

Kilpailuedun kirkastaminen ohjelmistoyrityk- sessä

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2023

Sirpa Karhu

Tiivistelmä

Tekijä(t) Sirpa Karhu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 31	
Työn nimi Kilpailuedun kirkastaminen ohjelmistoyrityksessä		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK)		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Lunni Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa ohjelmistoyritys Lunni Oy:n tuotekehitystyön ja strategiasuunnittelun tueksi. Työssä selvitettiin sitä, millä tavoin yritys voisi luoda itselleen kestävästä kilpailuetua.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin keräämällä teoriatietoa kilpailuedusta ja siihen liittyvistä teemoista. Työssä keskityttiin tutkimaan aihetta näistä kulmista: asiakasarvon tuottaminen, maailmantilanteen ja toimintaympäristön muutosten vaikutus sekä siihen mikä vaikutus on ihmisten välisillä suhteilla ja kommunikaatiolla. Työtä varten myös haastateltiin yrityksen kohderyhmään kuuluvien yritysten edustajia, nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena muodostui ajatus siitä, minkä asioiden pohjalta Lunni Oy voi kirkastaa kilpailuetuaan ja hyödyntää vahvuuksiaan jatkossa niin tuotekehityksessä, kuin yritystoiminnan strategisessa suunnittelussa. Yrityksen vahvuuksiksi kirkastuivat haastatteluiden myötä ihmisläheinen ja asiakaslähtöinen toimintatapa.</p>		
Asiasanat kilpailuetu, asiakasarvo, vuorovaikutus, asiakaskokemus, palveluliiketoiminta		

Abstract

Author(s) Sirpa Karhu	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 31	
Title of Publication Clarifying competition advantage in the software company		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Lunni Oy		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to produce information to support the product development work and strategic planning of the software company Lunni Oy. The work explored how the company could create a sustainable competitive advantage.</p> <p>The thesis was carried out by gathering theoretical information about competitive advantage and related issues. The work examined the subject from these angles: generating customer value, the impact of changes in the world situation and operating environment, and interpersonal relationships and communication. Representatives of companies belonging to the company's target group and current and potential customers were also interviewed for the work. Qualitative research was used as the research method.</p> <p>As a result of the thesis, the idea was formed based on which issues Lunni Oy can clarify its competitive advantage and utilize its strengths in the future both in product development and in the strategic planning of business operations. Through the interviews, the company's human-oriented and customer-oriented approach became clear as its strengths.</p>		
Keywords competitive advantage, customer value, interaction, customer experience, service business		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta	1
1.2	Yhteistyökumppanin esittely	1
1.3	Tavoite ja rajausta	2
1.4	Tutkimuskysymys	3
1.5	Menetelmät.....	3
1.6	Työn rakenne.....	5
2	Tietopohja eli teoriaosa.....	6
2.1	Teoreettinen viitekehys.....	6
2.2	Kilpailukyky vs. kilpailuetu.....	6
2.3	Palveluliiketoiminta	9
2.4	Asiakasarvo, vuorovaikutus ja asiakaskokemus	11
2.5	Maailman tilanne	14
3	Tutkimuksen toteutus.....	17
3.1	Toteutuksen kuvaus.....	17
3.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	17
3.3	Tutkimuksen tulokset	18
3.3.1	Maailmantilanne–näkökulma	18
3.3.2	Tarvenäkökulma	20
3.3.3	Ihmistietoinen näkökulma	21
3.3.4	Asiakasarvon näkökulma.....	22
4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	24
4.1	Johtopäätökset	24
4.2	Kehitysideat.....	26
5	Yhteenveto	28
	Lähteet	30

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Tausta

Opinnäytetyön otsikossa mainitulla kilpailuedulla tarkoitetaan asioita, joilla yritys erottuu markkinoilla menestyksekkäästi. Markku Vierula (2021) kertoo kirjassaan Löydä kilpailuetusi, käsikirja strategian ja brändin kehittämiseen, että perinteinen ajatus kilpailuedusta on se, että pyritään voittamaan kilpailijat. Kun kilpailuetua ajatellaan asiakasarvon näkökulmasta, tärkeää ei ole kilpailijoihin vertaaminen, vaan tuottaa asiakkaalle arvoa hänen tekemisistään ja tarpeistaan. Kun kilpailijoiden seuraamisen sijaan keskitytään tunnistamaan asiakkaiden tarpeita ja tarjoamaan ratkaisuja niihin, luodaan kestävämpää ja monipuolisempaa kilpailuetua. Kun kilpailuetu perustuu asiakkaalle tuotettavaan arvoon, sen ei tarvitse kilpailla hinnalla. Kate on monesti parempi ja yritystoiminta on kannattavampaa. (Vierula. 2021, 8–9.)

Digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaalisen tietotekniikan yleistymistä arkielämän toiminnoissa ja sen hyödyntämistä ja sisällyttämistä sosiaaliin ja liiketaloudellisiin prosesseihin. Digitalisaatio voi luoda mahdollisuuksia uudelle liiketoiminnalle, ja muokata jo olemassa olevia toimintoja. Se on ennen kaikkea ajattelutavan muutos. Jotkut toiminnot häviävät, jotkut muuttuvat ja lisäksi syntyy aivan uusia tapoja tehdä asioita. Digitalisaatio johtaa parhaimmillaan toimintojen sujuvoitumiseen sekä turhan ja toistuvan työn vähenemiseen. (Digitaalinen Helsinki.)

Viime vuosina maailmaa ovat muuttaneet maailmanlaajuinen pandemia sekä sota eurooppalaisessa valtiossa. Myös ilmastonmuutoksen vaikutukset ja niiden pienentäminen ovat ajankohtaisia aiheita. Näihin teemoihin liittyen yhtenä tutkittavana asiana opinnäytetyössä on se, miten yritykset kokevat digitalisaation mahdollisuudet kulujen karsimisessa ja toiminnan kannattavuuden parantamisessa. Ja mitkä asiat koetaan merkittävimiksi silloin, kun haetaan digitaalisista työkaluista apua toiminnan kehittämiseen. Haastatteluissa kysytään myös, näkevätkö yritykset digitalisaatiossa mahdollisuuksia kehittää toimintaa ympäristöystävällisempään ja kestävämpään suuntaan, vähentämään päästöjä tai parantaa yrityksen kiinnostavuutta asiakkaiden silmissä.

1.2 Yhteistyökumppanin esittely

Lunni Oy on suomalainen ohjelmistoyritys, joka myy ja tuottaa omalla tuotenimellä ohjelmistoa pilvipalveluna sekä sitä tukevia mobiilisovelluksia. Tuotekehitys alkoi alustan rakentamisesta. Ensimmäiseksi sen työkaluja hyödynnettiin myyntitiimien työkaluna. Kehitys

kulki asiakastarpeiden pohjalta kohti kohteiden, laitteiden, huoltojen ja kartoitusten hallintaa.

Nykyään yhtiön tuote on kokonaisuus nimeltään ”Lunni360 & APPS”, joka koostuu noin sadasta ohjelmisto-osioista ja 20 alustaa tukevasta mobiilisovelluksesta. Tuotteen kehitys on lähtenyt liikkeelle asiakkaan ympäriltä ja asiakastarpeiden mukaan se on kehittynyt nykyiseen muotoonsa. Ohjelmisto tarjoaa monipuolisia työkaluja laitehallintaan, huoltoliiketoiminnan ohjaukseen sekä työkaluja työtä resursoiville työnjohtajille. Myös työn ja huoltojen dokumentointi, tiedon tallentaminen sekä erilaisten kartoitusten kirjaaminen ovat Lunnin ydintoimintoja. (Lunni Oy.)

Yritys on perustettu vuonna 2011. Myyntitiimi työskentelee Lahdessa ja tuotekehitystiimi Helsingissä. Yrityksen kohderyhmää ovat huoltoliiketoimintaa tarjoavat yritykset ja yritykset, jotka haluavat pitää kalustotietonsa ajan tasalla, huolehtia huolloista säännöllisesti sekä dokumentoida tehtyä työtä ja käyttää tietoa myöhemmin hyväkseen. (Lunni Oy.)

1.3 Tavoite ja rajaus

Työn tavoitteena on tuottaa tietoa ja mahdollisia kehitysideoita Lunni Oy:n tuotteistamistyön- ja palveluprosessin kehittämiseen sekä strategiatyön avuksi. Henkilökohtaisena tavoitteena tässä opinnäytetyössä on syventää omaa osaamistani tässä aihepiirissä, koska voin hyödyntää sitä työssäni, sekä tutustua paremmin ohjelmistoliiketoiminnan tuotekehitykseen. Minua kiinnostaa myös se mikä osuus asiakastyytyväisyydestä muodostuu itse tuotteesta ja mikä vaikutus ihmisten välisillä suhteilla sekä kommunikaatiolla on tyytyväisyyden tunteeseen ja asiakasuskollisuuteen. Perehdyn myös aiempaa syvemmin tutkimusmenetelmiin ja kehityksen tutkimuksellisessa kirjoittamisessa.

Aiheen rajaaminen on opinnäytetyössä hyvin tärkeää. Se on vaikeinta työn alkuvaiheessa. Rajaaminen kuitenkin kannattaa tehdä huolellisesti, koska se auttaa myöhemmin ja säästää ylimääräiseltä työltä. Rajaaminen kannattaa tehdä kriittisesti, ja suunnata huomio korkeintaan kahteen rajattuun kysymykseen tai kehittämistehtävään, joihin etsii ratkaisua. (Hakala 2022, 53.)

Työssä selvitetään asiakkaiden ajatuksia siitä, mitkä seikat ovat merkityksellisiä ja päätöksentekoon eniten vaikuttavia asioita, silloin kun yrityksessä ollaan valitsemassa ohjelmistoa tai välinettä huoltoliiketoiminnan ohjaukseen ja hallintaan. Haastattelun kohderyhmänä toimivat yritykset ovat huoltoliiketoimintaa harjoittavia ja ne voivat olla Lunnin tai jonkin toisen ohjelmistoyrityksen asiakkaita. Ne voivat myös olla yrityksiä, jotka eivät ole vielä digitalisoineet huoltotoiminnan ohjausta. Kirjassa Sinisen meren strategia (Chan Kim & Mauborgne 2015) kerrotaan että yritys ei kilpaile vain saman alan muiden yritysten kanssa, jotka

tuottavat samanlaista palvelua. Tällaiset ovat toistensa korvikkeita eli korvaavia tuotteita. Vaihtoehtoihin sen sijaan kuuluvat laajemmin myös erilaiset välineet ja tuotteet, joilla voi tehdä samaa asiaa. (2015, 83) Toiset ohjelmistot ovat siis tässä tutkimassani aiheessa korvaavia palveluja ja vaihtoehtoisia palveluja ovat esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmat tai kynä ja paperi. Tässä työssä ei syvennytä yrityksen tämänhetkisiin kehittämissuunnitelmiin tai strategiaan valintoihin, koska tavoitteena on löytää uusia ideoita yrityksen kehittämiseen.

Työssä pyritään myös selvittämään mitkä tekijät voisivat edistää tai hidastaa digitaalisten välineiden käyttöönottoa sekä saada tietoa siitä, mikä osuus vaikuttavista asioista liittyy itse ohjelmistoon ja sen käyttöön ja mikä osuus muihin tekijöihin kuten käyttöönottoihin tai muuhun ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Lähdekirjallisuuteen pohjautuen painopiste työssä tulee olemaan juuri tämä kulma. Tiedon avulla voidaan ohjata tuotekehitystä niin, että ohjelmisto palvelisi paremmin kohderyhmään kuuluvia yrityksiä.

1.4 Tutkimuskysymys

Opinnäytetyöllä pitää olla ongelma, vaikka se on usein haastavaa löytää. Monesti on helppompaa miettiä asiaa tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Kysymyksellä saadaan vastauksia syistä, mutta se ei suoraan paljasta ongelmaa. Kysymys täytyy aina kiinnittää johonkin ja kysymysten kautta voi löytyä varsinainen tutkimusongelma. Jos ongelmaa ei löydetä, ei myöskään voida löytää ratkaisua. Tutkimuskysymyksiä pitää olla vähintään yksi ja lisäksi voi olla apukysymyksiä, jotka tuottavat tietoa tutkimuskysymykselle. Tutkimuskysymyksen tarkoitus on ohjata aineistonkeräämistä ja tutkimuksen tekoa. (Kananen 2019, 23–25.)

Tutkimuskysymys on:

Miten luodaan kestävä kilpailuetua ohjelmistoyrityksessä, kun tuotteena on ohjelmisto palveluna, ja kohderyhmänä huoltoliiketoimintaa tarjoavat yritykset?

Apukysymykset:

Voiko digitalisaatio auttaa yrityksiä kiristyneessä kustannustilanteessa ja toimintaympäristön ylläpitävissä muutoksissa?

Mitä asiakkaat arvostavat valitessaan tapaa hallinnoida huoltoliiketoimintaa?

1.5 Menetelmät

Kun tutkimusongelma- ja kysymys on löydetty, valitaan tutkimusmenetelmä. Ongelman luonne määrittelee tutkimustavan, joka voi olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoite on ongelman ymmärtäminen. Tulos vastaa

kysymykseen ”Mistä tässä on kyse?”. Tätä menetelmää sovelletaan silloin kun ilmiötä tai siihen vaikuttavia tekijöitä ei tunneta. Kvantitatiivisen eli määrällinen tutkimuksen tarkoitus on yleistää ja siksi se vaatii ilmiön tuntemista ennakkoon. (Kananen 2019, 25.)

Tutkimusmenetelmän valinta on tehtävä perustellusti. Tässä työssä menetelmäksi on valittu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, koska halutaan tutkia ilmiötä kokonaisvaltaisesti, aineisto kerätään vuorovaikutteisesti ja aineiston keruu tapahtuu vaiheittain. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistoa analysoidaan välillä ja aineiston keruuta jatketaan, jos toistuvuutta vastauksissa ei havaita. (Kananen 2019, 26.) Saturaatio eli kylläntyminen on yksi tapa ratkoa aineiston riittävyyttä. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, eli tietyt vastaukset alkavat toistua. Ajatus tässä on se, että tietty määrä aineistoa riittää näyttämään teoreettisen peruskuvion tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.)

Haastattelulla tarkoitetaan tapahtumaa, jossa haastattelija esittää suulliset kysymykset ja kirjaa tiedonantajan kertomat vastaukset muistiin. Haastattelun etuna voidaan pitää joustavuutta, koska haastattelijalla on mahdollisuus esittää kysymys uudelleen, selventää kysymystä ja oikaista väärinkäsityksiä. Haastattelussa on myös mahdollisuus käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Haastattelussa on myös mahdollista esittää kysymykset siinä järjestyksessä, kuin se tilanteen kannalta on parasta. Laadullisen tutkimuksen haastattelussa on tarkoitus saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Haastattelu voi olla lomakehaastattelu, teemahaastattelu tai syvähaastattelu. Näiden ero on strukturoinnin eli jäsentelyn asteessa pohjana olevassa kyselyssä ja tutkimuksen toteuttamisessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.) Haastattelun etuna on se, että kun haastattelusta sovitaan etukäteen, tiedonantajat harvoin kieltäytyvät osallistumasta, lisäksi etuna on se, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.)

Kun aineistoa kerätään haastattelun avulla, on otettava huomioon myös ajankäytöllisiä ja käytännöllisiä seikkoja. Haastateltava voi olla hyvin runsassanainen ja yhden haastattelun nauhoitteen purusta voi syntyä monta sivua tekstiä. Jos vastaajia on monta, voi haastatteluaineisto paisua liian suureksi. Aineiston hankinta haastattelun avulla vaatii tarkkaa suunnittelua, harkintaa ja aikataulutusta. (Hakala 2022, 98.)

Haastattelun tai kyselyn perusteella ei kuitenkaan voida saavuttaa syvällistä asiakasymmärrystä, koska sillä saadaan selville vain se, mitä ihmiset osaavat, muistavat ja haluavat sanallisesti kertoa. Sitä miten ihmiset todellisuudessa käyttäytyvät tai mitä he tuntevat tai kokevat vaatisi erilaisia tutkimusmenetelmiä, joita ovat esimerkiksi erilaiset luotaimet, havainnointi ja projektiiviset menetelmät. Opinnäytetyön laajuus kuitenkin luo reunaehdot

menetelmän valinnalle (Koivisto ym. 2019, 44–45.) Tämän vuoksi tässä työssä keskitytään perustutkimukseen haastattelun muodossa.

Kun aineistoa on kertynyt tarpeeksi, tulokset analysoidaan ja niiden pohjalta tehdään johtopäätöksiä ja laaditaan mahdollisia jatkokehityssuunnitelmia ja ideoita. Jouni Tuomi ja Anneli Sarajärvi (2018) kertovat kirjassaan, että laadullisen aineiston analysoimiseen voidaan käyttää esimerkiksi sisällönanalyysiä. Se on väljä teoreettinen kehys, jonka avulla voi tehdä monenlaista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen analyysi jaetaan usein kahteen ryhmään, toisessa analyysiä ohjaa teoreettinen tai epistemologinen tapa esimerkiksi grounded theory ja toisessa taas ne, joita eivät ohjaa nämä tavat, vaan niihin voidaan soveltaa eri tapoja ja näkökohtia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.)

1.6 Työn rakenne

Tässä opinnäytetyössä selvitetään, miten ohjelmistoyrityksessä voidaan luoda kestäväää kilpailuetua. Tavoitteena on kerätä ja koostaa tietoa, sekä ajatuksia siitä, miten toimeksiantajayritys Lunni Oy voi kehittää toimintaansa. Työn aihe on mietitty yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa, ja suunnitelmavaiheessa myös yrityksen hallituksen edustajat kommentoivat suunnitelmaa.

Johdantoluvussa kerrotaan työn taustaan, valittuihin menetelmiin ja toimenpiteisiin liittyvää pohjatietoa, sekä esitellään toimeksiantajayritys. Teoriaosassa pureudutaan lähdeaineistoon ja pyritään selvittämään tutkittavaan ilmiöön liittyvää taustatietoa eri näkökulmista. Tutkimuksen toteutus -luvussa kuvataan, miten tutkimus tehdään ja miten tietoa käsitellään, sekä minkälaista tietoa sen avulla saadaan. Vastauksista saatu tieto koostetaan teemoittain neljän eri näkökulman alle. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset -luvussa tehdään päätelmiä haastattelun tuloksista ja ehdotetaan kehitysideoita sekä uusia ajatuksia yrityksen kehittämistyön tueksi. Yhteenvetoluvussa kerrataan mikä työn tavoite oli, mitä tehtiin ja mitä saatiin selville.

2 Tietopohja eli teoriaosa

2.1 Teoreettinen viitekehys

Tämän työn tietopohja keskittyy kuuden väljän teeman ympärille. Teemat on kuvattu alla olevassa kuvassa (kuva 1.) Tiedon tuottaminen alkaa termien ymmärtämisellä ja määrittämisellä, jotta lukija ja tiedontuottaja ymmärtävät asiat samalla tavalla.



Kuva 1 Teoreettinen viitekehys

2.2 Kilpailukyky vs. kilpailuetu

Kilpailukyky ja kilpailuetu tarkoittavat eri asioita. Kilpailukyky tarkoittaa niitä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, joilla yritys voi erottautua vapaassa kilpailussa. Kilpailukyvyyn osatekijöitä ovat mm. hinta, sijainti, tavoitettavuus ja tuotteet. Kilpailukyvyyn pohjalle yritys voi rakentaa kilpailuedun. (Vierula 2021, 90.) Kilpailuedun käsitteen määrittely ei ole niin yksiselitteistä. Yksi tapa kuvata käsitettä on, että yrityksen on kyettävä tuottamaan asiakkaalleen arvoa saavuttaakseen kilpailuetua. Tämä voi tapahtua alentamalla asiakkaan kustannuksia tai parantamalla asiakkaan toimintoja. (Vierula 2021, 65.)

Aava & Bangin webinaarissa (2022) kerrottiin tutkimusten osoittavan, että yritysten ylimmästäkin johdosta vain 13 % osaa kertoa miksi yritys on olemassa. Yritysten olisi tärkeää selvittää, miksi asiakas valitsi juuri heidän palvelunsa, ja että tätä kannattaa miettiä asiakasarvon tuottamisen kautta. Kun on saatu selville mitä arvoa yritys voi tuottaa asiakkaalleen, kirkastuu yritykselle mikä sen kilpailuetu on. Vain 1–3 % yrityksistä on selvittänyt

itselleen selkeän kilpailuedun, ja viestii siitä tuloksetkaasti. (Ilkka & Vierula 2022.) Tunnetuin teoria kilpailuedun selkeyttämiseen on Michael Porterin 5 kilpailuvoiman malli, jota käytetään yleisesti strategisen suunnittelun tukena ja sitä voi käyttää toimiala-analyysin tukena (Kuva 2).



Kuva 2. Porterin 5 kilpailuvoiman malli (mukaillen Aho 2016)

Nykyiset kilpailijat ja kilpailun luonne kertoo siitä, millaisessa vaiheessa alan elinkaari on, millainen kysynnän ja tarjonnan tasapaino vallitsee, onko kilpailu aggressiivista vai riittääkö asiakkaita kaikille. Myös yritysten valitsema kilpailustrategia vaikuttaa kilpailun luonteeseen, eli onko yritys päättänyt kilpailla esimerkiksi edullisella hinnalla tai korkealla laadulla. (Aho 2016.)

Uudet tulokkaat -osio kuvaa asioita, jotka voivat tehdä toimialasta houkuttelevan tai mitkä asiat toimivat alalle tulon esteinä. Toimiala voi olla houkutteleva esimerkiksi siksi, että se tarjoaa korkeita tuotto-odotuksia. Alalle tulon esteinä voivat olla suuri pääoman tarve, brändiuskollisuus, jakelukanavat, kokemus, patentit sekä lainsäädäntö. Usein alalla, jossa on paljon alalle tulon esteitä, on myös korkeimmat tuotto-odotukset. Alalle tulon esteet suojelevat jo alalla olevia, mutta hidastavat uusien toimijoiden alalle pääsyä. (Aho 2016.)

Korvaavat tuotteet ovat tuotteita, jotka täyttävät saman asiakastarpeen. Jos asiakas joutuu maksamaan siitä, että hän vaihtaa olemassa olevan tuotteen uuteen, on kynnys vaihtamiseen suurempi. Tähän vaikuttaa myös vaihtoalttius, eli kuinka sitoutunut asiakas on

nykyiseen toimittajaan. Tavarantoimittajan neuvotteluvoima ja asiakkaan neuvotteluvoima kuvaavat sitä, kummalla on etu puolellaan silloin, kun keskustellaan tuotteen hinnasta, eli vaihdon kustannuksista, siitä onko markkinoilla korvaavia toimittajia kyseiselle tuotteelle ja mikä on toimittajan osuus asiakkaan kokemasta arvosta. (Aho 2016.)

Ainutlaatuisen kilpailuedun avulla asiakkaat valitsevat tietyn yrityksen eikä kilpailijaa. Kilpailuedun pitää tuottaa asiakkaalle sellaista hyötyä, jota asiakas ei saa muualta. Kilpailuedun pohjana on yrityksen vahvuudet, jotka voivat liittyä erityiseen osaamiseen, kustannuksiin, uuteen teknologiaan, brändiin, sijaintiin tai muuhun toisista erottavaan tekijään. Yrityksen kilpailukykyä mietittäessä ja kehittäessä perehdytään usein kilpailijoiden toimintaan. Michael Porterin kirjassa *Competitive Advantage* (2018) olevan teorian mukaan yritys voi saavuttaa kilpailuetua kahdella tavalla; kustannushyödyllä tai erottautumalla kilpailijoista. (Apunen 2020, 39.)

Kun yritys kehittää uutta, samat asiat ilmestyvät monesti myös kilpailevien yritysten tarjontaan. Tällöin tuotetta tai palvelua kehitetään kilpailevaa yritystä, ei asiakasta varten. On toki hyödyllistä tietää mitä kilpailijat tekevät, mutta se ei saa ohjata omaa toimintaa, vaan on keskittyttävä tuottamaan lisäarvoa omille asiakkaille. Yrityksen menestyminen riippuu siitä, miten hyvin yrityksen asiakkaat menestyvät ja asiakkaita auttaa menestymään yrityksen palveluksista saatava lisäarvo. (Vierula 2021, 50, 52.)

Inkrementaali eli lisäävä kilpailuetu perustuu markkinoilla jo olevan tuotteen tai palvelun parantamiseen. Tai se voi olla myös aivan uuden luomista, perustuen kuitenkin vankkaan toimialan tuntemukseen. Radikaali kilpailuetu taas on jotain sellaista, mitä asiakkaat eivät ole ymmärtäneet edes odottaa, se mullistaa toimintatapaa kokonaisuudessaan. Erottumiseen riittää monesti inkrementaalikin kilpailuetu, jonka parannukset ja muutokset ovat hienovaraisempia. (Vierula 2021, 76.)

Erottautumistekijöitä voivat olla esimerkiksi asiantuntemus, formaatti, paketointi, palvelumalli, tuottavuus ja asiakaskokemus. Palvelulla voi olla useita menestystekijöitä, mutta on usein järkevää keskittyä muutamaan tärkeimpään, jotta niiden kehittämiseen keskittyy kunnolla. Kilpailuedun rakentamisessa keskiössä voi olla aluksi vain yksi vahvuus ja muita vahvuuksia kehitetään vasta sen jälkeen. (Apunen 2020, 49–50.) Tätä ajatusta sivutaan myös Markku Vierulan kirjassa (2021), jossa kerrotaan, että fokuusoituminen kannattaa. Yrityksen kannattaa keskittyä joko kapeaan kohderyhmään tai johonkin kapeampaan osaamisalueeseen, ja pyrkiä olemaan siinä paras. (Vierula 2021, 78.)

Kirjassa *Löydä kilpailuetusi* (2021) jaetaan kilpailuetu kolmeen ryhmään: strategiseen kilpailuetuun, ratkaisevaan kilpailuetuun ja erottelevaan kilpailuetuun. Strateginen kilpailuetu syntyy, kun yritys tuottaa radikaalia uutta, eli sellaista, jota kukaan ei ole edes osannut

odottaa tai kukaan toinen ei ole pystynyt tekemään tai kenenkään toisen ei ole kannattanut tehdä. Tällainen liikeidea voi olla hyvin vaikea saada markkinoille, jos hetki ei ole täysin oikea. Ratkaiseva kilpailuetu on merkittävä, käännteentekevä tai johtaa ratkaisuun. Se luo jotain uutta olemassa olevaan tarjontaan. Ratkaiseva kilpailuetu voi olla lähes jokaisen yrityksen ulottuvilla. (Vierula 2021, 81–82, 91.)

Erotteleva kilpailuetu on syntynyt modernin ja mediallisen ympäristön mahdollistamana. Samankaltaisesta tarjonnasta voi erottua viestinnän kautta, josta esimerkkinä sosiaalisen median heimot ja ryhmät. Tämän kilpailuedun keskiössä on sosiaalisen pääoman luominen. Vaikka tuote olisi täysin samanlainen kuin markkinoilla olevat muutkin tuotteet, viestintä voi auttaa erottumaan joukosta. Erotteleva kilpailuetu rakentuu usein yritystä edustavan persoonan varaan. Viestinnässä täytyy olla johdonmukainen ja siinä täytyy olla puhuttelevaa sisältöä. Asiakaskyselyt ja muut yrityksen saamat palautteet toiminnassaan ovat arvokasta pohjaa kilpailuedun selvittämiseksi. Koska kestävän kilpailuedun luominen tulee perustua asiakkaalle tuotettavaan arvoon, ei niinkään kilpailijoihin vertaamiseen. (Vierula 2021, 81–82, 91.)

2.3 Palveluliiketoiminta

Maailma on muuttunut ja muuttuu koko ajan enemmän kohti palvelupohjaista maailmaa. Kaikkialla maailmassa hallitaan jo tuotteiden valmistus ja tehokas tuotanto, joten ne eivät voi olla enää kilpailutekijä. Nykyisin palvelu on se, mistä maksetaan, ei pelkkä tuote. Asiakkaan kokemus, tunne, on se tekijä, jonka tuottamasta lisäarvosta myös yritys voi hyötyä rahallisesti. Tunnejälkeä on myös vaikeaa, jopa mahdotonta kopioida, joten sen tuottama kilpailuetu on jokaisella yrityksellä ainutlaatuinen (Tuulaniemi 2011, 55).

Liiketoiminnan palvelullistumisesta (servitization) on alettu puhua etenkin teollisuussektorilla. Tällä tarkoitetaan sitä, että tuotteen ja palvelun raja hämärtyy. Se voidaan nähdä myös muutosprosessina, jossa yritys uudistaa toimintaa pelkästä tuotteiden valmistamisesta, palvelujen tarjoamisen suuntaan ja luo esimerkiksi tuote- ja palvelukokonaisuuksia. Myös teknologinen kehittäminen vaatii asiakaslähtöisyyttä, jos digitaalinen palvelu kehitetään teknologia edellä, saatetaan luoda toimintoja ja palveluita, jotka ovat tarpeettomia tai eivät tuota asiakkaalle minkäänlaista arvoa. Kun asiakas otetaan mukaan tuotekehitykseen ja asiakkaalle tuotettava arvo ohjaa kehitystä, päästään parempaan lopputulokseen. (Koivisto ym. 2019, 17, 20.)

Yritysten ajattelumalli arvonluonnista on muuttunut palvelutalouden kehittymisen myötä. Moni yritys on jo siirtynyt tuotelähtöisyydestä (goods-dominant logic), joka on perinteinen ajattelutapa, kohti palvelulähtöistä ajattelua (service-dominant logic). (Koivisto ym. 2019,

18–19.) Tuotelähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että ensin mietitään mitä tuotteita yrityksellä on ja sitten vasta mietitään, kenelle ne sopisivat, eli ei kehitetä sen mukaan, mille on tarvetta. (Vierula 2021, 9.)

Markkinalähtöinen ajattelu lähtee siitä, että jo tuotetta kehitettäessä lähtökohtana on asiakkaan tarpeet ja se mitä asiakkaan pulmaa sillä ratkaistaan. (Vierula 2021, 9.) Tuotelähtöisen ajattelutavan perustana on ajatus siitä, että tuotteen arvo syntyy valmistushetkellä ja siirtyy asiakkaalle tuotteen hankintahetkellä. Asiakkaan rooli on ollut tällöin vain tuotteen vastaanottaja, joka tuhoaa valmistuneeseen tuotteeseen liitetyn arvon. Palvelulähtöisessä ajattelussa arvo syntyy yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa sekä siihen liittyvissä prosesseissa, malleissa ja hyödyissä. Palvelu nähdään paremminkin kaiken vaihdannan perustana ja konkreettiset tuotteet ovat vain apuvälineitä palvelun tarjoamisessa. (Koivisto ym. 2019, 17–19.)

Palvelulähtöisen ajattelun lisäksi puhutaan myös asiakaslähtöisestä ajattelusta (customer-dominant logic), jossa huomioidaan vielä palvelulähtöisyyttäkin laajemmin yrityksen roolia asiakkaan elämässä tai liiketoiminnassa ja jonka pohjana on kattava ymmärrys asiakkaan tarpeista. Asiakaslähtöisyys mahdollistaa onnistuneen palvelullistamisen. Palvelullistamisella voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä. Se voi merkitä siirtymistä tuotteiden omistajuuteen perustuvasta liiketoimintamallista kuukausimaksulliseen käyttöoikeuteen perustuvaan malliin. (Koivisto ym. 2019, 17–19.)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana ostamisen tapa ja kuluttamisen muutos on ollut suurta. Tuotteista ja palveluista maksetaan entistä useammin käytön tai kasvun mukaan. Tämä madaltaa käyttämisen aloittamisen kynnyksiä, kun suuren alkuinvestoinnin sijaan maksetaan tasaista kuukausimaksua. Boston Consulting Groupin tutkimuksen mukaan ohjelmisto- ja laitemyynnissä jopa 96 % kasvusta tulee palvelumyynnistä. Tärkeimmät hyödyt palvelua tuottavalle yritykselle tämänkaltaisessa mallissa ovat parempi kate ja asiakkaiden sitoutuminen palveluntarjoajaan. (Apunen 2020, 187.)

Seuraava askel palvelujen tuottamisessa on suunnata ajatuksia enemmän kokemusten tuottamisen suuntaan. Janne Löytänän ja Katleena Kortesuon kirjassa (2011) todetaan, että jos yritys luo kokemuksia, se voi erilaistaa toimintaansa jopa ainutkertaiseksi, ja kun palvelukokemus on ainutkertainen, ei hintakilpailu ole uhka yritykselle. Suurin ero pelkän palvelun ja kokemuksen tuottamisen välillä on, että kokemus syntyy aina asiakkaan tulkintana. Kun yritys luo pelkän palvelun tarjoamisen sijaan kokemuksia asiakkaalle, se luo samalla mahdollisuuksia kasvattaa asiakkaan saamaa arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 19.)

2.4 Asiakasarvo, vuorovaikutus ja asiakaskokemus

Kaiken palvelun keskiössä on aina ihminen. Palvelua ei ole ilman ihmistä ja vuorovaikutusta. Asiakasymmärrys ja sen hankkiminen on oleellisen tärkeää. Ilman sitä ei voida tuottaa eikä kehittää mitään palveluita. Hyvä asiakasymmärrys pohjaa siihen, että palveluntarjoaja tietää asiakkaiden todelliset motiivit ja arvot, joiden pohjalta he toimivat. On myös löydettävä se asia palvelussa mikä tuottaa asiakkaalle arvoa, josta hän haluaa maksaa. (Tuulaniemi 2011, 71.)

Toiminta voi tuottaa arvoa. Se tarkoittaa etua tai hyötyä, mutta se on tuotettava asiakkaalle sellaisessa muodossa, jossa asiakas sen ymmärtää. Arvo ei ole absoluuttinen suure, vaan se on sellainen, miksi se koetaan. Arvo ei ole mikään yksi asia, vaan se voi muodostua useista tekijöistä. Arvo on tapa suhteuttaa asioita toisiinsa, mikä asia tuottaa eniten arvoa suhteessa toisiin asioihin. Se myös joustaa, eikä sillä ole pohjaa tai kattoa. (Salonen ym. 2014, 95–96, 102–103.)

Asiakasarvon keskeinen merkitys on, että tarjottu palvelu tarjoaa lisäarvoa asiakkaan omaan liiketoimintaan. Tämä arvo voi esimerkiksi olla toiminnallista, eettistä, taloudellista tai sosiaalista sekä näiden yhdistelmiä. Lähtökohtana asiakasarvoajatuksessa on se, että keskiössä on asiakas, ei tuotteita tai palveluja tarjoava yritys. (Vierula 2021, 9, 48.) Asiakkaalle kannattaa tuottaa arvoa myymisen sijaan ja koko palveluprosessin ajan. Arvon tuottamisen ytimessä kannattaa pitää ajatusta kokemuksen tuottamisesta ja ne kannattaa suunnitella niin että ne vetoavat tunteisiin, koska silloin asiakas muistaa yrityksen parhaiten. (Löytänä & Korteso 2011, 71–73.)

Almquist ym. (2018) jaottelee yrityksenvälisessä liiketoiminnassa asiakasarvoa tuottavat elementit viiteen kategoriaan. Antti Apunen sen sijaan puhuu kirjassaan Haastajasta hitti-palveluksi (2020) neljästä erilaisesta ryhmästä hyötyjä. Alla olevassa listassa näkyy kootuna näitä ajatuksia:

- Vähimmäisvaatimusten täyttäminen
- Funktionaalisen arvon tuottaminen
- Liiketoiminnan helpottaminen
- Yksilöllisen arvon tuottaminen
- Inspiroivan arvon tuottaminen (Koivisto ym. 2019, 24; Apunen 2020, 101–105, 145.)

Vähimmäisvaatimusten täyttäminen tarkoittaa asioita, joita voivat olla asiakkaan tekniset vaatimukset tai lakisääteiset vaatimukset. Nämä ovat asioita, joilla ei yleensä voi erottua

kilpailijoista vaan ne ovat asioita, joihin yrityksen on vastattava ollakseen mahdollinen palveluntarjoaja. (Koivisto ym. 2019, 24; Apunen 2020, 101–105, 145.)

Funktionaalisen arvon tuottamista voi olla esimerkiksi asiakkaan kustannusten pienentäminen tai laadun parantaminen. Ne ovat asioita, joilla yritys perustelee itselleen investoinnin hyödyllisyyden. Rahallisten hyötyjen perustelua kutsutaan myös nimellä dollarisaatio, se on tärkeä työväline, kun havainnollistetaan mitä hyötyä palvelusta on asiakasyritykselle. Hyötylaskelmassa konkretisoidaan asiakkaan saama hyöty käyttäen asiakkaan todellisen ympäristön muuttujia. Lisäksi siinä verrataan palvelun käytön etuja tilanteeseen, jos asiat säilyvät ennallaan tai tehdään vaihtoehtoisella tai korvaavalla toimintatavalla. Dollarisaatio kertoo säästääkö palvelu asiakkaan rahaa vai tuottaako se sitä lisää. (Koivisto ym. 2019, 24; Apunen 2020, 101–105, 145.)

Liiketoiminnan helpottaminen, voi olla toimintojen tai tekemisen yksinkertaistamista tai riskien minimointia. Jotta yhteistyö voi olla syvällistä, täytyy palveluntarjoajan ja asiakkaan toimintakulttuurit ja mallit sopia yhteen. Yhteistyöhön voi kuulua myös kolmansia osapuolia, jolloin myös tuotantoalustan ja ekosysteemien merkitys korostuu. Asiakasyritykset voivat olla digitalisaatiossa eri vaiheissa ja tämäkin on osattava huomioida. (Koivisto ym. 2019, 24; Apunen 2020, 101–105, 145.)

Yksilöllisen arvon tuottaminen, voi tarkoittaa tilaajan uran edistämistä tai huolien poistamista. Se voi olla asioita, jotka motivoivat ostajaa käyttämään aikaansa palveluun. Vaikka on kyse yritysten välisestä kaupasta, henkilökohtaiset hyödyt ovat merkittävä asia kaupan syntymisessä. Asiakas ei kiinnostu palvelusta, vaikka se hyödyttäisi yleisesti yritystä, jos se ei ratkaise hänen työlistänsä tärkeimpiä ongelmia. Inspiroivan arvon tuottaminen on sitä, että voidaan tarjota merkitystä tai näkemystä synnyttäviä asioita. (Koivisto ym. 2019, 24; Apunen 2020, 101–105, 145.)

Asiakkaiden odotukset ovat kasvaneet nykyään myös yritysten välisessä liiketoiminnassa. Vaikka B2B kaupassa korostuvatkin funktionaaliset tarpeet, koostuvat yrityksetkin lopulta ihmisistä ja yrityksen toiminta on inhimillistä kanssakäymistä. (Koivisto ym. 2019, 24.)

Lähtökohtaisesti ihmiset ovat aina ihmisiä, ja vasta sitten asiakkaita, sidosryhmiä tai työntekijöitä. Kaikki ihmisten välinen toiminta on pohjimmiltaan vuorovaikutusta. Siksi on tärkeää tunnistaa ihmisten syvimät inhimilliset vaikuttimet. Tämän jälkeen omaa toimintaa voi muokata ihmislähtöiseksi. Ihmistietoisessa liiketoiminnassa sovelletaan tuntemusta ihmisten luonnollisista käyttäytymisperiaatteista ja reaktioista. Kun yrityksen liiketoiminta on ihmislähtöistä, myös sopeutuminen muutoksiin on helpompaa. Ihmiset pyrkivät säästämään energiaa, ja hyödyntävät siksi ajattelun oikopolkuja aina kun se on mahdollista. Ihmiset pitävät lähtökohtaisesti tutuista asioista. Jos keskusteluissa löytyy jokin yhteinen

tekijä esimerkiksi harrastus, kotipaikkakunta tai lapset, vuorovaikutus tapahtuu heti kuin tuttuun kesken, ja tämä on hyväksi myös liiketoiminnalle. (Salonen ym. 2014, 26, 41, 62, 137.)

1. Liiketoimintaa ei voi ymmärtää, jos ei ymmärrä ihmisiä.
2. Kyky ymmärtää ihmisiä ja tukea ihmisten käyttäytymistä näkyy yrityksen menestymisenä.
3. Tärkein kilpailuetu on ymmärtää ihmisiä. (Salonen ym. 2014, 32.)

Kilpailuetua rakentaessa vahvuuksia voi miettiä asiakkaille syntyvien tunteiden kautta. Näitä voivat olla muun muassa luottamus, eli asiakkaan on voitava luottaa, että heidän tietojensa käsitellään luottamuksellisesti ja huolella, turvallisuus, että yhteistyö on kestäväällä pohjalla tulevaisuudessakin ja toiminnalla on nähtävissä jatkuvuutta sekä ostamisen helpous, jolloin asiakas kokee, että hänen ostamansa palvelu toimii sujuvasti ja tulokset ovat ymmärrettäviä. Suositteluhaluiset ja tyytyväiset asiakkaat auttavat houkuttelemaan uusia asiakkaita. Kun tyytyväiset asiakkaan pysyvät ja ostavat lisää palveluita kasvaa asiakkuuden elinkaaren mittainen arvo. (Apunen 2020, 80–81.)

Asiakslähtöisyyttä pidetään yleensä hyvänä toimintamallina, myös siinä on kuitenkin omat haasteensa. Jos yritys pitäytyy liian tiukasti nykyisissä asiakkaissaan ja asiakasryhmissään, saattaa potentiaalisia asiakkaita jäädä huomaamatta. Myöskään tuotelähtöisyys ei ole aina huono näkökulma, tuotehan voi olla fyysisen tuotteen ohella myös aineeton hyödyke. Kun asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet ja kilpailu kiristynyt, on myös palvelujen osuus liiketoiminnasta kasvanut. Se ei kuitenkaan poista fyysisten tuotteiden merkitystä. Tuotelähtöisyys on ongelma vain silloin, jos asiaa ajatellaan liian kapea-alaisesti keskittyen vain itse tuotteeseen ja ominaisuuksiin. Tällöin toiminta ei välttämättä ole riittävän asiakas- ja tarvelähtöistä ja se voi vähentää yrityksen menestymisen mahdollisuuksia. (Kamensky 2015, 44–45, 231.)

Joillain toimialoilla kilpaillaan pääosin hinnalla ja pyritään tässä mahdollisimman hyvään toiminnallisuuteen ja hyötysuhteeseen. Toisilla aloilla taas kilpaillaan tunteilla, ja luodaan kilpailuetua tunteiden avulla. Useimpien yritysten ja tuotteiden kohdalla ei ole kyse vain toiminnallisuudesta tai tunteesta, vaan arvo syntyy näiden yhdistelmänä. Ne yritykset, jotka eivät jumiudu vain toiseen näistä menestyvät paremmin. (Chan Kim & Mauborgne 2015, 104.)

Asioita on siis hyödyllistä katsoa useammasta kulmasta ja mieluummin ajatuksella sekä että, kuin joko–tai. Siksi kilpailuedunkaan ei tarvitse syntyä vain asiakaskokemuksesta tai pelkästään tuotteesta, vaan se voi olla kokonaisuus näistä molemmista. Näitä sopivasti yhdistelemällä yritys voi menestyä paremmin. (Kamensky 2015, 44–45, 231.)

Apunen kysyy kirjassaan Haastajasta hittipalveluksi (2020) Millainen olisi palvelu, joka muuttaisi asiakkaasi maailmaa nopeasti ja merkittävästi? Kysymykseen vastatakseen jouuu miettimään, miltä asiakasyrityksen bisnes näyttää sen jälkeen, kun yritys on ottanut tuotteen käyttöön. Onko asiakas saanut vain uusia raportteja ja lisää työtä, vai tuottaako hankinta aitoa hyötyä asiakkaan arkeen ja uusia taloudellisesti kannattavia bisnesmahdollisuuksia. Perinteisissä yrityksissä kehitystyö lähtee liikkeelle nykytilanteesta, josta lähdetään kohti uutta. Parempi tapa voisi kuitenkin olla se, että lähdetään liikkeelle tavoitetilasta ja puretaan se askel askeleelta nykyhetkeen. Silloin nähdään selkeämmin mitä eri toimia tavoitteeseen pääseminen vaatii. (Apunen 2020, 24.)

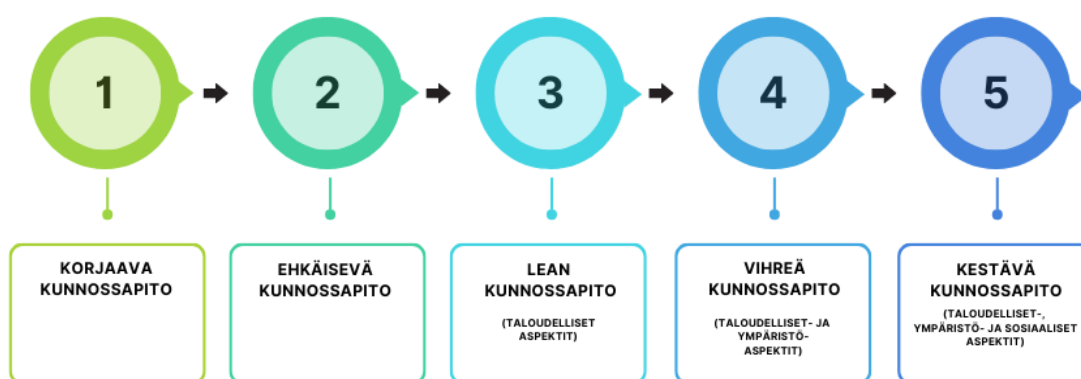
2.5 Maailman tilanne

Tässä luvussa kerrotaan taustaa sille, miten yritykset kokevat maailmanlaajuisen pandemian ja Ukrainan sodan aiheuttamat toimintaympäristön epävarmuudet. Lisäksi selvitetään sitä, miten yritykset voisivat vastata paremmin ympäristönsuojelun ja ilmastonmuutoksen torjunnan aiheuttamiin vaatimuksiin sekä voisiko säännöllisellä ja ennakoivalla koneiden kunnossapidolla tai paremmalla työsuunnittelulla olla näitä tavoitteita edistävä vaikutus. Tästä päästään myös siihen, voisivatko digitaaliset työkalut auttaa yrityksiä ohjaamaan toimintaansa ennakoivampaan ja suunnitelmallisempaan suuntaan.

Syksyllä 2022 Suomen yrittäjät tekivät kyselyn, johon vastasi 1011 pk-yritysten edustajaa. Vastaajista kolmasosa kertoi, että yleinen epävarmuus on vähentänyt tilauksia ja koki kannattavuutensa heikenneen. Suurimmaksi vaikuttavaksi tekijäksi mainittiin energian hinta, mutta myös raaka-aineiden ja kuljetusten kallistuminen vaikuttaa kannattavuutta heikentävästi. Lähes viidesosa vastaajista kertoi vähentävänsä investointeja kriisin vuoksi. Lähes yhtä suuri osa yrittäjistä eli 19 % kuitenkin kertoi, ettei kriiseillä ole vaikutusta heidän toimintaansa. Niiden mielestä, jotka kertoivat kriisien vaikuttavan toimintaansa, kolmasosa vastaajista koki sodan vaikutuksen suuremmaksi kuin koronapandemian. Toisaalta kaksi kolmasosaa vastaajista piti koronapandemian vaikutuksia liiketoimintaan edelleen huomattavasti merkittävämpänä, kuin Ukrainan sotaa. (Pentikäinen 2022.)

Huoltoliiketoiminnan ohjauksen ja dokumentoinnin laatu on kustannusten kurissapitämisen lisäksi myös askel ympäristöystävällisempään maailmaan. Kun laitteita tai tuotantokoneita huolletaan säännöllisesti, ne kestävät pidempään, jolloin uusien koneiden tuottaminen ja sen vaatima raaka-aineiden tarve vähenee. Digitaaliset välineet helpottavat tiedon tallentamista ja jakamista, jolloin päästään parhaassa tapauksessa ennakoivan huollon lisääntymiseen ja äkillisten vikaantumisten vähenemiseen, mikä on kustannustehokasta, koska pahimmillaan yhden koneen vikaantuminen voi katkaista koko tuotannon toiminnan. (Garl-Melkas 2022, 12, 14.)

Kunnossapito ja ennakoivan huolto vaikuttavat suuresti siihen, että laitteet ja koneet toimivat parhaalla mahdollisella tavalla. Kunnossapitoa voidaan pitää osana yrityksen strategista pitkän ajan toiminnasuunnittelua, ei ainoastaan vikojen korjaamisena tai tuotantokatkosten vähentämisenä. Oikein ja ajallaan suoritettu kunnossapito voi pienentää tuotantokustannuksia, säästää energiaa ja pitää laatutason korkeana. Sen merkitys on suuri myös työ- ja ympäristöturvallisuuden näkökulmasta. Nykyisin on tullut yhä tärkeämmäksi huomioida kestävän kehityksen periaatteet kaikessa toiminnassa. (Välisalo & Nissilä 2022.) Myös kunnossapidossa ja huoltotoiminnassa on siirrytty entistä enemmän ympäristövaikutukset huomioimaan ja ennakoivaan suuntaan (kuva 3).



Kuva 3. Kunnossapidon kehitys kohti kestäväää mallia (mukaillen Jasiulewicz-Kaczmarek 2018)

Vihreällä kunnossapidolla tarkoitetaan sitä, että kunnossapidossa huomioidaan erityisesti henkilökunnan työturvallisuus ja jätteen määrää pyritään vähentämään. Tästä seuraava askel on kestävä kunnossapito, johon sisältyy laajasti taloudellisten näkökulmien sekä sosiaalisten- ja ympäristönäkökulmien vaikutukset. Kestävän kehitysten periaatteiden noudattaminen myös huolto- ja kunnossapitotoiminnassa tulee tulevaisuudessa olemaan näitä palveluja tuottavalle yritykselle selkeä kilpailutekijä. Yleensä on ajateltu, että kunnossapidon ja huollon rooli on vain huolehtia tuotantojärjestelmästä. Tulevaisuudessa kiinnitetään vaikutuksiin huomiota paljon laaja-alaisemmin, kuten huoltotyön kestävyys ja siihen pystytäänkö kunnossapitotoimilla saamaan päästövähennyksiä ja säästöjä prosessin käyttämien hyödykkeiden määrässä. (Välisalo & Nissilä 2022.)

Uusimmassa, vuosittain julkaistavassa digitaalisen kehityksen katsauksessa, Digibarometri 2022 kerrotaan, että Suomi menestyy verrokkimaihin nähden hyvin digitalisaation hyödyntämisessä. Barometrin mukaan yritysten tuottavuus kasvaa, kun toimintaa digitalisoidaan. Voidaan puhua digitaalisen intensiteetin kasvusta, jolla kuvataan kehityksen astetta, missä määrin yritykset ovat ottaneet käyttöön digitaalista teknologiaa. Tuottavuuskehitys ei ole

sidoksissa yrityksen kokoon tai digitaaliseen lähtötasoon, vaan investoinnit digitaalisiin teknologioihin paransivat poikkeuksetta tuottavuutta. Raportissa kerrotaan, että vuosina 2018–2020 liikevaihto, kannattavuus ja henkilöstömäärä kasvoivat eniten niillä teollisuusyrityksillä, joilla vuoden 2018 katsauksen mukaan oli korkea digitaalinen intensiteetti. Eri toimialojen välillä on kuitenkin eroja ja matalin digitaalinen intensiteetti oli metallien jalostuksessa. Korkea digitaalinen intensiteetti on suuri etu yrityksille, ja se helpottaa myös yritysten vihreää siirtymää. Puhutaan myös digivihreästä siirtymästä, joka tarkoittaa sitä, että digitaalisten teknologioiden avulla voidaan mahdollisesti päästä tehokkaammin eroon fossiilisesta energiasta ja kulkea kohti kestävämpää toimintaa. (Mattila ym. 2022.)

VTT:n teettämän tutkimuksen mukaan suomalaiset Pk-yritykset ovat kuitenkin haluttomia investoimaan uuteen teknologiaan. Vain kolmasosa vastaajista oli suunnitellut kasvavansa ja kehittävänsä toimintaa investoimalla teknologiaan. Kyselyssä kysyttiin myös käytössä olevista ja suunnitteilla olevista digitalisaatoratkaisuista. Tulosten mukaan perusjärjestelmät on jo yrityksissä yleisesti käytössä, mutta varsinaisesta digiloikasta ei voida vielä puhua. Uusien järjestelmien ja työkalujen käyttöönottoa harkitsi vain alle 10 % vastaajista. (VTT 2021.) Kuitenkin digitalisaatio olisi ratkaiseva tekijä yritysten kasvussa, kuten aiemmin mainitusta Digibarometristakin kävi ilmi.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Toteutuksen kuvaus

Tutkimusaihetta lähestyttiin laadullisesta näkökulmasta ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu muistuttaa keskustelua, jossa käydään läpi ennalta sovittuja teemoja. Kaikista teemoista ei ole tarpeen puhua samassa laajuudessa kaikkien haastateltavien kanssa. Haastateltaviksi kannattaa valita henkilöitä, jotka tietävät aiheesta ja joilta saa tarvittavaa aineistoa tutkimusta varten. Haastattelua voi kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi, silloin kun kaikille haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä työssä käytettyä haastattelutapaa voidaan kutsua teemahaastattelun ohella myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi.

Haastatteluilla oli selkeät teemat, mutta niiden lisäksi teemojen pohjalta oli muodostettu tarkkoja kysymyksiä, joita muotoiltiin tilanteen mukaan ja joiden sisältö oli mietitty yhteistyössä toimeksiantajayritys Lunni Oy:n edustajien kanssa. Kysymykset olivat tyypiltään pääosin avoimia kysymyksiä, jolloin vastaajilta saadaan enemmän tietoa. Avoimet kysymykset voivat mahdollistaa myös sellaisen tiedon löytymisen, mitä ei osattu alun perin etsiä. Haastattelukysymyksissä myös rajattiin vastaus kolmeen tärkeimpään asiaan, se auttoi vastaajaa keskittymään oleellisimpiin asioihin. Haastattelu tehtiin puhelimitse hyödyntäen toimeksiantajayrityksen asiakasrekisteriä ja Alman yritystietopalvelua.

Haastattelun kohderyhmä rajattiin vastaamaan toivottua mm. toimialan, liikevaihdon ja työntekijämäärän mukaan. Haastateltavat olivat toimeksiantajayrityksen nykyisiä asiakkaita sekä yrityksiä, jotka kuuluvat yrityksen potentiaaliseen kohderyhmään. Jo suunnitelmavaiheessa varauduttiin siihen, että kaikki eivät voi tai halua vastata, joten potentiaalisia haastateltavia täytyisi kerätä enemmän kuin mitä haastattelua varten on tarpeellista. Haastattelua varten sovittiin myös ennakkoon aika, jotta haastatteluhetkessä ei ole kiireen tuntua, ja haastateltava malttaa vastata kysymyksiin mahdollisimman perusteellisesti.

3.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Haastattelut tehtiin marras- ja joulukuussa 2022. Potentiaalisiin haastateltaviin oltiin yhteydessä puhelimitse ja sovittiin aika puhelinhaastattelulle. Kaikki pyydetyt suostuivat haastatteluun, mutta yhdelle pyydetylle tuli este myöhemmin ja haastattelu peruuntui. Haastatteluita tehtiin lopulta viisi kappaletta. Yritysten liikevaihto oli 1–20 miljoonaa euroa ja henkilömäärä yrityksissä 10–249 henkilöä. Haastattelun aluksi kerrottiin pohjatiedot siitä, miten ja miksi haastattelu tehdään, sekä näkökulma, eli huoltoliiketoiminnan ohjaus. Kysymykset

olivat samat asiakkaille ja ei-asiakkaille, sekä niille, joilla oli digitaalinen huoltoliiketoiminnanohjaus käytössä, ja niille, joilla ei ollut. Kysymyksiä kuitenkin painotettiin hieman eri tavoin tilanteen mukaan. Puhelun aikana tehtiin suppeat muistiinpanot vastauksista, ja haastattelut litteroitiin jälkikäteen äänitteen pohjalta. Yhden haastattelun kestoajaksi muodostui keskimäärin 35 minuuttia. Vastauksista koottiin Excel-taulukko, jossa vastausten vertailu oli helppoa. Vastauksista alkoi löytyä toistuvuutta heti lähes jokaisen kysymyksen kohdalla.

3.3 Tutkimuksen tulokset

Haastateltavat yritykset olivat hyvin erilaisissa vaiheissa digitalisaation hyödyntämisessä. Ääripäinä yhdessä yrityksistä asiaa ei ollut koskaan edes mietitty, ja toisessa oli päätetty, että kaikki hoidetaan digityökalulla ja paperia tai esimerkiksi Exceliä ei käytetä enää missään huoltotoiminnanohjaukseen ja raportointiin liittyvässä. Kuten yksi haastateltavista kertoi, monesti esteenä digitalisaatiolle väitetään sitä, että käyttöönotto vie aikaa. Hän kiteytti ajatuksen lyhyesti lauseeseen:

”Kiire ei vaadi paperia.”

Digitalisaatiolla ja digitaalisilla työvälineillä tarkoitetaan tässä yhteydessä ohjelmistoa huoltoliiketoiminnanohjaukseen, jota voidaan käyttää tietokoneella tai mobiililaitteilla. Haastatteluilla haluttiin saada vastaus siihen, minkä asioiden pohjalta ohjelmistoyrityksessä on mahdollista luoda kestävää kilpailuetua tuotettaessa palveluita asiakkaille. Aihetta lähestyttiin neljästä eri kulmasta.

Maailmantilanne-näkökulma tarkoittaa, että voiko nykyinen epävarma maailmantilanne sekä kasvanut ympäristötietoisuus luoda mahdollisuuksia digitalisaation kehitykselle ja nopeuttaa siirtymistä digitaalisiin työvälineisiin. Tarvenäkökulma tarkoittaa, että mikä saisi tai sai yrityksessä aikaan sen, että käytetään digitaalista työkalua huoltotoiminnan ohjaamiseen. Ihmistietoinen näkökulma tarkoittaa, että mikä vaikutus ihmisten välisillä suhteilla ja kommunikaatiolla on yritysten välisessä kaupassa, kun tuotteena on ohjelmisto palveluna. Asiakasarvon näkökulmasta tutkitaan mikä tuottaa asiakkaalle eniten arvoa.

3.3.1 Maailmantilanne-näkökulma

Haastattelu aloitettiin kysymällä yritysten edustajilta näkemystä siitä, voisivatko digitaaliset työvälineet auttaa yrityksiä nykyisessä maailmantilanteessa, joissa kustannustaso voi uhata yritysten kannattavuutta sekä auttaa kehittämään toimintaansa ympäristöystävällisempään suuntaan. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että digitalisaatio ja digitaaliset työvälineet voisivat auttaa yrityksiä karsimaan kustannuksiaan ja parantamaan sen myötä kannattavuuttaan kiristyneessä kustannustilanteessa. Kysymys ympäristövaikutuksista koettiin

haasteellisemmaksi kysymykseksi, ja vastauksissa tuli ennako-odotuksista poiketen näkyviin enemmänkin työn suunnitteluun ja raportointiin liittyvät tekijät, kuin koneiden kestävyys-teen liittyvät teemat.

Haastateltavat kertoivat, että yrityksen menot on saatu pidettyä ennallaan vaikka kustannukset ovat nousseet ja tämä on mahdollistunut sen myötä, että digityövälineen avulla on saatu tehostettua toimintaa. Digitalisaation koettiin tehostavan toimintaa, niin työn tehostamisen kuin dokumentoinnin laadun ja nopean löytymisen sekä käytettävyyden ja tiedon jakamisen kautta. Haastatteluissa tuli ilmi myös näkökulma ylihuoltamisesta, eli digitaalisia välineitä käyttämällä voidaan huoltoresurssit ohjata tehokkaasti sinne missä kulloinkin on eniten tarvetta huollolle. Pidennetään huoltoväliä tilanteen mukaan siellä, missä huoltoa ei vielä tarvita ja sen myötä vapautuu aikaa akuuteimmille huoltokohteille. Digitaaliset työvälineet auttavat tätäkin kautta aikataulutuksen ja ajan tehokkaan käytön hallinnassa. Se vähentää myös riskiä huoltojen siirtymisestä aina vain eteenpäin kiireellisempien töiden edeltä. Yksi haastateltavista kertoi, että digitaalinen töiden hallinta mahdollisti yrityksen kasvun, eli oli havaittu, että kysyntää palveluille olisi ja työntekijöitä löytyisi tekemään, mutta ei ollut kapasiteettia käsitellä asiakkailta tulevia tilauksia. Myös reaaliaikainen näkymä yrityksen talouslukuihin on auttanut kehittämään toimintaa tuloksekkaampaan suuntaan.

Kriittisimmin digitalisaation etuihin suhtauduttiin yrityksessä, jossa huoltotoimintaa ohjattiin Excelillä, eikä huoltojenhallintaohjelmistoa ollut käytössä. Siellä koettiin oma toiminta niin erikoistuneeksi, ettei ohjelmiston käytöstä olisi etua tai kustannussäästöä heille, vaikka se koettiin yleisellä tasolla hyödylliseksi kulujen karsimisessa.

Ympäristönäkökulma ja se miten digitalisaatio voisi auttaa yritystä kehittymään ympäristöystävälliseen suuntaan koettiin hankalammaksi kysymykseksi. Lunnin asiakkaat ja toisen Lunnia muistuttavan digitaalisen ohjelmiston käyttäjät kokivat, että digitalisaatio voisi edistää ympäristötavoitteiden toteutumista. Haastateltavat kertoivat, että yrityksissä asentajien ja huoltajien ajokilometrit olivat pudonneet huomattavasti, koska reaaliaikaisen järjestelmän avulla tieto kohteista on aina saatavilla, myös liikkuesssa kohteelta toiselle. Tästä syystä töitä voi organisoida niin, että kaikki reitin varrella olevat kohteet hoidetaan samalla kertaa. Myös silloin kun tulee ns. hätäkeikkoja, on järkevää ja ympäristöystävällistä ohjata kohteeseen se, joka on jo valmiiksi kohdetta lähinnä. Tämä mahdollistuu digitaalisen ajoneuvoseuran ja karttanäkymä avulla.

Myös työnjohtajan paikkariippumaton työ on vähentänyt ajokilometrejä ja sitä myötä päästöjä, kun kaikki tieto kulkee sähköisesti mukana, ja työnjohtaja pystyy hoitamaan useamman toimipisteen asioita ilman että niissä tarvitsee olla fyysisesti paikalla. Yhdessä yrityksistä digitaaliset työvälineet ovat myös edistäneet toimintakulttuurin muutosta, kun

huoltotoimintaan voidaan käyttää paikallisia kumppaneita. He ovat lähellä kohdetta, joten matkoihin kuluva aika ja päästöt vähenevät merkittävästi. Lisäksi tämä auttaa paikallista työllisyyttä. Tämä koettiin myös kilpailuetuna, kun huoltoja myydään heidän asiakkailleensa, jotka voivat olla myös esimerkiksi kuntia. Silloin on helppo perustella omaa tarjousta sillä, että samalla parannetaan paikallista elinvoimaa.

3.3.2 Tarvenäkökulma

Niiltä yrityksiltä, joilla digitaalinen työväline oli käytössä, kysyttiin mihin tarpeeseen se hankittiin ja mitkä olivat suurimmat kipukohdat yrityksen arjessa, joihin toivottiin parannusta. Kaikissa vastauksissa nousi selkeästi muutama keskeinen tarve, tärkeimpänä reaaliaikaisuus ja päivitettävyyden. Asioita oli hoidettu yrityksissä aiemmin toimisto-ohjelmilla, tai ruutuvihkolla sekä työnohjausta WhatsAppilla ja niihin muutosten tekeminen ja versioiden hallinta on haastavaa.

Toinen lähes yhtä tärkeäksi noussut asia oli kaiken kohteeseen liittyvän tiedon tallentuminen yhteen paikkaan ja tiedon jakaminen kaikkien sitä tarvitsevien kesken. Tässä nousi esiin mahdollisuus mobiilikäytettävyyteen. Kolmantena asiana yrityksissä haluttiin kehittää raportointia, eli että huolloista tallennettaisiin tarkemmat tiedot ja tietoa voitaisiin käyttää hyödyksi myöhemmin. Yhteenvetona ja juurisyynä kehitykseen mainittiin yleinen yritystoiminnan kasvu ja tietomäärän lisääntyminen, jolloin ajankäyttöä haluttiin tehostaa. Yksi yrityksistä halusi myös työkalun heidän asiakkaidensa käyttöön, jotta laitetieto olisi myös asiakkaan saatavilla.

Neljäs syy digityökalun käyttöönottoon oli halu kasvattaa yritystä. Koettiin että kasvun rajat tulivat vastaan WhatsAppia ja ruutuvihkoa käyttäessä. Haastateltava kertoi, että hyvin pian digityökalun käyttöönoton jälkeen huomattiin liikevaihdon kasvaneen noin 30 % aiemmasta. Yrityksen taloudellinen tilanne ja luvut ovat myös digityövälineen myötä ajantasaisia ja oikeita. Ennen yritystä johdettiin paljon ”mutu”-tuntumalta, joka ei aina ollut totuudenmukainen vaan enemmänkin suuntaa antava.

Yritykselle, jossa digitaalista työvälinettä ei ollut käytössä, haastattelukysymys muodostui siltä pohjalta, että onko mitään sellaista tarvetta, johon digityöväline voisi vastata. Haastateltava kertoi, että koskaan ei ole edes tullut mietittyä erilaista työtapaa, eli digitaalisen työkalun mahdollisuutta. Aina on tehty samalla tavalla. Hän myös koki, että aiheen selvittäminen ja tiedon saaminen oli hyvin vaikeaa. Haastateltava koki myös, että digityökalu ei toisi niin paljon rahallista säästöä tai tuottoa, että se kattaisi työkalun kulut. Tämä johtui varsinkin siitä, että kyseisen yrityksen tuotteisiin voidaan käyttää helposti myös tarvikkeita, jotka voi ostaa mistä vain. Yhdeksi kulmaksi mainittiin myös se, että myös asiakkaat saattavat

edelleen toimittaa konepiirustuksen paperisena, jonka kautta sitten selvitetään ja valmistetaan oikeanlainen varaosa. Koneiden käyttöiät ja huoltosykliä ovat myös verrattain pitkiä. Voi olla, että nyt myytävään koneeseen tarvitsee seuraavan kerran huoltoa tai varaosia vasta 40 vuoden päästä.

3.3.3 Ihmistietoinen näkökulma

Haastattelussa kysyttiin mitkä asiat ovat ratkaisevia silloin kun valittiin tai valittaisiin digitaalista työvälinettä. Ratkaiseeko valinnan puhtaasti ohjelmiston tekniset ominaisuudet vai voiko ihmisten välinen vuorovaikutus olla ratkaisevassa roolissa valinnan teossa. Useimmat haastateltavat osasivat kertoa omat ratkaisevimmat asiansa vaivatta, toisille se tuotti hankaluutta, heille mietintään annettiin apusanoiksi tekniset ominaisuudet, käyttäjäkokemus ja ihmisten vaikutus.

Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että ihmiset ja ihmisten välinen kommunikaatio ja vuorovaikutus ovat ratkaisevia tekijöitä ohjelmiston valinnassa. Lähtien siitä, että tuote osataan esitellä houkuttelevasti ja selkeästi, ja näin herättää kiinnostus. Osataan kertoa tuotteen edut asiakkaalle vakuuttavasti, ei pelkästään teknisenä tietona. On tärkeää kertoa, miten se hyödyttää asiakasta konkreettisesti arjessa ja viestiä selkeästi, huomioiden asiakkaan tilanne. Kuten Lunni Oy:n asiakas asian kiteytti, myyjän on osattava kertoa:

”Tällai kun tätä käytätte, se vastaa sitä mitä te tarvitte.”

Luottamus ihmisten välillä nousi esiin useissa vastauksissa, luottamus ohjelmiston toimittajaan, mutta myös luottamus ystävään tai muuhun ohjelmiston suosittelevaan. On helpompaa valita tuote, jota joku tuttu on jo käyttänyt ja suosittelee, tai tuote, jonka toimittaja on ennestään tuttu. Asiakkaan kuunteleminen, tarpeiden huolellinen kartoittaminen ja niihin vastaaminen oli haastateltavien mielestä oleellista. Käyttöönotto- ja koulutusvaiheesta eräs haastateltava kertoi, että kouluttajan olisi hyvä olla henkilö, joka on tehnyt samaa työtä kuin koulutettava. Tässäkin on siis olennaista asettua asiakkaan asemaan ja tehdä asioita siitä lähtökohdasta. Nykyisin asioita tehdään paljon etäyhteyksien välityksellä, ja tämä toimii monesti hyvin. Joskus kohtaaminen paikan päällä voisi kuitenkin olla ratkaisevasti toimivampaa, ja tehokkaampaa, kertoi yrittäjä, joka oli ottanut yrityksessään digitaalisen työkalun käyttöön viime keväänä ja koulutus oli hoidettu pääosin etäyhteyksin.

Haastatteluissa nousi esiin, että mutkaton kanssakäyminen toimittajan ja asiakkaan välillä on edellytys hyvälle yhteistyölle prosessin kaikissa vaiheissa; tuotteen valinnan hetkellä, käyttöönottoaiheessa, koulutuksen aikana sekä käyttäjätukena sitten kun ohjelmisto on osa asiakkaan arkea. Prosessin johdonmukaisuutta pidettiin tärkeänä.

Käyttäjäkokemus oli myös yksi puoli, joka nousi esiin. Huoltoliiketoimintaa ohjaavia työkaluja käyttävät tavallisesti asentajat mobiililaitteella huoltokohteissa ja työnjohtajat tietokoneella. Käyttäjäkokemukseen vaikuttaa oleellisena osana ohjelmiston tekniset ominaisuudet, mutta myös se, että ollaan ihmisinä lähellä asiakasta ja ymmärretään varsinaisten käyttäjien näkökulma. Myös loppukäyttäjille on osattava viestiä se, miten hän itse ja samalla koko yritys hyötyy esimerkiksi tarkemmasta huoltojen raportoinnista. Tällöin ohjelmiston käytöstä tulee osa arkea ja siitä saadaan paras hyöty. Nykyään on kuitenkin vielä usein niin, että raportointia tehdään vain koska on pakko, eli esimerkiksi laatujärjestelmä sitä vaatii, näin kertoi haastateltava, jonka yrityksessä tehdään kunnossapitoa erilaisille teollisuusyrityksille.

Myös brändiin ja yrityksen maineeseen vaikuttavat olennaisesti ihmisten väliset suhteet ja viestintä. Brändiä ja mainetta pidettiin tärkeänä kriteerinä ohjelmiston valintaan yrityksessä, jonka edustaja koki, ettei tietoa ole helposti saatavilla eri vaihtoehdoista. Kun tietoa ei ole saatavilla vaivattomasti, on helppo valita tunnettu brändi tai ohjelmisto, jota joku tuttu on jo käyttänyt ja suosittelee.

Ohjelmistoa valittaessa ratkaisevaksi tekijäksi osoittautui haastatteluiden perusteella tavalla tai toisella se, miten ihmisten välinen toiminta ja kommunikaatio sujuu. Ihmisistä riippumattomista seikoista vahvimmin nousivat kustannukset ja hinta ohjelmistolle, niin projektin alussa kuin pitkäaikaiskustannukset. Ohjelmiston käyttöönotto aiheuttaa aina kuluja, mutta sen toivottiin myös tuottavan säästöjä, huomattavan paljon kuluja enemmän, ainakin pitkällä aikavälillä.

Eräs puoli joka haastatteluissa myös nousi esiin, ja jossa oli eroja yritysten välillä, oli se, miten muutosvastarintaan suhtaudutaan. Henkilökunta ja kentällä työtä tekevät huoltajat ja asentajat saattavat kokea mobiililaitteet hankaliksi käyttää, ja että opettelu vie liikaa aikaa. Kahdesta yrityksestä kerrottiin, että heillä linjattiin heti alussa, että digityövälinettä käytetään, ilman poikkeuksia, ja se on palkanmaksun peruste. Tämä hyväksyttiin muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta, ja nämä työntekijät siirtyivät töihin muualle. Yksi haastateltava sen sijaan näki asian niin, että ensin on keskusteltava työntekijöiden kanssa, suostuvatko he siirtymään vanhasta tavasta pois, ja sitten jos he suostuvat, on mahdollista miettiä uutta. Tällöin voi olla mahdollista, että muutama yksittäinen työntekijä on kehityksen esteenä.

3.3.4 Asiakasarvon näkökulma

Haastateltavilta kysyttiin myös asioista, joista heille syntyy tai voisi syntyä arvoa digitaalista työkalua käyttäessä. Tämä näkökulma on mielestäni tärkein, koska kuten Markku Vierulakin

mainitsi kirjassaan (2021) asiakasarvoon perustuva kilpailuetu on kestävämpi ja silloin yrityksen ei tarvitse kilpailla hinnalla. (Vierula 2021, 9.)

Yrityksissä, joilla digitaalinen työkalu on käytössä, suurinta arvoa nähtiin syntyvän tiedon läpinäkyvästä tallentamisesta ja jakamisesta. Digitaalista työvälinettä käyttämällä tieto on tallennettuna yhdessä paikassa ja reaaliaikaisesti käytettävissä kaikilla niillä henkilöillä, jotka tietoa tarvitsevat. Kun kohteen huoltohistoria on kirjattu huolellisesti, on huoltaminen vaivatonta, vaikka työntekijä vaihtuisi. Tietoa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa työnsuunnittelun tukena sekä tiedon tallentaminen on käyttäjälle helppoa ja nopeaa. Ei tarvitse soittaa puhelimella tai lähettää sähköpostia niin paljon kuin ennen, kun piti kysyä asioista, koska nyt tiedot nähdään järjestelmästä. Toiminta työntekijöiden välillä on tehokkaampaa ja sujuvampaa.

Työnjohtajan näkökulmasta arvokkaana pidettiin sitä, että yhdellä silmäyksellä näkee, missä kukakin työntekijä on ja milloin. Pystytään myös suunnittelemaan työt niin että ne jakautuvat maantieteellisesti järkevästi ja edestakaisin ajaminen vähenee. Näiden kaikkien tekijöiden vaikutuksista haastateltavat kokivat, että aikaa säästyy, koska töitä pystytään tekemään järkevämmiin ja tehokkaampiin. Tämän myötä syntyy kustannussäästöjä, mikä parantaa toiminnan kannattavuutta. Liiketoiminnalle syntyy myös mahdollisuus kasvaa, kun asiat ovat paremmin ohjattavissa ja hallittavissa.

Yrityksessä, jossa ei ollut digitaalisia työvälineitä käytössä, koettiin että se ei toisi yrityksen toimintaan niin paljon lisäarvoa, että se kattaisi edes kustannukset, ja käyttöönotto olisi kannattavaa vain, jos se voisi kulujen kattamisen jälkeen tuottaa myös voittoa. Nähtiin että käyttöönotto olisi työlästä ja asiakkaat eivät hyödyntäisi kuitenkaan yrityksen palveluja, koska saavat saman halvemmalla muualta. Yrityksen tuotteet ovat myös hyvin kestäviä, korjaamistarpeiden välinen aika voi olla vuosikymmeniä.

4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

4.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa etsittiin asioita, joita toimeksiantajayritys Lunni Oy voi hyödyntää rakentessaan kestäväää kilpailuetua. Tässä luvussa kerrotaan johtopäätöksistä, joita haastattelujen pohjalta syntyi. Ensimmäisenä paneudutaan siihen, voiko digitalisaatio auttaa yritystä muuttuneessa maailmantilanteessa ja auttaa yritystä ympäristönsuojeluun liittyvien vaatimusten täyttämässä. Ja toisena pohditaan sitä, mikä vaikutus ihmisten välisillä suhteilla ja kommunikaatiolla on silloin kun ollaan ostamassa ja ottamassa käyttöön ohjelmistotuotetta.

Haastatteluista kävi ilmi, että ne yritykset, joissa käytettiin digitaalista työkalua huoltoliiketoiminnan ohjaukseen, olivat sitä mieltä, että se on hyödyllistä ja tuottaa arvoa yritykselle. Se voi auttaa yritystä kasvamaan ja varmistaa yrityksen olemassaolon tulevaisuudessakin. Hyöty ja arvo voivat syntyä tiedon läpinäkyvyyden, jakamisen ja saatavuuden sekä ajansäästön ja tehokkuuden kautta (kuva 4).



Kuva 4. Kestävän kilpailuedun syntymiseen vaikuttavat tekijät

Viime vuodet ovat osoittaneet, että voi tulla eteen yllättäviä asioita, joihin on mahdotonta varautua ja joihin ei voi itse juurikaan vaikuttaa. Aihetta tutkiessa selvisi kuitenkin se, että haastatellut yritysten edustajat ja yritykset laajemminkin tutkimusten perusteella, eivät ole jääneet paikoilleen vaan ovat kehittäneet toimintaansa määrätietoisesti haasteista huolimatta.

Yllättävät tapahtumat ja muutokset toimintaympäristössä voivat myös toimia muutoksen vauhdittajina. Etätö yleisty huomattavasti pandemian myötä, ja löydettiin uusia toimintatapoja, joista osa jäänee myös pysyvästi käyttöön. Digitalisaatio otti harppauksia tällä saralla ja helpottaa varmasti muutenkin digitaalisten työvälineiden käyttöönottoa ja hyödyntämistä kaikilla aloilla, koska asenteet digitalisaatiota kohtaan ovat muuttuneet positiivisemmiksi. Se että asioita hoidetaan mobiilisti ja tietokoneilla alkaa olla arkipäivää, myös ihmisten vapaa-ajalla. Tällöin niiden käyttäminen on luontevampaa myös töissä.

Haastatteluissa näkyi myös ero siinä, miten muutosvastarintaan suhtauduttiin. Kaksi haastateltavaa kertoi, että heillä muutokset ovat työnjohdollinen asia, eli kukaan yksittäinen työntekijä ei voi olla kehityksen esteenä. Yksi haastateltavista taas oli sitä mieltä, että muutoksen pitää lähteä työntekijätasolta ja vain jos työntekijät haluavat uudistuksia, voidaan uudistaa. Tämä voi johtaa pysähtyneisyyteen, ja siihen että asiat tehdään kuten ennenkin, vaikka maailma muuttuu.

Haastatteluissa kysyttiin myös siitä voisiko digitaaliset työkalut auttaa yritystä toimimaan ympäristöystävällisemmin. Ennako-oletuksena tähän teemaan oli se, että kun koneita huolletaan ennakoivasti ja suunnitellusti, niiden käyttöikä pitenee. Vastauksista löytyi lisäksi muutama muukin kulma, jotka vaikuttavat olennaisesti päästöjen vähentymiseen ja kestävään kehitykseen. Näitä olivat vähentyneet ajokilometrit, niin työntekijöiden, kuin johdonkin osalta ja se että digitaalinen työkalu mahdollistaa paikallisten huoltokumppaneiden käytön.

Kunnossapitoa tarjoavaa yritystä johtava henkilö nosti esiin näkemyksen ylihuoltamisesta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiettyä konetta huolletaan liiankin tiheästi, ja koska aikaresurssit ovat rajalliset, tämä aiheuttaa sen, että toisia koneita huolletaan liian harvoin. Haastateltava näki digitaalisten työkalujen hyödyntämisessä huomattavaa etua tämän haasteen poistamisessa. Kun käytetään järjestelmää, johon kirjataan tarkasti kaikki huollot ja tehdyt toimenpiteet, voidaan helposti tehdä myös muutoksia ennalta suunniteltuihin huolto-ohjelmiin, jos huomataan että huoltoväliä olisi järkevää pidentää. Myös silloin, jos suunniteltu aika käytetään eri koneen huoltoon, on helppo kirjata tehdyt asiat ylös, ja tieto on läpinäkyvästi saatavilla kaikilla, jotka sitä tarvitsevat.

Molemmat Lunnin asiakkaat, joita haastateltiin ja lisäksi vastaavaa toista huoltoliiketoiminnan ohjelmistoa käyttävä yritys, nostivat esiin ympäristöystävällisyyden teemasta ajokilometrit. Ajetut kilometrit vähenevät ja auton käyttöikä pitenee, kun reittien suunnittelu on helpompaa ja selkeämpää ja työnjohtajalla on koko ajan reaaliaikainen näkymä siihen missä kukin on. Myös työnjohtajan työ on paikkariippumattomampaa, kun kaikki tieto kulkee mukana.

Digitaalinen työväline voi myös auttaa siinä, että yritys voi käyttää paikallisia huoltokumppaneita. On ajankäytöllisesti ja ajettujen kilometrien näkökulmasta järkevää, että huoltoon ei lähdetä satojen kilometrien päähän, vaan hoidetaan asia huoltokumppanisopimuksilla paikallisten toimijoiden kanssa. Tässä on paikallista työllisyyttä tukeva vaikutus ja lisäksi se voi toimia myös yrityksen markkinointietuna.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että digitaaliset työvälineet voivat olla toimiva keino kompensoida kohoavia kustannuksia sekä vähentää päästöjä niin ajettujen kilometrien kuin kestävämpien koneiden kautta. Mielenkiintoista oli myös se, että tällaisia ympäristöä säästäviä toimintatapoja, kuten paikallisia huoltokumppaneita, voidaan hyödyntää myös markkinoinnissa. Ne voivat olla selkeä kilpailuetu tuotteita ja huoltopalveluja tarjoavalle yritykselle.

Haastatteluissa kysyttiin myös sitä, mikä vaikutus digitaalista työvälinettä hankkiessa on ihmisten välisillä suhteilla ja kommunikaatiolla, verrattuna työkalun teknisiin ominaisuuksiin. Tähän kaikki haastateltavat vastasivat samansuuntaisesti riippumatta, siitä käyttikö digitaalista työkalua vai ei. Jokainen vastaaja nosti esiin luottamuksen ja sen että luottamus syntyy siitä, että ollaan tuttuja. Joko brändi voi olla tuttu, myyvä henkilö voi olla tuttu tai on tutustuttu prosessin aikana. Myös sillä, että myyjä osaa ilmaista asiansa selkeästi ja asiakkaalle koituvaa hyötyä korostaen, nousi vastauksissa tärkeäksi. Tarvekartoitus on tehtävä huolella ja asiakkaan tarpeeseen on vastattava sen perusteella. Vastauksista nousi esiin myös se, että kokemukseen vaikuttaa ihan kaikki, siitä ensimmäisestä kohtaamisesta käyttäjätukeen.

Yksi haastatelluista nosti esiin haasteita, jotka olivat liittyneet digitaalisen työkalun käyttöönottoon, heillä otettiin käyttöön muu kuin Lunni360. Haastateltu kertoi, että kouluttajat olivat hyvin tietoisia ohjelmiston ominaisuuksista, mutta asiakkaan toimialan tuntemus jäi ohueksi. Hän näki, että sellainen kouluttaja, joka on tehnyt samaa työtä kuin asiakasyrityksen henkilöt, osaisi kouluttaa paremmin. Tästä voisi ajatella, että on erityisen tärkeää puhua asiakkaan kieltä ja perehtyä asiakkaan arkeen ja toimintaan, vaikka toimiala olisikin vieras. Silloin koulutus ja muukin kommunikaatio tuottaa parasta tulosta.

4.2 Kehitysideat

Olen työskennellyt toimeksiantajayrityksessä Lunni Oy nyt noin vuoden ajan. Alusta asti on ollut nähtävissä se, että yrityksessä tehdään työtä ihmis- ja asiakasläheisesti, rennosti ja suhdetta luoden. Lunni360 tuotteena on lupauksensa mukaan selkeä, joustava, kehittyvä ja helppokäyttöinen. Lunnin sydän ovat kuitenkin ihmiset ja persoonallinen tyyli kohdata asiakkaat ja kumppanit. Näkisin että siitä syntyy kopioimaton kestävä kilpailuetu.

Palvelua ja yritystoimintaa voi kehittää monella tavalla. Yksi mahdollinen tapa voi olla palvelumuotoiluajattelun hyödyntäminen kehitystyössä. Palvelumuotoilu ei ole tarkkaan

määritelty asia ja se kuuluu ja sopii kaikille, jotka haluavat kehittää toimintojaan systemaattisesti, huolehtia brändistään ja merkityksellisten kokemusten tuottamisesta sekä hyvästä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta (Tuulaniemi 2011, 61). Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yrityksen kehittämisessä eri tarkoituksiin mm. sisäisen toiminnan, markkinoinnin, palvelutuotteen ja liiketoiminnan kehittämiseen (Koivisto ym. 2019, 61).

Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, joka yhdistää palvelun tarjoajan taloudelliset ja liiketoiminnalliset tavoitteet asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin. Apuna abstraktien asioiden ja ilmiöiden hahmottamiseen käytetään visualisointeja ja hahmomalleja. Palvelumuotoilun keinoin pyritään tekemään palvelusta kestävästä taloudellisesti sosiaalisesti ja ekologisesti. (Tuulaniemi 2011, 25.)

Palvelumuotoilun keinoin organisaation on helpompi huomata liiketoiminnan uusia tuottavia mahdollisuuksia ja innovoimaan jotain aivan uutta. Myös olemassa olevien palveluiden kehittäminen on helpompaa ja järjestelmällisempää palvelumuotoilun välineitä ja tekniikoita käyttäen. Palvelumuotoilu ei ole uusi asia, vaan enemmänkin tapa yhdistää olemassa olevia tekniikoita ja ajatuksia uudella tavalla (Tuulaniemi 2011, 24.) Olennaisimpana pidän palvelumuotoilussa juuri sitä, että asiat tehdään näkyviksi. Ei tuoteta jotain irrallista täysin ulkopuolelta, vaan nostetaan esiin sitä, mikä on jo olemassa.

Palvelumuotoilu pohjautuu muotoiluajatteluun, johon kuuluu oleellisesti se, että palveluja halutaan kehittää, koska ihmisten arjesta halutaan parempaa, sujuvampaa ja elämyksellisempää (Koivisto ym. 2019, 37). Monesti vastauksia näihin asioihin saadaan suoraan kysymällä, mutta ei aina. Joskus on hyvinkin vaikea nähdä miten uudella ja eri tavalla asiat voisivat olla (Tuulaniemi 2011, 73).

Muotoiluajatteluun perustuvassa kehittämisessä on tärkeää tietää, mikä on perimmäinen ongelma ja vasta sitten kehittää ratkaisu. Palvelumuotoilussa usein käytetty prosessin kuvaus on Tuplatimantti, jossa ensin etsitään ja määritellään ongelma ”Ratkaise oikea ongelma” ja sitten kehitetään ja tuotetaan lopputulos ”Ratkaise ongelma oikein”. Perinteinen palvelujen kehittäminen on perustunut olettamiseen, ratkaisemiseen ja tarjoamiseen, kun taas palvelumuotoiluprosesseja hyödyntävä kehittäminen pohjautuu ymmärtämiseen, osallistamiseen ja yhteensovittamiseen (Koivisto ym. 2019, 37, 43, 49). Tämän takia kehittämisen lopputulos on varmasti osuvampi ja tuottavampi kun hyödynnetään jälkimmäistä tapaa.

5 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin kirkastamaan kilpailuetua yrityksessä Lunni Oy, jonka tuotteenä on Lunni360–ohjelmisto huoltoliiketoiminnanohjaukseen. Lähdeaineistoon tutustuessa kävi jo ilmi, että kilpailuetu ei ole mikään yksiselitteinen asia. Kilpailuetua voidaan miettiä etsimällä omia vahvuuksia ja selvittämällä tekijöitä kilpailukentässä, jotka vaikuttavat omaan toimintaan. Tähän voi hyödyntää esimerkiksi Porterin viiden kilpailuvoiman mallia. Tässä työssä valittiin näkökulmaksi asiakaslähtöinen ajattelu, koska yritys on alusta asti kehittänyt toimintaansa perustuen asiakkaiden tarpeisiin.

Työssä mietittiin kestävän kilpailuedun rakentamista asiakkaille tuotettavan arvon näkökulmasta. Tähän liittyi luontevasti ajatus siitä, miten ihmistenväliset suhteet vaikuttavat yritysten väliseen kaupantekoon. Koska viime vuosina yritysten toimintaympäristöä ovat ravistelleet pandemia ja sota, kysyttiin myös siitä, voisiko digitalisaatio tarjota ratkaisuja selvitä muuttuvista tilanteista. Tämä näkökulma teki työstä ajankohtaisemman.

Aineistoa kerättiin puhelinhaastattelujen avulla, kysymyksiä esittäen, kuitenkin huomioiden vapaat kommentit aiheen ympärillä. Haastatteluissa pyrittiin välttämään johdattelevia kysymyksiä. Haastattelut olivat teemahaastatteluja, joita voidaan kuitenkin pitää puolistrukturoituina, johtuen ennalta mietityistä kysymyksistä. Kysymykset muotoiltiin yhteistyössä luonnosten pohjalta Lunni Oy:n edustajan kanssa. Kysymyksistä pyrittiin luomaan sellaisia, että niillä saadaan mahdollisimman relevanttia tietoa yrityksen käyttöön. Haastattelukeskustelut olivat miellyttäviä ja niissä tuli myös ilmi asioita, joita tässä opinnäytetyössä ei käsitellä. Nekin ovat kuitenkin arvokasta aineistoa Lunni Oy:lle, kun halutaan kehittää toimintaa paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

Kun tehdään laadullista tutkimusta, on syytä tarkastella tulosten validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin mittausmenetelmä kuvaa mitattavan ilmiön sitä ominaisuutta mitä halutaan tutkia (Tilastokeskus 2022a.) Reliabiliteetilla tarkoitetaan miten luotettava ja toistettava tutkimuksen tulos on (Tilastokeskus 2022b.) Haastatteluilla saatiin hyvin kuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Koska kysymykset olivat avoimia, ne olivat enemmänkin keskustelun omaisia, ja vastauksiksi saatiin myös sellaisia asioista, joita ei suoraan osattu kysyä. Haastateltavia oli viisi, ja ne oli valikoitu osittain myös sen perusteella, että henkilö osasi ja halusi kertoa toiminnastaan laajasti ja vaivattomasti. Haastateltavien määrä oli pieni, ja suuremmalla haastateltavien määrällä olisi voitu saada vielä jotain sellaista tietoa, jota nyt ei vielä saatu. Vaikka samat vastaukset alkoivat toistua heti lähes jokaisen kysymyksen kohdalla, ei voida tehdä johtopäätöstä, että tulokset olisivat yleistettävissä laajemmin. Tutkimuksen tulosta voidaan käyttää suuntaa antavana sekä ideoinnin ja jatkokehityksen pohjana.

Lähdeaineiston ja haastattelujen pohjalta syntyi näkemys, että kestävästä kilpailuetua kannattaa lähteä rakentamaan asiakkaalle syntyvän arvon ja ihmisläheisen toimintatavan kautta. Jos tuotetta tai palvelua kehitetään vain sen perusteella, että verrataan omaa tuotetta kilpailijan tuotteeseen, voidaan saada aikaan tilanne, jossa kilpailijat yrittävät ylittää toistensa tuotteet ja eivät keskity siihen, mitä heidän omat asiakkaansa arvostavat. Sen sijaan keskittymällä omaan tuotteeseen ja siihen mitkä ovat yrityksen omat vahvuudet suhteessa asiakkaan kokemaan arvoon, voidaan saavuttaa kilpailuetua, joka on kestäväällä pohjalla. Nämä asiat ovat Lunni Oy:n selkeitä vahvuuksia, joita kannattaa vaalia ja jalostaa myös jatkossa.

Lähteet

- Aho, J. 2016. Johtamisen ja markkinoinnin esittelyvideo 29.12.2022. Saatavissa www.youtube.com/watch?v=8MgjewHFmtg
- Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi – Tuotteista ideastasi menestyjä. Helsinki: Alma Talent
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Digitaalinen Helsinki. Mitä digitalisaatio tarkoittaa? Viitattu 2.1.2023. Saatavissa <https://digi.hel.fi/esittely/mika-digi/>
- Garlo-Melkas, N. 2022. Ennakointi minimoi yllättävät viat ja tuotannon katkokset. Promaint -kunnossapidon ja tuotannon erikoislehti 2/2022. 10–14.
- Hakala, J. 2022. Hyvä, parempi, valmis – opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.
- Ilkka, H-R. & Vierula, M. 2022. Aava & Bang webinaari: Kilpailuetu strategian ja brändin kivijalkana. 14.9.2022. Viitattu 26.11.2022. Saatavissa rajoitetusti https://vimeo.com/751147746/406fb78503?utm_campaign=Webinaari%3A%20Kilpailuetu%20strategian%20ja%20br%C3%A4ndin%20kivijalkana&utm_medium=email&_hsmi=227400095&_hsenc=p2ANqtz-8jZ_Q_d69-yIYdvxGRyS3lXrrAfXvm_A8Df1JjH5MDrkU0SZtBQU7E6mbxsTLuUYwH5wIMjQhK5leSmrRZngboFmpM7KYYXIGtzK6IC3GRU47ILcw&utm_content=227400095&utm_source=hs_automation
- Jasiulewicz-Kaczmarek, M. 2018. Identification of maintenance factors influencing the development of sustainable production processes - A pilot study. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. Viitattu 9.12.2022. Saatavissa rajoitetusti: <https://discovery.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=517edbd0-03f8-354f-bcde-908771842c45>
- Kamensky, M. Menestyksen timantti. 2015. Helsinki: Talentum
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.
- Lunni Oy verkkosivut. Viitattu 18.9.2022. Saatavissa <https://lunni.fi/>

- Mattila, J. Pajarinen, M. Seppälä, T. Vallin, V. Bützow, A. Hynönen, K. Puittinen, M. 2022. Digibarometri 2022: Digivihreä siirtymä. Helsinki: Taloustieto Oy. Viitattu 9.12.2022. Saatavissa <https://www.etla.fi/julkaisut/muut-julkaisut/digibarometri-2022-digivihrea-siirtyma/>
- Pentikäinen, M. 2022. Yrittäjägallup: Sota koettelee pk-yrityksiä yhä laajemmin. Viitattu 13.9.2022. Saatavissa <https://www.yrittajat.fi/tiedotteet/yrittajagallup-sota-vaikuttaa-yrityksiin-yha-laajemmin/>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.12.2022. Saatavissa https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html
- Salonen, V. & Toikkanen, P. 2014. Selittävä tekijä - ihmistietoisuus liiketoiminnassa. Helsinki: Docendo
- Tilastokeskus. 2022b. Reliabiliteetti. Viitattu 13.12.2022. Saatavissa <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>
- Tilastokeskus. 2022a. Validiteetti. Viitattu 13.12.2022. Saatavissa <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J., 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Vierula, M. 2021. Löydä kilpailuetusi käsikirjastrategian ja brändin kehittämiseen. Helsinki: Kauppakamari
- VTT. 2021. Pk-yritykset haluttomia investoimaan uuteen teknologiaan – vetoapua on tarjolla. Viitattu 9.12.2022. Saatavissa <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/pk-yritykset-haluttomia-investoimaan-uuteen-teknologiaan-vetoapua-tarjolla>
- Välisalo, T. & Nissilä, M. 2022. Vastuullisuus kunnossapitopalvelujen kilpailutekijänä. Viitattu 9.12.2022. Saatavissa <https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/vastuullisuus-kunnossapitopalvelujen-kilpailutekijana#ref1>

Liite 1: Teemahaastattelun runko ja kysymykset

1. Kustannusten pienentäminen muuttuvissa maailmantilanteissa (pandemia ja Ukrainan sota)
 - Voiko digitaalisista työkaluista olla hyötyä kustannusten pienentämisessä muuttuvissa maailmantilanteissa?
 - Käytetäänkö paljon aikaa moninkertaiseen kirjaamiseen?
 - Ajan ja palkkakulujen säästö?
2. Ympäristönäkökulma – päästöjen vähentäminen, ilmastotavoitteisiin pääsy
 - Voiko digitaalisista työkaluista olla hyötyä, kun halutaan vähentää päästöjä ja kulkea kohti ympäristöystävällisempää liiketoimintaa?
 - Vaikuttaako säännöllinen huoltaminen koneiden käyttöikään?
 - Huoltovarmuus ja tietoturva?
 - Voiko ympäristöystävällisyys olla asiakasyrityksen myyntivaltti, jota digitaalinen työväline voisi tukea?
3. Tarvenäkökulma (ohjelmisto vs excel tai paperi)
 - Mikä on asiakkaan tarve?
 - Mitkä ovat 3 tärkeintä asiaa, jotka vaikuttavat siihen, miten huoltoja hallinnoidaan?
 - Mitä esteitä voi olla digitaalisen työvälineen käyttöönotolle?
4. Asiakasarvonäkökulma
 - Mitkä asiat tuovat asiakkaalle eniten arvoa?
 - Mitkä ovat 3 tärkeintä asiaa, jos mietitään digitaalista työvälinettä?
 - Mitä asioita arvostaisit eniten valitessasi työvälinettä huoltoliiketoiminnan ohjaukseen?
5. Ihmistietoinen näkökulma
 - Mitkä asiat ratkaisevat digitaalisen työvälineen toimittajaa valitessa?
 - Onko ihmisillä ja kommunikaatiolla merkitystä vai merkitseekö vain tuotteen tekniset ominaisuudet? Käyttäjäkokemus?
 - Miksi he valitsi(si)vat meidät tai kilpailijamme?