus ja lupauksen pitäminen nähtiin arvokkaana. Asiakkaiden näkökulma asiakaskeskeisyyteen oli laajempi ja enemmän yhteistyön tekemisen tapoihin liittyvä. Asiakkaat korostivat joustavaa toimintatapaa ja ymmärrystä toimintatapojen motiivina. Se, miten hyvin kumppani ymmärtää asiakkaan tarpeet, motiivit ja toimintamallit vaikuttaa olevan merkityksellistä asiakaskeskeisyyden kokemukselle asiakkaiden maailmassa. Asiakkaat ja asiakasrajapinnassa olevat henkilöt ymmärsivät asiakaskeskeisyyden merkitsevän myös toimintatapojen yhteensovittamista. Tämä edellyttää toisensa tuntemista, avointa vuorovaikutusta sekä ajan käyttöä. Pitkä yhteistyö tukee tätä oppimista. Organisaatio, joka panostaa asiakkaansa toimintatapojen ymmärtämiseen ei voi kuitenkaan keskittyä ainoastaan asiakassuhteeseen, vaan sen on samanaikaistesti kyettävä viemään tätä ymmärrystä osaksi teknologista tai menetelmällistä kehitystyötä. Tämä korostuu erityi-

sesti tuotanto-organisaatioissa, jotka ovat usein lähtökohtaisesti tekniseen kehittämiseen perustuvia ja orientoituneita. Esimerkkinä tässä kehityshankkeessa nousi esiin asiakkaiden toive kehittää organisaation asiantuntemuksen jalostumista lisäarvoa tuottavaksi ja etupainotteiseksi raportoinniksi esimerkiksi raaka-ainehintojen kehityksen tai käytössä olevan kapasiteetin osalta.



Kuvio 12: Siirtymä kohti palveluliiketoiminnan osaamista valmistavassa teollisuudessa (Grönroos 2015, 473)

Hinnan merkitys asiakaskeskeisyyteen liittyen on mielenkiintoinen. Case-organisaation edustajien näkemyksen mukaan hinta on joko lähes ainoa tai lopulta tärkein arvonluontiin liittyvät tekijä asiakkaiden näkökulmasta. Käsitys oli erittäin vahva ja yhdenmukainen. Vastauksista kävi myös ilmi, että tässä suhteessa toimintaympäristö on muuttunut: aiemmin palvelua arvostettiin enemmän. Myös asiakkaiden vastauksista saattoi päätellä, että hinta on merkittävä tekijä erityisesti tarjousvaiheessa. Rakennusprojektien investoinnit ovat mittavia ja hinta on yksi tarjouskilpailujen arviointikriteereistä. Case-organisaation asiakkaat joutuvat ajattelemaan omien tilaaja-asiakkaitensa rahapussia ja vastaavat budjetin pitävyydestä. Toinen viittaus hintaan suhteessa asiakaskeskeisyyteen tuli asiakkaiden vastauksissa liittyen sopimuksen ylittävien lisätöiden hinnoitteluun liittyvissä toimintatavoissa. Tässä avoimuus ja läpinäkyvyys nähtiin merkittävänä tekijänä sille, miten hintaan suhtaudutaan. Kaikki vastaajat ovat ihmisiä, joita yhdistää joskus se, että meillä on tapana kertoa joskus toista ja toimia toisella tapaa. Voidaan esimerkiksi ajatella, että henkilökohtaisella tasolla asiakkaat toimitivat hinnan

suhteen kertomansa mukaisesti, mutta organisaatiossa toimintatapa ei olisi mahdollinen. Jos kuitenkin case-organisaatio haluaa olla kehittämisorientoitunut ja rohkenee kuulla asiakkaidensa viestiä, on huomattavissa että hinta on asiakkaiden mielessä kilpailukykytekijä. Avoimuus ja joustavuus hintojen suhteen projektin aikana ovat puolestaan lisäarvoa luovaa ja asiakaskeskeistä toimintaa. Vielä tarkemmin, kysymys ei ole siten puhtaasti hinnoista vaan hinnoittelutavasta, hintojen esittämisen perusteista ja kommunikaatiosta asiakkaiden kanssa. Samasta asiasta kertoivat asiakaskeskeisten toimintatapojen kehittämiseen liittyen myös ne osa case-organisaation edustajista.

Asiakaskeskeisyys ei ole tämän kehittämishankkeen tulosten valossa ainoastaan henkilötason toimintaa, vaan myös organisaatiotason toimintatapoja. Tämä luo arvoa asiakassuhteelle. Case-organisaation haastatteluissa tuli useaan otteeseen ilmi yksilöiden toimintatavat, sekä hyvässä että pahassa. Yleisemmin kokemus oli, että onnistuneet projektit ovat niitä joissa parhaat tekijät ovat mukana. Näistä tekijöistä käydään myös resurssinäkökulmasta kisa: jokaiseen projektiin ei riitä aina parhaita. Asiakkaiden näkökulmasta katsottuna, toimintatapojen tulee organisaation tasolla tukea asiakaskeskeisyyden toteutumista käytännön tilanteissa.

Tässä kehityshankkeessa ilmi tullut valtuuttamien ja siihen liittyvä päätöksentekomekanismi koettiin merkitykselliseksi ilmentymäksi asiakaskeskeisestä toimijasta. Mikäli organisaation rakenne, johtamisfilosofia tai päätöksentekomallit ovat kankeita, asiakaskeskeisyyttä on vaikea toteuttaa. Päätöksentekokyky tulee asiakaskeskeisyyden näkökulmasta sinne, missä asiakasiin ja heidän arvostuksiinsa liittyviä päätöksiä käytännössä tehdään. Hierarkinen tai vahvasti ylhäältä johdettu organisaatio ei ole ketteriä. Toisaalta kysymys on myös valtuutuksen ymmärtämisestä ja siitä, miten yksiköt osaavat ja ymmärtävät heille annettua päätäntävaltaa käyttää. Osa asiakkaista ilmaisi tämän liittyvän eroavaisuuksiin kansallisten kulttuurien tasolla. Monikansallisissa organisaatioissa kansallisten kulttuurien erot ovat lähtökohtaisesti läsnä. Suomalaista toimintatapaa pidettiin muun maalaisten asiakkaiden näkökulmasta hieman sulkeutuneempana ja hierakisempänä kuin heidän omaansa. Joka tapauksessa, yrityksen on tärkeää asiakaskeskeisyyden näkökulmasta vahvistaa yli kansallisen kulttuurien rajoja menevää asiakaskeskeisyyttä ymmärryksen, suhtautumisen ja toimintatapojen tasolla. Vain tällä tavoin se voi saavuttaa tilanteen, jossa luontaiset kulttuurilliset eroavaisuudet eivät aiheuta erilaisia asiakaskokemuksia asiakkaiden parissa.

Kyetäkseen toimimaan asiakaskeskeisesti organisaation on omattava vahva ulkoa sisäänpäin - näkökulma. Tulosten valossa sekä organisaatio, että asiakkaat viestittivät case-yrityksen toimintatapojen olevan jonkin verran tai merkittävästi sisältä ulospäin ohjautuvia. Tämä kiteytyi tulosten osalta näkemyksiin, jossa organisaation vahvan tulos- ja kustannusjohtamisen nähtiin aiheuttavan joustamattomuutta toimintatavoissa. Mikäli organisaatio kiinnittää erittäin vah-

vasti huomiota liiketoiminnan kannattavuuteen, kuten kustannustehokkuuteen ja laatuun lyhyellä tähtämellä, se kääntyy herkästi sisäänpäin. Vaarana on myös, että asiakkaille alkaa välittymään kuva toimijasta joka mieltii ainoastaan rahaa ja omia intressejään. Organisaatiossa tapahtuvat normaalisti ne asiat, joita pidetään johdon osalta merkittävänä ja tärkeinä. Se, mitä mitataan, johdetaan ja mistä palkitaan muodostaa todellisuuden organisaation toiminnalle. Organisaatio, kuten yksilötkin, pyrkivät omien etujensa suuntaan. Myös asiakaskeskeinen organisaatio joutuu tasapainottelemaan sekä omien liiketoiminnallisen tehokkuutensa, että asiakkaiden tarpeiden ja niiden vaikutusten välimaastossa. Todelliset asiakaskeskeiset organisaatiot kuitenkin rakentavat strategiansa ja toimintamallinsa niin, että tästä tasapainottelusta aiheutuva kitka on mahdollisimman pieni. Asiakaskeskeinen toimintatapa tuleekin ulottaa organisaatiossa strategiselle tasolle. Muussa tapauksessa asiakaskeskeisyys jää joukoksi yksittäisiä toimenpiteitä, joiden onnistumisen todennäköisyys on heikko. Tulosten ja niiden analysoinnin valossa case-organisaatio vaikuttaa olevan asiakaskeskeisyyden osalta vielä säilyttäjä-tyyppinen (ks. taulukko 11). Mainittavaa kuitenkin on, että organisaation edustajien haastatteluissa moni vastaajista ilmaisi organisaation olevan jossain määrin orientoitumassa enemmän asiakaskeskeiseen toimintaan tai että näin tulisi tehdä.

Tyyppi			
	Säilyttäjät	Muuntautujat	Edelläkävijät
Rajaus, fokus ja tavoitteet	Palveluiden laajentaminen	Tunnistaa asiakaskokemuksen laajan ja strategisen merkityksen	Laaja ja strateginen. Ei muita ylittäviä prioriteetteja
Johtaminen (Ylätaso)	Toiminnallinen taso, aloitteet. Huomio omassa yrityksessä.	Asiakaskokemuksen yhdistäminen organisaation tavoitteisiin ja strategiaan	Linjaukset ja operatiivinen taso yhdistettynä. Jatkuva arviointi ja kehittäminen.
Johtaminen (Operationaalinen)	Palvelun laatu, kanavien integrointi	Huomio kanavien integraatiossa, asiakasuskollisuudessa, brändikokemuksessa ja suosittelussa	Liiketoimintaprosessien integroiminen tuotantoketjun läpi ja yli kanavien. Vastaavat HR ja organisaation kehittämisen käytänteet

Taulukko 11: Asiakaskokemuksen toteuttamisen tyypit (Klaus 2015, 49)

Asiakaskeskeisyys on koko organisaatiota yhdistävä tekijä. Molempien haastateltujen kohderyhmien vastauksista kävi ilmi, että asiakaskeskeisyyden tulee olla organisaatiotasosta toimintaa. Huippuyksilöillä on aina ratkaiseva rooli yritysten menestystarinoissa, mutta erityisesti projektitoimituksissa, joissa toimitaan useassa vaiheessa ja monen eri toimijan voimin, asiakaskeskeisyys ei voi olla yksittäisen henkilön osaamista. Kyetäkseen toimimaan asiakaskeskeisesti yrityksen tulee vahvistaa koko organisaation suhtautumista ja ymmärrystä asiakkaisistaan. Taulukossa 12 vedetään yhteen tämän tutkimuksellisen kehityshankkeen case-organisaation asiakaskeskeiseen toimintaan muodostetut teemat.

ILMIÖN TASO	STRATEGIAN TASO	TOIMINNAN TASO
Asiakaskeskeinen toimintatapa	Asiakassuhteiden tasolla	Toimintatapojen joustavuus
		Asiakasymmärrys
		Asiakaskommunikaatio
Asiakasarvon muodostuminen	Kilpailukykytasolla	Luotettavuus
		Projektijohtaminen
		Hintakilpailukyky
Edellytykset asiakaskeskeiselle toiminnalle	Organisaatiokulttuuritasolla	Ammattitaito ja osaaminen
		Yhteiset toimintatavat
		Asiakaskeskeisyys
		Yhteiset toimintatavat
		Oppimisen mahdollistaminen
		Tavoitteiden ohjaavuus

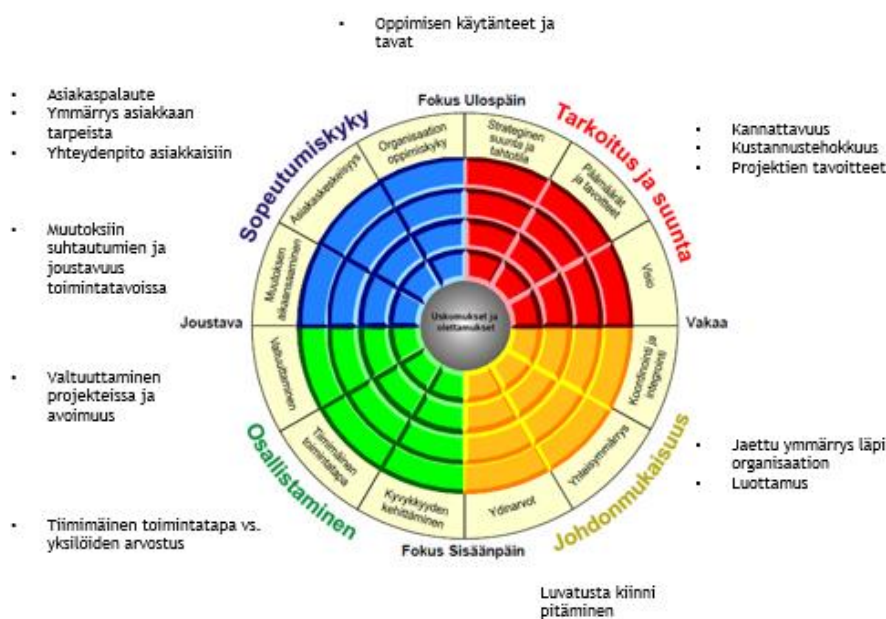
Taulukko 12: Case-yrityksen asiakaskeskeisyyden teemat

6.2 Tulkinta organisaatiokulttuuriin

Organisaatiokulttuurin on todettu olevan organisaatioissa sisäinen voima, joka ohjaa käyttäytymistä sekä organisaation sisällä, että ulkopuolella. Ihmiset ovat erilaisten sosiaalisten yhteisöjen, kuten maan, perheen tai organisaation jäseniä. Jokainen näistä kulttuureista vaikuttaa meihin sosiaalisissa tilanteissa, joita kohtaamme (Schein, 2009,3).

Tulkittaessa tässä kehityshankkeessa toteutetun aineiston keruun avulla saatuja vihjeitä asiakaskeskeisyyden yhteydestä organisaatiokulttuuriin, on muistettava seuraavat asiat. Ensiksi, haastatellut kohderyhmät ovat vastaajamäärältään pieniä. Tästä seuraa, että yleistettäviä johtopäätöksiä organisaation toimintatavasta on käytännössä mahdotonta tehdä. Toiseksi, tässä kehityshankkeessa ei toteutettu organisaatiokulttuurin mittausta tai käytetty siihen soveltuvaa työkalua. Kerättyä aineistoa ja niiden antamia viitteitä toimintakulttuurista ainoastaan verrataan olemassa olevaan tietoon organisaatiokulttuurin ilmentymästä. Tässä vertailussa kirjoittajan oma ammattitaito organisaatiokehittäjänä, ymmärrys käytettävästä mallista sekä organisaatiokulttuureista toimii lähtökohtana. Kolmanneksi, organisaatiokulttuurin ymmärtäminen vaatii myös muun kuin haastatteluaineiston tutkimista. Haastatteluissa ihmiset ilmaisevat henkilökohtaisia arvojaan, asenteita ja uskomuksiaan. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat myös rakenteet, prosessit, palkitsemisjärjestelmät ja muut vastaavat. Kokonaisvaltaisen kuvan saaminen organisaatiokulttuurista vaatii holistisempaa tarkastelua.

Jos kuitenkin haluamme tehdä orientoivaa tulkintaa asiakaskeskeisyyden ja kulttuurin väli-
sestä yhteydestä, voimme hyödyntää aiemmin esiteltyä Denison Consulting Ltd:n mallia orga-
nisaatiokulttuurista. Malli kuvaa niitä organisaatiokulttuurin osa-alueita, joilla on Denisonin
tutkimusten mukaan yhteys organisaation liiketaloudelliseen menestymiseen. Kuviossa 12 on
tulkittu niitä organisaatiokulttuurien ilmentymiä Denisonin malliin, jotka nousivat esiin tutki-
musaineistosta.



Kuvio 13: Asiakaskeskeinen toiminta tulkittuna organisaatiokulttuurin tasolle

Tämän tapaustutkimuksen case-organisaation toimintaan liittyvien vastausten analysoinnin perusteella voidaan tehdä seuraavia tulkintoja ja olettamuksia:

- Jos yritys keskittyy vahvasti toiminnan vakauteen, ennustettavuuteen sekä omien tavoitteiden saavuttamiseen ja toiminnan laatuun, sen on hankala olla asiakaslähtöinen. Asiakaslähtöisyys edellyttää organisaatiolta joustavuutta ja ulospäin suuntautuneisuutta
- Mikäli organisaatio keskittyy vahvasti omien tavoitteiden, kuten kannattavuuden ja kustannustason säilyttämisen saavuttamiseen, organisaatio ohjautuu näiden tavoitteiden suuntaan. Jos nämä tavoitteet ovat vahvasti ristiriidassa asiakkaiden arvostusten kanssa, kokee organisaatio helposti kyvyttömyyttä toimia asiakkaan arvostusten mukaisesti.
- Asiakaskeskeiselle toimintatavalle tulee olla selkeästi ilmaistu tahtotila, tavoitteet ja johtamisen tuki. Tulkinta siitä, millaista toimintaa organisaatiolta odotetaan suhteessa asiakkaiden kanssa toimimiseen, tulee yhdistää arjen toiminnan tasolle. Asiakaskeskeisyys edellyttää strategiatason linjauksia organisaatiossa.

- Organisaation jäsenten laaja valtuuttaminen tukee asiakaskeskeistä toimintatapaa myös asiakkaiden arvostuksena. Valtuuttaminen edellyttää matalaa organisaatiokennettä, mutta myös johtamisen filosofian on tuettava päätösten tekemistä siellä, missä asiakaskokemus muodostuu.
- Toiminnan jatkuva kehittäminen ja erityisesti asiakkailta saatava palaute on asiakaskeskeisen toimintatavan kehittymisen kannalta merkittävää. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa asiakkaan ääni kuuluu vahvasti. Utelias suhtautuminen ja systemaattinen palautteen kerääminen eri menetelmillä mahdollistaa asiakkaan kannalta tärkeän tiedon kuulumisen organisaatiossa.
- Palautteen käsittelylle ja oppimiselle tarvitaan toimintamalli tai käytäntö, joka yhdistyy operatiiviseen toimintaan. Käytännettä tulee johtaa aktiivisesti.
- Yleisesti ottaen, positiivinen muutoksiin suhtautuminen tukee asiakaskeskeisyyttä organisaatiossa. Kun suhtautuminen on rakentava, myös asiakkaan puolelta tulevat muutokset ymmärretään paremmin. Tämä edellyttää asiakkaan asettamista keskiöön kaikessa toiminnassa sekä sitä, että asiakkaan rooli liiketoiminnalle ymmärretään laajasti organisaatiossa. Mikäli vain rajapinnassa toimivien suhtautuminen on tavoitteen mukainen, kokee organisaatio merkittäviä haasteita organisaatorajojen ylittävässä toiminnassa. Asiakkaat puolestaan kokevat heterogeenisena toiminnan, joka puolestaan on omiaan hämmentämään mielikuvaa organisaatiosta.
- Asiakaskeskeinen toimintatapa edellyttää vahvaa luottamuksen ilmapiiriä. Kaikki yhteistyö rakentuu luottamuksesta käsin. Mitä enemmän organisaatiossa yleensä ottaen arvostetaan ja todennetaan luottamusta vahvistavaa käyttäytymistä, sitä paremmin luottamusta syntyy. Sisäinen luottamus heijastelee myös ulkoiseen luottamuksen tasoon.
- Kun organisaatio perustuu vahvalle, tiimimäiselle työskentelytavalle sillä on paremmat mahdollisuudet tehdä kannattavaa liiketoimintaa kuin yksilöiden erinomaisuuteen perustuvalla toimintakulttuurilla. Sisäisesti vahvat tiimit eivät kuitenkaan automaattisesti ole asiakaskeskeisiä.

7 Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita

Tässä kehittämishankkeessa aineistoon valikoitiin asiakkaiden puolelta vain ostajan roolissa toimivia asiakkaiden edustajia. Projektien toteutuksen näkökulma on merkittävä osa asiakaskeskeisyyden arvioimista ja kehittämisisideoiden saamista. Tästä syystä yksi jatkotutkimuksen aihe ovat asiakkaan projektitoteutuksesta vastaavan projektijohdon, kuten työmaajohdon, näkemykset. Toinen jatkotutkimuksen aihe liittyy laajempaan organisaation asiakaskeskeisten toimintatapojen selvittämiseen. Kehittämishanke haluttiin ulottaa ainoastaan case-yrityksen suomalaisiin toimijoihin, yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta. Asiakkaiden haastatteluista kävi ilmi, että organisaation toimintatavoissa on selkeitä eroavaisuuksia eri kansallisten kulttuurien ja lokaatioiden osalta. Myös organisaation sisältä kuului näkemyksiä, jotka viittaavat

eroavaisuuksiin toiminnassa ja osittain myös luottamukseen. Kolmantena mielenkiintoisena tutkimusaiheena nähdään organisaation johdon- ja esimiesten näkemykset asiakaskeskeiseen toimintaan ja sen johtamiseen. Tällä, sekä tulosten vertailulla muun organisaation vastaaviin näkemyksiin, saattaisi olla valaisevia vaikutuksia asiakaskeskeisyyden kehittämiseksi.

Lähteet

Kirjalliset

Arantola H., Simonen K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki.

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*, Vol. 20 Iss. 5 pp. 547-567.

Barnes, S., Blake, H. & Pinder, D. 2009. *Creating and delivering your value proposition. Managing customer experience for profit.* London, Philadelphia: Kogan Pages Limited.

Bokor, C.V. 2016. Customer centric project management. Engage the customer, but don't disengage the project manager. *Journals ISSS: Proceedings of the 59th Annual Meeting of the ISSS.*

Bole, V., Fink, L. & Prašnikar, J. 2016. Customer focus competences and the dynamics of project teams. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 27, No. 2, 198-214.

Bolton, M. 2004. Customer centric business processing. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 Iss 1 pp. 44-51.

Cook, S. 2002. *Customer care. How to create an effective customer focus.* 4th edition. London: Kogan Page.

Denison Consulting 2001. Denison overview. Introduction to the Denison Model. What is unique about the Denison model of Organizational Culture? *Denison Research Notes, Volume 1* Iss. 4.

Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. & Lief, C. 2012. *Leading culture change in global organizations. Aligning culture and strategy.* San Francisco: Jossey-Bass.

Dulaimi, M. 2005. The challenge of customer orientation in the construction industry. *Construction Innovation* 2005, 5: 3-12.

Fischer, T., Fleisch, E. & Gebauer, H. 2012. *Service business development. Strategies for value creation in manufacturing firms.* New York: Cambridge University Press.

Gillespie, M., Denison, D., Haaland, S. Smerek, R & Neale, W. 2008. Linking organizational culture and customer satisfaction. Results from two companies in different industries. *European journal of work and organizational psychology.* Vol 17 Iss. 1, 112-132.

Grönroos, C. 2015. *Service management and marketing. Managing the service profit logic.* 4th edition. Chichester: John Wiley & Sons.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Keskinen, T. & Lipiäinen J. 2013. *Asiakkaan matkassa. Tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan.* Helsinki: Talentum Media.

Klaus, P. 2015. *Measuring customer experience. How to develop and execute the most profitable customer experience strategies.* London: Palgrave Macmillan.

Kohtamäki M., Hakala, H. Partanen, J., Parida V. & Wincent, J. 2015. The performance impact of industrial services and service orientation on manufacturing companies. *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 25 Iss 4 pp. 463-485.

Korhonen H., Valjakka T. & Apilo T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas. VTT tiedotteita 2598. Helsinki: Edita.

Lagrosen, S. 2001. Strengthening the weakest link of TQM - from customer focus to customer understanding. *The TQM Magazine*, Vol 13 Iss 5 pp.348-354.

Laine, M., Bamberg, J & Jokinen, P. (toim). 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Mukerjee, K. 2013. Customer-oriented organizations. A framework for innovation. *Journal of Business Strategy*, Vol 34 Iss 3 pp. 49-56.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: SanomaPro.

Paavola H. & Uusikylä M. (toim). 2013. Rajatonta rohkeutta. Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä. Tekes.

Palm. P. 2011. Customer orientation in real estate companies. The espoused values of customer relations. *Proeperty Management*, Vol. 29 No.2, 2011, 130-145.

Reason, B., Løvlie, L. & Flu, M. 2016. *Service design for business. A practical guide to optimizing the customer experience.* New Jersey: John Wiley & Sons.

Schein, E. 1997. *Organizational culture and leadership.* 2nd edition. San Fransisco: Jossey-Bass.

Schein, E. 2009. *The corporate culture survival guide.* 2nd edition. San Fransisco: Jossey-Bass

Silverman, D. 2011. *Interpreting qualitative data.* 4th edition. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Thomas, G. 2011. *How to do you're your case study. A guide for students & researchers.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Tikkanen, H & Aspara J. 2008. *Projektimarkkinointi.* Hämeenlinna: Talentum Media.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi.* 1.-3. Painos. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. *Palvelutalouden murros ja digitalisaatio. Suomen kasvun mahdollisuudet.* Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Innovaatio. 12/2015.

Vilkka, H. 2006. *Tutki ja havainnoi.* Helsinki: Tammi.

Zeithaml, V., Bitner, M., Gremler, D. & 2013. *Services marketing. Integrating customer focus across the firm.* 6th edition. New York: McGraham-Hill.

Suulliset

Business Area Managerin haastattelu 4.5.2016. Vihti.

Site Managerin haastattelu 4.5.2016. Vihti.

Daniel Denison. 3/2013. Sertifiointikoulutuksen materiaali. Viitattu 18.4.2016.

Site Manager haastattelu 3.5.2016. Vihti.

Business Area Manager haastattelu 3.5.2016. Vihti.

Demand and Supply Chain Management haastattelu. 3.5.2016. Vihti.

Projektiostaja haastattelu 11.5.2016. Vihti.

Design Service Manager haastattelu. 4.5.2016. Vihti.

Business Area Manager haastattelu. 2.5.2016. Vihti.

Project Manager haastattelu 11.5.2016. Vihti.

Purchaser haastattelu 11.5.2016. Vihti.

Purchaser haastattelu 10.5.2016. Vihti.

Sähköiset

The Hofstede centre. Combinations of dimensions. Viitattu 18.4.2016.

<https://sites.google.com/a/itim.org/hofstedecentre/>

Tilastokeskus 2016. Palvelujen liikevaihtokuvaaja. Luettu 8.4.2014.

http://www.stat.fi/til/plv/2015/12/plv_2015_12_2016-03-15_tie_001_fi.html

Valtioneuvosto 2016. Työllisyys ja kilpailukyky - kärkihankkeet. Viitattu 11.4.2016. <http://valtioneuvosto.fi/hallitusohjelman-toteutus/tyollisyys/karkihanke1/>

Julkaisemattomat

D.E. Prego Oy 2016. Denison Organisaatiokulttuurimalli. Valmennusmateriaali.

Kuortti 2014. Asiakslähtöinen johtaminen palveluliiketoiminnassa. Pro Gradu -tutkielma.

The Hofstede Model. Sertifiointimateriaali 2012. Viitattu 18.4.2016.

Kuviot

Kuvio 1: Asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat (Arantola & Simonen 2009, 3)	13
Kuvio 2: Tuotteen ja palvelun tuottajasta arvokumppaniksi (Korhonen, Valjakka & Apilo 2009, 54)	16
Kuvio 3: Malli asiakasorientoituneen organisaation kehittämiseksi (Mukaillen Mukerjee 2013, 53)	18
Kuvio 4: Asiakastiedon lähteitä ja ymmärryskeinoja (Arantola & Simonen 2009, 21)	20
Kuvio 5: Tuotteen, palvelun, toimintaympäristön ja toimittajasuhteen muodostaman kokonaiskokemuksen pitäisi vastata asiakkaan tavoitteisiin (Korhonen ym. 2011, 53)	21
Kuvio 6: Flintin ja Woodruffin (2011) malli asiakkaan haluaman arvon muutoksesta (Korhonen ym. 2011, 28)	22
Kuvio 7: Palvelun laadun kuilumalli (Zeithaml ym. 2013, 45)	23
Kuvio 8: Kulttuurin merkitys yrityksen liiketoiminnan tuloksille (D.E. Prego Oy 2016: Denison Consulting Ltd. 2013)	33
Kuvio 9: Denison malli organisaatiokulttuurin kehittämiseksi (D.E. Prego Oy 2016: Denison Consulting Ltd. 2013)	34
Kuvio 10: Kulttuurin muuttaminen muuttamalla rituaaleja, tapoja ja rutiineja (Denison ym. 2012, 158)	35
Kuvio 11: Kehittämishankkeen vaiheet	44
Kuvio 12: Siirtymä kohti palveluliiketoiminnan osaamista valmistavassa teollisuudessa (Grönroos 2015, 473)	69
Kuvio 13: Asiakaskeskeinen toiminta tulkittuna organisaatiokulttuurin tasolle	73

Taulukot

Taulukko 1: Avainasiakasanalyysitaulukko (Tikkanen & Aspara 2008, 110)	25
Taulukko 2: Haastattelut	43
Taulukko 3: Haastateltaville annetut koodit.....	45
Taulukko 4: Esimerkki teemoituksessa rakennetuista luokista	46
Taulukko 5: Avainsanat oman organisaation toiminta	48
Taulukko 6: Teemat palveluntuottajan haastatteluista	55
Taulukko 7: Asiakkaiden avainsanat kuvaamaan palveluntuottajan toimintaa	59
Taulukko 8: Teemat asiakashaastatteluista	64
Taulukko 9: Palveluntuottajan toimintaa kuvaavat ominaisuudet, vastaajaryhmät yhdistettynä	67
Taulukko 10: Arvon muodostuminen projekteissa, vastaajaryhmät yhdistettynä	68
Taulukko 11: Asiakaskokemuksen toteuttamisen tyypit (Klaus 2015, 49).....	71
Taulukko 12: Case-yrityksen asiakaskeskeisyyden teemat	72

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelukysymykset, palveluntuottaja	82
Liite 2: Teemahaastattelukysymykset, asiakkaat	83

Liite 1: Teemahaastattelukysymykset, palveluntuottaja

TAUSTA

- Kerro tehtävästäsi ja roolistasi asiakasprojekteissa?

ASIAKASKESKEISYYS

- Mitä asiakaskeskeisyys sinulle merkitsee?
- Miten organisaationne toiminta vastaa kuvaustasi asiakaskeskeisestä toiminnasta?

PROJEKTIT

- Mitkä asiat ohjaavat projektien toteutusta?
- Miten asiakkaan näkökulma tai toiveet ja tarpeet näkyy ja kuuluu projekteissa? Kuvaa omin sanoin.
- Millaisia tavoitteita asiakkaiden kanssa toimimiselle on asetettu?
- Miten organisaatio (rakenne, prosessit, käytänteet, viestintä) tukee asiakkaan asettamista tärkeään rooliin projekteissa? Mikä tukee, mikä ei tue??

ASIAKASYMMÄRRYS

- Miten suhtaudutaan asiakkaan puolelta tuleviin muutostarpeisiin
- Minkä kaiken ymmärtäminen asiakkaista on tärkeää projektien onnistumisen näkökulmasta?
- Miten tieto asiakkaan tarpeista siirtyy organisaation ymmärrykseksi?
- Miten tietoa hyödynnetään organisaation oppimisen ja liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta?

ASIAKASARVO

- Mikä teidän toiminnassa luo arvoa asiakkaille? Mitä asiakkaat arvostavat?
- Mikä toisi asiakkaille lisää arvoa toteutuessaan?

TOIMINTAKULTTUURI

- Miten kuvaisit organisaationne toimintatapaa muutamalla adjektiivilla?
- Mitä johdon puheissa painotetaan? Miksi juuri näitä asioita?
- Mistä teillä palkitaan? Mitä tapahtuu, jos tavoitteita ei saavuteta tai projektit eivät onnistu?
- Onko nykyisissä toimintatavoissanne jotain sellaista, joista pitäisi luopua tai tehdä toisella tavalla?

Liite 2: Teemahaastattelukysymykset, asiakkaat

TAUSTA

- Kerro suhteestanne kohdeyritys X kanssa
- Kerro omasta roolistasi projekteissa
- Miten kuvaisit rakentamisen toimintaympäristöä ja markkinatilannetta tällä hetkellä?

KOHDEYRITYS

- Millä sanoilla kuvaisit suhdettanne kohdeyritys X kanssa?
- Millaisena toimijana näette kohdeyritys X:n?

ASIAKASKESKEISYYS

- Mitä itse ymmärrät asiakaskeskeisyydellä?
- Miten kohdeyritys X toiminta vastaa tätä?

ARVON MUODOSTUMINEN

- Mistä tekijöistä arvo teille muodostuu?
- Mitkä ovat tärkeimmät?

KEHITTYMINEN

- Mikä toisi toteutuessaan lisäarvoa?
- Mitä sellaista toivoisitte saavanne Ruukilta, jota vielä ette saa?