



Palveluliiketoiminnan kehittäminen:
EkoKonseptin kehittäminen ja kuvaaminen
NCC Rakennus Oy:ssä



Åhman, Jouni

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Palveluliiketoiminnan kehittäminen:
EkoKonseptin kehittäminen ja kuvaaminen
NCC Rakennus Oy:ssä

Jouni Ähman
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2010

Jouni Ähman

Service business development:

EkoKonsept development and illustration at NCC Construction Limited

Year	2010	Pages	106
------	------	-------	-----

The purpose of this research and development project was to develop NCC Construction Limited's function model called EkoKonsept, which is used as a construction and renovation model in building construction. The target was to develop EkoKonsept by using specialist service productizing framework and the results of the theme interviews. The subscriber of the research and the development project was NCC Construction limited.

The theoretical context of the study consisted of service development and productization. The context was focused on the literature of specialist service productization. The main sources of the theoretical context were Finnish and international literature, scientific articles and pertinent seminars.

The approach of the study was an action research. The principal methods of the research were qualitative. The research data was collected by using a theme interview.

The results of the theme interview show that the target customers emphasize the importance of environmental issues in their office acquisition processes. In the office acquisition process, the maintenance services after building construction phase were not very highly appreciated by the interviewed customers of the target corporation. This was caused by the existing long term contracts between these customers and other corporations specialized in building maintenance services. Therefore, they do not have a need for this service from building constructors. The results of the theme interview also show that the EkoKonsept is not very well known among the target corporation's customers.

As the result of the survey and development project, EkoKonsept was presented as a service concept and as a modular service by using specialist service productizing framework and the results of the theme interviews.

Themes for further research were found during the development project. One of them was to investigate the possibilities for modular pricing structure of the EkoKonsept. Furthermore, to increase the conspicuousness of EkoKonsept among customers, research and development needs of customer prospectus and marketing inputs were recognized. Finally, a need for planning and creating a training program and prospectus for the personnel of the target corporation was revealed during the development project.

Key words: productization, expertise services, service development

Sisällys

1	Johdanto.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta.....	8
1.2	Tarkoitus ja rajaukset.....	8
1.3	Tutkimuksen lähestymistavan ja tutkimusmenetelmän valinta.....	9
1.4	Aikaisempi tutkimus.....	10
1.5	Keskeiset käsitteet.....	11
1.6	Tutkimuksen rakenne.....	12
2	Koulutusohjelman lähtökohta: Asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja palveluistamisen kehittäminen.....	13
2.1	Markkina- ja asiakaslähtöisyys.....	13
2.2	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli.....	14
2.2.1	Markkina- ja asiakastuntemus.....	16
2.2.2	Asiakasstrategia.....	17
2.2.3	Toimintamallit.....	19
2.2.4	Liiketoimintaprosessit.....	20
2.2.5	Tiedonhallinta ja tietoteknologia.....	21
2.2.6	Strategian seuranta ja ohjaus.....	23
2.2.7	Muutoksen johtaminen.....	23
2.3	Palvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen.....	25
2.4	Liiketoiminnan mallintaminen.....	27
2.5	Palveluistaminen.....	29
2.5.1	Palveluyrityksen tarjooman kehittäminen.....	30
2.5.2	Arvonluonti palveluliiketoiminnassa.....	31
2.6	Yhteenveto.....	35
3	Toiminnallinen viitekehys: Kohdeyritys NCC Rakennus Oy sekä kiinteistö- ja rakennustoimialan erityispiirteet.....	35
3.1	Kiinteistö- ja rakennusala ja sen erityispiirteet.....	36
3.2	Kohdeyritys NCC Rakennus.....	37
3.2.1	Arvot.....	38
3.2.2	Visio/tahtotila ja Missio/liikeidea.....	38
3.2.3	Tapa toimia.....	38
3.2.4	Strategiset linjaukset.....	39
3.2.5	Tavoiteltu sidosryhmämielikuva ja brändin ominaisuudet.....	41
3.2.6	Tuotteet/Palvelut.....	41
3.3	Asiakaslähtöisen liiketoiminnan soveltamisen nykytilanne.....	42
3.3.1	Markkina- ja asiakastuntemus.....	42
3.3.2	Asiakkuusstrategia.....	43
3.3.3	Ydinliiketoiminnat.....	44

	3.3.4	Tuote- ja palvelukonseptit	46
	3.3.5	Asiakkaat	46
	3.3.6	Asiakkuusohjelman keskeiset menettelyt	48
4		Teoreettinen viitekehys: Palvelun kehittäminen ja tuotteistaminen.....	49
	4.1	Asiantuntijapalvelujen kehittäminen.....	50
	4.1.1	Palvelujen kehittämismallit.....	50
	4.1.2	Asiantuntijapalveluiden erityispiirteet	51
	4.2	Tuotteistaminen.....	54
	4.2.1	Tuotteistaminen ja sen hyödyt.....	54
	4.2.2	Palvelurakenne.....	55
	4.2.3	Palvelun tuottoprosessi.....	58
	4.2.4	Tuotteistamisen tasot.....	58
	4.2.5	Vakioiminen ja modularisointi.....	59
	4.2.6	Tuotteistusprosessi	61
	4.2.7	Sisäinen ja ulkoinen tuotteistus, palvelun konkretisointi	64
	4.3	Yhteenveto	65
5		Kehittämishankkeen kuvaus: Palvelujen kehittäminen tuotteistamalla.....	66
	5.1	Hankesuunnitelma	66
	5.1.1	Lähtökohtatilanne	66
	5.1.2	Hankkeen tehtävät ja tavoitteet.....	67
	5.1.3	Hankkeen aikataulu	68
	5.1.4	Hankkeen organisointi ja resurssit.....	69
	5.1.5	Hankkeen riskit ja laadunhallinta.....	69
	5.2	Hankkeen toteutus.....	71
	5.2.1	Metodologiset valinnat ja niiden perustelut	71
	5.2.2	Haastattelujen toteutus.....	75
	5.2.3	Kirjallisen aineiston analyysi/dokumenttianalyysi.....	76
	5.3	Haastattelututkimuksen tulokset.....	76
	5.3.1	Toimitilojen merkitys yritykselle	77
	5.3.2	Toimitilojen hankintamallit.....	77
	5.3.3	Toimitilojen hankinnan/toteuttamisen kumppanuusmalli.....	79
	5.3.4	Ympäristöasioiden arvostus	81
	5.3.5	NCC:n erottuminen kilpailijoista.....	82
	5.3.6	Rakennusprojektin jälkeiset palvelut	83
	5.3.7	Haastattelu- ja kyselytutkimuksen yhteenveto	84
6		Hankkeen tuotos: EkoKonseptin tuotteistuksen peruselementit	86
	6.1	EkoKonseptin palvelulupaus ja asiakashyödyt.....	86
	6.2	Palvelun rakenne ja markkinat	88
	6.3	Palveluprosessin tuottaminen, resurssit ja infrastruktuuri	92

7	Yhteenveto	93
7.1	Yhteenveto kehittämishankkeesta	93
7.2	Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset	94
7.3	Teorian tarkastelu	95
7.4	Luotettavuuden varmistaminen.....	96
7.5	Työn tulosten hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus sekä vaikuttavuus.....	97
7.6	Jatkotutkimustarve	97
8	Päätäntö	98
8.1	Opinnäytetyö.....	98
8.2	Itsearviointi	99
	Lähteet	101
	Kuvaluettelo	105
	Kaavioluettelo	105
	Taulukkuoluettelo	106

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

NCC Rakennus Oy:ssä on ollut käytössä jo 2000-luvun vaihteesta alkaen EkoKonsepti. Alun perin EkoKonsepti oli käytössä ainoastaan uudisrakentamisessa. Nyt käytössä on jo pitkään ollut myös korjausrakentamisen EkoKonsepti, KorjausEko. Keskeisenä ominaisuutena EkoKonseptissa on elinkaarikustannusten, rakennusten ominaisuuksien, investointikustannusten ja ympäristökuormien asiakaslähtöinen optimointi. EkoKonsepti on kiinteistön omistajille suunnattu palvelumalli, joka etenee vaiheittain ja antaa tarvittavat tiedot rakennusta koskevien päätösten tueksi.

EkoKonseptin käyttöönoton jälkeen on NCC:n toiminta muuttunut paljon; yhtiössä on mm. toteutettu laaja Tähtiasiakkuus-koulutus ja kuvattu tilantarpeen prosessin keskeiset menettelevytavat myynnin, suunnittelun johtamisen, tuotannon ja käytön osalta. Myös toimintaympäristö on muuttunut. Euroopan unioni vaatii entistä tiukempia rakennusmääräyksiä energian käytön osalta Ilmaston muutoksen torjumiseksi ja sen hidastamiseksi. Tämän johdosta rakennusyritykset ovat jo pakostakin joutuneet panostamaan energiatehokkaampaan rakentamiseen.

Asiakaslähtöisyys koetaan NCC:ssa tärkeäksi ja sen eteen on myös tehty töitä. Asiakkaat kuuluvat myös NCC:n strategian painopistealueisiin, tavoitteena on olla halutuin kumppani. Tätä tavoitetta tukevat NCC:n pyrkimykset olla imagoltaan houkutteleva ja tuottaa alan paras asiakaskokemus sekä asiakaslähtöisimmät tilat ja ratkaisut. NCC Rakennus Oy:n Talonrakentamisen yksikössä on tarvetta saada sen kiinteistön omistaja-asiakkaille suunnattu keskeinen palvelumalli EkoKonsepti päivitettyä vastaamaan nykyaikaa. EkoKonseptin tulisi olla hyvin kuvattu, jotta sitä voitaisiin paremmin käyttää myös myynnin tukena. Tehtävän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja uudistaa asiakaslähtöisesti jo olemassa olevaa EkoKonseptia.

1.2 Tarkoitus ja rajaukset

Tähän opinnäytetyöhön sisältyvä EkoKonseptin kehitystyö tehdään NCC Rakennus Oy:ssä, samaan konserniin kuuluvat NCC Property Development Oy, NCC Roads Oy ja NCC Housing jätetään kehitystyön ulkopuolelle. Asiakkaina kehitystyössä käytetään NCC Rakennus Oy:n yritysasiakkaita, eli kehitystyöhön liittyvissä haastatteluissa haastatellaan yritysasiakkaiden rakennus- ja kiinteistöosastojen avainhenkilöitä. EkoKonseptin laskentatyökaluna on EstiModel, jolla määritetään rakennuksen investointi- ja elinkaarikustannukset sekä ympäristökuormat. Tarkoituksena tässä opinnäytetyössä on keskittyä EkoKonsepti palvelumallin kuvaamiseen ja kehittämiseen. EstiModel laskentatyökalu ei kuulu tämän opinnäytetyön kehittämiskohteisiin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja pääongelmana on kehittää uudis- ja korjausrakentamiseen liittyvää EkoKonsepti -toimintamallia talonrakentamisen alalla. Opinnäytetyön teoria muodostuu asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista ja sen sisällä palveluiden ja prosessien kehittämisestä. EkoKonseptin kehittämisen teoreettisena viitekehyksenä on asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen.

1.3 Tutkimuksen lähestymistavan ja tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyö tehdään NCC Rakennus Oy:n Talonrakentamisen yksikölle. Opinnäytetyöhön sisältyvän kehittämishankkeen lähestymistapana on toimintatutkimus (action research) ja sen pääasiallisena tutkimusmenetelmänä hyödynnetään laadullisia (kvalitatiivisia) menetelmiä ja analyysejä. Pääasiallisen tutkimusmenetelmän ohessa käytetään menetelmänä kuitenkin myös määrällistä (kvantitatiivista) tiedonhankintamenetelmää.

Opinnäytetyössä sovelletaan Laurea-ammattikorkeakoulun, Learning by Developing (LbD), pedagogista toimintamallia. LbD -toimintamalli perustuu kiinteisiin yhteistyöprosesseihin työelämän kanssa. Oppimisen lähtökohtina ovat aidot työelämän kehittämistarpeet ja ongelmatilanteet, joihin vastataan ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistyöllä. LbD -ajattelussa oppimisen lähtökohtana ovat työelämän haasteet, kehittämisen tarpeet ja aidot ongelmat substanssi- ja menetelmäosaamiseen integroituna. Olennaista tässä oppimismallissa ovat luovuus, tutkimuksellisuus, ihmisten kohtaaminen ja uuden tiedon tuottaminen, joissa teemoissa kohtaavat uteliaisuus, uudet näkökulmat ja ennakkoluulottomuus. (Kallioinen 2008, 40.)

Tähän opinnäytetyöhön sisältyvän kehittämishankkeen lähestymistapana on toimintatutkimus. Ojasalon ym. (2009, 38) mukaan toimintatutkimuksessa korostuvat samanaikaisesti sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutoksen aikaansaaminen. Tavallisesti kohteena on ihmisten tai organisaatioiden toiminnan muuttaminen. Muutoksen käytäntöön vienti ja muutoksen arviointi ovat toimintatutkimukselle keskeisiä asioita. Kehittämisprosessi on tästä johdun usein melko pitkä. Toimintatutkimuksessa käytetään yleensä monia erilaisia menetelmiä. Eskola ja Suorannan (2000, 127) mukaan toimintatutkimuksen määritelmiä on monia ja erään määritelmän mukaan se on lähestymistapa, jossa tutkija osallistumalla tutkittavan yhteisön toimintaan pyrkii ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa.

Pääasiallisina tutkimusmenetelminä tässä opinnäytetyöhön liittyvässä kehittämishankkeessa käytetään laadullisia (kvalitatiivisia) menetelmiä. Hankkeeseen liittyy myös pienimuotoinen kysely, jota pidetään määrällisiin (kvantitatiivisiin) menetelmiin kuuluvana. Tieteellisessä tutkimuksessa laadullisia menetelmiä on käytetty sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita ei tunneta entuudestaan hyvin ja joita halutaan ymmärtää paremmin. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä (kvantitatiivisessa)

tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa syntyy runsaasti. Tarkoituksena on siis hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja näin ymmärtää ilmiötä paremmin ja usein myös kokonaisvaltaisemmin. (Ojasalo ym. 2009,94).

Tiedonkeruumenetelmänä käytetään laadullisiin menetelmiin kuuluvaa teemahaastattelua. Teemahaastattelu etenee nimensä mukaisesti tiettyjen keskeisten teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Tämä vapauttaa suurelta osin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja se tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä ja että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska yksi haastattelun aspekti eli haastattelun aihepiirit (teema-alueet) on kaikille sama. Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lukkoon lyöty, ei kuitenkaan kaikki. (Hirsjärvi & Hurme 2000,47-48.)

Teemahaastattelun lopuksi kaikille haastateltaville tehdään myös pienimuotoinen kysely, jossa haastateltavat arvioivat opinnäytetyöhön liittyvän EkoKonseptin nykyisten sekä mahdollisten uusien palveluiden tärkeyttä arvosteluasteikolla 1-5. Kyselytutkimusta pidetään määrällisenä (kvantitatiivisena) tutkimuksena. Kysely soveltuu hyvin useiden eri aiheiden ja ilmiöiden tutkimukseen. Menetelmän käyttämisen eräs perusvaatimus on, että aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä on olemassa riittävästi. Ellei aiempaa tietoa ole riittävästi, on kyselylomakkeen suunnittelu vaikeaa tai mahdotonta ja kysymyksiin annettujen vastausten luotettavuus heikkenee. Henkilökohtaisesti suoritettussa kyselyssä haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksesta on hyötyä tietopohjaisia kysymyksiä esitettäessä. (Ojasalo ym. 2009, 108-109.)

1.4 Aikaisempi tutkimus

Teoreettinen viitekehys muodostuu asiakaslähtöisestä liiketoimintamallista ja sen sisällä palveluiden ja prosessien kehittämisestä tarkentuen asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen.

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan tutkimusta ja kirjallisuutta on löydettävissä muun muassa Aarnikoivu (2005), Kairisto-Mertanen (2004), Alamutka ja Talvela (2004), McKenzie (2001), Lipiäinen (2001) Korkman (2004), Kotler (2005) Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen (2004), Mäntyneva (2001), Payne (2006) ja Pulkkinen ym. (2004), Vuokko (1997). Palvelujen käsitteeseen liittyvää tutkimusta on tehnyt muun muassa Arantola & Simonen (2009), Grönroos (1998, 2009), Ojasalo & Ojasalo (2008), Grönroos ym.(2007), Grönroos & Järvinen (2001), Brax (2007). Asiantuntijapalveluja, niiden tuotteistusta ja markkinointia on kuvailtu mm. seuraavissa teoksissa; Rope (2000), Sipilä (1996,1998), Jaakkola, Orava ja Varjonen (2007) ja Lehtinen & Niinimäki (2005).

Asiakkuuteen liittyvää tutkimusta on tehty myös kohdeyrityksessä NCC Rakennus Oy:ssä. Vuosien 2007-2009 aikana toteutetun Tähtiasiakkuus-koulutuksen yhteydessä on tehty laaja asiakaskysely, jossa on haastateltu n. 160 parhaiden asiakkaiden avainhenkilöä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakkaiden odotukset.

1.5 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta ja sen sisällä palveluiden ja prosessien kehittämisestä, tarkentuen asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen. Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä. Tarkoituksena on määrittää lukijoille käsitteiden tarkoitus ja niiden liittyminen teoreettiseen viitekehykseen. Keskeiset käsitteet ovat asiakaslähtöisyys, asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Nämä käsitteet on määritelty seuraavassa lyhyesti.

Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys pohjautuu asiakkaiden tarpeiden syvälliseen tuntemiseen, jolloin koko organisaation osaaminen, prosessit, ansaintamalli sekä tarjonta tuotteineen ja palveluineen korostuu tukemaan asiakkaan tapaa tuottaa arvoa itselleen. (Korkman 2004, 1-9.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Liiketoimintamallin määritelmiä on useita erilaisia. "liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tietystä liiketoiminnasta - toisin sanoen, mikä on sen tarjooma, kenelle tätä tarjotaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Liiketoimintamalli on sekä arvon luomisen (value creation) että ansaitsemisen/keräämisen (value capturing) yhdistävä rakenteellinen ratkaisu." . Liiketoimintamalli sijoittuu korkealentoisen strategian ja yksityiskohtaisen liiketoimintaprosessien väliin, ja on siten konkreettinen kuvaus yrityksen strategian toteuttamisesta. (Pulkinen 2006, 10.)

Tässä opinnäytetyössä kuvataan asiakaslähtöisen liiketoimintamallin teoreettinen viitekehys, jonka pääasiallinen sisältö rakentuu kuudesta toisiaan täydentävästä erillisestä osa-alueesta. Ne luovat pohjan asiakaslähtöisen liiketoiminnan ymmärtämiselle sekä teoriassa että käytännössä. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet ovat markkina- ja asiakastuntemus, asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhankinta ja tietoteknologia sekä strategian seuranta ja ohjaus. Nämä kuusi osa-aluetta ovat lähtökohtana yrityksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin kehittämiselle ja käyttöönottamiselle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.)

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Asiantuntijapalvelun tuotteistuksen tulee lähteä sen perusolemuksen syvällisestä ymmärtämisestä. Tuotteistusta on eriasteista ja se voi edetä vaiheittain. Voidaan kehittää sisäisiä työ- ja toimintamenetelmiä tai palvelua nopeuttavia ja tehostavia apuvälineitä ja menetelmiä asiakastilanteisiin. Tuotteistamisesta voidaan puhua vasta kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja asiakkaille tarjottavaksi tai, kun perusmalleista moduulien avulla räätälöidään asiakaskohtaisia sovellutuksia. (Sipilä 1999,12-13.)

Jaakkola ym. (2009) mukaan palvelujen tuotteistamiselle ei löydy yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tuotteistamiseen liittyvistä toimista puhutaan myös palvelujen konseptointina tai systematisointina. Joskus tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun standardoimista tuotteen kaltaiseksi, täysin vakioiduksi hyödykkeeksi. Tuotteistaminen tavoitteena on palveluliiketoiminnan uudistaminen ja kehittäminen niin, että laadun ja tuottavuuden parantumisen kautta asiakkaan saama hyöty maksimoituu yrityksen tuloksen samalla parantuessa. Tuotteistamista on mahdollista hyödyntää palvelujen kehittämistyössä, vaikkei tavoitteena olisikaan suunnitella täysin vakioitua palvelua. (Jaakkola ym. 2009,1.)

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tämä opinnäytetyö muodostuu kahdeksasta pääluvusta. Ensimmäisessä johdanto luvussa, määritetään kehittämishankkeen tarkoitus, käytettävät menetelmät, tehdään tarvittavat rajaukset sekä määritellään opinnäytetyössä käytettävä teoria.

Toisessa luvussa, Tavoitteena asiakaslähtöisen liiketoiminnan ja palveluistamisen kehittäminen, käydään läpi teoreettinen viitekehys aiheesta asiakaslähtöinen liiketoiminta. Kolmannessa luvussa esitellään kohdeyrityksen toimialan erityispiirteet ja kohdeyritys sekä tarkastellaan kohdeyrityksen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin nykytilannetta. Neljännessä luvussa kuvataan työn varsinainen teoreettinen viitekehys palvelujen kehittäminen ja tuotteistaminen, jonka perusteella kohdeyrityksen kiinteistön omistajille suunnattua EkoKonsepti palvelumallia on tarkoitus kehittää.

Viidennessä luvussa suoritetaan hankkeen kuvaus siten, että ensin esitellään opinnäytetyön kehitystehtävän hankesuunnitelma, ja sitten hankkeen toteutus ja haastattelututkimuksen tulokset. Kuudennessa luvussa esitellään hankkeen tuotos. Seitsemännessä luvussa suoritetaan työn yhteenveto ja vedetään johtopäätökset, arvioidaan opinnäytetyön ja siihen liittyvän

kehityshankkeen saavutukset kokonaisuudessaan. Kahdeksannessa ja viimeisessä luvussa suoritetaan opinnäytetyön itsearviointi.

2 Koulutusohjelman lähtökohta: Asiakslähtöisen liiketoiminnan ja palveluistamisen kehittäminen

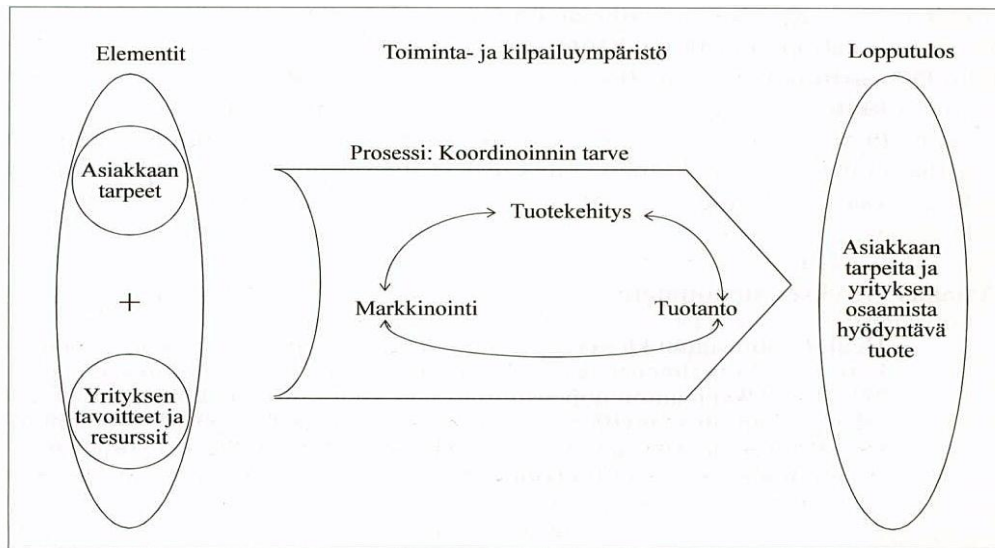
Koulutusohjelman lähtökohtaisena, yhteisenä viitekehyksenä on markkina- ja asiakslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen. Koulutusohjelman tavoitteena on palveluistamisen vauhdittaminen ja palvelutransformaation aikaansaaminen. Opinnäytetyö kytkeytyy koulutusohjelman tavoitteisiin.

Tässä luvussa tarkastellaan ensin markkina- ja asiakslähtöisyyttä. Tämän jälkeen selvitetään asiakslähtöisen liiketoimintamallin peruselementtejä ja kehittämisaalueita sekä liiketoiminnan kehittämistä ja muutosjohtamista. Tarkastelussa hyödynnetään koulutusohjelmassa rakennettua tietoperustaa. Luvun lopussa tarkastellaan palveluistamisen kehittämistä. Tämän osalta esitetään palveluliiketoimintaan siirtyviltä yrityksiltä tarvittavia toimenpiteitä ja tästä siirtymisestä saatavia hyötyjä sekä palveluliiketoiminnan eri arvonluontimalleja.

2.1 Markkina- ja asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyyden perustana on markkinalähtöisyys, josta on käytetty eri tutkijoiden ja tutkimusten keskuudessa lukuisia termejä, kuten *market driven*, *market oriented*, *marketing oriented* ja *customer oriented*. Näillä eri termeillä tutkijat ja tutkimukset tarkoittavat pääpiirteittäin samaa asiaa. Kairisto-Mertanen toteaa, viitaten Kohlin ja Jaworskin (1990, 1-12) näkemykseen siitä, että kokonaisvaltaisuutensa vuoksi *markkinalähtöinen* on kuitenkin suositeltavin käsite käytettäväksi ja että markkinalähtöisyyden kautta yrityksen on mahdollista lisätä menestystään markkinoilla. (Kairisto-Mertanen 2004, 4-5.)

Merkittävänä tavoitteena asiakslähtöisyydessä on asiakassuhteen luominen, ylläpitäminen sekä kehittäminen. Asiakslähtöisessä ajattelutavassa yrityksen menestyksen uskotaan perustuvan kohderyhmän tarpeiden tunnistamiseen sekä sen kykyyn tyydyttää kohderyhmän tarpeet ja halut. Yrityksen on tunnettava kohderyhmät, joten yrityksen on kuunneltava asiakkaita tarkasti saadakseen tiedon siitä, mitä tarpeita heillä on. Asiakslähtöisyyden toteutukseen tarvitaan kokonaisvaltaista otetta markkinointikeinoihin. Tässä yrityksen henkilöstön suhtautuminen asiakkaisiin on tärkeää. Toimiakseen asiakslähtöisesti on ymmärrettävä yrityksen potentiaalisten asiakkaitten erilaisuus, siksi tarvitaan erilaisia kohderyhmäkohtaisia menettelytapoja. Kilpailua on tarkasteltava myös asiakkaan näkökulmasta, asiakkaan valintapäätöksen ymmärtämiseksi. (Vuokko 1997, 15 - 22.)



Kuva 1: Asiakslähtöisyyden kokonaisvaltaisuus (Vuokko 1997, 23)

Ulkoiset tekijät, kuten kiristynyt kilpailu ja taantuma, ajavat yritykset suunnittelemaan toimintaansa uudelleen. Toiminta on yhä useammin rakennettava asiakkaan tarpeiden pohjalta. Tämä tarkoittaa, että asiakkaat pitää tuntea, jotta heidän tarpeisiinsa voidaan vastata. Asiakslähtöisesti toimiva yritys hankkii tietoa asiakkaistaan ja soveltaa tätä tietoa toimintaansa. Jotta asiakslähtöisyys toteutuisi, on toiminnan ulotuttava kuitenkin asiakastiedon keräämistä pidemmälle. Kaiken asiakkaista kerätyn tiedon pitää muuttua käytännön toimenpiteiksi, kuten asiakastyytyvyyden ja asiakkaiden tarpeiden säännölliseksi mittaamiseksi. (Vuokko 1997, 81.)

2.2 Asiakslähtöinen liiketoimintamalli

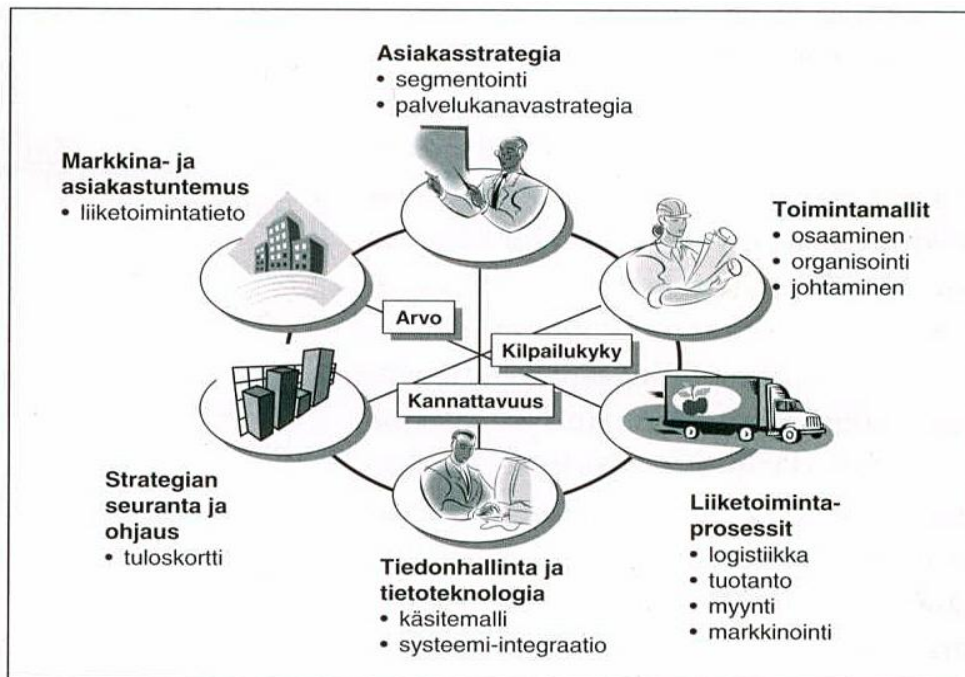
Asiakslähtöinen liiketoimintamalli on laaja ja monisisältöinen käsite. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 22) kiteyttävät teoksessaan *"Tee asiakassuhteista tuottavia"* asiakslähtöisen liiketoimintamallin "pyrkimykseksi suunnata organisaation voimavarat oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla". Asiakslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä tuntemista ja tämän lisäksi yrityksen strategioiden jäsentämistä sellaiseksi kokonaisuudeksi, joka parhaiten soveltuu yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Asiakslähtöisestä liiketoimintamallista puhuttaessa tarkasteluun on toisin sanoen otettava mukaan yrityksen koko arvoketju. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 21-22.)

Jotta yritys voi toimia asiakslähtöisen liiketoimintamallin mukaisesti, on sen oltava asiakassuhdepainotteinen. Asiakassuhdetta ja asiakslähtöisyyttä painottavalta yritykseltä vaaditaan erityistä kyvykkyyttä siinä, miten asiakkaiden tarpeisiin syvennyttään, miten asiakkaiden kanssa kommunikoidaan ja miten organisaatiota johdetaan asiakslähtöisesti. Tämä siksi, että

asiakslähtöisen yrityksen asiakkailleen tarjoama arvo ei kulminoidu ainoastaan hyvään tuotteeseen tai palveluun, vaan se on kehitetty ja jalostettu asiakaskontaktien ja syvällisen asiakastuntemuksen kautta. (McKenzie 2001, 6.)

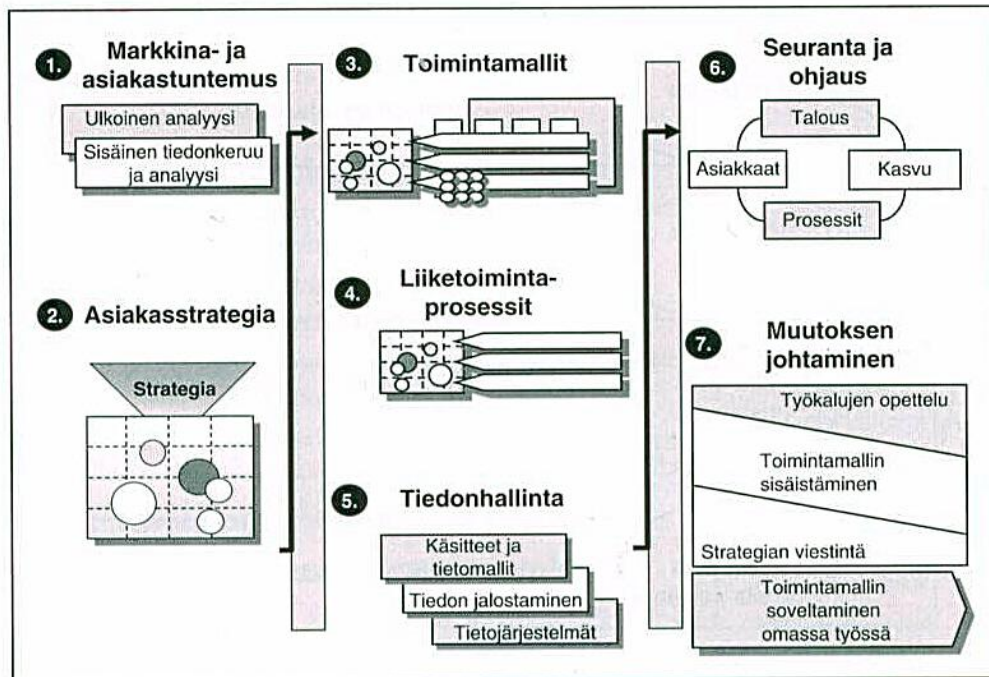
Asiakslähtöisyys perustuu asiakkaiden tarpeiden syvälliseen tuntemiseen, jolloin koko organisaation osaaminen, prosessit, ansaintamalli sekä tarjonta tuotteineen ja palveluineen korostuu tukemaan asiakkaan tapaa tuottaa arvoa itselleen. (Korkman 2004, 1-9.) Lipiäisen (2001, 677) mukaan koko henkilöstön on ajateltava asiakasta pelkän kohteen sijasta todellisenä kumppanina. Asiakaskeskeisellä organisaatiolla on resurssit ratkaista asiakkaan tarpeet ja ongelmat halvemmalla, nopeammin ja tehokkaammin (Lipiäinen 2001, 677).

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin pääasiallinen sisältö rakentuu kuudesta erillisestä osa-alueesta, jotka täydentävät toisiaan ja luovat pohjan asiakslähtöisen liiketoiminnan ymmärtämiselle sekä teoriassa että käytännössä. Asiakslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet ovat markkina- ja asiakastuntemus, asiakasstrategia, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinta ja tietoteknologia sekä strategian seuranta ja ohjaus. Nämä kuusi osa-alueetta ovat lähtökohtana yrityksen asiakslähtöisen liiketoimintamallin kehittämiseksi ja käyttöönottamiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22.) Kuvasta 2 selviää, kuinka muutoksen johtaminen kokoaa asiakslähtöisen liiketoimintamallin kehittämisen ketjun toimivaksi ja loogiseksi kokonaisuudeksi.



Kuva 2: Asiakslähtöisen liiketoimintamallin elementit (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 22)

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen on Ala-Mutkan & Talvelan mukaan ”vesiputous”. Se on kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä kehittämistä, johtamista sekä voimavarojen suuntaamista oikeisiin asioihin. Tätä kokonaisvaltaisuutta havainnollistaa kuva 3.



Kuva 3: Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen malli (Ala-Mutka & Talvela, 2004, 25)

2.2.1 Markkina- ja asiakastuntemus

Asiakaslähtöisen liiketoiminnan perustana on syvälinen ja perusteellinen markkina- ja asiakastuntemus. Yrityksen asiakaslähtöisyyttä tulee muokata jatkuvasti, sillä asiakkaat ja markkinat muuttuvat ja kilpailu kiristyy entisestään. Yrityksen täytyy kyetä vastaamaan markkinoilla vallitseviin olosuhteisiin, minkä vuoksi kattava tietämys sekä markkinoista että asiakkaista on ehdottoman tärkeää - se muodostaa perustan asiakashallinnalle. Monipuolisella markkina- ja asiakastuntemuksella sekä kyvyillä hyödyntää saatua tietoa yrityksen resurssit voidaan kohdentaa oikeisiin paikkoihin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 35) määrittelevät asiakas- ja markkinatuntemuksen ymmärrykseksi siitä, mitkä ovat tärkeitä asioita asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailijoiden näkökulmasta. Asiakkaiden ja markkinoiden syvälinen tunteminen vaatii sopivaa kokonaisuutta tiedosta, taidosta ja kokemuksesta. Asiakkaiden ja markkinoiden tunteminen teoreettisella tasolla ei pelkästään riitä, vaan yritykseltä vaaditaan taitoa käyttää hankkimaansa tietoa hyväkseen.

Asiakas- ja markkinatuntemus ovat tulosta yrityksen tietojohdamisesta. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 35.)

Markkina- ja asiakastuntemusta käyttäen luodaan yritykselle tietoperusta vallitsevasta tilanteesta niin asiakkaiden kuin markkinoiden suhteen. Yrityksen on kokonaistilanteen hahmottamiseksi analysoitava tilannetta sekä ulkoisesta että sisäisestä näkökulmasta. Yrityksen ulkoisia tekijöitä analysoimalla pyritään selvittämään asiakkaiden tarpeita ja arvostuksia, mikä on kallisarvoista tietoa yritykselle myös liiketoiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta. Asiakkaiden arvostamia asioita voi tarkastella esimerkiksi perinteisen arvoketjumallin kautta tai asiakkuuden elinkaaren ja yrityksen prosessien kautta. Tavoitteena on esimerkiksi haastattelujen tai kyselyjen avulla selvittää asiakkaiden ajatuksia ja odotuksia peilaten niitä oman yrityksen sekä kilpailijoiden toimintaan. Kilpailijoiden toimintatapojen sekä tuote- ja palvelutarjonnan tarkastelu on erittäin tärkeää - unohtamatta asiakkaan omien asiakkaiden tarpeiden tarkastelua. Ulkoisen tarkastelun lisäksi on myös yrityksen sisäistä tilannetta ja toimintoja analysoitava. Sisäisestä näkökulmasta tarkasteltuna on tunnistettava, mikä on kunkin asiakas-segmentin strateginen merkitys yritykselle niin tällä hetkellä kuin tulevaisuudessakin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 50-51.)

Toimintaympäristön muutosvoimien vaikutusta yrityksen liiketoimintaan voidaan pitää sen markkina- ja asiakastuntemuksen pääkohtina. Asiakkaiden ja asiakassegmenttien tarpeet ja odotukset on selvitettävä sekä asiakasryhmien kannattavuus ja potentiaali on analysoitava. On myös mietittävä ja kartoitettava yrityksen omat resurssit eli asiakastuntemus sekä osaaminen ja se, kuinka yrityksessä reagoidaan muutoksiin. Näiden asioiden huomioiminen edesauttaa yrityksen muutosta kohti asiakaslähtoisempää liiketoimintaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 211-212.)

Opinnäytetyön kohdeyrityksessä, NCC Rakennus Oy:ssä, vuosina 2007 - 2009 aikana suoritettuna "Tähtiasiakkuus" -koulutuksen ohessa tehdyssä tutkimuksessa yritys haastatteli noin 160 parhaiden asiakkaiden avainhenkilöä. Heiltä kysyttiin "mitä odotat alan parhaalta toimijalta". Näin selvitettiin NCC:n asiakkaitten odotukset. Yrityksessä myös seurataan säännöllisesti asiakastytyväisyyttä asiakkaille tehtävillä kyselytutkimuksilla.

2.2.2 Asiakasstrategia

Asiakasstrategia on perinteisen strategia-ajattelun ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin yhdistelmä. Se on markkina- ja asiakaslähtöinen näkökulma yritysstrategiaan, ja asiakasstrategioiden määrittäminen luo pohjan yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan suunnittelulle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-46.) Hannus, Lindroos ja Seppänen (1999, 103) toteavat tosiasiain olevan se, että kaikki asiakassuhteet eivät ole samanarvoisia; jotkut asiakassuhteet ovat

arvokkaampia kuin toiset. Tämän vuoksi arvokkaiden asiakassuhteiden tunnistaminen ja kehittäminen luovat perustan yrityksen liiketoiminnalle.

Storbackan, Sivulan ja Kaarion (2000, 22) mielestä strategiset asiakkuudet ovat yritykselle tärkeitä sekä tuottojen kannalta että strategisesti. Tästä johtuen strategisten asiakkuuksien tärkeimpien tavoitteiden merkitys painottuu. Tavoitteita ovat 1) yritys hyödyntää täysipainoisesti asiakkuuden ja kykenee havaitsemaan asiakkuudessa piilevät uudet liiketoiminnan mahdollisuudet, 2) asiakas arvostaa asiakkuutta sen tukiessa asiakkaan prosesseja ja tavoitteita. Strategiset asiakkaat tietävät myös yleisesti sen, että tavoitteet ovat yritykselle tärkeitä. Tällöin asiakkuus voi olla jopa sellainen, että asiakkaan valta on suurempi kuin toimittajalla. Kirjoittajat esittävätkin tämän näkökulman johdosta pääsäännön: Asiakkuuden pitämiseksi vakaana on asiakkuuden kehittämisen päävastuun oltava yrityksellä. Muussa tapauksessa on suurena vaarana, että asiakas johtaa yritystä. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 22.)

Payne (2006, 61) korostaa, kuinka strategian kannalta tärkeää on päättää, mitkä asiakkuudet halutaan pitää ja mitkä puolestaan ovat lähestulkoon merkityksettömiä, sillä vain harva yritys voi menestyksekkäästi tarjota 'kaikkea kaikille'. Hyvät suhteet arvokkaimpiin asiakkaisiin voidaan nähdä takeena menestykselle ja sen vuoksi tärkeimpien asiakassuhteiden ylläpitäminen on avainasemassa yrityksen asiakasstrategioita suunniteltaessa ja toteutettaessa (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 169).

Asiakkaiden ryhmittely luo perustan asiakkuudenhallinnan toteuttamiselle. Asiakassegmentoinnin avulla yrityksen asiakaskanta on mahdollista jakaa suhteellisen samantyyppisiin kokonaisuuksiin, jolloin pyrkimyksenä on tarjota asiakkaille kohdennettuja tuotteita, palveluita ja markkinointiviestintää (Mäntyneva 2001, 25-26.) Asiakkaiden segmentointi auttaa yritystä suunnittelemaan ja toteuttamaan liiketoimintaansa vastaamaan paremmin erilaisten asiakasryhmien odotuksia ja tarpeita.

Pääperiaatteena asiakkaiden segmentoinnissa on helpottaa yritystä kohdistamaan voimavaroja oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla. Vaikka asiakkaiden segmentointia voi tehdä monella eri tavalla käyttötarkoituksesta riippuen, ei segmenttejä kuitenkaan tulisi olla liian monta. Tällöin kunkin segmentin ominaisuuksien tunnistaminen helposti monimutkaistuu. Yrityksen on kuitenkin tärkeä tehdä segmentointeja riittävästi, sillä yhdellä segmentoinnilla ei ole mahdollista kattaa kaikkia tärkeimpiä näkökulmia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52.)

Näkökulma	Ongelma	Informaation tarve
Tunnistaminen	Keitä he ovat?	Demografinen ja ostopreferensseihin liittyvä informaatio
Aktiviteetit	Mitä he tekevät?	Mitä he ovat ostaneet? Mihin he tuotetta tarvitsevat? Miten he tuotetta käyttävät?
Sijainti	Missä he ovat?	Maantieteellinen tai virtuaalinen sijainti
Markkinointiviestinnän kohdentaminen	Miten heihin saa yhteyden?	Miten asiakkaisiin on otettu yhteyttä? Mikä on vaikuttanut?
Asiakkuuden arvo	Minkä arvoisia he ovat?	Asiakkuuden potentiaalinen ja tämänhetkinen arvo

Taulukko 1: Asiakkuuksien ryhmittely (Mäntyneva 2001, 25)

Asiakassegmentoinnin lisäksi asiakasstrategiaan kuuluu myös palvelukanavastrategia. Palvelukanavastrategia tarkoittaa yrityksen valitsemia kanavia, kuten henkilökohtainen yhteyshenkilö tai asiakaspalvelukeskus, joiden avulla asiakkaisiin pyritään olemaan yhteydessä ja joiden kautta asiakassuhdetta hoidetaan. (Ala-Mutkan ja Talvelan 2004, 23.) Yritykset keskittyvät usein liikaa suunnittelemaan sitä, miten palvelu tulisi toimittaa. Todellisuudessa kannattavampaa olisi pohtia millä eri tavoin asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat voitaisiin parhaiten tavoittaa (Grönroos ja Järvinen 2001, 31).

NCC Rakennus Oy:ssä on jaettu asiakkaat eri asiakassegmentteihin. Lisäksi on päätetty, mihin asiakassegmentteihin yritys keskittyy. Yhtiö on myös valinnut asiakkaitensa joukosta avainasiakkaat, joiden hoitamisesta vastaa sen avainasiakasvastuuhenkilö. Avainasiakkaita valittaessa on tehty valintoja oman liiketoiminnan fokusalueiden ja asiakassegmenttien kesken. Yrityksessä on päätetty, missä liiketoiminnassa se haluaa olla vahva. Yrityksen asiakkuusstrategiaa on kuvattu opinnäytetyön kappaleessa 3.3.2.

2.2.3 Toimintamallit

Asiakasstrategian tarkan määrittelyn jälkeen on aika muuntaa luotu strategia käytäntöön konkretisoimalla se toimintamalleiksi. Toimintamalleilla tarkoitetaan toimintatapoja, joiden kautta yritys toimii kunkin asiakassegmentin kohdalla; toimintamallit sisältävät myös toimintatapojen organisoinnin ja ohjauksen. Toimintamallit kuvaavat miten asiakassuhteet vastuutetaan, millaista tietotaitoa tarvitaan, millaisia tavoitteita asetetaan ja miten seuranta on tarkoitus toteuttaa kunkin asiakassegmentin kohdalla. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23-87.) Tärkeä osa toimintamallia on asiakaspotentiaalın tunnistaminen ja kartoittaminen, sillä potentiaalın kokonaisvaltaisella hallinnalla yritys pystyy suuntaamaan toimenpiteensä niihin

asiakkaisiin, joissa potentiaali on todettu olevan suurin. Toimintamalleja suunniteltaessa ja kehitettäessä ensisijaisen tärkeää on määrittellä toimintamallien menestystekijät, eli ne toimintaa ohjaavat tekijät ja palvelukonseptit, joiden avulla kutakin asiakassegmenttiä voidaan palvella. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 87-91.)

Toimintamallia pitää myös seurata, mitata ja ohjata, jolloin mahdollisista virheistä voidaan ottaa opiksi ja toimintamallia on mahdollista kehittää entisestään. Yrityksen on muistettava, että yksi toimintamalli ei yleensä riitä, mutta liian monikaan toimintamalli ei ole kannattava ratkaisu. Toimintamallien määrittäminen ja kuvaus on hyvä tehdä riittävän yleisellä tasolla, jotta niitä on mahdollista soveltaa käytännön toimintaan. Ei ole tarpeen mennä liian yksityiskohtaiselle tasolle. Toiminnan kannalta kannattavampaa on rakentaa yleiset raamit, joiden pohjalta toimintamalleja voidaan jatkossakin kehittää. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 87-91.)

NCC Rakennus Oy:ssä on kaikille keskeisille asiakkaille ja asiakassegmenteille nimetty asiakasvastuuhenkilö. Yrityksen Talonrakentamisen yksikössä on myös tehty asiakassegmentointi ja kohdennettu eri asiakassegmenteille kullekin omat konseptinsa. Tämä selviää paremmin opinäytetyön kappaleessa 3.3.5, kuvassa 5. Edellä mainitusta kuvasta ilmenee esimerkiksi, että opinäytetyön kehityskohteena oleva EkoKonsepti on fokusoitu kiinteistön omistaja-asiakkaille.

2.2.4 Liiketoimintaprosessit

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 69) korostavat jälkimarkkinoinnin merkityksen lisääntymistä lähitulevaisuudessa. He toteavat samalla myös asiakkaan palvelun, oston ja sitä tukevan huollon eli jälkimarkkinoinnin ja-hoidon olevan yhtä ja samaa palveluprosessia, jonka ansiosta yhä useammin palvelu ja sen toimivuuden varmistaminen ovat ratkaisevassa asemassa asiakkaan ostopäätöksissä. Yrityksen harjoittama jälkihoito jatkaa palveluprosessia paljon asiakkaan käyntiä pidemmälle. Asiakkaan arvoketjun huomioiminen alusta loppuun on siis tärkeää suunniteltaessa ja toteutettaessa yrityksen liiketoimintaprosesseja. (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2002, 21.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 62) mukaan prosessilla tarkoitetaan erillisistä toiminnoista koostuvaa tapahtumaketjua, jossa asiakkaan yksilölliset käyttäytymistavat, tarpeet ja odotukset pyritään tunnistamaan unohtamatta kuitenkaan yrityksen omia tavoitteita. Liiketoimintaprosesseja suunniteltaessa on huomioitava eri asiakassegmenttien vaatimukset esimerkiksi tilaus- ja toimitusprosessien, tuotannon, hankinnan ja yhteistyökumppanien osalta. Myös markkinointiprosesseja on tärkeä kehittää, sillä niiden kautta tuotteet ja palvelut voidaan tehokkaasti tuoda asiakkaiden tietoisuuteen. Liiketoimintaprosessien tarkka suunnittelu ja

mallintaminen mahdollistavat prosessien toimivuuden käytännössä tavara- ja rahavirtojen sekä erilaisten palvelutilanteiden hoitamiseksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 213-214.)

NCC Rakennus Oy:ssä varmistetaan asiakkaitten vaatimusten täyttyminen asiakaspalautteiden avulla. Palautteilla kysytään tietoa myös asiakkaan kokemasta laadusta toiminnan, tuotteiden, palvelun ja markkinoinnin kehittämiseksi.

2.2.5 Tiedonhallinta ja tietoteknologia

Tiedon kerääminen, hallitseminen ja hyödyntäminen ovat lähtökohtana asiakaslähtöisen liiketoiminnan ohjaukselle. Asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeiden tiedostaminen, tunteminen, ennakoiminen ja niihin vastaaminen edellyttää hyvin menestyvältä yritykseltä tehokasta ja toimivaa tiedonhallintaa. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tiedonhallinnan suunnittelu perustuu tarkoin määritettyihin asiakassegmentteihin ja niihin liittyviin toimintamalleihin. Tiedonhallintaa suunniteltaessa on tärkeää tunnistaa ja ottaa huomioon yrityksen menestystekijät nimenomaan toiminnan tasolla. Olemassa oleva tieto on kerättävä yhteen koko yrityksen käytettäväksi. Tiedonhallinnan ensisijaisena tavoitteena on siis kerätä kaikki liiketoiminnasta saatava tieto yhteen, jotta sitä voidaan jakaa yrityksen sisällä oikeassa muodossa ihmisille, jotka sitä tarvitsevat. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96-104.) Taulukossa 2 on yhteenveto siitä, mitä tietoa yrityksissä seurataan ja mitä ei seurata.

Mitä seurataan	Mitä ei seurata
<ul style="list-style-type: none"> • Markkinoiden rakennetta • Kokonaisvolyymejä • Markkinaosuuksia 	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinakehitystä ennakoivaa tietoa • Alalle tulon esteiden muuttamista • Uusia liiketoimintamahdollisuuksia
<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailijoiden tuoteluettelo ja hinnoittelua • Omistajia • Organisaatorakenteita • Jakelutien rakennetta • Liikevaihtoa • Markkinointia 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailijoiden tapaa hankkia asiakkaita ja pitää vanhat • Argumentointia, lupauksia ja lunnastuksia • Segmentointia • Segmenttien kokoa ja merkitystä • Kilpailutilannetta asiakasnäkökulmasta ja asiakaskohtaisesti
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden organisaatorakennetta • Virallista päätöksentekoprosessia • Kontaktihistoriaa • Ostovolyymejä ja perinteisiä asiakastytyväisyystutkimuksia 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden strategioita, tavoitteita, arvostuksia ja tarpeita • Todellisia mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa asiakkaan prosessiin • Todellista potentiaalia ja asiakkaan kilpailevia vaihtoehtoja • Tyytyväisyyttä tuotettuun hyötyyn suhteessa kilpailijoihin

Taulukko 2: Mitä yrityksissä seurataan ja mitä ei seurata (Ala-Mutka & Talvela 2004, 98)

Kehittynyt asiakashallinta vaatii kehittyntä tiedonhallintaa, jolla yrityksen toimintaa ohjataan. Tiedonhallinta voidaan määritellä tiedon monipuoliseksi käsittelyksi aina tiedon keräämisestä ja jalostamisesta sen jäsentämiseen käsitelmalleiksi. Tietoteknologialla ja tietojärjestelmillä mahdollistetaan oleellisen asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen päivittäisissä asiakaspalvelutilanteissa, mikä puolestaan yksinkertaistaa ja nopeuttaa yrityksen asiakaspalveluprosesseja. Tiedonhallinta ja kehittyneen tietoteknologian hyödyntäminen ovatkin edellytyksinä asiakaslähtöiselle liiketoiminnalle. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Asiakkuuksien hallintaa NCC:ssä koordinoidaan yritystasoisella asiakasrekisterillä, joka on sen tulosyksiköiden käytössä. Asiakasrekisteri on tietokanta, jossa NCC:n vastuuhenkilöt ylläpitävät omien asiakashenkilöittensä yhteystietoja ja tapahtumahistoriaa. Rekisteriä käytetään asiakastoimintojen suunnitteluun ja toteutukseen.

2.2.6 Strategian seuranta ja ohjaus

Oleellisimpia osa-alueita asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa ja sen kehittämisessä on strategian seuranta ja ohjaus. Yrityksen strategioiden pelkkä olemassaolo ei riitä, vaan strategioita täytyy kyetä myös seuraamaan ja ohjaamaan, jotta yritys voisi hyötyä strategioistaan käytännössä. Yritysten strategioiden seurannan ja ohjauksen yksi haasteellisimmista tavoitteista on saada toiminnan suunnittelu, käytännön toiminta sekä sen seuranta samalla tavalla jäsenneyksi ja ymmärretyksi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 107.)

Strategian seuranta ja ohjaus sisältää kaksi puolta: *diagnostiset* ja *rakenteelliset ohjausjärjestelmät*. Diagnostisilla ohjausjärjestelmillä tarkoitetaan sitä, miten yritys toteuttaa strategiaansa ja millainen strategian toimivuus on. Rakenteelliset ohjausjärjestelmät puolestaan käsittävät sen, miten yrityksen toimintaa suunnataan strategian mukaisesti. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin rakenteellisten ohjausjärjestelmien elementeistä hyviä esimerkkejä ovat asiakassegmentit ja toimintamallit. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24.)

Strategian mittaamisen tulisi valvoa ja ennustaa sitä, miten teoriassa suunniteltu strategia toimii käytännössä. Pitkän aikavälin tarkastelussa valittujen mittarien tulisi pysyä jollain tasolla samana, sillä muuten pitkän aikavälin vertailu ei ole mahdollista. Toisaalta mittaristoa tulisi kuitenkin myös uudistaa, sillä strategiat ja menestystekijät uudistuvat ajan myötä. Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa mittariston suunnittelun lähtökohtana ovat asiakasryhmät, jotka on tarkoin määritelty asiakasstrategiassa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 110-112.)

NCC Rakennuksen strategian lähtökohtana on konsernin strategia. Yrityksen strateginen suunnittelu perustuu määriteltyyn visioon sekä sisäisiin ja ulkoisiin analyyseihin. Strategisten päämäärien ja vuosittain asetettavien tulostavoitteiden avulla ohjataan eri tulosyksiköiden toimintaa. Tulosta mitataan yritys-, tulosyksikkö-, ja projektitasolla. Taloudelliset tavoitteet määritellään vuosittain strategiasuunnittelun ja budjetoinnin yhteydessä. Toiminnalliset mittarit määritellään vuosittain yritys- ja tulosyksikkökohtaisesti. (NCC Rakennus Oy Toimintakäsikirja, 10.)

2.2.7 Muutoksen johtaminen

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli, sen käyttöönotto tai kehittäminen, vaatii suuria muutoksia, energiaa, sitoutumista ja koko henkilökunnan motivaatiota toteutuakseen. Muutoksen lähtökohtana on se, että yrityksellä ja sen henkilökunnalla on yhteinen näkemys ja halu saada muutos aikaan. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja sen kehittäminen tuo tullessaan ristiriitoja määritetyn asiakaslähtöisen strategian ja yrityksen nykytilanteen välillä - tarkalla suunnittelulla ja ihmisten aidolla johtamisella muutos on kuitenkin mahdollista saada

aikaan. Vaikka muutos saattaa usein olla hidasta, täytyy sen kuitenkin olla pitkäjänteistä, johdonmukaista ja jatkuvaa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 185-187.)

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin vaatima muutos edellyttää yritykseltä sitä, että opitaan omaksumaan uudet tavat ja samalla päästämään irti vanhoista. Mitä suurempi muutosvastarinta yrityksessä on, sitä suurempi ja pidempi muutosprosessi tulee yleensä myös olemaan. Yrityksen strategioiden ja toimintamallien muuttaminen asiakslähtöisiksi vaikuttaa vahvasti yrityksen totuttuihin toimintatapoihin, vastuu-alueisiin, mittareihin ja organisaatorakenteisiin. Muutos edellyttää yritykseltä sekä asioiden johtamista (*Management*) että ihmisten johtamista (*Leadership*). (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187-188.)

Muutosta ei kannata tehdä, ellei sille löydy todellista tarvetta. Yrityksen ja sen henkilöstön tuleekin aluksi määritellä, miksi muutosta tarvitaan. Asiakkaita kuuntelemalla ja heitä haastatteleamalla pystytään hahmottamaan yrityksen tarpeita muutokselle. Asiakaskunnan tarkastelun lisäksi tärkeää on tutkia myös tämänhetkistä kannattavuutta ja pohtia, miten muutoksilla voidaan parantaa kannattavuutta entisestään. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 187-188.)

Suunnitelmien vieminen käytäntöön on mahdollista toteuttaa jatkuvalla kehittämisellä ja oppimisella. Muutoksen johtaminen saa aikaan haasteita, joihin on pystyttävä vastaamaan riittävällä osaamisella ja syventyen oman yrityksen asiakslähtöisyyden edistämiseen. Taulukossa 3 on eritelty muutoksen johtamisen mukanaan tuomia haasteita sekä sitä, kuinka näihin haasteisiin voidaan vastata asiakslähtöisen liiketoimintamallin avulla.

Opinnäytetyön kohdeyrityksessä, NCC Rakennus Oy:ssä, vuosina 2007 - 2009 vietiin läpi Tähti-asiakkuus-koulutus. Koulutuksen tarkoituksena oli muun muassa jalkauttaa NCC:n asiakkuusstrategia läpi yrityksen organisaation. Koulutukseen osallistui yrityksen ylin johto ja avainhenkilöitä niin myynnistä kuin tuotannostakin. Koulutuksen ohessa on viestitty myös muutoksen tärkeydestä ja välttämättömyydestä. Koulutuksen läpi käyneet ovat vieneet tätä viestiä yrityksessä eteenpäin.

Haasteet muutoksen johtamisessa	Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin vastaus haasteeseen
Muutosta ei sidottu strategiaan	Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli ja selkeä asiakasstrategia (tavoitteet)
Kehitysprojekti nähdään vain pikaratkaisuna ja todellista tarvetta ei ole sisäistetty	Perustellaan asiakaskannattavuudella, asiakkaan odotuksilla ja tulevan toimintaympäristön muutoksilla
Liian lyhyen tähtäimen perspektiivi	Toteutetaan riittävän iso ja jatkuva liiketoimintalogiikan muutos
Muutoksen toteutumista yritetään vesittää	Muutoksen edistymistä seurataan, ja henkilöstö osallistuu laajasti kehityshankkeeseen
Liian suuret ja epärealistiset odotukset	Kehityshanke (uusi liiketoimintamalli) vaiheistetaan hallittaviin osiin
Taipumattomat muutossuunnitelmat	Suunnittelua tehdään käytännön toiminnan kautta ja hyvät ideat otetaan käyttöön heti
Johtajuuden puuttuminen tai heikkous	Johto sitoutetaan ja varataan muutoksen edellyttämät resurssit
Tulosten mittauksen puuttuminen	Mitataan sekä muutoksen edistymistä että asiakasstrategian toteutumista
Tuntemattoman pelko	Visio ja strategia konkretisoidaan asiakasstrategiaksi ja toimintamalleiksi ja tavoitteet johdetaan strategiasta henkilötasolle asti
Vaikeudet saada ihmiset sitoutumaan muutokseen	Henkilöstö osallistuu laajasti toiminnan kehittämiseen

Taulukko 3: Muutoksen johtaminen ja asiakaslähtöinen liiketoimintamalli (Ala-Mutka & Talvela 2004, 195)

2.3 Palvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen

Asiakkaalle arvoa tuovat palveluiden tuottamat hyödyt, seuraukset sekä vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiinsa. Arvoa syntyy parhaiten, kun palvelutuottaja ja asiakas yhdessä toimien kehittävät palveluita. Yrityksen ymmärtäessä asiakkaan toiminnan, se myös auttaa ymmärtämään asiakkuudesta syntyvää arvoa ja näin ollen myös kehittämään omaa tarjontaa asiakaslähtöisemmäksi. Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää yritykseltä sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää omaa liiketoimintaansa tämän ymmärryksen perusteella. Näin toimivien yritysten menestyksen avaimena voidaan pitää osaamisen ja uusien ideoi-

den luomista kannattavan ja kasvavan liiketoiminnan perustaksi. (Arantola & Simonen 2009, 2-4.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli oikein toteutettuna tuottaa arvoa niin asiakkaalle kuin myös yritykselle. Käsitepari 'arvo asiakkaalle - arvo yritykselle' on muodostunut yhä tärkeämmäksi asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisessä, pyrkimyksenä on molemminpuolinen hyöty ja lisäarvon tuottamiseen. Asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa niin sanottu arvoajattelu keskittyy ymmärtämään tarjonnan vaikutuksia liiketoimintaan ja toimittajayrityksen mahdollisuuksiin saada osa tästä arvosta itselleen. (Korkman 2004, 6.)

Asiakkaan kokema arvo kytkeytyy suurelta osin asiakastyytyvyyteen. Tyytyväisyys asiakassuhteeseen puolestaan riippuu pitkälti siitä arvosta, jonka asiakas kokee saavansa. Arvon todellinen merkitys näkyy silloin, kun asiakas vertaa asiakassuhteesta saamaansa laatua ja hyötyä niihin investointeihin, jotka hänen on täytynyt tehdä kehittääkseen asiakassuhdetta. (Storbacka & Lehtinen 2001, 85.)

Asiakkaiden toimintojen ja prosessien edistämisen lisäksi asiakas voi kokea hyötyä ja arvoa yksinkertaisesti henkilökohtaisista kontakteista. Sosiaalinen hyöty ja mukavuudentunne voi koostua pienistä asioista, kuten yksinkertaisesti siitä, että palveluyrityksen henkilökunta tunnistaa asiakkaan tämän asioidessa kyseisessä yrityksessä. Tämä kaikki kasvattaa asiakkaan kokemaan lisäarvoa, mikä puolestaan lujittaa asiakassuhdetta. (Kuusela & Rintamäki 2002, 34-35.)

Asiakkuuden todellista arvoa asiakkaan näkökulmasta katsottuna on mahdollista nostaa kehittämällä asiakkuuteen liittyviä prosesseja eli toisin sanoen hiomalla asiakassegmenttikohtaisia strategioita. Näin ollen voidaan todeta, että asiakaspalvelijaa ei palkita varsinaisesta kaupan solmimisesta vaan ennen kaikkea asiakkuuden pitkäaikaisesta hoitamisesta ja siitä syntyvästä lisäarvon noususta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 143.)

Menestyäkseen yrityksellä tulee olla pitkälle aikavälille suunniteltu pysyvä kilpailuetu. Porter (1985, 15) määritteli kilpailuedun jo yli kaksikymmentä vuotta sitten seuraavasti: "Yrityksen kilpailuetu pohjautuu asiakkaalle tuotettavaan arvoon, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset". Toisin sanoen Porter (1985, 10) oli jo tuolloin sitä mieltä, että kilpailuedun perusteena käytetään arvoa, jonka yritys pystyy asiakkailleen luomaan esimerkiksi kustannusedun, differoinnin tai fokusoinnin kautta.

Nykypäivän liike-elämässä yritykset tarvitsevat kilpailuetua joko alhaisempien kustannusten tai differoitujen tuotteiden muodossa, jotta markkina-aseman säilyttäminen ja oman suhteellisen markkinaosuuden kasvattaminen olisi mahdollista. Toisin sanoen yritysten tulisi tavoitel-

la ja saavuttaa entistä parempaa kilpailuetua yhä laadukkaampien tuotteiden tai palveluiden avulla, mikä puolestaan on suoranaudessa vuorovaikutussuhteessa tuottavuuden kasvuun (Porter 2006, 41). Lindroos ja Lohivesi (2004, 114) toteavat asiakaspalvelulähtöisestä toimintamallista puhuttaessa, että asiakkaalle lisäarvoa tuottavien tarpeiden tunnistaminen ja oman liiketoiminnan kehittäminen lisäarvon aikaansaamiseksi luo kilpailuetua, jonka avulla kilpailijoista erotutaan.

NCC Rakennus Oy:ssä on eri ydinliiketoiminnoille kehitetty koko yrityksen käytössä olevia konsepteja. Konseptit sisältävät teknisiä ratkaisuja, toiminnallisia vaatimuksia ja asiakaslupauksia. Tähän opinnäytetyöhön sisältyy EkoKonseptin kehittäminen. EkoKonseptin katsotaan olevan yksi kohdeyrityksen strategisista kilpailutekijöistä.

2.4 Liiketoiminnan mallintaminen

Liiketoiminnan ohjaaminen asiakaslähtöisesti vaatii kokonaisvaltaista tiedonhallintaa ja voimavarojen suuntaamista oikeisiin paikkoihin. Näiden lisäksi liiketoimintaa täytyy myös kyetä mallintamaan, jotta sitä voitaisiin paremmin hahmottaa ja ymmärtää. Liiketoiminnan mallintamisessa ja datan analysoinnissa tärkeää on hahmottaa kokonaisvaltainen kuva halutusta liiketoimintatilanteesta. Liiketoiminnan mallintamisella pyritään löytämään uutta tietoa, mutta sen päämääränä on myös jatkuva liiketoimintatapausten tutkiminen. Uuden informaation havainnoiminen aiheuttaa usein joukon uusia kysymyksiä, joihin tulee etsiä vastauksia. Liiketoiminnan mallintamiseen pohjautuvien analyysien pääideana on nimenomaan liiketoimintatilanteen kokonaisrakenteen havainnollinen esittäminen, ei niinkään yksittäisiin tunnuslukuihin ja arvoihin keskittyminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 127-128.)

Liiketoimintaprosessien mallintaminen auttaa yritystä seuraamaan prosessien toimivuutta; tämän lisäksi mallintamisen avulla on myös helpompi löytää mahdolliset ongelmakohdat. Ongelma voi olla esimerkiksi heikko kannattavuus, mutta tiedossa ei ole sitä, mikä kannattamattomuuden on aiheuttanut. Hyödyllisen tiedon löytäminen vaatii näin ollen siis vankkaa tietoperustaa tarkasteltavasta ongelmasta sekä riittävän määrän liiketoimintaa kuvaavia muuttujia, jotta ratkaisu voidaan olemassa olevan tiedon perusteella muodostaa. Liiketoiminnan mallintaminen on tärkeä osa yrityksen asiakaslähtöistä tapaa toimia, sillä sen avulla prosesseja on mahdollista yksinkertaistaa ja nopeuttaa, mikä puolestaan vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyden kasvuun. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 128-131.)

Tuotannolliseen ja palveluliiketoimintaan lukeutuvana yhtenä kolmesta mallista on ratkaisuliiketoiminnan malli. Kyseisessä mallissa tarkoituksena on vastata asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin hyödyntämällä omia tuotekehitys- ja tuotantoresursseja räätälöimällä niitä tilanteeseen sopiviksi. Tarvittaessa yritys voi mahdollisuuksien ja tarpeiden mukaan myös integ-

roida kehittämiään ratkaisuja osaksi muiden yritysten tuotteita ja palveluja. Toisin sanoen, yrityksen luomat ratkaisut toimitetaan asiakkaille useimmiten projektien muodossa. (Hannus 2004, 313.)

Kokonaisvaltainen asiakasratkaisu on ratkaisuliiketoiminnan mallin tavoite. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan sekä tiedostetut että tiedostamattomat tarpeet ja toiveet on havainnointu ja niiden kautta on rakennettu varsinainen ratkaisu. Asiakkaan täysivaltainen tunteminen edellyttää yritykseltä perehtymistä asiakkaan prosesseihin ja elinkaaren vaiheisiin, jotta pystytään määrittämään kullekin asiakkaalle sopiva ratkaisu. Yksi yritys ei aina välttämättä voi ratkaista kaikkia asiakkaan tarpeita; asiakasratkaisujen toteuttaminen vaatii kumppanuusverkostoja. (Hannus 2004, 315.)

Ratkaisuliiketoiminnan mallissa asiakkaita on rajallinen määrä ja asiakasyhteydet ovat suoria. Asiakassuhteiden laatu on yleensä pitkäkestoinen ja syvälinen. Tärkeä huomioitava seikka on, että kyseisessä mallissa asiakas saattaa usein itse osallistua ratkaisun tuottamiseen - yhteistyö on nähtävissä hyvin kokonaisvaltaisena ja tiiviinä. Pitkälle viety asiakaslähtöisyys on ratkaisuliiketoiminnan mallin kilpailustrategian lähtökohta, sillä asiakkaan liiketoiminnan tunteminen ja kyky liittää yhteen sekä omat että asiakkaan prosessit on tärkeää. Ratkaisuliiketoiminnan malli lupaa asiakkailleen "parhaan kokonaisratkaisun". (Hannus 2004, 316.)

Liiketoimintamallien kehittäminen on haastavaa ja vaatii hyvin laajaa osaamista, johon kuuluvat osa-alueet ovat strategiaosaaminen, asiakasosaaminen, muutoksen hallinta ja johtaminen. (Korkman 2004, 5-18.) Liiketoimintamallin kehittämisen käynnistämisen on lähdeävä yrityksen todellisesta halusta kehittää liiketoimintaansa. Siihen sitoutuvien on jaksettava viedä prosessi alusta loppuun saakka sekä vielä lisäksi vakuutettava muut yrityksen työntekijät kehittämisen kannattavuudesta. Hyvin rakennettuna asiakaslähtöinen liiketoimintamalli tarjoaa kilpailuetua, lisää kannattavuutta sekä systemaattisuutta. Voimavarojen suunnittelulla päästään myös kustannussäästöihin, kun kaikkien ei tarvitse olla kaikesta vastuussa. Asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin siirtyminen on suuri muutos, joka lähtee ensin ajattelutavan muutoksesta ja kulkee jatkuvana aaltona läpi koko organisaation, tiedonhallinnan, tietojärjestelmäratkaisun, ohjausjärjestelmän sekä osaamisen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 205.)

NCC Rakennus Oy:ssä yrityksen johto vastaa liiketoiminnasta ja sen kehittämisestä. Liiketoimintojen kehittäminen perustuu yritysjohton määrittelemään strategiaan ja saatuu palautteeseen. Kehittämisen tavoitteena on ohjata tuotteiden ja palveluiden kehittämistä, jotka tuovat lisäarvoa yrityksen asiakkaille ja liiketoimintaa NCC:lle. Tavoitteena on myös operatiivisen tehokkuuden parantaminen siten, että liiketoiminnat toteutetaan jatkuvasti tehokkaammin. (NCC Rakennus Oy Toimintakäsikirja, 14.)

2.5 Palveluistaminen

Palveluyrityksen lähtökohdat omaavan yrityksen on pyrittävä tukemaan asiakkaiden arvoa luovia prosesseja, liiketoimintaprosesseja sekä arvonluontia kokonaisuutena. Tämä perustuu siihen että valmistaja ymmärtää asiakkaiden toiminnot prosessit ja arvonmuodostumisen sekä tiedon siitä kuinka arvonmuodostumista voidaan tukea. Tämän toimintamallin toteutuessa, se todennäköisesti tukee myös asiakkaan mahdollisuuksia palvella omia asiakkaitaan. Asiakkaille on tällöin tarjottava ensinnäkin teknisiä ratkaisuja asiakkaan prosesseihin, mutta tämän lisäksi pitää myös pystyä hallitsemaan kaikkia asiakkaan toiminnot ja prosessit jotka vaikuttavat asiakkaan kokonaisarvon luomiseen. (Grönroos ym. 2007, 37.)

Grönroos ym. (2007, 38) mukaan yrityksestä, joka painottaa asiakkaisiin lähestymistavan palveluyrityksen liiketoimintamallin mukaan tulee aidosti asiakaskeskeinen ja se oppii ymmärtämään asiakkaan teknisiä prosesseja sekä asiakkaan arvoa luovia prosesseja ja liiketoimintaprosesseja. Yritys voi myös kehittää entistä arvokkaampia teknisiä ratkaisuja sekä asiakaskeisempiä tapoja tukea teknisen prosessin lisäksi ratkaisevan tärkeitä asiakasprosesseja. Yrityksestä tulee merkityksellisempi osa asiakkaiden liiketoimintaprosesseja kuin kolmansista osapuolista. Yrityksen ja myös asiakkaan kannattavuus paranee, koska se pystyy auttamaan asiakasta palvelemaan omia asiakkaitaan entistä tehokkaammin ja paremmin. Yrityksen kehittäessä ratkaisuja ja hallintotapoja palveluyrityksen näkökulmasta, yrityksen ratkaisut erottuvat kilpailijoiden tuotteista niin, että kilpailijoiden on lähes mahdotonta jäljitellä. Palveluyrityksen lähestymistapa antaa yritykselle mahdollisuuden vahvistaa asiakassuhteistaan ja kehittää niistä luottamukseen perustuvia ja kestäviä suhteita.

Teollisuusyrityksen valmistustoiminnasta palveluliiketoimintaan laajentuminen tapahtuu yleensä tiettyjen vaiheiden tai tasojen kautta. On tärkeää osata hallita muutosprosessin vaiheita ja päättää, mille tasolle yritys haluaa siirtyä tai jäädä, eli millaisen valmistuksen ja palveluliiketoiminnan yhdistelmän yritys kykenee ja haluaa muodostaa. Teollisuusyrityksen muuttuessa valmistustoiminnasta palveluihin, on sen tärkeää suunnitella ja ymmärtää strategista muutosta arvoketjussa, joka muutokseen liittyy. (Ojasalo & Ojasalo, 2008, 26-27.)

Grönroos ym. (2007, 39) mukaan palveluyrityksen lähestymistavan omaksuminen vaatii valmistusyrityksen liiketoimintalogiikkaan ainakin kolmea selkeää muutosta:

1. toiminta-ajatuksen ja strategioiden määrittämistä uudelleen palveluyrityksen näkökulmasta
2. tuotteen uudelleen määrittämistä prosessiksi
3. asiakassuhteen keskeisimpien osien palvelullistamista siten, että yrityksestä voi tulla palveluyritys (Grönroos ym. 2007, 39).

Palveluyrityksenä toimiminen tarkoittaa sitä, että yritys ei näe valmistustoimintaansa ja teollisuuspalveluitaan eri liiketoimintana, joilla molemmilla on erilaiset toiminta-ajatukset, strategiat ja suunnitteluprosessit. Valmistustoiminnasta on tehtävä muun toiminnan kiinteä osa, joka tukee asiakkaiden prosesseja kokonaisvaltaisesti ja keskeytyksettä koko asiakassuhteen keston ajan. Toiminta-ajatuksena ei ole erinomaisten tai huipputeknisten resurssien toimitaminen asiakkaiden käyttöön. Sen sijaan toiminta-ajatuksena on oltava erinomaisen tuen toimittaminen asiakkaan prosesseihin siten, että asiakkaiden liiketoimintamalleissa syntyy arvoa. (Grönroos ym. 2007, 39.)

Teollisuusyrityksen tuote, joka aiemmin oli fyysinen tuote, on kuollut perinteisessä muodossaan. Fyysisiä tuotteita on vielä tietenkin olemassa, mutta ne ovat muuttuneet *valmistajan tuotantoprosessin tuotteista yhdeksi monista asiakkaan prosessia tukevista syötteistä*. Fyysisestä tuotteesta tulee resurssi muiden resurssien rinnalle, joita asiakkaan prosesseihin tauotta virtaava tuki edellyttää. Palveluyrityksen "tuote" on siis prosessi. Tämä prosessi syrjäyttää perinteisen tuotteen teollisuusyrityksen keskeisimpänä ilmiönä. (Grönroos ym. 2007, 40.)

Palvelullistaminen voidaan Grönroosin ym. (2007, 40) mukaan määrittää *kaikkien asiakassuhteen osien muuttamiseksi asiakkaiden prosessien syötteiksi, jotka tukevat arvonmuodostamista osien tyypeistä ja luonteesta riippumatta*. Toimittajan resurssien ja toimintojen palvelullistaminen tekee yrityksestä aidon palveluyrityksen. Palvelullistaminen edellyttää kaikkien asiakaskontaktien, kontaktikohtaisten resurssien sekä toimintojen analysointia ja niiden vaikutuksien arviointia asiakkaan prosesseihin. Jos arviot ovat neutraaleja tai negatiivisia on toiminnan merkitys asiakkaan arvolle arvioitava (hahmotellen tai talouslukuin). Resursseja ja toimintoja, joiden vaikutus on neutraali tai negatiivinen kehitetään niin, että ne jatkossa toimivat arvon muodostamista tukevinä palveluina. (Grönroos ym. 2007, 40.)

2.5.1 Palveluyrityksen tarjooman kehittäminen

Palveluyrityksen toimintamallin omaksuneen valmistajan pitää kehittää prosessejaan niin, että ne tukevat vastaavia asiakasprosesseja. Toiminta-ajatuksena ei saa olla ainoastaan parhaan mahdollisen tuotteen toimittaminen asiakkaalle. Sen sijaan ajatuksena pitäisi olla asiakkaan toiminnan ja prosessien tukeminen siten, että ne luovat arvoa. Ero näiden kahden muotoilutavan välillä on erittäin suuri. Ensimmäinen näistä perustuu valmistajan perinteiseen ydinosaamiseen ja tietämyspohjaan, kun taas jälkimmäinen perustuu palvelulogiikkaan ja palveluyrityksen päätietämyspohjaan ja ydinosaamiseen. Jotta yritys voisi toimia palveluyrityksenä, on sen tuotevalikoima kehitettävä asiakkaan eri prosessien keskeytyksettömäksi tueksi, joka kestää koko asiakassuhteen ajan. Tähän sopii hyvin ns. CSS-malli. Lyhenne tulee

sanoista Conceptualizing (konseptointi), Systematizing (systematisointi), Servicing (palvelullistaminen). (Grönroos ym. 2007, 43-44.)

Grönroos ym. (2007, 44) tarkoittavat konseptoinnilla sitä, että yritys päättää, millaista tukea sen tulisi asiakkaille tarjota, miten arvoa tulisi luoda asiakkaan prosesseissa, miten asiakasrajapintoja tulisi käsitellä, kuinka vuorovaikutuksen asiakkaan eri prosessien kanssa tulisi toimia, mihin tämän toiminnan pitäisi johtaa suhteessa asiakkaan jokapäiväisiin prosesseihin ja toimintoihin sekä miten tämän pitäisi vaikuttaa asiakkaan liiketoimintaprosessiin. Konseptointi sisältää päätöksiä siitä, mitä tuotteita asiakkaille pitäisi tarjota ja kuinka esim. logistiikan, korjaus- ja huoltotoimintojen, koulutuksen, konsultoinnin, laskutuksen, ongelmien ratkaisemisen ja muiden toimintojen tulisi toimia, jotta ne tukisivat asiakkaan saamaa käyttöarvoa koko asiakassuhteen ajan. *Lyhyesti sanottuna konseptointi on sen määrittämistä, mitä yrityksen asiakkaille tehdään.* (Grönroos ym. 2007, 44.)

Systematisointi tarkoittaa, että yrityksen pitäisi päättää, millaisia resursseja tarvitaan konseptoitujen tuotteiden toteuttamiseen sekä tuotteen eri prosessien luomiseen rakenteellisesti siten, että kustannusten ja hyötyjen suhde on kohdallaan. Systematisoinnilla pyritään siis resurssien järkevään käyttöön. Systematisointivaiheessa on kustannusten ja hyötyjen suhde otettava huomioon.

Palvelullistaminen on CSS-mallin viimeinen vaihe, jossa varmistetaan että eri prosessit ja asiakaskontaktit todella toimivat arvoa tuottavalla tavalla. Ihmisten asenteet, osaaminen, fyysisten resurssien, järjestelmien ja infrastruktuurien mahdollisuudet toimia asiakaskeskeisesti on varmistettava, myös johtajien ja esimiesten asiakaskeskeinen johtamiskulttuuri. Joskus myös asiakkaita on opastettava tavoista osallistua prosesseihin. CSS-mallin lopputulosta on ratkaisu, jota voidaan käyttää geneerisenä yleismallina. CSS-mallia voidaan käyttää kaksivaiheisena mallina, jossa ensimmäisen vaiheen tuloksena on geneerinen yleismalli. Toisena vaiheena voidaan konsepti räätälöidä tietyn asiakkaan palvelemiseksi. (Grönroos ym. 2007, 45.)

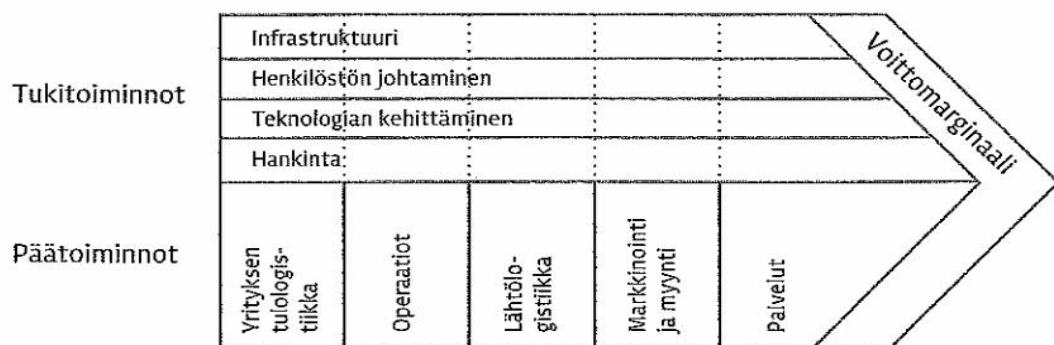
2.5.2 Arvonluonti palveluliiketoiminnassa

Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen ja tarpeiden määrittäminen on palveluliiketoiminnassa entistä tärkeämpää. Asiakkuuden luonne laajenee verrattuna pelkästään fyysiseen myyntiin. Tuotepohjaisessa liiketoiminnassa asiakas on itse vastannut ja huolehtinut tarpeensa mukaisesta suunnittelusta ja tarpeen täyttymiseen liittyvistä tilauksista. Siirryttäessä palveluliiketoimintaan toimittaja ottaa aiempaa suuremman vastuun myös asiakkaan liiketoiminnan kehittämisestä. Tällöin on tunnettava ja huomioitava myös asiakkaan omat kyvykkyydet, osaamiset, resurssit, toimintaprosessit tuotantojärjestelmät yms. (Grönroos ym. 2007, 73.)

Grönroos ym. (2007, 148) toteavat, että arvonluontimalleja voidaan käyttää hyväksi kehitettäessä palveluiden liiketoimintamalleja. Niiden avulla voidaan tunnistaa kehitettävän liiketoimintamallin kannalta olennaiset piirteet. Näistä arvonluontimalleista perinteinen Porterin arvoketju (value chain) luo arvoa muuntamalla panokset tuotoksiksi. Arvopaja (value shop) luo arvoa ratkaisemalla asiakkaiden ainutkertaisia ongelmia ja organisoimalla niiden ratkaisuun resursseja ja toimintoja. Arvoverkko (value network) luo arvoa mahdollistamalla ja välittämällä kontakteja asiakkaiden välillä.

Arvoketju on yleisin arvonluontitapa liiketoimintamalleissa. Käytännössä kaikilla yrityksillä on käytössään arvoketjutyypisiä liiketoimintoja. Tämän mallin painopiste on kustannuksissa ja kustannusten minimoinnissa. Tärkeitä mittareita ja arvotekijöitä ovat mm. mittakaavaedut, kapasiteetin käyttöaste, ajoitus ja oppimiskäyrän hyödyntäminen. Yritys luo arvoa muuntamalla panoksia tuotteiksi ja palveluiksi. Nimitys arvoketju tulee siitä, että arvo luodaan useissa peräkkäisissä vaiheissa. Arvoketjuanalyysi on menetelmä, joka jakaa yrityksen yksittäisiin toimintoihin, aktiviteetteihin sekä analysoi niiden kustannuksia ja arvon tuottoa. Useimmiten on kyseessä tuotannollinen, valmistava yritys. Kuitenkin malli soveltuu myös palvelualalle, jos toiminnot on hyvin standardoitu, kuten pikaruokaketjut. (Pulkinen ym.2006, 22-24.)

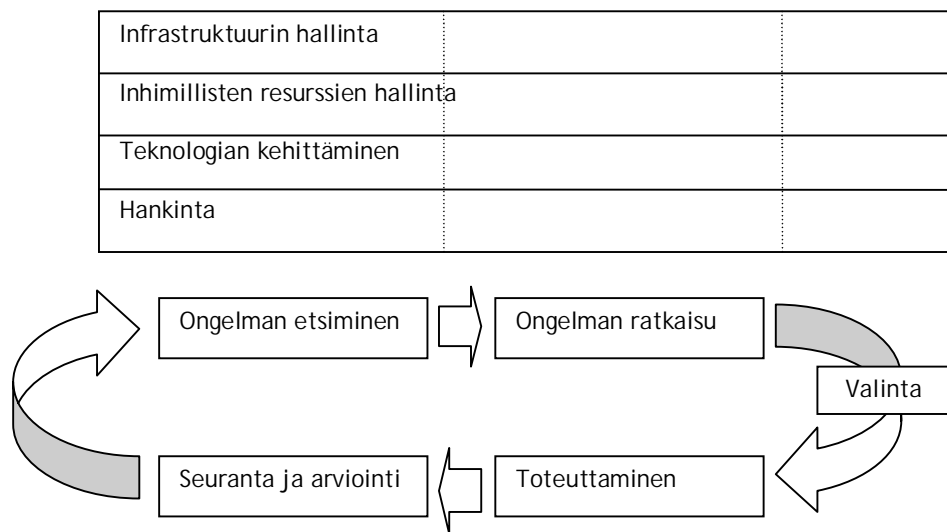
Arvoketjun nuolimudossa korostuu vaiheiden peräkkäinen luonne. Tukitoimintojen liittämistä useisiin vaiheisiin korostaa niiden toteuttamista samanaikaisesti päätoimintojen kanssa. Yrityksen voittomarginaalin syntyminen arvoketjun loppuun kertoo, että kaikki toiminnot ja niiden kustannuselementit yhdessä tuottavat lopullisen arvon asiakkaalle. (Pulkinen ym.2006, 25.)



Kuva 4: Arvon luominen (Porterin) arvoketjussa (Pulkinen ym. 2006, 25)

Arvopaja keskittyy aktiviteettien ja resurssien hallintaan asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi. Yritys tietää ratkottavasta ongelmasta paljon enemmän kuin sen asiakkaat ja yrityksen asiakkaalle tuottama arvo riippuu tämän tiedollisen ylivallan määrästä. Asiakkaat eivät maksa suoranaisesti tai ainoastaan työstä vaan he maksavat tietyn ongelman ratkaisusta. Ongelman varma ratkaisukyky on asiakkaalle merkittävää eikä hinta yleensä ole asiakkailla ensisijainen palvelutoimittajan valinnan peruste. Arvopaja on suunnattu ratkaisemaan asiakkaan uniikkeja ongelmia. Olennaista on löytää jokaisen ongelman ratkaisuun oikeat resurssit ja ongelmanratkaisukyvyt. Koska yrityksillä on vain rajallinen määrä parhaita ongelmien ratkaisijoita, ovat ydinkyvykkyksiä organisointi ja resurssien hallinta. Arvopajassa keskitytään toimintojen aika-auluttamiseen ja resurssien optimointiin. Arvopaja ratkaisee asiakkaan ongelmia alentaen näin asiakkaan kokonaiskustannuksia ja tehostaen toimintaa. Tyypillisiä arvopajatoimintoja ovat tietointensiiviset palvelut, kuten insinööritoimistot, konsultit, sijoitusneuvojat, lakiasiantoimistot yms. (Pulkkinen ym. 2006,27.)

Arvopajan päätoimintoja ovat ongelman etsiminen, ongelman ratkaisu, valinta, toteuttaminen sekä seuranta ja arviointi. Tukitoimintoja arvopajamallissa ovat yrityksen infrastruktuurin hallinta, inhimillisten resurssien hallinta, teknologian kehitys ja hankinta. (Pulkkinen ym. 2006, 28.)



Kuva 5: Arvonluonti arvopajassa (Pulkkinen ym. 2006, 28)

Arvoverkkomallissa arvon luonti liittyy yhteyksien mahdollistamiseen asiakkaiden välillä. Tämä tarkoittaa käytännössä mahdollisuuksien luomista asiakkaiden väliseen kommunikointiin, tiedon vaihtoon, kaupankäyntiin jne. Verkon haltijana toimiva yritys hyväksyy verkon jäseniksi toisiaan täydentäviä osapuolia ja mahdollistaa, valvoo, välittää ja joissain tapauksissa hylkää suoria tai epäsuoria suhteita jäsenten välillä. Arvoverkkomallin tyypillisiä esimerkkejä ovat mm. puhelinyhtiöt, postipalvelut, sähköiset kauppapaikat ja huutokaupat, pankit, vakuutus-,

jakelu- ja kuljetusyhtiöt. Kaikkien näiden liiketoiminta on jäsenten välisten yhteyksien mahdollistaminen tavalla tai toisella. Arvoverkko luo asiakkailleen arvoa välittämällä tuotteita, asioita, rahaa ja tietoa tai siirtämällä tuotteita joko fyysisesti tai virtuaalisesti. Asiakkaiden kannalta kriittinen tekijä on verkostoon osallistujien määrä ja laatu. Verkoston jäsenen verkosta saatava hyöty voi kasvaa geometrisesti verkoston jäsenten lukumäärän kasvaessa aritmeettisesti. Arvoketjusta poiketen markkinoiden saturaatio ei rajoita kasvua, vaan verkoston arvo kasvaa asiakkaiden määrän kasvaessa. (Pulkinen ym. 2006, 31-32.)

Arvonluontimalleilla on jokaisella selkeä erityinen fokuksensa, joka antaa mallin mukaan toimivalle organisaatiolle tarkoituksen ja tietyn kilpailuedun. Organisaatiot, jotka eivät ole tiedostaneet omaa arvonluontimalliaan, yrittävät usein seurata erilaisiin arvonluontimalleihin pohjautuvia ristiriitaisia tavoitteita, eivätkä näin ollen voi saavuttaa täyttä potentiaaliaan. Arvoketjussa tärkeintä on tuotannon ja logistiikan tehokkuus. Arvopajassa on tärkeintä löytää kunkin ongelman ratkaisuun parhaimmat resurssit. Suurimmat virheet arvopajassa tehdään heti alussa ongelman ja sen ratkaisemisen tarvittavien oikeiden resurssien määrittelyssä. Arvoverkko mahdollistaa muiden liiketoiminnan. Arvoverkon hoitaja on verrattavissa juhlien järjestäjään; hänen täytyy pystyä tarjoamaan puitteet muiden liiketoimintaa varten. (Pulkinen ym. 2006, 36.)

Määriteltäessä millä arvomallilla yritys toimii, on asiaa tarkasteltava asiakkaan näkökulmasta. Yritys voi itse kuvitella, että se on keskittynyt asiakkaiden ongelmien ratkaisuun opastaessaan asiakasta valitsemaan oikeaa tuotetta tuotevalikoimasta. Tämä "ongelmanratkaisu" ei kuitenkaan muuta arvoketjumaista toimintaa arvopajaksi. Arvomalleilla ei ole arvolatausta eli arvopajana toimiminen ei ole sen parempaa kuin arvoketjunakaan. Yrityksille pääasiallisen arvomallin valinta on tärkeä kysymys, koska se määrittelee päälogiikan, millä yritys toimii. Usein kehityksen myötä yritys ottaa käyttöön useita arvomalleja. Uuden liiketoimintamallin kehittäminen voi lisätä yrityksen asiakkaisiin uusia segmenttejä. Yksi pääasiallisista motiiveista kehitettäessä uusia liiketoimintamalleja on se, että uudet arvomallien yhdistelmät ja niihin liittyvät liiketoimintamallit ovat tärkeä lähde kilpailuedun saavuttamisessa. Liiketoiminnan kehittämisen tavoitteena voi olla uudentyyppisen, arvomalliin perustuvan liiketoimintamallin kehittäminen. Tällaisia voivat ole esimerkiksi arvopajan kehittäminen arvoketjuun perustuen tai arvoverkon kehittäminen arvoketjun rinnalle tai omaksi liiketoiminnakseen. Liiketoiminnan kehittämien voi tapahtua myös saman mallin sisällä esim. arvoketjua kehittämällä. (Pulkinen ym. 2006, 42-45.)

Yritykselle tulee ratkaisevan tärkeäksi se, minkälaisia palvelukonsepteja se pystyy kehittämään ja kuinka se saa asiakkaat mukaan liiketoimintansa laajentumispyrkimyksiin. Tässä etenemisen on oltava määrätietoista, mikäli yritys on tämän tien valinnut. Alusta asti on tarkasteltava liiketoimintamalleja ja ansaintalogiikoita. Teknologyritys joutuu omaksumaan useita

liiketoimintamalleja, ennen kuin se pystyy järjestämään toimintansa uudelle perustalle. Palveluinnovaatioiden ja palveluliiketoiminnan kautta voidaan pakottaa muut toimijat uuteen kilpailutilanteeseen. Ensimmäisenä kilpailukenttään syvälle päässeet yritykset ja yritysverkot saavat kilpailuetua. Tätäkin tärkeämpää on, että päästään oppimispolulle minkä merkitys vain korostuu palvelutoiminnassa verrattuna tuotetoimintaan. (Grönroos ym. 2007, 78.)

2.6 Yhteenveto

Tämän luvun yhtenä tavoitteena oli luoda käsitys siitä, mitä asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla tarkoitetaan, mitkä ovat siihen liittyvät keskeiset käsitteet ja mistä erilaisista osa-alueista se koostuu. Selvityksen pohjana käytettiin Jukka Ala-Mutkan ja Erkki Talvelan vuonna 2004 julkaistua teosta *Tee asiakassuhteista tuottavia* sekä Jouko Hannuksen vuonna 2004 tekemää teosta *Strategisen menestyksen avaimet*. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli toimii tämän koulutusohjelman viitekehystenä, johon opinnäytetyön tekijä on ankkuroinut oman taustaorganisaationsa kehittämistoiminnan opintojen puitteissa.

Luvun tavoitteena oli myös lyhyesti kuvaten avata lukijalle palveluistamisen kehittämisen käsitettä. Tämän osalta kuvattiin yritykseltä vaadittavia toimenpiteitä ja yrityksen saamia etuja sen omaksuessa palveluyrityksen toimintamallin. Lisäksi käsiteltiin lyhyesti myös arvontuomalleja, jotka on pystyttävä tunnistamaan ja erottamaan toisistaan ennen kuin liiketoimintaa voidaan alkaa kehittämään. Palveluistamisen osalta on lähdeoteoksena pääosin käytetty Christian Grönroos ym. vuonna 2007 julkaisemaa teosta *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan* sekä Matti Pulkkinen ym. vuonna 2006 julkaistua teosta *Liiketoimintamallit arvontuojina -ketjut, pajat ja verkot*. Seuraavaksi esitellään kohdeyrityksen toimialan erityispiirteitä ja kohdeyritys, NCC Rakennus Oy.

3 Toiminnallinen viitekehys: Kohdeyritys NCC Rakennus Oy sekä kiinteistö- ja rakennustoimialan erityispiirteet

Työn tarkoituksena on NCC Rakennus Oy:ssä käytössä olevan EkoKonsepti -palvelumallin asiakaslähtöinen kehittäminen. Tämän lisäksi tarkoituksena on edistää asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämistä kohdeyrityksessä. Tässä luvussa esitellään kohdeyritys NCC Rakennus Oy sekä kohdeyrityksen toimialan erityispiirteitä niiltä osin, kuin se on merkityksellistä tämän kehittämishankkeen osalta. Luvun lopussa tarkastellaan NCC Rakennus Oy:n asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytilannetta.

3.1 Kiinteistö- ja rakennusala ja sen erityispiirteet

Tähän opinnäytetyöhön liittyvä kohdeyritys, NCC Rakennus Oy, toimii kiinteistö- ja rakennus- alalla. Suomen kiinteistö- ja rakennusklusterin arvo oli vuonna 2005 yli 400 miljardia euroa. Klusteri sisältää lähes 75 prosenttia Suomen koko 560 miljardin euron kansallisvarallisuudesta. Kiinteistö- ja rakennusklusteri muodostuu toimialoista, jotka rakentavat ja tuottavat muun muassa asuin-, työpaikka- ja vapaa-ajan tilat ja rakennukset, liikenneverkon, erilaiset ympäristörakenteet sekä vesihuoltoverkon ja energihuoltoverkon. Klusterin toiminnan olennainen osa on myös koko rakennettuun ympäristöön kohdistuva kunnossapito- ja korjaustoiminta sekä kiinteistönpito. Klusteriin sisältyy toimialoja sekä teollisuudesta että palveluelinkeinoista, mutta ennen kaikkea koko rakentamisen toimiala. Perinteisesti kotimaahan sijoittuvasta toiminnasta yhä suurempi osuus on myös kansainvälistä toimintaa. (Rakennusteollisuus 2010.)

Tilastokeskuksen mukaan vähintään 10 hengen rakennusyritysten koko liikevaihto vuonna 2009 oli yhteensä 12,3 miljardia euroa. Uudisrakentamisen osuus liikevaihdosta oli 65 prosenttia ja korjausrakentamisen osuus 35 prosenttia. Talonrakentamisen toimialalla toimivien yritysten osuus korjausten liikevaihdosta oli 48 prosenttia ja erikoistuneen rakentamisen (rakennusasennusten ja viimeistelyn) osuus 52 prosenttia. Asuinrakennusten korjauksen osuus talonrakentamisen korjausten liikevaihdosta oli 47 prosenttia ja muiden kuin asuinrakennusten korjausten osuus 53 prosenttia. Korjausrakentamisen tilasto perustuu otokseen yli 10 hengen rakennusyrityksistä. Tutkimusperusjoukkoa on laajennettu vuonna 2009 eikä tietoja näin ollen voi verrata aiempien vuosien tilastoihin. (Tilastokeskus 2010.)

Ilmaston muutos ja sen hillitseminen on merkittävä ilmiö, joka on huomioitava myös rakentamisen toimialalla. Rakentaminen, rakennusaineteollisuus ja kiinteistöjen ylläpito vaikuttavat merkittävästi kasvihuonepäästöjen syntymiseen. Ilmastonmuutoksen hidastamiseksi on kasvihuonekaasujen päästöjä vähennettävä merkittävästi. Tämä aiheuttaa suuria muutoksia rakennus- ja kiinteistöalalla. Rakentamista sääteleviin määräyksiin on jo nyt tehty merkittäviä muutoksia sekä EU:n tasolla että myös kansallisella tasolla. Muutokset rakentamismääräyksissä ja rakentamisessa jatkuvat seuraavalle vuosikymmenelle ja todennäköisesti vielä tästäkin eteenpäin kauas tulevaisuuteen.

Euroopan parlamentin vuoden 2010 toukokuussa hyväksymä energiatehokkuutta parantava direktiivi muuttaa rakentamista merkittävästi koko EU:n alueella. Uusien rakennusten on oltava lähes nollaenergiarakennuksia vuoden 2020 loppuun mennessä. Julkisia rakennuksia tämä määräys koskee jo vuoden 2019 alusta. Myös korjausrakentamisen energiatehokkuudelle on asetettava kansalliset vähimmäisvaatimukset. Suomi on siirtynyt matalaenergiarakentamisen suuntaan jo vuoden 2010 alusta tiukentaen rakentamismääräyksiä 30 %. Määräyksiä kiristetään vuonna 2012 edelleen vielä 20 %. (Ympäristöministeriö 2010.)

EU:n direktiivi täsmentää myös rakennusten energiatodistuksiin liittyviä menettelyjä. Esimerkiksi tieto rakennusten energiatehokkuudesta pitää olla näkyvissä jo myynti- ja vuokrausilmoituksissa. Energiatodistukset vaaditaan ja ne on asetettava näkyville suurissa julkisissa rakennuksissa, vaikka näitä rakennuksia ei myydä tai vuokrata. Rakennusten energiankulutuksen ja hiilidioksidipäästöjen osuus EU:ssa ja Suomessa on 40 %. Uuden direktiivin toimien arvioidaan vähentävän 5-6 % EU:n loppuenergian kulutuksesta ja 4-5 % hiilidioksidipäästöistä vuonna 2020. (Ympäristöministeriö 2010.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämiskohteena on NCC Rakennus Oy:n käytössä oleva EkoKonsepti palvelumalli. Tässä kiinteistön omistajille suunnatussa palvelumallissa rakennusten investointikustannukset, elinkaarikustannukset (LCC) ja ympäristökuormat (LCA) optimoidaan asiakkaan toiveiden mukaisesti jo rakennushankkeen alkuvaiheessa. Rakennuksen suunnitteluratkaisuilla on suurin merkitys niiden elinkaaren aikaisten ympäristökuormien syntyyn. Rakennusten ympäristökuormien muodostuminen vähenee, kun suunnittelussa käytettävät ratkaisut voidaan optimoida ja rakennukset tehdään energiatehokkaammiksi.

3.2 Kohdeyritys NCC Rakennus

NCC on pohjoismainen, Tukholman pörssissä noteerattu konserni, jonka kotimarkkina-alueita ovat Suomi, Ruotsi, Norja, Tanska ja Saksa. NCC toimii myös Virossa, Latviassa, Liettua ja Venäjällä. NCC:n Suurimmat osakkeenomistajat (omistustilanne 30.12.2009) ovat Nordstjernan AB, LE Lundbergföretagen AB ja Swedbank Robur Funds. Suurinta äänivaltaa konsernissa hallitsee 51 % osuudella Nordstjernan AB ja toiseksi suurinta äänivaltaa konsernissa pitää LE Lundbergföretagen AB 22,1 % osuudella. (NCC 2009 a.)

Konserniin kuuluvia yrityksiä ovat NCC Rakennus, NCC Property Development ja NCC Roads sekä vuoden 2009 alussa toimintansa aloittanut NCC Housing, joka Suomessa toimii nimellä NCC Asuminen. Liiketoiminta-alueita ovat rakentaminen, asuntorakennuttaminen, kiinteistökehitys ja infrarakentaminen. Vuonna 2009 NCC Konserni teki 4,9 miljardin euron liikevaihdolla 203 miljoonan euron liikevoiton. NCC-konsernin palveluksessa oli 17 868 henkeä. (NCC 2009 a.)

Kirjainlyhennys NCC tulee sanoista Nordic Construction Company. NCC:n historia juontaa 1800-luvun loppuun, Göteborgin laivanvarustajiin, logossa oleva tähti taas Nordstjärnan sukuun. Pohjantähti on näyttänyt tietä jo pitkään. Suomessa NCC on aloittanut toimintansa 1.1.1996 ostettuaan Armas Puolimatkan v. 1947 perustaman rakennusyhtiön. (NCC 2010 a.)

3.2.1 Arvot

Arvot ohjaavat NCC:n toimintaa. "Tavoittemme on tehdä huomenna paremmin se, minkä osaamme tänään tehdä hyvin". Yrityksen perusarvoja ovat rehellisyys, kunnioitus ja luottamus. NCC:n toiminnallisia arvoja ovat "tunne asiakkaasi", "ota vastuu", "keskity oleelliseen".



Kuva 6. NCC:n arvot (NCC 2010b.)

Rehellisyys: "Olemme rehellisiä itseämme ja sidosryhmiämme kohtaan ja toimimme avoimesti." Kunnioitus: "Kunnioitamme toisiamme - sekä yksilöinä että ammatillisesti. Jokaisen mielipide on arvokas, mutta sen jälkeen kun päätös on tehty, kaikki sitoutuvat tehtyyn päätökseen. Eriävistä mielipiteistä huolimatta kunnioitamme toisiamme." Luottamus: "Osoitamme luottamusta toisiamme kohtaan ja toimimme niin, että muut luottavat meihin. Sitoutuminen yritykseen ja sen arvoihin on pohja yrityksen vahvalle kasvulle ja kehittymiselle. Teemme sen, minkä lupaamme ja pyrimme suuntaamaan ponnistelumme yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen." (NCC 2010b.)

3.2.2 Visio/tahtotila ja Missio/liikeidea

NCC:n visiona on olla johtava yritys kehitettäessä ja rakennettaessa tulevaisuuden asumisen, työnteon ja vapaa-ajan ympäristöä. Tavoitteena on saavuttaa alan paras tuotantotehokkuus ja parhaat työntekijät, ja näin kehittää houkuttelevin asiakastarjooma. Strategian kulmakiviä ovat asiakkaat, kustannuksien hallinta ja osaaminen. NCC:n liiketoimintaideana on tuottaa asiakkaille heidän laatu- ja tuotto-odotukset täyttäviä asumiseen, vapaa-aikaan ja työnteokseen liittyviä tiloja ja palveluja sekä infrastruktuurirakenteita kilpailukykyisesti ja kannattavasti. (NCC 2010 h.)

3.2.3 Tapa toimia

NCC toimii tulevaisuuden asumisen, työpaikkojen ja infrastruktuurin kehittäjänä ja rakentajana. Tavoitteena on olla alan johtotähti, ja se asettaa korkeat vaatimukset toiminnalle. NCC

on laatinut eettiset ohjeet kuvaamaan vaatimuksia, joita on asetettu NCC:n hallituksen ja henkilöstön toiminnalle ja käyttäytymiselle. NCC edellyttää myös yhteistyökumppaniensa kunnioittavan niitä. NCC:n toiminnan perusta löytyy sen arvoista. (NCC 2010 c.)

Liiketoiminnan periaatteet: "Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien on voitava nähdä NCC luotettavana ja rehellisenä yrityksenä, joka vastaa sitoumuksistaan. NCC arvostaa pitkäaikaisia liikesuhteita, joiden avulla se voi luoda asiakkailleen ja omistajilleen lisäarvoa sekä tarjota henkilöstölleen turvallisia ja haasteellisia työpaikkoja". (NCC 2010 c.) Ihmisoikeudet ja työskentelyperiaatteet: "NCC tukee ja kunnioittaa ihmisoikeuksia koskevia kansainvälisiä sopimuksia". (NCC 2010 c.)

Ympäristövastuu: "Suuret rakennushankkeet ovat mittavia investointeja tilaajille ja yhteiskunnalle. NCC:n tulee mahdollisuuksiensa mukaan yhdessä tilaajan kanssa ennen suuria rakennushankkeita ja niitä suunniteltaessa pyrkiä siihen, että investointi tuottaa parhaan mahdollisen arvon ja huomioi yksilön, yhteiskunnan etujen, ympäristönäkökohtien ja kaupallisten etujen välisen tasapainon". (NCC 2010 c.)

Noudattaminen ja seuranta: "jokainen esimies on omalla vastuualueellaan velvollinen varmistamaan, että sekä työntekijät että yhteistyökumppanit tarvittavassa laajuudessa tuntevat eettisten ohjeiden sisällön ja niiden noudattamista koskevat vaatimukset. Eettisten ohjeiden noudattamista seurataan jatkuvasti, luonnollisena osana päivittäistä toimintaa". (NCC 2010 c.)

NCC:lle tärkeitä ja sen toiminnassa näkyviä asioita ovat Ilmastonmuutoksen hidastaminen ja ympäristönsuojelu. Yritys tekee jatkuvaa kehitystyötä uusien rakennusten energiankulutuksen vähentämiseksi. NCC Green on NCC-konsernin ekologisempaan rakentamiseen tähtäävä kehitysohjelma. NCC tekee yhteistyötä tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen kanssa. Yritys kehittää energiatehokkaita ratkaisujen kaikille sen toimialoille, etsien myös keinoja, joilla rakennusten asukkaat ja käyttäjät voivat kuluttaa entistä vähemmän energiaa. NCC TähtiKodit ja NCC Business Parkit ja liiketilat suunnitellaan jatkossa niin, että ne ovat parasta A-energialuokkaa. A-luokan rakennukset ovat usein myös matalaenergiataloja (joskus myös passiivitaloja). NCC:n ensimmäiset A-energialuokan talot valmistuivat jo vuonna 2009. (NCC 2010 d.)

3.2.4 Strategiset linjaukset

NCC:n strategia on keskittyä tuotteisiin ja palveluihin, joissa konsernilla on vahvuuksia kilpailijoihin nähden. Esimerkiksi infrastruktuurisegmentillä NCC tarjoaa asiakkailleen koko arvoaketjun projektin suunnittelusta valmiiden teiden ylläpitoon. Muita alueita ovat urakat, joissa

NCC on aktiivisesti mukana prosessissa jo varhaisessa vaiheessa, asuntojen rakentaminen lähialueelle, kiinteistökehitys lähialueella sekä kiviaines-, asfaltti- ja päällystyspalvelut sekä teiden rakennus- ja ylläpitopalvelut. Maantieteellisesti NCC:n toiminta painottuu Pohjoismaihin sekä tietyille Itämeren alueille, kuten Baltian maihin ja Pietariin. NCC on jo aiemmin toiminut tietyillä alueilla Saksassa, jossa se rakentaa pääasiassa asuntoja.

NCC:n strategian ydin on keskittymisalueiden eli asiakkaiden, kustannusten ja kompetenssin yhdistäminen yli maa- ja liikealuerajojen. Ajattelemaalla maailmanlaajuisesti ja toimimalla paikallisesti NCC vahvistaa tarjontaansa, mikä luo edellytykset kestäväällä tuottavuudelle.



Kuva 7: NCC:n strategian ydin (NCC 2010 h)

Strategiset fokusalueet: NCC:n kilpailuetu on yhtiön suuren koon ja paikallisen läsnäolon yhdistelmä, kompetenssi sekä taloudellinen vahvuus tuotannon, prosessien, yhteistyömuotojen ja asiakastarjousten kehittämiseksi. Strategisesti yhtiö keskittyy asiakkaisiin, kustannuksiin ja kompetenssiin. (NCC 2010 h.)

3.2.5 Tavoiteltu sidosryhmämielikuva ja brändin ominaisuudet

NCC:n tavoitteena on erottua kiristyvässä kilpailussa parhaana rakennusalan asiakaskokemuksen tuottajana. Yhtiön brändilupaus on : "NCC - Kun haluat enemmän" . Brändilupauksen tueksi on yhtiön asiakkaiden odotusten pohjalta muodostettu asiakaslupaukset: " Kuuntelemme ja viestimme aktiivisesti, Kehitämme asiakkaalle sopivan ratkaisun ja Teemme mitä lupamme" . (NCC 2010 b.)

NCC:n asiakaslupaukset ja arvot on tehty tukemaan toisiaan:

"Kuuntelemme ja viestimme aktiivisesti" -lupaus vastaa "tunne asiakkaasi" ja "ota vastuu" -arvoihin. Kuuntelemalla asiakasta yritys oppii tuntemaan heidät paremmin ja viestimällä asiakas kokee NCC:n ottavan vastuun asioista. "Kehitämme asiakkaalle sopivan ratkaisun" -lupaus vastaa "tunne asiakkaasi" ja "keskity oleelliseen" -arvoihin. Vain tuntemalla yrityksen asiakkaat ja heidän tarpeensa voi NCC kehittää ja tarjota asiakkaalle parasta mahdollista ratkaisua, jossa keskitytään asiakkaalle oleelliseen lisäarvoon. "Teemme mitä lupamme" -lupaus vastaa "keskity oleelliseen" ja "ota vastuu" -arvoihin. NCC katsoo lunastavansa parhaiten lupauksensa, kun se keskittyy asiakkaan kannalta oleelliseen ja ottaa vastuun lupauksistaan. (NCC 2010 b.)

3.2.6 Tuotteet/Palvelut

NCC Rakennus Oy tarjoaa rakentamispalveluja. Se on Suomessa valtakunnallinen rakentaja, jonka toimialaa on talonrakentaminen sisältäen mm. asunto-, toimitila-, liike- ja julkisen rakentamisen. NCC tarjoaa ja toteuttaa myös julkisen ja yksityisen tahon kumppanuushankkeita sekä ns. partnering hankkeita, jotka toteutetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. NCC Rakennus Oy:n tytäryhtiöitä ovat Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Venäjällä toimivat paikalliset yritykset sekä Suomessa sijaitseva täyden palvelun suunnittelutoimisto Optiplan Oy. NCC Rakennus Oy:n rakentamien asuntojen rakennuttamisesta vastaa vuoden 2009 alussa toimintansa aloittanut NCC Asuminen. (NCC 2009 a.)

NCC Rakennus Oy:n liiketoiminta Suomessa jakaantuu pääkaupunkiseudulla toimiviin Talonrakentamisen ja Asuntorakentamisen yksiköihin sekä muihin pääkaupunkiseudun ulkopuolella toimiviin alueellisiin yksiköihin. Näitä alueellisia yksiköitä ovat Lounais-Suomen (Turku), Sisä-Suomen (Tampere) ja Itä-Suomen (Lappeenranta) ja Pohjois-Suomen (Oulu) alueyksiköt sekä Baltian maat & Venäjä. Talonrakentamisyksikön toimialue on toimitila- ja korjausrakentaminen sekä ylläpitopalvelut pääkaupungin suuralueella. Asuntorakentamisyksikkö rakentaa omistus-, asumisoikeus- ja vuokra-asuntoja pääkaupunkiseudulla. Pääkaupunkiseudun ulkopuolella

toimivat alueyksiköt rakentavat asuntoja ja toimitiloja, sekä toteuttavat julkisia hankkeita ja korjausrakentamisen kohteita omilla alueillaan.

NCC:n kiinteistökehitystoimintaa tarjoaa NCC Property Development Oy. Toiminta sisältää tulevaisuuden toimitilojen ja kauppapaikkojen kehittämisen, vuokrauksen sekä tuottavien kiinteistökehityskohteiden myymisen sijoittajille.

Kokonaissuunnittelupalveluja tarjoava Optiplan Oy:n palvelut sisältävät arkkitehti-, rakenne-, ja LVIS-suunnittelun. Sen toimialoina ovat asuminen, toimitilat ja korjausrakentaminen. Viime vuosina Optiplan on vahvistanut rooliaan myös ympäristö- ja energiakysymysten sekä korjausrakentamisen erikoisasiantuntijana. Se on panostanut myös tietomallintamisen käyttämiseen kaikilla suunnittelunaloilla. (NCC 2009 a.)

Infrarakentamista tarjoaa NCC Roads. Se rakentaa teitä, pihoja, parkkipaikkoja, satama-alueita, terminaaleja ja lentokenttiä. Rakentamisen lisäksi myös näiden kohteiden kunnostus ja hoito kuuluvat sen tarjoamiin palveluihin. Toiminta on varsin kattavaa, alkaen kiviaineksen ja asfaltin valmistuksesta aina päällystykseen sekä infran rakennus- ja ylläpitopalveluihin saakka. Palveluihin kuuluvat erillisten päällystys-, tienhoito- ja maanrakennustöiden tekeminen sekä myös kokonaisurakat. (NCC 2009 a.)

3.3 Asiakslähtöisen liiketoiminnan soveltamisen nykytilanne

3.3.1 Markkina- ja asiakastuntemus

NCC on panostanut Suomessa asiakkuuksiin kouluttamalla henkilöstöä vuosien 2007 -2009 aikana kestäneellä Tähtiasiakkuus-koulutusohjelmalla, jonka tavoitteena on ollut kehittää NCC:n organisaatiolle pysyvää kyvykkyyttä, tuottaa alan paras asiakaskokemus ja sitä kautta kilpailijoita korkeampi asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyyden parantamisella on haettu parempaa kilpailukykyä ja kannattavampaa toimintaa. Tähtiasiakkuus-koulutukseen ovat osallistuneet ylin johto ja avainhenkilöitä myynnistä ja tuotannosta.

Tähtiasiakkuus-koulutuksen ohessa tehdyssä tutkimuksessa on haastateltu n. 160 parhaiden asiakkaiden avainhenkilöä. Heiltä on kysytty "mitä odotat alan parhaalta toimijalta ". Näin selvitettiin NCC:n asiakkaitten odotukset, eli mikä heille luo lisäarvoa. Haastattelujen tuloksista on määritelty NCC:n parhaiden asiakkaiden tärkeimmät odotukset: vuorovaikutteisuus, asiakaskohtainen ratkaisukyvykyys ja luotettavuus. Asiakkaiden odotusten pohjalta on muodostettu brändilupaus "NCC - kun haluat enemmän" ja brändilupauksen tueksi NCC asiakaslupaukset: "kuuntelemme ja viestimme aktiivisesti", " kehitämme asiakkaalle sopivan ratkaisun", " teemme mitä lupamme". (NCC Tähtiasiakkuuden käsikirja, 10.)

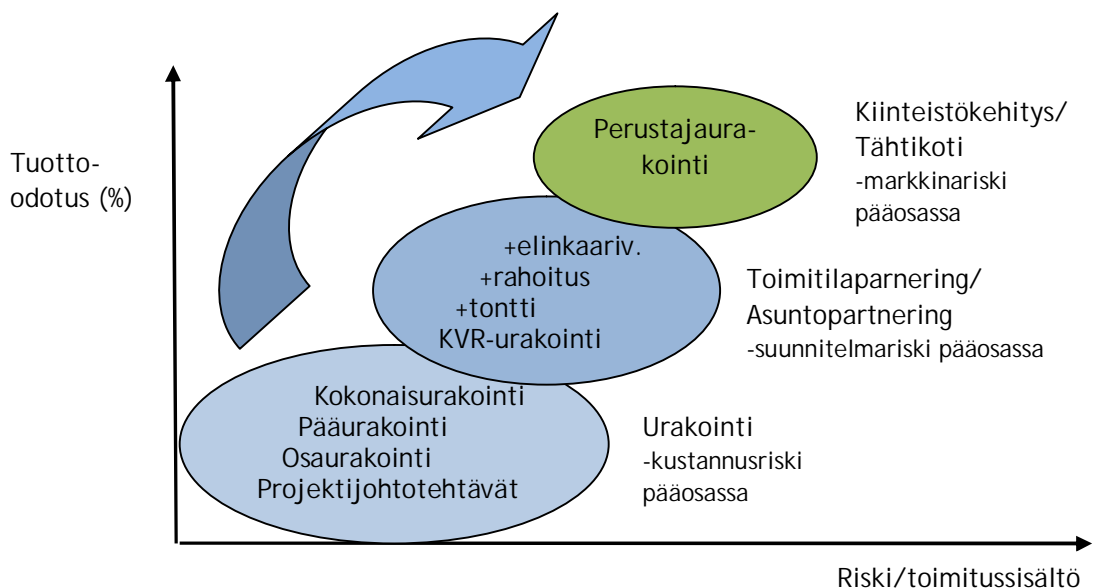
Asiakaskokemus syntyy palvelun kautta. NCC:n asiakkaat arvostavat eniten palvelun laatuun liittyviä asioita kuten kuunteleminen, asiantuntijuus, osaaminen, välittäminen ja palvelun riipeys. Toiseksi merkittävimpänä arvostettavana asiana asiakkaat pitävät tuotelaatuun liittyviä asioita kuten tuotteen tekninen laatu, tuotteen toimivuus sekä tuotteen vastaavuus sovituihin standardeihin. Vasta kolmanneksi asiakkaiden arvostuksessa nousee kustannustekijät kuten hinta. Hinta on merkitsevä tekijä, mutta ei siis läheskään ainoa tai tärkein. (NCC Tähtiasiakkuuden käsikirja, 12.)

3.3.2 Asiakkuusstrategia

NCC:n strategia koostuu kolmesta pääosasta jotka ovat asiakas, henkilöstö ja tehokkuus. Osaava ja motivoitunut henkilöstö tarjoaa tehokkaasti asiakkaalle lisäarvoa tuottavia kokemuksia. Tällä toiminnalla saavutetaan kunkin strategian kulmakiven tavoitteet. Strategian asiakkuusosion päätavoite on olla halutuin kumppani. Tätä tukevat

- alan paras asiakaskokemus
- asiakaslähtöisimmät tilat ja ratkaisut
- imagoltaan houkutteleva.

Jotta NCC olisi asiakkaiden mielestä halutuin kumppani, on sen erotuttava edukseen kilpailijoista. Erottuminen toteutetaan tuottamalla asiakkaille alan paras asiakaskokemus. Parhaalla asiakaskokemuksella NCC saavuttaa paremman asiakastyytyvyyden, -uskollisuuden ja toiminnan kannattavuuden.



Kuva 8: Erottumalla parempi kannattavuus (NCC Tähtiasiakkuuden käsikirja, 8, mukailtu)

Alan paras asiakaskokemus erottaa NCC:n kilpailijoista. Tärkeinä erottautumistekijöinä alan parhaan asiakaskokemuksen luomisessa ovat toimintaan ja palveluun liittyvät asiat.

Alan parhaalla asiakaskokemuksella NCC:ssä tavoitellaan

- enemmän suosittelijuutta
- korkeamman katteen liiketoimintaa (avainasiakastoiminnalla)
- parempaa myyntiä/katetta kaikissa hankkeissa (myynti)
- paremmat toteutukset = katteet pitävät ja asiakas on tyytyväinen (tuotanto)

3.3.3 Ydinliiketoiminnot

NCC:n ydinliiketoimintoja ovat: asuntorakentaminen asuntopartnering, toimitilapartnering sekä urakointi ja kiinteistökehitys. Näistä asuntorakentaminen on suunnattu kuluttaja-asiakkaille ja neljä viimemainittua ovat yritysasiakkaille suunnattuja ydinliiketoimintoja. (NCC toimintakäsikirja, 6-7)

KATTOBRANDI, YDINLIIKETOIMINNOT
JA KONSEPTIT



Kuva 9: NCC:n ydinliiketoiminnot (NCC toimintakäsikirja, 6-7)

Omaperustainen asuntorakentaminen tuottaa NCC TähtiKoti- asuntoja kuluttaja-asiakkaille. Prosessi alkaa yleisistä markkina-arvioista ja asiakassegmentoinnista, joiden perusteella tehdään päätökset tarvittavan tontin hankinnasta. Hankitulle maa-alueelle suunnitellaan valitulle kohderyhmälle räätälöity asuinkohde. NCC TähtiKodit täyttävät konseptille asetetut ominaisuusvaatimukset ja niiden tuottamisessa noudatetaan RS-liiketoimintaprosessin periaatteita.

Asuntopartnering -liiketoiminta tuottaa asuntokohteita yleishyödyllisille rakennuttajille ja kiinteistösijoittajille. Asiakkaina voivat olla myös yksittäiset rakennuttajat. Asuntopartneringin tavoitteena on luoda optimaalisia asuntoratkaisuja asiakkaan tarpeisiin yhteistyössä asiakkaan kanssa. Aktiivinen yhteistoiminta asiakkaan kanssa on liikeidean perustana. Sopivan kohteen tai tontin löytämisen jälkeen ja taloudellisten sekä laadullisten tavoitteiden neuvottelun jälkeen laaditaan esisopimus, jonka jälkeen NCC käynnistää suunnittelun ja aloittaa tuotannon valmistelun. Myös kohteiden elinkaarinäkökulman huomioiminen on mahdollista pitkäaikaisen Asuntopartnering asiakaskumppanuuksien myötä. Asuntopartnering -prosessi päättyy sovittuna ajankohtana tapahtuvaan sopimuksenmukaisen kohteen luovutukseen ja käyttöön, jatkuen kuitenkin vielä luonnollisesti takuiden, vastuiden ja jälkimarkkinoinnin osalta. Erikseen sovittaessa myös käyttö- ja ylläpitopalveluiden tuottaminen näihin kohteisiin on mahdollista.

Toimitilapartneringin liikeideana on elinkaariedullisten toimitilaratkaisujen kehittäminen ja toteuttaminen kilpailukykyisesti. Tavoitteena on käyttäjäasiakkaiden toimitilatarpeiden sekä sijoittaja-asiakkaiden sijoitustarpeiden tyydyttäminen niin, että kehitetyt ratkaisut tuottavat aitoa lisäarvoa asiakkaiden toimintaan. Toimitilapartnering vaatii aktiivista yhteistyötä asiakkaan kanssa, alkaen aina tarveselvityksestä ja jatkuen mahdollisesti jopa rakennuksen käyttötarkoituksen muutokseen asti. Toimitilapartnering perustuu NCC:n elinkaari- ja tuotanto-osan yhdistämiseen (EkoKonsepti) sekä yhteistyöhön asiakkaan kanssa.

Urakointipalveluihin sisältyy että uudis- että korjausrakentamishankkeet. Kohteet ovat tavallisesti asiakkaan suunnitelma-asiakirjoilla toteutettavia hintakilpailun kautta saatuja kohteita. Kilpailukyky perustuu tuotannon kustannustehokkuuteen ja kykyyn tehdä sopimusasiakirjojen mukainen kohde kerralla valmiiksi. Urakointiprosessi alkaa tilaajan NCC:lle lähettämistä tarjouspyynnöstä. NCC antaa tarjouksen tilaajan tarjouspyynnön liitteenä olevien suunnitelma-asiakirjojen mukaisen kohteen rakentamisesta sovittuna ajassa ja sovituin ehdoin. Prosessi päättyy sopimuksen mukaisen tuotteen luovutukseen tilaajalle, jatkuen kuitenkin vielä takuiden ja vastuiden osalta.

Kiinteistökehitys kehittää hankittaville maa-alueille toimitiloja ja kauppapaikkoja. Osapuolena ovat tiloja tarvitsevat käyttäjät; kiinteistösijoittajat ja NCC sekä maa-alueiden ja tonttien omistajat. Prosessilla pyritään tuottamaan korkealaatuisia toimitiloja ja kauppapaikkoja siten, että kaikkien osapuolien asettamat tavoitteet ja tarpeet täyttyvät. Prosessi alkaa yleisistä markkina-arvioista, jotka ovat pohjana tarvittavien maa-alueiden hankintojen päätöksille. Prosessi päättyy sopimuksen mukaisen kohteen aikataulun mukaiseen luovutukseen käyttäjälle ja kiinteistösijoittajalle jatkuen kuitenkin vielä vastuiden ja sovittujen käyttö- ja ylläpitopalveluiden sekä jälkimarkkinoinnin osalta. (NCC Toimintakäsikirja, 6-7.)

3.3.4 Tuote- ja palvelukonseptit

NCC tarjoaa rakentamiseen liittyviä palveluita asunto-, toimitila- ja infrarakentamisen alueella. Toiminta on hyvin laajaa ulottuen uudisrakentamisesta korjausrakentamiseen ja aina rakennusten ylläpitoon asti. NCC ei myy pelkkää tekemistä vaan mietittyjä palvelupaketteja. NCC tarjoaa asiakkailleen tuotekonsepteja, jotka on luotu ja kehitetty loppukäyttäjän tarpeita ajatellen.

Asuntorakentamisen konsepteja ovat: NCC TähtiKoti, AktiiviKoti ja IdeaKoti. NCC on kehittänyt asiakkaiden tarpeita ja toivomuksia kuunnellen erilaisia palvelupaketteja. AktiiviKoti tarjoaa turvallista asumista varttuneille. IdeaKoti taas on tarkoitettu omakotiasumisesta pitävälle. Sisustussuunnittelijoiden valmiit tyylipaketit helpottavat uuden kodin ilmeen valintaa. Asuntoihin on mahdollisuus teettää myös yksilöllisiä muutoksia. (NCC 2010 e.)

Toimitilojen konsepteja ovat: NCC Business Park, NCC Head Quarters, Kauppakeskus, Kauppapuisto, Ostoskeskus ja Big Box. Näistä neljä viime mainittua ovat kauppapaikkojen konsepteja kahden ensimmäisen liittyessä lähinnä toimistotiloihin. (NCC 2010 f.)

NCC Business Park -konsepti tarjoaa hyvät toimitilat hyvällä sijainnilla ja näkyvyydellä sisältäen toimivia tilaratkaisuja, viihtyvyyttä ja sujuvia palveluja. NCC Head Quarter -konsepti pitää sisällään asiakkaan tarpeen mukaiset tilaratkaisut, korkean teknisen tason, viimeisimmät tietoliikennetilat ja kaikkea sitä, mikä on uusinta uutta toimitiloissa.

Kauppakeskus-konsepti: "Vetovoimainen maailma kaikenlaisille kaupallisille toimijoille", Kauppapuisto-konsepti: "Tilaa vaativalle kaupalle kunnon tilat ja hyvä sijainti", Ostoskeskus-konsepti: "Vanhalle ostoskeskukselle uusi elämä" ja Big Box konsepti: "Myymäläkonseptin mukainen liikerakennus hyvällä paikalla".

Rakentamisen konsepteina ovat uudisrakentamisen puolella EkoKonsepti ja korjausrakentamisen puolella KorjausEko. EkoKonsepti on NCC:n kehittämä malli uudentyyppisestä kumppanuudesta, joka perustuu rakentamisen elinkaariajatteluun. Korjausrakentamisessa EkoKonseptin avulla kiinteistölle haetaan asiakkaan tarpeiden pohjalta optimaalinen kokonaisratkaisu, jolla kohteen tuottoa ja käyttöastetta parannetaan. (NCC 2010 g.)

3.3.5 Asiakkaat

NCC:n asiakkaita ovat yritykset ja yhteisöt, valtio ja kunnat, joille NCC rakentaa toimitiloja, kauppapaikkoja sekä infrarakenteita. NCC:llä on myös kuluttaja-asiakkaita, joille se rakentaa

kerrostaloja, rivitaloja sekä omakotitaloja. NCC toimii sekä uudisrakentamisen että korjausrakentamisen puolella tehden uusia rakennuksia ja korjaten vanhaa rakennuskantaa.

NCC on valinnut asiakkaittensa joukosta avainasiakkaat, joiden hoitamisesta vastaa sen avainasiakasvastuuhenkilö. Avainasiakkaita valittaessa on tehty valintoja oman liiketoiminnan fokusalueiden ja asiakassegmenttien kesken. Yrityksessä on päätetty, missä liiketoiminnassa se on ja haluaa olla vahva. On myös päätetty, mistä asiakassegmenteistä yritys on asiakkaita halunnut. Tämän jälkeen yritys on pystynyt valitsemaan avainasiakkaat loogisesti ja voinut lähteä kehittämään avainasiakastoimintaa kumppanuuden suuntaan määrätietoisesti ja fokuroidusti. Kuvassa 10 on esitettyä NCC Rakennus Oy:n Talonrakentamisen yksikön asiakassegmentit ja niille suunnatut palvelut. (NCC Tähtiasiakkuuden käsikirja, 40-41.)

	Urakointi	Toimitila part-nering	PD raken-taminen	Korjaus-Eko	Kerrosta-lorakorjaus kons.	Korjaus palvelu	Muut
Julkinen rakennuttaja							PPP
Toimitila sijoittajat							
Asunto sijoittajat							Ylläpito
Käyttäjä-(omistaja)t							Ylläpito
Asunto Oy:t							
Volyyymi %	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX

Kuva 10: NCC:n Talonrakentamisen asiakkaat ja palvelut (NCC Tähtiasiakkuuden käsikirja, 40, mukailtu)

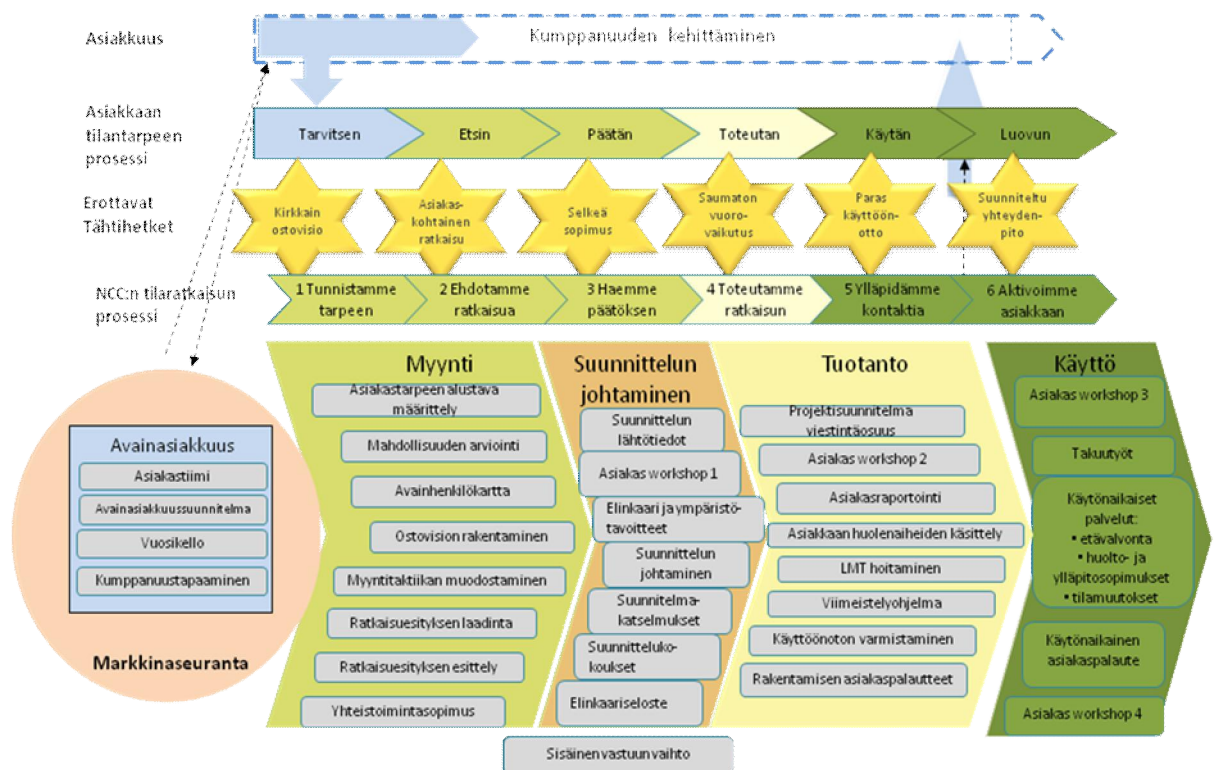
Asiakkuuksien hallintaa NCC:ssä koordinoidaan yritystasoisella asiakasrekisterillä, joka on sen tulosityksiköiden käytössä. Asiakasrekisteri on tietokanta, jossa NCC:n vastuuhenkilöt ylläpitävät omien asiakashenkilöittensä yhteystietoja ja tapahtumahistoriaa. Rekisteriin tallennetaan varsinaisten asiakkaiden lisäksi henkilöt, jotka eivät itse suoraan tilaa NCC:n palveluita, mutta jotka välillisesti vaikuttavat sen mahdollisuuksiin menestyä markkinoilla (mm. suunnittelijoita, konsultteja ja viranomaisia). Rekisteriä käytetään asiakastoimintojen suunnittelun ja

toteutuksen apuvälineenä sekä erilaisten joukkopostitusten osoitelähteenä (esim. markkinointikampanjat ja asiakaslehden postitus). Asiakasrekisterin lisäksi yhtiössä on käytössä myös erillinen asunnonostajien rekisteri. (NCC 2010 i.)

NCC:llä on myös erillinen avainasiakasrekisteri, jossa NCC:n yksiköiden valitsemista avainasiakkaista vastuussa olevat henkilöt ylläpitävät oman asiakkaansa perustietoja. Perustietojen lisäksi avainasiakasvastaavat ylläpitävät NCC:n ja asiakkaan historiaa sekä tärkeimpänä NCC:n ja asiakkaan yhteistyötä ja kehittämistä koskevaa asiakassuunnitelmaa. Tietokantaan kirjaetaan myös asiakastapaamiset, joissa suunnitellaan ja kehitetään NCC:n ja asiakkaitten välistä yhteistyötä. (NCC 2010 i.)

3.3.6 Asiakkuusohjelman keskeiset menettelyt

NCC on kuvannut Tähtiasiakkuus-ohjelman (2007-2009) oheisa asiakkaan tilantarpeen prosessin ja oman vastaavan prosessin (kuva 11). Samalla myös myynnille, suunnittelun johtamiselle, tuotannolle ja käytölle on määritelty toimintamallit. Tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle alan paras asiakaskokemus. NCC pyrkii myös kehittämään kumppanuuksia avainasiakkaitensa kanssa ja seuraamaan markkinoita jatkuvasti.



Kuva 11: NCC:n Asiakkuusohjelman keskeiset menettelyt (NCC Tähtiasiakkuuden käsikirja, 16, mukailtu)

Asiakas hakee tiloilta hyötyä omalle liiketoiminnalleen. On tärkeää ymmärtää ja määritellä, mitä hyötyjä asiakas on hakemassa ja mitä hyötyjä tiloista voisi olla asiakkaalle. Asiakkaan päätöksenteko tiloista helpottuu jäsentämällä hyödyt yksinkertaisesti ja selkeästi. Yksi tapa jäsentellä hyödyt on lisäarvon mukainen jäsentely. Liiketoiminnalle voidaan tuoda lisäarvoa kolmella tavalla: lisäämällä liikevaihtoa, luomalla kustannustehokkuutta ja -säästöjä tai alentamalla riskejä. Ymmärtämällä asiakkaan liiketoiminnalliset tavoitteet tiloilta pystyy NCC paremmin ratkaisemaan asiakkaan tilatarpeet ja argumentoimaan ratkaisun asiakkaalle. (NCC Tähtiasiakkuuden käsikirja, 24.)

Asiakaskokemusta on mitattava, jotta sitä voi johtaa. Asiakaskokemusta mitataan NCC:llä kolmella tasolla:

1. projekti- ja hanketaso
2. asiakkuustaso
3. markkinataso.

Projekti- ja hanketason asiakaskokemuksien mittaaminen toteutetaan NCC:ssä Propal-projektipalautejärjestelmän avulla. Propalilla kerätään asiakastyytyväisyystuloksia jokaisesta projektista sen eri vaiheissa. Tulokset analysoidaan projektin tasolla, mutta kerätään myös yhteen. Tällöin voidaan mitata projektien onnistumista yksittäisen asiakkuuden ja yksikön tasolla sekä vetää kaikkien projektien asiakaskokemusten tyytyväisyystulokset yhteen NCC-tasolla, jolloin nähdään myös trendejä. Asiakaskokemuksen mittaamisessa eri tasoilla yritys keskittyy mittaamaan, miten hyvin se tuottaa vastinetta asiakkaansa tärkeimpiin odotuksiin. (NCC Tähtiasiakkuuden käsikirja, 51.)

Tämän luvun tavoitteena oli esitellä kohdeyritys NCC Rakennus Oy. Luvun tarkoituksena oli myös kuvata kohdeyrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytilannetta. Seuraavaksi siirrytään kehityshankkeen teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen.

4 Teoreettinen viitekehys: Palvelun kehittäminen ja tuotteistaminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää uudis- ja korjausrakentamiseen liittyvää Eko-Konsepti -toimintamallia talonrakentamisen alalla sekä suorittaa konseptin tuotteistuskuvauksen. Kehittämistyö tehdään kohdeorganisaatio NCC:ssä sen nykyiset toiminnot ja asiakasnäkökulma huomioiden.

Edellisessä luvussa kuvattiin asiakaslähtöisen liiketoimintamallin osa-alueet. Tämä kehittämisshanke kytkeytyy edellisessä luvussa kuvattuun asiakaslähtöiseen liiketoimintamalliin ja

erityisesti sen palveluiden ja prosessien kehittämisen osa-alueeseen. Kehitettävän palvelumallin, EkoKonseptin, kehittämisen teoreettisena viitekehyksenä on asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen.

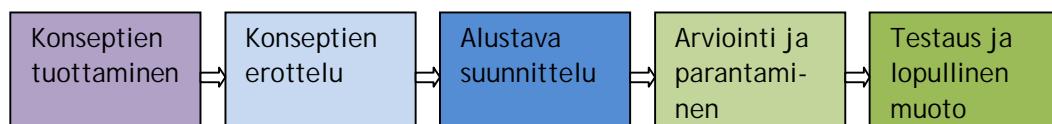
Luvussa käsitellään ensin palvelujen kehittämisen malleja ja prosessia asiantuntijapalvelujen erityispiirteiden kautta. Sitten rakennetaan viitekehys palvelun tuotteistuksesta.

4.1 Asiantuntijapalvelujen kehittäminen

4.1.1 Palvelujen kehittämismallit

Palvelut eroavat tuotteista muun muassa siten, että palveluiden tuottamiseen osallistuu myös asiakas. Lisäksi palvelut eroavat tuotteista siten, että ne ovat aineettomia eikä niitä voi varastoida. Ideat uusien palveluiden kehittämiseksi voivat syntyä hyvin monista eri lähtökohdista. Ideoiden lähteinä voivat olla asiakkaat, yrityksen omat työntekijät, uusi kehittynyt teknologia, yrityksen kilpailijoiden palvelut. (Chambers ym, 2010, 117-119., Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 78-79.)

Chambers ym. (2010) mukaan täysin valmiiksi määritellyt palvelumallit hyvin harvoin muodostuvat täysin valmiina palvelunkehittäjän mielessä. He esittävät palveluiden (ja tuotteiden) kehittämisen yleisen mallin, joka sisältää kuvan 7 mukaisia vaiheita. Konseptien tuottamisen (concept generation) -vaiheessa kehitetään kaikenlaisia tuote- tai palvelukonsepteja. Konseptien erotteluvaiheessa (concept screening) pyritään varmistamaan, että valitut konseptit sopivat yrityksen palvelutarjoamaan. Edellisessä vaiheessa jatkoon hyväksytyt konseptit jatkavat alustavan suunnitteluvaiheen (preliminary design) läpi arvioinnin ja parantamisen (evaluating and improvement) vaiheisiin. Tässä vaiheessa selvitetään vielä, voidaanko konseptia parantaa, helpottaa tai voidaanko se toteuttaa edullisemmin. Viimeisessä vaiheessa edellisten vaiheiden läpäisseet palvelut testataan ja ne saavat lopullisen muotonsa. (Chambers ym. 2010, 117-118.)



Kuva 12: Palveluiden ja tuotteiden kehittämisen vaiheet (Chamber ym. 2010, 118)

Fitzsimmons ja Fitzsimmons (2006,) puolestaan esittävät kirjassaan palveluiden kehittämiseen tarkoitetun NSD -prosessipyörän (NSD Process Cycle). Kirjainlyhenne (NSD) tulee englanninkie-

lisistä sanoista New Service Development. Kirjassa esiteltävä NSD -prosessipyörän ovat kehittäneet S.P, Johnsson, I. J, Menor , A.V, Roth ja R. B. Chase. Tässä mallissa kehitettävä palvelu kiertää seuraavat vaiheet: kehitys (Development), analyysit (Analysis), muotoilu (Design) ja lanseeraus (Full Launch). Ympyrän keskiössä ovat teknologia, systeemi, ihmiset ja tuote. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006, 80.)

Palveluja kehittävien yritysten menestymisen edellytys on saada osaamisesta ja uusista ideoista kasvua ja kannattavaa liiketoimintaa. Palveluita voidaan kehittää esimerkiksi tuotteistamalla niitä. Tuotteistamista on mahdollista hyödyntää sekä aivan uuden palveluidean kehittämisessä toistettavaksi palvelukonseptiksi että jo olemassa olevien palveluiden tehostamisessa ja laadun parantamisessa. Tuotteistamisen tavoitteena on yrityksen kilpailukyvyyn parantaminen palvelun määrittelyyn, vakioinnin, systematisoinnin ja konkretisoinnin avulla. (Jaakkola ym. 2009,5.)

Tuotteistaminen on jatkuva prosessi, joka etenee vaiheittain. Tuotteistaminen on parhaimmillaan kehittämis- ja kehittymisprosessi, jossa yrityksen johto ja henkilöstö oppivat ymmärtämään sekä jäsentämään palvelujaan ja palveluiden tuotteistamista paremmin. Tuotteistamisen laajuus riippuu organisaation strategiasta ja luonteesta. Palvelutuotannon kehittäminen ja palveluiden tuotteistus pohjautuvat asiakkaiden tarpeisiin ja organisaation tehtävään. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45-46.)

Palveluita voidaan kehittää myös massaräätälöinnillä (mass customizing). Massaräätälöinnillä voidaan tuottaa tuotteita ja palveluita, jotka parhaiten tyydyttävät asiakkaiden tarpeet. Tästä huolimatta tuotteiden/palveluiden tuottaja saa massatuotantohyödyn. Asiakkaat ovat usein valmiita maksamaan paremman hinnan, kun heidän yksilölliset tarpeensa tyydytetään. Jotta massaräätälöinnistä voi hyötyä, vaatii se palveluntarjoajalta nopean reagoinnin markkinoihin (quick responsiveness) ja palvelun räätälöintiä (customization). Markkinoiden tulee myös olla riittävän suuret, jotta saadaan hyödynnettyä massatuotannon etu (mass efficiency). Eli menestyksekkäs massaräätälöinti edellyttää että tuotteen tai palvelun ominaisuudet, kustannukset ja aikataulutus ovat tasapainossa keskenään. (Jianxin Jiao ym. 2003, 810-811.)

Tässä kappaleessa käytiin läpi palveluiden kehittämisen malleja. EkoKonsepti -palvelumallin kehittämisessä keskitytään lähinnä sen tuotteistamiseen. EkoKonsepti koostuu asiantuntijapalveluista, joiden erityispiirteitä käydään läpi seuraavassa kappaleessa.

4.1.2 Asiantuntijapalveluiden erityispiirteet

Palveluita voidaan erotella toisistaan ja luokitella monin eri tavoin. Grönroos (2000, 49) erotelee toisistaan "high touch" ja "high-tech" palvelut ehdottaen samalla, että palveluiden

tuottavuutta tulee tarkastella palvelun teknologiaintensiivisyyden ja työvoimaintensiivisyyden perusteella. Klassen ym. (1998) luokittelevat palveluita sen perusteella, ovatko ne kriittisiä resurssien vai kysynnän suhteen. Lovelock (1983, 12-17) puolestaan on luokitellut palveluita perustuen muun muassa palveluiden luonteeseen, asiakassuhteen tyyppiin sekä kysynnän ja tarjonnan luonteeseen.

Schmenner (1986, 21-23) on luokitellut palveluita kuvassa 13 esitetyn matriisin mukaisesti. Matriisissa palvelut erotellaan omiin luokkiinsa kahden palveluprosessiin vaikuttavan tekijän avulla. Matriisin pystyakselilla on palveluiden työvoimaintensiivisyys (degree of labour intensity). Palveluiden tuottamiseen tarvittavan työvoiman tarve määritellään tässä työvoimakustannusten suhteenä pääomakustannuksiin. Pääomapainotteiset palvelut sijoittuvat matriisin yläosaan, koska niiden pääomakustannukset ovat paljon työvoimakustannuksia korkeammat. Työvoimapainotteiset palvelut sijoittuvat puolestaan matriisin alariviin, koska niissä työ- kustannukset osuus verrattuna pääomakustannuksiin on suuri. Vaaka-akselilla matriisissa on palvelun tuottajan ja asiakkaan välisen asioinnin tarve palvelussa sekä palvelun räätälöinnin määrä (degree of interaction and customization). Palvelut sijoittuvat vaaka-akselille sen mukaan, kuinka paljon asiakas voi vaikuttaa itse saamaansa palveluun. (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2006, 18-19.)

Vuorovaikutuksen ja palvelun räätälöinnin aste

		Matala	Korkea
Työvoimaintensiivisyys	Matala	Palvelutehdas: <ul style="list-style-type: none"> • Lentoyhtiöt • Rahti • Hotelit • Matkailu ja lomailu 	Palvelukauppa: <ul style="list-style-type: none"> • Sairaalat • Autokorjaamot • Muut korjaamot
	Korkea	Massapalvelut <ul style="list-style-type: none"> • Vähittäismyynti • Tukkuymynti • Koulut • Päivittaiset pankkiasiat 	Asiantuntijapalvelut: <ul style="list-style-type: none"> • Lääkärit • Lakimiehet • Kirjanpitäjät • Arkkitehdit

Kuva 13: Palvelujen prosessimatriisi (Schmenner 1986, 25, mukailtu)

Asiantuntijapalvelut erottaa muista palveluista niiden luonne. Ne ovat tavallisesti kaikkein aineettomimpia palveluita. Asiantuntijapalvelut ovat ohjeita, neuvoja ja ideoita, vaikka niiden taustalta löytyykin usein varsin pitkä ja työläs kehittämis- ja tuottamisprosessi. Ne saattavat olla myös prosesseja, joista jäävät lopputulokset ovat erittäin konkreettisia. Näitä konk-

reettisiä lopputuloksia ovat esimerkiksi piirustukset, mainokset, reseptit, suunnitelmat, omaisuuden karttumisen tai oikeuden päätökset. Asiantuntijapalveluita tuottaessa on asiakkaan riittävä osallistuminen erittäin tärkeää. Asiakas on tilaaja ja usein asiakkaan ja toimittajan on yhteistyössä muokattava sekä tarjoustta että tilausta. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijapalveluita tarvitaan kehitettäessä jotain uutta tai ratkottaessa monimutkaisia ongelmia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Asiantuntijapalvelutuotteissa vaativien osaamis- ja tietoelementtien osuus on suuri. Luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen ovat ne piirteet, jotka erottavat asiantuntijapalvelut muista palveluista. Asiantuntijapalveluihin kohdistuu niin suuria odotuksia, ettei välttämättä yksi henkilö voi niitä lunastaa, vaan tarvitaan työpareja tai tiimejä. Asiantuntijapalveluiden palvelu- ja myyntitilanteet ovat hyvin vaativia johtuen mahdollisista suuristakin näkemyseroista asiakkaan ja palvelujen tuottajan välillä. Asiakas ei usein tiedä mitä tilata, koska ei itse osaa analysoida tarpeitaan. Tällöin asiakkaan onkin tilattava selvitys tai diagnoosi asiantuntijalta, joka selvittää mitä asiakas tarvitsee. (Sipilä 1999, 26-28.)

Rakennusliikkeen on toimitiloja itselleen rakennuttavan, niin sanotun kertarakennuttaja-asiakkaan kanssa toimiessaan ensin syytä selvittää asiakkaalle tiettyjä rakentamisen perusasioita ja peruskäsitteitä sekä mahdollisesti myös hanketta rajaavia viranomaismääräyksiä. Kertarakennuttaja-asiakaan auttaminen lähtee usein aivan alusta, jolloin asiakkaalle tehdään tarveselvitys. Tämä tarveselvitys on "diagnoosi" siitä mitä asiakas tarvitsee. Asiakas on ammattilainen omalla toimialallaan ja tietää omat toimintonsa, koneensa, laitteensa ja muut resurssinsa, mutta hän ei välttämättä osaa itse määrittää sitä paljonko koneet, laitteet ja henkilökunta tarvitsevat tilaa. Myös vaadittavat työskentelyolosuhteet asiakkaan on suhteellisen helppo määrittellä, mutta esimerkiksi näiden olosuhteisiin vaadittava jäähdytysteho ja tähän tarvittava laitteisto vaatiikin sitten jo asiantuntijan apua.

Asiantuntijapalvelussa ei useinkaan pidetä työn lopputulosta tuotteena vaan asiakashyötynä. Hyödyt ovat selkeitä ja konkreettisia ja niitä kannattaakin, lopputuloksen ohella, pyrkiä asiantuntijapalveluissa kuvaamaan. Näin asiakas suhteuttaa paremmin myös työn palkkiot. Asiantuntijan vastuihin kuuluu aina riskien esilletuonti asiakkaalle. Ammattimaisesti toimiva asiantuntijaliike sopii aina työn alussa myös riskin jaosta asiakkaan kanssa. Asiantuntijapalvelut syntyvät yleensä palveluntuottajan ja asiakkaan kanssa yhteistyössä. Asiantuntijapalvelujen kirjo on hyvin suuri ja niiden hinnoittelu on vaikeaa. Hintamielikuvaan vaikuttaa asiantuntijapalvelujen abstraktisuus ja niihin liittyvät epävarmuudet ja riskit. Asiakkaat pitävät yleensä asiantuntijapalveluiden hintatasoa korkeana, vaikka niiden hintataso (aikayksikössä) on usein pienempi kuin yksinkertaisimmilla palveluilla. Asiantuntijan tulisi aina ensisijaisesti auttaa asiakasta eikä maksimoida omaa lyhyen tähtäimen tulosta. Rehellisellä, pitkäjänteisellä

lä ja asiakaslähtöisellä toiminnalla saadaan asiakkaan luottamus, pitkäaikainen asiakassuhde ja kannattavaa liiketoimintaa vuosiksi. (Sipilä 1999, 29-32.)

Toimitiloja tarjottaessa asiakkaalle on tärkeää pyrkiä kuvaamaan asiakkaan mahdollisesta uudesta toimitilasta saamat hyödyt. Asiakkaan toimitusjohtajan tai tilanhakuprosessia johtavan henkilön on usein myös välttämätöntä saada käyttöönsä selkeästi kuvatut hyödyt, mahdollisesti myös muutettuna rahaksi, jotta hän voi perustella yrityksen hallituksessa tai muissa päättävissä elimissä toimitilamuutoksen välttämättömyyden. Uusien toimitilojen rakentamiseen liittyvät riskit on hyvä tuoda myös asiakkaalle esille. Rakennusliikkeen vastuunotto kyky herättää luottamusta asiakkaassa ja madaltaa myös osaltaan rakennusprojektin tilauksen tekemisen kynnystä. Usein riskit ja rakentamisen hinnoittelu kulkevat käsi kädessä. Suuremmat riskit tuovat rakentajalle normaalisti myös paremman katteen. Jos rakennusprojektissa päädytään riskien jakamiseen asiakkaan kanssa, voidaan myös sopimusmalli valita niin, että hinnoittelu on tilaajalle läpinäkyvä. Kaiken liiketoiminnan tulee perustua rehelliseen toimintaan. Rakennusalalla liike- tai toimitilojen tilaajina ovat usein suuret kiinteistönomistajat tai sijoittajat. Onnistuneet yhteiset rakennusprojektit herättävät asiakkaissa luottamusta ja tuovat rakentajalle lisätilauksia. Suurimpien rakennusliikkeiden rooli on jo laajentunut käsittämään rakentamisen asiantuntijapalveluita, eikä asiakkaalla siten enää ole välttämättä tarpeen käyttää ulkopuolista konsulttia.

Tässä kappaleessa käytiin läpi asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä. Myös kehityksen kohteena olevaa EkoKonseptia voidaan edellä käydyn perusteella pitää asiantuntijapalveluna. EkoKonseptin kehittämisen teoreettisena viitekehysenä on asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Seuraavassa kappaleessa syvennyttään tuotteistamisen teoriaan.

4.2 Tuotteistaminen

4.2.1 Tuotteistaminen ja sen hyödyt

Lähtökohtana palvelun sisällön ja toteuttamistavan suunnittelemiseksi asiakkaalle arvoa tuottavaksi on tiedettävä mitä aineellista tai aineetonta hyötyä asiakkaat tavoittelevat palvelun avulla. Palvelun sisältö rakennetaan asiakkaan tavoittelemaa hyötyä vastaavaksi. Viestinnän täsmentämiseksi voidaan määritellä yrityksen palvelun asiakaslähtöisesti kiteyttävä palveluluopaus; kuinka lupamme tuottaa ja toimittaa asiakkaan tarvitseman hyödyn. (Jaakkola ym. 2009, 11).

Tuotteistetulla palvelulla tarkoitetaan konseptoinnin tuloksena saatua kokonaisuutta, joka on myytävissä usealle asiakkaalle. Tämä on kuvaus tuotteen muodosta, toiminnoista sekä tuotteen sisällöstä. Konseptointiin liittyy usein myös kuvaus asiakkaista, joita sillä tavoitellaan,

sekä selkeä asiakaslupaus. Yrityksen kannalta voidaan saavuttaa palvelujen parempi tuottavuus hyödynnettäessä standardoituja tai muuten vakioituja ratkaisuja. Asiakkaille voidaan myynnin tueksi esitellä jopa palvelun tuotantokoneistoa, tietovarantoja ja työmenetelmiä. Tällainen tuotteen konkretisointi voi lisätä asiakkaan luottamusta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Tuoteajattelun puuttumisen seurauksena monien asiantuntijayritysten työ on aina saman työn alusta aloittamista, vaikka työ toistetaan aina samalla tavalla. Tämä sitoo kapasiteettia uuden luomiselta. Markkinakilpailun ja rahoitusongelmien myötä asiantuntijaorganisaatiot ovat huomanneet, että oman toiminnan kehittäminen on saatava ammattimaisemmaksi. Tärkeimpiä asioita on silloin tarkentaa oma asiakas- ja tuotestrategia. Asiantuntijapalveluissa ratkaisut ovat usein hyvin asiakaslähtöisiä. Tämä asiakaslähtöisyys ei saa tuotteistuksen seurauksena heikentyä. Tuotteistaminen säästää aikaa, ja se mahdollistaa näin myös ratkaisujen asiakaslähtöisen räätälöinnin kannattavasti. (Sipilä 1999,15-16.)

Asiantuntijaorganisaation keskeisessä asemassa ovat erityisesti henkilöresurssit ja niiden ajankäytön hallinta. Tuotteistamista hyödyntäen kokeneemmat ammattilaiset voivat siirtyä vaativampiin tehtäviin, kun nuoremmat asiantuntijat oppivat ja kykenevät hoitamaan itsenäisesti tuotteistettuja palveluita nopeammin ja paremmin kuin tuotteistamattomia palveluita. Tuotteistaminen parantaa myös tehokkuutta johtuen siitä, että toimintaprosessit ovat systematisoituja, jonka vuoksi työt voidaan jakaa tehokkaasti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.)

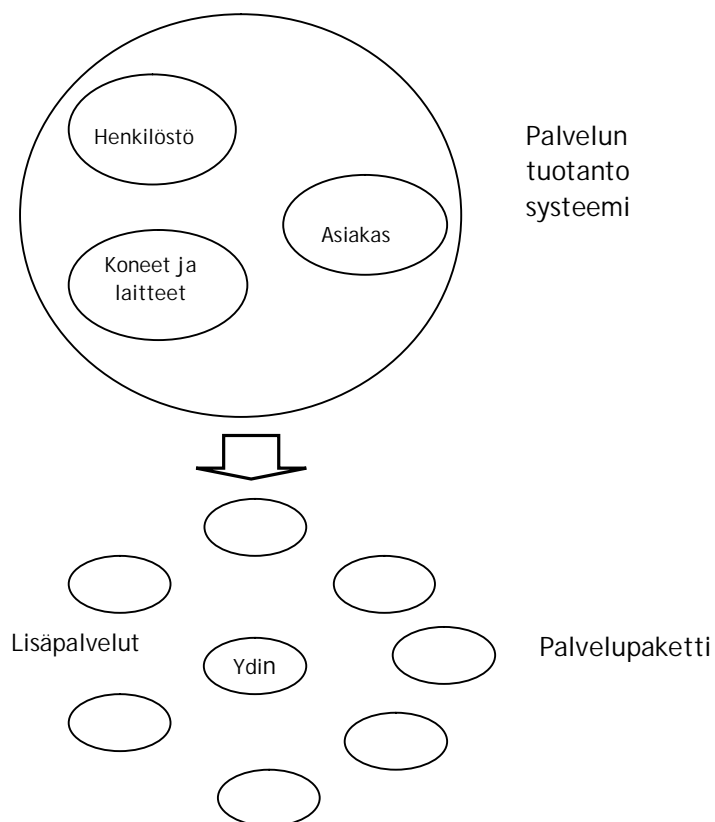
Tuotteistaminen parantaa tehokkuutta monin tavoin. Se antaa kehitystyölle selkeät tavoitteet ja pakottaa analysoimaan ja systematisoimaan toimintaprosesseja, jolloin työvaiheet selkiintyvät ja rationalisoituvat. Näin myös laatu paranee. Tuotteistaminen helpottaa asiakkaan perehtymistä palveluun ja palvelun vertailua muihin ja helpottaa näin myös asiakkaan valintaa ja ostopäätöstä. Tuotteistetun palvelun hinnoittelu on helpompaa kuin tuotteistamattoman ja siitä on mahdollisuus saada parempi kate. Myös tuotteistetun palvelun markkinoiminen on helpompaa. (Sipilä 1999,18-20.)

4.2.2 Palvelurakenne

Asiantuntijapalvelut, muiden palvelujen tapaan, muodostuvat ydinpalveluista ja liitännäispalveluista, joiden muodostama kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi. Palvelupaketti suunnitellaan ja koostetaan ydinpalvelun ympärille. Asiakas saattaa joskus kiinnostua ja hyötyä ydinpalvelusta vasta, kun sen ympärille on rakennettu liitännäispalveluita. Tavoitteena on rakentaa palvelupaketti niin, että asiakas kokee myönteisiä kokemuksia jo ennen ydinpalvelun käyttöä, ydinpalvelun aikana sekä ydinpalvelun käytön jälkeen. Usein asiakaskokemukset perustuvatkin merkittävästi juuri näihin eri vaiheissa tuotettuihin liitännäispalveluihin. Ydinpal-

velujen erilaistaminen on vaikeaa ja asiakkaat saattavatkin pitää samaa palvelua tarjoavien organisaatioiden ydinpalveluita sisällöltään samoina. Palvelut voidaankin tällöin erilaistaa kehittämällä liitännäispalveluita. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39-40.)

Normann (2002, 86-88) esittää palvelutuotteen (kuva 14) koostuvan palvelun tuotantosysteemistä (service delivery system) ja palvelupaketista (service concept). Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin ja on siten osa palveluntuotantosysteemiä. Palveluntuotantosysteemiin kuuluvat myös palvelun tuottamiseen tarvittavat koneet ja laitteet sekä palvelun tuottava henkilöstö. Normann (2002, 86-88.)

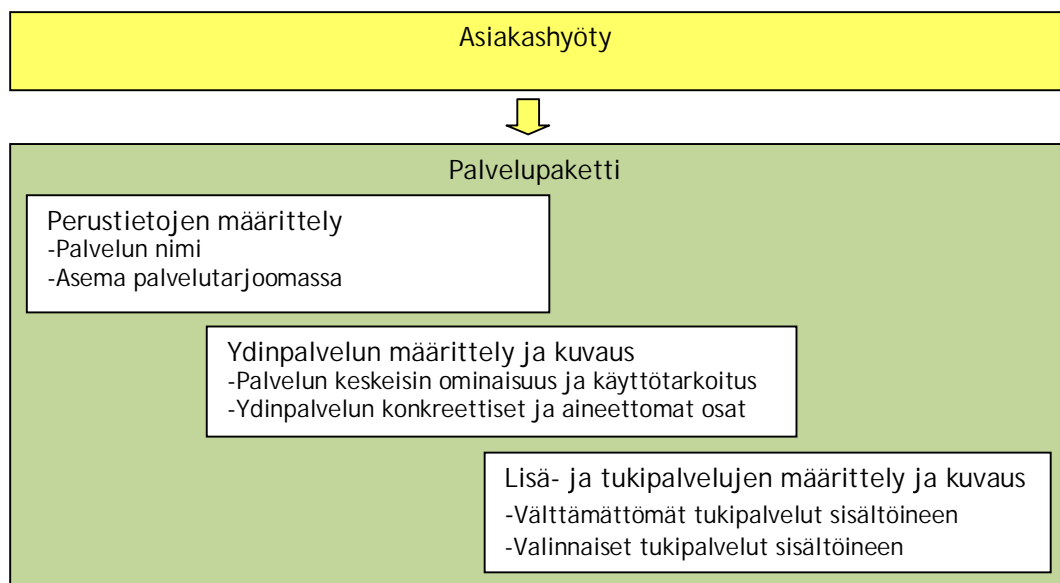


Kuva 14: Palvelutuote (Normann 2002, 87)

Normann (2002, 75) esittää teoksessaan palvelupaketin jakamista ydinpalveluun (core service) ja lisäpalveluihin (peripheral services). Grönroos (2009, 224) puolestaan jakaa palvelupaketin johtamissyistä kahden sijasta kolmeen eri osaan. Nämä osat ovat ydinpalvelu, mahdollistavat palvelut (ja tuotteet) sekä tukipalvelut ja (-tuotteet). Ydinpalvelu on markkinoilla olon syy ja mahdollistavat palvelut ovat palveluita, jotka mahdollistavat ydinpalvelujen käytön ja joita ilman ei ydinpalveluja voi kuluttaa. Tukipalveluita käytetään asiakkaan arvon lisäämiseksi tai palvelujen erilaistamiseksi kilpailijoista. (Grönroos 2009, 224-225.)

Sipilän (1999) mukaan palvelupaketista voidaan erottaa ydinpalvelut ja tukipalvelut. Tukipalvelut hän jakaa vielä edellytystukipalveluihin, lisäpalveluihin ja lisäarvoa tuoviin tukipalveluihin. Ydinpalvelu on se asiakkaan varsinaisesti haluama palvelu ja tukipalvelut tekevät ydinpalvelun käytön mahdolliseksi tai ovat lisäpalveluita, jotka antavat asiakkaalle enemmän vaihtoehtoja ja valinnanmahdollisuuksia. (Sipilä 1999,64).

Tukipalvelut ovat ydinpalvelujen käytettävyydelle välttämättömiä oheispalveluita, jotka on hyvä tunnistaa, jotta kaikki palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ja työvaiheet saadaan selville. Toiminnan tehostaminen saattaa kohdistua vain asiakkaalle näkymättömiin tukipalveluihin. Ydinpalvelujen mukana tarjottavien lisäpalvelujen ei tarvitse välttämättä tuottaa kaikkotetta, jos ne lisäävät kassavirtaa. Lisäpalveluiden vaikutusta kokonaisuuteen kannattaakin arvioida riittävän laajasti. Kuvassa 15 on tiivistetty palvelun määrittämisen keskeiset kysymykset. (Jaakkola ym.2009, 11-12.)



Kuva 15: Palvelun sisällön määrittelyä (Jaakkola ym. 2009,12)

Palvelupaketin kuvaaminen saattaa helpottaa etenkin aineettomien ja abstraktien palveluiden markkinointia ja myyntiä. Palvelun ostamiseen liittyvä riski tuntuu aina pienemmältä, kun asiakkaalla on palvelun sisällöstä selkeä käsitys. Asiakkaan on helppo nähdä myös suurien kokonaisuuksien osalta mistä osista palvelu koostuu ja hänellä on ehkä myös mahdollisuus valita itse palveluiden lisäosat. Tämä tietenkin helpottaa asiakkaan ostopäätöstä. Palvelun hinnoittelu muuttuu myös selkeämmäksi palvelujen lisäosien hinnoittelun myötä. Hinnasta tinkivän asiakkaalle voi ehdottaa valmiiksi hinnoiteltujen lisäpalvelujen määrän vähentämistä. (Jaakkola ym. 2009,14).

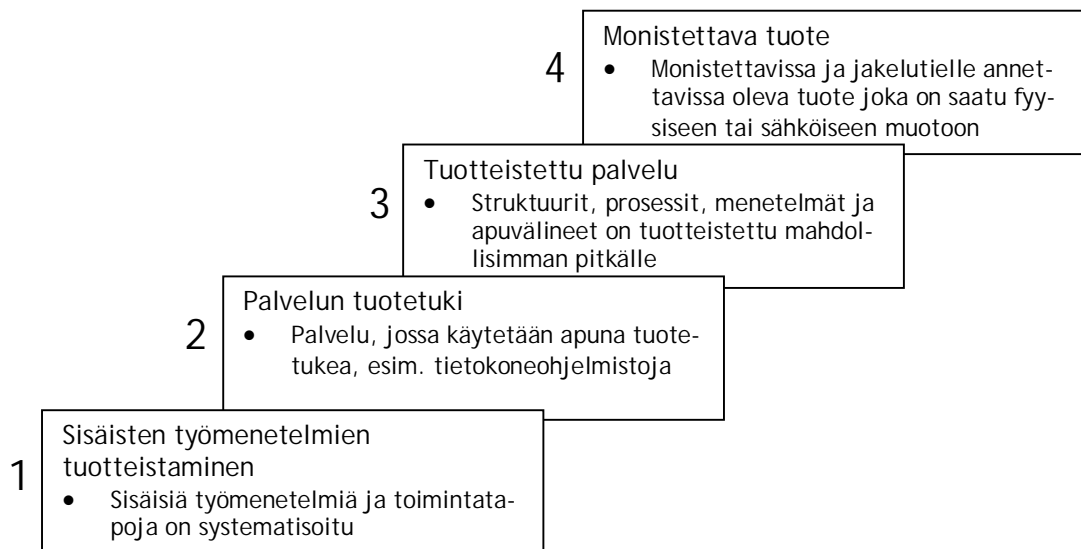
4.2.3 Palvelun tuottoprosessi

Palvelun sisällön lisäksi on määriteltävä myös kuinka palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Tavaroiden tuotannosta poiketen asiakas on yleensä mukana palvelun tuotantoprosessissa kuluttajan palveluprosessin aikana. Tällöin puhutaankin palvelun tuotanto- ja kulutusprosessista. Palveluprosessilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä yrityksen sisällä että asiakasrajapinnassa tapahtuvia palvelun tuottamiseen liittyviä toimintoja. Osa prosesseista näkyy asiakkaalle ja osa ei. Palveluprosessin määrittely kannattakin aloittaa palvelun toteutusvaiheiden mahdollisimman tarkalla kuvaamisella. Tämä auttaa selvittämään, ketkä palvelun tuottamiseen osallistuvat, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Tunnettaessa palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit, voidaan toimintaa suunnitella ja aikatauluttaa tehokkaammin sekä palvelun tuottamisen kustannusvaikutuksia arvioida tarkemmin. (Jaakkola ym. 2009,14.)

Palvelujen, asiantuntijapalvelut mukaan lukien, sisältöä määritettäessä voidaan käyttää apuna prosessikuvauksia. Palvelut (jotka ovat myös itsessään prosesseja) ja tavarat syntyvät aina jonkun työprosessin tuloksena. Prosessit muodostuvat toisiinsa eri tavoin sidoksissa olevista toimintoketjuista, joiden avulla palvelut tuotetaan. Palveluprosessi on palvelutapahtumien toimintasarja, joka kohdistuu asiakkaaseen. Se muuttaa panokset tuotoksiksi. Prosessikuvausten hyöty on siinä, että niiden avulla voidaan täsmällisemmin määritellä ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39-40.)

4.2.4 Tuotteistamisen tasot

Tuotteistus on tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta. Tuotteistus voi olla eriasteista ja sen eteneminen voi olla vaiheittaista (kuva 16). On mahdollista kehittää sisäisiä työ- tai toimintamenetelmiä ja palvelua nopeuttavia ja tehostavia apuvälineitä asiakastilanteisiin. Varsinaisesta tuotteistamisesta on kuitenkin kyse vasta, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja, joita tarjotaan sellaisenaan asiakkaille, tai kun räätälöidään perusmalleista moduulien avulla asiakaskohtaisempia versioita. (Sipilä 1999,13).

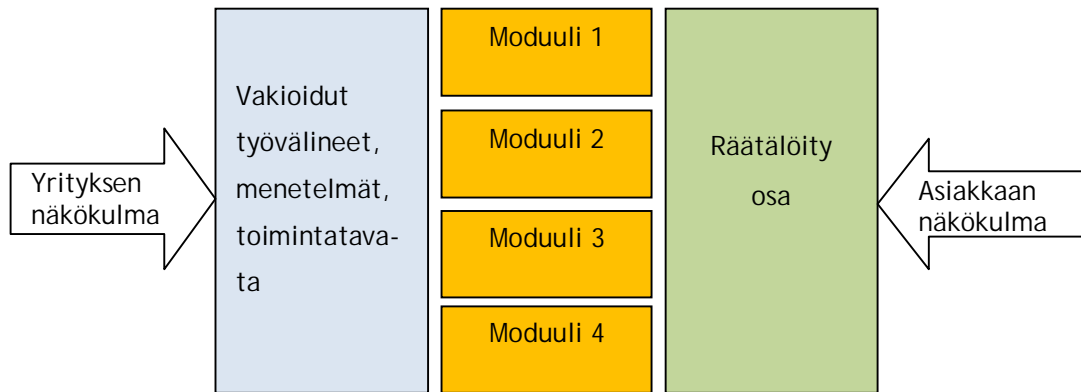


Kuva 16: Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1999,13)

4.2.5 Vakioiminen ja modularisointi

Vakioiminen tarkoittaa palvelun tai palveluprosessien osien kehittämistä monistettavaksi tai toistettavaksi käyttäen jotain järjestelmällistä menetelmää tai teknologiaa. Palvelun vakioitujen ja vakioimattomien (räätälöityjen) osien suhde on erilainen eri palveluissa. Yhdessä ääripäässä on täysin ainutlaatuinen palvelu ilman mitään vakioituja elementtejä. Toisessa ääripäässä on täysin tuotteistettu palvelu, joka toistetaan aina samansisältöisenä. Kannattavin tuotteistamisen aste riippuu yrityksen liiketoimintastrategiasta ja palvelun luonteesta. Olennaista on määritellä ja systematisoida palvelua niin, että se tukee asiakkaan kokemaa arvoa. Jos palvelu on täysin vakioitu, on vaikea huomioida asiakkaiden yksilölliset tarpeet. Toisaalta palvelun aloittaminen aina alusta on hidasta ja kannattamatonta. Keskeistä on vakioinnin sopeuttaminen oikealle tasolle. (Jaakkola ym. 2009,19.)

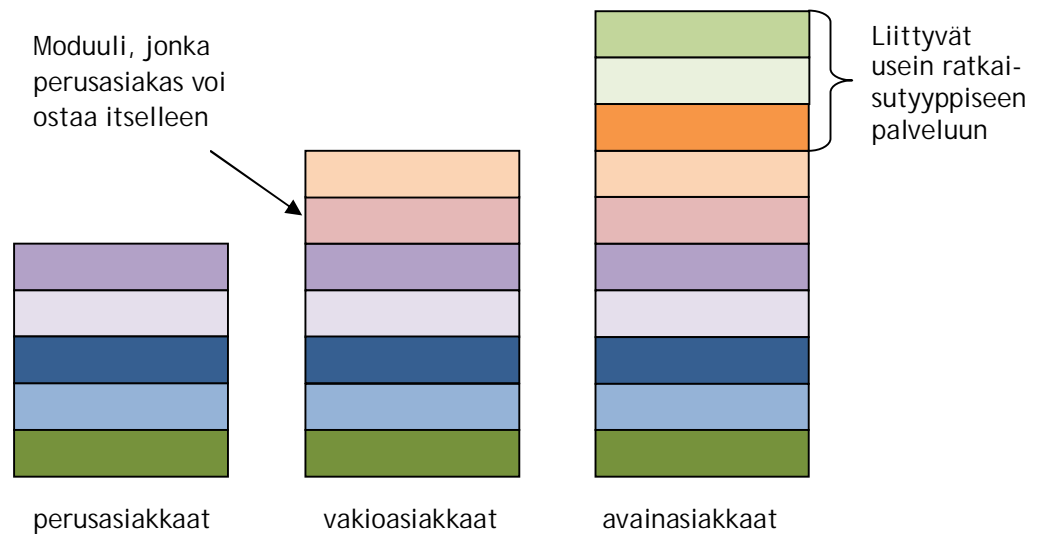
Monille asiantuntijaorganisaatioille sopiva ajattelutapamalli on nähdä oma tuotetarjous tai palvelutarjous kokonaisuutena, jossa on mahdollisimman suuri standardiosa, moduuliosa ja räätälöity osa. Asiakas lähestyy palvelua räätälöidyn osan suunnasta, jolloin palvelu näyttää räätälöidymmältä kuin se tosiasiaa onkaan. Räätälöitävä osuus minimoidaan siihen, mikä on tehtävä juuri nimenomaista tilannetta varten. Samalla valmistusajat nopeutuvat ja tuotantokustannukset pienenevät. (Sipilä 1999, 69.)



Kuva 17: Modulaarisen palvelun rakenne (Jaakkola ym. 2007, 20, mukailtu)

Vakioiduista osista koostuvaan palveluun voidaan saada joustavuutta jakamalla se itsenäisiin moduuleihin. Näistä asiakas voi koota haluamansa palvelupaketin. Modulaarisuutta voidaan toteuttaa tarjoamalla palvelun perusmallia, johon asiakas voi valita peruspalveluun sopivat liitännäispalvelut. Moduuli voidaan myös vaihtoehtoisesti koota kaikki samaan pakettiin, josta asiakas voi karsia hänelle tarpeettomat osat pois. Modulaarinen palvelu on joustava, nopea ja kustannustehokas. Palvelu voi koostua vakioitujen osien, moduulien ja räätälöityjen osien yhdistelmästä (kuva 17). Asiakkaat arvostavat räätälöityä palvelua, koska he kokevat sen vastaavan paremmin heidän yksilöllistä tarvettaan. (Jaakkola ym. 2009, 19-20.)

Modularisoinnin keskeisenä etuna on, että se mahdollistaa palvelun, vakioinnin ja räätälöinnin yhdistämisen. Palvelun eri osat ovat vakioituja, mutta niistä muodostuu asiakaskohtainen, integroitu kokonaisuus. Yrityksen koko palvelutarjoama voidaan rakentaa modulaariseksi. Yritys voi myös tuottaa osan palveluista vakioituina sekä joitain palveluita modulaarisina tai räätälöityinä. Asiakstarpeiden vaihtelun ollessa rajallinen voidaan modulaarisista palveluista rakentaa valmiita paketteja. Asiakas voi tarvitessaan ostaa pakettiin lisämoduuleja. Normaali tapa on koota paketit (kuva 18) palvelujen käytön mukaisten asiakassegmenttien perusteella: perusasiakkaat, vakioasiakkaat, avainasiakkaat. (Toivonen 2010.)



Kuva 18: Moduuleihin perustuvat palvelupaketit (Toivonen 2010, mukailtu)

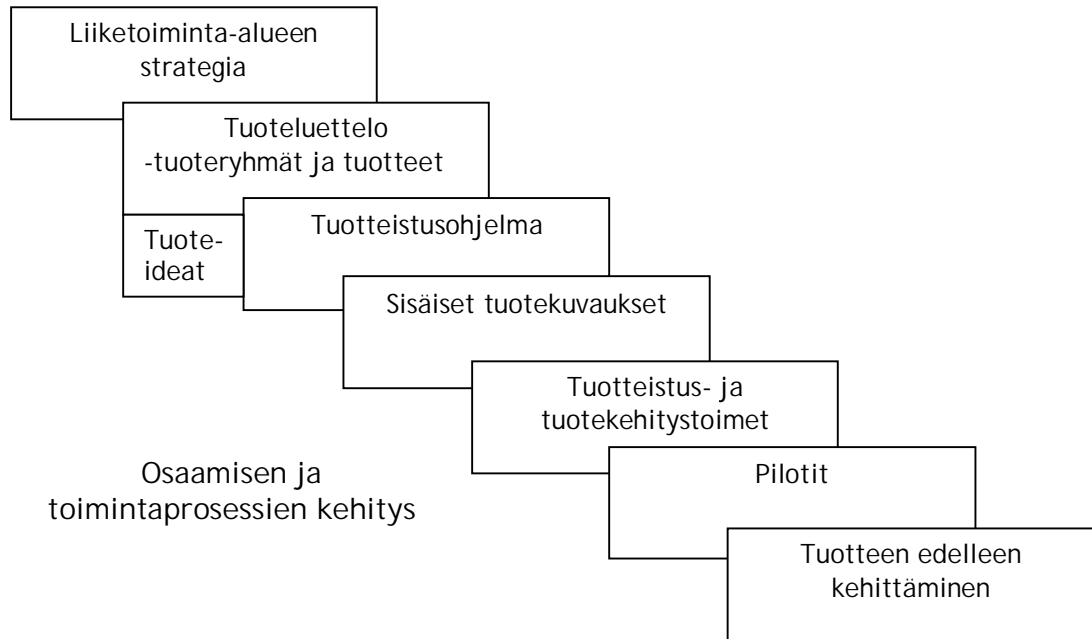
4.2.6 Tuotteistusprosessi

Tuotteistusprosesseille löytyy kirjallisuudesta paljon erilaisia malleja. Tässä opinnäytetyössä on esitelty neljä yleisesti käytössä olevaa mallia. Jaakkola, Orava & Varjonen (2007, 1) toteavat, että *tuotteistamiselle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttävää menetelmää*. He tarkoittavat tuotteistamisella uusien ja myös jo olemassa olevien palvelujen *määrittelyä, systematisoimista, vakiointia ja konkretisointia*.

Grönroos ym. (2007, 43-44) esittävät puolestaan palvelun kehittämiseen CSS-mallia. Mallin lyhenne CSS tulee sanoista Conceptualizing (konseptointi), Systematizing (systematisointi) ja Servicizing (palvelullistaminen). Malli on tarkemmin esiteltyä tämän opinnäytetyön luvussa 2.6.1, palvelutarjoonnan kehittäminen. Grönroos ym. (2007, 44-45.) kertovat oman CSS-mallinsa yhteydessä, että tuotteistamisen käsite ja valmista tuotetta ihannoiva termi on palveluliiketoiminnassa vaarallinen, peläten tuotteistuksen tappavan palvelun. Tuotteistamisen tavoite, pyrkimys luoda järjestelmälliset suuntaviivat sille, miten palveluiden pitäisi tukea asiakkaiden prosesseja, on kuitenkin tärkeä. CSS-mallia tarjotaan palvelukeskeisenä vaihtoehtona saman päämäärän saavuttamiseen.

Kuvassa 19 on havainnollistettu Sipilän (1999, 37) esittämä malli tuotekehitysprosessin etenemisestä lähtien strategioista päätyen markkinoilla toimivaan tuotteeseen. Tuotteistus tuo yleensä ideoita sisäisten toimintaprosessien kehittämiseen, mutta samalla se myös edellyttää niitä. Sisäinen tuotekuvaus siihen liittyvine toimenpidesuunnitelmineen ohjaa tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimenpiteitä. Tuotekehitystoimet sisältävät sekä tuotteen markki-

noinnilliset että tekniset piirteet. Asiakkaat on sidottava voimakkaasti mukaan asiantuntija-palveluiden kehittämiseen erilaisten pilottihankkeiden kautta. Perustuotekehitystä seuraa tuotteen edelleen kehittäminen asiakkailta tulevan palautteen ja omien ideoiden perusteella. (Sipilä 1999,86-89.)



Kuva 19: Tuotteistusprosessi (Sipilä 1999,37)

Taulukossa 4 on Lehtinen ja Niinimäen (2005, 46-47) koostama taulukko tuotteistamisprosessiin liittyvistä asioista. Malli on sovellettavissa kaikissa asiantuntijaorganisaatioissa niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Aina ei välttämättä tarvitse käydä läpi kaikkia vaiheita. Joskus taas voidaan tarvita enemmänkin vaiheita tai vaihemuunnoksia. Listaa voidaan käyttää myös työkaluna, kun tuotteistusta suunnitellaan. Tuotteistamisen valmistelu alkaa selvittämällä toiminnan lähtökohdat ja jäsentämällä palveluprosessit. Tarkoitus on selvittää organisaation asiakkaat ja asiakassegmentit, millaisia palveluja asiakkaille tulisi tuottaa ja mitkä ovat tarvittavat resurssit. Palvelutuotannon kehittäminen ja palveluiden tuotteistus pohjautuvat asiakkaiden tarpeisiin ja organisaation tehtävään. (Lehtinen & Niinimäki 2005,46-47.)

1. Valmistelutyöt
<ul style="list-style-type: none"> • Täsmennä organisaatiosi tai yksikkösi toiminta-ajatus ja perustehtävä. Miksi tämä organisaatio on olemassa? Onko organisaatiolle laadittu laatupolitiikka? Mikä on laatupolitiikan sanoma? • Selvitä ja ryhmittele organisaation asiakasryhmät. Arvioi ja analysoi perustarpeet, odotukset ja palveluihin kohdistuvat vaatimukset. Huomioi myös yhteiskunnalliset vaatimukset, kuten lainsäädäntö. • Laadi tuoteluettelo. Tee siitä nykytila ja tavoitetilaa kuvaava versio. Analysoi palvelutuotantoa ja toimintaprosesseja mm. tarkastelemalla tilastoja ja tekemällä erityisselvitys, esim. ajankäytön seuranta: millaisia palveluja tuotetaan, paljonko ja mille asiakasryhmille? Paljonko tähän käytetään aikaa? Kuinka työaika jakautuu erilaisten tehtävien kesken. Mikä on asiakaspalvelun tai -työn osuus. • Selvitä kustannuslaskennan periaatteet koko organisaatiossa sekä yksikkösi kustannusrakenne. • Perehdy tarvittaessa tuotteistamisen kirjallisuuteen ja terminologiaan. • Hanki itsellesi koulutusta, käy tutustumassa muiden ratkaisuihin. • Laadi kirjallinen, aikataulutettu suunnitelma siitä, miten etenet joko varsinaisen tuotteistamisprosessin tai palvelutuotannon kehittämisen läpiviemiseksi.
2. Tuotteiden muodostaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Kuvaa analysoi ja arvioi keskeiset palvelu- ja työprosessit. Tee tämän pohjalta kehitystyötä. Määrittele ydinprosessit. • Tunnista eri vaihtoehdot tuotteiden muodostamiseksi (yksittäiset palvelut tai palvelupaketit jne.) • Rakenna tuotteiden hierarkia: palvelujen pääryhmät, palveluryhmät ja palvelut. • Arvioi nykyisiä palveluita organisaation perustehtävän sekä ydinstrategian näkökulmasta. Täyttyvätkö asetetut tarpeet ja vaatimukset? Tarvitaanko tuotekehittelyä? • Laadi keskeisistä palveluista palvelukuvaus, jossa määritellään sisältö, käyttötarkoitus ja hyödyt, tarvittavien resurssien määrä ja laatu. Valitse kuvauksen taso. • Täsmennä tuotteen kustannustekijät esim. käyttämällä hyväksi palvelun tuotteistusprosessin kuvausta (palvelu ja työprosessikuvaus, blueprinting). Arvioi palvelun tuotteistamiseen tarvittava aika sekä muut palveluun kohdistettavat kustannukset. Hinnoittele tarvittaessa palvelut. • Laadi mahdollisimman pelkistetty palveluluettelo ja rekisteröi tuotteet.
3. Markkinointi
<ul style="list-style-type: none"> • Tee laadittujen palvelukuvausten pohjalta esitteet sekä palvelujen käyttäjiä että muuta asiakaskuntaa varten (tilaajat, ostajat). • Kokoa palvelujen esittelykansio, jossa on mukana yksittäisten palvelukuvausten lisäksi organisaation toiminta-ajatus, tuotehierarkia ja muut ryhmittelyt, tarvittaessa hinnat, asiakastutkimusten tulokset ym.
4. Seuranta ja arviointi
<ul style="list-style-type: none"> • Kehitä tilasto- ja kustannuslaskentajärjestelmät sellaisiksi, että niiden avulla pystytään vastaamaan myös palvelujen seurannan tarpeisiin. • Seuraa ja arvioi palveluiden menekkiä, tuotteiden vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin, tuotteen hinta-laatusuhteen onnistuneisuutta jne. markkinatutkimuksien asiakaskyselyjen ja vastaavien menetelmien avulla.

Taulukko 4: Tuotteistusprosessin suunnittelu (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46-47, mukailtu)

4.2.7 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistus, palvelun konkretisointi

Sisäisellä tuotteistamisella tarkoitetaan niiden palvelujen ja prosessien systematisointia ja dokumentointia, joita tarvitaan palvelujen tuottamiseksi, mutta jotka eivät näy asiakkaalle. Sisäisen tuotteistusajattelun avulla voidaan kehittää koko toimintaa ammattimaisempaan suuntaan. Sisäisessä tuotteistamisessa pyritään varmistamaan, että jo kertaalleen tehtyjä asioita ei jouduttaisi suunnittelemaan ja tekemään uudestaan. Sisäisen toiminnan systematisointi on myös ulkoisen tuotteistamisen edellytys. Ulkoinen tuotteistaminen on asiakasrajapinnassa tapahtuvien palveluprosessien kuvaamisen ja konkretisoinnin suunnittelua ja konkretisointia. Ulkoisen tuotteistuksen tarkoituksena on luoda nopeasti kuva yrityksestä sekä osoittaa asiakkaille, mitä yritys edustaa ja mitä hyötyjä se voi asiakkailleen tarjota. Konkreettiset symbolit välittävät tehokkaasti tietoa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Tärkeä tuotteistamisen osa-alue on palveluista viestimisen yhtenäistäminen ja konkretisoiminen asiakasrajapinnassa. Tavoitteena on tehdä palvelusta uskottava, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä. Konkretisointi tarkoittaa keinoja viestiä aineettoman palvelun sisällöstä ja laadusta asiakkaalle erilaisten näkyvien todisteiden avulla. (Jaakkola ym. 2009, 27.)

Asiantuntijapalvelujen ostoprosessia helpottaakseen on palvelujen tarjoajan konkretisoitava omia palveluitaan. Konkretisoinnilla tarkoitetaan erilaisten näkyvien todisteiden ja vihjeiden esittelemistä asiakkaalle tämän mahdollisesti tekemän ostopäätöksen tueksi. Asiantuntijapalvelujen konkreettisuus vaihtelee ja konkretisointikeinoja on myös hyvin monenlaisia. Referenssit ja oman asiakaskunnan esittely ovat tehokkain konkretisointikeino asiantuntijapalveluiden myynnissä. Case-kuvaukset ja erilaiset esimerkit antavat asiakkaalle kuvan siitä, miten päästään hyviin tuloksiin. Kuvaamalla omaa toimintafilosofiaa tunnuslausein voidaan konkretisoida omia palveluita. Tunnuslauseiden käyttö voi olla tehokas tapa, varsinkin jos toimintafilosofia eroaa kilpailijoista. Konkretisointiin kuuluu myös myyntitilanteessa tarvittavan materiaalin kehittäminen. (Sipilä 1999, 86-89.)

Asiantuntijapalveluissa tuotenimi on yhdistelmä merkkiä ja asiasisältöä kuvaavaa tuotenimeä. Puhuttaessa "brändistä" tarkoitetaan merkituotetta tai tuotemerkkiä. "Brändin" kehittäminen perustuu asiakkaan tarpeiden syvälliseen ymmärtämiseen ja tuotteen peruspiirteisiin. Asiantuntijapalveluissa korostuu asioiden myyminen tunteella. Asiakas tarvitsee kuitenkin konkretisointia perustellakseen itselleen tekemäänsä ostopäätöstä. Asiantuntijapalvelujen tuote-esitteen laatiminen on haastavaa ja tuotteistusprosessiin kannattaakin sisällyttää aina myös tuote-esitteen laatiminen, jolloin voidaan samalla testata myös koko aiempi prosessi. Esitteen ongelma on, että se antaa helposti liian rajatun kuvan osaamisesta. Lisäksi esite tulisi tehdä aina kohderyhmän mukaan, voidaan siis tarvita useita eri kohderyhmille tarkoitettuja esitteitä. (Sipilä 1999,95-99.)

Tässä kappaleessa käytiin läpi opinnäytetyön kehitystehtävän teoreettinen viitekehys, asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Kehitettävänä oleva EkoKonsepti voidaan edellä käydyn perusteella luokitella asiantuntijapalveluksi. Teoreettista viitekehystä voidaan myös tuotteistamisen osalta pitää kehitystehtävään sopivana.

4.3 Yhteenveto

Luvussa on käsitelty palveluiden kehittämistä ja asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä peilaten niitä samalla opinnäytetyön kohdeyrityksen toimialana olevaan rakennusalaan. Tämän jälkeen on perehdytty tarkemmin tuotteistamisen eri osa-alueisiin käyttäen lähdekirjallisuutena alan johtavien asiantuntijoiden (muun muassa Grönroos, Sipilä, Lehtinen & Niinisalo, Jaakkola ym.) kirjallisuutta. Luvun loppuosassa on esitetty tuotteistusprosessimalleja perustuen edellä mainittuun kirjallisuuteen.

Palveluiden kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa. Alan kirjallisuuteen perehdyttäessä selviää, ettei yksiselitteistä mallia palvelun kehittämiseksi helpommin monistettavaksi, tuotteistetuksi palveluksi ole olemassa. Tosin perusasiat hyvin monissa eri tuotteistummalleissa ovat kuitenkin lähes samoja. Malleista onkin lähes kaikista löydettävissä jossain muodossa ainakin palvelun määrittely ja palvelupaketin muodostaminen ja konkretisointi. Grönroos ym. (2007, 44-45) CSS-malli poikkeaa näistä tuotteistummalleista. He toteavat CSS-mallin olevan palvelukeskeinen vaihtoehto tuotteistamisen päämäärien saavuttamiseen.

Tämän opinnäytetyön kehityskohteena oleva EkoKonsepti on jo olemassa oleva palvelumalli ja tehtävänä on kehittää sitä asiakaslähtöisesti, soveltaen tässä luvussa esitettyä asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen teoreettista viitekehystä.

5 Kehittämishankkeen kuvaus: Palvelujen kehittäminen tuotteistamalla

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön kehittämisosuus. Ensin esitellään hankesuunnitelma, tämän jälkeen kuvataan hankkeen toteutus ja siinä käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvun lopussa esitellään haastattelututkimuksen tulokset sekä haastattelututkimuksen yhteenveto. Kuvaus on tehty Laurean opinnäytetyöohjeen ja LbD-mallin ohjeistamien vaiheiden mukaisesti käyttäen hyväksi myös projektihallintaan liittyvää kirjallisuutta. Kuvauksen ulkopuolelle tässä julkisessa opinnäytetyöraportissa on jätetty liikesalaisuuden piiriin arvioidut asiat.

5.1 Hankesuunnitelma

Hankesuunnitelma, josta Pelin (2002) käyttää nimitystä projektisuunnitelma, sisältää syyt ja taustatekijät, jotka ovat johtaneet projektin perustamiseen. Suunnitelmassa tarkastellaan ongelmaa perusteellisesti ja kuvataan vallitsevaa tilannetta. Siinä määritellään projektin tavoitteet ja tehtävä, tarkemmin aikatavoite, kustannustavoite, tulostavoite ja tekniset tavoitteet ja laatu sekä rajataan projektin ulkopuolelle jäävät aiheet. Suunnitelmasta löytyy myös organisaation kuvaus ja toteutussuunnitelma. (Pelin 2002, 98.)

5.1.1 Lähtökohtatilanne

Projekti lähtee aina tarpeesta. On oltava ongelma tai kehittämistarve, joka on tarkoituksenmukaista ratkaista ja toteuttaa projektina. Se voi olla organisaation sisäinen kehittämistehtävä tai projektin asettaja voi olla asiakas. Tavoitteen saavuttamiseksi ja tuloksen aikaansaamiseksi tarvitaan projekti. (Pelin 2002, 29.)

Lähtökohtana tämän opinnäytetyön kehittämishankkeelle on opinnäytetyön kohdeyrityksessä, NCC Rakennus Oy:ssä, käytössä oleva, lähinnä kiinteistön omistaja-asiakkaille suunnattu palvelumalli. Tämän EkoKonsepti -palvelumallin keskeisenä ominaisuutena on elinkaarikustannusten, rakennusten ominaisuuksien, investointikustannusten ja ympäristökuormien asiakaslähtöinen optimointi. Malli on ollut yrityksen käytössä jo yli kymmenen vuotta. Tänä aikana on yritys kehittynyt ja myös sen toimintaympäristö muuttunut.

NCC Rakennus Oy:ssä on huomattu, että sen käytössä oleva EkoKonsepti, joka on parhaimmillaan eräs yrityksen strategisista kilpailueduista, tarvitsee uudistamista. EkoKonseptin yksi suurimmista ongelmista liittyy viestintään. On ollut vaikeaa saada asiakkaalle viestitettyä, mikä EkoKonsepti on ja tämän jälkeen saada asiakas vakuuttumaan EkoKonseptin dokumenttiosta. Lisäksi on vaikuttanut usein myös siltä, että EkoKonseptia ei ymmärretä aina edes

yhtiön oman henkilökunnan keskuudessa. EkoKonseptia tulisi voida käyttää myyntityön apuna ja asiakkaille pitäisi myös pystyä tuomaan selvästi esille asiakkaan siitä saama lisäarvo.

5.1.2 Hankkeen tehtävät ja tavoitteet

Kaikille projektityypeille on ominaista selkeä tavoite, aikataulun ja taloudellisten reunaehtojen asettaminen, projektiorganisaation muodostaminen ja projektisuunnitelman laatiminen toteutusta varten. Tutkimusprojektin kohdalla lopputulos voi olla esimerkiksi selvitys tai tutkimusraportti. Tutkimusprojektit saavat alkunsa yrityksen toimintasuunnitelmaan pohjautuvista painopistevalinnoista ja tähtäävät pitkällä aikavälillä saatavaan hyötyyn. Suunnitelmallisuus ja ohjaus, sekä niitä tukevat johtamismenetelmät ovat projektitoiminnalle tärkeimpiä ominaisuuksia. Projektille asetettujen päämäärien saavuttaminen voidaan varmistaa hyvällä suunnittelulla ja jatkuvalla toiminnan ohjauksella. (Pelin 2004, 39-83.)

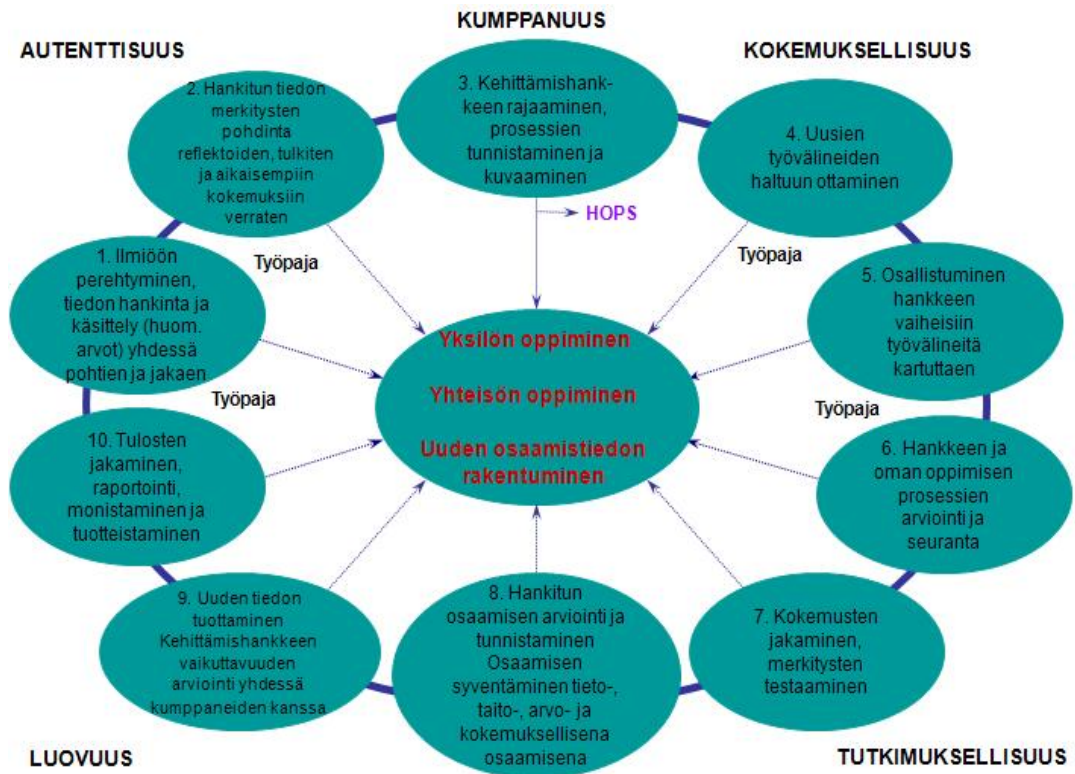
Tämän tutkimusprojektina suoritettavan opinnäytetyön nimi on "Palveluliiketoiminnan kehittäminen: Ekokonseptin kehittäminen ja kuvaaminen NCC Rakennus Oy:ssä". Tavoitteena tässä opinnäytetyöhön sisältyvässä kehityshankkeessa on Ekokonsepti -palvelumallin kehittäminen ja sen kuvaaminen teoreettista kuvausmallia noudattaen. Kehittäminen on tarkoitus tehdä asiakaslähtöisesti ja siinä hyödynnetään tuotteistamisen teoriaa. Ekokonseptin osana oleva EstiModel -laskentaohjelma ei kuulu tämän opinnäytetyön kehittämiskohteisiin.

Opinnäytetyön sisältämän kehittämishankkeen pääongelmana on kehittää uudis- ja korjausrakentamiseen liittyvää Ekokonsepti -toimintamallia talonrakentamisen alalla. Pääongelman ratkaisemiseksi on johdettu tutkimuskysymykset, joihin on haettu teoreettisia vastauksia alan kirjallisuudesta. Tämän jälkeen on rakennettu teoreettinen tietoperusta, joka ohjaa omalta osaltaan kehittämishankkeen toteuttamista. Tavoitteena on soveltaa teorian avulla tutkimusongelmiin löytyneitä vastauksia käytännön kehittämishankkeeseen.

Pääongelman ratkaisemiseksi on haettu vastausta jo tämän opinnäytetyön Johdantokappaleessa esitettyihin kysymyksiin:

1. Miten Ekokonseptia voidaan kehittää NCC:n nykyiset toiminnot ja asiakasnäkökulma huomioiden?
2. Kuinka Ekokonsepti kuvataan teoreettista kuvausmallia noudattaen?

Laurea ammattikorkeakoulussa käytetään Learning by Developing oppimismallia, jossa oppiminen tapahtuu käytännössä toteutettavien projektien kautta. Kuvassa 20 esitellään LbD -mallin kehää, jota myös opinnäytetyön kehittämishanke tulee noudattamaan.



Kuva 20: Kehittämispohjaisen oppimisen (LbD) vaiheet (Raij 2007)

5.1.3 Hankkeen aikataulu

Opinnäytetyön tekijä on töissä kohdeyrityksessä, NCC Rakennus Oy:ssä. Kehityshanke on tehty työn ohella, joskin opinnäytetyön tekijä on käyttänyt siihen myös vapaa-aikaansa.

Maaliskuu 2010

- Opinnäytetyön aiheen varmistuminen
- Lähtötietojen kerääminen ja lähtötietoanalyysien tekeminen
- Tutkimussuunnitelman tekeminen ja hyväksyttäminen

Huhti-, touko- ja kesäkuu 2010

- Opinnäytetyön kohteena olevaan EkoKonsepti- palvelumalliin perehtyminen
- Lähdekirjallisuuteen ja teoriaan perehtyminen
- Teoreettisen viitekehyksen koostamisen aloitus
- Asiakashaastattelujen kysymysten laadinta

Heinäkuu 2010

- Opinnäytetyön tekijän vuosiloma, lähdekirjallisuuteen perehtymistä

Elo- ja syyskuu 2010

- Teoreettisen viitekehyksen koostaminen lopulliseen muotoonsa
- Opinnäytetyön kirjoittaminen (paitsi hankkeen toteutus ja tulokset sekä yhteenveto)
- Asiakashaastattelujen tekeminen ja litterointi (6 kpl)

Lokakuu 2010

- Asiakashaastatteluiden analysoiminen, tulkinta ja teoreettisen viitekehyksen soveltaminen kehittämishankkeessa
- Opinnäytetyön kirjoittaminen loppuun (kappaleet hankkeen toteutus ja tulokset sekä yhteenveto)

5.1.4 Hankkeen organisointi ja resurssit

Opinnäytetyön toiminnallinen viitekehys muodostuu ammattikorkeakoulu Laurean lisäksi opinnäytetyöntekijän työnantajasta, NCC Rakennus Oy:stä. Laurea vastaa opinnäytetyön ohjauksesta ja sen tekemisen taustatuesta. NCC Rakennus Oy ohjaa omalta osaltaan opinnäytetyötä yrityksen haluamaan suuntaan. NCC Rakennus Oy:n ohjaajana on TTT Juha Salminen ja Laurean puolelta opinnäytetyötä ohjaa KTT Irma Vahvaselkä.

EkoKonsepti on NCC Rakennus Oy:n Talonrakennusyksikön ja alueyksiköiden käytössä. Opinnäytetyön tekijällä on pitkä työhistoria NCC Rakennus Oy:n Talonrakentamisen yksikössä ja työsuhte tämän tulosyksikön alaisuudessa jatkuu yhä. Opinnäytetyö tehdään muiden tehtävien ohessa työajalla, eikä sen tekeminen, opinnäytetyön tekijän normaalien palkkakustannuksien lisäksi, aiheuta muita erillisiä kustannuksia NCC Rakennus Oy:lle.

5.1.5 Hankkeen riskit ja laadunhallinta

Pelinin (2002, 199-228) mukaan riski on mahdollinen negatiivinen poikkeama projektin tavoitteista. Hyvään projektisuunnitelmaan kuuluu mahdollisten riskien ja potentiaalisten ongelmien selvitys. Riskien arviointi tulisi kohdistaa oikeisiin alueisiin projektissa. Riskien ja potentiaalisten ongelmien ennakoiminen on suunnitelmallista tulevien työvaiheiden läpikäyntiä, ongelmakohtien kartoittamista ja etukäteen tehtävää toiminnan varmistamista. Riskit voivat liittyä esimerkiksi aikatauluun, taloudellisiin tekijöihin, organisaatioon, ulkopuolisiin toimittajiin, asiakkaaseen, ympäristöön tai sopimukseen. Tämän työn riskikartoituksessa on kiinnitetty huomiota seuraaviin tyypillisesti kriittisiin osa-alueisiin eli aikatauluun, avainresursseihin, vastuukysymyksiin, avainresurssien kuormitukseen ja organisaatorajoihin. Tunnistettuihin

riskeihin mietitään etukäteen toimenpiteitä, joilla ne voidaan torjua, poistaa, siirtää tai hyväksyä. Pelin (2002, 199-228.)

Taulukossa 5 on arvioitu opinnäytetyön mahdollisia riskejä ja niiden todennäköisyyksiä. Numero 1 tarkoittaa pientä todennäköisyyttä riskin toteutumiselle ja numero 3 tarkoittaa että todennäköisyys riskin toteutumiseen on suuri.

Riski	Seuraus	Todennäköisyys (1-3)	Varautumissuunnitelma
ONT:n tekijän ajanpuute	Työ ei etene suunnitellun aikataulun mukaisesti ja työn laatu kärsii	2	Tehdään aikataulusuunnitelma ja seurataan sitä kuukausitasolla.
ONT:n tekijän kiireet töissä	Työ ei etene suunnitellun aikataulun mukaisesti ja työn laatu kärsii	2	Lisätään ajallista panostamista opinnäytetyöhön.
Työelämän (NCC:n) edustajan kiireet - työ ei saa tarvittavaa tukea yritykseltä	Työ ei saa tarvittavaa tukea ja resursseja yritykseltä	1	Supistetaan sisältöä.
Työhön ei saada tarpeeksi työelämän näkökulmasta palautetta	Työ ei vastaa työelämän tarpeita ja ei ole sovellettavissa käytäntöön	1	Suunnitellaan asiakashaastattelujen sisällöt hyvin. Pidetään tarvittaessa myös sisäisiä palavereita NCC:ssä
Opinnäytetyön aihe lähtee rönsyilemään muodostuen odotettua laajemmaksi.	Työn rakenne kärsii	1	Seurantapalaverit NCC:n Juha Salmisen ja Laurean Irma Vahvaselän kanssa

Taulukko 5: Opinnäytetyön riskit ja niiden todennäköisyydet

Laadunhallinnan toimenpiteinä opinnäytetyötä tehtäessä on avainasemassa työn valvonta. NCC Rakennus Oy:stä työtä valvoo ja ohjaa TTT Juha Salminen. Laurean puolelta opinnäytetyötä ohjaa KTT Irma Vahvaselkä. Äidinkielen ohjaajana ja tarkastajana on lehtori Kaarina Murtola.

5.2 Hankkeen toteutus

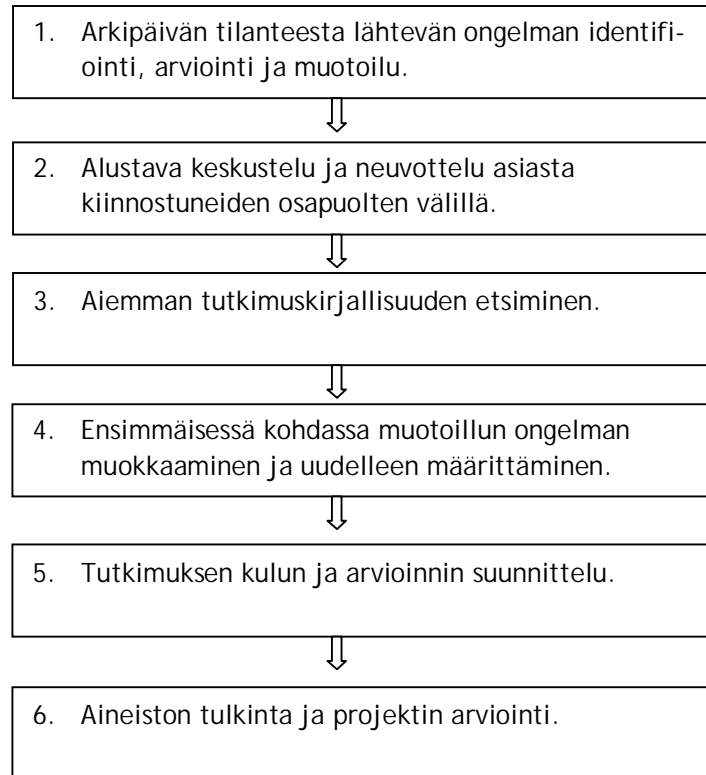
Hankkeen toteutuksessa esitellään ensin hankkeessa käytetyt metodologiset valinnat eli toimintatutkimus (action research), tutkimusnäkökulma ja sekä käytetyt tutkimusmenetelmät perusteluineen. Tämä jälkeen esitellään haastattelututkimuksen toteutus ja analyysi sekä tutkimuksen tuotokset.

5.2.1 Metodologiset valinnat ja niiden perustelut

Ojasalo ym. (2009, 51) mukaan ennen varsinaista kehittämistyössä käytettävien menetelmien valintaa ja tarkempaa suunnittelua on syytä pohtia, minkälaisen lähestymistavan mukaisesti kehittämistyön suunnittelu aloitetaan. Lähestymistavan valintaa kehitystyössä voidaan verrata lähinnä tutkimusstrategian valintaan tieteellisessä tutkimuksessa. Lähestymistavan valinnassa ei ole vielä kysymys konkreettisten menetelmien, esimerkiksi haastattelun tai kyselyn valinnasta. Vaikka lähestymistavan valinta ohjaa kehitystyön tekijää myös menetelmävalinnoissa, on hyvä tiedostaa, että lähes kaikki menetelmät sopivat hyvin mihin tahansa lähestymistapaan. (Ojasalo ym. 2009,51).

Tämän opinnäytetyön sisältämän tutkimushankkeen lähestymistavaksi on valittu toimintatutkimus. Metsämuosen (2008, 29) mukaan toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään jo olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Tällöin toimintatutkimuksen tekijänä voi olla yksittäinenkin työntekijä. Normaalisti on kyseessä koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessi, jolloin kaikkien toimijaosapuolien on sitouduttava projektiin. Vaikka toimintatutkimus poikkeakin perinteisestä tutkimuksesta, pitää silti muistaa tieteellisen tutkimuksen periaatteet. Kaikki yhteistyössä tehty kehittelytyö ei ole tutkimusta. (Eskola & Suoranta. 2000, 129)

Eskola ja Suoranta (2000, 129) epäilevät, ettei toimintatutkimuksesta ole olemassa yleisesti hyväksyttyä yksiselitteistä määritelmää. Metsämuosen (2008, 31-32) mukaan toimintatutkimuksesta on esitetty useita kulkukaavioita. Hän esittää kirjassaan yhden kulkukaavion havainnollistaen näin Cohenin ja Mannionin (1995) esittämän etenemistavan. Kuvassa 21 on esitetty kyseinen toimintatutkimuksen kaavio, jota on mukailtu tämän opinnäytetyön sisältämään kehittämishankkeeseen.

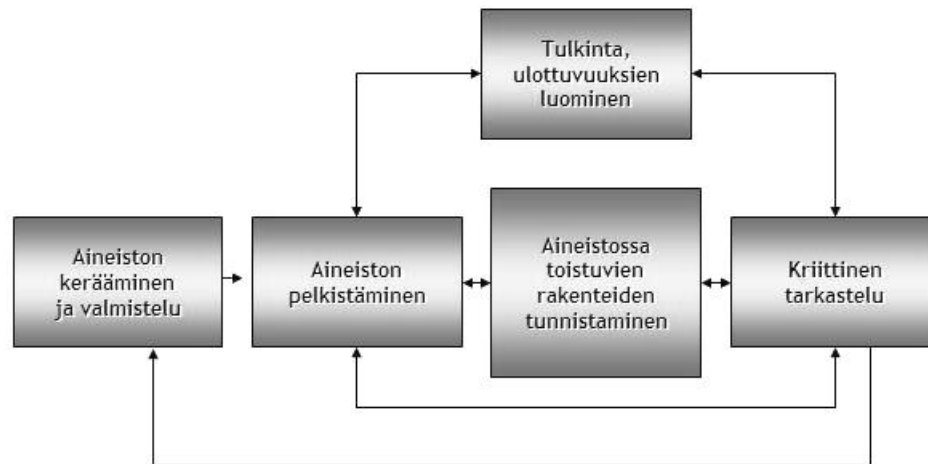


Kuva 21: Toimintatutkimuksen kulku (Metsämuuronen 2008, 32, mukailtu)

Pääasiallisina tutkimus- ja analysointimenetelminä tähän opinnäytetyöhön sisältyvässä kehityshankkeessa käytetään kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Näitä tutkimusmenetelmiä tukevana menetelmänä käytetään myös määrällisiä (kvantitatiivisia) menetelmiä. Metsämuuronen (2008, 60) toteaa, että koska kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusotteet eroavat melko paljon toisistaan, on ehkä järkevää valita toinen otteista pääasialliseksi tutkimusotteeksi. Kun peruslähtökohtana on tehdä laadullista tutkimusta, on mahdollista liittää haastatteluun jonkun kiinnostavan asian kvantitatiivinen mittaus, joka havainnollistaa laadullista raporttia. (Metsämuuronen 2008, 60.)

Metsämuuronen (2008, 8) mukaan laadullinen tutkimusprosessi perustuu pitkälti tutkijan omaan intuitioon, tulkintaan, järjestykseen sekä yhdistämis- ja luokittamisvalmiuksiin. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä (kvantitatiivisessa) tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa syntyy runsaasti. Tarkoituksena on siis hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja näin ymmärtää ilmiötä paremmin ja usein myös kokonaisvaltaisemmin. (Ojasalo ym. 2009,94.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy vielä ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on huomioitava, ettei todellisuutta voi jakaa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muokkaavat toisiaan samanaikaisesti ja monensuuntaisten suhteiden löytäminen on hyvin mahdollista. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään mahdollisimman kokonaisvaltaiseen kohteen tutkimiseen. (Hirsjärvi ym. 2005,152.)



Kuva 22: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 123)

Tässä kehityshankkeessa käytetään pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä haastattelua. Metsämuuronen (2008, 39) toteaa, että haastattelua voidaan pitää eräänlaisena perusmenetelmänä, joka soveltuu useisiin tilanteisiin. Aina kun haastattelu on mielekäs tapa tiedonhankintaan, kannattaa sitä käyttää, vaikka se onkin melko työläs ja jatkoanalyysien kannalta vaatelias. Haastattelu on mahdollisesti kaikkein käytetyin tiedonhankkimismenetelmä useilla eri yhteiskuntaelämän alueilla. Haastattelu on tiedonhankinnan muoto, joka läpäisee koko yhteiskunnan. (Ruusuvoori & Tiitula 2005,9.)

Haastattelumuotona on teemahaastattelu, joka etenee nimensä mukaisesti tiettyjen keskeisten teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Teemahaastattelu huomioi sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä ja että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska yksi haastattelun aspekti eli haastattelun aihepiirit (teema-alueet) on kaikille samat. Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lukkoon lyöty, ei kuitenkaan kaikki. (Hirsjärvi & Hurme 2000,47-48.)

Kehityshankkeessa tehtiin teemahaastattelun loppuksi myös pienimuotoinen kyselytutkimus kaikille haastatelluille, joita oli yhteensä viisi henkilöä. Kyselyssä haastattelija kysyi kysymykset haastatelluilta ja merkitsi vastaukset itse lomakkeeseen. Ojasalo ym. (2009) mukaan hen-

kilökohtaisesti tehdyissä kyselyissä haastattelijan ja haastateltavien vuorovaikutuksesta on etua tietopohjaisia kysymyksiä esiteltäessä. He pitävät kyselyä, jossa kysytään samoja asioita samassa muodossa isolta joukolta vastaajia, tyyppillisenä määrällisenä (kvantitatiivisena) menetelmänä. Tämän kehityshankkeen kyselyssä vastaajien määrä tosin oli suhteellisen pieni, eikä näin ollen kovinkaan ominainen kvantitatiiviselle tutkimusmenetelmälle. Metsämuuronen (2008, 60) toteaa kuitenkin, että jo neljän havainnon perusteella voidaan tehdä tilastollisesti merkittäviä päätelmiä. Kyselytutkimuksen tarkoituksena tässä kehityshankkeessa on havainnollistaa ja tukea laadullista raporttia.

Aineiston suuruuden päättäminen on kvalitatiivisessa tutkimuksessa vähintäänkin yhtä ongelmallista kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Aineistona voi olla vaikka ainoastaan yksi tapaus tai yhden henkilön haastattelu tai toisaalta aineisto voi käsittää joukon yksilöhaastatteluja. Koska tarkoituksena ei ole keskimääräisten yhteyksien eikä tilastollisten säännönmukaisuuksien etsiminen, ei aineiston koko määräydy näihin perustuen. Tutkija ryhtyy keräämään aineistoa päättämättä etukäteen tapausten määrää. Hän voi jatkaa haastatteluja niin pitkään kuin haastattelut tuovat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa. Tällöin on tapahtunut saturaatio. (Hirsjärvi ym. 2005, 170-171.)

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta, eli sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Toinen tutkimusten arviointiin liitettävä käsite on validius (pätevyys). Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Kvantitatiivisessa tutkimuksen piirissä syntyneet reliabelius ja validius ovat saaneet kvalitatiivisessa tutkimuksessa erilaisia tulkintoja ja niiden käyttöä on pyritty välttämään. (Hirsjärvi ym. 2005, 216-217.)

Tämän opinnäytetyön sisältämässä kehityshankkeessa pyritään kohentamaan tutkimuksen luotettavuutta tarkalla tutkimuksen kuvauksella. Hirsjärvi ym. (2005) toteavat, että tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa sen vaiheissa. Olosuhteet, joissa aineisto on tuotettu, tulisi kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi haastatteluista tuodaan esiin olosuhteet, paikat, käytetty aika, häiriötekijät ja tutkijan oma arviointi tilanteesta. Laadullisen aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen. Tulosten tulkinnassa tulisi kertoa, millä perusteella tutkija tulkintansa esittää. (Hirsjärvi ym. 2005, 217 - 218.)

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös useamman tutkimusmenetelmän käyttö eli tämän kehityshankkeen sisältämässä tutkimuksessa sekä kvantitatiivisten että kvalitatiivisten meto-

dien käyttäminen. Metsämuurosen (2008, 60) mukaan on selvää, että mitä useampaa tutkimusmenetelmää käytetään, sitä varmempaa on saatu tieto. Ilmiötä, jossa samaa asiaa tutkitaan useasta eri suunnasta, kutsutaan triangulaatioksi. Tässä opinnäytetyössä triangulaatiota hyödynnetään siten, että haastatteleamalla saatuja tietoja verrataan kyselyssä saatuihin tietoihin. Kun vertailussa saadaan tietty yksimielisyys, voidaan katsoa, että henkilön antama tieto, käsitys tai tulkinta on vahvistunut. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 189.)

5.2.2 Haastattelujen toteutus

Haastateltavat valittiin NCC Rakennus Oy:n asiakkaitten joukosta käyttäen hyväksi yrityksen asiakasrajapinnassa olevien johtajien asiantuntemusta ja näkemystä haastatteluun sopivista ehdokkaista. Haastatteluun valitut henkilöt kuuluivat pääosin EkoKonseptin pääkohdesegmentteihin eli toimitilasijoittajiin ja käyttäjäasiakkaisiin. Toimitilasijoittajasegmenttiin kuuluvat kotimaiset ja kansainväliset kiinteistösijoitusyhtiöt, eläkelaitokset, vakuutusyhtiöt ja pankit. Käyttäjä(omistaja)segmenttiin kuuluvat yksityiset, tiloja käyttävät asiakkaat, joista jotkut myös omistavat omat toimitilansa. Opinnäytetyössä käytetään tästä segmentistä jäljempänä nimitystä käyttäjäsegmentti. Toimitilasijoittajasegmentistä haastateltiin neljää henkilöä ja käyttäjäsegmentistä yksi henkilö. Haastateltavat ovat työnantajayrityksissään joko päällikkö- tai johtajatasen tehtävissä. Kaikkien haastateltavien tehtäväkenttä liittyy kiinteästi heidän työnantajayritystensä toimitilojen hankinta- ja kehitysprosesseihin.

Haastattelututkimuksen kysymyksien laadinta aloitettiin opinnäytetyössä mainittujen pääongelman ratkaisemiseksi tehtyjen kysymysten perusteella jo toukokuussa 2010. Näitä haastattelukysymyksiä muokattiin kuuden viikon aikana ja kysymykset olivat valmiit kesäkuussa 2010. Oman näkemyksensä haastattelukysymyksien koostamisesta antoivat opinnäytetyön tekijän käyttöön NCC Rakennus Oy:n puolelta asiakkuusjohtaja sekä opinnäytetyön ohjaaja.

Haastattelija soitti itse haastateltaville ja sopi haastatteluiden tekemisestä. Ensisijaisesti haastattelija kutsui haastateltavat NCC Rakennus Oy:n pääkonttorille, missä haastattelut pääosin sitten myös tehtiin. Kaksi haastateltavista halusi poikkeuksellisesti antaa haastattelut omien yritystensä toimitiloissa. Kaikki haastattelut tehtiin neuvottelutiloissa, joissa ei ollut havaittavissa häiriöitä haastattelujen aikana. Haastattelujen kesto oli tapauskohtaisesti noin 45-70 minuuttia. Haastattelujen tekemisen jälkeen, välittömästi kun se oli mahdollista, haastattelija litteroi haastattelut eli kuunteli nauhat ja dokumentoi ne kirjalliseen muotoon. Haastattelut tehtiin syyskuussa 2010.

Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina. Haastattelija kysyi haastattelun alussa haastateltavilta luvan nauhoittaa haastattelu sanelukoneelle. Kaikki haastateltavat antoivat luvan nauhoitukseen. Haastattelijalla oli mukanaan paperi, jossa oli etukäteen mietitty kysymysrunko.

Kysymysrunгон kysymysten lisäksi haastattelija teki haastateltavien motivoimiseksi ja aineiston kartuttamiseksi tarvittaessa lisäkysymyksiä. Lisäkysymysten määrä riippui haastateltavan persoonasta, kaikki haastateltavat eivät olleet yhtä avoimia ja runsassanaisia vastauksissaan. Kaikkien haastateltavien kanssa käsiteltiin samat teemat, ei kuitenkaan aina samassa järjestyksessä. Haastattelujen tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon tietoa ja vastauksia tutkimuskysymyksiin.

5.2.3 Kirjallisen aineiston analyysi/dokumenttianalyysi

Tämän opinnäytetyön kehityshankkeeseen liittyvät teemahaastattelut analysoitiin soveltaen dokumenttianalyysimallia. Dokumenttianalyysissä pyritään tekemään päätelmiä kirjalliseen muotoon saatetusta erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta aineistosta. Menetelmä sopii siis hyvin myös litteroitujen haastattelujen analysoimiseen. Tavoitteena on dokumenttien järjestelmällinen analysointi ja sanallisen ja selkeän kuvauksen luominen tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Sisällön analyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiksi ja selkeäksi. Analyysillä pyritään informaatioarvon lisäämiseen. Se selkeyttää aineistoa ja helpottaa näin luotettavien ja selkeiden johtopäätöksien tekemistä. (Ojasalo ym. 2009,121.)

Dokumenttianalyysin päävaiheita ovat aineiston kerääminen ja analysointi (esimerkiksi haastatteluiden litterointi), aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta sekä kaikkien näiden edellä mainittujen vaiheiden kriittinen tarkastelu. Kriittisen tarkastelun tavoitteena on eri vaiheiden toteuttamisessa ja niiden tuloksissa mahdollisesti esiintyvien virheiden ja vääristymien tunnistaminen ja korjaaminen. Tällä pyritään tulosten laadun ja luotettavuuden parantamiseen. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli, (kuva 2) antaa hyvän käsityksen myös dokumenttianalyysin päävaiheista. (Ojasalo ym. 2009,122.)

5.3 Haastattelututkimuksen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Haastattelutuloksia esitettäessä on mukaan otettu myös haastateltavien suoria lainauksia, jotka erottuvat muusta tekstistä sisennettynä, riviväliltään muuta tekstiä tiheämpänä tekstinä. Kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä hankkeessa oli asiakashaastattelut. Haastatteluihin liittyi myös kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä pidettävä pienimuotoinen kysely, jonka tarkoituksena oli omalta osaltaan vahvistaa haastattelujen tulkintoja.

Teemahaastattelun teemat on tässä jaettu kuuteen eri teemaan, jotka ovat toimitilojen merkitys yritykselle, toimitilojen hankintamallit, toimitilojen hankinnan/toteuttamisen kump-

panuusmalli, yrityksen suhtautuminen ympäristöasioihin, NCC:n erottuminen kilpailijoista ja rakennusprojektin jälkeiset palvelut. Kyselytutkimuksessa haastateltavilta tiedusteltiin kuinka tärkeänä he pitävät tiettyjä toimitilahankintaprosessissa esiintyviä palveluita. Osa näistä palveluista kuuluu jo nykyiseen EkoKonseptin palveluihin ja osa on EkoKonseptin näkökulmasta katsottuna uusia palveluita. Näitä kysyttäviä palveluita oli yhteensä kaksitoista. Kyselyn palvelut on listattu tämän luvun lopussa kaaviossa 13, josta selviää myös kyselytutkimuksen kohteiden saamat keskiarvopisteet. Kyselytutkimuksen tuloksien esittelemisessä on käytetty hyväksi MS Excel-ohjelmaa ja sen graafisia kuvaajia.

5.3.1 Toimitilojen merkitys yritykselle

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat toimitilojen merkityksen haastateltavien yritykselle olevan merkittävä. Yksi poikkeavakin havainto tosin löytyi. Eräs haastatelluista kertoi, ettei toimitiloilla ole kovin merkittävää suhteellista osuutta heidän koko konsernin sijoituksista, vaikka euromääräisesti mitattuna sijoitukset ovat kyllä kohtuullisen suuria. Toimitilat merkitsivät haastatelluille toimitilasijoittajasegmenttiin kuuluville asiakkaille lähinnä kassavirran tuottamista heidän päämiehilleen.

Toimitiloilla pitää olla vuokralaisia ja sitä kautta kassavirtaa. Sykleistä riippuen toimitilojen arvo nousee tai laskee. Sijoitukset eivät kuitenkaan perustu arvonnousuun, vaan vuokraan ja sitä kautta kassavirtaan.

Haastateltujen työnantajana olevien yhtiöiden konserneissa sijoitusstrategiat vaihtelivat sijoutussalkun, rahaston tai yksittäisen konserniyhtiön vaatimusten mukaan. Yhteistä näille asiakkaille oli myös, että kaikki toimivat hyvin laajalla sektorilla. Kiinteistöjen omistusta löytyi tyypillisesti ainakin asunto-, toimisto- ja logistiikkakohteista.

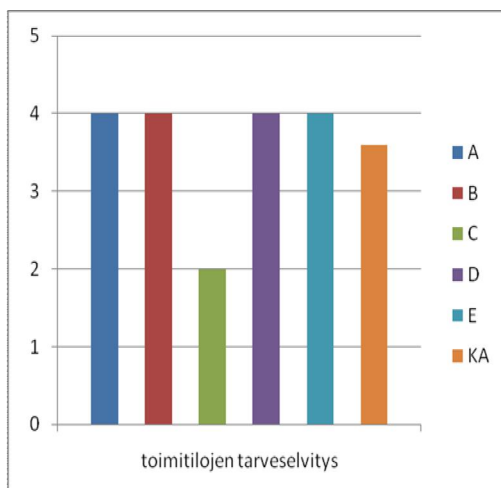
Käyttäjäsegmenttiin kuuluva asiakas kertoi haastattelussa, että heille toimitilojen merkitys on varmistaa riittävä kapasiteetti yrityksen liiketoimintaan liittyvien prosessien hoitamiseen. Toisena näkökulmana haastateltava toi esiin, että yritys on voimakkaasti konseptiohjattu. Palvelumalli, myynnin ja hallinnon prosessit sekä tuotannon prosessit ohjataan keskitetysti pääkonttorilta käsin. Haastateltavan yritys toimii kahdessakymmenessä eri maassa, toimitilojen rooli on merkittävä ja toimitiloina on sekä yhtiön omassa taseessa olevia tiloja että vuokratiloja.

5.3.2 Toimitilojen hankintamallit

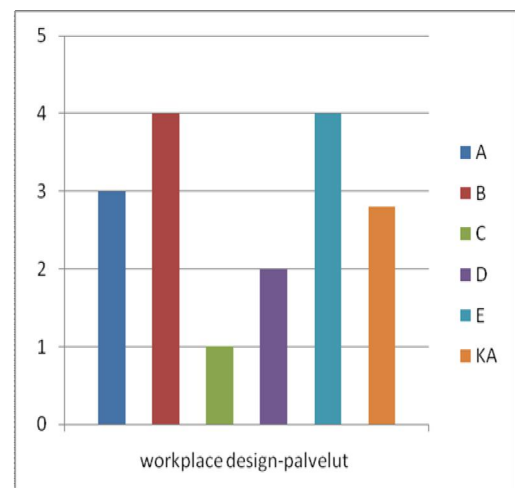
Lähes kaikilla haastateltavilla oli vakiintunut käytäntö toimitilojen hankkimiseksi. Eräs haastateltava mainitsi toimintamallin olevan, että konserni, johon yhtiö kuuluu, hankkii toimitilat keskitetysti konsernin rahastoille. Haastateltavan mielestä keskitetty hankintamalli tekee

toiminnasta yhtenäisempää ja poistaa ongelmia. Alalle vakiintuneena käytäntönä pidettiin sitä, että toimitilojen toteuttajat (urakoitsijat) kehittävät kohteitaan ja tarjoavat sitten valmiita paketteja kiinteistösijoittajalle. Eli urakoitsijalla on aihio, johon kuuluu tontti tai tonttivaraus, suunnitelma tontille rakennettavista toimitiloista sekä näiden toimitilojen vuokralaiset. Haastateltavien mukaan kohde voi olla hieman erikoisempikin, jos kiinteistösijoittajalla on tarve sijoittaa ja kohteessa on varma vuokralainen tiedossa. Etuina urakoitsijan kehittämissä kohteissa nähtiin se, ettei kiinteistösijoittajan rakennuttajaresurssien määrän tarvitse olla suuri. Lisäksi hankkeiden aloittaminen on nopeaa.

Käyttäjäsegmenttiin kuuluva asiakas kertoi, että heidän tilojen hankintamallissa yhtiö on määrittänyt liiketoimintaansa liittyvässä konseptissa tilantarpeet, neliöt ja halutun pohjaratkaisun. Tämän perusteella alkaa sitten kiinteistön etsintä. Kiinteistön etsinnässä apuna voi olla yleensä kiinteistövälittäjä. Perussuunnitelmien teossa mukana ovat konsultteina olleet tuttu arkkitehtitoimisto ja pari tuttua insinööritoimistoa.



Kaavio 1: Toimitilojen tarveselvitys



Kaavio 2: Workplace design -palvelut

Haastattelun yhteydessä, muiden haastattelukysymysten jälkeen tehdyssä kyselyssä tiedusteltiin haastateltavilta, kuinka tärkeänä he pitivät eri asioita, jotka liittyvät toimitilahankintaprosessiin (1 vähiten tärkeä ja 5 tärkein). Oheisessa kaaviossa 1 on esitetty toimitilojen tarveselvityksen tärkeys ja kaaviossa 2 workplace design -palvelujen (toimitilojen strategisen toimivuuden suunnittelun) tärkeys vastaajien yritysten toimitilahankintaprosessissa. Nämä molemmat palvelut sijoittuvat toimitilahankintaprosessin alkuvaiheeseen. Kirjaimilla A-E on merkitty haastateltavien antamat pisteet ja KA tarkoittaa vastauksien keskiarvoa.

Tarveselvitystä pidettiin suhteellisen tärkeänä toimitilasijoittajasegmentissä. Tämä on asiana tuttu haastateltaville ja jotkut haastateltavista kertoivat tarveselvityksen teettämisen lisäksi tekevänsä tarveselvityksiä myös itse ja esittävänsä näitä selvityksiä päämiehilleen / toimeksiantajilleen. Yksi haastateltavista totesi workplace design -palvelujen olevan tarveselvityksen jatketta tai sen täydennystä. Toinen haastateltava totesi tämän kuuluvan enemmän käyttäjälle kuin kiinteistösijoittajalle suunnattuihin palveluihin. Kyselyn tuloksista näkyy selvästi myös vahvasti oman toimintansa konseptoineen käyttäjäasiakkaan antama vähäinen arvostus näille palveluille.

5.3.3 Toimitilojen hankinnan/toteuttamisen kumppanuusmalli

Kysyttäessä, voisiko tilojen hankinta perustua yhteistyömalliin yhdessä hankkeen toteuttajan kanssa, kaikki haastateltavat vastasivat myöntävästi. Haastateltavat totesivat yleisesti myös, että erilaisia yhteistyömalleja on jo nyt käytetty paljon. Yhteistyökumppaneina nähdään mielellään rakennusalan isot toimijat. Eräs rakennusliiketaustainen haastateltava toi esiin myös oman näkemyksensä, jonka mukaan rakentajan on vaikea asettautua tilaajan asemaan ja katella asiaa tilaajan näkökulmasta.

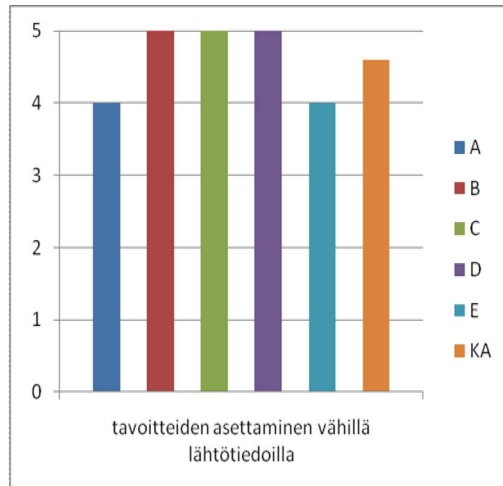
Jatkokysymyksinä kysyttiin, mitä odotuksia haastatelluilla olisi ja mitä tietoa tai palveluita heidän tulisi saada tilojen toteuttajatahon osalta. Haastateltavat kertoivat, että toiminnan pitää olla avointa, laadukasta, hyvin aikataulutettua ja järjestäytyntä.

Vaihtoehtojen esittämiseen, kehittämiseen ja toteuttamiseen pitää löytyä riittävät resurssit. Nykyään myös talotekniikan merkitys korostuu ja se vaatii myös erityistä huomiota. Kun toteuttajataho saa näistä kohteista hieman parempaa hintaa, pitää myös laadun olla parempaa. Myös elinkaariasiat pitää olla huomioituna.

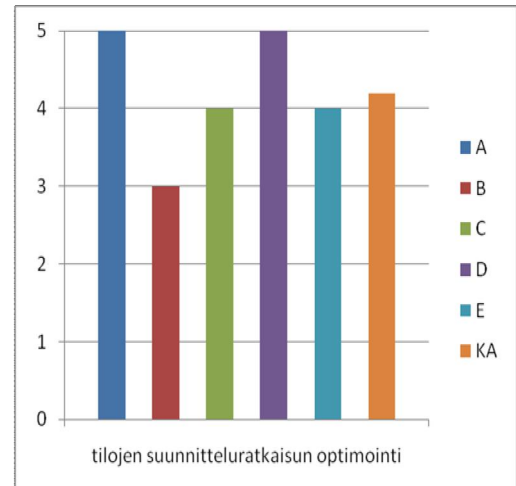
Yksi haastateltavista kertoi, että myös näiden tarjottavien kohteiden vuokralaisten luottotietojen ja muiden taustojen tulisi olla etukäteen tutkittu. Toteuttajatahon osalta odotetaan myös valmiita toimivia ratkaisuja päätettäväksi, kuitenkin niin että tilaajan asettamat vaatimukset on näissä huomioitu.

En halua, että kumppani tulee kysymään minulta että haluatko tuuletetun alapohjan vai maanvaraisen lattian, ei voisi vähempää kiinnostaa. Toimiva, faktoihin perustuva ratkaisu riittää. Kustannukset eivät saa karata käsistä.

Haastattelun kyselyosion tulokset vahvistavat osaltaan haastattelun yhteydessä saatua tietoa. Haastateltavat olivat arvostaneet kyselyssä erittäin korkealle myös tavoitteiden asettamisen vähillä lähtötiedoilla (kaavio 3). Lähes yhtä korkealle arvostettiin kyselyssä suunnitteluratkaisujen optimointia (kaavio 4).

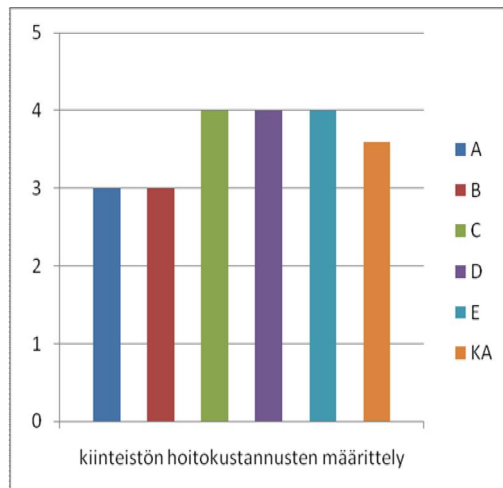


Kaavio 3: Tavoitteiden asettaminen vähillä lähtötiedoilla

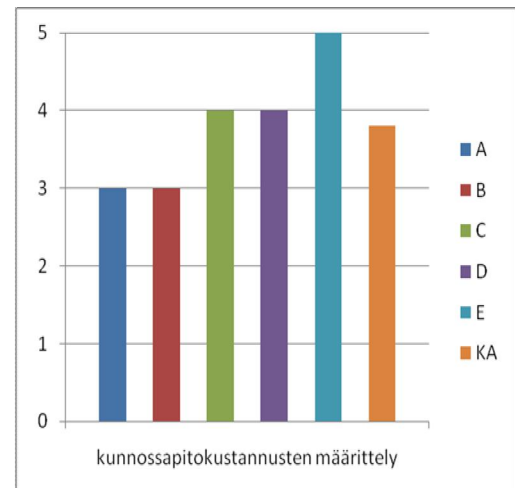


Kaavio 4: Tilojen suunnitteluratkaisujen optimointi

Tarvittavan tiedon ja palveluiden osalta eräs haastateltava mainitsi, että projektin kokonaisuuden ohjaamisen pitäisi myös olla mukana urakoitsijan toteuttaessa hanketta. Tilaajan tehtävänä olisi vain ottaa kantaa siihen, mihin suuntaan mennään. Haastateltavat totesivat kustannuspuolen osaamisen ja jälkilaskentatiedon hyödyntämisen olevan tärkeää yhteishankkeissa. Eräs haastateltava mainitsi nimeltä NCC:n käytössä olevan Estimodel -laskentaohjelman, jolla saadaan tietoa myös haastateltavan kaipaamista talon käytönaikaisista kustannuksista.



Kaavio 5: Kiinteistön hoitokustannusten määrittely



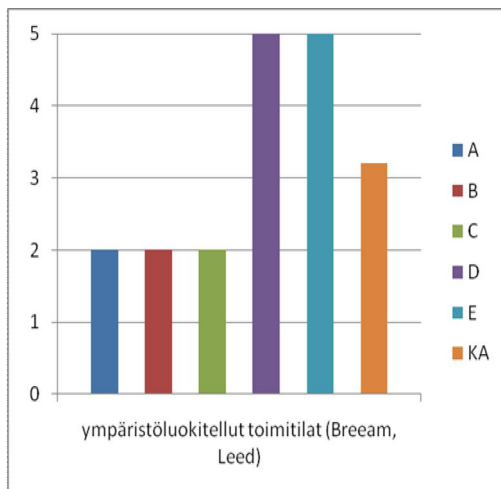
Kaavio 6: Kunnossapitokustannusten määrittely

Hoitokustannusten määrittely ja kunnossapitokustannusten määrittely toimitilahankintaprosessin aikana koettiin myös kyselytutkimuksen tulosten mukaan tärkeiksi asioiksi (kaavio 5 ja

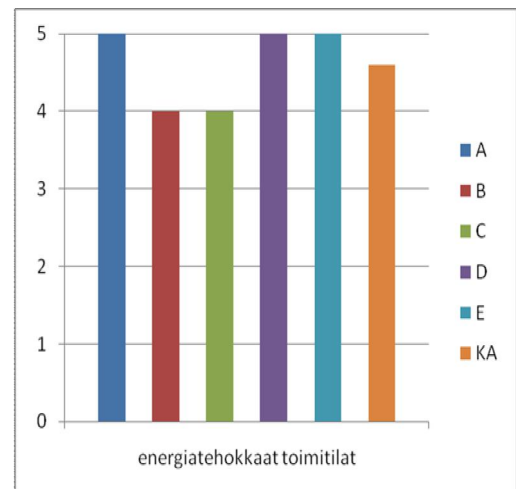
6). Näiden arvostamisen suhteen ei ollut havaittavissa merkittäviä eroja haastattelussa mukana olleiden kahden eri asiakassegmentin edustajien osalta.

5.3.4 Ympäristöasioiden arvostus

Erään haastateltavan taustayrityksessä on haastateltavan mukaan pohdiskeleva kanta ympäristöasioihin ja ympäristösertifiointiasioiden suhteen ei yrityksellä ole olemassa politiikkaa, vaan asioita käsitellään tapauskohtaisesti. Kaikki muut haastateltavat olivat sitä mieltä, että ympäristöasiat ovat heidän työnantajyritykselleen tärkeitä tai että niihin suhtaudutaan vakavasti. Kahdella haastateltavien taustayrityksellä on jo itsestään selvää, että uudet kohteet tehdään ympäristösertifioituina käyttäen joko Leed tai Breeam -luokitusta. Haastateltavista vain yksi mainitsi isompien vuokralaisten arvoihin kuuluvan, että yritys työskentelee ympäristösertifioituissa toimitiloissa. Nämä vuokralaiset ovat myös siten valmiita maksamaan enemmän vuokraa siitä, että kohde on ympäristösertifioitu. Käyttäjäsegmenttiin kuuluvassa haastateltavan taustayrityksessä kaikki investointiprojektit sisältävät ympäristönäkökulman ja ympäristövaikutusten arvioinnin ja kaikkea toimitiloissa tarvittavan energian kulutusta seurataan. Tämän haastateltavan taustayrityksen toimitiloille ei kuitenkaan ole ehdotonta ympäristösertifiointivaatimusta.

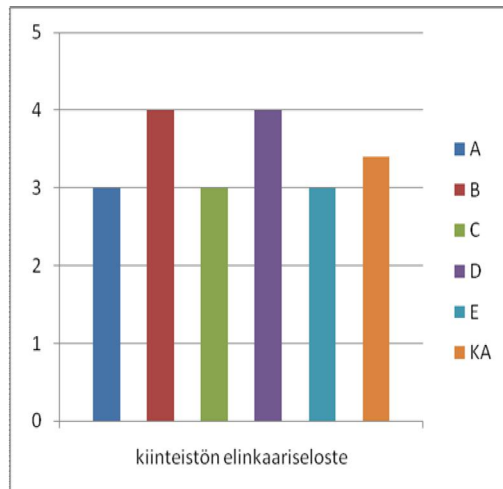


Kaavio 7: Ympäristöluokitellut toimitilat



Kaavio 8: Energiatehokkaat toimitilat

Haastattelun kyselyosion tulokset vahvistavat omalta osaltaan haastattelun yhteydessä saatua tietoa. Toimitilojen ympäristöluokituksen tärkeyden suhteen mielipiteet hieman jakoutuivat, kaksi haastateltavaa piti kuitenkin näitä erittäin tärkeinä (kaavio 7). Energiatehokkaat toimitilat olivat kuitenkin kaikille erittäin tärkeitä ja saivat koko kyselyn korkeimman pisteytyksen (kaavio 8). Myös kiinteistön elinkaariasiat (elinkaariseloste) saivat kohtuullisen arvostuksen kyselyssä (kaavio 9).



Kaavio 9: kiinteistön elinkaariseloste

5.3.5 NCC:n erottuminen kilpailijoista

Haastattelussa kysyttiin myös, että erottuuko NCC tai joku NCC:n kilpailija muista rakennusliikkeistä, ja jos erottuu niin miksi. Yksi haastateltava kertoi, että SRV erottuu tai ainakin aikanaan erottui muista rakennusliikkeistä edukseen oman toimivan projektinjohtomallin ansiosta. Haastateltava kuitenkin lisäsi, ettei tiedä varmasti SRV:n tämän hetken tilannetta. Toinen haastateltava kertoi, että markkinoilla on yksi, nimeltä mainitsematon, suuri rakennusliike, jolla on laadukasta tuotantoa ja työmaat siistejä. NCC:n toiminta ylittää tämän haastateltavan asteikossa keskitason yläpuolelle. Vain yksi haastateltavista kertoi, että NCC erottuu muista selvästi edukseen.

NCC:n kanssa on ollut eniten yhteistyötä ja jo tämä puhuu puolestaan. Aktiivisesti yhdessä haetaan hankkeita liikkeelle, tätä ei oikeastaan ole muiden rakennusliikkeiden kanssa. Estimodel -laskenta saa erityistä kiitosta.

Haastateltavan mukaan nykyään elinkaarilaskelmia tosin saa jo NCC:n kilpailijoiltakin. Loput haastatelluista olivat sitä mieltä, että kaikilla rakennusliikkeillä on hyvät ja huonot puolensa, eivätkä ne mitenkään erityisesti erotu toisistaan. Eräs haastateltava lisäsi vielä haastattelun loppuun, että ruotsalaisyritysten (NCC ja Skanska) huonoja puolia ovat erillinen kehityspanu.

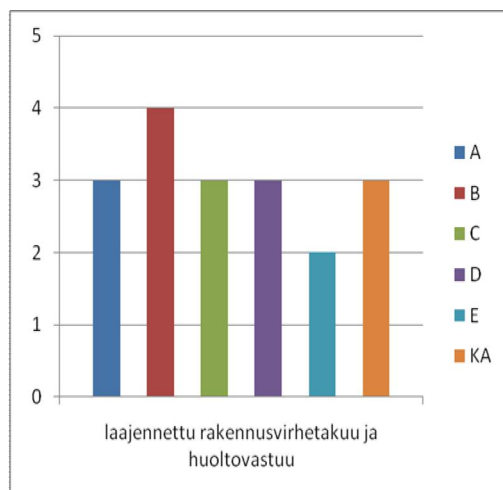
Omaan taseeseen kehitettäviin kohteisiin sidotaan parhaat voimat, jolloin muihin kohteisiin ei sitouduta parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi käyttötarkoituksen muutoksessa ei muutettavaa kiinteistöä voida ottaa NCC:n taseeseen, tämä puute vie NCC:ltä markkinoita.

5.3.6 Rakennusprojektin jälkeiset palvelut

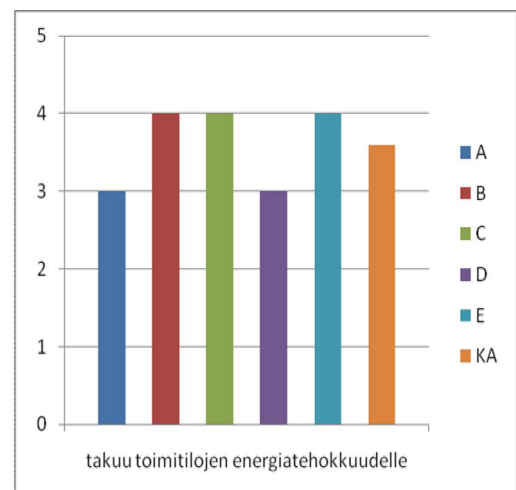
Haastattelussa kysyttiin myös haastateltavien taustayhtiöiden tarvetta rakennusprojektin jälkeisille kiinteistön hoitoon liittyville palveluille. Pyydettiin myös nimeämään tarvittavia palveluita. Yleisesti ottaen vastauksista voidaan tulkita, ettei rakennusprojektin toteuttajalta ole tarvetta hankkia rakennusprojektin jälkeisiä palveluita. Palveluita kyllä tarvitaan, mutta rakennusprojektin toteuttajaa ei nähty välttämättä parhaana tahona tuottamaan näitä palveluita tai palveluista oli jo olemassa pitkä sopimus niiden toteuttajatahon kanssa. Eräs haastateltavista kertoi, että myös mallia, jossa rakennusprojektin jälkeisiä kiinteistön hoitoon liittyviä palveluita on teetetty rakennusprojektin toteuttajalla, on kokeiltu. Kokemukset eivät kuitenkaan ole olleet hyviä.

Projektin jälkeisiä palveluita saa aina tarjota. Usein on vain niin, että homma lähtee pyörimään parhaiten sillä, että paikalliset toimijat hoitavat ne.

Kiinteistöön liittyvät suuremmat muutostyöt voisivat kuitenkin olla erään haastateltavan mukaan sellaisia, jossa rakennusprojektin toteuttaneen tahon käyttäminen voisi hyödyttää tilaajaa. Toinen haastateltava mainitsi myös valmiiden kohteiden väliseinämuutokset. Eräs haastateltava oli taas sitä mieltä, että vuokrasopimukset ovat pitkiä, eikä muutostöitä tulla kiinteistöön tekemään kovinkaan pian kohteen valmistumisen jälkeen. Muutostyöt vähentävät aina kohteen kannattavuutta.



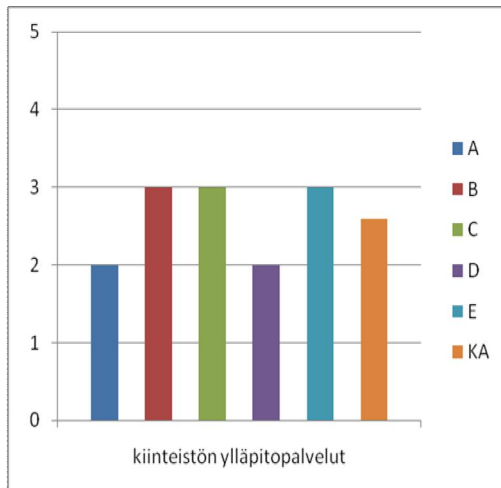
Kaavio 10: Laajennettu rakennusvirhetakuu ja huoltovastuu



Kaavio 11: Takuu toimitilojen energiatehokkuudelle

Tehdyssä kyselyssä tiedusteltiin myös mahdollisten uusien takuulupauksien tärkeyttä (näitä ei ole ainakaan vielä NCC:n tarjonnassa). Näistä palveluista haastateltavat arvostivat laajenne-

tun rakennusvirhetakuun ja huoltovastuun tärkeyden keskinkertaiseksi (kaavio 10). Energia-
tehokkuudelle annettavan takuun ajatus taas sai kohtuullisen hyvät pisteet (kaavio 11). Tämä
energiatehokkuudelle annettava takuu edellyttäisi, että kohteen toteuttajalla olisi kiinteistön
ylläpitopalvelut rakennusprojektin valmistumisen jälkeen. Rakennusprojektin jälkeisistä pal-
veluista ja kaikista kyselyssä olleista palveluista huonoimman pisteytyksen saivat kiinteistön
ylläpitopalvelut (kaavio 12).



Kaavio 12: Kiinteistön ylläpitopalvelut

5.3.7 Haastattelu- ja kyselytutkimuksen yhteenveto

Haastattelun yhteenvetona voidaan todeta, että toimitilojen hankinnassa haastateltavat oli-
vat kiinnostuneita valmiista ratkaisuksista, joissa urakoitsija tarjoaa heille valmiiksi kehitetyn
”pakettin”, johon kuuluu tontti tai tonttivaraus, suunnitelma tontille rakennettavista toimiti-
loista sekä myös näiden toimitilojen vuokralaiset. Muutenkin oli tulkittavissa, että toimitila-
hanketta jollain muulla kuin edellä mainitulla mallilla toteutettaessa haastateltavat haluavat
toimivien kokonaisuuksien tarjoamista (kuitenkin tilaajien asettamat tekniset vaatimukset on
näissä huomioitava). Yksittäisten rakenneratkaisujen käsittely tai niistä päättäminen ei haas-
tateltavia miellyttänyt. Myös projektin kokonaisuuden hallintaa arvostettiin.

Kaikki haastateltavat pitivät kumppanuuteen perustuvaa toimitilojen hankintamallia mahdol-
lisena. Toimitilojen rakennusprojekteissa rakennusliikkeen suuri koko laskettiin eduksi.
Kumppanille asetettavia odotuksia olivat avoin ja laadukas, hyvin aikataulutettu, järjestäyty-
nyt toiminta. Myös resursseja pitää löytyä. Haastattelussa käsitellyistä teemoista nousi ympä-
ristöasioiden arvostus suhteellisen korkeaksi. NCC:n erottautuminen kilpailijoista ei haastatte-
lututkimuksen mukaan ollut kovin onnistunut. Vain yksi haastateltavista katsoi NCC:n erottu-
van kilpailijoista edukseen. Erottuminen tapahtui Estimodel -laskentamallilla, vaikka haasta-

teltavan mukaan nykyään vastaavia laskelmia tarjoavat jo NCC:n kilpailijatkin. Haastattelussa kysytyistä palveluista vähiten haastateltavat arvostivat rakennusprojektin jälkeisiä palveluja. Haastateltavat kertoivat näiden palveluiden olevan kyllä tarpeellisia, mutta kun asiakkaalla on jo olemassa pitkä kausisopimus rakennusprojektin jälkeisistä palveluista, ei ole tarpeen saada näitä palveluita rakennusliikkeeltä.

Haastattelun jälkeen kaikille haastateltaville tehdyssä kyselyssä tiedusteltiin näitä edellä kuvattujen toimitilojen hankintaprosessiin liittyvien palvelujen tärkeyttä haastateltaville. Kaavio 13 esittää näitä eri palveluiden saamia keskiarvoja, jotka on laskettu haastateltavien antamista pisteistä. Kyselyn tulokset vahvistavat myös haastattelun tuloksia. Haastateltavat ovat pitäneet tärkeimpinä palveluina tavoitteiden asettamista vähillä lähtötiedoilla, energiatehokkaita toimitiloja ja suunnitteluratkaisujen optimointia. Vähiten tärkeinä haastateltavat ovat kokeneet kiinteistön ylläpitopalvelut ja workplace design -palvelut.



Kaavio 13: Kyselytutkimuksen kohteiden saamat keskiarvopisteet

Haastattelututkimuksen perusteella voi vetää johtopäätöksenä, että NCC tarvitsee selkeän erottautumiskeinon kilpailijoistaan. NCC on ollut aiemmin muita rakennusliikkeitä edellä pystyen tuottamaan elinkaarilaskelmia tilaajille. Nyt myös NCC:n kilpailijat tekevät elinkaarilaskelmia. Haastattelussa selvisi myös, että ympäristöasiat olivat tärkeitä lähes

kaikille haastateltaville. Haastateltavat eivät pääsääntöisesti tunteneet EkoKonseptia, vain yksi haastatelluista mainitsi EkoKonseptiin liittyvän Estimodel laskennan ja tuntee siis joitain EkoKonseptiin sisältyviä asioita.

EkoKonseptin kehittämistä olisi kannattavaa ohjata ympäristöasioita painottaen. Uusista asioista, joita EkoKonsepti ei vielä sisällä, muun muassa energiatehokkaat ja ympäristöluokitellut toimitilat olisi ehkä mahdollista liittää EkoKonseptin asiakaslupaukseksi ja takuun antamista toimitilojen energiatehokkuudelle tulisi ehkä myös harkita. Vaikka workplace design palvelut eivät keskiarvolla mitattuna ole saaneet hyvää pisteytystä, on näitäkin palveluita kaksi haastateltavista arvostanut. Haastattelujen perusteella voidaan myös todeta, että EkoKonseptin tunnettavuuden parantamiseksi tarvitaan markkinoinnin tehostamista.

6 Hankkeen tuotos: EkoKonseptin tuotteistuksen peruselementit

Tässä luvussa käydään läpi hankkeen tulokset EkoKonseptin tuotteistuksen peruselementtien kuvaamisella. Ensin käsitellään EkoKonseptin palvelulupaus ja asiakkaille tuotettavia hyötyjä. Toiseksi käsitellään palvelun rakennetta ja markkinoita. Kolmantena kuvataan tarvittavia resursseja ja infrastruktuuria. Luvun lopuksi tehdään luvussa käsitellyistä asioista tarkempi yhteenveto.

EkoKonsepti on ollut NCC Rakennus Oy:n käytössä jo yli kymmenen vuotta. Kyseessä ei siis ole täysin uusi toimintamalli. Lähtökohtana opinnäytetyön kehittämishankkeessa on siis ollut jo olemassa olevan toimintamallin kehittäminen. Tässä luvussa on edellä mainittu lähtökohta huomioiden käytetty asiantuntijapalvelun tuotteistamisen teoriaa EkoKonseptin tuotteistamiseen (soveltuvien osien). Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen teoriaa on esitelty tämän opinnäytetyön aiemmassa luvussa 4.

6.1 EkoKonseptin palvelulupaus ja asiakashyödyt

Ekokonsepti on kiinteistön omistajille suunnattu kokonaispalvelumalli, jonka keskeisenä ominaisuutena on elinkaarikustannusten, rakennusten ominaisuuksien, investointikustannusten ja ympäristökuormien asiakaslähtöinen optimointi. NCC Rakennus Oy:n segmentoimista asiakkaista EkoKonseptin pääasiallisena kohderyhmänä ovat toimitilasijoittaja- ja käyttäjäasiakkaat. Näistä käyttäjäasiakkaista osa myös omistaa omat toimitilansa.

Vuokon (1997) mukaan asiakaslähtöisessä ajattelutavassa yrityksen menestyksen uskotaan perustuvan kohderyhmän tarpeiden tunnistamiseen sekä siihen, miten se pystyy tyydyttämään

kohderyhmän tarpeet ja halut. Myös kilpailua pitää tarkastella asiakkaan näkökulmasta, jotta ymmärretään, miksi asiakas tekee valintapäätöksensä, kuten tekee. (Vuokko 1997, 15 - 22.)

NCC Rakennus Oy:ssä on jo aiemmin selvitetty ja määritetty asiakkaiden tarpeet. NCC Rakennus Oy:n asiakkaiden tarpeet voidaan luokitella seuraavasti (NCC:n sisäinen materiaali):

Oman toiminnan kehittäminen

- tilantarpeiden muutokset
- oman toiminnan tehostaminen
- sijoituskohteiden etsiminen.

Kiinteistön kehittäminen

- rakennuksen korjaustarve (esim. peruskorjaus tai kunnossapito)
- kiinteistön tuoton tai arvon lisääminen
- tontin kehittäminen.

Alueen kehittäminen

- kiinteistöjen kehittäminen alueellisesta näkökulmasta
- kaupunkikuvan kehittäminen.

EkoKonsepti vastaa edellä mainittuihin asiakkaitten tarpeisiin omalta osaltaan tarjoamalla kokonaispalvelua. Sen tarjoama palvelu alkaa asiakkaalle tehtävästä tarveselvityksestä ja jatkuu aina hallittuun käyttöönottoon ja takuuajaksiin vastuisiin asti. Nykyisellään EkoKonseptin takuu noudattelee rakennuslalla yleisesti sovellettavia, yleisiä sopimusehtoja (YSE 1998).

Tämän EkoKonseptin kehittämishankkeen ohella tehdyissä haastatteluissa kysyttiin asiakkailta myös, kuinka tärkeänä he pitävät pidennettyä takuuajaa (laajennettu rakennusvirhetakuu ja huoltovastuu). Asiakkaat eivät kuitenkaan pitäneet tätä kovinkaan tärkeänä palveluna, eikä takuuta näin ollen ole tarpeen pidentää. Ekokonseptin erityisominaisuutena on tavoitteiden asettaminen vähillä lähtötiedoilla. Tämän lisäksi se sisältää muun muassa asiakkaille tehtävän tarveselvityksen, investointi- ja elinkaarilaskelmat, ratkaisuehdotukset ja niiden optimoinnin, esityksen toteuttamisesta sekä tilaajan hyväksymän ehdotuksen toteutuksen. Uutena asiakaslupauksena voi tehdyn haastattelun tuloksien perusteella EkoKonseptiin ehdottaa lisättäväksi energiatehokkaiden toimitilojen rakentamisen. Tämä todettiin tehdyissä haastattelussa erittäin tärkeäksi.

NCC Rakennus Oy:n kilpailijoiden internetsivuja ja vuosikertomuksia tutkimalla voidaan helposti todeta, että EkoKonseptille löytyy markkinoilta kilpailua. YIT:llä on suhteellisen uusi

Energianero-konsepti, jota se käyttää talon-, asunto- ja korjausrakentamisessa. Konsepti perustuu ennalta sovittuihin energiatehokkaisiin suunnitteluratkaisuihin. (YIT 2010.) Skanska tarjoaa asiakkailleen LEED -ympäristöluokituksen täyttävien toimitilojen rakentamis- ja projektikehityspalveluita. Yritys on myös kirjannut energiatehokkaampiin toimitiloihin siirtymisen kauden 2008-2010 liiketoimintasuunnitelmaansa. (Skanska 2010 a.) Asuntokohteissa Skanska käyttää sen Ekometri -laskentatyökalua, jolla se voi testata eri suunnitteluratkaisuja ja niiden vaikutusta ympäristökuormitukseen rakennuksen koko elinkaaren aikana. (Skanska 2010 b.) SRV -malli ei sisällä rakennuksen elinkaaren huomioimista. SRV on kuitenkin kehittänyt toimitilojen rakentamiseen STC -konseptin. Yritys on käynnistänyt vuonna 2009 tämän STC -konseptin kehitysprojektin, jonka tarkoituksena on kehittää konseptin energiatehokkuutta ja muita ympäristöominaisuuksia sekä tutkia erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen vaikutusta rakennuksen elinkaaren kustannuksiin. (SRV 2010.)

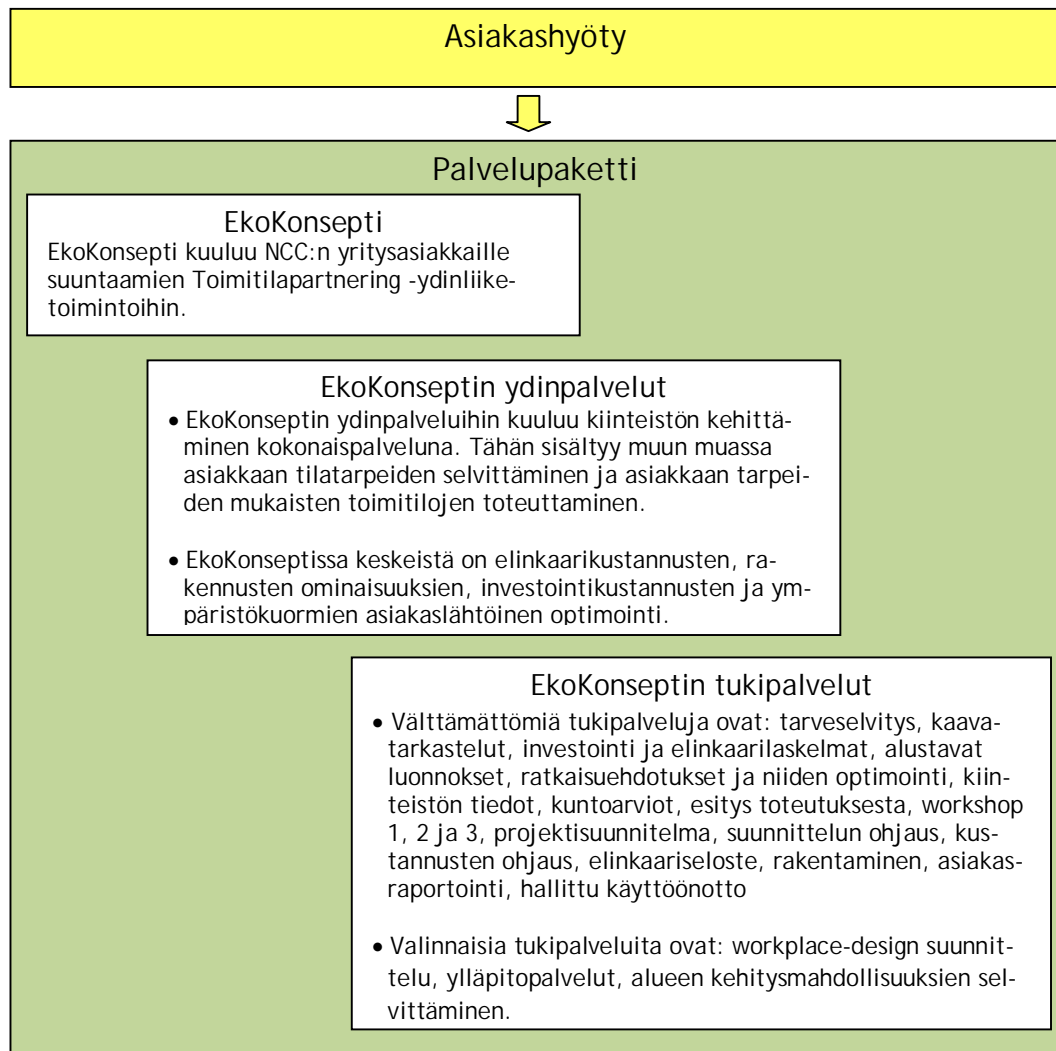
Lähes kaikilla suurilla rakennusliikkeillä, jotka ovat NCC Rakennus Oy:n kilpailijoita, on saatavilla energiatehokkaita rakentamisen ratkaisuja ja elinkaarilaskentaa. NCC Rakennus Oy:n EkoKonsepti on kuitenkin näihin verrattuna hyvin joustava rakentamisen kokonaiskonsepti niin, että asiakas saa omien toiveidensa mukaiset suunnitteluratkaisut oman kohteensa toteuttamisessa. EkoKonseptin avulla voidaan tuottaa asiakkaalle ratkaisuehdotuksia hyvin vähillä lähtötiedoilla. Tavoitteita ja ratkaisuehdotuksia voidaan esittää asiakkaalle jo hyvin vähillä luonnossuunnitelmillä. Ratkaisuehdotuksien elinkaarilaskelmia voidaan tuottaa tarvittaessa asiakkaan läsnä ollessa asiakasta kuunnellen ja Estimodel -laskentaohjelmaa käyttäen. Tämä on kilpailuetu, jota NCC Rakennus Oy:n kilpailijoilla ei ole käytössään.

Vähillä lähtötiedoilla asetettavien tavoitteiden lisäksi asiakas saa hyötyä myös siitä, ettei asiakas tarvitse välttämättä kustannuksia lisääviä konsultteja tai suunnittelijoita heti rakennushankkeen alussa. Asiakas ei välttämättä tarvitse rakennuttajakonsulttia koko hankkeessa. Usein kuitenkin kysymys on siitä, että asiakas haluaa kolmannen osapuolen (rakennuttajakonsultin) valvomaan omia etujaan, kun urakoitsija ei ole tuttu ja luottamuksellista suhdetta ei vielä ole olemassa. Toisaalta on myös NCC:n etu jos asiakkaalla on apunaan erillinen asiansa osaava rakennuttajakonsultti. Tämä helpottaa asiakkaan kanssa asioimista rakennusprojektin toteuttajan näkökulmasta katsottuna. Rakennuttaja tai tilaaja tulee kuitenkin toimeen pienemmällä rakennuttajaorganisaatiolla, kun se saa tarvitsemansa toimitilojen toimituksen kokonaispalveluna. Asiakashyöty on siis mitattavissa myös rahassa.

6.2 Palvelun rakenne ja markkinat

EkoKonseptin yhtenä ongelmana on ollut viestinnän vaikeus. Asiakkaalle on ollut vaikea viestittää mistä EkoKonsepti koostuu ja kuinka asiakas hyötyy EkoKonseptin käytöstä. Selvittämällä palvelurakennetta voidaan tämä ongelma poistaa, tai ainakin viestintä asiakkaalle sel-

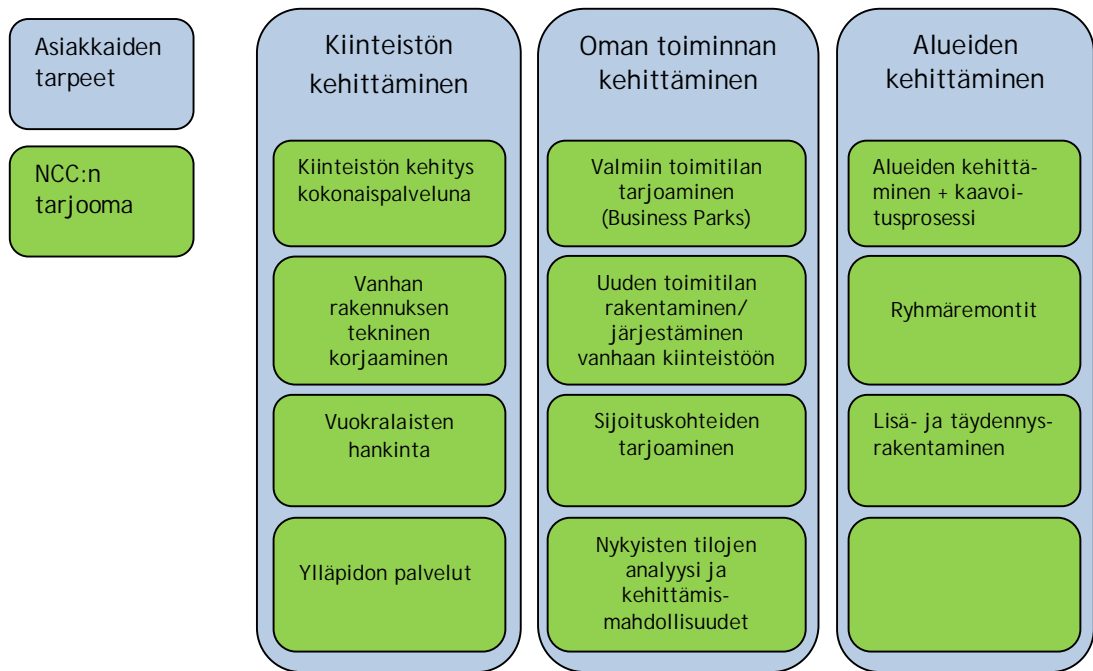
keästi helpottuu. Opinnäytetyön tekijä on tehnyt oman kuvauksensa EkoKonseptin palvelurakenteesta Jaakkola ym. (2009) mallin mukaisesti kuvassa 36.



Kuva 23: EkoKonseptin sisällön määrittely (Jaakkola ym. 2009,12, mukailtu)

Palvelupaketin kuvaaminen helpottaa palveluiden markkinointia ja myyntiä. Palvelun ostamiseen liittyvä riski tuntuu aina pienemmältä, kun asiakkaalla on palvelun sisällöstä selkeä käsitys. Asiakkaan on helppo nähdä myös suurien kokonaisuuksien osalta, mistä osista palvelu koostuu ja hänellä on ehkä myös mahdollisuus valita itse palveluiden lisäosat. Ydinpalvelu on palvelun keskeisin ominaisuus ja syy, miksi asiakas haluaa ostaa sen. Tukipalvelut ovat ydinpalvelujen käytettävyydelle välttämättömiä oheispalveluita, jotka on hyvä tunnistaa. Tukipalveluiden tunnistaminen on tärkeää tarvittavien resurssien ja työvaiheiden selvittämiseksi. (Jaakkola ym.2009, 11-14.)

NCC Rakennus Oy:n palvelutarjooma asiakasnäkökulmasta on esitetty kuvassa 37. Kuvaus on yrityksen toimeksiannosta tehdystä Sanin (2010) pro gradu-tutkielmasta; Palvelutarjooman kirkastaminen asiakasnäkökulmasta - case NCC. Kuvaus on tehty yleisellä tasolla Jaakkola ym.(2009, 7) mallia mukaillen.



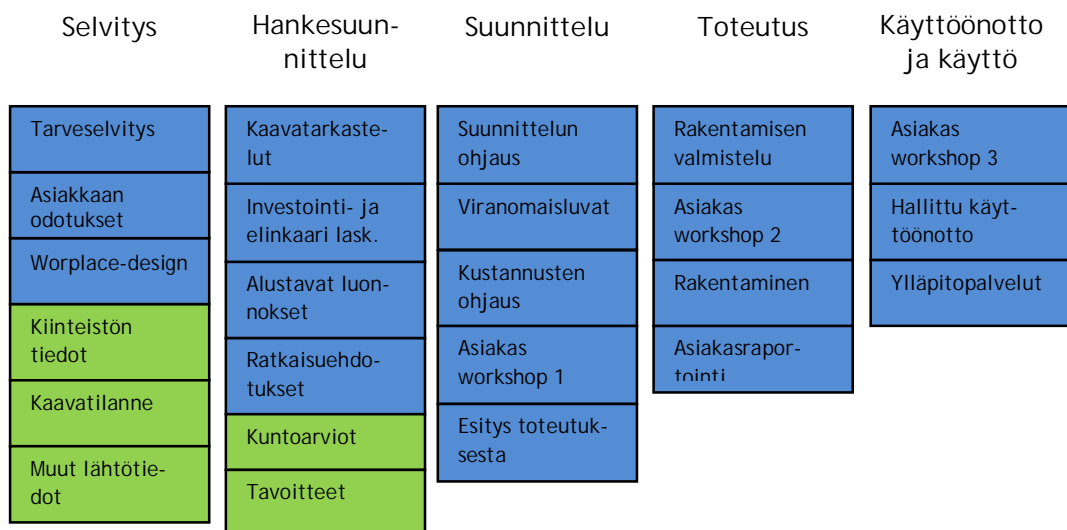
Kuva 24: NCC:n palvelutarjooma asiakkaan näkökulmasta (Sani 2010)

NCC Rakennus Oy:n palvelutarjooman kuvauksessa (kuva 37) kiinteistön kehitys kokonaispalveluna kuuluu NCC Rakennus Oy:n toimitilapartnering -ydinliiketoimintojen tuottamaan tarjoomaan. Ekokonsepti on puolestaan se palvelumalli, jolla kiinteistön kehitys kokonaispalveluna voidaan tuottaa ja joka kuuluu toimitilapartnering -ydinliiketoimintoihin. Toimitilapartnering -ydinliiketoimintojen ja näin myös Ekokonseptin tarjoomaan kuuluvat lisäksi uuden toimitilan rakentaminen/järjestäminen vanhaan kiinteistöön sekä sijoituskohteiden tarjoaminen.

Jaakkola ym. (2009, 19-20) mukaan vakioiduista osista koostuvaan palveluun voidaan saada joustavuutta jakamalla se itsenäisiin moduuleihin. Näistä asiakas voi koota haluamansa palvelupaketin. Modulaarisuutta voidaan toteuttaa tarjoamalla palvelun perusmallia, johon asiakas voi valita peruspalveluun sopivat liitännäispalvelut. Moduulit voidaan myös vaihtoehtoisesti koota kaikki samaan pakettiin, josta asiakas voi karsia hänelle tarpeettomat osat pois. Modulaarinen palvelu on joustava, nopea ja kustannustehokas. Toivosen (2010) mukaan modulaarisoinnin keskeisenä etuna on, että se mahdollistaa palvelun, vakioinnin ja räätälöinnin yhdis-

tämisen. Palvelun eri osat ovat vakioituja, mutta niistä muodostuu asiakaskohtainen, integroitu kokonaisuus. Yrityksen koko palvelutarjooma voidaan rakentaa modulaariseksi.

Ekokonseptin voidaan katsoa koostuvan viidestä eri vaiheesta, joita ovat selvitys, hankesuunnittelu, suunnittelu, toteutus ja käyttöönotto. Jokainen näistä vaiheista sisältää erilaisia palveluita, jotka toistuvat kuitenkin eri rakennusprojekteissa lähes samanlaisina (laajuus tosin vaihtelee). Opinnäytetyöntekijän mielestä voidaan Ekokonseptin modulointi tehdä jakamalla EkoKonseptin tukipalvelut (kuva 37) moduuleihin kuvan 38 mukaisesti. Kuvan siniset moduulit esittävät uudis- ja korjausrakentamiseen liittyviä tukipalveluita. Vihreät moduulit esittävät puolestaan vain korjausrakentamiseen liittyviä tukipalveluita. Osa tukipalveluista on syytä esittää moduuleina, jotta asiakas näkee mistä palveluista EkoKonsepti koostuu ja osa moduuleista taas on asiakkaan valittavissa olevia valinnaisia tukipalveluja. Modulointi on tarkoituksellisesti esitetty esimerkinomaisesti ja sitä on tarkennettava siihen liittyvien tukipalveluiden osalta.



Kuva 25: Ekokonseptin modulointi

Asiakastarpeet EkoKonseptin eri vaiheissa saattavat vaihdella eri asiakkaille myös samankassegmentin sisällä. Etuna Ekokonseptin moduloimisessa on se, että erilaisille asiakassegmenteille ja asiakkaille on helppo koostaa palvelupaketti, joka vastaa heidän omaa tarvettaan. Asiakkaille on myös helppo esittää, mitä EkoKonsepti -palvelu sisältää. NCC Rakennus Oy:n kannalta katsottuna etuna on myös se, ettei korjausrakentamiseen tarvita enää erillistä KorjausEkoa. Korjauskohteiden erityyppiset palvelut selvitys- ja hankesuunnitteluvaiheessa voidaan hoitaa valitsemalla EkoKonseptista oikeat moduulit.

EkoKonsepti-palvelun hinnoittelu vaihtelee toteutettavan vaiheen mukaan. Selvitysvaiheen alussa joudutaan usein tekemään työtä, josta ei tässä vaiheessa päästä laskuttamaan (jos ei jo heti alussa toisin ole sovittu). Mikäli asiakkaan hanke ei jostain syystä etene hankeselvitysvaiheeseen, jäävät selvitysvaiheen kustannukset usein kokonaan laskuttamatta asiakkaalta. Selvitysvaiheen alussa tehtävästä työstä on vaikea laskuttaa, koska myös NCC:n kilpailijat tekevät tämän työn omalla kustannuksellaan, jotta saisivat asiakkaan hankkeen kehitettäväkseen. Näitä selvitysvaiheen kustannuksia, jotka usein jäävät rakennusliikkeen itsensä vastattaviksi, ovat tyypillisesti sen oman henkilöstön palkkakustannuksia.

Selvitysvaiheen edetessä pyritään asiakkaan kanssa saamaan aikaan yhteistoimintasopimus, jossa sovitaan ennen hankkeen suunnitteluvaihetta suoritettavien palveluiden veloitusperusteet. Kun hankesuunnitteluvaiheessa asiakkaalle esitettyyn ratkaisuehdotukseen saadaan asiakkaan hyväksyntä, sovitaan suunnitteluvaiheen suorittamisesta ja sen veloitusperusteista. Suunnitteluvaiheen jälkeen tehdään ratkaisuehdotus ja solmitaan urakkasopimus. Asiakkaalla on mahdollisuus jokaisen vaiheen jälkeen halutessaan myös keskeyttää hanke. Urakkasopimuksen solmimisen jälkeen EkoKonseptin palveluista ei asiakasta veloiteta erikseen, vaan palvelu kuuluu urakkahintaan.

6.3 Palveluprosessin tuottaminen, resurssit ja infrastruktuuri

EkoKonseptin selvitysvaiheessa palvelut tuotetaan asiakkaalle projektipäällikön tai jonkun muun asiakasrajapinnassa olevan henkilön toimesta. Tarvittavat palvelut vaihtelevat asiakkaittain ja kohteittain. Palvelun tuottamiseen voi näin osallistua myös ulkopuolisia konsultteja, joiden palvelujen tilaamisesta ja koordinoimisesta vastaa NCC:n projektipäällikkö. Selvitys- ja hankeselvitysvaiheessa tarvitaan NCC Rakennus Oy:n puolelta mukaan myös laskentaresursseja, jotka voivat tuottaa tarvittavat investointi- ja elinkaarilaskelmat käyttäen Estimodel-laskentaohjelmaa. Usein laskentapalvelut tehdään back office -palveluina, johtuen laskentaresurssien niukkuudesta. Varsinkin jos projektipäällikkö itse hallitsee Estimodel-laskentaohjelman käytön, voidaan edellä mainittujen laskentapalveluiden tuottaminen tehdä myös asiakkaan läsnä ollessa.

Suunnitteluvaiheessa liittyy palvelun tuottamiseen ulkopuolisia konsultteja (lähinnä suunnittelijoita), joiden hankinnasta ja ohjaamisesta vastaa NCC:n projektipäällikkö. Tässä vaiheessa osallistuu palveluiden tuottamiseen myös työmaahenkilöstöä. Työmaahenkilöstön määrä riippuu hankkeen koosta. Suunnitteluvaiheen jälkeen hankkeen toteuttamisesta vastaa työmaahenkilöstö. Hankkeesta riippuen voi myös hankkeessa alusta asti mukana ollut projektipäällikkö jatkaa palveluiden tuottamisessa hankkeen loppuun asti. Projektipäällikkö vastaa ja varmistaa asiakaslupausten toteutumisesta.

EkoKonseptin laskelmat tuotetaan Estimodel -laskentaohjelmalla. Laskentaohjelma perustuu aiemmin laskettuihin ja toteutettuihin viitekohteisiin. Näiden aiempien kohteiden hintatietoa käyttäen voidaan Estimodel -laskentaohjelmalla saada asiakkaalle jo hankkeen selvitysvaiheessa riittävän tarkka arvio hankkeen kustannuksista. Selvitysvaiheen aikana voidaan asiakkaalle tehdä ratkaisuehdotus, jolle voidaan laskea investointikustannusten lisäksi myös ylläpitokustannukset ja energian kulutus. Estimodel -laskentaohjelman luotettava käyttö vaatii käyttäjältään koulutuksen ja kohtuullisen paljon perehtymistä itse ohjelman toimintaan. Laskentaohjelman osajia on NCC Rakennus Oy:ssä liian vähän.

7 Yhteenveto

Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksellisesta kehittämishankkeesta. Luvussa tehdään yhteenveto kehityshankkeesta ja sen tuloksista, vedetään tuloksista johtopäätökset sekä suoritetaan teoreettinen keskustelu ja luotettavuuden ja vaikuttavuuden tarkastelu. Lisäksi esitetään jatkotutkimusehdotukset.

7.1 Yhteenveto kehittämishankkeesta

Tämän opinnäytetyön nimi on ”Palveluliiketoiminnan kehittäminen: EkoKonseptin kehittäminen ja kuvaaminen NCC Rakennus Oy:ssä”. Opinnäytetyön varsinaisena kehityshankkeena oli kohdeyrityksen asiakkaille suunnatun EkoKonsepti -palvelumallin kehittäminen.

Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa oli NCC Rakennus Oy, joka esiteltiin luvussa kaksi. Kehittämishanke kytkettiin koulutusohjelman asiakaslähtöisen liiketoiminnan viitekehysmalliin, joka esiteltiin luvussa kolme.

Kehitystyön teoreettisena viitekehysenä on ollut luvussa neljä kuvattu asiantuntijapalveluiden kehittäminen ja tuotteistaminen, joka käsittää muun muassa palveluiden kehittämistä, asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä, tuotteistamisen hyötyjä, palvelurakenteen kuvaamista, palvelun vakioimista ja moduloimista.

Tämän jälkeen luvussa viisi on kuvattu opinnäytetyön kehittämisosuus sisältäen hankesuunnitelman, hankkeen toteutuksen ja siinä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä haastattelututkimuksen tulokset.

Luvussa kuusi esitettiin hankkeen tulokset. Siinä on käyty läpi NCC Rakennus Oy:n asiakkaiden tarpeita sekä asiakkaalle EkoKonseptin avulla tuotettavia hyötyjä. EkoKonseptia verrattiin myös kilpailijoiden tarjoamiin palveluihin. Lisäksi kuvattiin EkoKonseptin palvelun rakennetta. NCC:n palvelutarjoama esiteltiin yleisellä tasolla ja tarkasteltiin EkoKonseptin tarjoomaa sekä

sen asemaa yhtiön palvelutarjoomassa. Luvussa esitettiin opinnäytetyöntekijän näkemys EkoKonseptin ydinpalveluista ja tukipalveluista sekä tehtiin myös ehdotus EkoKonseptin moduloimiseksi. Viimeisenä kuvattiin EkoKonseptin hinnoittelua, palvelutuottoprosessia, tarvittavia resursseja sekä infrastruktuuria.

Tässä luvussa 7 tehdään yhteenveto kehityshankkeen tuloksista, vedetään johtopäätökset sekä suoritetaan teoreettinen keskustelu ja luotettavuuden ja vaikuttavuuden tarkastelu. Lisäksi esitetään tuloksista nouseva jatkotukimustarve.

7.2 Yhteenveto tuloksista ja johtopäätökset

Opinnäytetyön sisältämän kehittämishankkeen pääongelma on ollut lyhyesti tiivistettynä EkoKonsepti -toimintamallin kehittäminen. Pääongelman ratkaisemiseksi on kehityshankkeen alussa johdettu tutkimuskysymykset. Miten EkoKonseptia voidaan kehittää NCC:n nykyiset toiminnot ja asiakasnäkökulma huomioiden sekä kuinka EkoKonsepti kuvataan teoreettista kuvausmallia noudattaen?

Tutkimuskysymyksiin on haettu vastauksia kohdeyrityksen nykyisiä toimintoja tutkimalla, EkoKonseptiin perehtymällä, tuotteistamisen teoriaan syventymällä sekä asiakashaastatteluja tekemällä. Haastattelututkimuksesta selkeimmin erottuivat ympäristöasioiden tärkeys. Lähes kaikissa haastatteluissa selvisi, että ympäristöasioita arvostetaan haastatteluihin osallistuneiden NCC:n asiakasyritysten keskuudessa. Tämä olisi opinnäytetyöntekijän mielestä huomioitava myös EkoKonseptin jatkokehitys- ja markkinointityössä.

Alan kirjallisuutta hyväksikäyttäen on rakennettu teoreettinen tietoperusta, joka on ohjannut omalta osaltaan kehittämishankkeen toteuttamista. Tavoitteena on ollut soveltaa tutkimusongelmiin löytyneitä vastauksia teorian avulla käytännön kehittämishankkeeseen.

EkoKonseptin kehittämiseksi ja kuvaamiseksi on EkoKonsepti kuvattu palvelupakettina sekä myös moduloituna palveluna. Nämä on esitetty esimerkinomaisesti tämän opinnäytetyön kohdassa 6.2, kuvissa 23 ja 25. Kuvassa 25 EkoKonseptin eri vaiheet on jaettu moduuleihin, joista löytyy sekä uudis- että korjausrakentamiselle tarkoitettut yhteiset moduulit (siniset moduulit). Näiden lisäksi on kuvattu myös vain korjausrakentamisessa tarvittavat moduulit (vihreät moduulit). Osa moduuleista on asiakkaan valittavissa olevia tukipalveluita ja osa tukipalveluista on moduloitu palvelupaketin sisällön selventämiseksi asiakkaille. Asiakas saa selkeän kuvauksen siitä, mitä EkoKonsepti sisältää. Erillistä korjauspuolen EkoKonseptia ei enää tarvittaisi. Yhtenä kehitysehdotuksena on sisällyttää EkoKonseptiin ja sen kuvaukseen myös asiakasworkshopit, jotka on jo aiemmin sisällytetty NCC:n keskeisiin menettelytapoihin toimitila-

hankkeiden yhteydessä. Tässä opinnäytetyössä on EkoKonseptin modulointi ja kuvaus tarkoituksellisesti tehty esimerkinomaisesti.

EkoKonseptin katsotaan olevan yksi NCC:n strategisista kilpailutekijöistä. Tästä johtuen on tässä julkisessa opinnäytetyössä esitetty EkoKonseptiin liittyvää tietoa hyvin yleisellä tasolla. Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut kuvata EkoKonsepti (esimerkinomaisesti) ja antaa vähintään teoreettiset lähtökohdat EkoKonseptin kehitystyölle, joka jatkuu yrityksessä tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Tulevassa kehitystyössä tarkennetaan tässä opinnäytetyössä esitetyn palvelupaketin määrittely, modulointi ja palveluprosessit.

Voidaan todeta, että opinnäytetyössä on löydetty vastaukset pääongelman ratkaisemiseksi muotoiltuihin tutkimuskysymyksiin. EkoKonseptia on kehitetty ja se on kuvattu sekä palvelupakettina että moduloituna palveluna. EkoKonseptin kehittämistyössä käytetty teoreettinen viitekehys, asiantuntijapalveluiden kehittäminen ja tuotteistaminen rakennettiin riittävän laajaksi tehtävää silmälläpitäen. EkoKonseptin palvelupaketin kuvaamisessa sovellettiin Jaakkola ym. (2009,12.) esittämää teoriaa ja moduloinnissa sovellettiin Toivosen (2010) teoriaa. Käytetty teoria soveltui hyvin tähän kehitystyöhön. Opinnäytetyön tekijä toteaa, että teoreettisen mallin pohjalta tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset.

7.3 Teorian tarkastelu

Opinnäytetyön kehittämishankkeessa käytettiin teoreettisena viitekehystenä palveluiden kehittämistä ja tuotteistamista. Viitekehysten lähdekirjallisuutena käytettiin alan johtavien asiantuntijoiden (muun muassa Fitzsimmons & Fitzsimmons, Gröönroos, Sipilä, Lehtinen & Niinisalo, Normann, Jaakkola ym. Schemmer) kirjallisuutta. Jaakkola, Orava & Varjonen (2009) toteavat, että *"tuotteistamiselle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttävää menetelmää"*. Tähän näkemykseen opinnäytetyöntekijän on helppo yhtyä teoreettisen viitekehysten kokoamisen jälkeen. Toisaalta eri asiantuntijoiden luomasta tuotteistamisen teoriasta löytyy luonnollisesti myös paljon yhtymäkohtia toisiinsa.

Tuotteistamisen teoreettinen viitekehys on antanut hyvän taustan EkoKonseptin kehittämiseksi. EkoKonsepti on ollut kohdeyrityksen käytössä jo yli kymmenen vuotta, joten kehittämiskohteena ei siis ole ollut aivan uusi palvelu. Tämä on tietenkin pitänyt kehittämistehtävässä huomioida. Mitään aivan valmiita tuotteistamisen mallia ei juuri tähän tarpeeseen löytynyt, vaan teoriaa on jouduttu soveltamaan. Myös Jaakkola, Orava & Varjonen (2009) toteavat kirjassaan, että *"jokainen tuotteistamisprosessi on erilainen riippuen yrityksen omista tavoitteista ja strategiasta, eikä sen käytännön toteuttamiseen ole vain yhtä oikeaa tapaa tai kaavaa"*.

Jaakkola ym. (2009) mukaan palvelupaketin kuvaaminen helpottaa etenkin aineettomien ja abstraktien palveluiden markkinointia ja myyntiä. Palvelun ostamiseen liittyvä riski tuntuu aina pienemmältä, kun asiakkaalla on palvelun sisällöstä selkeä käsitys. Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään muun muassa Normannin (2002) ja Grönroosin (2009) käsitykset palvelupaketin koostumuksesta. Opinnäytetyössä käytettiin Jaakkola ym. (2009) mallia palvelupaketin kuvaamiseen. Tätä mallia mukailten määritettiin ja kuvattiin ydinpalvelut sekä välttämättömät että valinnaiset tukipalvelut. Tämän opinnäytetyön sisältämän kehityshankkeen yhtenä tavoitteena oli saada EkoKonsepti teoreettisesti kuvattua ja Jaakkola ym. (2009) malli oli tähän tarkoitukseen varsin sopiva.

Opinnäytetyössä kuvattiin EkoKonsepti myös moduloituna palveluna. Muun muassa Toivonen (2010), Sipilä (1999) ja Jaakkola ym. (2009) toteavat, että modularisointi mahdollistaa palvelun vakioinnin ja räätälöinnin yhdistämisen. Palvelun eri osat ovat vakioituja, mutta niistä muodostuu asiakaskohtainen kokonaisuus. Modulaarinen palvelu on joustava, nopea ja kustannustehokas. Tässä opinnäytetyössä EkoKonseptin moduloinnissa käytettiin teoreettisessa viitekehyksessä kuvattua Toivosen (2010) moduloimallia mukailtuna. Malli soveltui hyvin EkoKonseptin moduloimiseen.

7.4 Luotettavuuden varmistaminen

Metsämuurosen (2006, 56) mukaan luotettavuutta on perinteisesti tarkasteltu ja arvioitu reliabiliteetti ja valideiteetti -käsitteiden avulla. Sekä valideiteetti että reliabiliteetti tarkoittavat tutkimuksen luotettavuutta. Näistä reliabiliteetin sisältö viittaa tutkimuksen toistettavuuteen, tarkoittaen siis mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Valideiteetti puolestaan osoittaa, mitataanko tutkimuksessa sitä, mitä on ollut alun perin tarkoitus mitata. Kvantitatiivisessa tutkimuksen piirissä syntyneet reliaabelius ja validius ovat saaneet kvalitatiivisessa tutkimuksessa erilaisia tulkintoja ja niiden käyttöä on pyritty välttämään. (Hirsjärvi ym. 2005, 216-217).

Tämä opinnäytetyön sisältämän kehityshankkeen pääasiallisena tutkimusmenetelmänä on ollut laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus ja luotettavuutta arvioidaan näin laadullisen menetelmän näkökulmasta. Hirsjärvi ym. (2005, 170-171) mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston koko ei määräydy keskimääräisiin yhteyksiin eikä tilastollisiin säännönmukaisuuksiin perustuen. Aineisto voi olla vain yksi henkilö tai aineisto voi käsittää joukon haastatteluita. Tähän kehityshankkeeseen sisältyvään teemahaastatteluun on osallistunut viisi henkilöä, jotka edustivat kehitettävänä olevan EkoKonseptin pääkohderyhmänä olevia asiakassegmenttejä. Kysessä oleva harkinnanvarainen näyte on ollut luotettavan laadullisen tutkimuksen tekemiseen kooltaan riittävä.

Eskola ja Suorannan (2000, 210-212) mukaan laadullisen tutkimuksen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, jolloin tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Tutkimuksen lähestymisnäkökulmana on ollut toimintatutkimus (Action research).

Tässä tutkimuksessa on noudatettu tälle lähestymisnäkökulmalle luonteenomaista tutkimusprosessia. Tutkimuksessa on jo kohdassa 5.2.1, metodologiset valinnat ja niiden perustelut, kerrottu tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja se, kuinka tutkimuksen luotettavuus on tässä hankkeessa pyritty varmistamaan. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi on muun muassa tutkimuksen suorittaminen kuvattu tarkasti. Tämä tutkimus on tehty myös muilta osin ennalta suunnitellun mukaisesti ja tätä tutkimusta voidaan näin ollen pitää luotettavana.

7.5 Työn tulosten hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus sekä vaikuttavuus

Tämän opinnäytetyön sisältävän kehityshankkeen käyttökelpoisuuden ja hyödyllisyyden arviointiin ovat osallistuneet opinnäytetyöntekijän lisäksi kohdeyrityksen, Talonrakentamisen yksikön johdossa olevia henkilöitä, jotka ovat jo vuosia käyttäneet omassa työssään nyt kehityshankkeen kohteena ollutta EkoKonseptia.

Yritys on saanut hyödyllistä tietoa asiakkaistaan kehityshankkeeseen kuuluneen haastattelun tuloksena. Kehityshankkeen ohessa tehty teoriaosuus sekä tähän perustuva palvelupaketin kuvaus ovat hyödyllisiä ja käyttökelpoisia EkoKonseptin jatkokehityksen kannalta. Myös EkoKonseptin modulointi voi olla mahdollista. Yhtenä hyötynä tässä moduloinnissa on se, ettei tarvita erillistä EkoKonseptia korjauspuolen hankkeisiin. Modulointi lisää myös EkoKonseptin joustavuutta ja asiakkaat voivat valita vaihtoehtoisia palveluita valmiista moduuleista (helpottaa palvelun myyntiä).

EkoKonseptin kehitystyö NCC Rakennus Oy:ssä jatkuu opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Opinnäytetyön kehityshanketta tullaan kohdeyrityksessä hyödyntämään EkoKonseptin jatkokehityksessä. Hyödynnettäviä asioita opinnäytetyössä ovat asiakashaastattelun tulokset, tuoteistamisen teoria sekä palvelupaketin kuvaaminen ja modulointi.

7.6 Jatkotutkimustarve

EkoKonseptin kehittäminen jatkuu tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Jatkokehitysvaiheessa muun muassa tarkennetaan opinnäytetyössä esimerkinomaisesti tehdyt kuvaukset ja toimenpiteet kohdeyrityksen käyttöön.

Jatkotutkimuksen tarpeena on EkoKonseptin esitteiden tekeminen ja tarvittavien markkinointitoimenpiteiden selvittäminen, joiden avulla EkoKonsepti saadaan tunnetuksi sen pääasiallisten asiakassegmenttien keskuudessa. EkoKonseptiin liittyvänä jatkotutkimuksen aiheena on myös sen hinnoittelun kehittäminen. Mahdollisesti moduloituun EkoKonseptiin siirryttäessä myös hinnoittelua voisi ajatella moduulikohtaisesti. Hinnoitteluun liittyvänä haasteena on, että vaikka moduuleiden toiminnot periaatteessa toistuvat eri hankkeissa samanlaisina, vaihtelee niiden laajuus kohteiden mukaisesti. Jatkotutkimus- ja kehitysaikana havaittiin myös kohdeyrityksen henkilöstölle suunnattavan EkoKonseptin koulutusohjelman ja esitemateriaalin suunnitteleminen ja tekeminen.

8 Päätäntö

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyö ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijan näkökulmasta. Luvussa esitetään Laurean ohjeistuksen mukaiset ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tavoitteet (Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 2007) ja todetaan, kuinka tavoitteet saavutettiin opinnäytetyöntekijän osalta. Luvussa suoritetaan myös edellä mainittuun ohjeistukseen perustuva itsearviointi työn autenttisuuden, tutkimuksellisuuden, uuden luomisen ja käyttökelpoisuuden osalta.

8.1 Opinnäytetyö

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöt ovat luonteeltaan työelämälähtöisiä, prosessinomaisia, soveltavia sekä uuteen tietoon ja innovaatioon tähtäviä. Opinnäytetyöprosessin yhteydessä saatua tietoa käyttäen ratkaistaan ongelmia, kehitetään uusia ratkaisuja ja menetelmiä. Työelämäkytkentä on integroitu opintoihin, jotta opiskelijat kehittyisivät omaa työtään ja alaansa kehittävinä asiantuntijoina. Opinnäytetyöhön osallistuvat henkilöt toimivat yhteisönä, jossa tuotetaan uutta tietoa ja kehitetään oman kohdeyrityksen lisäksi myös kyseistä alaa, työelämää ja omaa jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. (Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohje 2007.)

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöohjeen (2007) mukaiset tavoitteet ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnoille ovat

1. työelämän kehittämisen edellyttämät laajat ja syväiset tiedot asianomaiselta alalta sekä tarvittavat teoreettiset tiedot asianomaisen alan vaativissa asiantuntija- ja johtamistehtävissä toimimista varten
2. syväinen kuva asianomaisesta alasta, asemasta työelämässä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä sekä valmius asianomaisen alan tutkimustiedon ja ammattikäytännön kehityksen seuraamiseen ja erittelyyn

3. valmiudet elinikäiseen oppimiseen ja jatkuvaan oman ammattitaidon kehittämiseen
4. työelämässä vaadittava hyvä viestintä- ja kielitaito
5. kansainvälisen vuorovaikutuksen ja ammatillisen toiminnan edellyttämät valmiudet.

Tässä opinnäytetyössä kuvattiin asiakaslähtöisen liiketoiminnan viitekehys ja tarkasteltiin kohdeyrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytilannetta. Varsinaisen kehityshankkeen teoreettisena viitekehystenä tutkittiin palveluiden kehittämistä ja tuotteistamista. Teoreettisen viitekehysten koostamiseen käytettiin kotimaisia ja ulkomaisia lähteitä. Opinnäytetyöhön sisältyvän kehityshankkeen lähestymisnäkökulmana käytettiin toimintatutkimusta ja pääasiallisina kehitysmenetelminä kvalitatiivisia menetelmiä. Kehityshankkeessa tehtiin asiakashaastattelut ja näihin liittyvät analyysit. Opinnäytetyön tuloksena saatiin kuvattua EkoKonsepti jo aiemmin opinnäytetyön tutkimussuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden mukaisesti. EkoKonsepti kuvattiin palvelupakettina ja se kuvattiin myös moduloituna palveluna. Kehittämishankkeen voidaan todeta olleen Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetöille asetettujen tavoitteiden ja tarkoitusten mukainen.

8.2 Itsearviointi

Tämän opinnäytetyön itsearvioinnin perusteena on käytetty Laurea-ammattikorkeakoulun Learning by Developing -mallin (LbD) opinnäytetyön arviointikriteereitä. Työtä arvioidaan neljällä eri osa-alueella. Nämä arvioitavat osa-alueet ovat autenttisuus, tutkimuksellisuus, uuden luominen ja käyttökelpoisuus. (Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohje 2007.)

Autenttisuus

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut kohdeyrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen. Tässä työssä on ensin esitelty asiakaslähtöisen liiketoiminnan teoriaa ja kuvattu kohdeyrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan nykytilanne. Varsinaisena kehityshankkeena on ollut EkoKonsepti, jota pidetään kohdeyrityksen strategisena kilpailuetuna.

Kehittämistyö on edennyt loogisesti ennalta suunnitellun mukaisesti ja tuonut näkyviin työelämän kehittämishaasteet oppimisprosesseineen. Opinnäytetyö on tehty kohdeyrityksessä havaittuun tarpeeseen.

Tutkimuksellisuus

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys liittyy luontevasti kehityksen kohteena olevaan EkoKonseptin kehittämiseen. Lähteitä on käytetty monipuolisesti. Kehittämishankkeen lähestymistavaksi valittu toimintatutkimus ja opinnäytetyössä käytetyt kehittämismenetelmät sopivat hyvin yhteen kehittämistehtävän kanssa.

Luotettavuustarkastelu on tehty kattavasti metodikirjallisuuteen perustuen. Kehittämistoimenpiteet ja tutkimukselliset prosessit ovat olleet loogisia ja ne etenevät systemaattisesti ja loogisessa järjestyksessä. Ensin tehdään asiakashaastattelut ja niiden analysointi, jonka jälkeen kuvataan EkoKonseptin palvelupaketti ja sen jälkeen tehdään palvelupaketin modulointi.

Uuden luominen

Opinnäytetyön johtopäätökset perustuvat aiempaan tutkimustietoon sekä kehittämistehtävän yhteydessä syntyneeseen kokemustietoon ja arviointiaineistoon.

Tämän kehittämistyön tuloksena kohdeyritys on saanut uutta tietoa asiakkaista. Yritys on saanut myös EkoKonseptin kuvauksen palvelupakettina ja EkoKonseptin kuvauksen moduloituna palveluna. Saadut kuvaukset ja kehityshankkeessa kuvattu teoria on yritykselle hyödyksi EkoKonseptin jatkokehityksessä. Tutkimuksen on tarkoitus edistää osaltaan myös kohdeyrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehitystä.

Käyttökelpoisuus

Kehittämistyön tuotoksena kuvattu tuotteistamisen teoria ja EkoKonseptin palvelukuvaus ovat kohdeyritykselle käyttökelpoisia ja tarpeellisia EkoKonseptin jatkokehitystä ajatellen. Kehittämistehtävän jatkokehitysehdotukset kohdeyritykselle on esitetty tässä opinnäytetyössä. Esitetyt jatkokehitysehdotukset ovat toteuttamiskelpoisia ja hyödyllisiä.

EkoKonseptin kohdeyritykselle tuottamasta kilpailuedusta johtuen ei tässä julkisessa opinnäytetyössä ole paljastettu kaikkea EkoKonseptiin liittyvää tietoa. Kaikki EkoKonseptin sisältöön liittyvät kuvaukset on tehty esimerkinomaisesti ja vaativat tarkennuksia. EkoKonseptin jatkokehitys edellä mainittujen kuvauksien tarkentamisineen jatkuvat yrityksen sisällä tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WSOY.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaa - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekesin katsaus 256/2009.
- Brennan, R & Baines, P & Garneau, P & Vos, L. 2008. Contemporary strategic marketing. 2nd edition. New York: Palgrave MacMillan.
- Chambers, S., Johnston, R., Slack, N. 2010. Operations Management. 6 th edition. Pearson Education Limited.
- Cohen, L. & Manion, L. 1995. Research methods in education. 4th edition. London: Routledge
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M. 2006. Service Management: Operations, Strategy, Information Technology. 5. painos. Boston, McGraw-Hill.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Grönroos, C. 2000. Service Management and Marketing. A customer Relationship Management Approach . Chichester: tekijä (John Wiley & Sons)
- Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryyänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Helsinki: Teknologiateollisuus
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jaakkola, Elina., Orava, Markus., Varjonen, Virpi. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes. 4. Painos. Helsinki: Libris Oy.
- Jianxin, J., Qin Hai, M., Mitchell, M.T. 2003. Towards high value-added products and services: mass customization and beyond. Technovation 23, 809-821.
- Kallioinen, O (toim). 2008. Oppiminen Learning by Developing -toimintamallissa. Helsinki: Edita Prima Oy
- Klassen, K. J., Russel, R. M. & Chrisman, J. J. 1998. Efficiency and Productivity Measures for High Contact Services. The Service Industries Journal 18, (4), 1-18.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet – 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotler, P & Keller, K. 2009. Marketing Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Lipiäinen, T. 2001. Liiketoiminnan kehittäminen uudella vuosituhannella. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lovelock, C. H., Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, *Journal of Marketing*, Volume 47, Issue 3, Summer 1983, pp. 9-20.

McDonald, M. & Dunbar, I. 2008. Market Segmentation: How to do it, how to profit from it. 4th edition. Elsevier.

McKenzie, R. 2001. The Relationship-Based Enterprise – Powering business success through customer relationship management. Canada: McGraw-Hill Ryerson Ltd.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Normann, R. 2002. Service Management – Strategy and Leadership in Service Business, third edition, John Wiley & Sons Ltd

Ojasalo J. & Ojasalo, K. 2008 Kehitä teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Payne, A. 2006. Handbook of CRM. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Pelin, R. 2002. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Pelin, R. 2004. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Espoo: Weilin+Göös kirjapaino.

Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Karisto.

Pulkkinen, Matti., Rajahonka, Mervi., Siuruainen Mervi., Tinnilä, Matti., Wendelin, Robert. 2006, Liiketoimintamallit arvonluojina -ketjut, pajat ja verkot. Teknologia teollisuus.

Raj, 2007. Laurean opinnäytetyön käytänteet, ohje 17.12.2008 s.14.

Ruusuvuori, J. & Tiitula, I., (toim.)(2005). Haastattelu-Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino, Tampere.

Rissanen, T. 2005. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä – yrittäjän käsikirja 2005. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Robinson, S. & Etherington, L. 2006. Customer Loyalty - A guide for time travellers. Great Britain: Creative Print & Design Ebbw Vale.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Strateginen markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.

Sani, K, 2010. Palvelutarjooman kirkastaminen asiakasnäkökulmasta - case NCC. Pro Gradututkielma. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalouden osasto.

Schmenner, R. 1986. How Can Service Businesses Survive and Prosper? Sloan Management Review. Vol 27, nro 3, s. 21-32.

Sipilä, Jorma 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos, Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö

Storbacka, K., Sivula, P & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2001. Customer Relationship Management - Creating competitive advantage through win-win relationship strategies. Singapore: McGraw-Hill Book Co.

Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.

Internet lähteet

Korkman, O. 2004. Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? Luettu 28.8.2009. Konsepti: Toimintakonseptin uudistajien verkkolehti.

http://muutoslaboratorio.fi/files/Olisiko_aika_vaihtaa_liiketoimintamallia.pdf

NCC. 2009a. NCC-yhtiöt 2009 vuosikatsaus (englanniksi). Viitattu 11.9.2010

http://www.ncc.fi/tietoa_nccsta/talousinfoa/fi_FI/talousinfoa/

NCC. 2010 a. Viitattu 11.9.2010

www.ncc.fi/tietoa_nccsta/ncc_suomessa/historia/

<http://www.ncc.se/en/About-NCC/This-is-how-we-work-/Our-strategy/>

NCC. 2010 b. Viitattu 11.9.2010

http://www.ncc.fi/tietoa_nccsta/nain_toimimme/toimintamme/fi_FI/arvot/

NCC. 2010c. NCC:n eettiset ohjeet. Viitattu 11.9.2010

http://www.ncc.fi/tietoa_nccsta/nain_toimimme/toimintamme/fi_FI/yhteiskuntavastuu/

NCC. 2010 d. Viitattu 11.9.2010

http://www.ncc.fi/tietoa_nccsta/ymparistojaenergia/ymparisto/fi_FI/ymparistojaenergia/

NCC. 2010 e. Viitattu 11.9.2010

http://www.ncc.fi/konseptit/konseptit/asunnot/fi_FI/asunnot/

NCC. 2010 f. Viitattu 11.9.2010

http://www.ncc.fi/konseptit/konseptit/toimitilat/fi_FI/toimitilat/

NCC. 2010 g. Viitattu 11.9.2010

http://www.ncc.fi/konseptit/konseptit/rakentaminen/ekokonsepti/fi_FI/ekokonsepti/

Rakennusteollisuus. Viitattu 11.9.2010.

<http://www.rakennusteollisuus.fi/RT/Tilastot+ja+julkaisut/Kiinteist%c3%b6-+ja+rakennusala/>

Skanska. 2010 a. Viitattu 22.10.2010

<http://www.skanska.fi/fi/Tietoa-Skansasta/Vastuullista-toimintaa/Ymparistovastuu/Energia-ja-ilmastonmuutos/Miten-saastamme-energiaa-ja-torjumme-ilmastonmuutosta/>

Skanska. 2010 b. Viitattu 22.10.2010

<http://www.skanska.fi/fi/aetia-Skansasta/Vastuullista-toimintaa/Ymparistovastuu/Energia-ja-ilmastonmuutos/Asuntojen-energiankulutus/>

SRV. 2010. SRV vuosikertomus 2009. Viitattu 22.10.2010

http://www.srv.fi/files/srv2/Vuosikertomukset/SRV_VSK_09_FI.pdf

Tilastokeskus. Viitattu 9.10.2010.

http://www.tilastokeskus.fi/til/kora/2009/02/kora_2009_02_2010-10-08_tie_002_fi.html

YIT. 2010. Viitattu 22.10.2010

<http://www.yit.fi/palvelut/kampanja/energianero/toimitilat>

Ympäristöministeriö. Tiedote 18.5.2010. Viitattu 11.9.2010

<http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=358602&lan=fi&clan=fi>

Muut lähteet

Innovatiivisten palvelujen kehittäminen. Teollisesta yrityksestä teolliseksi palveluyritykseksi - lähiopetusseminaari Lohjan Laurea. 15.1.2010 FT, dosentti Marja Toivonen

NCC Toimintakäsikirja. NCC Rakennus Oy, Helsinki.

NCC Tähtiasiakkuuden käsikirja. NCC Rakennus Oy, Helsinki

NCC. 2010 h. NCC intranet. Konsernistrategia. Viitattu 15.4.2010

NCC. 2010 i. NCC intranet. Palvelut. Viitattu 15.4.2010

Kuvaluettelo

Kuva 1: Asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltaisuus	14
Kuva 2: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin elementit	15
Kuva 3: Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämisen malli	16
Kuva 4: Arvon luominen arvoketjussa	32
Kuva 5: Arvonluonti arvopajassa	33
Kuva 6. NCC:n arvot	38
Kuva 7: NCC:n strategian ydin	40
Kuva 8: Erottumalla parempi kannattavuus	43
Kuva 9: NCC:n ydinliiketoiminnot	44
Kuva 10: NCC:n Talonrakentamisen asiakkaat ja palvelut	47
Kuva 11: NCC:n Asiakkuusohjelman keskeiset menettelyt	48
Kuva 12: Palveluiden ja tuotteiden kehittämisen vaiheet	50
Kuva 13: Palvelujen prosessimatriisi	52
Kuva 14: Palvelutuote	56
Kuva 15: Palvelun sisällön määrittelyä	57
Kuva 16: Tuotteistamisen asteet	59
Kuva 17: Modulaarisen palvelun rakenne	60
Kuva 18: Moduuleihin perustuvat palvelupaketit	61
Kuva 19: Tuotteistusprosessi	62
Kuva 20: Kehittämispohjaisen oppimisen (LbD) vaiheet	68
Kuva 21: Toimintatutkimuksen kulku	72
Kuva 22: Laadullisen tutkimuksen yleinen malli	73
Kuva 23: EkoKonseptin sisällön määrittely	89
Kuva 24: NCC:n palvelutarjoama asiakkaan näkökulmasta	90
Kuva 25: Ekokonseptin modulointi	91

Kaavioluettelo

Kaavio 1: Toimitilojen tarveselvitys	78
Kaavio 2: Workplace design -palvelut	78
Kaavio 3: Tavoitteiden asettaminen vähillä lähtötiedoilla	80
Kaavio 4: Tilojen suunnitteluratkaisujen optimointi	80
Kaavio 5: Kiinteistön hoitokustannusten määrittely	80
Kaavio 6: Kunnossapitokustannusten määrittely	80
Kaavio 7: Ympäristöluokitellut toimitilat	81
Kaavio 8: Energiatehokkaat toimitilat	81
Kaavio 9: kiinteistön elinkaariseloste	82
Kaavio 10: Laajennettu rakennusvirhetakuu ja huoltovastuu	83

Kaavio 11: Takuu toimitilojen energiatehokkuudelle.....	83
Kaavio 12: Kiinteistön ylläpitopalvelut.....	84
Kaavio 13: Kyselytutkimuksen kohteiden saamat keskiarvopisteet	85

Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Asiakkuuksien ryhmittely.....	19
Taulukko 2: Mitä yrityksissä seurataan ja mitä ei seurata	22
Taulukko 3: Muutoksen johtaminen ja asiakaslähtöinen liiketoimintamalli	25
Taulukko 4: Tuotteistusprosessin suunnittelu.....	63
Taulukko 5: Opinnäytetyön riskit ja niiden todennäköisyydet	70