

Asiantuntijapalvelun digitalisointi sisäisen tuotteistamisen tärkeys

Ann Sjökvist



Tekijä(t) Ann Sjökvist	
Koulutusohjelma Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiantuntijapalvelun digitalisointi, sisäisen tuotteistamisen tärkeys	Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 11
<p>Asiantuntijapalveluja on vaikea esitellä, tuotteistaa, digitalisoida ja myydä aineettoman luonteensa vuoksi.</p> <p>Asiantuntijaorganisaatiolla on paljon hyödyntämätöntä, huomaamatonta ja aineetonta pääomaa, joiden varaan uutta ansaintaa voidaan perustaa. Uusi palvelukonsepti voidaan rakentaa esimerkiksi tietokannan syväosaamisen ja hyvän asiakasosaamisen varaan.</p> <p>Kehittämistyön toimeksianto liittyy digitalisoituun tietokantatoimittajasta riippumattomaan aineettomaan asiantuntijapalvelukonseptiin.</p> <p>Opinnäytetyön ensimmäiseksi tavoitteeksi ja päänäkökulmaksi valittiin sisäisen tuotteistamisen tärkeys. Onko sisäinen tuotteistus yrityksen strategian hiomaton ja hyödyntämätön voimavara ja voiko se olla jopa yrityksen strategian mahdollistaja?</p> <p>Opinnäytetyön toinen toimeksianto liittyy asiantuntijapalvelukonseptin haasteisiin. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opinnoissani olen perehtynyt laajasti digitaalisten palveluiden ja tuotteistamisen teorioihin, kehittämiseen ja markkinointiin sekä uuden palvelumallin vaikutusta organisaatioon ja jopa yrityksen strategiaan. Opintojeni aikana peilasin kokemuksiani teoriaan ja löysin useita selityksiä ja ratkaisuja esille nousseisiin haasteisiin.</p> <p>Opinnäytetyön tuotos on johdolle tarkoitettu portfolio palvelukonseptista.</p> <p>Kehittämistyön ulkopuolelle jää sekä muille ryhmille kohdennetut materiaalit, että varsinaiseen asiantuntijapalveluun liittyvät tekniset määrittelydokumentit, kuvaukset ja toteutukset.</p>	
Asiasanat Aineettomuus, asiakaslähtöisyys, arvontuotto, digitalisaatio, sisäinen tuotteistus, palvelu, strategiatyö	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	2
1.2	Tutkimuksen tausta, tavoite ja rajaus	2
1.3	Työn lähteet, liitteet, rakenne ja käsitteet	4
2	Ainekset aineettomaan asiantuntijapalvelun menestystarinaa	7
2.1	Aineettoman palvelun lisäarvo	7
2.2	Asiantuntijuus, asiantuntijapalvelut asiantuntija-organisaatiossa	10
2.3	Digitalisaatio trendinä	12
2.4	Organisaation käyttäytyminen	15
2.5	Menestyvä palveluliiketoiminta	20
2.6	Tuotteistuksen monet kasvot	23
2.7	Strategia ja palvelutuotteistus	28
3	XMahdollistaja-palvelukonsepti	30
4	Muutosjohtaminen ja muutoskyvykkyys tutkimus	33
4.1	Tutkimusmenetelmä	33
5	Tuotos - Johdon palvelukonseptin portfolio	34
6	Yhteenveto ja pohdinta	35
6.1	Jatkokehitysmahdollisuudet	36
6.2	Opinnäytetyön prosessi ja oma oppiminen	37
	Lähteet	38
	Liitteet	42
	Liite 1. Palvelukonsepti pähkinäkuoressa (salassa pidettävä liite)	42
	Liite 2. Palvelukonseptin Demingin kehä (salassa pidettävä liite)	43
	Liite 3. Palvelukonseptin OEH analyysi (salassa pidettävä liite)	44
	Liite 4. SWOT – XMahdollistajan palvelukonsepti näkökulma (salassa pidettävä liite)	45
	Liite 5. SWOT – XMahdollistaja - Johdon näkökulma (salassa pidettävä liite)	46
	Liite 6. SWOT – XMahdollistaja - Asiakaspalvelun näkökulma (salassa pidettävä liite)	47
	Liite 7. SWOT – XMahdollistaja - Sovelluskehityksen näkökulma (salassa pidettävä liite)	48
	Liite 8. SWOT – XMahdollistaja - Asiantuntijan näkökulma (salassa pidettävä liite)	49
	Liite 9. Asiakassegmentti – kohderyhmät (salassa pidettävä liite)	50
	Liite 10. Muutoskyvykkyys tutkimus (salassa pidettävä liite)	51
	Liite 11. Hinnoittelu - kustannus rakenne (salassa pidettävä liite)	52
	Liite 12. Digitalisoitu asiantuntijapalvelu - kehitysehdotus (salassa pidettävä liite)	53

1 Johdanto

Digitalisaatio on tämän päivän trendisana. Digitalisoituminen tarkoittaa prosessien, asioiden tai esineiden osittaista tai täydellistä digitalisoimista. Digitalisoitumisella ymmärretään usein sähköistämistä tai automatisoimista, mutta käsitteenä se on laajempi. Digitalisaation ansioista tullaan näkemään uusia innovaatioita ja uusia ulottuvuuksia, jotka tulevat vaikuttamaan laajalti nykyisiin prosesseihin ja toimintatapoihin.

Toinen päivän trendi on aineeton arvo, joka on digitaalisen liiketoiminnan sukulainen ja joka myös tuo yrityksille menestystä useilla aloilla. Liiketoiminta sisältää hyödyntämätöntä ja joskus jopa huomaamatonta aineetonta pääomaa kuten oman alan syväosaamista, yrityskulttuuria, brändien arvoa, immateriaalioikeuksia ja asiakasosaamista.

Asiantuntijaorganisaatiolla on paljon hyödyntämätöntä ja huomaamatonta aineetonta pääomaa, jota hyödyntämällä voimme lanseerata uusia palveluja. Esimerkkinä tästä on tietokannan syväosaamisen yhdistäminen hyvään asiakasosaamiseen, josta voi syntyä toimiva palvelukonsepti.

Tietokantaan liittyvä ylläpito, valvonta ja huolto ovat useimmiten IT-lähtöisesti toteutetut. Kokemukseni mukaan harvoin huomioidaan asiakkaan liiketoiminnan vaatimuksia ja haasteita. ICT-alalla on usein kuilu asiantuntijan ja liiketoiminnan välillä. Mielestäni kuilu johtuu monesta syystä, joista vuorovaikutuksen ja yhteisen kielen löytämisen haasteet ovat yksi merkittävimmistä. Yhdistämällä asiakkaan, sovellustoimittajan ja IT-palvelutoimittajan eri näkökulmat tietokantojen tärkeydestä ja luomalla digitalisoitu palvelukonsepti varmistamaan tietokantojen eheyden ja toimivuuden, voidaan mielestäni tuottaa uutta aineetonta lisäarvoa kaikille osapuolille.

Kehittämistyön toimeksianto liittyy digitalisoituun tietokantatoimittajasta riippumattomaan aineettomaan asiantuntijapalvelukonseptiin.

Opinnäytetyön ensimmäiseksi tavoitteeksi ja päänäkökulmaksi valittiin sisäisen tuotteistamisen tärkeys. Onko sisäinen tuotteistus yrityksen strategian hiomaton ja hyödyntämätön voimavara? Pystytäänkö asiantuntijoiden ja liiketoiminnan välinen kuilu kaventamaan yhdistämällä osallistavan strategiatyön ja osallistavan tuotteistamisen tekijät kyseessä olevan palvelun muotoiluun?

Opinnäytetyön toinen toimeksianto liittyy asiantuntijapalvelukonseptin haasteisiin. Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opinnoissani olen perehtynyt laajasti digitaalisten palveluiden

ja tuotteistamisen teorioihin, kehittämiseen ja markkinointiin sekä uuden palvelumallin vaikutusta organisaatioon ja jopa yrityksen strategiaan. Opintojeni aikana peilasin kokemuksiani teoriaan ja löysin useita selityksiä ja ratkaisuja esille nousseisiin haasteisiin.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön kehittämistyön toimeksiantaja Yritys Y Oy:n LIKA-yksikkö (jäljempänä LIKA) auttaa asiakkaita tehostamaan toimintaansa ja parantamaan asiakaskokemusta monipuolisilla ja monikanavaisilla palveluilla. Yritys Y:n historia juontaa juurensa Yritys X:n Oyj -nimiseen yritykseen, joka perustettiin 1990-luvulla, sekä vuonna 1997 perustettuun Yritys Z:n Oy:öön. Nämä yhdistyivät 2005 Yritys XZ Oyj:ksi. Yritys XZ muutti nimensä Yritys Y:ksi vuonna 2008.

LIKA:n kehittämät ja ylläpitämät sovellukset seuraavat tiiviisti yhteiskunnan digitalisointitarpeita. LIKA:n sovellusten modernisointi ja manuaalisten työvaiheiden automatisointi ovat parhaillaan käynnissä. Palveluprosesseja ja lisäarvopalveluja on kehitettävä kiristyvässä kilpailussa. Tietojärjestelmien modernisointi ja manuaalisten työvaiheiden automatisointi ovat tervetulleita keinoja työn tehostamiseksi ja säästöjen aikaan saamiseksi.

Liiketoiminnan riippuvuus erilaisista ICT-sovelluksista on korkea. Sovellusten yhdistävänä tekijänä on tietokanta. Asiakkaan liiketoiminnan näkökulmasta tietokanta on paikka, missä liiketoiminnan kriittinen data sijaitsee. Siitä näkökulmasta katsottuna tietokanta on digitalisaation mahdollistaja edellyttäen, että tietokanta on toiminnassa keskeytyksettä vuoden jokaisena päivänä. Tietokannan ongelmiin liittyvät prosessit ovat yksi alue, mitä halutaan kehittää, joten digitalisoitu tietokantatoimittajasta riippumaton asiantuntijan palvelukonsepti (jäljempänä XMahdollistaja) on jatkumo tälle tavoitteelle.

1.2 Tutkimuksen tausta, tavoite ja rajaus

Toimeksiantajan sovellusten tietokantaratkaisut pohjautuvat Oraclen teknologiaan. LIKA-yksiköiden oma asiakaspalvelu-tiimi (jäljempänä Asiakaspalvelu) hoitaa yhdessä Yritys Y:n IT- palvelupisteen kanssa (jäljempänä LITEK-tiimi) asiakkailta tulleita tukipyyntöjä. Perusvalvonta kohdistuu pääsääntöisesti sovelluksiin liittyvään toimintaan. Proaktiivista tietokantaan kohdistuvaa valvontaa- ja/tai monitorointiprosessia ei ole. Ongelmien selvitystyö alkaa vasta, kun asiakkailta tulee viesti järjestelmän toimimattomuudesta.

XMahdollistajassa on kyse aineettomasta digitalisoidusta tietokantatoimittajasta riippumattomasta asiantuntijapalvelusta, joten palvelun tuoman asiakashyödyn kuvaaminen tuo lisähaasteita. Kokemukseni mukaan tietokantaan kohdistuva työ tai palvelu herättää har-

voin innostusta, mikä väistämättä aiheuttaa lisähaasteita palvelun myynnille. Siksi mielestäni on tärkeää luoda eri kohderyhmille kohdennetut sisäiset tuotteistusmateriaalit.

XMahdollistajan Visio

Palvelukonseptin tavoite on palvella ja yhdistää asiakkaan ja sovellustoimittajan näkemykset ja vaatimukset tietokantaa kohtaan huomioiden sekä IT- että asiakaslähtöiset lähtökohdat, jotta sidosryhmäkohtainen arvontuotto pysyy lupauksen mukaisena.

XMahdollistajan Missio

Digitalisoitu asiakaslähtöinen tietokantatoimittajasta riippumaton asiantuntijapalvelukonsepti, joka monitoroivalla, suunnitelmallisella, ennaltaehkäisevällä ja asiakaslähtöisellä toimintaprosessilla varmistaa tuotantokantojen toimintavarmuuden.

Kehittämistyön ensimmäinen ja päätavoite on tarkastella sisäisen tuotteistuksen tärkeyttä. Miten palvelukonsepti tulee digitalisoida, kehittää ja tuotteistaa, jotta palvelun hyödyt, edut, ominaisuudet ja lisäarvo olisivat selkeästi ymmärrettävissä, monistettavissa ja myytävissä/ostettavissa. Löytyykö hieman ja hyödyntämätön mahdollisuus sisäisen tuotteistuksen ja strategiatyön yhteen sovittamisella?

Kehittämistyön toinen toimeksianto liittyy XMahdollistaja-palvelukonseptin jalkautumisen haasteisiin. Palvelukonsepti tulee muuttamaan toimeksiantajan nykyiset manuaaliset prosessit mahdollisimman automaattisiksi. Erityisosaamista vaativa palvelu asettaa tietyt rajat digitalisoinnille. Ennaltaehkäisevämpi ja asiakaslähtöisempi toimintamalli luo eri kohderyhmille uutta lisäarvoa.

Tehdessäni opinnäytetyötäni olen samanaikaisesti suorittanut Haaga-Heliassa 'Menestyvä työyhteisö'-kurssin. Tähän kuului oppimistehtävä, jonka tavoitteena oli analysoida esimiestyötä ja alaisten käyttäytymistä. Palvelukonseptiin liittyen valitsin muutosjohtamisen onnistumisen ja suoritin muutoskyvykkyyden tutkimuksen osastollemme. Muutoskyvykkyyden tutkimuksella selvitettiin mahdolliset riskit ja haittatekijät sekä haluttiin löytää toimintamalliehdotus, jolla tuleva XMahdollistaja-palvelun muutosprojekti saadaan menestyksekkäästi läpiviedyksi.

Tutkimus suoritettiin ryhmätyönä toisen opiskelijan kanssa. Lähestymistapamme oli muutosjohtaminen ICT-projekteissa ja yleiset projektien menestystekijät yksilön ja ryhmän näkökulmasta. Muutoskyvykkyydetutkimuksessa keskityttiin erityisesti yksilön ja ryhmän odotuksiin sekä ennakoajatuksiin ja lisäksi havainnoitiin toimintaa muutostilanteessa.

Tämä on tärkeää, koska muutostilanteet saattavat olla sekä yksilölle että ryhmälle haastavia, eikä kaikilla ole luontaisesti yhtäläisiä muutosvalmiuksia (ks. liite 10).

Opinnäytetyön tuotos on johdolle tarkoitettu portfolio palvelukonseptista. Tämä on tässä virrallisessa opinnäytetyössä merkitty salassa pidettäväksi siltä osin, kun sitä ei voida sellaisenaan esittää (ks. luku 5). Kehittämistyön ulkopuolelle jää sekä muille ryhmille kohdennetut materiaalit, että varsinaiseen asiantuntijapalveluun liittyvät tekniset määrittelydokumentit, kuvaukset ja toteutukset.

1.3 Työn lähteet, liitteet, rakenne ja käsitteet

Tietokantatoimittajasta riippumaton asiantuntijapalvelukonsepti on erityisosaamista vaativa ja aineeton palvelu. Tämän vuoksi on tärkeää laatia eri ryhmille kohdennettu dokumentaatio palvelusta. Opinnäytetyön aiheeksi muotoutui yritysjohton näkökulma, joten muille ryhmille kohdennetut materiaalit jäävät tämän työn ulkopuolelle.

Opinnäytetyön lopussa löytyy lähdeluettelo ja liitteet, joista osa on salassa pidettäviä. Nämä ovat tässä virrallisessa opinnäytetyössä merkitty ”salassa pidettävä liite” siltä osin, kun niitä ei voida sellaisenaan esittää. Keskeiset käsitteet löytyvät taulukosta 1.

Ensimmäisessä teoriaosuudessa (ks. luku 2) viitekehystä tarkastellaan eri teorioiden asiantuntijoiden näkökulmista, mitkä mielestäni selittävät XMahdollistaja-palvelukonseptin jalkautumisprosessin aikana syntyneitä haasteita. Tavoite on löytää onnistumisen esteiden syyt ja mistä onnistumisen tähtiaineet luodaan, jotta palvelukonseptin jatkokehitys ja toimintaedellytys vahvistuvat.

Toinen osuus käsittelee XMahdollistaja-palvelukonseptin peruseriaatteita yleisellä tasolla (ks. luku 3). XMahdollistaja-palvelukonsepti perustuu neljään kivijalkaan: asiakaslähtöisyys, digitaalisuus, asiantuntijuus ja ennaltaehkäisevyys. Osioissa luodaan johdolle tarkoitettu palvelukonseptin portfolio (liitteet 1 - 12). Portfolion tavoitteena on selkeyttää uuden palvelukonseptin peruseriaatteet, OEH, ryhmäkohtaiset SWOT-analyysit, asiakaslähtöisyyden hyödyt, palvelun kustannusrakenne ja lisäarvon tuottolupaukset.

Kolmas osuus käsittelee LIKA-yksiköiden muutoskyvykkyyden tutkimuksen tulosta siltä osin, kun ei ole salassa pidettävä (ks. luku 4). Tutkimus on suoritettu ’Menestyvä työyhteisö’-kurssin oppimistehtävänä. Muutoskyvykkyydetutkimuksen löydöksiä tarkastellaan muutosjohtamisen ja organisaation ’luottamuksen viisi dimensioita’-teoriaa vasten. Muutoskyvykkyydetutkimus löytyy omana kokonaisuutena ”salassa pidettävä liite” osioissa (ks. liite 10).

Pohdinnoissa tarkastellaan viitekehyksen eri teorioiden näkökulmasta palvelukonseptin jalkautumisprosessin haasteita, sisäisen tuotteistuksen tärkeyttä, jatkokehitysehdotuksia sekä lisäksi reflektoin 'oma oppiminen'-osiossa, mitä itse olen oppinut opinnäytetyön prosessin aikana (ks. luku 6).

Taulukko 1. Käsitteet

Käsite	Selitys
Aineettoman arvo	"Asiakkaalle arvoa voivat tuottaa monenlaiset asiat kuten kestävyys, eettisyys, esteettisyys, käytettävyys tai jokin muu henkilökohtainen tarve tai arvo." (Työ - ja elinkeinoministeriö 2017, 7)
Asiakaslähtöisyys	"Aito asiakaslähtöisyys merkitsee asiakassuhteen kehittämistä kertamyynä asiakkuudesta kanta-asiakkuuteen ja siitä kumppanuus- ja partnerisuhteeseen sekä suosittelija-asiakkuuteen." (Tiimiakatemia Global).
Asiantuntija	"Asiantuntijalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on koulutuksensa ja työkokemuksensa perusteella muita ihmisiä paremmat tiedot ja taidot joistakin tehtävistä ja niiden hoitamisesta" (Vahvaselkä 2004, 35).
Asiantuntijaorganisaatio	"Asiantuntijaorganisaatio tuottaa ja markkinoi asiantuntijapalveluita. Asiantuntijaorganisaation keskeinen pääoma on yksilöihin sitoutunut tietopääoma, jota pyritään johtamaan siten, että yritys voi tarjota liikeideansa pohjalta asiakkaalleen lisäarvoa". Esim. Konsultointi, analysointi ja suunnittelu (Vahvaselkä 2004, 41.)
Asiantuntijapalvelu	"Asiantuntijapalvelut ovat usein aineettomia ja hyvin abstrakteja. Aineettomuus merkitsee sitä, että palveluja on vaikea esitellä ja myydä, ja ostaminen on ikään kuin 'hyppy tuntemattomaan'". (Vahvaselkä 2004, 35.)
Digitalisaatio	Liiketoimintamallien muuttaminen digitaalitekniikan avulla, jotta syntyy uusia mahdollisuuksia, tuloja, tuottaa lisäarvoa ja synnyttää uutta liiketoimintaa. Digitalisaatio (englanniksi digitalisation) on prosessi, jolla yritys siirtyy digitaaliseen liiketoimintaan. (Gartner.)
Digitalisoituminen	Tapahtuu, kun prosesseja, asioita tai esineitä joko kokonaan tai osittain digitalisoidaan. (Ilmarinen & Koskela 2015a, 22).
Digitoida	"muuntaa (aineisto) digitaaliseen muotoon." (Tampereen teknillinen yliopisto). (huom. digitoida = digitalisoida (Kielitoimisto).)
Digitoiminen	Sana/selitys ei löytynyt 17.5.2017 (Kielitoimisto) (englanniksi "Digitising" (Linguee))
DBA	Tietokannan hallinnointityötä tekevä henkilö. (englanniksi Database Administrator). (TechTarget 2005).
Kumppanuus	"Tarkoittaa yhteyttä, joka mahdollistaa tiedon, osaamisen ja tietopääoman jakamisen osallisten kesken. Mitä enemmän yrityksellä on tietopääomaa, sitä kiinnostavampi se on kumppanina." (Tiimiakatemia Global.)
NDP	Tuotekehitys (englanniksi New Product Development) (TechTarget 2016).
Sisäinen tuotteistaminen	"palvelutuotannon kuvaamista ja yhdenmukaistamista. Palveluprosessin, toimintatapojen ja vastuiden kuvaaminen ja määrittäminen ovat sisäisen tuotteistamisen perustehtäviä". (Tuominen ym. 2015, 5.)
Ulkoinen tuotteistaminen	"asiakkaille näkyvien palveluelementtien kuvaamista ja kiteyttämistä" (Tuominen ym. 2015, 5).
XMahdollistaja	Digitalisoitu tietokantatoimittajasta riippumaton aineeton asiantuntijan palvelukonsepti

2 Ainekset aineettomaan asiantuntijapalvelun menestystarina

Mitkä ovat menestyneiden tuotteiden ja/tai palveluiden rakennusaineet? Tässä osuudessa tarkastellaan teorioita, mitkä mielestäni vaikuttavat digitalisoidun aineettoman asiantuntijapalvelun menestykseen. Nämä ovat

- aineettoman palvelun lisäarvo (ks. luku 2.1)
- asiantuntijuus, asiantuntija ja asiantuntijaorganisaatio (ks. luku 2.2)
- digitalisaatio trendin mahdollisuudet, uhat ja mitä digitalisaatio tarkoittaa (ks. luku 2.3)
- organisaation käyttäytyminen ja luottamuksen viisi dimensiota (ks. luku 2.4)
- palveluliiketoiminnan kehittäminen (ks. luku 2.5)
- tuotteistuksen käsite (ks. luku 2.6)
- strategia ja palvelutuotteistus (ks. luku 2.7).

2.1 Aineettoman palvelun lisäarvo

Tässä osioissa tarkastellaan, mitä on aineeton palvelu ja mihin aineettoman palvelun lisäarvo perustuu sekä asiakkaan että yritystoiminnan näkökulmasta. Lisäksi reflektoidaan XMahdollistaja-palvelukonseptin näkökulmasta, löytyykö asiantuntijoiden esille tuomista näkemyksistä lisäarvon ja aineettomuuden tunnusmerkkejä.

Liiketoiminnan peruseriaatteiden mukaisesti yrityksen pitäisi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, josta asiakas on valmis maksamaan. Arvontuoton tulee olla tuotantokustannuksia suurempi. Sellaisen yrityksen toimintaedellytykset ovat heikot, joka ei pysty tarjoamaan asiakkaalle arvontuottoa. (Yritystoiminta 2017.)

Asiakkaan on helpompi arvioida fyysisen tuotteen kuten esimerkiksi auton, ruokakaupan tuotteiden tai esimerkiksi lapion tuottamaa lisäarvoa verrattuna aineettomaan tuotteeseen tai palveluun. (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2015, 6 - 7.)

Elinkeinoministeri Olli Rehnin (2015, 4) mukaan

Aineeton arvonluonti, sen tunnistaminen ja elinkeinopolitiikan jalostaminen sitä tukeväksi ovat se ehkä eniten kehittämistä kaipaava Suomen menestymisen mahdollisuus. Sen sukulainen digitaalinen liiketoiminta saa kasvavaa huomiota, mutta sekin kumpuaa vielä suurelta osin teollisen valmistuksen ajatusmallista.

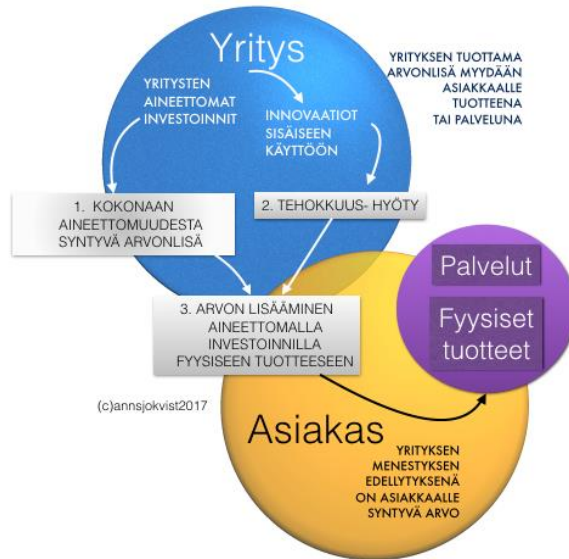
Puusan Anun mukaan (2015, 30) aineettomalla pääomalla tarkoitetaan, ei konkreettista pääomaa, joka tuottaa tulevaisuudessa sekä voittoja että arvoa, muttei ole suoraan rahassa mitattavissa.

Jyrki Ali-Yrkön ja Mika Pajarisen (2015, 8 - 9) mukaan investoimalla aineettomaan pääomaan yritykset saavuttavat hyötyjä kolmella eri osa-alueella (ks. kuva 1)

1. kokonaan aineettomuudesta syntyvä arvonlisä
2. tehokkuus-hyöty
3. arvon lisääminen aineettomalla investoinnilla fyysiseen tuotteeseen.

Alla olevassa kuvassa 1. nähdään yllä mainitut hyödyt arvonlisän jalostusprosessina

MITEN AINEETTOMAT INVESTOINNIT MUUTTUVAT ARVONLISÄKSI



Kuva 1. Aineettomat investoinnit arvonlisä (mukailtu Ali-Yrkkö & Pajarinen 2015, 8)

Ali-Yrkön ja Pajarisen näkemyksen (2015, 9) mukaan tuotteiden/palvelujen tuottamisen tehostaminen, henkilöstön koulutus, uusien myynti- tai markkinointitapojen kehittäminen ovat esimerkkejä toiminnan parantamisesta. Aineettomilla investoinnilla tavoitellaan sisäisen toiminnan parantamisen hyötyjä. Hyötyjä tulee kuitenkin aina peilata saavutettujen palvelujen tai tuotteiden myynnin ja kassavirran kautta.

Gävertin & Tikan (2015, 13 - 14) mukaan uuden aallon menestystarinoiden taustalta löytyy strategista designosaamista, verkottuneita liiketoimintamalleja, oivaltavaa kasvuhakerointia sekä älykkäitä teknologioita

Arvonluonnin ja yritystoiminnan uudella aallolla yhä useampi yritys on oivaltanut, että pelkän taloudellisen ja funktionaalisen arvon luominen ei enää riitä markkinoilla menestymiseen, vaan yrityksen tulisi pyrkiä synnyttämään myös laajaa kulttuurista ja sosiaalista arvoa. (Gävert & Tikka 2015, 13 - 14.)

Vuonna 2014 strateginen tutkimus- ja design-toimisto Wevolve julkaisi yhdessä Tekesin kanssa "Arvonluonnin uusi aalto"-raportin. Raportti perustuu tapaustutkimuksiin ja kah-

teenkymmeneen asiantuntijahaastatteluun uuden aallon arvonluonnin ja innovaation osaavista yrityksistä sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa. Yrityksiä kuten Airbnb, IBM, Intel, Patagonia ja Warby Parker osallistui tähän tutkimukseen. Raportti kuvaa miten nykyajan menestyvät yritykset tulevat hyödyntämään uuden aallon yritystoiminnan periaatteita ja tapoja. (Gävert & Tikka 2015, 13 - 14.)

Gävert ja Tikan (2015, 13 - 14) mukaan menestyksen edellytykset ja toiminnan lähtökohdat voidaan jakaa neljään periaatteeseen (ks. kuva 2)

- Muuttuvassa maailmassa tulee ennakoida toimialansa disruptiivisia muutoksia.
- Kehitystyötä ohjaa yrityksen strategia ja visio.
- Yrityksellä tulee olla innovatiivinen muutoshalukkuus.
- Palvelumuotoilu mahdollistaa uusia asiakaskokemuksia.



Kuva 2. Menestyksen edellytyksen neljä periaatetta (mukailtu Gävert & Tikka 2015, 14)

Anu Puusan (2015, 30 - 33) mukaan yhteiskunnassa olemme siirtyneet osaamisperusteiseen talouteen. Puusan mukaan aineettoman pääoman merkitys on korostunut. Hän korostaa, että yrityksen menestyminen riippuu siitä, miten halukas organisaation henkilöstö on jakaa tietoaan, taitojaan ja osaamistaan (ks. kuva 3).

*Inhimillisen potentiaalin,
kuten osaamisen ja kokemuksen
hyödyntäminen, edellyttää
oikeanlaista ilmapiiriä
ja johtamistapaa,
jotka mahdollistavat ja
kannustavat työntekijöitä
esimerkiksi jakamaan
itselleen kertynyttä
arvokasta hiljaista tietoa.*

Kuva 3. Johtaminen arvonluonnin välineenä (Puusa 2015, 30 - 33)

XMahdollistaja-palvelukonsepti täyttää hyvinkin mielestäni aineettomuuden tunnusmerkit. Tietokanta vaatii yleisesti asiantuntijuutta ja erityisosaamista, mitkä kokemukseni mukaan kehittyvät työkokemuksen ja koulutuksen avulla. Seuraavaksi tarkastellaan, mitä tarkoitetaan asiantuntijuudella ja asiantuntijapalvelulla sekä yksilön että organisaation näkökulmasta.

2.2 Asiantuntijuus, asiantuntijapalvelut asiantuntija-organisaatiossa

Vahvaselän (2004, 33 - 37, 41) mukaan aineettomat ja abstraktit asiantuntijapalvelut ovat asiantuntijaorganisaation keskeinen pääoma, joka on sitoutunut yksilöihin. Aineettomia palveluita rakentuu ja henkilöityy helposti yksittäisiin henkilöihin, joiden varaan yrityksen imago ja maine nojaa. Vahvaselkä (2004, 33) korostaa yksilöihin sitoutuneen tietopääoman merkitystä.

”Asiantuntijaorganisaation keskeinen pääoma on yksilöihin sitoutunut tietopääoma, jota pyritään johtamaan siten, että yritys voi tarjota liikeideansa pohjalta asiakkaalleen lisäarvoa” (Vahvaselkä 2004, 33).

Osaamisen johtaminen on Vahvaselän (2004, 33) mukaan tärkeässä ja keskeisessä roolissa asiantuntijaorganisaatiossa. Yrityksen strategiasta, visioista ja yrityksen tavoitteista syntyy ydinosaamisen ja muun tarvittavan osaamisen kuva. Jotta organisaation toimintamallit ja prosessit, työ ja sen tuotokset voidaan muuttaa rahaksi, tulee ne dokumentoida tavalla tai toisella. Asiantuntijuus kehittyy erilaisista työkokemuksista ja koulutuksella. On

normaalia, että asiantuntija siirtyy yhdestä osaamisen muodosta toiseen, noviisista harjoittelijasta erityisosaavaksi ekspertiksi ja samalla myös asiantuntijan arvoasema kasvaa.

Vahvaselän näkemyksen (2004, 33) mukaan on myös tärkeää, että asiantuntijalla on sosiaaliset taidot. Verkostoitumisen, viestinnän ja esiintymisen taidot ja kuulijan huomioiminen luovat liike-elämälle lisäarvoa.

Keskisen ja Lipiäisen (2013, 10) mukaan liiketoiminta rakentuu pitkälti pirstaloituneiden ja erityisosaamista vaativien vastuiden varaan. Yrityksen toiminnan syväosaaminen, data ja informaatio ovat levinneet ja hajonneet hallitsemattomasti erilaisiin siiloihin yrityksen sisällä. Näin ollen esimiehillä, työntekijöillä ja etenkin johdolla on vaikeuksia ymmärtää liiketoiminnan ja osaamisen kokonaiskuva.

Aineettoman pääoman johtaminen ja hyödyntäminen vaatii Anu Puusan (2015, 30 - 33) mukaan johdolta valmiutta ja kykyä kriittisesti analysoida johtamisen tapaa, omaa johtamisosaamista ja omaa asennetta johtamiseen oman toimintaympäristön näkökulmista.

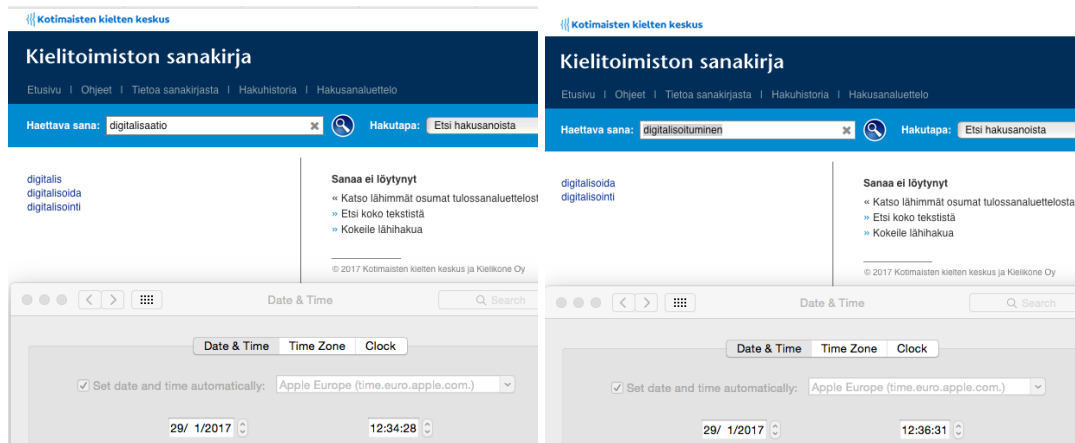
Tässä osiossa tarkasteltiin Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän tutkimuksen tuotosta, jossa on muun muassa elinkeinoministeri Olli Rehnin ja muiden asiantuntijoiden näkemys aineettoman pääoman merkityksestä, sen investointihyödyistä ja mahdollisista lisäarvon tuottomahdollisuuksista. Lisäksi tarkasteltiin sitä, miten Vahvaselkä ja Puusa näkee asiantuntijaorganisaation, yksilöiden sitoutuneisuuden merkityksen ja halun jakaa kokemustaan ja osaamistaan. Heidän mukaansa kaikki riippuu työpaikan ilmapiiristä ja johtamistavasta.

XMahdollistaja-palvelukonsepti perustuu asiantuntijuuteen, mikä kokemuksen mukaan vaatii asiantuntijalta monen vuoden työpanostusta. Toimeksiantajan yksiköille suoritettussa muutoskyvykkyys tutkimuksessa vahvistui mielestäni Puusan näkemykset ilmapiirin ja johtamisen tärkeydestä (ks. liite 10). Menestyvän työyhteisön muutoskyvykkyys tutkimuksen kautta selvisi käsittääkseni myös, että asiakaslähtöisyys-käsitteen merkitys voi olla ihmisillä erilainen. Toiselle asiakaslähtöisyys tarkoittaa ”Installoin asiakkaan tilaaman sovelluksen” ja toiselle se tarkoittaa ”Käyn jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa löytääkseni ratkaisun hänen ongelmiinsa”. XMahdollistaja-palvelukonseptin neljästä kivijalasta on tähän mennessä tarkasteltu ”asiantuntijuutta” ja sivuttu ”asiakaslähtöisyyttä”. Seuraavaksi tarkastellaan ”digitaalisuutta” eräiden asiantuntijoiden näkemyksen kautta. Mitä tarkoittaa digitalisaatio ja mistä syntyy mahdolliset lisäarvon tuottomahdollisuudet?

2.3 Digitalisaatio trendinä

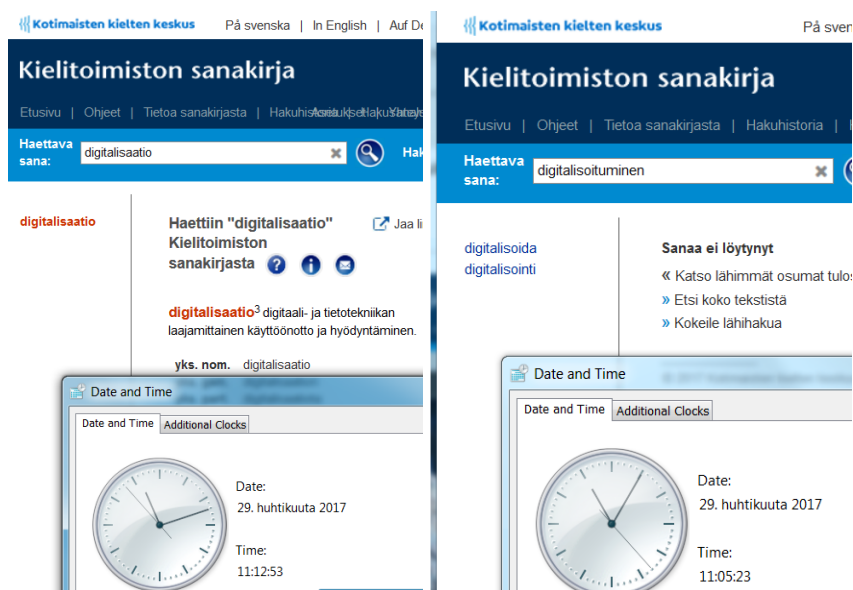
Aikakautemme suurin muutosvoima on digitalisaatio. Ihmisten tapa ostaa tuotteita, hoitaa asioita, hankkia informaatiota, olla vuorovaikutuksissa muiden kanssa ja jakaa kokemuksia on radikaalisti muuttunut ja tulee muuttumaan. Ellei yritykset uudista toimintatapojaan ja osaamistaan, syntyy riski, että yritystoiminta siirtyy häviäjän joukkueeseen. (Ilmarinen & Koskela 2015a, 13.)

Ilmarisen ja Koskelan (2015a, 22) mukaan digitalisaatio-termille ei ole virallista tai edes kunnollista määritelmää. Tarkistettuani 29.1.2017 sanoja ”digitalisaatio” ja ”digitalisoituminen” Kielitoimiston kotisivulta, tämä näyttää edelleen pitävän paikkansa (ks. kuva 4).



Kuva 4. Kielitoimiston hakutulos sanoilla ”digitalisaatio” ja ”digitalisoituminen” (29.1.2017)

Ilmarisen ja Koskelan väite aikakautemme suurimmasta muutosvoimasta tuntuu mielestäni myös pitävän paikkansa. Tarkistin sanat kolme kuukautta myöhemmin, jolloin toinen sanoista löytyi (ks. kuva 5).



Kuva 5. Kielitoimiston hakutulos sanoilla ”digitalisaatio” ja ”digitalisoituminen” (29.4.2017)

Ilmarisen ja Koskelan (2015a, 22) mukaan digitalisaation taustavoima on digitalisoituminen, mitä tapahtuu, kun prosesseja, asioita tai esineitä joko kokonaan tai osittain digitalisoidaan.

Gartner on maailman johtava tietotekniikan tutkimus- ja konsultointiyritys. Heidän mukaansa digitalisaatio on liiketoimintamallien muuttamista digitaalitekniikan avulla, jotta syntyy uusia mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa, synnyttää uutta liiketoimintaa ja näiden avulla synnyttää uutta kassavirtaa yrityksille. Digitalisaatio on prosessi, jolla yritys siirtyy digitaaliseen liiketoimintaan. (Gartner.)

Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun professori Matti Pohjola on tutkimuksessaan (2014, 4) selvittänyt mikä on digitalisaation merkitys Suomessa. Hänen mukaansa talouskasvu on suuresti riippuvainen ICT:stä ja hän näkee ICT-alan digitalisaation suurimpana tuottavuusvaikuttajana ja mahdollistajana. Hänen mukaansa sekä talouspolitiikan päätöksen teossa että yritysten strategiavalinnoissa näkyy digitalisoitumisen tuottavuushyötyjen ja konkretisoimisten vaikutus.

Pohjolan (2014, 4) mukaan ”Teollinen internet voi kiihdyttää työn tuottavuutta yhtä paljon kuin tieto- ja viestintä teknologia 1990–2000-luvuilla”.

EU:n Eurooppa 2020-kasvustrategian perusteella Suomi on ykkönen mitattaessa talouden osallistuvuutta, kestävyyttä ja älykyyttä. Suomi on talouden älykkyyden mittarilla paras innovatiivisuudessa, koulutuksessa ja digitaalisuudessa. Näiden faktojen valossa lähtökohdat digitalisaation hyödyntämiseksi meillä ovat hyvät. (Pohjola 2014, 36).

Digitalisoituminen on talouskasvulle hyödyllinen ilmiö ja on liiketoiminnan uudistamisen väline. Yritysten kasvuun, laatuun ja kuluihin pystytään vaikuttamaan digitalisaation avulla. (Ilmarinen & Koskela 2015b, 25/195.)

Asiantuntijoiden mielestä Suomesta löytyy edellytykset menestymiseen. Riittääkö tämä tieto vai mitkä edellytykset tulee löytyä organisaatiolta, jotta digitalisaatio trendissä syntyy innovatiivisuutta ja luovuutta? Tarvitaanko avointa yrityskulttuuria ja yritysjohton luottamusta omaan henkilöstöön ja henkilöstön luottamusta yritysjohtoon? Tarkoittaako digitalisaatio automaattisesti vain mahdollisuutta vai voiko sen kokea myös uhkana? (mts. 4, 36) Seuraavaksi tarkastellaan eräiden suomalaisten yritysjohtajien näkemyksiä tästä.

Digitalisaatio, uhka vai mahdollisuus

Ilmarisen ja Koskelan (2015a, 230) mukaan yrityksen johto joutuu myös käsittelemään inhimillistä muutosvastarintaa digitalisaation yleistyessä.

IBM:n toimitusjohtaja Haukkovaaran (Digitalist network) mukaan digitalisaatiossa muutosherkkyys vaatii edelleen vahvaa kokemusta perusliiketoiminnan ansaintamalleista sekä syvällistä ymmärrystä teknologian peruseräistä.

Teknologiajohtaja Ari Heiniön Hitachi Data Servicestä (2017, 12) mukaan ”Asiakkaiden liiketoimintaympäristö muuttuu niin nopeasti, etteivät he enää kykene sitoutumaan kolmen, saati viiden vuoden jaksoihin”.

CA Technologies:n Suomen maajohtaja Pasi Vilénin (2017, 13) mukaan ”Tärkeintä on ymmärtää, että muutos koskee koko organisaatiota ja että sen toimintatapa ja – prosesseja tulee muuttaa”.

CGI:n asiakaslehdessä (2017, 13) korostetaan, että ”digitalisaatio pakottaa jokaisen toimialan ja organisaation muutokseen. Samalla se tarjoaa mahdollisuuden tehdä asiat tehokkaammin, tuottavammin ja asiakaslähtöisemmin”.

Cisco Systemsin tekninen johtaja Timo Jolkinin (2017, 13) mukaan ”Isoin haaste yrityksessä on kulttuurin, ihmisten kanssakäymisen ja työn tekemisen muutos”.

Digitalisaatio tulee perinpohjaisesti muuttamaan sekä teollisuuden että kuluttajien näkemyksiä. Tämä tuo kustannussäästöjä ja tehokkuutta liiketoimintaan. Erilaisia järjestelmiä tullaan yhdistämään datan avulla. Tullaan myös näkemään uusia palveluita ja uusia ammatteja. (mts. 230, 12 - 13). Mäntylän (2015) näkemyksen mukaan rahan liikkuminen tulee muuttumaan, kun kuluttajat mieluummin ostavat palveluita perinteisten tuotteiden sijaan.

Digitalisaatio tulee tuomaan uusia toimintatapoja, prosesseja ja palveluja. Uusi trendi tuo myös pelkoja ja epävarmuutta. Monen ihmisen työ tulee muuttumaan. Monien nykyinen työ lakkaa ja on opiskeltava uusi ammatti. (Ilmarinen & Koskela 2015b, 84/185.)

Tässä osiossa todettiin, että eräiden asiantuntijoiden mukaan digitalisaation tuomat mahdollisuudet, haasteet ja uhat olivat laajaulotteiset. XMahdollistaja-palvelukonsepti täyttää mielestäni digitalisuuden tunnusmerkit. Innovatiivisuus ja luovuus ovat mielestäni tarpeen, kun erityisosaamista ja asiantuntijuutta luontevasti digitalisoidaan. XMahdollistaja-

palvelukonseptin ansioista on luotu uusia toimintamalleja, mikä tehostaa tietokannasta tulleiden häiriöilmoitusten ratkaisun löytämistä ja asiakas kokee lisäarvona tietokannan luotettavuuden. Seuraavaksi tarkastellaan löytyykö organisaation käyttäytymisen ja organisaation luottamuksen 'viisi dimensiota' -teoriasta vastauksia muutoskyvykkyyteen ja/tai muutosvastarintaan.

2.4 Organisaation käyttäytyminen

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on tarkastella eri teorioiden asiantuntijoiden näkökulmia, mitkä voisivat selittää XMahdollistaja-palvelukonseptin jalkautumisprosessin aikana syntyneitä haasteita. Tähän mennessä on tarkasteltu aineettomuutta, digitaalisuutta, asiantuntijuutta ja näiden tuomaa lisäarvoa, tuottomahdollisuutta ja menestyksen tekijöitä.

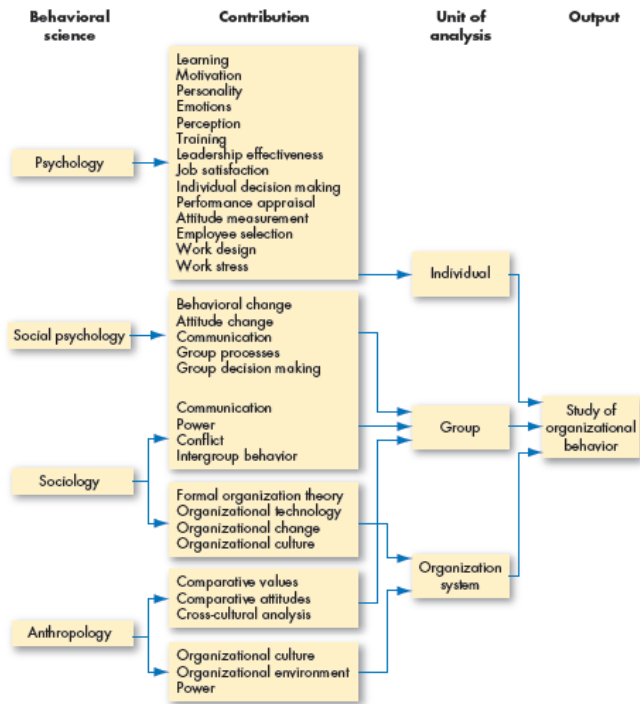
Edellisissä osioissa asiantuntijoiden mukaan digitalisaatio on tulevaisuuden mahdollistaja, mikä tulee muuttamaan nykyiset toimintamallit ja toimintaprosessit. Asiantuntijat mainitsivat, että digitaalisuus tulee myös synnyttämään pelkoja ja vastarintaa ja tulee vaatimaan yritysjohtolta näkemystä ja rohkeutta. Tässä osioissa tarkastellaan pelkoja ja vastarintaa organisaation käyttäytymisen ja luottamuksen soveltavan tieteen kautta.

Organisaation käyttäytyminen (englanniksi organizational behavior) on soveltava tiede. Tämä tiede perustuu joukkoon käyttäytymistieteitä kuten antropologiaan, psykologiaan, sosiologiaan ja sosiaalipsykologiaan. Sosiaalipsykologialla tutkitaan ihmisten vaikutusta toisiinsa ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Tämän soveltavan tieteen pääasiallinen tutkimuskohde liittyy ”muutokseen”. Sosiaalipsykologia tutkii myös, miten eliminoidaan esteet ja miten muutos otetaan vastaan. (Robbins & Judge 2015, 46 - 47.)

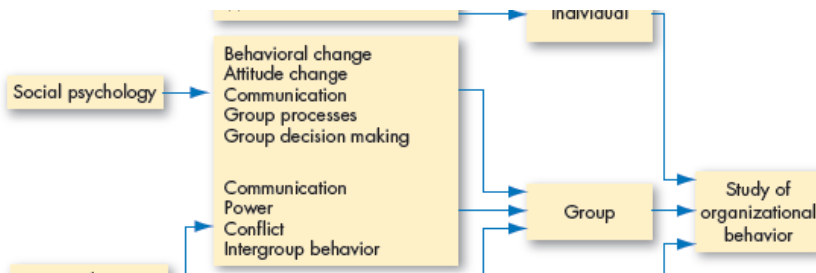
Robbinsin ja Judgen (2015, 46 - 47) mukaan sosiaalipsykologian avulla arvioidaan organisaation muutosta, ymmärretään lainalaisuuksia, muutetaan asenteita, tunnistetaan viestintämallit ja rakennetaan luottamusta. Organisaation käyttäytymisen teorian mukaan sosiaalipsykologia vaikuttaa ihmisten muutoskyvykkyyteen (ks. kuvat 6 ja 7).

Exhibit 1-3

Toward an OB Discipline



Kuva 6. Organisaation käyttäytymisen merkittävimmät myötävaikuttajat (Robbins & Judge 2015, 46)



Kuva 7. Sosiaalipsykologia teorian avaintekijät (Robbins & Judge 2015, 47)

Organisaation käyttäytymisen teorian mukaan sosiaalipsykologia vaikuttaa ihmisten muutuskäytökseen ja siksi mielestäni sen merkitys ja ymmärtäminen tulee nousemaan tärkeään rooliin, kun liiketoiminta suuntaa digitalisaation maailmaan. Syntyykö henkilöstön muutuskäytökkyys itsestään, kun perustellaan digitalisaation hyödyt, mahdollisuudet ja sen lisäarvo yritykselle? Vai onko tarpeellista ensiksi luoda luottamus johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden välille? Seuraavaksi tarkastellaan, organisaation luottamuksen teorioita.

Organisaation luottamus - menestyksen tekijä

Shockley-Zalabakin, Morrealen ja Hackmanin (2010, 22, 44 - 45) mukaan luottamus on organisaation menestyksen tärkein tekijä. He suorittivat maailmanlaajuisen tutkimuksen vahvistamaan omia väitteitään. Tutkittavia henkilöitä tuli neljältä eri mantereelta, eri kulttuureista ja uskontoryhmistä. Näiden tutkittavien ihmisten arvot olivat hyvin erilaiset. Tut-

kimustulokset osoittivat, että organisaation luottamus on tärkeä ja se perustuu viiteen peruspilariin. Näin syntyi Shockley-Zalabakin ym. niin kutsuttu ”organisaation luottamuksen indeksi” (ks. kuva 8). Epäluottamus luo Shockley-Zalabak ym. (2010, 24) mukaan ”Me Te”-asetelman (englanniksi ”Distrust Contributes to “We Versus Them” Behavior”).

Organizational Trust Index



Kuva 8. Organisaation Luottamuksen indeksi (mukailtu Shockley-Zalabak ym. 2010, 45)

Shockley-Zalabakin ym. organisaation luottamuksen indeksi koostuu viidestä perusarvosta, jotka seuraavaksi esitellään vähän tarkemmin. Näistä selviää tarkemmin mistä on kyse.

Competence Dimension: Strategy, decisions, quality, capabilities, leadership, efficiency, effectiveness, achievement of objectives

Kuva 9. Kompetenssi - luottamuksen 1. ulottuvuus

Kompetenssin ("Competence") rakennusaineet ovat Shockley-Zalabakin ym. (2010, 49) mukaan organisaation strategia, johtaminen, päätökset, laatu ja kyky vastata toimintaympäristön haasteisiin (ks. kuva 9).

Openness and Honesty Dimension: Communication about problems, constructive disagreements, job-related decisions, keeping confidences, performance evaluations, job-related problems, decision making, long-term strategic direction

Kuva 10. Avoimuus ja rehellisyys - luottamuksen 2. ulottuvuus

Avoimuuden ja rehellisyyden ("Openness & Honesty") rakennusaineet heijastavat Shockley-Zalabakin ym. (2010, 52) mukaan muun muassa organisaation tapaa käsitellä ja viestittää ongelmia. Asiat, kuten rakentava palautteen anto, strateginen tulevaisuuden visio, luottamus, suoritusten arviointi ja työhön liittyvät vuorovaikutukset päätöksistä ja ongelmista, vaikuttavat tähän ulottuvuuteen (ks. kuva 10).

Concern for Employees/Stakeholders Dimension: Listening to employees, acting on employee ideas, concerns, needs; leadership communication; leadership listening; leadership description of employees, employment policies, and practices

Kuva 11. Välittäminen - luottamuksen 3. ulottuvuus

Välittämisen ("Concern for Employees / Stakeholders") luottamuksen ulottuvuus syntyy Shockley-Zalabakin ym. (2010, 54) mukaan viestinnän ja vuorovaikutuksen voimalla. Välittämisen tunne nousee organisaatiossa, kun työntekijöille ja sidosryhmille tulee tunne, että heidän näkemyksiään kuunnellaan, niistä välitetään ja ne otetaan huomioon (ks. kuva 11).

Reliability Dimension: Commitments, follow-through, steadiness, consistent behaviors, consistent explanations

Kuva 12. Luotettavuus - luottamuksen 4. ulottuvuus

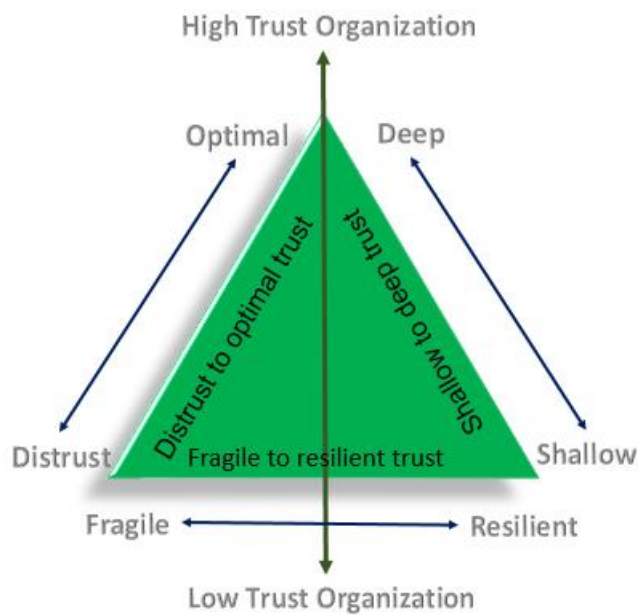
Luotettavuuden ("Reliability") rakennusaineet ovat Shockley-Zalabakin ym. (2010, 57) mukaan ydinjohdon ja esimiesten annettujen lupauksen täytäntöönpanot, sitoutuminen, johdonmukaisuus ja käyttäytyminen (ks. kuva 12).

Identification Dimension: Connection to peers, management, the entire organization, values similar to peers, values similar to management

Kuva 13. Yhteisöllisyys - luottamuksen 5. ulottuvuus

Yhteisöllisyyden ("Identification") rakennusaineet ovat Shockley-Zalabakin ym. (2010, 60) mukaan normaaleja perusarvoja. Yksilön omat arvot ja arvomaailma heijastuvat sekä omaan että koko organisaation, johdon ja työkavereiden päivittäiseen työhön (ks. kuva 13).

Shockley-Zalabakin ym. (2010, 22, 38) mukaan luottamus on koko ajan läsnä organisaatiossa. Luottamusta joko on tai ei ole ja luottamus kohdistuu sekä organisaatioon että yksilöön. Yksilön luottamus perustuu omaan henkilökohtaiseen kokemukseen. Organisaation luottamukseen vaikuttaa monta asiaa, kuten esimerkiksi ihmisten tunteet, tavoitteet, erilaiset käytösmallit, asioiden tulkinnat ja ymmärrys. Heidän mukaan luottamuksen jatkumoa tulee tarkastella kolmesta näkökulmasta ja siksi he kehittivät ”luottamuksen pyramidin”, jolla asia havainnollistetaan (ks. kuva 14).



Kuva 14. Luottamuksen pyramidi (mukailtu Shockley-Zalabakin ym. 2010, 38)

Shockley-Zalabakin ym. (2010, 39) mukaan luottamus on kaikki kaikessa toimivassa organisaatiossa ja heidän näkemyksensä mukaan se millä menestys rakentuu “Trust is Fundamental for Bottom-Line Results”.

Tässä osioissa tarkasteltiin organisaation käyttäytymistä ja mitkä ovat luottamuksen kivijalat. XMahdollistaja-palvelukonseptin jalkauttamisen haasteiden syiden selitykset paljastuivat ”muutoskyvykyys tutkimuksen” avulla (ks. liite 10). Yksikössä koettiin, että avoimuus, luottamus, yhteisöllisyys ja rehellisyys ovat tärkeitä työyhteisön toiminnan ja ilmapiirin kannalta. On mielestäni selvää, että ICT-muutosprojektin onnistumisen kannalta edellä mainittujen luottamuksen dimensioiden lisäksi on elintärkeää löytää resurssit, tahto ja mandaatti, jolla XMahdollistaja kehitysprojektin onnistumisen mahdollisuudet kasvavat.

Seuraavassa osioissa tarkastellaan asiantuntijoiden teorioita siitä, mistä menestyvä palveluliiketoiminta syntyy ja mitä tarkoittaa asiakaslähtöisyys ja IT-lähtöisyys.

2.5 Menestyvä palveluliiketoiminta

Asiakaskeskeisyys ja menestyvä liiketoiminta eivät riipu siitä tarjotaanko asiakkaalle fyysisiä tuotteita vai palveluja. Kyse on enemmän siitä, miten yritys suhtautuu asiakkaaseensa ja miten syvälle asiakkaan tarpeisiin paneudutaan. Nähdäänkö asiakas pelkästään tuotteen vastaanottajana vai aktiivisena pitkäaikaisena kumppanina, jolle tarjotaan tavaran tai palvelutuotteen sijaan valikoituja hyötyjä ja ratkaisuja liiketoiminnan ja arjen prosesseihin. Asiakkaan arjen ja liiketoiminnan käytäntöjen ymmärtäminen ja tunteminen ovat toimialasta riippumatta menestyvän palveluliiketoiminnan keskeisiä kulmakiviä. (Arantola & Simonen 256/2009, 1 - 4.)

Miten tulee vahvistaa asiakaskokemusta, jotta asiakkaan uskollisuus pysyy? Keskisen ja Lipiäisen (2013, 157) mukaan tärkeimmät kehitysneuvot ovat:

- Pyri ymmärtämään motiivit ja kontekstit, jossa asiakkaat käyttävät palveluitasi ja tuotteitasi.
- Jatkuva henkilökohtainen vuorovaikutus asiakkaan kanssa on elintärkeä.
- Käytä kerättyä asiakastietoa. Esim. kanta-asiakuuteen liittyvät lupaukset eivät saa pettää.
- Analogisten viestintäkanavien arvostus on digitaalisen viestinnän aikakaudella noussut. Monet ”Premium” – asiakkaat arvostavat henkilökohtaista puhelua, perinteistä paperipostia tai kasvokkain käytä keskustelua.

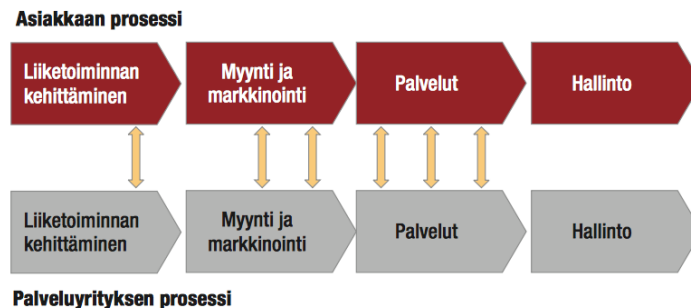
Tuotelähtöinen ajattelumalli

Monilla yrityksillä on hyvin tuotelähtöinen liiketoimintamalli, jolloin tarvitaan täyskäännös, jotta organisaatio oppii katsomaan tuotteita ja palveluja asiakkaiden silmin. Pelkästään omaan tuotteeseen tai palveluun tuijottaminen ei välttämättä auta asiakasta hänen tarpeessaan. Asiakstarpeen huomioiminen ja systemaattinen johtaminen ovat menestyvä strategia, mikä johtaa parhaimmillaan symbioosiin ja ylivoimaiseen kilpailuetuun. (Keskisen & Lipiäinen 2013, 11 - 12.)

Yrityksen arvokeskusteluissa ja pohdinnoissa tuote ja sen toiminallisuus ovat keskeisessä asemassa. Asiakas ”saa” arvoa kun palvelutapahtuma suoritetaan tai tuote vaihtaa omistajaa. Palvelun arvo mitataan usein hinta-laatu-suhteena. (Arantola & Simonen 256/2009, 2.)

Asiakaslähtöinen ajattelumalli

Palveluyrityksen arvokeskusteluissa ja pohdinnoissa asiakkaan omat tavoitteet ja tarve tulee huomioida. Arvotuottomalli syntyy asiakkaan ja palvelutuottajan symbioosista (”value co-creation”, ”value in use”). Arvoa ei yksipuoleisesti tuoteta tai luovuteta, vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena, vuorovaikutuksena ja osallistavana arvon tuottamisena. (Arantola & Simonen 256/2009, 2.) (ks. kuva 15).

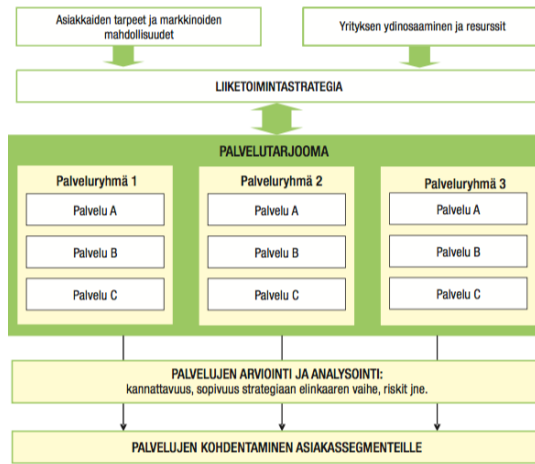


Kuva 15. Asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat (Arantola & Simonen 256/2009, 3)

Yritystoiminnassa kertyy paljon informaatiota asiakkaasta monesta eri kanavasta ja yksiköistä. Asiakkaasta kerätty informaatio harvoin siirtyy toimintojen tai liiketoimintayksiköiden rajojen yli vaan on siiloutunutta. Harva yritys analysoi asiakkuutta samalla määrätietoisella tavalla kuin talousraporttia, yksikkötoimintaa ja kannattavuutta analysoidaan. Hiljaista tietoa asiakkaiden tarpeista ja haasteista on kumuloituna asiakaspalveluun, mutta harva yritys on kehittänyt prosessia, jolla tämä tieto siirrettäisiin markkinointiin ja palveluyritykseen toimintaan. (Arantola & Simonen 256/2009, 5.)

Palvelun kehittämisen eri näkökulmat

Yrityksen liiketoimintastrategia ja uusien palveluideoiden yhteensovittaminen tulee arvioida analysoimalla. Jatkuvan palvelun kehittämisen kannalta on tärkeä luoda asiakkaaseen tiivis vuorovaikutus, jotta muuttuviin asiakastarpeisiin osataan vastata ja reagoida oikealla hetkellä. Asiakkaiden ja markkinoiden tarpeet ja muutokset tulee ennakoida ja kehittää palveluja nämä huomioiden (ks. kuva 16). (Jaakkola, Orava & Varjosen 2009, 4, 6, 13.)



Kuva 16. Esimerkki palvelutarjooman analysoinnista (Jaakkola ym. 2009, 13)

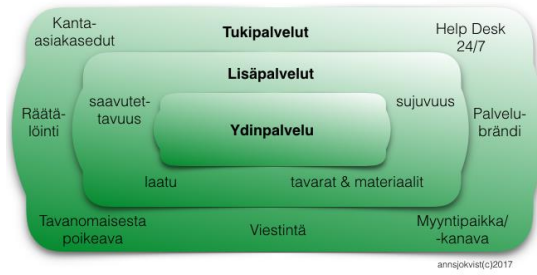
Jaakkola ym. (2009, 3) mukaan yrityksen liiketoimintastrategia on palvelujen kehittämisen lähtökohtana. Yrityksen liiketoimintastrategiassa tulee olla näkemys siitä, miten resurssit saadaan parhaiten kytkettyä toimialan mahdollisuuksiin ja miten nämä voidaan paketoita myytäväksi palveluksi, jotta suunniteltu kasvu ja kannattavuus saavutetaan. Palveluinnovaation uutuusarvo voi liittyä esimerkiksi asiakkaalle tarjottuun hyötyyn, asiakkaan kohtaamiseen tai tapaan tuottaa palvelu.

Ilmarisen ja Koskelan (2015a, 136) mukaan liiketoimintamalleissa on kolme elementtiä, mitkä vaikuttavat menestykseen:

- Miten arvo tuotetaan.
- Mistä arvo syntyy ja miten se paketoidaan.
- Mikä on arvon ansaintamalli.

Arantolan ja Simosen (256/2009, 6) mukaan yllättävän vähän huomioidaan asiakasymmärrystä palvelun kehittämisvaiheessa. Perinteinen palvelun kehittämisprosessi alkaa usein, kun syntyy ajatus uudesta palveluliiketoiminta-alueesta, palvelusta tai kun halutaan kehittää nykyistä palvelua. Asiakkaan näkökulma tulee ottaa huomioon alusta alkaen palvelun kehittämisessä. Asiakaslähtöinen palvelu syntyy, kun palvelukehitys tapahtuu yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin asiakasnäkökulma on mukana prosessissa.

Yrityskilpailu on tänä päivänä kovaa ja ne yritykset, jotka onnistuvat rakentamaan tarjoaman sellaiseksi kokonaisuudeksi, mistä asiakas kokee saavansa lisäarvoa, tulee menestymään. Palvelutuotteen kerrokset on hyvä kuvata, jotta palvelun sisältö selkeytyisi sekä yritykselle itselleen että asiakkaille (ks. kuva 17) (Bergström & Leppänen 2015, 179.)



Kuva 17. Palvelutuotteen kerrokset (Bergström & Leppänen 2015, 179)

Palvelun vakioiminen

Jotta palveluprosessi tai palvelu voidaan monistaa ja toistaa usealle asiakkaalle, se pitää vakioida. Näin palvelutuotannosta tulee kannattavampi, tasalaatuisempi ja tehokkaampi. Palvelun vakioimattomien ja vakioitujen osien suhde on yrityksen strateginen valinta. Vakioitu palveluprosessi on helpompi tuotteistaa ja kuvata. Mikä on palvelun tuotteistamisen aste, riippuu yrityksen liiketoimintastrategiasta ja palvelun luonteesta. (Jaakkola ym. 2009, 19.)

XMahdollistaja-palvelukonseptin kehittämisen lähtökohtana on ollut asiakkaan liiketoiminnan tarpeet tietokannan toimivuudesta keskeytyksettä vuoden jokaisena päivänä. Siksi mielestäni on ollut itsestään selvää perustaa palvelu asiakaslähtöiseen toimintamalliin perinteisen IT-lähtöisen toimintamallin sijasta. Tietokannan ongelmien ennustavuus on mielestäni haastava, joten vakioituja, hyvin dokumentoituja ja selkeitä prosesseja luodaan jatkuvana prosessina. Seuraavassa osioissa tarkastellaan asiantuntijoiden teorioita siitä, mistä tuotteistuksen monet kasvot syntyvät.

2.6 Tuotteistuksen monet kasvot

Simulan, Lehtimäen ja Salon (2008, 4) mukaan tuotteistus-käsitteen virrallista selitystä ei löytynyt vuonna 2008 englannin kielestä (englanniksi productisation). Heidän näkemyksensä mukaan sen ajan kirjallisuudessa käsite on yleisesti epätarkasti määritelty ja jättääkin usein lukijan oman tulkintansa varaan.

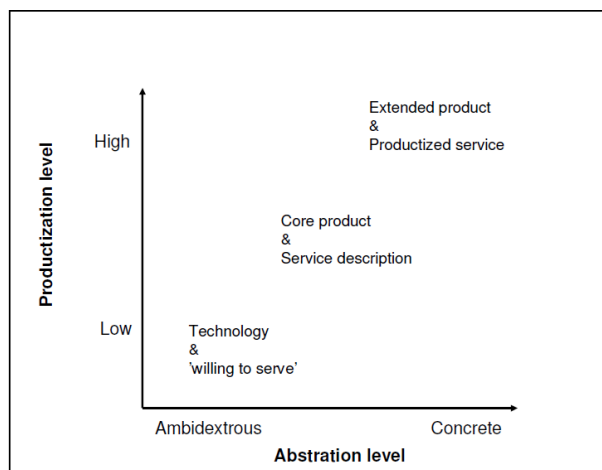
Opinnäytetyöprosessin aikana syntyi itselleni käsitys, että väite edelleen pitää paikkansa. Mielestäni oli haastavaa löytää sisäiseen tuotteistukseen liittyvää kirjallisuutta.

Simulan ym. (2008, 4) mukaan Myers ym. väite, jolla he yhdistävät tuotteistus-käsitteen teknologian kypsyyssasteeseen, aiheuttaa haasteita lukijoille. Simula ym. mukaan Myerin ym. tapa olla kirkastamatta tuotteistuksen käsitettä kontekstissa jättää lukijan 'oman onnensa nojaan'.

Simulan ym. (2008, 4) mukaan tuotteistus-käsitteen epätarkka ja moniulotteinen käsitys aiheuttaa lisähaasteita esimerkiksi IT-sovellustuotantoon, missä vallitsee korkea tuotteistuksen abstraktiotaso.

A shift from unique service-intensive customer projects towards tangible standardized products aimed at international mass markets and productization is just a task that needs to be done in a course of time before technology becomes successful.
(Simula, Lehtimäki & Salo 2008, 4)

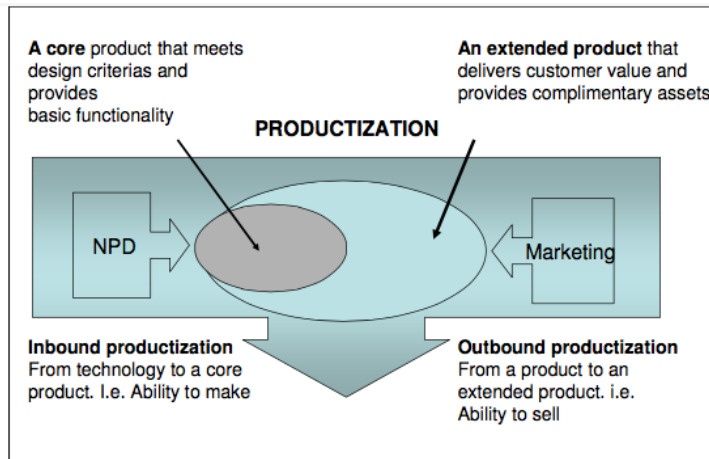
Simulan ym. (2008, 6) mukaan teknologiateollisuuden tuotteistuksen tavoite on paketoita palvelu tai tuote selkeäksi kokonaisuudeksi. Näin se voidaan lisätä yrityksen tarjoomaan ja asiakas saa helposti käsityksen tuotteen lisäarvosta. Tuotteistusprosessin aikana tulee yhdistää sekä yrityksen tavoitteet että asiakkaan hyödyt. Tuote jatkojalostuu elinkaarensa aikana, mikä tarkoittaa parempaa palvelua tuotteen kypsyessä. Tuotteistustason ansioista tuotteen/palvelun abstraktisuus vähenee ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa helpottuu (ks. kuva 18).



Kuva 18. Tuotteistuksen taso palvelun ja teknologian kontekstissa (Simula ym. 2008, 6.)

Simulan ym. (2008, 7) mukaan teknologiateollisuudessa tulee sisäisen ja ulkoisen tuotteistuksen suhde tuotekehityksen ja myynnin välillä (ks. kuva 19) olla sopiva ja tuotteistamisen vaiheet tulee vähintään sisältää seuraavat asiat

- lopulliset määrittelyt (englanniksi Final design specifications)
- materiaalivalinta ja hankinta (englanniksi Material selection and sourcing)
- tuotantovälineet (englanniksi Production tools (moulds, jigs,))
- valmistuksen käynnistäminen (englanniksi Manufacturing ramp-up)
- tuotetietojen hallinta (englanniksi Product data management)
- testausprosessit ja laatu (englanniksi Testing process and quality control)
- sertifiointi ja akkreditointi (englanniksi Certifications and accreditations)



Kuva 19. Tuotteistamisen käsitteellinen kuva (Simula ym. 2008, 7.)

Tuomisen, Järvin, Lehtosen, Valtasen ja Martinsuon (2015, 1) mukaan käsite ”tuotteistaminen” tarkoittaa ihmisten toiminnan ja ajattelutapojen muuttamista. Tuotteistamista ei voi eristää niistä ihmisistä, jotka ovat muutoksen kohteena. Toisin sanottuna työntekijät ja asiakkaat tulee huomioida tuotteistuksen aikana eikä tuotteistamista voida myöskään täysin ulkoistaa.

Tuotteistamiselle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tuotteistamiseen liittyvistä toimista puhutaan myös palvelujen konseptointina tai systematisointina. Joskus tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun standardoimista tuotteen kaltaiseksi, täysin vakioiduksi hyödykkeeksi. (Jaakkola ym. 2009, 1.)

Jaakkolan ym. (2009, 5) mukaan ”Tuotteistamista voidaan hyödyntää sekä uuden palveluidean kehittämisessä toistettavaksi palvelukonseptiksi, että olemassa olevien palvelujen tehostamisessa ja laadun parantamisessa.”

Mahdollisuudet muuttaa ja innovoida ajatusmallit ja toimintatavat kasvavat osallistavalla tuotteistamisella, koska se sitouttaa ja motivoi osallistujat. Osallistava tuotteistamisprosessi luo yhteistä ymmärrystä, sillä osallistujien vuorovaikutus kasvaa. (Tuominen ym. 2015, 2.).

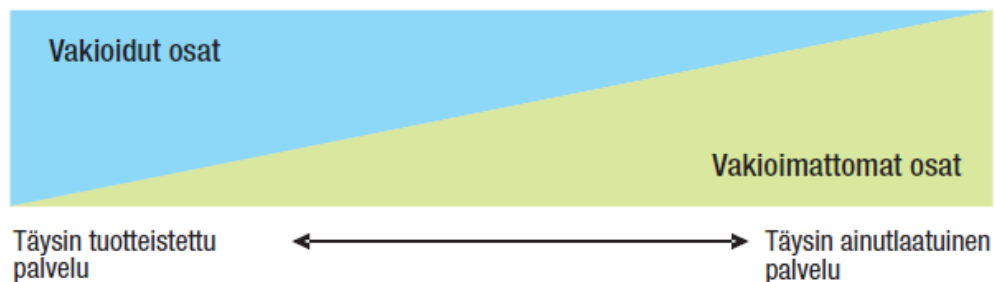
Jaakkolan ym. (2009, 1) mukaan ei löydy yhtä ja samaa tuotteistamisprosessia eikä tapaa tai kaavaa sen käytännön toteuttamiseen. Mikä prosessi ja mikä käytännön toteutus riippuu yrityksen omista strategiasta ja tavoitteesta.

Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

Tuomisen ym. (2015, 5) mukaan tuotteistamisessa on kyse kahdesta tasosta:

- Asiakkaille näkyvien palveluelementtien kiteyttämistä ja kuvaamista kutsutaan ulkoiseksi tuotteistamiseksi.
- Palvelutuotannon yhdenmukaistamista ja kuvaamista kutsutaan sisäiseksi tuotteistukseksi.

Tuotteistamista ei tule Jaakkolan ym. (2009, 19) mukaan rinnastaa standardointiin. Standardoinnilla tarkoitetaan tietynasteista räätälöintiä, mikä kuuluu palveluun. Tuotteistamisen tavoitteena on löytää tasapaino räätälöinnin ja vakioinnin välille (ks. kuva 20).



Kuva 20. Tuotteistuksen asteet (Jaakkola ym. 2009, 19)

XMahdollistaja-palvelukonseptia on lähdetty ensi sijaisesti sisäisesti tuotteistamaan. Palvelukonseptin kehittämisen aikana on mielestäni pyritty sekä kuvaamaan että yhdenmukaistamaan palvelun prosessit ja toimintamallit, jotta kuva siitä mikä on ydinpalvelua, lisäpalvelua ja tukipalvelua kehittyisi. Tietokantatoimittaja kohtaiset erot voivat mielestäni vaikuttaa palvelun vakioinnin ja räätälöinnin väliseen tasapainoon. Seuraavaksi tarkastellaan mitkä ovat tuotteistuksen hyödyt, tavoitteet, riskit ja milloin palvelusta tulee tuotteistamiskelpoinen.

Tuomisen ym. (2017, 7 – 9, 20) mukaan tuotteistamisen hyödyt ovat laajat. Heidän näkemyksensä mukaan tuotteistamisen seurauksena kehitty ymmärrys palvelun funktiosta ja on samalla mainio keino linkittää muihin palveluihin ja myös yrityksen strategiaan. Tuomisen ym. (2015, 7) mukaan tuotteistuksen hyödyt ja tavoitteet ovat (ks. kuva 21)

- tasalaatuisempi palvelu
- toistettavuus
- sisäinen yhteistyö & tiedonjako tehostuu (kuvattu palvelu)
- myynti ja markkinointi helpottuvat
- synergioiden ja riippuvuuksien tunnistus
- jatkokehitys helpottuu.

- Palvelusta tulee tasalaatuisempi.
 - Palvelusta tulee toistettava.
 - Sisäinen tiedonjako ja yhteistyö tehostuvat.
 - Palvelun markkinointi ja myynti helpottuvat.
 - Riippuvuuksien ja synergioiden tunnistaminen helpottuvat.
 - Palvelun jatkokehittäminen helpottuu.
- (Tuominen ym. 2015, 7)



Kuva 21. Tuotteistamisen hyötyjä (Tuominen ym. 2015, 7) (Freepik)

Tuomisen ym. (2015, 7 - 8, 20) mukaan palvelun tulee sopia yrityskuvaan ja soveltua yrityksen strategiaan, jotta johdon tuki vahvistuu. Tuomisen ym. mukaan tuotteistuksen riskit ovat

- asiakasnäkökulma puuttuu
- koetaan uhkana (hiljaisen tiedon mustasukkaisuus)
- palvelu liian jäykkä
- henkilöstön motivaatiossa ongelmia (liian tiukasti määritellyt toimintatavat/prosessit)
- innovointi laskee (pitkälle viety vakiinnuttaminen).

Tuominen ym. (2015, 8) mukaan tuotteistamiskelpoisten palveluiden tunnusmerkkejä ovat

- on toistuva asiakastarve
- toistuvia osia löytyy
- on yrityskuvaan sopiva
- on yrityksen strategian mukainen
- edellytykset olla taloudellisesti kannattava
- kokemusta ja osaamista löytyy sekä toteuttamiseen että tuotteistamiseen.

Edellä tarkasteltiin asiantuntijoiden näkemyksiä tuotteistuksen merkityksestä, kriteereistä, hyödyistä ja riskeistä. Näkemykseni mukaan XMahdollistaja-asiantuntijapalvelukonsepti on tuotteistuskelpoinen. Palvelu tuo asiakkaalle toimintavarmemman tietokannan asiakkaan oman liiketoiminnan vaatimusten näkökulmasta. Palvelukonseptin tunnusmerkit ovat toistuva, yrityskuvaan sopiva, yritysstrategian mukainen, lisäarvoa tuottava. Yrityksessä löytyy myös kokemusta sekä osaamista palvelun rakentamiseen ja pyörittämiseen. Seuraavassa osioissa tarkastellaan asiantuntijoiden teorioita siitä, mistä strategia ja palvelutuotteistus syntyvät ja mitä ne tarkoittavat.

2.7 Strategia ja palvelutuotteistus

Jaakkola ym. (2009, 3) mukaan yrityksen liiketoimintastrategia on palvelujen kehittämisen lähtökohta. Yritysjohdolla on oma näkemys yrityksen resursseista ja osaamisesta ja niiden kyvykkyydestä hyödyntää niitä liiketoiminnassaan, jotta saavutetaan parempaa kannattavuutta ja kasvua. Heidän mukaansa palvelujen kehittämishankkeissa tulee määrittää palvelutarjoama vertaamalla sitä yrityksen tarjoaman nykytilanteeseen ja yrityksen strategisiin tavoitteisiin.

Kehusmaan (2010, 18 - 19) mukaan strategiatyön kehityspolku koostuu kuudesta tasosta. Hänen mukaan elävä, jatkuva ja uudistuva strategia voidaan ajatella ideaalimalliksi, mitä harvalla tai ehkä ei millään organisaatiolla ole tällä hetkellä käytössä. Kehusmaan mukaansa strategiatyö on yrityskohtainen ja kyse on aina kasvupolusta. Toisella yrityksellä ei ole lainkaan strategiaa ja toiset ovat jo siirtyneet seuraaviin tasoihin. Nämä kehityspolkujen tasot ovat (ks. kuva 22)

- käynnistävä strategiatyö
- projektimainen strategiatyö
- viestinnällä implementoitava/toteutettava strategiatyö
- toteuttamista painottava strategiatyö
- keskusteleva strategiatyö
- elävä ja älykäs (merkityksellinen) strategiatyö.

Taso	Strategiatyön luonne	Strategiatyölle tyypillisiä piirteitä
Taso 5	Elävä ja älykäs, (merkityksellinen) strategiatyö	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiatyö on osa organisaation arkea • Strategiatyö koetaan merkitykselliseksi, oma työ saa merkityksen strategiasta • Luovuus, oppiminen ja uudistuminen kuvaavat strategiatyötä • Strategia muuttuu tarinoiksi ja muiksi uusiksi, organisaatiossa eläväksi muodoksi • Strategiasta keskustelua käydään organisaation kaikissa osissa
Taso 4	Keskusteleva strategiatyö	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiatyö kuuluu useimpien henkilöiden työhön • Strategian suunnittelu ja toteutus kulkevat rinnakkain • Strategiasta ja operatiivista toimintaa ei erotella • Strategiasta keskustelua käydään monissa organisaation osissa
Taso 3	Toteuttamista painottava strategiatyö	<ul style="list-style-type: none"> • Johto ajattelee strategisesti • Johdon toiminta ohjaa strategia • Suunnittelu ja toteutus etenevät osittain rinnakkain • Johto ymmärtää organisaation osallistumisen merkityksen
Taso 2	Viestinnällä implementoitava strategiatyö	<ul style="list-style-type: none"> • Johto käy säännöllisesti strategiasta keskustelua keskenään • Organisaatiolle viestitään strategiasta • Strategiatyössä hyödynnetään erilaisia menetelmiä
Taso 1	Projektimainen strategiatyö	<ul style="list-style-type: none"> • Muodollinen strategiatyö • Vakiintuneet käytännöt ja menetelmät strategiatyössä • Strategian suunnittelu ja toteutus ovat erillisiä • Strategiatyö kuuluu johdolle
Taso 0	Käynnistävä strategiatyö	<ul style="list-style-type: none"> • Ei organisaation yhteistä strategiaa • Käsitteet strategiatyöstä hajanaisia • Strategiatyö saattaa herättää vastustusta

Kuva 22. Strategiatyön kehityspolku (Pauli Juutin mallia mukailten) (Kehusmaa 2010, 19)

Kehusmaan (2010, 25) mukaan strategian täytäntöönpanon ja strategiatyön välillä on usein haasteita. Se johtuu vahvasti siitä, ettei strategiatyötä mielletä kiinteänä osana organisaation päivittäistä toimintaa eikä jatkuvana strategiaprocessina.

Kehusmaan (2010, 61, 84) mukaan ”Keskusteleva, elävä ja älykäs strategiatyö on oppimista, kehittämistä ja kehittymistä vuoden jokaisena päivänä”. Lisäksi Kehusmaan näkemysensä mukaan ”Elävän strategiatyön mallia toteuttaessa organisaation sitoutuminen varmistetaan strategiatyön joka vaiheessa.”.

Kehusmaan (2010, 60) mukaan strategiatyön kehittämisessä huomioitavat keskeiset asiat ovat esimerkiksi tasokohtaisesti (ks. kuva 23)

- käynnistävä strategiatyö -> selkeät tavoitteet
- projektimainen strategiatyö -> merkityksen ymmärtäminen
- viestinnällä implementoitava strategiatyö -> koko organisaation strategisen ajattelun kehitys
- toteuttamista painottava strategiatyö -> strategiatyö jatkuvaksi prosessiksi
- keskustelevalle strategiatyö -> jatkuvan keskustelun ylläpito
- elävä ja älykäs (merkityksellinen) strategiatyö -> luovuuden jatkuva ylläpito.

Taso 5	Keskusteleva strategiatyö	<ul style="list-style-type: none"> • luovuuden ja uudistumisinnon jatkuva ylläpito • tasapainon hakeminen muodollisen ja epämuodollisen toimintamallin välillä • jatkuvan keskustelun ylläpitäminen • organisaation strategisen ajattelun edelleen kehittäminen • strategiatyömallin jatkuva kehittäminen
Taso 4	Keskusteleva strategiatyö	<ul style="list-style-type: none"> • strategiatyön jatkuvuus erillisestä vaiheista jatkuvaksi prosessiksi, raja-aidat pois vaiheiden väliltä • menetelmien kriittinen arviointi • pois kertaluonteisista analyyseistä ja tutkimuksista: analyysi-, arviointi- ja seurantamenetelmät käytännön työkaluiksi organisaation eri tasoilla • koko organisaation strategisen ajattelun valmiuksien kehittäminen
Taso 3	Toteuttamista painottava strategiatyö	<ul style="list-style-type: none"> • strategiatyön merkityksen ymmärtäminen • johtamismallin uudistus strategian myötä • poisoppiminen totutusta mallista • viestinnän (ja mahdollisuuksien mukaan myös dialogin) sisällyttäminen strategiatyön kaikkiin vaiheisiin
Taso 2	Viestinnällä implementoitava strategiatyö	<ul style="list-style-type: none"> • strategiatyölle selkeät tavoitteet • johdon yleinen sitoutuminen strategiatyöhön • strategiatyön yksinkertaisuus ja helppous • strategiatyön läpinäkyvyys (ei aiheuteta turhia huhuja tai pelkoja organisaatioissa)
Taso 1	Projektimainen strategiatyö	
Taso 0	Käynnistävä strategiatyö	

Kuva 23. Strategiatyön kehittämisessä huomioitavat keskeiset asiat (Kehusmaan 2010, 60)

XMahdollistaja-palvelukonseptin aineettomuus ja abstraktisuus aiheuttavat itsessään haasteita tuotteistuksen, myynnin ja markkinoinnin näkökulmista ja siksi mielestäni oli

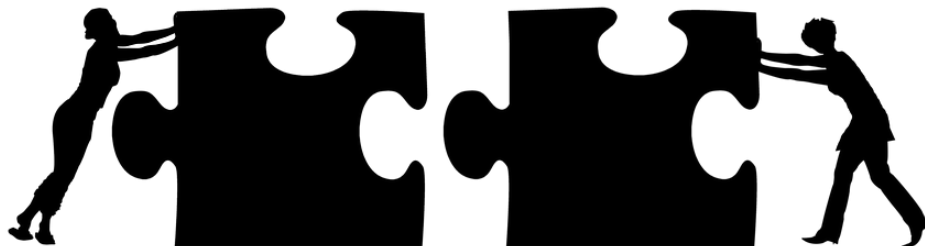
luontevaa luoda sekä missio että visio kyseiselle konseptille (ks. luku 3). Mielestäni strategian avulla voidaan kirkastaa ja täsmentää palvelukonseptin tulevaisuuden tahtotilaa. Seuraavassa osiossa tarkastellaan mistä syntyvät ajatukset tietokantatoimittajasta riippumattoman asiantuntijapalvelun tarpeellisuudesta, palvelun peruseriaatteista ja sen haasteista.

3 XMahdollistaja-palvelukonsepti

Aloitin Yritys Y:n toimeksiantajan LIKA-yksiköiden osastolla PL/SQL ohjelmoijan tehtävissä joulukuussa 2015. Yksiköiden oma sovellustuotanto nojaa Oracle tietokantateknologiaan. Yksikkö on perinteinen sovellustoimittaja, jonka lähtökohta on kehittää omille asiakassegmenteille vahvalla substanssiosaamisella hyviä sovelluksia. Yksiköiden strategian mukaisesti fokusointi on viime vuosina ollut sovelluskehittäminen eikä tietokantaan liittyvää erityisosaamista vaativaa hallinnointia ole nähty tarpeellisenä kehityskohteenä. Tämä sovelluskehityksen toimintamalli on kokemukseni mukaan hyvin perinteinen lähestymistapa monella sovellustoimittajalla.

LIKA-yksiköiden oma asiakaspalvelu-tiimi (jäljempänä Asiakaspalvelu) hoitaa yhdessä Yritys Y:n IT- palvelupisteen kanssa (jäljempänä LITEK-tiimi) asiakkailta tulleita tukipyynnöitä. Perusvalvonta kohdistuu pääsääntöisesti sovellukseen liittyvään toimintaan. Proaktiivinen tietokantaan kohdistuvaa valvontaa- ja/tai monitorointiprosessia ei ole, vaan ongelmien selvitystyö alkaa vasta, kun asiakkaalta tulee viesti järjestelmän toimimattomuudesta.

Perinteisesti tietokantaan liittyvä toiminta tai prosessit itsessään ei herätä kokemukseni mukaan liiketoiminnan kiinnostusta. Luotetaan siihen, että erilaisten järjestelmien kautta syötetty data on aina oikeassa muodossa ja oikeaan aikaan saatavissa, kun liiketoiminta sitä tarvitsee. Liiketoiminnan raportit, analyysit ja erilaiset sovellukset hyödyntävät tietokannassa olevaa dataa ja tietokantojen välisiä integraatioita.



Kuva 24. Asiakas - sovelluksen asiakaspalvelu - tietokanta – IT palvelupiste yhdessä toimiminen (Pixabay)

Tietokantaan liittyvä ylläpito ja huolto ovat useimmiten IT-lähtöisesti toteutettuja ja harvoin niitä ohjataan asiakkaan liiketoiminnan vaatimuksesta tai haasteista. Kokemukseni mukaan tietokanta voidaan rinnastaa autoon. Kuten auto, tietokannan toimintavarmuutta ei voida taata ilman säännöllistä huoltoa ja ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä. Ilman säännöllistä huoltoa ja monitorointia kokee liiketoiminta ennen pitkää tuotantohäiriön johtuen tietokannan toimimattomuudesta. LIKA-yksiköiden asiakkaat, oma asiakaspalvelu ja IT-palvelupiste ovat kaikki huomanneet tämän saman ilmiön. LIKA-yksiköiden asiakaspalvelulle on tullut kasvava määrä häiriöitä ja ongelmia, jotka kohdistuvat tietokantaan ja/tai sovelluspalvelimen toimimattomuuteen.

Luomalla ennaltaehkäisevämpi ja asiakaslähtöisempi tietokantatoimittajasta riippumaton asiantuntijapalvelukonsepti, voidaan saavuttaa uutta yhteistä etua ja lisäarvoa toimittajalle ja asiakkaalle (ks. kuva 24). Määritelmän mukaan aineettomuus on ei-materiaalista, joten mielestäni XMahdollistaja- palvelukonsepti täyttää näin ollen aineettomuuden määritelmän.

Keväällä 2016 esitin LIKA-yksiköille uuden digitalisoidun asiakaslähtöisen tietokantatoimittajasta riippumaton asiantuntijapalvelukonseptin, joka tulee muuttamaan nykyiset manuaaliset prosessit uusiksi automaattisiksi kokonaisuuksiksi siltä osin, kuin erityisosaamista vaativa palvelu voidaan digitalisoida. Lisäinfoa palvelukonseptista löytyy salassa pidettävä liite-osioissa (ks. liite 3).

XMahdollistajan Missio

Digitalisoitu asiakaslähtöinen tietokantatoimittajasta riippumaton asiantuntijapalvelukonsepti, joka monitoroivalla, suunnitelmallisella, ennaltaehkäisevällä ja asiakaslähtöisellä toimintaprosessilla varmistaa tuotantokantojen toimintavarmuuden.

XMahdollistajan Visio

Palvelukonseptin tavoite on palvella ja yhdistää asiakkaan ja sovellustoimittajan näkemykset ja vaatimukset tietokantaa kohtaan huomioiden sekä IT- että asiakaslähtöiset lähtökohdat, jotta sidosryhmäkohtainen arvontuotto pysyy lupauksen mukaisena.

Keväällä 2016 esitin ensimmäisen version palvelukonseptista. Palvelun neljä kivijalkaa ovat ennaltaehkäistävyys, asiakaslähtöisyys, digitaalisuus ja asiantuntijuus. Esitimme palvelukonseptimme eräälle asiakkaallemme, joka ilmoitti kiinnostuksensa palvelua kohtaan. Vahvistuksen jälkeen sovittiin palvelun jalkauttaminen pienimuotoisella koulutustilaisuudella asiakaspalvelun IT-palvelutuotantomme tuki-tiimille (=LITEK-tiimi).

Jalkautuksen yhteydessä huomattiin, että IT-palvelutuotannossa oli osaamisvajetta pystyäksemme hoitamaan Oracle-tietokannan erityisosaamista vaativaa palvelukonseptia. Tästä syntyi tarve nostaa palvelukonseptin digitalisuusasteen tasoa ja kehittää mallia, jolla voidaan yhdistää häiriö-ilmoitukset ratkaisuehdotuksiin. Palvelukonseptin edistäminen laitettiin LIKA-yksiköiden johdon pyynnöstä passiiviseen tilaan johtuen LIKA-yksiköiden, LITEK-tiimin muista työkiireistä ja myyntijohtajan vanhempainlomasta.

Alkukesällä 2016 sai tietokantatoimittajasta riippumaton asiantuntijakonsepti laajemmin kiinnostusta osakseen Yritys Y:llä ja esitin palvelukonseptia eräille osastoille. Palvelun toinen kivijalka, asiakaslähtöisyys, yhdistettynä tietokantaan oli vieras näkökulma perinteiselle IT-painotteiselle organisaatiolle. Keskustelut palvelukonseptin ympärillä on käsittääkseni liitetty Oracle-tietokantaan eikä ymmärretty tätä tietokantatoimittajasta riippumattomana palvelukonseptina.

Loppuvuonna 2016 ja keväällä 2017 LIKA-yksiköiden asiakkailta tulleiden tietokannasta johtuvien tukipyyntöjen määrä alkoi kasvaa. Manuaaliset ja jälkijättöiset ongelmaselvitystyöt työllistivät henkilöitä lisääntyvässä määrin. Uuden tietokanta-asiantuntijapalvelun tarpeellisuus nousi jälleen pintaan. Palvelun vaiheet, nykytila ja kehitysehdotukset löytyvät ”salassa pidettävä liite”-osioissa (ks. liite 12).

Seuraavassa osioissa tarkastellaan tutkimusta siltä osin, mikä ei ole salassa pidettävää aineistoa.

4 Muutosjohtaminen ja muutoskyvykkyys tutkimus

XMahdollistaja palvelukonseptin jalkautumisen aikana esiintyneiden haasteiden vuoksi suoritettiin 'Menestyvä työyhteisön'- kurssin oppimistehtävänä erään toisen opiskelijan kanssa tutkimuksen toimeksiantajan yksikössä.

Tutkimus ja sen tulokset ovat itsenäinen kokonaisuus ja esitelty salassa pidettävässä liitteessä 10.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritettiin haastattelemalla työntekijöitä ja esimiestä. Heille lähetettiin etukäteen ennakkoviesti ja kysymysrungot. Kysymykset olivat muodoltaan puoliksi strukturoituja eli avoimia vastauksia sai myös antaa. Varsinainen kysely suoritettiin 7-8.3.2017. Esimiehen kysely tehtiin 20.3.2017. Tutkimukseen osallistui 16 työntekijää ja yksi esihenkilö.

Haastattelun keskeisimpänä tavoitteena oli saada vastauksia työntekijöiden kokemuksista muutosjohtamisesta sekä XMahdollistajaan liittyvistä teknisistä osa-alueista. Esimieheltä toivoimme liikkeenjohdollista näkemystä kyseiseen palveluun.

Kyselyn jälkeen haastattelimme kaikki vastaajat saadaksemme varmuuden, että olimme ymmärtäneet vastaukset oikein.

Haastatteluihin kului varattua pitempi aika johtuen työntekijöiden halusta keskustella asioista. Haastatteluissa keskityimme jälleen muutostilanteisiin organisaatiossa sekä haastatteltujen näkemyksiin XMahdollistaja-palvelusta.

5 Tuotos - Johdon palvelukonseptin portfolio

Asiantuntijaorganisaatiolla on paljon hyödyntämätöntä, huomaamatonta ja aineetonta pääomaa, joiden varaan uutta ansaintaa voidaan perustaa. Uusi palvelukonsepti voidaan rakentaa esimerkiksi tietokannan syväosaamisen ja hyvän asiakasosaamisen varaan (ks. kuva 25).

Kehittämistyön tuotokset ovat toimeksiantajan johdolle tarkoitettu sisäinen palvelukonseptiportfolio (salassa pidettävät liitteet). Johdon sisäinen palvelukonseptiportfolion sisältö koostuu alla luetelluista salassa pidettävistä liitteistä

- palvelukonsepti pähkinäkuoressa (ks. liite 1)
- XMahdollistajan Demingin kehä (ks. liite 2)
- palvelukonseptin OEH analyysi (ks. liite 3)
- SWOT-analyysit (ks. liite 4 – 8)
- asiakassegmentit - kohderyhmät (ks. liite 9)
- muutoskyvykkyys tutkimus (ks. liite 10)
- hinnoittelu, kustannus rakenne (ks. liite 11)
- digitalisoidun palvelukonseptin kehitysehdotukset (ks. liite 12)

Tietokantatoimittajasta riippumaton palvelukonsepti



Kuva 25. Tietokantatoimittajasta riippumaton asiantuntijapalvelukonsepti (Pixabay; Freepik)

6 Yhteenveto ja pohdinta

Asiantuntijapalveluja on vaikea esitellä, tuotteistaa, digitalisoida ja myydä aineettoman luonteensa vuoksi.

Toimeksiantajani antoi tehtäväkseni kehittää digitalisoitu tietokanta-asiantuntijan palvelukonsepti, jotta manuaaliset työvaiheet vähenevät, synnytetään ennaltaehkäisevämpi toimintamalli ja kasvatetaan tietokantaosaamista. Palvelua kutsutaan opinnäytetyössä XMahdollistajaksi.

Opinnäytetyön ensimmäinen ja päätavoite oli tarkastella sisäisen tuotteistamisen tärkeys. Onko sisäinen tuotteistus yrityksen strategian hiomaton ja hyödyntämätön voimavara? Kokemukseni työelämässä yhdistettynä opintoihini perusteella olen vakuuttunut, että sisäinen tuotteistus on hiomaton, hyödyntämätön voimavara ja mahdollisuus. Opinnäytetyön prosessin aikana nousi itselleni ajatus, ettei strategian, palvelutuotteistuksen ja sisäisen tuotteistuksen tärkeyttä sovi vähätellä. Mielestäni, kun nämä kolme yhdistetään palvelukonseptin alkuvaiheessa, luodaan palvelun menestyksen edellytyksen kolme kivijalkaa.

Osallistava strategiatyö tarvitsee aluksi yritysjohton strategianäkemyksiä, joka jalkautetaan organisaation toimintaan osallistamalla. Sisäinen tuotteistus on siksi mielestäni tärkeässä strategisessa roolissa. Palvelukehittäminen itsenäisenä ja irrallisena prosessina ei myöskään mielestäni luo palvelun menestyksen vaativaa sitoutuneisuutta. Strategian ja sisäisen tuotteistuksen yhteen sovittamisen puute on mielestäni ollut hidaste palvelun jalkautumisessa. Mielestäni osallistava sisäinen tuotteistus tulee olla strategiatyön yksi työkalu. Näin syntyisi luonteva palvelukonsepti, joka täydentäisi ja konkretisoisi yritysstrategian tavoitteita.

Strategiajohtamisen asiantuntija Kirsti Kehusmaa mainitsi osallistavan strategiatyön hyödyistä. Jaan näkemyksen hänen kanssaan, että henkilöstön arki muuttuu merkityksellisemmäksi ja tehokkaammaksi, kun organisaation strategia konkretisoituu yksilön arkityössä. Mielenkiintoista oli mielestäni myös huomata, että sekä tuotteistuksen että palvelukehittämisen asiantuntijoiden näkemys osallistavan prosessin hyödyistä olivat samalaiset kuin osallistavan strategian hyödyt. Osallistavan tuotteistamis- ja palvelukehittämisssessien hyödyt syntyvät siitä, että yhteinen ymmärrys palveluista tai tuotteista kasvaa suhteessa osallistujien vuorovaikutukseen.

Kysyin opinnäytetyön alussa, pystytäänkö kuilua asiantuntijoiden ja liiketoiminnan välillä kaventamaan yhdistämällä osallistavan strategiatyön ja osallistavan tuotteistamisen tekijät

kyseessä olevan palvelun muotoiluun? Mielestäni kuilu tulee kapenemaan ja organisaation tavoitteiden ”suunnistuskartta” muokkautuu ketterästi ja luontevasti itsestään osallistavan toimintamallin ansioista ja näin mahdolliset strategian jalkautumisen haasteet vähenvät luontevasti itsestään.

Opinnäytetyön toinen toimeksianto liittyy yllä mainitun palvelun lanseerauksessa havaittuihin haasteisiin. Asiakaslähtöisen tietokantatoimittajasta riippumattoman asiantuntijan palvelukonseptin jalkautuminen osoittautui haastavaksi perinteisessä sovelluskehitysveitoisessa organisaatiossa. Viitekehyksissä käytiin läpi eri teorioiden näkökulmia, mistä uuden asiantuntijapalvelukonseptin jalkautumisongelmat johtuivat. Muutoskyvykkyystudion tulos vahvistaa tämän näkemyksen (salassa pidettävä liite 10).

6.1 Jatkokehitysmahdollisuudet

Yksikön ilmoittama tarve tämän tyyppiselle palvelulle ei pelkästään riittänyt. Prosessin aikana syntyi käsitys, että palvelun täytäntöönpanon jäähdytys oli turvallisempi vaihtoehto kuin jalkautumisen laajentaminen. Huoli osaamistasosta tai kyvykkyydestä kohdentaa tietokannasta tulleet hälytykset sekä vuorovaikutuksen, luottamuksen ja strategian määrälienevät syitä tähän tilanteeseen. Muutoskyvykkyyden tutkimusraportissa johto mainitsee, että tietokantaan liittyvien manuaalisten töiden tuntimäärä on yllättänyt, mikä taas puoltaa palvelun jalkautumista laajemmin. Kehitysehdotukset on esitetty toimeksiantajan versiossa (salassa pidettävä liite 12).

Strategian, palvelutuotteistuksen ja sisäisen tuotteistuksen tärkeyttä ei mielestäni sovi vähätellä. Kun nämä kolme yhdistetään palvelukonseptin alkuvaiheessa, luodaan palvelun menestyksen edellytyksen kolme kivijalkaa. Näiden alojen asiantuntijoiden kirjallisuudesta en löytänyt selkeää kannanottoa siihen, missä tuotaisiin esille selkeämmin sisäisen tuotteistuksen palvelumuotoilua. Tiina Tuomisen ym. sivusi pintapuolisesti aihetta omissa raporteissaan, mutta jäin kaipaamaan syvempää näkökulmaa aiheesta.

Käsitykseni, että sisäinen tuotteistus on hiomaton ja hyödyntämätön strateginen voimavara vahvistui opinnäytetyöprosessin aikana. Sisäinen tuotteistus on mielestäni tärkeässä strategisessa roolissa. Palvelukehittäminen itsenäisenä ja irrallisena prosessina ei myöskään mielestäni luo palvelun menestykseen vaativaa sitoutuneisuutta.

Strategian ja sisäisen tuotteistuksen hiomatonta ja hyödyntämätöntä voimavaraa ja sen yhteen sovittamisen puutetta tulisi tutkia laajemmin.

6.2 Opinnäytetyön prosessi ja oma oppiminen

Riikinruotsalaisena suurin haaste lopputyön tekemisessä oli suomen kieli. Se tuotti samaan aikaan sekä haasteita, työmäärän lisäystä, että uuden oppimista. Oli palkitsevaa huomata suomen kielen taidon kehittyminen.

Toinen positiivinen ja miellyttävä kokemus oli havaita oma kyvykkyyteni yhdistää saatujen Haaga-Helian opintojen eri kurssien teorioiden osaamistaidot työarjessa tapahtuvan palvelukonseptin kehittämistyö opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyön kirjoittaminen tapahtui ketterillä menetelmillä ja iteroiden. Teoriaosuus ja empiirinen osuus muokkaantuivat jatkuvana prosessina keväästä 2017 lähtien reflektoidulla palvelukonseptin kehittämisen ja jalkauttamisen haasteiden ansioista. Riittävän ajan löytyminen oli ajoittain haasteellista johtuen työssä käynnin, Haaga-Helia opiskelun ja vapaa-ajan harrastusten vuoksi.

Lähteet

Ali-Yrkkö, J. & Pajarinen, M. 2015. Aineettomat investoinnit. Teoksessa Tarjanne, P. & Perttunen, A-K. (toim.). Aineeton arvo - Talouden uusi menestystekijä, s. 8 - 9. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa:

<https://tem.fi/documents/1410877/3169892/Aineeton+arvo+-+Talouden+uusi+menestystekijä/>. Luettu: 10.2.2017.

Arantola, H. & Simonen, K. 256/2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan, asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. Helsinki. Luettavissa:

https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf. Luettu: 20.3.2017.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. Edita. Helsinki.

CGI. 2017. CGI:n asiakas- ja sidosryhmälehti. Ratkaisu, 01, s. 12 - 13.

Gartner. IT Glossary. Luettavissa: <http://www.gartner.com/it-glossary/digitalization/>. Luettu: 25.1.2017.

Gävert, N. & Tikka, V. 2015. Uuden aallon yritykset menestyvät luomalla runsaasti arvoa. Teoksessa Tarjanne, P. & Perttunen, A-K. (toim.). Aineeton arvo - Talouden uusi menestystekijä, s. 13 - 14. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa:

<https://tem.fi/documents/1410877/3169892/Aineeton+arvo+-+Talouden+uusi+menestystekijä/>. Luettu: 10.2.2017.

Heiniö, A. 2017. CGI:n asiakas- ja sidosryhmälehti. Ratkaisu, 01, s. 12 - 13.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015a. Digitalisaatio yritysjohton käsikirja. Talentum. Helsinki.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015b. Digitalisaatio yritysjohton käsikirja. EllibsLibrary, <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521426278>. Työkalu: Adobe Digital Editions versio 4.5.3.162045. MacbookPro versio.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityksille. 4. Tekes. Helsinki. Luettavissa:

https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf. Luettu: 20.2.2017.

- Jolkin, T. 2017. CGI:n asiakas- ja sidosryhmälehti. Ratkaisu, 01, s. 12 - 13.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö: organisaation voimanlähde, Helsingin Kamari, Helsinki.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa tuotokeskeisyydestä symbioosista strategiaan. Talentum. Helsinki.
- Kielitoimisto. Kielitoimiston sanakirja. Luettavissa: <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi>.
Luettu: 5.2.2017.
- Digitalist network. Digitalisaation keskellä pysyvää yritykselle ovat vain arvot. Luettavissa: <http://digitalistnetwork.com/digitalisaation-keskella-pysyvaa-yritykselle-arvot/>. Luettu: 11.2.2017.
- Linguee. Luettavissa: <http://www.linguee.com/english-finnish/>. luettu: 17.5.2017.
- Mäntylä, M. 2015. Digitalisaatio mullistaa teollisuuden ja yhteiskunnan. Aalto-yliopisto. Luettavissa: <http://www.aalto.fi/fi/current/news/2015-10-28-002/>. Luettu: 31.1.2017.
- Pixabay. Luettavissa: <https://pixabay.com/en/business-world-cooperation-puzzle-463338/>
kopioitu: 2.2.2017.
- Freepik. Luettavissa: https://image.freepik.com/free-photo/hands-delivering-mail-package_1101-289.jpg. Luettu: 17.5.2017.
- Pohjola, M. 2014. Suomi uuteen nousuun ICT ja digitalisaatio tuottavuuden ja talouskasvun lähteinä. Teknologiateollisuus ry. Helsinki. Luettavissa: <https://www.epressi.com/media/userfiles/10944/1409740291/ict-ja-digitalisaatio-tuottavuuden-ja-taloukasvun-lahteina.pdf>. Luettu: 29.1.2017.
- Puusa, A. 2015. Johtaminen arvонуonnin välineenä. Teoksessa Tarjanne, P. & Perttunen, A-K. (toim.). Aineeton arvo - Talouden uusi menestystekijä, s. 30 - 33. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/3169892/Aineeton+arvo++Talouden+uusi+menestystekijä/>. Luettu: 10.2.2017.

Rehn, O. 2015. Esipuhe. Teoksessa Tarjanne, P. & Perttunen, A-K. (toim.). Aineeton arvo - Talouden uusi menestystekijä, s. 5. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/3169892/Aineeton+arvo+-+Talouden+uusi+menestystekijä/>. Luettu: 10.2.2017.

Robbins, P. S & Judge, A. T. 2015. Organizational Behavior. 16. Pearson education limited. Harlow.

Simula, H., Lehtimäki, T., & Salo, J. 2008. Re-thinking the product : from innovative technology to productized offering. Researchgate.net. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/228344311_Re-thinking_the_product_from_innovative_technology_to_productized_offering. Luettu: 20.3.2017

Shockley-Zalabak, P., Morreale, S. & Hackman, M. 2010. Building the High-Trust Organization. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=510098>. Wiley. Hoboken. Työkalu: Adobe Digital Editions versio 4.5.3.162045. MacbookPro versio.

TechTarget. 2005. Luettavissa: <http://searchsqlserver.techtarget.com/definition/database-administrator>. Luettu: 20.1.2017.

TechTarget. 2016. Luettavissa: <http://searchcio.techtarget.com/definition/product-development-or-new-product-development-NPD>. Luettu: 20.1.2017.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>. Luettu: 24.2.2017.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Aineettoman arvon merkitys liiketoiminnassa. Luettavissa: <http://tem.fi/aineeton-arvonluonti>. Luettu: 10.2.2017.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2015. Aineettomat investoinnit. Teoksessa Tarjanne, P. & Perttunen, A-K. (toim.). Aineeton arvo - Talouden uusi menestystekijä, s. 6 - 7. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/3169892/Aineeton+arvo+-+Talouden+uusi+menestystekijä/>. Luettu: 10.2.2017.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Oy Finn Lectura Ab. Helsinki.

Vilénin, P. 2017. CGI:n asiakas- ja sidosryhmälehti. Ratkaisu, 01, s. 12 - 13.

Viljanen, J. 2016. Tuotteista tähti-tuotteita. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.

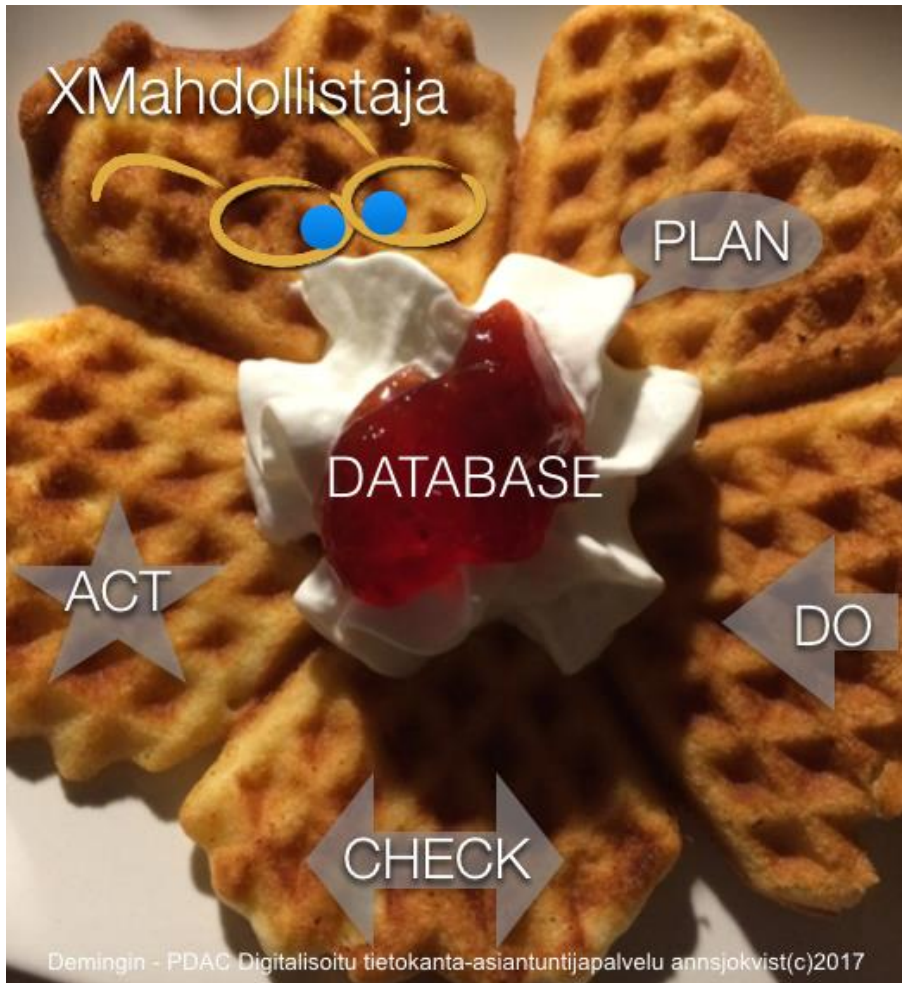
Yritystoiminta. 2017. Luettavissa: <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/yritystoiminnan-perusteet>. Luettu:11.2.2017

Liitteet

Liite 1. Palvelukonsepti pähkinäkuoressa (salassa pidettävä liite)

Tämä on salassa pidettävä ja liitetään toimeksiantajan versioon.

Liite 2. Palvelukonseptin Demingin kehä (salassa pidettävä liite)



Tämä on salassa pidettävä ja liitetään toimeksiantajan versioon.

Liite 3. Palvelukonseptin OEH analyysi (salassa pidettävä liite)

Tämä on salassa pidettävä ja liitetään toimeksiantajan versioon.

Liite 4. SWOT – XMahdollistajan palvelukonsepti näkökulma (salassa pidettävä liite)



Tämä on salassa pidettävä ja liitetään toimeksiantajan versioon.

Liite 5. SWOT – XMahdollistaja - Johdon näkökulma (salassa pidettävä liite)



Tämä on salassa pidettävä ja liitetään toimeksiantajan versioon.

Liite 6. SWOT – XMahdollistaja - Asiakaspalvelun näkökulma (salassa pidettävä liite)



Tämä on salassa pidettävä ja liitetään toimeksiantajan versioon.

Liite 7. SWOT – XMahdollistaja - Sovelluskehityksen näkökulma (salassa pidettävä liite)



Tämä on salassa pidettävä ja liitetään toimeksiantajan versioon.

Liite 8. SWOT – XMahdollistaja - Asiantuntijan näkökulma (salassa pidettävä liite)



Tämä on salassa pidettävä ja liitetään toimeksiantajan versioon.

Liite 9. Asiakassegmentti – kohderyhmät (salassa pidettävä liite)

Tämä on salassa pidettävä ja liitetään toimeksiantajan versioon.

Liite 10. Muutoskyvykkyys tutkimus (salassa pidettävä liite)

Tämä tutkimus on salassa pidettävä ja liitetään erillisenä pdf-tiedostona toimeksiantajan versioon.

Liite 11. Hinnoittelu - kustannus rakenne (salassa pidettävä liite)

Tämä on salassa pidettävä ja liitetään erillisenä pdf-tiedostona toimeksiantajan versioon.

Liite 12. Digitalisoitu asiantuntijapalvelu - kehitysehdotus (salassa pidettävä liite)

Tämä on salassa pidettävä ja liitetään erillisenä pdf-tiedostona toimeksiantajan versioon.