Kulttuuri

Ohje: lue taulukon väittämät itseksesi ja rastita kohta (A, B tai C), jolle itse sijoittaisit yrityksen.

Lopuksi käydään yhdessä keskustelu tuloksesta. Mitkä kohdat mietityttivät eniten? Onko arvioissa eroja ja mistä ne syntyvät?

1. KÄSITYS YRITYKSEN PERUSTEHTÄVÄSTÄ

A	Yrityksen tärkein tehtävä on tuotteiden myynti ja/tai valmistus.
B	Tuotteiden valmistus ja aftersales-palvelut ovat molemmat yhtä tärkeitä yrityksessä. Ne toimivat omina liiketoiminta-alueinaan. Joskus on sisäistä kitkaa näiden välillä.
C	Yrityksen tärkein tehtävä on ratkaista asiakkaiden ongelmia ja osallistua asiakasarvon luontiin. Oman yrityksen eri toiminnot ovat yhtenäisiä ja tukevat toisiaan.

2. LAATUARVOSTUKSET

A	Arvostamme ensisijaisesti yrityksen tuotteen laatua ja/tai tuotantomääriä ja/tai tuotantoteknologiaa.
B	Arvostamme sekä palvelujen että tuotteen laatua (ja tuotantomääriä) mutta yrityksessä on erilaisia mielipiteitä.
C	Arvostamme ensisijaisesti laadukkaita palveluja, joissa tuote on keskeisenä osana, sekä kykyä ratkaista asiakkaan ongelmia ja/tai tuottaa asiakasarvoa.

3. HENKILÖKUNNAN ROOLI

A	Ei ole täysin selvää kuka meillä kehittää palveluja / palvelujen kehittämistä ei arvosteta erityisemmin.
B	Työtä elinkaaripalvelujen ja muiden palvelujen kehittämisessä pidetään arvossa ja tiedetään kuka sitä tekee, mutta yrityksessä ei olla yhtä mieltä sen tärkeydestä.
C	Yrityksessä tiedetään ketkä tekevät työtä palvelujen kehittämiseksi ja pidetään palvelujen kehittämistä suuressa arvossa.

4. USKOMUKSET KILPAILUKYVYSTÄ

A	Huipputuotteet ja/tai tuotantoteknologia takaavat kilpailukykymme myös tulevaisuudessa.
B	Tuote/tuotantotapa on yrityksemme kilpailukyvyn tärkein tukijalka myös tulevaisuudessa, mutta palvelutkin antavat meille tiettyä kilpailuetua.
C	Asiakkaan ongelmien ratkaiseminen ja/tai hyödyn tuottaminen asiakkaalle on kilpailukykymme avain. Tuote on osa kokonaispalvelua, jonka toimitamme asiakkaalle.

5. KOKEMUKSET PALVELUJEN KEHITTÄMISESTÄ

A	Palveluliiketoiminta ei ole tärkeää, mutta kehitämme "after sales" -palveluja, koska tuotteiden myynti edellyttää sitä.
B	Palvelujen kehittäminen on tapa sitouttaa asiakkaita, tehostaa tuotemyyntiä. Palvelut ovat myös kasvun väline.
C	Palvelujen kehittäminen on olennaista asiakkaan kokonaishyödyn varmistamisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä.

6. RESURSSIT

A	Palvelujen tarjoaminen ja kehittäminen on lähinnä "välttämättömän paha", emme panosta siihen enempää kuin on pakko.
B	Panostamme palvelujen kehittämiseen, mutta emme ehkä niin paljon kuin asiakkaat tai liikekumppanit odottavat.
C	Panostamme palvelujen kehittämiseen ja tarjoamiseen riittävästi. Palvelutuotteiden kehittäminen onnistuu näillä resursseilla.

7. AMMATILLINEN IDENTITEETTI

A	Ammattilaisiamme motivoi tuote ja/tai tuotantoteknologia ja siihen liittyvä osaaminen, joka koetaan vahvaksi.
B	Ammattilaisemme ovat huomanneet, että osaamistamme voidaan hyödyntää myös palveluissa, mutta uudenlaiset vaatimukset aiheuttavat epävarmuutta / tyytymättömyyttä.
C	Ammattilaisiamme innostaa asiakkaan ongelmien ratkaiseminen ja/tai asiakkaan liiketoiminnan tukeminen. Uutta osaamista kehitetään koko ajan.

Palveluliiketoiminnan ymmärrys

1. PALVELUTARJOAMAN ROOLI LIIKETOIMINNASSA

A	Palveluja on, mutta ne eivät muodosta yhtenäistä tarjoamaa.
B	Palvelutarjoamaa on kehitetty ja se kytkeytyy tuotekeskeisiin liiketoimintamalleihin.
C	Palvelut ja fyysiset tuotteet muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden. Kokonaistarjoama sisältää tuotteet ja palvelut.

2. LIIKETOIMINTAMALLIT

A	Tunnemme erilaisia teollisuuden palveluliiketoiminnan malleja, mutta emme vielä sovella niitä itse.
B	Olemme arvioineet ja vertailleet sisäisesti erilaisia palveluliiketoimintamalleja. Joitain kokeiluja on tehty.
C	Tarjoamme useita palvelutuotteita ja niille on kehitetty liiketoimintamallit. Palvelutuotteita kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa saatujen kokemusten perusteella.

3. PALVELUJEN HINNOITTELU

A	Palvelut hinnoitellaan kustannusperustaisesti tuotteiden myynnin yhteydessä osana kokonaiskauppaa.
B	Palvelut on hinnoiteltu erikseen, mutta kustannuksia on vaikea saada siirrettyä asiakkaalle.
C	Palvelut hinnoitellaan asiakkaan saaman lisäarvon perusteella.

4. PALVELUTARJOAMAN JA LIIKETOIMINTAMALLIN SUHDE

A	Palvelujen asema liiketoiminnassamme on vielä haussa.
B	Palvelutarjoamien ja tuotekeskeisten liiketoimintamallien välillä on yhtymäkohtia.
C	Palvelutarjoamat ja tuotekeskeiset liiketoimintamallit on yhteen sovitettu liiketoiminnassa; kokonaistarjoama sisältää tuotteet ja palvelut.

5. PALVELUJEN ANSAINTAMALLIT

A	Käytössä on yksi palvelujen ansaintamalli.
B	Erilaisia palvelujen ansaintamalleja on vertailtu.
C	Palvelujen ansaintamalleja on useita ja palvelut ovat yritykselle kannattavia.

6. VASTUU TAVOITTEISTA

A	Palveluliiketoiminnan tavoitteet eivät ole selkiytyneet. Palveluliiketoiminnan kehittäminen ei ole selkeästi kenenkään vastuulla.
B	Palveluliiketoiminnan tavoitteet on mietitty osaksi yrityksen liiketoimintatavoitteita. Avainhenkilöt ymmärtävät roolinsa palveluliiketoiminnan suhteen.
C	Palveluliiketoiminnan tavoitteet koskevat koko yrityksen henkilöstöä. Kaikki yrityksessä tietävät, mitä palveluliiketoiminta tarkoittaa oman työn kannalta.

Johtamiskäytännöt

1. TOIMINNAN ORGANISOINTITAPA

A	Toiminta on organisoitu tuotteen, tuotantoprosessin tai teknologian mukaan.
B	Toiminta on organisoitu perinteisesti mutta rinnalle haetaan läpileikkaavia ja verkostomaisia ohjauksen tapoja.
C	Koko organisaation toiminta on integroitua ja sitä johdetaan asiakasarvon kautta, esim. markkinalähtöisesti ja arvoketjupohjaisesti.

2. VASTUUNJAKO

A	Meillä on selvästi määritellyt toimintoihin perustuvat vastuualueet, määritellyt toimintatavat, tarkat osatavoitteet ja mittarit.
B	Tunnistamme tarpeen kehittää joustavampaa toimintamallia. Kokonaistavoitteet on asetettu, mutta toteutustapa, mittarit ja vastuut ovat vielä osin epäselviä.
C	Meillä on selkeä visio, yhteiset tavoitteet sekä joustavat toimintatavat ja vastuut.

3. JOHTAMISJÄRJESTELMÄ

A	Johtamis- ja kannustinjärjestelmämme perustuu vastuualueisiin.
B	Tiedostamme, että johtamis- ja kannustinjärjestelmämme kaipaisivat uudistamista, mutta uudet ratkaisut vielä puuttuvat.
C	Johtamis- ja kannustinjärjestelmillämme tuetaan asiakasarvosuuntautuneisuutta ja sisäisiä verkostoja.

4. SISÄINEN VIESTINTÄ

A	Meillä on toimintokohtaiset tiedotus-, viestintä- ja kokouskäytännöt.
B	Olemme lisänneet yhteistoimintaa ja verkostoitumista. Uusia tiedotus-, viestintä- ja kokouskäytäntöjä on vähitellen otettu käyttöön.
C	Meillä on yhteistoimintaa ja verkostoitumista luontevasti tukevat tiedotus-, viestintä- ja kokouskäytännöt.

5. ASIAKASLUPAUKSET

A	Asiakaslupaukset ja niiden toteuttamisen tavat vaihtelevat merkittävästi liiketoiminta-alueen mukaan.
B	Asiakaslupauksia ja niiden toteuttamista vertaillaan eri alueilla ja vaihdetaan tietoja. Pyrimme tunnistamaan myös asiakasarvoon perustuvia segmenttejä.
C	Meillä on yhteiset / yhteensopivat asiakaslupaukset. Meillä on yhdenmukainen käsitys siitä, miten asiakaslupaukset täytetään eri liiketoiminta-alueilla.

6. PALVELULIIKETOIMINNAN TARPEEN PERUSTELU

A	Tarve kehittää palveluliiketoimintaa ja käyttää siihen resursseja ei ole meillä yleisesti hyväksytty.
B	Palveluliiketoiminnan tarpeellisuudesta ollaan yksimielisiä, mutta resurssien käytöstä ja priorisoinnista on eriäviä näkemyksiä.
C	Palveluliiketoiminnan tärkeys ja tarve käyttää sen kehittämiseen riittävästi resursseja on yleisesti hyväksytty yrityksessämme.

Kehityskäytännöt

1. IMPULSSI KEHITYKSEEN

A	Kehitämme palveluja satunnaisesti, lähinnä yksittäisten asiakasvaatimusten ohjaamana.
B	Keräämme systemaattisesti asiakastietoa ja -kokemusta, mutta palvelujen kehittämisessä lähtökohtana ovat yleensä omat nykyiset resurssimme.
C	Etsimme aktiivisesti ideoita uusiin palveluihin myös yrityksen ulkopuolelta. Palvelujen kehittämistä ohjaa ymmärrys asiakkaasta (ja asiakkaan liiketoiminnasta).

2. KEHITYSTAVOITTEIDEN ASETTAMINEN

A	Palvelujen kehittämisen tavoitteet ovat tuotekohtaisia.
B	Palvelujen kehittäminen on eriytetty omaksi tavoitteekseen.
C	Palveluliiketoiminnan kehitystavoitteet on määritelty koko yrityksen näkökulmasta.

3. YHTEISTYÖ PALVELUIDEN KEHITTÄMISESSÄ

A	Palveluja kehitetään tuoteryhmittäin.
B	Palvelujen kehittämiseen etsitään ideoita laajasti koko yrityksessä. Toisinaan osoittautuu, että palvelujen kehittämisessä on tehty päällekkäistä työtä.
C	Palvelut kehitetään asiakassegmenttien mukaan. Tietoa ja kokemuksia voidaan siirtää segmentiltä toiselle.

4. KEHITTÄMISEN PAINOPISTE – JA TAPA

A	Tuotesuunnittelussa ei vielä hyödynnetä tuotteen elinkaaren ajalta kertyvää tietämystä. Palvelujen kehittäminen on tapauskohtaista eikä kovin systemaattista.
B	Teknologiatuotteiden suunnittelussa ja kehittämisessä otetaan peruspalvelu huomioon (esim. huollettavuus). Palveluja kehitetään teknologiatuotteiden tapaan.
C	Tuotteiden ja palvelujen kehittäminen on sulautettua ja asiakasarvolähtöistä. Uusia palveluita kehitetään systemaattisesti yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

5. VASTUUN KOKEMINEN

A	Palvelukehitys on meillä lähinnä after sales- organisaation vastuulla.
B	Tiedämme, että palvelukehityksessä pitäisi hyödyntää laajasti koko organisaation osaamista ja kertyvää asiakastietoa, mutta vastuut koetaan epäselviksi.
C	Kaikki yrityksessä kokevat osallistuvansa asiakasratkaisujen kehittämiseen.

6. PALVELUJEN KEHITTÄMINEN ASIAKASYHTEISTYÖSSÄ

A	Haluamme, että palvelut ovat valmiita ennen kuin markkinoimme niitä asiakkaille.
B	Asiakaslähtöisyyttä on lisätty palvelujen kehittämisessä.
C	Asiakasarvosuuntautuneisuus ja skaalautuvuus ratkaisevat, kun mietimme palvelujen kehittämistä.

7. PALVELUIDEN KEHITTÄMISEN JA TUOTTEIDEN SUHDE

A	Palvelut kytkeytyvät kiinteästi omiin tuotteisiimme.
B	Lähtökohtana on, että omat tuotteemme ovat keskeinen osa asiakkaille tarjottavia ratkaisuja.
C	Voimme tarkastella kriittisesti myös omia tuotteitamme asiakkaalle tarjottavien kokonaisratkaisujen ja palvelujen näkökulmasta.

Asiakassuhde

1. ASIAKKAAN NÄKEMYKSET YRITYKSESTÄ

A	"Vahva tuotebrändi". Asiakas ei vaadi eikä arvosta palveluja tai olettaa saavansa ne tuotteen "kylkiäisinä". Kilpailutussuhde.
B	"Tuote + brändi". Osa asiakkaista on valmiita maksamaan palveluista ja odottaa saavansa niitä. Pitkäjänteisempi yhteistyösuhde.
C	"Ratkaisijabrändi". Asiakas arvostaa meitä palvelujen ja kokonaisratkaisujen tarjoajana. Asiakas arvostaa saamiaan ratkaisuja ja on valmis maksamaan niistä. Molemminpuolinen kumppanuussuhde.

2. ASIAKASVUOROVAIKUTUKSEN MOTIIVI

A	Tavoitteena on mahdollisimman suuri tuotemyynti, palvelut ovat houkuttimia.
B	Tavoitteena on asiakkaan sitouttaminen palvelukehitykseen. Pilotit eli yhteisprojektit luovat edellytyksiä kannattavalle palveluliiketoiminnalle.
C	Tavoitteena on keskinäisen luottamuksen ilmapiirin rakentaminen ja ylläpitäminen, jotta osaamisen jakaminen onnistuu. Kun päästään yhteiskehittämiseen, saadaan molemminpuolista hyötyä.

3. YMMÄRRYKSEN MUODOSTAMINEN

A	Keräämme asiakastyytyväisyystietoa ja se on asiakasymmärryksemme perusta.
B	Olemme arvioineet asiakassuhteemme ja tunnistaneet palveluliiketoiminnan kehittämisen kannalta potentiaalisimmat asiakkuudet.
C	Meillä on vakiintuneet käytännöt käsitellä tulevaisuuden tarpeita ja tavoitteita yhdessä asiakkaan kanssa. Tunnemme asiakkaan toiminnan hyvin kaikilla tasoilla.

4. YMMÄRRYKSEN TASO

A	Tunnemme asiakkaan toimintaa yleisellä tasolla. Asiakkaasta saamme pääasiassa asiakkaan itsensä toimittamia tietoja.
B	Rakennamme tavoitteellisesti ymmärrystä asiakkaan toiminnasta. Asiakaskohtaisen tiedon hankkiminen on tärkeää.
C	Asiakkaat ovat valmiita keskustelemaan kanssamme tulevaisuuden tarpeistaan ja yhteisistä kehitystavoitteista.

5. KEHITYSMAHDOLLISUUKSIEN ARVIOINTI

A	Asiakasvalitukset pannaan merkille, mutta meillä ei ole systemaattisia käytäntöjä niiden taustojen selvittämiseen tai tarvittavista kehitystoimista päättämiseen.
B	Ylläpidämme korkeaa palvelun laatua ja reagoimme valituksiin. Kykenemme muuttamaan toimintaa asiakastarpeiden muuttuessa.
C	Tartumme systemaattisesti asiakkailta tuleviin palvelujen kehittämismahdollisuuksiin ja uusiin palveluideoihin. Hyödynnämme asiakkaan toiminnassa havaitut muutokset.

6. KEHITYSMAHDOLLISUUKSIEN HYÖDYNTÄMINEN

A	Kaikki asiakkaalle tarjottavat palvelut ovat mielestämme yhtä tärkeitä, vaikka niiden todellisessa kannattavuudessa on eroja.
B	Etsimme keinoja ohjata asiakas käyttämään palveluja, jotka vapauttavat molempien resursseja ja vievät kehitystä kannattavasti eteenpäin.
C	Asiakkaille tarjottavat ratkaisut perustuvat jatkuvaan arviointiin niiden molemminpuolisesta kannattavuudesta lyhyellä tai pidemmällä aikavälillä.