



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

MIKA SILVENNOINEN
PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN JA UUSIEN PALVELUIDEN
KEHITTÄMINEN TEOLLISUUSYRITYKSESSÄ

Diplomityö

Tarkastaja: dosentti Heli Aramo-
Immonen
Tarkastaja ja aihe hyväksytty
Talouden- ja rakentamisen tiedekun-
taneuvoston kokouksessa 8. kesä-
kuuta 2016

TIIVISTELMÄ

MIKA SILVENNOINEN: Palveluiden tuotteistaminen ja uusien palveluiden kehittäminen teollisuusyrityksessä
Tampereen teknillinen yliopisto
Diplomityö, 82 sivua
Elokuu 2016
Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma
Pääaine: Yrityksen johtaminen
Tarkastaja: dosentti Heli Aramo-Immonen

Avainsanat: palvelut, tuotteistaminen, uuden palvelun kehittäminen, palvelupaketit, palvelutarjooma

Palvelut ovat nousseet yhä tärkeämmiksi osa-alueiksi teollisuusyritysten liiketoiminnassa. Teollisuusyritykset ovat alkaneet etsiä kysynnän vaihtelun tasaajaa sekä kasvua palveluliiketoiminnasta. Perinteisesti teollisuusyrityksissä palveluita on aiemmin tuotettu vain ydintuotteiden tueksi, mutta tänä päivänä niiden ympärille rakennetaan jo vakava-
raista liiketoimintaa.

Tämän diplomityön tarkoitus on selkeyttää kohdeyrityksen tällä hetkellä tarjottavia palveluita tuotteistamisen avulla. Palveluiden tuotteistamisen tarkoituksena on tehdä aineettomasta palvelusta enemmän aineellinen. Samalla se selkeyttää kaikille palvelun kanssa tekemisessä oleville henkilöille palvelun oleellimmän sisällön ja tarkoituksen. Tutkimuksen tavoite on lisätä palveluiden tasalaatuisuutta sekä niiden tietoisuutta koko kohdeyrityksen henkilöstölle. Tutkimustyön toisena pääkohtana on luoda kohdeyritykselle uuden palvelun kehittämisprosessimalli, jota voidaan hyödyntää, kun kokonaan uusia palveluita aletaan systemaattisesti yrityksessä kehittää.

Tutkimustyö on tapaustutkimus, jonka teoriaosaan syvennyttään käsitteanalyttistä tutkimusotetta hyödyntäen. Työn tavoitteiden saavuttamiseksi, tutkimustyön aiheeseen tutustuttiin kirjallisuuslähteiden avulla. Teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin palveluiden tuotteistamiseen sekä uusien palveluiden kehittämiseen liittyviin osa-alueisiin. Työn empiirinen osa sen sijaan toteutettiin paneutumalla kohdeyrityksen organisaation toimintatapoihin sekä sisäisiin prosesseihin ja sitä käsitellään toiminta-analyttisen tutkimusotteen mukaisesti.

Tutkimuksen tuloksena luotiin kohdeyritykselle kaksi erilaista prosessikaaviota sekä valmiit palvelupaketit, joita yritys voi sellaisenaan tarjota asiakkailleen. Ensimmäinen kaavio oli tuotteistamiseen liittyvä. Tämän avulla yritys voi tuotteistaa tällä hetkellä tarjottavat palvelunsa. Toinen prosessikaavio on kehitetty uuden palvelun kehittämiseen. Sen avulla kohdeyritys voi kehittää kokonaan uusia palveluita. Prosessin läpikäytään palvelut ovat samalla tuotteistettu, joten erillistä tuotteistamista ei uusille palveluille tarvitse enää toteuttaa. Kohdeyrityksen seuraavana toimenpiteenä on ottaa käyttöön palveluiden tuotteistamisprosessi sekä uuden palvelun kehittämiseen suunniteltu prosessi. Kehitettyjen prosessikaavioiden avulla kohdeyrityksen palveluista saadaan tasalaatuisempia ja selkeämpiä.

ABSTRACT

MIKA SILVENNOINEN: The productization of services and a new service development in industrial company
Tampere University of Technology
Master of Science Thesis, 82 pages
August 2016
Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management
Major: Business Management
Examiner: Adjunct Professor Heli Aramo-Immonen

Keywords: services, productization, new service development, service packages, service offering

In the businesses of industrial corporations, services have become to play more and more important role. Industrial corporations have started to search for ways to balance the variable demand as well as to achieve growth from business services. Traditionally services in industrial corporations have been invented in order to support the core products, but today a lot of financially sound businesses are already built only around the services.

The purpose of this master thesis is to clarify with productization the services that the case company is offering at the time being. The purpose of service productization is to make the intangible services more tangible. At the same time, it clarifies the most essential meaning and the contents of these services to the people who are dealing with them. The objective of this master thesis is to increase the homogeneity of services as well as the awareness of these services among those who work for the case company. Another main point of this master thesis is to create for the case company a new development process model for new services, which can be used when they start systematically developing new services.

This research study is a case study in which the theory part is immersed with taking advantage from concept analysis. To achieve the goal of the thesis, the subject of the research study was studied by literature review. The theoretical framework was focused on the different areas of service productization and new service development. The empirical part of the thesis was conducted by observing the case company's practices and inner processes. The research method of the empirical part was constructive.

As the result of this research, two different process charts were developed. Also complete service packages, which the case company can offer its clients, were developed. The first chart developed was for service productization. With this process chart, the case company can productize all the services they are offering at the moment. The second process chart was developed for new service development. With this chart, the case company can develop entirely new services. After new services have been created by using the developed process chart, services are also productized at the same time and there is no need to productize those separately. The case company's next step is to implement both developed process charts into their own processes. With the help of the developed process charts, the case company's services will become more homogeneous and well-defined.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö on saanut alkunsa elokuussa 2015, kun lähdin ulkomaankomennukselle kohdeyrityksestä Kiinan Chongqingiin. Diplomityön tekeminen noin 7000 kilometrin päässä kohdeyrityksestä osoittautui haastavaksi projektiksi. Tästä syystä haluan kiittää kaikkia yrityksessä työskenteleviä henkilöitä, jotka auttoivat minua saamaan työn valmiiksi, aktiivisesta sähköpostin vaihdannasta.

Lisäksi haluan esittää kiitokseni työn ohjaajalle, dosentti Heli Aramo-Immoselle, jonka ohjeet ja neuvot edesauttoivat työn valmistumisessa välimatkasta huolimatta. Erityiskiitoksen ansaitsee myös työni valvoja Ilpo Nummelin, joka auttoi minua ymmärtämään aiheen ja tutkimusongelman perinpohjaisesti.

Suuret kiitokset ansaitsee myös opiskelutoverini, joiden kanssa yhdessä käytyt kurssit sekä tentteihin valmistautumiset tulevat pysymään mielessäni vielä pitkään. Suuri kiitos kuuluu myös Kiinan työtovereilleni Randyille ja Tonylle (谢谢). Suurimmat kiitokset haluan kuitenkin esittää vaimolleni Sannalle ja tyttärelleni Kyllikille. Sannalle kiitos siitä, että jaksoit kannustaa minua läpi sekä opintojeni että diplomityöni ja Kyllikille siitä, että nukuית yösi hyvin ilman ylimääräisiä heräämisiä.

Chongqingissä, 26.7.2016

Mika Silvennoinen

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	2
1.2	Cimcorp Oy	3
1.3	Tutkimusongelman kuvaus, tavoitteet ja työn rajaus	4
1.4	Tutkimusmenetelmät	5
2.	PALVELUT.....	7
2.1	Mitä ovat palvelut?	7
2.1.1	Teollisuusyrityksen palvelut.....	8
2.1.2	Palvelun eri roolit.....	10
2.2	Palveluliiketoiminta	12
2.2.1	Palveluliiketoiminnan tasot	13
2.2.2	Yritysten väliset verkostot.....	14
2.3	Yhteenveto palvelut- pääluvusta	16
3.	TUOTTEISTAMINEN	18
3.1	Mitä tarkoitetaan palvelun tuotteistamisella?.....	18
3.2	Palvelun tuotteistamisprosessi.....	19
3.2.1	Palvelun määrittely	23
3.2.2	Palvelun modulointi	24
3.2.3	Palvelun konkretisointi.....	25
3.2.4	Palvelun seuranta ja arviointi	26
3.2.5	Palvelun jatkuva kehittäminen.....	27
3.2.6	Strateginen sopivuus	28
3.3	Tuotteistamisen hyödyt ja tavoitteet.....	29
3.4	Yhteenveto palveluiden tuotteistaminen- pääluvusta	32
4.	UUDEN PALVELUN KEHITTÄMINEN.....	34
4.1	NSD ”New Service Development”	34
4.2	Innovointi	36
4.2.1	Arvoinnovointi.....	38
4.2.2	Palveluinnovaatio.....	39
4.2.3	Palveluinnovaatioprosessi	41
4.3	Asiakasarvo	43
4.3.1	Asiakkaan tarpeet.....	44
4.3.2	Asiakkaan odotukset palvelusta.....	46
4.3.3	Palvelun koettu kokonaislaatu	48
4.4	Palvelun laatukuilut	49
4.5	Uuden palvelun testaaminen	52
4.6	Yhteenveto uuden palvelun kehittäminen- pääluvusta	52
5.	KOHDEYRITYKSEN NSD- JA TUOTTEISTAMISPROSESSI	54
5.1	Palvelun tuotteistamisprosessi kohdeyrityksessä	54

5.2	Kohdeyrityksen palvelutarjooma.....	56
5.2.1	Asiakaskoulutus	57
5.2.2	Järjestelmätukipalvelu.....	58
5.2.3	Huollon kokonaisvastuu.....	60
5.2.4	Huoltopalvelu	61
5.2.5	Varaosapalvelu	62
5.2.6	Takuupalvelu	63
5.2.7	Muutos- ja modernisointipalvelu	65
5.3	Palvelupaketit	66
5.4	Uuden palvelun kehittämisprosessi kohdeyrityksessä.....	69
5.5	Suosituksia kohdeyritykselle	72
6.	YHTEENVETO.....	74
6.1	Tulosten arviointi.....	74
6.2	Tutkimustyön rajoitteet.....	75
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	75
7.	LÄHTEET	77

KUVALUETTELO

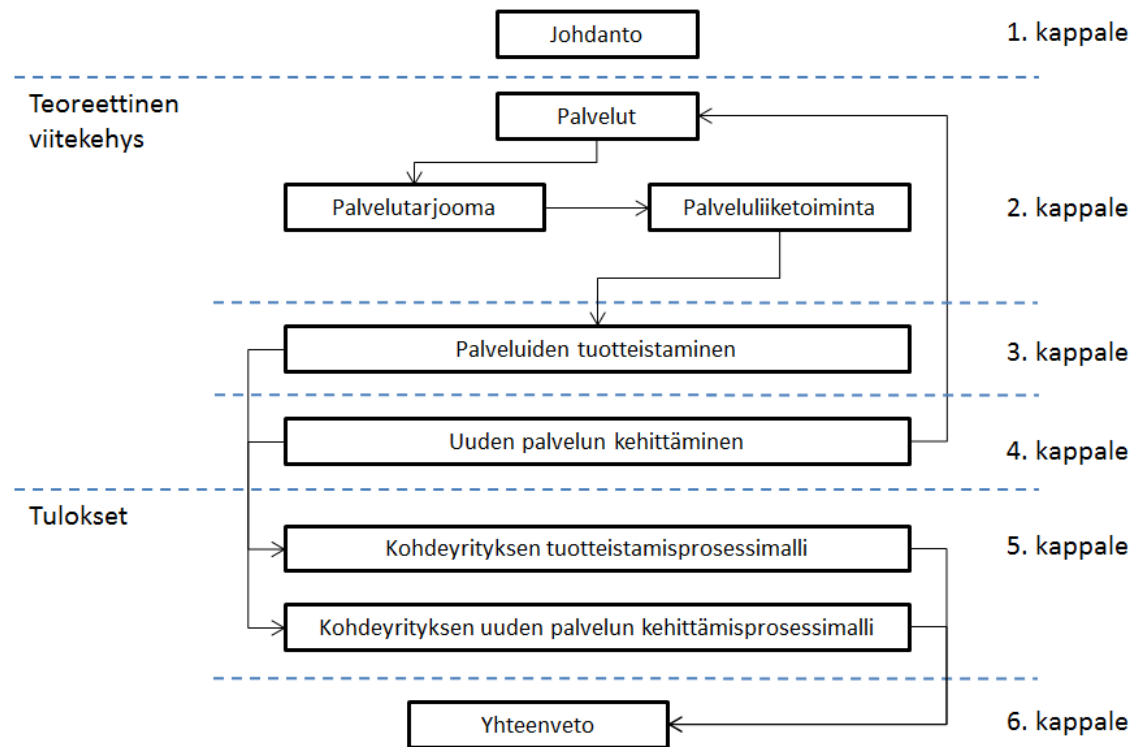
<i>Kuva 1. Diplomityön rakenne.....</i>	<i>2</i>
<i>Kuva 2. Cimcorp Oy:n tuotteita.....</i>	<i>4</i>
<i>Kuva 3. SSP- ja SSC-palveluiden vertailu.....</i>	<i>9</i>
<i>Kuva 4. Palvelupaketin sisältö.....</i>	<i>10</i>
<i>Kuva 5. Palvelutarjooma.....</i>	<i>11</i>
<i>Kuva 6. Palveluliiketoiminnan kypsyystasot.....</i>	<i>13</i>
<i>Kuva 7. Yritysten väliset verkostot: mikrotaso ja mesotaso.....</i>	<i>15</i>
<i>Kuva 8. Yritysten väliset verkostot: makrotaso ja metataso.....</i>	<i>15</i>
<i>Kuva 9. Jaakkola et al. luoma tuotteistamismalli palveluille.....</i>	<i>20</i>
<i>Kuva 10. Lehtisen ja Niinimäen malli palveluiden tuotteistamiselle.....</i>	<i>22</i>
<i>Kuva 11. Blueprinting- kaavio.....</i>	<i>24</i>
<i>Kuva 12. Palvelun jatkuvan kehityksen ja projektiluonteisen kehittämisen aikaansaama muutos.....</i>	<i>28</i>
<i>Kuva 13. NSD prosessikaavio.....</i>	<i>36</i>
<i>Kuva 14. Arvoinnovoinnin perusajatus.....</i>	<i>38</i>
<i>Kuva 15. Palveluinnovaation ulottuvuudet.....</i>	<i>40</i>
<i>Kuva 16. Palveluinnovaatioprosessi.....</i>	<i>42</i>
<i>Kuva 17. Porterin arvoketju.....</i>	<i>44</i>
<i>Kuva 18. Palvelun odotuksien tasot.....</i>	<i>47</i>
<i>Kuva 19. Palvelun koetun kokonaislaadun muodostuminen.....</i>	<i>48</i>
<i>Kuva 20. Palvelun laatuksilut.....</i>	<i>50</i>
<i>Kuva 21. Tutkimustyössä kehitetty vaiheittainen palvelun tuotteistamisprosessimalli kohdeyrityksen tarpeisiin.....</i>	<i>54</i>
<i>Kuva 22. Kohdeyrityksen palvelutarjooma.....</i>	<i>56</i>
<i>Kuva 23. Asiakaskoulutuspalvelun blueprinting-kaavio.....</i>	<i>58</i>
<i>Kuva 24. Järjestelmätukipalvelun blueprinting-kaavio.....</i>	<i>59</i>
<i>Kuva 25. Huollon kokonaisvastuupalvelun blueprinting-kaavio.....</i>	<i>61</i>
<i>Kuva 26. Huoltopalvelun blueprinting-kaavio.....</i>	<i>62</i>
<i>Kuva 27. Varaosapalvelun blueprinting-kaavio.....</i>	<i>63</i>
<i>Kuva 28. Takuupalvelun blueprinting-kaavio.....</i>	<i>64</i>
<i>Kuva 29. Muutos- ja modernisointipalvelun blueprinting-kaavio.....</i>	<i>66</i>
<i>Kuva 30. Palvelupaketti virheettömyyttä arvostaville asiakkaille.....</i>	<i>67</i>
<i>Kuva 31. Palvelupaketti toimintavarmuutta arvostaville asiakkaille.....</i>	<i>68</i>
<i>Kuva 32. Palvelupaketti käytettävyyttä arvostaville asiakkaille.....</i>	<i>69</i>
<i>Kuva 33. Kohdeyrityksen uuden palvelun kehittämisprosessi.....</i>	<i>70</i>

1. JOHDANTO

Tämän diplomityön aiheena on teollisuusyrityksen olemassa olevien palveluiden tuotteistaminen ja uusien palveluiden kehittämien. Tuotteistamisen avulla pyritään luomaan selkeämpi palvelutarjoama, jota yritys voi myydä samanaikaisesti, kun keskustellaan projektin laitetoimituksista. Yrityksellä on selkeä tilaus aiheelle, koska sen projektit ovat kasvaneet sekä sisällöllisesti että lukumääräisesti ja palveluiden osuus koko yrityksen toiminnasta kasvaa koko ajan. Yrityksellä on tällä hetkellä hyvä kuva tarjottavista palveluista, mutta palveluita ei ole määritelty riittävän selkeästi, jotta niitä osattaisiin markkinoida myyntihetkellä.

Diplomityön teoriaosuus jakaantuu neljään päälukuun. Työn koko rakenne on esitetty kuvassa 1. Ensimmäinen pääluku on johdanto tutkimustyölle. Toisessa pääluvussa käsitellään yleisesti palveluita sekä palveluihin liittyviä käsitteitä. Työn kolmannessa pääluvussa keskitytään palveluiden tuotteistamiseen. Palveluiden tuotteistamisen avulla pyritään määrittelemään palvelut riittävän selkeästi, jolloin kaikki pystyvät käsittämään ne samalla tavalla ja tiedetään, mitä ne pitävät sisällään. Jaakkolan ja muiden (2009, s. 1) mukaan yksi tuotteistamisen tavoitteista on parantaa yrityksen kilpailukykyä. Tuotteistamiseen liittyy myös modulointi, jota käsitellään tuotteistamiseen liittyvässä pääluvussa. Baldwin ja Clark (1997, s. 86) ovat omassa tutkimuksessaan todenneet, että modulointi tarkoittaa asian, tuotteen tai palvelun jakamista pienempiin osakokonaisuuksiin tai osiin, joita yhdistelemällä voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin. Kun yritys on moduloinut kaikki olemassa olevat palvelunsa, se voi tarjota niiden avulla asiakkailleen arvonlisäystä. Moduloitujen palveluiden avulla yritys pystyy luomaan asiakkailleen mielikuvan, jonka avulla asiakkaan kokema arvo lisääntyy. Lisäksi moduloitujen palveluiden avulla yritys pystyy luomaan jokaiselle asiakkaalleen niin sanotun oman palvelutarjoaman, joka luo positiivisen mielikuvan ja voi edesauttaa kaupankäyntiä. Neljännessä pääluvussa kerrotaan uuden palvelun kehittämiseen vaadituista prosesseista ja vaatimuksista. Palveluita voidaan ajatella osittain myös tuotteina ja ne vaativat kehitystyötä. Uusien palvelutuotteiden kehittämiseen on luotu yksinkertaisia prosesseja, joita esitetään kolmannessa pääluvussa. Uudet palvelut voivat tuoda uusia ulottuvuuksia yrityksen toimintaan ja näin ollen parantaa yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä.

Tutkimustyön tuloksissa, pääluvussa viisi, esitetään kohdeyritykselle kehitetyt prosessi-kaaviot palveluiden tuotteistamiselle sekä uuden palvelun kehittämiseksi. Lisäksi tuloksissa on esitetty yrityksen palvelutarjoama, joka auttaa organisaation työntekijöitä siistämään tarjottavat palvelut entistä tehokkaammin.



Kuva 1. *Diplomityön rakenne.*

1.1 Tutkimuksen tausta

Globaalit markkinavoimat ovat haastaneet asiakkaan ja tavarantoimittajan välistä suhdetta jo pitkään. Pysyvää kilpailuetua on nykypäivänä hankala saavuttaa ja ylläpitää perinteisin keinoin. Mikäli yritys on pelkästään tavarantoimittaja ja markkinoilla on kova kilpailu, huomaa toimittaja ennen pitkään hintapaineiden kasvavan. Tällaisessa suhteessa olevat ostajat pitävät hintaa merkittävänä, ellei jopa merkittävimpänä, ostoperusteena. Perinteinen toimittaja, joka on tarjonnut asiakkaan sisäisiin prosesseihin ainoastaan teknistä ratkaisua, ei suoranaisesti edistä asiakkaan arvoa luovaa prosessitukea. *Yritykset, jotka ovat saavuttaneet kilpailuetunsa pelkillä teknisillä ratkaisulla, on niiden menestyminen useimmilla teollisuuden aloilla mennyttä ja tämän suhteen vaaditaan uudistumista yrityksen koko organisaatiolta.* (Grönroos et al. 2007 s. 28)

Eri tutkimuksissa on nostettu esiin teollisuusyritysten kasvupotentiaali ja kilpailukyky, jotka tulevaisuudessa kohdistuvat enemmän ja enemmän palveluihin. On myös väitetty, että palveluvetoisen valmistuksen kehittäminen tulee olemaan yksi merkittävimmistä teollisuuden kehittämissuunnista. (Edvarsson et al. 2000., Gebauer et al. 2012, s. 131) Pelkät fyysiset tuotteet eivät pysty tarjoamaan enää riittävää kilpailuetua tuotteita valmistavalle yritykselle ja uudet kilpailukyvyyn lähteet löytyvät yhä enemmän palveluista ja ratkaisuista. (Brax & Jonsson 2009, s. 539) Valmistavan teollisuuden palvelut ja erityisesti palveluliiketoiminta on nopeasti kasvava liiketoiminta-alue teollisuusyrityksissä. (Ojasalo 2007, s. 58) Yritykset ovat alkaneet luoda yhä enemmän uusia palveluita omi-

en teollisten tuotteiden rinnalle. Täten yritykset pyrkivät takaamaan tasaisen liikevaihdon, vaikka globaali taloustilanne aiheuttaisi vaihtelua tuotteiden kysynnässä.

Valmistavassa teollisuudessa on havaittavissa muutostrendi, jossa suhtautuminen palveluihin tuotteiden lisäosina on muuttunut. Tuotteita valmistavat yritykset ovat huomanneet, että kilpailuetu sisältyy palveluiden tuottamaan arvoon. (Baines et al. 2009, s. 556) Lisäksi Kalliokoski et al. (2003, s. 9) ovat tutkimuksissaan huomanneet, että trendi arvontuotannossa on etenemässä enemmän ja enemmän kohti palveluita. On kuitenkin huomioitava, että valmistava teollisuus ja tavaroiden tuotantotalous ei ole kokonaan jäämässä merkityksettömäksi, vaan sitä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa vaurauden ylläpitämiseksi yhteiskunnassamme. Palveluyhteiskunnan myötä tuotteita valmistavien yritysten kilpailuedun saavuttaminen ja sen ylläpitäminen vaatii uusia keinoja. Pelkät tekniset ratkaisut eivät nykymaailmassa enää riitä, vaan rinnalle pitää luoda jotain uutta. Yleensä jokin uusi tarkoittaa tässä tapauksessa palveluita. Erilaiset huollot, korjauspalvelut, koulutukset ja ylläpito ovat jo yleisiä palveluita, joita valmistava teollisuus asiakkailleen tarjoaa. (Grönroos 1998, s. 26 - 28)

Grönroosin (2007, s. 29) mukaan on yleisesti uskottu, että markkinat ovat olleet jo pitkään siirtymässä palvelutalouteen. Palvelutaloudessa yritykset menestyvät, mikäli ne pystyvät tarjoamaan asiakkailleen perusratkaisujen lisäksi parempaa kokonaispalvelua kuin kilpailijat. Perusratkaisut koostuvat yrityksen tarjoamista fyysisistä tuotteista sekä ydinpalveluista. Davies et al. (2006, s. 39) käyttävät termiä integroidut kokonaisratkaisut, jotka pitävät sisällään, ei pelkästään fyysisiä tuotteita tai palveluita, vaan myös innovatiivisten tuotteiden, palveluiden ja teknologioiden yhdistelmiä. He korostavat sitä tosiasiaa, että useat menestyneet yritykset kykenevät tarjoamaan integroituja kokonaisratkaisuja pelkkien tuotteiden ja palveluiden sijaan.

1.2 Cimcorp Oy

Työn tilaajana on Ulvilassa toimiva Cimcorp Oy, joka on perustettu vuonna 1975. Yrityksen koko osakekannan omistaa vuoden 2014 osakekauppojen myötä japanilainen Murata Machinery Ltd. Cimcorpilla on pitkät perinteet automaatioalalta. Yritys toimittaa laitteita ja ohjelmistoja yksinkertaistamaan asiakkaan sisäistä logistiikkaa. Cimcorpin päätoimiala on rengasteollisuus. Tällä hetkellä yrityksen asiakkaina on neljä viidestä suurimmasta rengasvalmistajasta. Yritys toimii myös ruoka- ja juomateollisuudessa, johon yritys toimittaa erilaisia ratkaisuja tilausten käsittelyyn. Lisäksi vähittäis-, tukku-, ja verkkokauppojen tilausten käsittely on kasvanut yrityksen toiminnassa viime aikoina. Yritys on toimittanut myös Suomen ja Ruotsin posteille robotit helpottamaan postin lajittelua postien jakelukeskuksiin. Lisäksi yritys toimittaa pienempiä robottisovelluksia eri teollisuuden aloille. (Yrityksen sisäinen materiaali)

Yritys toimittaa siis portaalirobotteja ohjelmistoinen avaimet käteen periaatteella, jotka nopeuttavat asiakkaiden materiaalivirtoja. Yrityksen tuotteita on esitetty kuvassa 2. Yri-

tyksen oma ohjelmisto, Warehouse Control Software, sen sijaa takaa asiakkaille tehokkaamman materiaalin jäljitettävyyden ja tuotetiedon hallinnan. Nykypäivän asiakkaille laatu on yhä tärkeämpi osa liiketoimintaa, joten robotit luovat arvoa juuri tähän näkökulmaan, niiden toistettavuuden ansiosta. Yrityksen projektien koko ja määrä ovat kasvaneet viime vuosina. Yritys on lanseerannut vuonna 2015 Dream Factory- konseptin, jonka tarkoitus on toimittaa koko tuotantolaitos alusta loppuun Cimcorpin kautta. Koska yritys ei valmista kaikkia tarvittavia laitteita koko tehtaan tarpeisiin, toimii se integraattorina asiakkaalle. Integraattorina toimiminen on kasvattanut yksittäisten projektien laajuutta yrityksen sisällä. (Yrityksen sisäinen materiaali)



Kuva 2. Cimcorp Oy:n tuotteita. (Yrityksen sisäinen materiaali)

Cimcorp työllistää Ulvilassa noin 250 henkilöä. Koko henkilöstöstä noin kaksi kolmasosaa on insinöörejä. Cimcorp on globaali yritys, joka on toimittanut laitteita jo 40 maahan. Liikevaihto vuonna 2015 oli 55 miljoonaa euroa, joista palveluiden osuus oli 5,3 miljoonaa euroa eli 9,6 prosenttia koko liikevaihdosta. (Yrityksen sisäinen materiaali)

1.3 Tutkimusongelman kuvaus, tavoitteet ja työn rajaus

Työssä pyritään vastaamaan yhteen päätutkimuskysymykseen (numero 1) sekä kahteen alatutkimuskysymykseen (numerot 2 ja 3). Alakysymysten avulla pyritään vastaamaan tarkemmin päätutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymykset ovat:

1. *Miten kohdeyrityksen palvelut tulee tuotteistaa?*
2. *Miten kohdeyrityksen nykyiset palvelut tulee yhdistää palvelupaketeiksi?*
3. *Kuinka luodaan kokonaan uusia palveluita ja mitä resursseja se yritykseltä vaatii?*

Työn tavoitteena on tuotteistaa kohdeyritykset palvelut, jolloin myyntiprosessin yhteydessä niitä on selkeämpi esittää asiakkaille. Tavoitteena on luoda myyjien hyödynnettäväksi pohjamateriaali, jossa esitetään moduloitua ja tuotteistettua yrityksen tarjoamat

palvelut. Palveluiden tuotteistamisella pyritään parantamaan palveluiden tehokkuutta, laatua sekä helpottamaan palveluiden viestintää ja myyntiä. Palveluiden moduloinnin avulla myyntimateriaalia voidaan muokata asiakaskohtaisesti ilman suuria resursseja. Lisäksi yrityksen myyntihenkilöstön on helpompi myydä palveluita, kun hänellä on selkeä ymmärrys tarjottavista palveluista. Työn yksi merkittävimmistä tavoitteista on kuvata ja määrittää yrityksen palvelut siten, että palveluiden tarjoama lisäarvo ja asiakkaalle tuoma hyöty tulevat selvästi esille. Työn tarkoituksena on myös selvittää, miten yrityksen olemassa olevat palvelut olisi järkevää moduloida ja tuotteistaa palvelupaketeiksi, jotta yrityksen kilpailukyky kilpailijoihin nähden säilyy vähintään ennallaan.

Uuden palvelun kehittämisosan myötä, työn tavoitteena on tarjota kohdeyritykselle selkeä prosessimalli, jonka avulla kokonaan uusia palveluita voidaan kehittää. Lisäksi tavoitteena on nostaa esille mahdollisia uusia palveluita, jotka eivät ole yrityksen nykyisessä palvelutarjoomassa. Työ antaa tilaajalleen selkeän käsityksen palveluista, niiden tuotteistamisesta, moduloinnista ja hyödyistä, joiden avulla se auttaa koko organisaatiota ymmärtämään palveluiden tärkeyden paremmin. Lisäksi työn tilaaja saa selkeän käsityksen siitä, miten uusia palveluita voidaan alkaa kehittää ja mitä se organisaatiolta vaatii.

Diplomityö rajataan tuotteistamisen osalta koskemaan kohdeyrityksen nykyisiä, jo olemassa olevia palveluita. Tuotteistamisprosessiin liittyy myös hinnoittelu, joka on jätetty käsittelemättä tässä työssä. Työn toisen osan, uuden palvelun kehittämisen, tarkoitus on luoda selkeä prosessi kohdeyritykselle, jonka avulla voidaan jatkossa ryhtyä luomaan täysin uusia palveluita. Tässä työssä ei siis pyritä luomaan uusia palveluita yritykselle, vaan selvittää oikeat työkalut uusien palveluiden luomiseen yrityksen sisäiseen käyttöön.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus jakaantuu kahteen osa-alueeseen. Työn ensimmäinen osa on teoreettinen viitekehysosa, jossa tarkastellaan tutkimuksen aiheeseen liittyvää teoriaa yleisellä tasolla. Työn toinen osa on empiriaosa, jossa liitetään tutkittu teoria kohdeyrityksen käytäntöihin. Tämän vuoksi työssä käytetään kahta eri tutkimusotetta, toiminta-analyyttistä ja käsiteanalyyttistä. Käsiteanalyyttistä tutkimusotetta käytetään työn ensimmäisessä osassa eli sen mukaisesti muodostetaan tutkimuksen teoreettisen viitekehys. Tutkimuksen empiriaosassa käytetään hyväksi toiminta-analyyttistä tutkimusotetta.

Tutkimustyön aiheena on palveluiden tuotteistaminen, joka on työn tilaajalle melko uusi termi. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että työn tilaaja saa selkeän käsityksen uudesta ilmiöstä. Käsiteanalyyttisen tutkimusotteen tavoitteena on muodostaa käsitejärjestelmiä. Käsitejärjestelmät voivat esimerkiksi tarkoittaa ilmiöiden kuvaamista. Käsitejärjestelmän ei tarvitse olla kokonaan uusi, vaan se voi olla jo olemassa olevan kehittyneempi versio. On kuitenkin huomioitava, että käsitejärjestelmän tulee palvella jotain tehtävää,

tarkoitusta tai muuten ilmaistua tarvetta. (Olkkonen 1994, s. 64) Tämän tutkimustyön teoreettinen viitekehys muodostuu palveluista, niiden tuotteistamisesta sekä uuden palvelun kehittämistä. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan edellä mainittujen asioiden välisiä keskinäisiä vaikutuksia.

Tutkimuksen ongelman ratkaisu esitetään työn empiriaosuudessa, jossa tutkimusotteena käytetään toiminta-analyyttistä tutkimusotetta. Tyypillisesti toiminta-analyyttinen tutkimusote pyrkii taustalla olevan hermeneuttisen tieteenkäsityksen mukaan ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ongelmaa. Toiminta-analyyttistä tutkimusotetta käytetään yleensä tutkimuksiin, joissa aiheena ovat yrityksen sisäiset prosessit, ihmiset ja ihmisten tavoitteet. Toiminta-analyyttisellä tutkimusotteella tehdyt tutkimukset käsittelevät usein yrityksen toimintaa, päätöksentekoprosessia, johtamista tai kehitys- ja muutosprosesseja. Tutkimusotteella saatavat tulokset ovat useimmiten uusia hypoteeseja, teorioita tai muutos- ja kehitysprosessien kuvauksia. Lisäksi tuloksissa voidaan esittää tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä aikaansaatuja muutoksia tai muutoksiin tähtääviä tavoitteita. (Olkkonen 1994, s. 72 - 73)

Tämä diplomityön tutkimus on tapaustutkimus. Tutkimus on yleensä tapaustutkimus, jos joudutaan vastaamaan kysymyksiin ”miten” tai ”miksi”, ja kun tutkimuksen kohteena on ainoastaan yksi organisaatio. Ghaurin ja Gronhaugin (2010, s. 109 - 110) mukaan tapaustutkimusta voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä, kun tutkimuksen aiheena olevaa ilmiötä on vaikea tutkia sen todellisen ympäristön ulkopuolella. Samaa ajattelua käyttää Yin (2009, s. 18) omassa teoksessaan, jossa tapaustutkimuksessa tutkitaan todellisia nykyajan ilmiöitä, joiden asiayhteys ei ole selkeä. Lisäksi tapaustutkimuksen menetelmiä voidaan hyödyntää, kun tutkittavat konseptit ja muuttujat ovat vaikeasti muutettavissa määrälliseen muotoon. Tämän vuoksi tapaustutkimus on hyödyllinen eri teorioiden testaamiseen ja kehittämiseen. Tapaustutkimuksen tieto kerätään usein raporttien, kohdeyrityksen työntekijöiden haastatteluiden ja primaaristen kirjallisuuslähteiden avulla. (Ghauri & Gronhaug 2010, s. 109 - 110)

Tapaustutkimuksen runko koostuu neljästä vaiheesta (*”drift”, ”design”, ”prediction”, ”disconformation”*). Ensimmäisessä vaiheessa tutkija tutustuu tutkimuksen aiheeseen kvalitatiivisten lähteiden avulla ja selvittää aiheeseen liittyviä käsitteitä ja termistöä. Seuraavassa vaiheessa määritellään menetelmät, miten tiedot tutkimukseen kerätään ja mitkä ovat sen tavoitteet ja rajoitukset. Tapaustutkimuksen kolmannessa vaiheessa tutkija antaa suosituksia kohdeyritykselle ja pystyy perustelemaan ne ensimmäisen vaiheen tiedonkeruun avulla. Viimeinen vaihe on johtopäätöksien teko. Siinä tutkija arvioi omaa tutkimustaan ja sitä, vastaako tutkimuksen tulokset sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tutkija voi halutessaan antaa uusia jatkotutkimusehdotuksia kohdeyritykselle omaan tutkimukseensa liittyen. (Ghauri & Gronhaug 2010, s. 111 - 112)

2. PALVELUT

Työn toisessa pääluvussa selvitetään, mitä tarkoitetaan palvelulla ja mistä eri asioista se koostuu. Palvelu määritelmänä voidaan tulkita hieman eri tavoin. Tähän päälukuun on kerätty eri tutkijoiden määritelmiä palveluista. Lisäksi lukijalle selvitetään tarkemmin, mitä tarkoitetaan teollisuusyrityksen palveluilla sekä minkälaisia rooleja ja tasoja palvelut sisältävät. Tässä pääluvussa paneudutaan tarkemmin myös palvelutarjooman teoreettiseen aineistoon sekä palveluliiketoiminta määritelmään. Edellä mainittujen käsitteiden avulla lukija ymmärtää, millainen merkitys palveluilla on teollisuusyrityksen liiketoimintaan.

2.1 Mitä ovat palvelut?

”Palvelu on prosessi, joka koostuu aineettomien toimintojen sarjasta. Toiminnot ovat ratkaisuja asiakkaan ongelmiin ja ne tuotetaan asiakkaan ja palvelun tuottajan välisessä vuorovaikutuksessa.” (Grönroos 2010, s. 76)

Palvelu on monimutkainen asia, koska niitä on niin monenlaisia. Tämän vuoksi palvelun määrittäminen yksiselitteisesti on vaikeaa. Palveluita voidaan määritellä hieman eri tavoin, mutta eri lähteistä kootuista määritelmistä voidaan nostaa esille yhteisiä piirteitä. Tällaisia piirteitä ovat aineettomuus, asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin, palvelun prosessi- ja toimintomaisuus sekä katoavaisuus, ainutkertaisuus ja vaihtelevuus. (mm. Jaakkola et al. 2009, s. 1; Brax 2007, s. 9; Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 9; Lämsä & Uusitalo 2002, s. 17).

Palvelu on *aineeton*, koska sitä ei voi nähdä, koskea tai kokeilla ennen ostotilannetta. Asiakkaan vastuulle jää päättelyminen palvelun ominaisuuksista, sen fyysisistä vihjeistä ja aineellisesta todistusaineistosta, joita palveluntarjoaja asiakkaalle välittää. Mikäli palvelusta ei ole tarjolla mitään fyysistä todistusaineistoa, joutuu asiakas luomaan mielikuvan palvelusta kokonaan vihjeiden avulla, joita ovat muun muassa henkilökunnan käytös ja palvelussa käytettävät laitteet. Muokkaamalla aineellisia palvelun tekijöitä, voidaan vaikuttaa asiakkaan mielikuviin ja odotuksiin. (Lämsä & Uusitalo 2002, s. 17-18; Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 9)

Palvelu on *ainutkertainen*, koska se katoaa kuluttamisen jälkeen. Palvelua ei voida varastoida, säilyttää, myydä edelleen tai palauttaa, vaan se käytetään juuri sillä hetkellä kun palveluntarjoaja sen tuottaa asiakkaalleen. Tämä asetelma vaatii yrityksiltä palveluiden kysynnän ennakoimista sekä sellaisten keinojen löytämistä, joiden avulla kysynnän vaihteluihin voidaan vaikuttaa. Palvelun palauttamisen mahdottomuus edellyttää

yrityksiltä, että palveluprosessin aikana tapahtuvat epäonnistumiset pitää pystyä kompensoimaan oikein, koska palveluprosessi vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemaan laatuun. (Lämsä & Uusitalo 2002, s. 18; Grönroos 2010, s. 81 - 82)

Jokainen palveluprosessi on erilainen tapahtuma, jonka vuoksi ne ovat *vaihtelevia*. (Ylikoski 2001, s. 26) Palveluita suorittavat viime kädessä ihmiset, jonka vuoksi sama palvelu muodostuu joka kerta hieman erilaiseksi. Koska palvelun tuottamiseen osallistuu eri henkilöitä, on niiden vaikutusta vaikea ennakoida. Asiakkaalle on luvattu tietty palvelutapahtuma ja useiden eri ihmisten osallistuminen palvelun tuottamiseen voi joskus hankaloittaa palvelulupauksen kontrolloimista. (Lämsä & Uusitalo 2002, s. 18; Ylikoski 1999, s. 17 - 26)

Asiakas osallistuu palveluprosessiin, koska palvelu tuotetaan samanaikaisesti, kun se kulutetaan. (Lämsä & Uusitalo 2002, s. 18) Palvelut ovat siis prosesseja ja niissä tapahtuva arvonnluonti tapahtuu yhteistyössä palvelun tuottajan ja asiakkaan kanssa asiakkaan omissa prosesseissaan. Yhteistyö kuitenkin vaatii palvelun tuottajan ja asiakkaan prosessien yhteensovittamista. (Grönroos et al. 2007, s. 51)

2.1.1 Teollisuusyrityksen palvelut

Teollisuusyrityksen palveluista voidaan käyttää erilaisia nimityksiä, kuten esimerkiksi teolliset palvelut, teollisuuspalvelut tai teollisuuden palvelut. Usein näillä tarkoitetaan fyysisen tuotteen yhteyteen kehitettyjä palveluita. Niiden palvelujen tarkoitus on parantaa ja optimoida lopputuotteen käytettävyyttä sekä luoda lisäarvoa asiakkaille. (Kosonen 2004, s. 13) Teollisuuspalveluilla pyritään luomaan pitkäaikaista arvoa asiakkaalle, eikä teollisuuspalveluita nähdä nykypäivänä enää ainoastaan tuotteelle lisäarvoa tuovina prosesseina. (Ojasalo 2007, s. 59) On myös huomioitava, että teollisuuspalveluita tarjotaan toisille yrityksille ja organisaatioille, joiden vaatimukset ja hankintastrategiat eroavat kuluttajista. (Fitzsimmons et al. 1998) Teollisuuden palvelut ovat olleet jo kauan osana perinteisten teollisuusyrityksien liiketoimintaa. (Martinsuo & Kohtamäki 2014, s. 9)

Yksi perinteisimmistä tavoista luokitella teollisuusyrityksen palveluita on se, missä kohtaa projektia palvelut asiakkaalle toimitetaan. Palvelut toimitetaan joko ennen myyntivaihetta, myyntivaiheen aikana tai vasta myyntivaiheen jälkeen. (Gebauer et al. 2010, s. 201) Toinen, nykyään yleisempi, tapa luokitella teollisuuspalvelut on jakaa ne tuotteen elinkaaren mukaan. Tällöin käytetään termiä elinkaaripalvelut. Tuotteen tyypillisiä elinkaaren vaiheita ovat asennus, hankinta, modernisointi, päivitykset ja käytöstä poistaminen. (Oliva & Kallenberg 2003, s. 163) Tähän elinkaariajatteluun perustuu myös Grönroosin (2007, s. 91) jaottelu. Hän jakaa tuotteen elinkaaren alku-, keski- ja loppuvaiheisiin.

Elinkaaripalveluiden idea on, että asiakas maksaa laitteen hankkimisesta aiheutuneiden kustannusten lisäksi palveluiden tarjoajalle tuotteen elinkaaren aikana myös esimerkiksi

huollosta ja ylläpidosta. Elinkaaripalvelut takaavat asiakkaan tuotteille mahdollisimman pitkän käyttöiän. On kuitenkin otettava huomioon, että palvelun elinkaari ja tuotteen elinkaari ovat eri asioita. Palvelun elinkaari voi olla huomattavasti pidempi kuin tuotteen elinkaari. (Rekola & Rekola 2003, s. 16)

Teollisuuspalvelut voidaan luokitella myös sen mukaan, tukevatko ne ydintuotteen käyttöä ja käyttöönottoa vai ovatko ne palveluita, jotka sekä tukevat ydintuotetta että auttavat asiakasta maksimoimaan toimintojen, strategioiden ja prosessien toimivuus. Ydintuotetta tukevista palveluista käytetään nimitystä SSP-palvelut (*Services Supporting the Supplier's Product*) ja ydintuotetta tukevien sekä asiakkaan toimintojen, strategioiden ja prosessien toimivuutta auttavia palveluita kutsutaan SSC-palveluiksi (*Service Supporting Clients' Action*). (Mathieu 2001, s. 40 - 41) Taulukossa 1 on esitetty SSP- ja SSC-palveluiden vertailua. Taulukosta näkee selvästi, että SSC-palveluissa tarvitaan laaja-alaisempaa ja syvällisempää tietämystä asiakkaista kuin perinteisissä SSP-palveluissa.

	SSP	SSC	
		SSCP	SSCB
Palvelun tarkoitus	Varmistaa tuotteen toimivuus.	Varmistua, että tuote toimii optimaalisesti asiakkaan ympäristössä sekä varmistaa muiden prosessien toimivuus.	Varmistaa asiakkaan menestys ja liiketoiminnan kasvu.
Tarvittava tieto ja sen luonne	Tarvitaan perustietoa tuotteista ja asiakkaista.	Tarvitaan enemmän tietoa asiakkaista, tuotteista sekä asiakkaiden prosesseista sen käyttöympäristössä.	Tarvitaan syvällisempää tietoa asiakkaasta ja sen arvoketjusta. Lisäksi palvelun tarjoajan tulee ymmärtää asiakkaan strategia.
Asiakkaan ja palvelun tarjoajan välinen suhde	Transaktiosuhde	Suorituskykykumppani	Strateginen kumppani
Esimerkkejä	Varaosapalvelut, vikakorjaukset	Ennakkohuollot, saatavuus sopimukset	Koulutus, liiketoiminnan optimointi, konsultointi

Kuva 3. SSP- ja SSC-palveluiden vertailu. (Mukaiillen: Turunen & Toivonen 2011, s. 77)

Tutkimuksessaan Turunen ja Toivonen (2011) jakoivat vielä SSC-palvelut asiakkaan liiketoimintaan ja asiakkaan prosesseja koskeviin palveluihin. SSCB-palveluja (*Services Supporting the Customer's Business*) käytetään, kun puhutaan asiakkaan liiketoimintaa koskevista palveluista ja SSCP-palveluja (*Services Supporting the Customer's Processes*) käytetään kun palvelut koskevat asiakkaan prosesseja.

2.1.2 Palvelun eri roolit

Eri yksittäisiä palveluita yhdistämällä voidaan luoda palvelupaketteja (Sipilä 1999, s. 65), jossa jokaisella palvelulla on oma roolinsa. Palvelupaketit koostuvat ydinpalveluista, liitännäispalveluista ja taustapalveluista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 39; Grönroos et al. 2007, s. 29) Asiakkaan mielikuviin vaikuttaa kaikki edellä mainitut palvelun roolit. Näiden eri palvelun roolien avulla syntyy kokonaiskuva palvelusta, jonka perusteella asiakas arvioi palvelua. Kuvassa 4 on havainnollistettu palvelupaketin sisältö. Kuten kuvasta 4 huomataan, palvelupaketti kootaan ydinpalvelun ympärille. Se pyritään rakentamaan siten, että asiakas kokee myönteisiä asioita jo ennen ydinpalvelun käyttöä, sen aikana ja sen käytön jälkeen. Lehtisen ja Niinimäen (2005, s. 39) mukaan asiakkaan kokemat kokemukset palveluista syntyvät usein liitännäispalveluista.



Kuva 4. *Palvelupaketin sisältö.*

Ydinpalvelu on sanansa mukaisesti se oleellisin ominaisuus, jota asiakkaalle tarjotaan. Ydinpalvelu on markkinoilla olon syy. Sitä voidaan kuvata kysymyksellä: ”miksi asiakas haluaa ostaa sen tai miksi asiakas tarvitsee sitä?” Voi kuitenkin olla, että yksistään ydinpalvelu ei riitä täyttämään asiakkaan tarpeita, vaan sen avuksi tarvitaan liitännäispalveluita. Liitännäispalvelut tekevät ydinpalvelun käytön mahdolliseksi tai ne ovat lisäpalveluita, jotka tuottavat asiakkaalle enemmän arvoa. Liitännäispalvelut voivat siis olla differoiva tekijä kilpailijoihin nähden ja niiden avulla saavutetaan kilpailuetua. Lisäksi ne antavat lisäarvoa ydinpalvelulle ja toimivat houkuttelevuustekijöinä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 39; Grönroos 2010, s. 224)

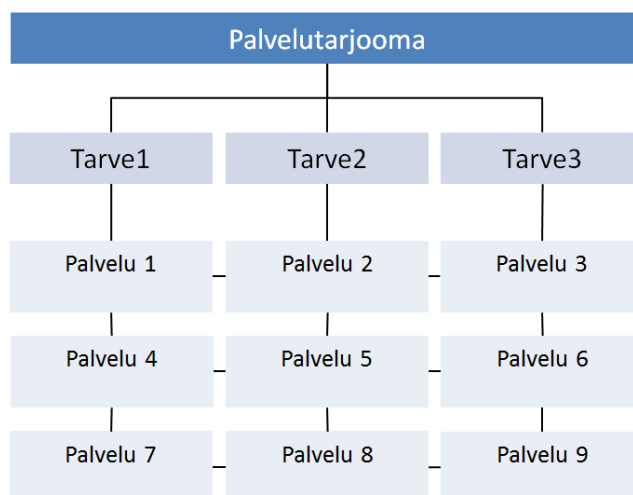
Liitännäispalveluille on erilaisia määritelmiä. Ne voivat olla esimerkiksi välttämättömiä edellytystukipalveluita tai mahdollistavia palveluita, jotta ydinpalvelu voidaan toteuttaa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi atk-ohjelmiston käyttöohjeet. Lisäksi liitännäispalvelut voivat olla lisäpalveluita, joista palvelun tuottaja saa rahallista vastinetta asiakkaalta ja jotka luovat etuja asiakkaalle. Kolmas määritelmä liitännäispalvelulle on lisäarvotuki-

palvelu. Tällä tarkoitetaan sitä, että ne lisäävät palvelun arvoa asiakkaalle. Ajoittain voi olla vaikeaa määritellä, onko liitännäispalvelu lisäpalvelu ja lisäarvotukipalvelu. (Sipilä 1999, s. 64 - 65; Grönroos 2010, s. 224)

Taustapalvelut ovat niin ikään asiakkaita koskettavia palveluita. Tavallisesti palvelun tarjoaja pitää kuitenkin näitä palveluja hallinnollisina, juridisina, taloudellisina tai teknisinä rutiineina, joilla ei ole suoranaista vaikutusta asiakkaan tarpeisiin. Tämä tarkoittaa sitä, että ne suoritetaan siten, että ne eivät olisi palveluita ollenkaan. On kuitenkin tärkeää, että myös taustapalvelut suoritetaan kunnolla, sillä esimerkiksi reklamaation hidaskäsittely saattaa vaikuttaa yrityksen imagoon ja sitä kautta asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun. (Grönroos et al. 2007, s. 29)

Yleensä organisaatiot tarjoavat myös palveluita, joita he eivät itse edes pidä palveluina. Tällaisia palveluita kutsutaan piilopalveluiksi. Piilopalvelut ovat sellaisia palveluita, joista yritykset eivät saa rahallista korvausta. Piilopalveluiden asiakaslähtöinen hoitaminen antaa asiakkaille tyytyväisyyden tunteen ja se saa asiakkaat käyttämään toistuvasti saman yrityksen palveluita. Piilopalveluita ei hallita ja kehitetä kuten normaaleja palveluja, jotka tuottavat asiakkaille arvoa, vaan niitä pidetään hallinnollisina rutiineina. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi reklamaatioiden käsittelyt. Rutiininomaisten piilopalveluiden kehittämien arvoa tuottavaksi palveluksi on yksi tapa erottua kilpailijoista ja saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. (Grönroos 2010, s. 24)

Palvelutarjooma kuvaa kokonaisuutta kaikista yrityksen tarjoamista palveluista, riippumatta siitä, millainen rooli palvelulla on. Mikäli palveluliiketoimintaa halutaan kehittää, tulee palvelutarjooman olla selkeästi määritelty. Palvelutarjoomaa kannattaa arvioida säännöllisesti, koska tällöin voidaan allokoida oikeat resurssit palvelujen kehitystyölle sekä tunnistetaan paremmin tarpeet palveluiden kehityshankkeille. (Jaakkola et al. 2009, s. 7) Kuvassa 5 on esitetty asiakaslähtöinen palvelutarjooma, jossa palvelut syntyvät asiakkaan tarpeista.



Kuva 5. *Palvelutarjooma.* (Mukaiillen: Jaakkola et al. 2007, s. 7)

Palvelutarjooman tulee kehittyä jatkuvasti markkinaympäristössä tapahtuvien muutoksien ja asiakkaiden tarpeiden muutoksien mukaisesti. Lisäksi edellä mainittuja muutoksia tulee ennakoida mahdollisuuksien mukaan. Ennakointi ja nopea reagointi markkinoilta kantautuviin muutossignaaleihin on jollain aloilla keskeinen kilpailutekijä. (Jaakkola et al. 2009, s. 8)

2.2 Palveluliiketoiminta

Onnistuneen palveluliiketoiminnan edellytyksenä ja tärkeimpänä ytimenä pidetään asiakkaan ja palvelun tarjoajan välistä jatkuvaa yhteistyötä. Yhteistyön tuloksena palvelun tarjoaja saa todellisen ymmärryksen asiakkaan sisäisistä prosesseista, mikä on elinehto onnistuneelle palveluliiketoiminnalle. Yrityksen, joka tarjoaa myös palveluita, tavoitteena on asiakkaan suhteen kehittää ja toteuttaa arvoverkostonsa kanssa ratkaisuja. Ratkaisujen avulla asiakkaan prosessit toimivat paremmin kuin ilman toteutettuja ratkaisuja tai jonkun muun yrityksen ratkaisujen kanssa. Lisäksi ratkaisun tulisi olla mitattavissa, jolloin asiakas pystyy helpommin todentamaan ratkaisun toimivuuden ja näin ollen arvon lisäämisen. (Grönroos et al. 2007, s. 29, s. 101 - 102)

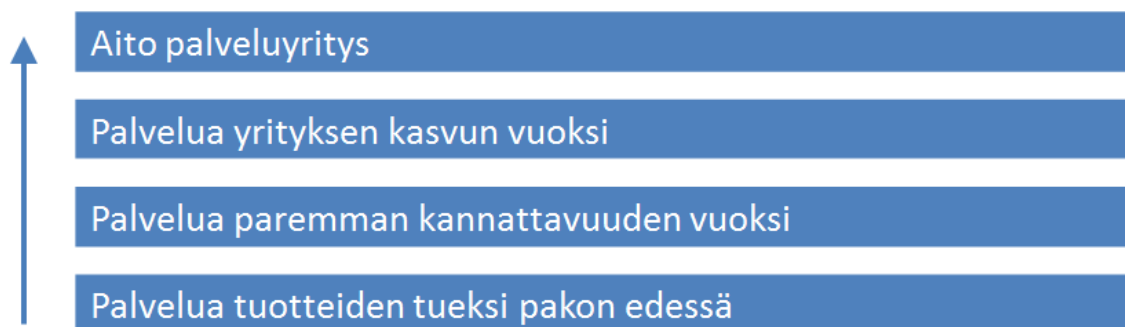
Tuoteorientoituneet teollisuusyritykset voivat luoda menestyksellisiä teollisuuspalveluita omaksumalla asiakaskeskeisen näkökulman ja markkinanäkökulman omaan liiketoimintaansa. Asiakaskeskeisen näkökulman omaksuminen tarkoittaa yrityksen sisäisten resurssien allokoimista asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseksi sekä yrityksen ja asiakkaan välisen yhteistyön kehittämiseksi. (Neu & Brown 2005, s. 14) Palveluliiketoiminnassa korostuvat asiakaskeskeisyys ja asiakassuuntautuneisuus. Tämä tarkoittaa tiivistä yhteistyötä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Yhteistyön tuloksena opitaan asiakkaalta enemmän heidän tarpeistaan. Palvelukeskeisyyden ominaispiirteitä ovat integrointi, räätälöinti, interaktiivisuus ja yhdessä tekeminen. (Vargo & Lusch 2004, s. 6, s. 11 - 12) Liiketoiminnan kaikilta osapuolilta vaaditaan valmiutta ja ennen kaikkea halua arvioida tapahtumia, ei pelkästään oman tarpeen kannalta, vaan kokonaisuuden kannalta. (Niemelä, 2002, s. 36)

Palveluliiketoiminta eroaa perinteisestä tavaravaihdannasta vaihdannan yksikön, tavaroiden ja asiakkaan roolien sekä arvon määritelmän ja tarkoituksen avulla. Pääasiallinen vaihdannan yksikkö palveluliiketoiminnassa on henkilön erityistaidot, kun taas normaalissa vaihdannassa vaihdetaan tavaroita. Tavarat toimivat perinteisessä tavaravaihdannassa ainoastaan vaihdon välineenä ja palveluliiketoiminnassa tavaroiden rooli on toimia välityskainona, joita käytetään arvontuotannon prosesseissa. Asiakkaan rooli palveluliiketoiminnassa on toimia tietoresurssina. Asiakas myös osallistuu palvelun tuotantoon jossain määrin, riippuen palvelusta. Asiakkaan rooli perinteisessä tavaravaihdannassa on vastaanottaa tavara sekä olla markkinointitoimenpiteiden kohde. Arvon määritelmä ja tarkoitus määräytyy palveluliiketoiminnassa siten, että asiakas määrittää tuotetun palvelun arvon käyttöarvona, kun taas palvelun tuottajat voivat tehdä ainoastaan

arvoehdotuksia. Perinteisessä vaihdannassa tuotteen valmistaja määrittää arvon, joka sisältyy toimitettuihin tavaroihin vaihtoarvona. (Vargo & Lusch 2004)

2.2.1 Palveluliiketoiminnan tasot

Palveluliiketoiminta voidaan jakaa neljään kypsyystasoon. Kypsyystasot ovat kuvattu kuvassa 6. Ylin taso on aito palveluyritys. Ylimpään tasoon kaikkien tuotteita valmistavien yritysten ei ole tarkoitus pyrkiä, vaan se mille tasolle yritys pyrkii, riippuu palveluliiketoiminnan tarkoituksesta ja luonteesta. (Rekola & Rekola 2007, s. 27)



Kuva 6. *Palveluliiketoiminnan kypsyystasot. (Mukaiillen: Rekola & Rekola 2007)*

Jokaisella teollisuusyrityksellä on lähes poikkeuksetta vähintään ensimmäisen kypsyystason palveluliiketoimintaa materiaali- tai laitekauppojen myötä. Ensimmäinen taso liittyy toimitettuihin laitteisiin tai materiaaleihin, jolloin palveluiden tuottaminen ja toimittaminen nähdään pakollisena toimenpiteenä, jotta voidaan taata laitteiden toimivuus ja samalla ylläpitää jo olemassa olevaa asiakassuhdetta. Ensimmäisen palveluliiketoiminnan kypsyystason palveluita ovat yleensä vain varaosa- ja huoltopalvelut. Näiden avulla pystytään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin melko standardoiduilla palveluilla eikä räätälöintiin ole tarvetta. Tällainen peruspalvelu takaa palvelun tuottajalle melko vakaa liiketoimintaa. Tutkimusten mukaan vielä tällä kypsyystasolla ei olla kiinnostuneita palvelujen testaamisesta. (Rekola & Rekola 2007, s. 28; Johansson & Olhager 2004, s. 316)

Toinen kypsyystaso eroaa huomattavasti ensimmäisestä. Toisella tasolla palveluiden tuottaminen tapahtuu ansaintamielessä. Tällöin tuotetut palvelut eivät välttämättä liity suoranaisesti toimitettuihin laitteisiin, vaan asiakkaan prosesseihin, jotka liittyvät toimitetun laitteen käyttämiseen. Tällä kypsyystasolla ei riitä pelkkä tekeminen, vaan palveluliiketoiminta on jo laajamittaista systemaattista toimintaa, jolloin palvelujen sisäisiin prosesseihin on ollut syytä keskittyä, jotta kilpailijat eivät vie markkinaosuutta. On kuitenkin huomioitava, että tämän kypsyystason palvelut vastaavat vielä kovin huonosti asiakkaan todellisiin tarpeisiin. Palvelua tarjotaan lähinnä sen takia, että palveluntarjoaja pyrkii saamaan enemmän voittoa palveluistaan. Toisen palveluliiketoiminnan kypsyystason palveluihin kuuluu yleensä korjaus-, varaosa- ja huoltopalveluita. Itse palvelu

on melko selkeä ja yksinkertainen. Tällä tasolla keskitytään myös palveluiden testaukseen, jonka avulla pyritään parantamaan palvelun tuotantoprosessin toimivuutta. (Rekola & Rekola 2007, s. 28; Johansson & Olhager 2004, s. 316)

Yritysten, jotka ovat kypsyystasokuvion kolmannella tasolla, palveluliiketoiminta on kasvu- ja tavoitehakuista. Palvelut liittyvät silti suurelta osin laitetoimitusten avulla syntyneisiin asiakassuhteisiin sekä myytyihin laitteisiin. Kolmannen tason palveluliiketoiminnan tavoite on kuitenkin hankkia uusia asiakkaita palvelumyynnillä. Tämä voi tapahtua esimerkiksi siten, että tarjotaan kunnossapitopalvelua omien ja kilpailijoiden laitteisiin. Kolmannen kypsyystason tunnusmerkkejä ovat systemaattinen palveluiden kehittäminen ja palvelun testauksessa keskitytään palvelukonseptin toimivuuteen. (Rekola & Rekola 2007, s. 28)

Neljäs ja ylin taso, aito palveluyritys, on asiakkaan näkökulmasta palveluyritys, joka valmistaa omia laitteitaan. Palveluyritykselle on tunnusomaista, että palveluja kehitetään systemaattisesti ja palvelusuhte pyritään sovittamaan osaksi asiakkaan liiketoimintaa, unohtamatta kuitenkaan pyrkimystä vastata asiakkaan todellisiin tarpeisiin mahdollisimman tehokkaasti. Neljännen kypsyystason yritysten palveluiden testaaminen käsittää sekä palvelukonseptien tarpeen todentamisen että asiakkaan kokeman kokonaisarvon testaamisen. (Rekola & Rekola 2007, s. 28; Johansson & Olhager 2004, s. 316)

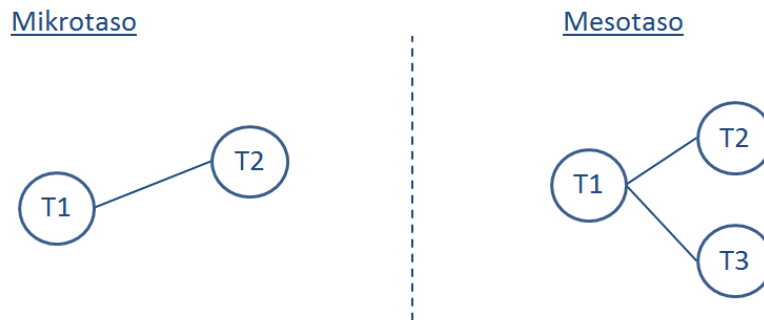
2.2.2 Yritysten väliset verkostot

Tänä päivänä yhä enemmän palveluja kehitetään yritysverkostojen avulla, vaikka ratkaisuja yleensä tarjoaa vain yksi yritys. (Grönroos et al. 2007, s. 101) Yritysverkostoja kannattaa yleisesti tarkastella, jotta ymmärretään asiakasyrityksen ja muiden toimijoiden väliset sidokset ja vuorovaikutukset paremmin. (Ahvenniemi 2014, s. 48) Oli palveluja tarjoava yritys kuinka iso tahansa, niin nykypäivänä se ei enää pysty hallitsemaan kaikkea arvoketjun vaatimaa osaamista tai se ei ole taloudellisesti järkevää. Kun yritykset ostavat toisten yritysten ydinosaamista, tapahtuu perinteinen verkostoituminen ja yritysten väliset sidokset tiivistyvät. Lisäksi prosessien ulkoistaminen muuttaa yritysten välisiä sidoksia yhä monijakoisemmaksi ja sen tuoma vuorovaikutus lisää verkostoitumista. (Möller et al. 2009, s. 7, s. 18)

Palvelut syntyvät yleensä palvelun tuottajan ja asiakkaan välisen yhteistyön ansiosta. Jotta palvelun kehittämisessä onnistutaan, vaaditaan asiakkaalta voimakasta osallistumista ja sen on annettava yksityiskohtaista tietoa ja autettava muutenkin palvelun tuottajaa onnistumaan työssään. Palvelun onnistunut lupputulos on merkki hyvästä yhteistyöstä. Palvelutuote on eräänlainen kuvaus yhteistyöprosessista asiakkaan, palvelun tuottajan ja muiden verkostossa olevien toimijoiden kesken. (Sipilä 1999, s. 30 - 31) Yhteistyöllä ei välttämättä aina ole positiivinen vaikutus. Nenonen et al. (2014) ovat tutkimuksessaan todenneet, että yhteistyöllä voi olla, sen epäonnistuessaan, negatiivinen vaikutus palvelun tuottajan imagoon. Imago on yksi

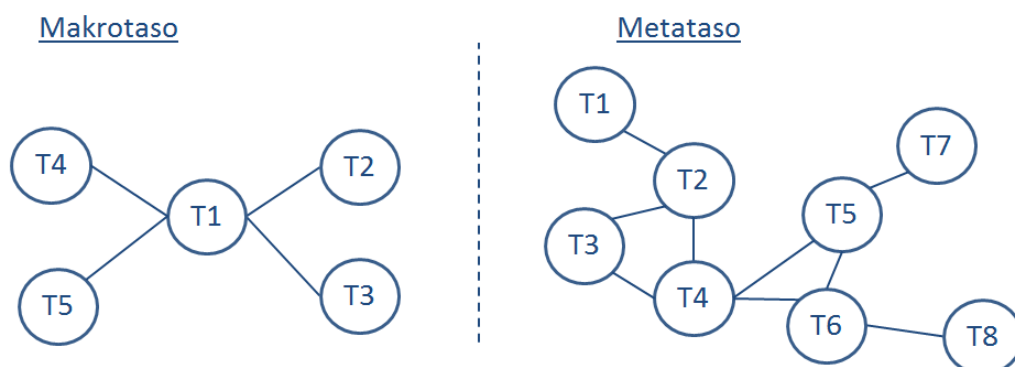
asiakkaiden valintakriteeri palvelun tuottajaa valittaessa, joten yhteistyötä tekevät yritykset tulee huolella valita. (Nenonen et al. 2014, s. 1307)

Chandler ja Vargo (2011, s. 41 - 44) ovat tutkimuksessaan jakaneet eritasoiset yritysverkostot neljään tasoon. Ensimmäinen ja yksinkertaisin taso on mikrotaso, jossa tuotteiden tai palveluiden vaihdanta tapahtuu kahden eri toimijan välillä. Tällä tasolla tapahtuu suora palveluiden vaihdanta, koska muita toimijoita ei ole verkostossa. Lisäksi on tärkeää huomata, että mikrotasolla luodaan arvoa molemminpuolisesti ja yhdessä.



Kuva 7. Yritysten väliset verkostot: mikrotaso ja mesotaso. (Mukaiillen: Chandler & Vargo 2011, s. 41 - 44)

Toinen taso on nimeltään mesotaso, jossa osallisena on kolme eri toimijaa. Mesotasolla vaihdanta tapahtuu edelleen suoraan kahden eri toimijan välillä mutta myös epäsuorasti. Toimija yksi ja kaksi sekä toimija kolme ja yksi käyvät suoraa vaihdantaa, mutta toimijoiden kaksi ja kolme välillä vaihdanta tapahtuu epäsuorasti toimijan yksi kautta. Tällaista verkostoa kutsutaan myös intratisiiviseksi ryhmäksi, koska kaikki toimijat eivät suorita suoraa kahdenkeskistä vaihdantaa, vaan siihen tarvitaan ylimääräinen toimija. Mesotasolla vaihdantaa kutsutaan kolmenkeskiseksi vaihdannaksi. Kuvassa 7 on havainnollistettu mirko- ja mesotason periaatteet. (Chandler & Vargo 2011, s. 41 - 44)



Kuva 8. Yritysten väliset verkostot: makrotaso ja metataso. (Mukaiillen: Chandler & Vargo 2011, s. 41 - 44)

Kuvassa 8 on esitetty yritysten välisten verkostojen jäljellä olevat tasot eli makrotaso ja metataso. Makrotasolla vaihdanta tapahtuu, kuten mesotasolla, suoraan ja epäsuorasti eri toimijoiden välillä, mutta verkostossa. Makrotasolla toimijat voidaan jaotella kolmikoihin. Esimerkiksi kuvassa kahdeksan makrotasolla on kaksi eri kolmikkoa. Toimijat yksi, kaksi ja kolme luovat oman kolmikon ja toimijat yksi, neljä ja viisi toisen kolmikon. Jokaisella kolmikolla on omat resurssit ja osaamiset, joiden avulla luodaan arvoa suoranaisesti ja epäsuorasti. (Chandler & Vargo 2011, s. 41 - 44)

Metataso, joka on esitetty kuvan 8 oikealla puolella, on kaikkein monimutkaisin verkosto. Siinä vaihdanta tapahtuu useasta eriosasta syntyneiden verkostojen välillä ja tutkijat puhuvatkin palveluekosysteemistä. Verkoston avulla voidaan käyttää hyväksi eri toimijoiden resursseja, jonka avulla pystytään allokoimaan omat resurssit parhaalla mahdollisella tavalla ja täten voidaan keskittyä omaan ydinosaamiseen. Kun verkoston sisällä on selkeä käytäntö resurssien käytöstä, kattaa se kaikki edellä kuvatut tasot, samalla muodostaen palveluekosysteemin. (Chandler & Vargo 2011, s. 41 - 44)

2.3 Yhteenveto palvelut- pääluvusta

Työn toisen pääluvun avulla lukijalle esiteltiin erilaisia palveluiden määritelmiä, mistä palvelut koostuvat sekä muita oleellisia palveluun liittyviä asiakokonaisuuksia. Palvelut ovat monimutkainen asia, koska niitä on monenlaisia ja sen vuoksi palveluiden selkeä määrittäminen ei ole kaikille itsestäänselvä asia. Tämän vuoksi yrityksille on tärkeää, että tiedostetaan, miten palvelut muodostuvat ja mitä ne käytännössä tarkoittavat. Palvelun perusmääritelmiä on esitetty kappaleessa 2.1.

Tämän diplomityön kohdeyritys on teollisuusyritys, joka on saavuttanut nykyisen kilpailuasemansa markkinoilla perustuen aineellisten tuotteiden osaamiseen. Kappaleessa 2.1.1 esitetään erilaisia teollisuuspalveluita, jotka yleensä ovat syntyneet tukemaan aineellisen tuotteen ominaisuuksia. Kohdeyritys tarjoaa erilaisia teollisuuspalveluita, joten kyseessä olevan kappaleen tarkoitus on auttaa lukijoita ymmärtämään teollisuuspalveluiden erilaisia luonteita. Teollisuuspalvelut voidaan karkeasti jakaa kahteen ryhmään, jossa SSP-palvelut tukevat tuotteen käyttöä ja käyttöönottoa ja SSC-palvelut tukevat niin ikään tuotetta sekä auttavat asiakasta maksimoimaan strategioiden, toimintojen ja prosessien toimivuus.

Jokaisella palvelulla on oma roolinsa. Palvelu voi olla eri lähteiden mukaan joko ydinpalvelu, liitännäispalvelu tai taustapalvelu. Näiden roolien avulla muodostetaan tarjottavia palvelupaketteja, jotka koostuvat eri palvelukokonaisuuksista. Palveluiden roolien teoriaa on esitetty kappaleessa 2.1.2. Lisäksi kappaleessa esitetään palvelutarjooman teoriaa. Palvelutarjooman avulla nähdään kootusti yrityksen kaikki tarjottavat palvelut sekä se, minkä vuoksi palvelut ovat alunperin otettu tarjoamaan. Asiakaslähtöinen palvelutarjooma syntyy asiakkaan todellisista tarpeista. Myös tarpeet, jonka vuoksi palvelut ovat kehitetty, esitetään kootusti palvelutarjoomassa.

Palvelutarjooman tekeminen selkeyttää palveluliiketoimintaa, koska tällöin nähdään, minkä vuoksi palveluita kehitetään ja mahdollisesti havaitaan turhat palvelut, jotka rasittavat organisaatiota.

Seuraavassa kappaleessa 2.2 ja sen alaluvuissa keskitytään palveluliiketoimintaan ja sen määritelmiin. Palveluliiketoiminnan yksi tärkeimmistä onnistumisen edellytyksistä on toimiva ja jatkuva yhteistyö asiakkaiden kanssa. Yritykset, jotka ovat aikaisemmin keskittyneet laadukkaiden tuotteiden tuottamiseen, pystyvät luomaan menestyviä teollisuuspalveluita, kunhan ne omaksuvat asiakaskeskeisen näkökulman osaksi omaa liiketoimintaansa. Kohdeyritys, jolle tämä diplomityö tehdään, on juuri tällainen yritys, joka on aikaisemmin ollut tuoteorientoitunut. Tämän vuoksi palveluliiketoiminnan teorian selkeyttäminen on tärkeä osa tätä työtä. Palveluliiketoiminnalla on erilaisia tasoja, jotka on esitetty kappaleessa 2.2.1. Kun yritys selvittää, millä tasolla tällä hetkellä toimitaan ja mitä tasoja tavoitellaan, selkeyttää se palveluliiketoiminnan toimintoja.

Nykypäivänä, kun tuotteet ja palvelut ovat yhä monimutkaisempia, on tärkeää ottaa huomioon oma yritysverkosto, jonka avulla niitä voidaan helpommin ja halvemmin kehittää. Kappaleen 2.2.2 tarkoituksena on selvittää erilaisia yritysverkostoja sekä korostaa niiden tärkeyttä palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä. Kohdeyrityksen omat tuotteet ovat teknologisesti erittäin kehittyneitä, joten niiden suunnitelmallinen kehittäminen yritysverkoston avulla tulee ottaa huomioon.

Tutkimustyön aiheena on palveluiden tuotteistaminen ja uusien palveluiden kehittäminen. Toinen pääluku antaa lukijalle tarvittavat perustiedot palveluista ja niiden määritelmistä. Lukijan hallitessa palveluun liittyvät perustiedot, voidaan siirtyä seuraavaan päälukuun, joka keskittyy palveluiden tuotteistamiseen.

3. TUOTTEISTAMINEN

Työn kolmannessa pääluvussa käsitellään palveluiden tuotteistamista ja sitä, mistä vaiheista tuotteistaminen kokonaisuudessaan muodostuu. Tämä luku sisältää myös eri tutkijoiden määritelmiä tuotteistamisesta, koska tuotteistamista määritelmänä ei vielä ole vakioitu. Lisäksi lukija saa selkeän kuvan moduloinnista ja sen tuomista hyödyistä. Moduloinnin avulla palveluita voidaan tuotteistaa selkeämmin. Täten saadaan selkeät rajapinnat eri palveluiden ja palveluprosessin vaiheiden välille.

3.1 Mitä tarkoitetaan palvelun tuotteistamisella?

Kuten palveluilla, myös palvelun tuotteistamisella on monia erilaisia hieman toisistaan poikkeavia määritelmiä. Seuraavaksi esitetään eri lähteistä kerättyjä määritelmiä palveluiden tuotteistamiselle.

Jaakkolan ja muiden (2009, s. 6) mukaan vielä ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää tuotteistamiselle. Heidän mukaansa tuotteistamisesta puhutaan, kun palvelu lisää yrityksen kilpailukykyä. Tuotteistaminen myös vähentää kasvuun, kannattavuuteen ja tehottomuuteen liittyviä ongelmia. Tuotteistaminen voi olla palveluiden systematisointia ja palvelut voidaan moduloida kulutustuotteen kaltaiseksi. Lopputuloksena tuotteistamiselle on laadukkaampi, kannattavampi ja tuottavampi liiketoiminta.

Tuotteistamisesta puhutaan, kun kaikki palvelut tarjotaan kokonaisuuksina tai moduuleihin jaoteltuina. Tuotteistamisen keskeisin tavoite on lisätä oman tekemisen vaikuttavuutta sekä parantaa asiakashyötyä. Palvelun tuotteistaminen on sen määrittelyä, kuvaamista, jatkuvaa kehittämistä, suunnittelua sekä tuottamista, jotta asiakashyöty olisi paras mahdollinen ja palvelun tuottajan asettamat tulostavoitteet saavutettaisiin. Yrityksen strategiasta riippuu se, kuinka pitkälle palvelun tuotteistamisessa halutaan ja pystytään menemään. Lisäksi siihen vaikuttavat palvelun luonne, asiakaskunta sekä markkinoiden kilpailutilanne. Yrityksen tarjottavien palveluiden perinpohjainen ymmärtäminen on tuotteistamisen perusta. (Sipilä 1999, s. 12 - 13)

Lehtisen ja Niinimäen (2005, s. 25, s. 30 - 31) mukaan tuotteistamisella tarkoitetaan palveluiden kehittämistä vastaamaan entistä enemmän asiakkaiden tarpeita. Heidän mukaansa tuotteistamalla palvelun asiakashyöty maksimoituu. Palvelua halutaan siis kehittää edelleen ja ymmärtää paremmin, eikä tarkoitus ole muuttaa palvelua kulutushyödykkeeksi. Tuotteistamisen tuloksena Lehtinen ja Niinimäki näkevät, että se parantaa palvelun laatua, selkeyttää hinnoittelua, helpottaa markkinointia ja se myös saattaa alen-

taa palvelun hintaa. Tuotteistamisen avulla voidaan kasvattaa markkinaosuutta, kehittää palvelua ja laajentaa asiakassegmenttiä.

Hieman erilaista näkökulmaa käyttävät Apunen ja Parantainen (2011, s. 12) määritellesään tuotteistamista. Heidän mukaansa tuotteistaminen tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajan ammattitaidosta tulee koko markkinoinnin perusta. Lisäksi he näkevät, että palvelu on tuotteistettu vasta, kun se on huolellisesti dokumentoitu.

3.2 Palvelun tuotteistamisprosessi

Jokainen yritys tuottaa oman tuotteistamisprosessinsa ja se voi edetä eri tavoin. (Tuominen et al. 2005, s. 10) Tuotteistamisprosessi on yrityskohtainen, koska tuotteistamisprosessiin vaikuttavat yrityksen omat tavoitteet ja sen strategia. Yritykset ryhtyvät tuotteistamaan palveluita eri syistä ja ne riippuvat yrityksen sen hetkisestä tilanteesta. (Jaakkola et al. 2009, s. 1 - 5) Kappaleessa 3.3 on esitetty syitä, miksi yritykset ovat aloittaneet palveluiden tuotteistamisen.

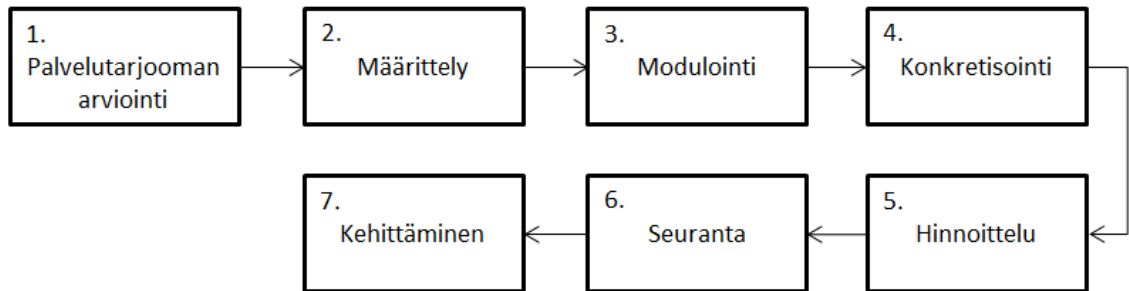
Tuotteistamisprosessit voidaan luokitella kolmeen pääryhmään, jossa jokainen prosessi etenee oman tyyliinsä mukaisesti. *Vaiheittainen tuotteistamisprosessi* on perinteinen prosessimalli, joka etenee check list- tyyppisesti vaiheesta toiseen. Tässä menetelmässä palvelun tuotteistaminen nähdään projektimaisesti yhtenä kokonaisuutena, jonka valmistuttua sitä aletaan myymään ja tuottamaan. Toinen tuotteistamisprosessimalli on *ketterä tuotteistamisprosessi*, jossa käytetään hyväksi ketterän projektinhallinnan menetelmiä. Tällöin pyritään mahdollisimman nopeasti saamaan tuotteistettu palvelu markkinoille. Ketterässä tuotteistamisprosessissa pääpaino on ensin asiakkaalle näkyvässä osassa. Palvelua aletaan myymään jo tuotteistamisprosessin aikana ja usein se viedään päätökseen yhdessä ensimmäisten asiakkaiden kanssa. Kolmas palvelun tuotteistamisprosessimuoto on *iteratiivinen tuotteistamisprosessi*. Siinä lähtökohtana on vaiheittainen tuotteistaminen, jossa vaiheistus tehdään esimerkiksi sisällön perusteella.

Tälle prosessimallille on ominaista palvelun suunnitteleminen jatkuvasti kehittyväksi kokonaisuudeksi, josta tehdään uusia tai kehittyneempiä versioita. Tämän vuoksi tuotteistettavan palvelun joustavuuteen on syytä kiinnittää erityistä huomiota. (Tuominen et al. 2005, s. 10 - 11)

Eri tutkijat ovat luoneet erilaisia palvelun tuotteistamisprosessimalleja. Tuotteistamisprosessin käytännön toteuttamiseen ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa. (Jaakkola et al. 2009, s. 1) Tässä kappaleessa esitetään kaksi tunnettua vaiheittaista tuotteistamismallia, Joiden piirteitä yhdistelemällä on luotu kohdeyrityksen tarpeisiin soveltuva malli. Kohdeyritykselle luotu malli on esitetty työn tuloksissa. Tarkemmin esitettävät mallit ovat, Jaakkola et al. vuonna 2009 luoma tuotteistamisprosessimalli sekä Lehtisen ja Niinimäen 2005 luoma malli.

Jaakkolan et al. (2009) – malli

Jaakkola et al. (2009, s. 7) ovat omassa teoksessaan aloittaneet tuotteistamisprosessin palvelutarjooman arvioinnilla ja kehittämällä. Koko tuotteistamisprosessi on esitetty kuvassa 9. Kun tarjooma on kuvattu, saadaan selkeä käsitys siitä, mistä palveluista yrityksen tarjooma arviointihetkellä koostuu. Lisäksi voidaan luoda tavoitteellinen palvelutarjooma, johon organisaatio pyrkii tietyn määräajan kuluessa. Verrattaessa palvelutarjoomaa yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan, saadaan selville, miten yrityksen liiketoimintaa tulee kehittää ja uudistaa.



Kuva 9. Jaakkola et al. luoma tuotteistamismalli palveluille. (Mukaihen: Jaakkola et al. 2009)

Vaiheessa kaksi, määrittely, määritellään palvelun keskeisin sisältö, ominaisuudet, käyttötarkoitus sekä se, miten palvelu tuotetaan. Erityisen tärkeää palvelua määriteltäessä on tietää, miten asiakas hyötyy palvelusta ja millaista arvoa asiakas pyrkii palvelulla saavuttamaan. Palvelun sisältö pyritään kuvaamaan käyttäen hyödyksi palvelun eri rooleja, jolloin palvelusta voidaan erotella ydin-, liitännäis-, ja taustaosat. Palvelua määriteltäessä Jaakkola et al. (2005, s. 15 - 17) kuvaavat palveluprosessin käyttäen hyväksi blueprinting-kaaviota. Sen avulla palvelu voidaan jakaa selkeästi kahtia, jolloin yrityksen sisäiset osat ovat yhtenä osana ja asiakkaalle näkyvät osat toisena. Palvelun määrittelyssä on siis perimmäisenä tarkoituksena palvelun sisällön ja toteutuksen tarkentaminen ja systematisointi.

Kun palvelu on määritelty, voidaan siirtyä tuotteistamisprosessin kolmanteen vaiheeseen, modulointiin. Se tarkoittaa yksinkertaisesti palveluprosessin tai sen osien kehittämistä ja vakioimista toistettaviksi ja monistettaviksi osiksi. Moduloinnin ansiosta prosessin vaiheita voidaan toistaa usealla eri asiakkaalla tai niitä voidaan käyttää toisissa palveluissa samanlaisina. Tämän ansiosta palvelutoiminnoista saadaan tehokkaampia ja tasalaatuisempia. Moduloitujen ja räätälöityjen vaiheiden suhde vaihtelee palveluista riippuen. Voi olla myös sellaisia palveluita, joita tarjotaan kaikille asiakkaille aina samanlaisina, mutta toisaalta myös sellaisia, joissa mitään palvelun osaa ei ole moduloitu. Kokonaan moduloimattomia palveluita kutsutaan ainutkertaisiksi palveluiksi. (Jaakkola et al. 2005, s. 19 - 21)

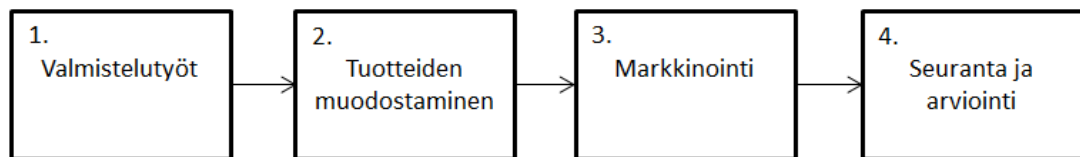
Yksi tärkeimmistä osista palvelun tuotteistamisessa on Jaakkolan et al. (2005, s. 27) mielestä konkretisoida ja yhtenäistää palveluviestintä asiakasrajapinnassa. Konkretisointi on tuotteistamisprosessin neljäs vaihe. Sen tavoitteena on tehdä aineettomasta palvelusta helposti ymmärrettävä, erottautumiskykyinen ja uskottava. Kun palvelu on tuotteistettu, voidaan se nimetä ja sille voidaan alkaa luomaan omaa brändiä. Asiakas mieltää brändipalvelun parempana, koska se luo mielikuvan palvelun ja tuotteen identiteetistä. Hyvän brändin perusta on, että kaikki palvelua koskevat viestit ovat yhdenmuukaisia. On kuitenkin huomioitava, että jokainen palveluprosessi on erilainen, koska ihmilliset tekijät vaikuttavat asiakkaan ja palvelun tuottajan vuorovaikutukseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että henkilöt, jotka ovat asiakaskontaktissa, viestivät koko palvelutarjoomasta ja palveluiden toteuttamisesta samalla tavalla.

Palvelu on valmis hinnoiteltavaksi konkretisoinnin jälkeen. Palvelun hinnalla on oleellinen merkitys yrityksen kannattavuuteen ja se myös viestii omalla tavallaan palvelun laadusta. Tuotteistamisprosessin ensimmäisten vaiheiden, määrittelyn ja moduloinnin, avulla voidaan parantaa palveluiden kannattavuutta ja tehokkuutta. Palvelun selkeä määrittely auttaa arvioimaan palveluun käytettäviä resursseja tarkemmin. Vaikka palvelu on hyvin tuotteistettu ja sen avulla hinnoittelu selkiintyy, tulee ottaa kuitenkin huomioon palvelun yleinen markkinatilanne sekä palvelun todelliset tuottamisen kustannukset. Näiden avulla voidaan varmistaa palvelulla saatava taloudellinen hyöty organisaatiolle. Palvelun hinnoittelun alarajana voidaan karkeasti pitää palvelun tuottamisesta syntyneitä kustannuksia, kun taas yläraja muodostuu markkinatilanteen ja kysynnän vaikutuksesta. (Jaakkola et al. 2009, s. 29)

Jaakkolan et al. (2009) tuotteistamisprosessin kaksi viimeistä vaihetta ovat seuranta ja kehittäminen. Seuranta on tärkeää koko liiketoiminnan kehittämiseksi. Mitään ei pystytä seuraamaan, ellei ole asetettu selkeitä tavoitteita. Tavoitteet tulee olla mitattavissa ja niiden kuuluu liittyä johonkin kohteeseen. Mittareiden avulla pystytään arvioimaan tuotteistamisen tavoitteiden viestintää ja selventämään tuotteistamista yrityksen henkilöstölle. Helpoin tapa mitata tuotteistettua palvelua on asiakastytyvyyden mittaaminen, jossa selvitetään asiakkaan kokemuksia palveluprosessista asiakkaan näkökulmasta. Palveluiden kehittämis- ja tuotteistamisprosessit eivät lopu seurantaan ja mittaamiseen. Tuotteistettu palvelu siirtyy yrityksen palvelutarjoomaan, jolle tulee tehdä säännöllisin väliajoin arviointia. Pienet parannukset palvelutarjoomaan kuuluviin palveluihin voidaan tehdä normaalin työn ohella. Yrityksen tulee seurata ympäristössä tapahtuvia muutoksia, jonka myötä yritystä voidaan pitää asiakaslähtöisenä ja ennakoivana. Jatkuva ympäristön seuraaminen saattaa johtaa suurempiin kehityshankkeisiin ja kilpailuedun saavuttamiseen. (Jaakkola et al. 2009, s. 33 - 39)

Lehtisen ja Niinimäen (2005) – malli

Lehtinen ja Niinimäki ovat teoksessaan jakaneet tuotteistamisprosessin neljään vaiheeseen, jotka on esitetty kuvassa 10. Prosessin vaiheet ovat valmistelutyöt, tuotteiden muodostaminen, markkinointi sekä seuranta ja arviointi. Valmistelutyöillä viitataan toiminnan lähtökohtien selventämiseen sekä palveluprosessin jäsentämiseen. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on selvittää yrityksen asiakkaat ja segmentit, millaisia palveluita asiakkaat haluavat ja mitä resursseja asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi vaaditaan. Palveluiden kehittäminen ja tuotteistaminen perustuvat asiakkaiden tarpeisiin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 46)



Kuva 10. Lehtisen ja Niinimäen malli palveluiden tuotteistamiselle. (Mukaillen: Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 46 - 47)

Toinen vaihe tuotteistamisprosessissa on tuotteiden muodostaminen. Se on keskeisin vaihe Lehtisen ja Niinimäen (2005, s. 48 - 49) tuotteistamismallissa. Vaiheeseen kuuluu mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen tunnistaminen eli eri tuotelajien kehittäminen. Palvelut ryhmitellään ja määritellään palvelun sisällön, määrän, laajuuden ja tarkoituksen mukaan ainakin keskeisten palveluiden osalta. Palveluita tuottavan yrityksen tulee tunnistaa tarjottavat palvelunsa perinpohjaisesti. Asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa toimiminen saattaa auttaa palvelun tuottajaa ymmärtämään asiakkaan tarpeet paremmin. Näin ollen saadaan parempi kokonaiskuva siitä, miten asiakas näkee palveluprosessin. Yksi tapa, jota tutkijat ovat tutkimuksissaan ehdottaneet, palveluprosessin kuvaamiseen on blueprinting- kaavio.

Varsinainen tuotteistamisprosessi loppuu tuotteiden muodostamisvaiheeseen. Palvelun ulkoinen ja sisäinen markkinointi (vaihe 3) sekä seuranta ja arviointi (vaihe 4) liittyvät tuotteistamisprosessin onnistumiseen oleellisesti. Markkinointivaiheessa luodaan tarvittavat esitteet ja kirjalliset tuotekuvaukset palvelusta. Oma henkilökunta pyritään sitouttamaan sisäisen markkinoinnin avulla. Sitoutuneella henkilökunnalla on suoria vaikutuksia palvelun suunnittelun laatuun ja se ehkäisee muutosvastarintaa, jota saattaa esiintyä, mikäli uudesta palvelusta ei tiedoteta riittävästi. Lisäksi sisäinen markkinointi motivoi parempiin työsuorituksiin ja lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 49)

Tuotteistamisprosessin neljännessä vaiheessa seurataan ja arvioidaan tuotteistetun palvelun menekkiä ja asiakaslähtöisyyttä. Tämä voidaan toteuttaa tilasto- ja kustannuslaskentajärjestelmien avulla. On myös erittäin tärkeää, että säännöllisin väliajoin tehdään asiakastytyväisyys- ja markkinatutkimusta. Tutkimusten tuloksia tulee hyödyntää pal-

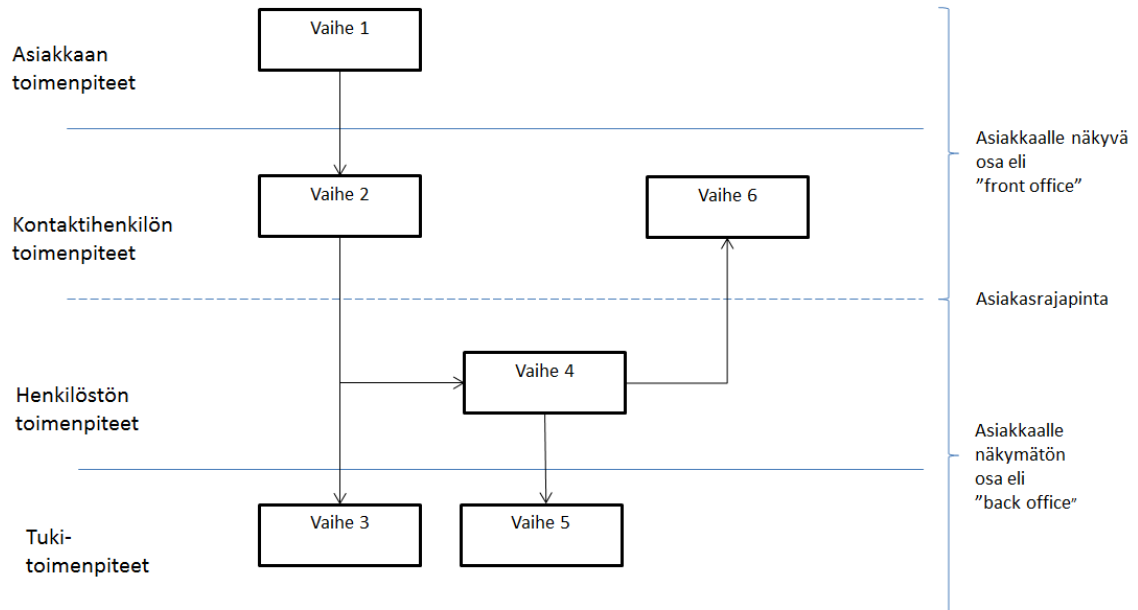
velujen laadun kehittämisessä, laadunvarmistuksessa sekä palvelutuotteiden kehittämisessä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 49)

3.2.1 Palvelun määrittely

Palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun määrittelyllä. Määrittelyn tarkoituksena on kuvata mahdollisimman selkeästi palvelun ominaisuudet, sisältö, käyttötarkoitus ja se, miten palvelu toteutetaan ja tuotetaan. Hyvän palvelun perusta on tiedostaa asiakkaan tarpeet ja se, mitä asiakkaat tavoittelevat palvelun avulla. (Jaakkola et al. 2009, s. 11)

Palvelun ominaisuudet ja sisältö on määriteltävä selkeästi ja niissä tulee kuvata osaaminen ja toimintatavat. Erityisen tärkeää ominaisuuksien ja sisällön määrittely on silloin, kun siirrytään kansainvälisille markkinoille, jossa kilpailu palveluista on kovempaa verrattuna kotimaan markkinoihin. Ominaisuudet ja toimintatavat voidaan kuvata yksinkertaisesti, mutta tehokkaasti prosessimallien ja dokumentaation avulla. Palvelun käyttötarkoituksen kuvaamisella pyritään vastaamaan asiakkaan todelliseen tarpeeseen. On siis erityisen tärkeää tunnistaa, mitä aineellista ja aineetonta arvoa asiakkaat palvelulla tavoittelevat. Käyttötarkoituksen kuvaaminen edesauttaa palvelun sisällön määrittelyssä sekä sen tuottamisen ja toteuttamisen määrittelyssä. (Jaakkola et al. 2009, s. 11)

Palvelun toteuttaminen ja tuottaminen voidaan kuvata yksinkertaisesti palveluprosessin avulla. Palveluprosessin kuvaamisessa on tärkeää huomioida yrityksen ja asiakkaan rajapinta. Tässä työssä palveluprosessin kuvaamiseen käytetään blueprinting- menetelmää. Blueprinting- menetelmä on prosessikaaviomainen kuvaus palvelusta, jossa käytetään hyväksi vuokaavioita. Kaaviossa koko palveluprosessi on jaettu pienempiin osaluoksiin, vaiheisiin, ja niiden yhteydet toisiinsa nähden on selkeästi esitetty. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 41) Lisäksi kaaviossa on selkeästi eroteltu toiminnot, jotka asiakas näkee ja toiminnot, joita tapahtuu asiakkaan näköpiirin ulkopuolella. Asiakkaalle näkyvää osaa kutsutaan yleisesti ”*front office*”-osaksi ja ei-näkyvää osaa ”*back office*”-osaksi. Kuvassa 11 on esitetty perinteinen blueprinting- kaavio, jossa toiminnot etenevät loogisesti vaiheesta toiseen.



Kuva 11. Blueprinting- kaavio. (Mukaillen: Bitner et al. 2008, s. 73)

Blueprinting- kaavio on jaettu kahteen osaan, josta toinen eli yläosa on asiakkaalle näkyvää "front office"-osaa ja alaosa on yrityksen sisäisiä toimintoja, jotka eivät näy asiakkaalle eli "back office"-osaa. Kuvan vasemmalle puolelle on eritelty toimintojen tekijät yleisellä tasolla. (Bitner et al. 2008, s. 72 - 73) Tämän menetelmän avulla voidaan koko palvelu jakaa osiin ja kuvata keinot palvelun eri vaiheiden suorittamiseen. Blueprinting- menetelmän avulla saadaan selkeä käsitys myös siitä, missä vaiheessa yrityksen ja asiakkaan omat prosessit kohtaavat. (Jaakkola et al. 2005, s. 16)

3.2.2 Palvelun modulointi

Palvelun tuotteistamisen yhteydessä palvelun modulointi tarkoittaa palvelutuotteen sisällön jakamista eri vaiheisiin, moduuleihin, joita yhdistelemällä luodaan asiakkaan tarpeita vastaava palvelu. (Baldwin & Clark 1997) Modulointi Jaakkolan et al. (2005, s. 19) mukaan tarkoittaa palvelun tai sen sisältämien vaiheiden kehittämistä monistettavaksi jonkin menetelmän avulla. Kun palvelun vaiheet tai palvelu on moduloitu, voidaan niitä toistaa useille asiakkaille samalla tavalla, jonka seurauksena on taloudellisesti kannattavampi, tehokkaampi ja tasalaatuisempi palvelu. Modulaarisen palvelun avulla asiakas saa vaikutelman, että palvelu on heitä varten räätälöity, vaikka se koostuu moduloituista, yritykselle lähes standardinomaisista vaiheista. (Torkkeli et al. 2005, s. 23) On kuitenkin muistettava, että vaikka palvelun tarjoajan vaiheet ja toimintatavat palvelua luodessa olisivat moduloituja, niin silti tuloksena tarjottu palvelu voi olla yksilöllinen. (Jaakkola et al. 2005, s. 20)

Palvelu voi koostua erilaisista yhdistelmistä. Se voi sisältää moduloituja osia, valmiita moduuleita tai räätälöityjä osia. Yleensä asiakkaat arvostavat enemmän räätälöityjä pal-

veluita, koska niiden koetaan vastaavan paremmin heidän omia tarpeitaan. Toisaalta asiakkaat arvostavat myös palvelun tarjoajan kokemusta ja asiantuntemusta, joka voi kuvastua siinä, että asiakkaalle tarjotaan aikaisemmin suunniteltua palvelua. Tämän avulla asiakas näkee, että palvelun tarjoaja tuntee oman alansa ja tiedostaa asiakkaidensa tarpeet. (Jaakkola et al. 2005, s. 20)

Palvelun moduloinnin tavoitteena on suunnitella palvelun toimintatavat ja vaiheet siten, että niitä voidaan monistaa muille asiakkaille samalla tavalla ja niitä voidaan käyttää muissa palveluissa samanlaisina prosesseina. Tämän avulla saavutetaan pienempi henkilösitoutuvuus ja resursseja vapautuu toisiin tehtäviin. (Jaakkola et al. 2005, s. 22) Kun moduloidut vaiheet muuttuvat ajan kuluessa rutiininomaisiksi, niiden suorittaminen nopeutuu ja tehostuu, jolloin sitoutuneet resurssit voidaan allokoida toisiin tehtäviin. (Sipilä 1999, s. 12 - 13, s. 17 - 18)

Palvelun vaiheiden moduloimisesta on selvää etua siinä, että palvelun tulosten ennustettavuus paranee. Kun palvelun eri vaiheet on moduloitu, pystytään saamaan parempi käsitys selville siitä, mitä tuloksia asiakas voi palvelulla saavuttaa. Tämä pienentää asiakkaan kokemaa epävarmuutta palvelua kohtaan sekä parantaa palvelun kokonaislaatua. Asiakkaalle voidaan näin ollen antaa melko tarkka arvio palvelun lopputuloksista. Lisäksi palvelun laatu poikkeamat vähenevät, kun se toteutetaan aina samalla tavalla. Kun palvelun eri vaiheet on suunniteltu hyvin, antaa se hyvät edellytykset palvelun seurannalle ja johtamiselle. (Jaakkola et al. 2005, s. 22 - 23)

3.2.3 Palvelun konkretisointi

Palvelun konkretisoinnin tavoitteena on tehdä siitä helposti ymmärrettävä, erottuva sekä uskottava. Konkretisoinnilla tarkoitetaan sellaisia keinoja, joilla aineettomasta, vaikeasti hahmoteltavasta, palvelusta pyritään saamaan konkreettinen asiakkaalle. Kun palvelu on konkretisoitu, auttaa se viestintää asiakasrajapinnassa ja asiakas on ehkä valmis maksamaan palvelusta asianmukaisen hinnan. Se siis tarkoittaa keinoja, joilla voidaan viestiä asiakkaalle aineettomasta palvelusta ja sen avulla tehdä palvelusta enemmän aineellinen. Palvelun konkretisointi helpottaa asiakasta luomaan oman mielikuvansa palvelun laadusta palvelun näkyvien osien avulla. Laadukkaan mielikuvan luominen helpottaa asiakkaan ostopäätöstä. Lisäksi konkretisoinnin avulla pystytään jättämään asiakkaalle jotain fyysistä pelkkien lupausten sijaan. Voidaan siis todeta, että konkretisointi on erilaisten näkyvien todisteiden ja vihjeiden keräämistä asiakkaan ostopäätöksen tueksi. (Jaakkola et al. 2005, s. 27; Sipilä 1999, s. 86, s. 89)

Palvelua konkretisoitaessa on mietittävä, millä fyysisillä elementeillä halutaan kertoa palvelun laadusta ja sisällöstä. Lisäksi tulee varmistua siitä, että viestintä asettaa asiakkaan odotukset palvelua vastaavalle tasolle. Myyntiprosessin tueksi palveluista laadituista dokumenteista tulee kertoa palvelun toteuttamistavasta sekä sen sisällöstä. Kaikki konkreettiset aineettoman palvelun osat auttavat asiakasta luomaan oman mielikuvansa

palvelun kokonaislaadusta. Lisäksi ne helpottavat asiakasta tutustumaan palveluun myös itsenäisesti. (Jaakkola et al. 2005, s. 28)

Kaikkein tehokkain palvelujen konkretisoinnin keino on Sipilän (1999, s. 87) mukaan oman asiakaskunnan esittely ja referenssit. Esimerkkien ja case-kuvausten avulla voidaan toteuttaa asiakasohjausta. Kun esimerkit ja case-kuvaukset on hyvin toteutettu, kertovat ne potentiaalisille asiakkaille, miten päästään hyviin tuloksiin. Referenssit ovat yleensä vain listoja vanhoista ja nykyisistä asiakkaista, joten tarkemmat kuvaukset ovat hyödyllisempiä. Referensseihin tarvitaan yleensä lupa, joten uusien projektien yhteydessä kannattaa pyytää kirjallinen lupa referenssien käyttämisestä tulevaisuudessa.

Konkretisoinnilla ei tarkoiteta pelkästään fyysisiä elementtejä, vaan ne voivat olla myös aineettomia. Tällaisia ovat esimerkiksi työnäytteet. Kun asiakas pääsee kokeilemaan tai näkemään palvelun toiminnassa, voi se olla ratkaiseva linkki ostopäätöksen tekemiseen. Lisäksi voidaan luoda erilaisia, helposti ostettavia, koulutuspäiviä, joiden tarkoituksena on perehdyttää asiakas tarkemmin palvelun sisältöön. Myös takuun antaminen aineetomasta palvelusta lisää palvelutuotteen luotettavuutta ja se antaa asiakkaalle helpotusta ostopäätöksen tekemiseen (Sipilä 1999, s. 87 - 88)

3.2.4 Palvelun seuranta ja arviointi

Palvelun seuranta ja arviointi tai mittaaminen on olennainen osa palvelun kehittämistä. Seuranta on tärkeää koko liiketoiminnan kehittämiseksi sekä myös palvelujen kehittämiseksi. Kun jotain palvelua tai sen osaa aletaan kehittämään, tulee kehitysprojektilla olla selkeät tavoitteet ja perusteet tavoitteiden arvioimiseen. Tavoitteiden tulee olla mitattavissa olevia ja liittyä johonkin kohteeseen. Mittareiden avulla luodaan konkreettista informaatiota, jonka avulla yrityksessä tehdään päätöksiä. Kun palvelun kehittämisen mittarit ovat asetettu oikein, ohjaavat ne tekemään oikeita asioita palvelujen kehittämisessä. Selkeät arviointiperusteet auttavat palveluun osallistujia viestimään sen tavoitteista paremmin eri sidosryhmille. (Jaakkola et al. 2009, s. 33 - 34) Palveluiden luonteen vuoksi suorituskyvyn mittaaminen on haasteellista. Lisäksi organisaation palveluiden tavoitteet saattavat olla ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi, jos pyritään lyhentämään asiakkaan palvelupyyntöihin vastaamisen reagointiaikaa, joudutaan ehkä palkkaamaan lisää henkilökuntaa. Henkilökunnan palkkaaminen lisää kustannuksia yritykselle. (Tsang 2002, s. 30)

Keskeisiä tuotteistamisprojektin seuranta- ja arviointialueita ovat palvelun laatu ja tuotavuus. Asiakkaiden näkökulmasta palvelun koettu kokonaislaatu sekä asiakastyytyväisyys liittyvät suoraan palvelun laatuun. Niiden avulla pystytään seuraamaan yrityksen ulkopuolelta saatuja informaatioita palvelusta. Yrityksen sisällä tuotteistamisprojektin arvioimista pystytään mittaamaan palvelun tuottavuuden, laatuvaihteluiden sekä kannattavuuden avulla. Kaikkia tuotteistettavia palveluita ei mitata ja seurata samalla tavalla, vaan jokaisen tuotteistetun palvelun seurannan kohteet määräytyvät yrityksen asettami-

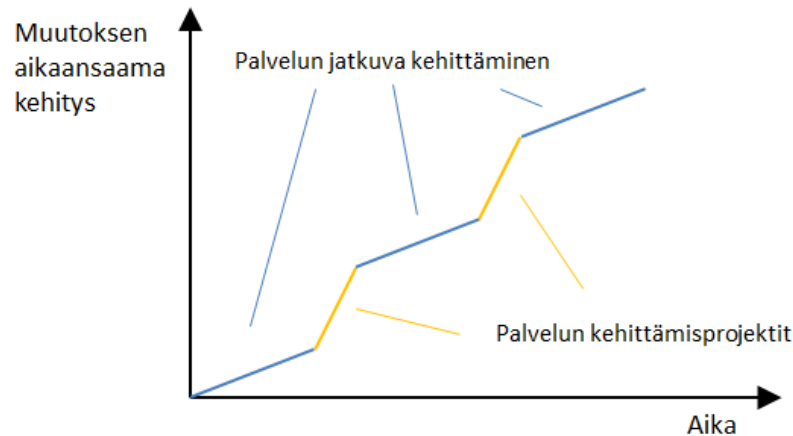
en tavoitteiden myötä ja mittarit asetetaan omista lähtökohdistaan. Tsang (2002, s. 30) sanoo tutkimuksessaan, että tehokkuuden mittaamiseen tarvitaan oma mittaristo, joka on linjassa palveluliiketoiminnan strategian kanssa. Mittarit voivat olla esimerkiksi taloudellisia kannattavuusmittareita, myyntivolyymi- ja kasvumittareita, asiakastyytyväisyysmittareita, tehokkuusmittareita, laatumittareita tai yrityksen sisäisiä mittareita, kuten työntekijöiden tyytyväisyysmittareita tai osaamisen kehittymismittareita. On kuitenkin tiedostettava, että mitataan vain oleellisia asioita ja mittauksista saatua tietoa käytetään hyväksi liiketoiminnan kehittämiseen. (Jaakkola et al. 2009, s. 33 - 34)

Sekä asiakkaan että palvelun tuottajan on seurattava ja arvioitava palvelutuotteiden asiakaslähtöisyyttä ja tuotteiden menekkiä. Palvelutuotteiden seuranta ja arviointi edellyttävät kustannuslaskenta- ja tilastojärjestelmien kehittämistä. Lisäksi säännöllisin väliajoin on tehtävä asiakastyytyväisyystutkimuksia sekä markkinatutkimuksia. Markkinatutkimusten tuloksia tulee hyödyntää palveluiden laadun, palvelutuotteen sekä laadunvarmistuksen kehittämisessä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 47 - 49)

3.2.5 Palvelun jatkuva kehittäminen

Teollisuusyrityksissä on strategisena työnä yleensä pidetty tuotantoteknologioiden ja tuotteiden kehitystä. Organisaation oman toiminnan kehittämistä ei ole pidetty niin tärkeänä. Teollisuusyritysten muuttuessa enemmän palveluyritysten suuntaan on kuitenkin muuttanut toiminnan kehittämisen roolia. Liiketoiminnan laajennukset palveluliiketoimintaan ovat edesauttaneet toiminnan kehittymistä. Palveluita kehittäessä on oleellista ymmärtää henkilöstöressurssien ominaispiirteet, jotka vaikuttavat siihen, että palveluja ei kehitetä irti palvelua tuottavasta organisaatiosta. (Grönroos et al. 2007, s. 136)

Palvelun kehitystyötä voidaan tehdä pienin askelin, jatkuvana kehitystyönä tai erillisinä projektiluontoisina hankkeina. Palvelun jatkuva kehittäminen, kuten myös tuotteistamisen, on oltava linjassa yrityksen strategian kanssa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 20) Kuvassa 12 on kuvattu palvelun jatkuva kehittäminen sekä palvelun erilliset kehittämisprojektit muutoksen aikaansaaman kehityksen ajan funktiona. Kuten kuvasta huomataan, jatkuva inkrementaalinen kehittäminen vie enemmän aikaa kuin projektiluonteinen kehittäminen, mutta toisaalta muutoksen aikaansaama parannus on pienempi suhteessa projektiluonteiseen kehittämiseen. Tämän vuoksi merkittävään uudistukseen tähtäävä palvelun kehittämiselle kannattaa asettaa selkeät tavoitteet ja sen toteuttamiseen tulee varata riittävät resurssit. (Jaakkola et al. 2009, s. 3)



Kuva 12. *Palvelun jatkuvan kehityksen ja projektiluonteisen kehittämisen aikaansaama muutos. (Mukaiillen: Jaakkola et al. 2009, s. 4)*

Palvelun kehittäminen kannattaa aloittaa yrityksen koko palvelutarjooman arvioinnilla ja kuvaamisella. Grönroos et al. (2007, s. 138) toteavat, että tyypillinen ongelma yrityksissä on se, että nykytilan arviointiin ja syy-seuraussuhteiden syvälliseen ymmärtämiseen ei käytetä riittävästi aikaa. Tämän seurauksena kehityskohteiksi valitaan usein projekteja, jotka nojautuvat enemmän arvioon kuin tietoon. Kun palvelutarjooma on kuvattu, on sitä syytä verrata yrityksen strategiaan. Tämän avulla saadaan selville, mitä yrityksen palvelutarjoomassa olevia palveluita tulisi kehittää ja mitä uusia palveluita olisi syytä lisätä yrityksen tarjoamaan. Pelkkä tarjooman vertaaminen yrityksen strategiaan ei riitä uusien palveluiden kehittämiseen ryhtymiseksi, vaan päätöksen tueksi tulee hankkia riittävästi tietoa markkinoista. Kehitettävän palvelun määrittely tulee suorittaa yrityksen strategian ohjaamalla tavalla, jolloin palvelun sisältöä ja toteutustapaa täsmennetään sekä systematisoidaan. Palvelun jatkuvassa kehittämisessä kriittisiä kehityskohteita ovat yrityksen toimintatavat ja toimintamallit, johtamiskäytännöt sekä koko henkilöstön osaaminen. (Grönroos et al. 2007, s. 137; Jaakkola et al. 2009, s. 39)

3.2.6 Strateginen sopivuus

Tuotteistaminen on onnistuessaan samaan aikaan sekä kehittämis- että kehittymisprosessi, jossa koko organisaation henkilöstö, johtoa myöten, oppivat ymmärtämään tarjottavia palveluitaan ja niiden tuotteistamista paremmin. Palveluiden tuotteistaminen ja niiden kehittäminen on perustuttava yrityksen omaan strategiaan. Yrityksen strategisia valintoja ovat muun muassa millaisilla markkinoilla halutaan kilpailla ja missä voidaan ylipäättään toimia, mitä asiakkaita tavoitellaan, ketkä ovat kilpailijoita ja halutaanko kehittää palveluita vai tuottaa niitä. Myös valittujen palveluiden tuotteistamisen laajuus riippuu yrityksen strategiasta. Strategisia valintoja tehdessä tulee ottaa erityisesti huomioon asiakkaiden tarpeet, kilpailijat, toimiala sekä toimialan trendit. (Jaakkola et al. 2009, s. 3; Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 20, s. 45; Sipilä 1999, s. 34, s. 111)

Palvelustrategian tarkoituksena on esittää tärkeimmät asiat, tehtävät ja toiminnot, jotka auttavat liiketoiminnassa menestymiseen. Erityisen tärkeää palvelustrategiassa on yhdistää organisaation osaaminen, resurssit, kilpailutilanne ja asiakkaan tarpeet. (Kamensky 2000, s. 225 - 226) Palvelustrategiat voidaan jaotella neljään eri yksittäiseen strategiaan. *Teknisen laadun strategia* perustuu teknisesti huippuluokkaa olevan palvelun ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Tällöin kilpailuetu saavutetaan teknisen ratkaisun avulla. Strategia toimii hyvin silloin, kun yrityksen tarjoama ratkaisu on erittäin tärkeä tekijä asiakkaalle. Ongelmana tälle strategialle on kilpailijoiden kehittyminen, joka heikentää omaa kilpailuetua. Usein on huomattu, että teknistä ratkaisua kehittämällä saavutettu etu on liian kallista kannattavuuden osalta. Lisäksi asiakkaat vaativat teknistä ratkaisua, mutta eivät ole kuitenkaan halukkaita maksamaan siitä tarvittavaa hintaa. (Lämsä & Uusitalo 2002, s. 92)

Palvelustrategioista toisen, *hintastrategian*, kilpailukyky perustuu muita alhaisempaan hintatasoon tai erikoistarjouksiin. Hintastrategia on hyvä vaihtoehto, kun yritys näkee voivansa olla pitkän ajan edullisin toimittaja ja näin säilyttää kilpailuetunsa. Tämä edellyttää yritykseltä erinomaista kustannusten hallintaa. Ongelmana hintastrategiassa on, että yrityksen on lähes mahdotonta kehittää pitkäaikaisia ja kestäviä asiakassuhteita. Lisäksi uusien palvelutuotteiden kehittäminen voi jäädä taka-alalle ja vaarana on myös hinnan korotuksista johtuvat asiakkaiden katoaminen. (Lämsä & Uusitalo 2002, s. 92)

Kolmantena palvelustrategiana on *imagostrategia*. Imagostrategiassa yritys panostaa erityisesti palveluun liitettävään mielikuvaan, jolloin kilpailuetu saavutetaan palvelun ympärillä olevan mielikuvalisän avulla. Mielikuvalisä voidaan luoda esimerkiksi eri markkinointiviestinnän keinoin. Imago on mielikuva, joka pyritään välittämään asiakkaille. Imagon osuutta yrityskuvassa ei pidä vähätellä, sillä se heijastuu suoraan yrityksen maineeseen, joka puolestaan voi lisätä tai karkottaa asiakaskuntaa. (Lämsä & Uusitalo 2002, s. 93)

Asiakaspalvelustrategia on palvelustrategioista neljäs vaihtoehto. Tämä strategia perustuu asiakkaan ja palvelun tuottajan välisen asiakassuhteen lujittamiseen. Kilpailuetuna asiakaspalvelustrategiassa ovat yrityksen henkilöstön asiakaspalveluosaaminen sekä henkilöstön sitoutuminen asiakastyöhön. Näiden kilpailuetujen avulla yritys pystyy erottamaan palvelutarjoomansa kilpailijoista. (Lämsä & Uusitalo 2002, s. 93)

3.3 Tuotteistamisen hyödyt ja tavoitteet

Jokaisella yrityksellä on omat lähtökohdat tuotteistamiselle, jonka vuoksi siihen ryhdytään. Seuraavaksi tässä tutkimustyössä esitetään eri tutkijoiden käsityksiä tuotteistamisen hyödyistä sekä tavoitteista.

Resurssien allokointi

Palveluja tuottavassa organisaatiossa yhtenä tärkeimpänä resurssina pidetään henkilöstöä. Tuotteistamisen avulla pystytään allokoimaan henkilöstön ajankäyttöä yhä paremmin, jolloin erityisasiantuntijat voivat keskittyä omiin vaativiin työtehtäviinsä, kun taas nuoremmat alan ammattilaiset voivat helpommin oppia suorittamaan ja sisäistämään tuotteistettujen palvelujen sisältöä, kuin tuotteistamattomien palveluiden. Tuotteistamisen avulla toiminnan tehokkuus paranee ja työnjako organisaation sisäisissä prosesseissa selkeytyy. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 30 - 31; Sipilä 1999, s. 19)

Palvelun myyminen helpottuu

Myyntitilanteessa palvelua on helpompi myydä, kun se on selkeästi määritelty ja hinnoiteltu ja asiakas näkee, mistä palvelun hinta kokonaisuudessaan koostuu. Lisäksi ostajan näkökulmasta palvelun ostaminen helpottuu, koska asiakkaan riskintunne pienenee, mitä selkeämmin myyjä osaa selittää palvelun sisällön. Selkeyden avulla asiakas pystyy myös selittämään omalle organisaatiolleen palvelun tärkeyden ja tavoitteet. Tuotteistettu palvelu tunnistetaan paremmin asiakkaan toimesta ja siihen pystyy helposti ja nopeasti perehtymään. Lisäksi tuotteistettua palvelua on helpompi verrata muihin palveluihin. (Torkkeli et al. 2005, s. 22 - 23; Sipilä 1999, s. 19 - 20)

Kiintohinnoittelu mahdollistuu

Tuotteistettu palvelu on mahdollista hinnoitella kiinteästi ja täten siirtyä pois normaalista tuntiveloituksesta. Tuotteistetun palvelun kustannukset ovat pienemmät kuin tuotteistamattoman palvelun ja sen vuoksi yrityksen hintakilpailukyky paranee. Kiintohinnoittelu vaatii ainakin jonkinasteista palvelun tuotteistamista. Kiinteän hinnoittelun avulla palvelua tarjoavan yrityksen on mahdollista saada parempaa katetta palveluista, kun siirrytään pois tuntiveloitushinnoittelusta. Tämän avulla myös asiakkaan luotettavuus palvelua kohtaan paranee. (Sipilä 1999, s. 20 -21)

Toiminnan systematisointi

Tuotteistetut palvelut helpottavat yrityksen toiminnan systematisointia, joka puolestaan auttaa markkinointia ja myyntiä sekä samalla vähentää palvelun kehittämiseen ja myymiseen liittyvää epävarmuutta. Lisäksi asiakas näkee, että monimutkainen palvelu on lähempänä konkreettista tuotetta kuin pelkkänä tuotettuna palveluna. Sen avulla palvelun tarjoama lisäarvo tulee asiakkaalle selkeämmin esille, joka lopulta voi auttaa ostopäätökseen. (Jaakkola et al. 2009, s. 1 – 2; Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 30) Palvelun ollessa hyvin tuotteistettu, se vaikuttaa asiakkaan mielestä luotettavammalta kuin tuotteistamaton palvelu. Myös tämä mielikuva parantaa asiakkaan näkemystä palvelusta ja sen avulla asiakkaan kokema riski palvelun tilaamisesta pienenee. (Parantainen 2007, s. 48)

Palvelun tehokkuuden parantaminen

Palvelun tuotteistaminen pakottaa analysoimaan erilaisia toimintaprosesseja. Tämän vuoksi palveluiden työvaiheet selkiintyvät ja rationalisoituvat. (Torkkeli et al. 2005, s. 22) Kun samoja asioita ei tehdä uudelleen ja uudelleen, jää enemmän aikaa palvelun räätälöintiin. Tuotteistaminen mahdollistaa kannattavan räätälöinnin, koska aineettomia palveluita ei voida koskaan aineellistaa kokonaan. (Sipilä 1999, s. 17)

Asiantuntijoiden kehittyminen

Kun palvelu on hyvin tuotteistettu, voi asiantuntija siirtyä rutiinitöistä vaativimpiin tehtäviin. Näin ollen asiantuntijoiden työmotivaatio säilyy ja työnteon tehokkuus paranee ja asiantuntijat jatkavat kehittymistään. Lisäksi on myös huomioitava, että tuotteistamisen avulla rutiinityöt voidaan jopa ulkoistaa kolmansille osapuolille. (Torkkeli et al. 2005, s. 22; Sipilä 1999, s. 18)

Tehokkuuden ja laadun lisääminen

Tuotteistamisen avulla pystytään parantamaan palvelun tehokkuutta, sillä sen avulla yritykset ovat pakotettuja analysoimaan toimintaprosesseja, jonka vuoksi palvelun työvaiheet rationalisoituvat ja selkiintyvät. Tuotteistaminen antaa kehitystyölle myös selkeät tavoitteet. Kun toiminta on selkeää, sen suunnittelu paranee, tavoitteet ja laatukriteerit saadaan täsmennettyä, kiire vähenee ja asiakkaiden odotuksista pystytään muodostamaan selkeämpiä käsityksiä. Näiden elementtien ansiosta kokonaislaatu paranee. (Sipilä 1999, s. 18 - 19) Eri yrityksillä voi olla erilaisia syitä miksi he alkavat tuotteistamaan palveluita. Jaakkolan et al. (2009, s. 6) ovat teoksessaan todenneet, että tuotteistamisen avulla pyritään muun muassa seuraaviin asioihin:

Palvelun selkeyttäminen

Tavoitteena on kertoa asiakkaille ymmärrettävästi ja selkeästi, mitä palveluita tarjotaan ja mitä ne pitävät sisällään. Aineettoman palvelun esittäminen ja myyminen voivat olla vaikeita ilman tuotteistamista, jonka avulla pystytään paremmin konkretisoimaan palvelu.

Viestinnän yhtenäistäminen

Tuotteistamiseen voidaan ryhtyä, kun halutaan yhtenäistää viestintää yrityksen palveluista. Palvelun tuotteistaminen antaa selkeät suuntaviivat palvelulle, jolloin viestintä on helppoa ja kaikki tekevät sitä samalla tavalla. Yhtenäinen viestintä palveluista antaa luotettavan kuvan yrityksestä, kaikkien puhuessa niistä asiantuntevasti ja samalla tavalla.

Tasalaatuisemmat palvelut

Palveluiden tuotteistamisen yhtenä tavoitteena pidetään myös palvelun tasalaatuisuutta. Kun kaikki palvelut ovat tuotteistettu samoin tavoin, tulee palveluista tasalaatuisia ja virheet palveluprosesseissa minimoituvat. Tasalaatuiset palvelut antavat myös asiantuntevan kuvan yrityksestä ja mahdollisesti lisäävät asiakkaan kokemaa arvoa.

Palvelun ostamisen helpottaminen

Palvelun tuotteistamisen ajatus voi syntyä siitä, että halutaan helpottaa palvelun ostamista. Kun palvelu tuotteistetaan, on sitä helpompi myydä ja ostajan kokemus epävarmuus palvelua kohtaan vähenee. Tuotteistamisen avulla on tavoitteena myös saada palvelun lisämyyntiä aikaiseksi.

Katteen ja kannattavuuden parantaminen

Tuotteistamisen avulla tavoitellaan katteen ja kannattavuuden parantamista. Tämä voidaan saavuttaa, kun palvelu on hyvin tuotteistettu, jolloin osasta palveluprosessia tulee rutiininomaista työtä ja se voidaan tehdä kannattavammin ja tehokkaammin. Palveluprosesseihin käytetty aika pienenee, kun palvelu on tuotteistettu, jolloin katteen osuus suurenee tuotteistamattomaan palveluun nähden.

3.4 Yhteenveto palveluiden tuotteistaminen- pääluvusta

Diplomityön kolmannen pääluvun tarkoituksena oli teorian avulla selvittää palveluiden tuotteistamiseen liittyvät määritelmät ja vaiheet, joita hyödynnetään työn tuloksissa. Luvun aluksi kappaleessa 3.1 esitettiin yleisiä määritelmiä palveluiden tuotteistamiselle. Koska palveluiden tuotteistaminen määritelmänä ei ole vielä vakioitunut, on kappaleeseen kerätty erilaisia määritelmiä eri teoksista. Määritelmien avulla lukija ja kohdeyritys saavat tarvittavan pohjatiedon tuotteistamisesta, jotta voidaan siirtyä tuotteistamisen teoriaan ja sen vaiheisiin tarkemmin.

Palvelun tuotteistamisprosesseja on kehitetty eri tekijöiden toimesta. Tässä diplomityössä keskitytään Jaakkolan et al. vuonna 2009 laatimaan malliin sekä Lehtisen ja Niinimäen vuonna 2005 luomaan prosessimalliin. Edellä mainitut mallit ovat esitetty prosessimuotoisesti kappaleessa 3.2. Mallien pohjalta luodaan kohdeyritykselle oma tuotteistamisprosessimalli, jonka avulla yrityksen nykyiset palvelut voidaan tuotteistaa. Tuotteistamisprosessimallin eri vaiheet on tarkemmin esitetty kappaleen 3.2 alaluvuissa. Palveluiden tuotteistamiseen ryhtymisen syitä sekä siitä seuraavia hyötyjä on esitetty kappaleessa 3.3. Jokaisen yrityksen tulee selvittää tuotteistamisprosessin alussa, miksi palveluita ryhdytään tuotteistamaan. Kohdeyrityksen kohdalla syy oli selvä. Palveluiden myyminen oli todettu haastavaksi, koska myyjillä ei ollut selkeää kokonaiskuvaa palveluprosesseista. Tämän vuoksi palveluiden selkeyttäminen tuotteistamisen avulla

edesauttaa myyjiä ymmärtämään palveluprosessia paremmin. Myös koko organisaatio oppii tuntemaan palvelut samalla tavalla, jolloin niistä voidaan viestiä yhtenäisesti.

Työn neljännessä pääluvussa keskitytään uuden palvelun kehittämiseen. Kohdeyrityksellä on vahva osaaminen tuotteiden kehittämisestä yrityksen historian myötä, mutta palveluiden osalta selkeää kehittämisprosessia ei ole luotu. Uuden palvelun kehittämisprosessissa tullaan käyttämään hyväksi toisessa pääluvussa esitettyjä tuotteistamisprosessin vaiheita, jolloin uusi palvelu on heti tuotteistettu ja kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla, eikä erilliseen tuotteistamisprosessiin tarvitse erikseen ryhtyä.

4. UUDEN PALVELUN KEHITTÄMINEN

Tämän kappaleen tarkoituksena on luoda lukijalle selkeä käsitys siitä, mitä uuden palvelun kehittäminen vaatii. Työn neljännessä pääluvussa esitetään erilaisia tapoja uuden palvelun luomiseen sekä siihen sisältyviä osa-alueita. Lisäksi luvussa kerrotaan asiakasarvon muodostumisesta sekä asiakastarpeen merkityksestä uuden palvelun kehittämiseen. Neljännen pääluvun teorioiden pohjalta luodaan kohdeyritykselle prosessikuvaus, kuinka uusia palveluita tulisi jatkossa kehittää ja suunnitella.

4.1 NSD ”New Service Development”

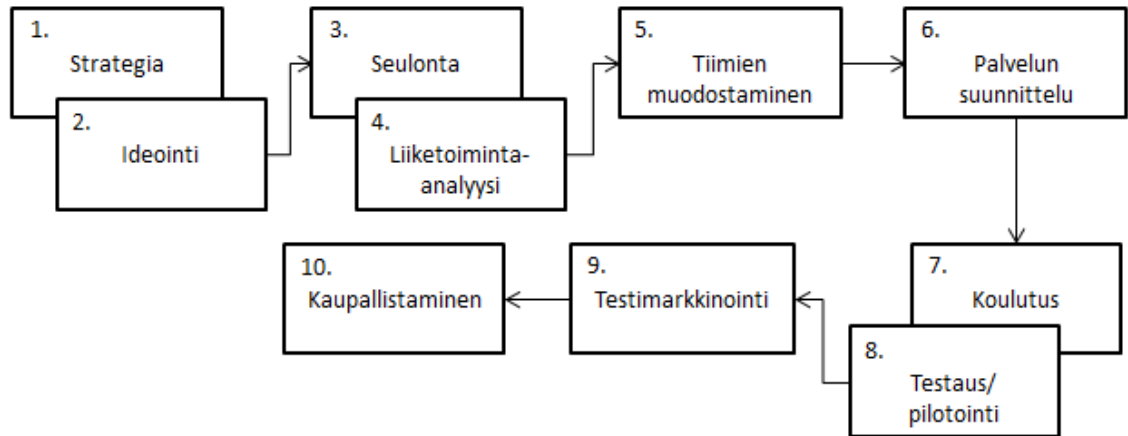
NSD on yleisesti käytössä oleva lyhenne uuden palvelun kehittämiseksi ja se tulee englanninkielisistä sanoista ”*New Service Development*”. Johnes & Storey (1998, s. 185) ovat määritelleet NSD:n tarkoittavan sellaisten palveluiden kehittämistä, jotka ovat uusia palvelun tuottajalle. Tätä määritelmää käytetään myös tässä diplomityössä. Fitzsimmons & Fitzsimmons (2002, s. 2) tarkentavat määritelmää, jonka mukaan NSD on uusi palvelu, jota ei ole aikaisemmin ollut asiakkaiden saatavilla. NSD voi syntyä palvelun lisäosien avulla, radikaalimuutoksen myötä palvelun tuottamisprosessissa tai olemassa olevien palveluiden inkrementaalisten parannuksien myötä, joiden ansioista asiakkaat kokevat palvelun uutena. Uuden palvelun kehittäminen ei ole aina ollut itsestään selvä asia. Vasta viime aikoina uusia palveluita on alettu kehittämään prosessimaisesti ja sitä ennen palvelut ikään kuin vain syntyivät itsestään. Nykyään uuden palvelun kehittämistä pidetään tärkeänä kilpailuetuun vaikuttavan tekijänä palveluliiketoiminnassa. (Menor et al. 2002, s. 135) Neu & Brown (2005, s. 7) ovat tutkimuksessaan todenneet, että menestyvän palvelun kehittäminen tuotokeskeisessä yrityksessä vaatii selkeän ja yhtenäisen linjan yrityksen ympäristön, strategian ja sisäisten prosessien välillä. Samaa ajatusta ovat käyttäneet myös Jaakkola et al. (2009, s. 8) omassa tutkimuksessaan, jonka mukaan uusien palvelutuotteiden tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa.

Teollisuusyritykset, jotka ovat pärjänneet markkinoilla teknologisen osaamisen avulla, ajattelevat usein virheellisesti, että palveluita voidaan luoda samalla tavalla, kuin fyysisiä tuotteita. Tämä voi johtaa siihen, että asiakkaat ja palvelun tuottajat aliarvioivat palvelukehityksen moninaisuuden käytännön toiminnassa. Teollisuusyrityksiltä puuttuu usein selkeät ja pysyvät palveluiden kehittämisprosessit, vaikka niitä pidetään menestyvien palvelukonseptien menestystekijöinä. (Gremyr et al. 2010, s. 173; Grönroos et al. 2007, s. 53) Kellyn & Storeyn (2000, s. 53 - 54) tutkimuksessa huomattiin, että yrityksen työntekijöillä oli tunne, että innovaatiotoimintaa ei arvosteta koko ajan, koska usein monilta yrityksiltä puuttui etsintämenetelmät uusille innovatiivisille ideoille. On kuitenkin

kin muistettava, että yrityksen työntekijät ovat yksi tärkeimmistä lähteistä uusien ideoiden tuottamiseen. Organisaation sisällä tiedon jakamisen ja viestinnän tulisi olla vapaata läpi koko organisaation. (Lusch et al. 2007, s. 15) Työntekijöiden uudet ideat eivät synny käskemällä, mutta koko uuden palvelun kehittämisprosessia voidaan suunnitella ja johtaa. Prosessin suunnitteleminen ja johtaminen lisäävät lopputuloksen onnistumisen mahdollisuutta. (Sundbo 1997, s. 445)

Huolimatta voiton mahdollisuudesta, joita palvelut tarjoavat, maailmassa on olemassa vain joitakin yrityksiä, jotka ovat osanneet hyödyntää markkinapotentiaalin. Oliva & Kallenbergin (2003, s. 161) mukaan on kolme syytä, miksi palveluista hyötyviä yrityksiä ei ole monia. Ensimmäinen syy on, että yritykset eivät usko palveluiden markkinapotentiaaliin. Toinen syy, joka tutkimuksessa nostettiin esiin on se, että vaikka yritykset näkevät markkinapotentiaalin, niin he näkevät, että palvelut eivät kuulu heidän osaamisalueeseensa ja tästä syystä jättäytyvät pois markkinoilta. Kolmantena esteenä tutkijat huomasivat, että vaikka yritys näkee markkinapotentiaalina ja halun siirtyä markkinoille, ongelmaksi nousee palvelustrategian käyttöönotto. Uuden palvelun kehittämisen onnistuminen vaatii ylimmän johdon sitoutumista innovointiin. Tällä tarkoitetaan riittävien resurssien kohdentamista tarvittaviin prosesseihin sekä käytännön avun tarjoamista. (Johne & Storey 1998, s. 199)

Toisin kuin aineellisen tuotteen kehittämisessä, jossa lähtötiedot voidaan nopeasti selvittää, uuden palvelun kehittäminen vaatii paljon enemmän aikaa. Kommunikointi ja tiedon jakaminen voivat hidastaa kehitysprosessia ja sen vuoksi ne voidaan kokonaan unohtaa kiireen keskellä. Usein yrityksillä on ongelmana liian optimistinen aikataulu, jonka seurauksena uuden palvelun kehittämisessä siirrytään nopeasti implementointivaiheeseen. (Perks & Riihelä 2004, s. 59 - 60) Muita ongelmia ja esteitä Kellyn & Storeyn (2000, s. 52 - 53) tutkimuksen mukaan ovat informaatioteknologia, henkilöstön tiedot ja kyvyt, resurssit, yrityksen kulttuuri sekä taloudelliset tekijät ja muut tekijät. Yrityksen kulttuurilla Kelly & Storey (2005) tarkoittavat muun muassa muutoksen hallintaa, jota uuden palvelun kehittäminen vaatii. Lisäksi muut rajoittavat tekijät ovat esimerkiksi puutteelliset suhteet asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä, puutteellinen liiketoimintasuunnitelma sekä yhteistyön puute organisaation sisällä.



Kuva 13. NSD prosessikaavio. (Mukaiillen: Alam & Perry 2002, s. 525)

Alam & Perry (2002, s. 254 - 259) ovat omassa tutkimuksessaan verranneet lineaarista ja rinnakkaista uuden palvelun kehittämisprosessia, jotka he ovat luoneet aiempien NSD- tutkimusten pohjalta. Kuvassa 13 on heidän näkemyksensä rinnakkaisesta NSD-prosessista, joka koostuu kymmenestä eri vaiheesta. Huomioitavaa on, että tiettyjä vaiheita voidaan suorittaa samanaikaisesti, joka nopeuttaa palvelutuotteen kaupallistamista. Tutkijat ovat tunnistaneeet, että kyseiset vaiheet ovat strategia- ja ideointivaihe, ideoiden seulonta- ja liiketoiminta-analyysivaihe sekä henkilöstön koulutus ja testaus ja pilotointi vaihe. Alam & Perry (2002, s. 523) korostavat, että tiimien muodostaminen, ideoiden luomien ja niiden seulonta ovat tärkeimpiä vaiheita koko NSD- prosessissa. Tiimien muodostamisella tarkoitetaan organisaation poikkifunktionaalisten tiimien muodostamista.

Uuden palvelun kehittämisessä mukana olevia ihmisiä ovat muun muassa asiakasrajapinnassa olevat työntekijät. Heitä tulee kannustaa osallistumaan yhä enemmän palvelun kehittämiseen, koska rajapinnassa työskentelevät pystyvät tunnistamaan asiakkaan tarpeet helpommin. Lisäksi heidän osallistuminen kehitystyöhön lisää implementoinnin onnistumista sekä he ymmärtävät asiakasvaatimuksia paremmin. On myös huomioitu, että asiakasrajapinnassa olevien henkilöiden osallistuminen voi johtaa työntekijöitä kohtelevaan asiakkaita paremmin. Negatiivisena puolena tutkimuksessa huomattiin, että työntekijät ovat haluttomia osallistumaan uuden palvelun kehittämiseen, koska sen pe-lättiin lisäävän työntekijän työkuormaa. (Johnes & Storey 1998, s. 204)

4.2 Innovointi

Innovointi on yleensä kallista ja riskialtista. (von Stamm 2004) Toiset yritykset reagoivat paremmin innovoinnin haasteisiin kuin toiset yritykset, koska he tunnistavat menestyksellisten innovaatioiden tekijät. (Cravens et al. 2004) On tärkeää, että johtajat seuraavat jatkuvasti ympäristön muutoksia ja niiden havaintojen avulla tekevät päätöksiä innovaatiostrategiaan. Muutokset asiakasvaatimuksissa, uuden teknologian lanseeraa-

minen ja organisaation sisäisten prosessien muutokset voivat joskus luoda tarpeen uudelle innovaatiolle. Muita innovaatioprosessin laukaisijoita voivat olla esimerkiksi muutos asiakkaan arvonluonnissa, asiakkaan globalisoitumisessa, businessetiikassa tai markkinoiden kilpailuareenassa. Suurin haaste johtajille on huomata asiakkaan muutokset ja vastata näihin muutoksiin, niihin sopivalla innovaation prosesseilla ja aktiviteeteillä. (Panesar & Markeset 2008, s. 181)

Sipilän (1999, s. 35) mukaan tuoteideoita, jotka voivat johtaa innovaatioihin, syntyy kolmella tavalla. Ensimmäinen vaihtoehto on se, että ideat perustuvat huomioon siitä, mitä tyydyttämättömiä tarpeita tai mahdollisuuksia markkinoilla on. Toinen tapa luoda tuoteidea on synnyttää ne markkinoiden systemaattisen tutkimuksen kautta. Kolmatta tapaa Sipilä kutsuu teknologiseksi tutkimukseksi, joka tarkoittaa kaikkea muuta markkinoihin kohdistuvaa tutkimusta. Ideoiden kehittämisen ja halun tulisi lähteä aina yrityksen strategiasta. Organisaation tulisi imeä hyvät ideat tuotantoon, syntyivät ne missä organisaation osastolla tahansa.

Palvelutuoteideoita voi syntyä Normannin (2001) mukaan myös kolmella tavalla. Ensimmäinen on työntömalli, jossa asiakas nähdään ainoastaan palvelun vastaanottajana. malli perustuu siihen, että palvelun tuottaja luo palvelutarjooman ja myy sitä asiakkaille. Työntömallissa käytetään tuotantokeskeistä ajattelua, johon liittyy tehokkuus- ja tuottavuustavoitteet. Toinen malli on työntömallin vastakohta eli vaatimus- tai imumalli. Tässä mallissa asiakas nähdään tarpeiden lähteenä. Asiakkaan tarpeita tulee kuunnella ja ymmärtää, jotta niihin voidaan uudella palvelulla vastata. Tähän malliin liittyy asiakasjärjestelmien luonti ja jatkuva ylläpito. Kolmantena vaihtoehtona palveluideoiden syntymiselle Normann esittää vuorovaikutus- tai interaktiomallin. Tässä mallissa asiakas tuottaa palveluidean yhdessä palvelun tuottajan kanssa. Tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti asiakkaan liiketoimintaa ja arvonluontia. Näiden avulla kehitetään palvelutarjooma, joka tukee asiakkaan arvonluontia. Kahdessa ensimmäisessä mallissa saatetaan nähdä vastustusta joko asiakkaan tai oman organisaation toimesta, mikäli palvelu ei sovi suoraan strategiaan tai sitä ei nähdä hyödyllisenä. (Grönroos et al. 2007, s. 50 - 51)

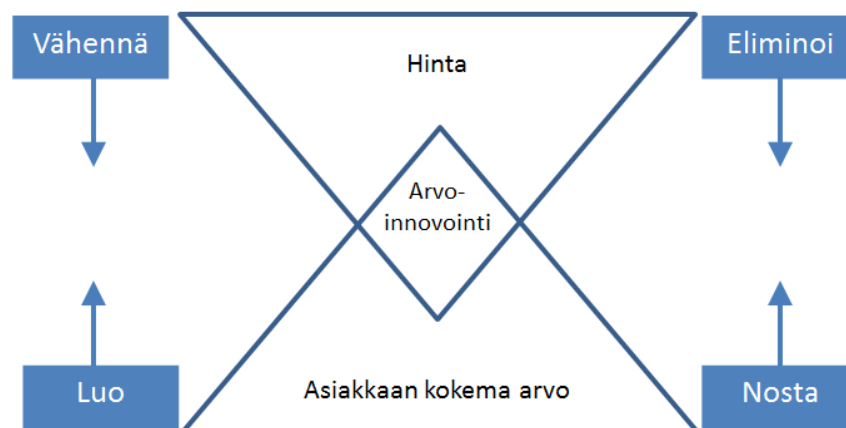
Yritykset, jotka myyvät kuluttajapalveluita, keskittyvät innovoinnissa arvonluontiin, joka palvelee laajaa asiakaskuntaa. Siksi he pyrkivät luomaan palvelun, joka on mahdollisimman käyttäjäystävällinen sekä mahdollisimman standardoitu, jolloin samaa palvelua voidaan tarjota monille asiakkaille. (DeJong & Vermeulen 2003) Samaa ajattelua voidaan hyödyntää myös teollisuuspalveluissa, kun yrityksen palvelut ovat hyvin tuoteistettu. On myös muistettava, että innovoinnilla ei tarkoiteta ideointia tai ideoiden jalostamista. Innovointi-termin alkuperäinen merkitys on ollut ja on edelleen uusien ideoiden kaupallistaminen. (Grönroos et al. 2007, s. 48)

Yleisesti uuden palvelun tai tuotteen kehittäminen mielletään yrityksen olemassa olevien tuote- tai palvelutarjooman uudistamiseksi. Uudistamisen tarkoitus on tehdä tuote tai

palvelu lähemmäksi asiakkaan tarpeita. Yritykset, jotka eivät innovoi menettävät markkinaosuuttaan niille, jotka innovoivat järjestelmällisesti. Syynä tähän on se, että yritykset, jotka innovoivat, parantavat tuotteitaan ja tarjoavat parempia kokonaisuuksia asiakkaille. (Blythe 2005, s. 145)

4.2.1 Arvoinnovointi

Arvoinnovointi on enemmän kuin pelkkä normaali innovointiprosessi. Se poikkeaa normaalista innovoinnista sen luonteen vuoksi. Arvoinnovointi on uusi tapa ajatella ja toteuttaa yrityksen kilpailustrategiaa. Arvoinnovoinnilla pyritään samanaikaisesti vähentämään innovoinnin kohteena olevan elementin hintaa ja kohottamaan asiakkaalle tuotettua arvoa. Yrityksen strategian kannalta arvoinnovoinnissa yhdistyy kustannusjohtajuus- sekä differentististrategia. Kuvassa 14 nähdään arvoinnovoinnin periaate ja kuinka se syntyy. Kustannussäästöt saavutetaan eliminoimalla ja vähentämällä tekijöitä, joiden parissa yritys tällä hetkellä kilpailee. Asiakasarvon kohottaminen, arvoinnovoinnin periaatteiden mukaan saavutetaan, kun luodaan ja nostetaan esille elementtejä, joita markkinoilla ei ole vielä ollut. Koska asiakkaan kokema arvo on peräisin yrityksen tarjoamista tuotteista, hinnasta ja käytettävyydestä ja yrityksen kokema arvo generoituu hinnasta ja kustannusrakenteesta, arvoinnovointi saavutetaan vain, kun yrityksen kaikki prosessit, kustannusrakenteet ja asiakkaalle määritellyt hinnat ovat linjassa. (Kim & Mauborgne 2005a, s. 13; s. 16 - 17)



Kuva 14. Arvoinnovoinnin perusajatus. (Mukaillen: Kim & Mauborgne 2005a, s. 16)

Yritys pystyy miettimään, mitä elementtejä tulisi *eliminoida*, kun se vastaa kysymykseen: ”onko alalla ollut jo pitkään sellaisia tekijöitä, jotka nähdään turhana ja pitäisi poistaa alalta?” Jos yritys pystyy vastaamaan kysymykseen: ”onko alalla tekijöitä, joiden standardeja tulisi *vähentää*?” Saadaan vastaukseksi sellaiset elementit, joiden standardeja vähentämällä voidaan vaikuttaa sen kustannusrakenteeseen ja näin ollen laskemaan hintoja. Onko olemassa sellaisia elementtejä, joiden standardeja tulisi *nostaa*? Kun yritys vastaa tähän kysymykseen, antaa se vastauksen kohtaan, jossa etsitään elementtejä, jotka nostavat asiakkaan kokemaa arvoa. Lisäksi viimeinen kohta, *luo*, saa-

daan selville vastaamalla kysymykseen; ”mitä elementtejä, jotka kohottavat asiakkaan kokemaa arvoa, pitäisi luoda, joita alalla ei ole ennen ollut?” (Kim & Mauborgne 2005a, s. 16 – 17)

Arvoinnovoinnin yhtenä työkaluna käytetään nelikenttämatriisia, jossa havainnollistetaan asiat/toimenpiteet, jotka tulee eliminoida, nostaa paremmin esiin, vähentää ja luoda. Matriisin avulla yritys saa selville, mihin toimenpiteisiin tulee panostaa, jotta arvoinnovointia voidaan toteuttaa onnistuneesti. Arvoinnovointi johdattaa yrityksiä samanaikaisesti alentamaan kustannuksia ja parantamaan asiakkaan arvoa. Matriisin avulla yritykset saavat selville tuotteiden kustannusrakenteet ja erityisesti sen, ovatko he ylisuunnitelleet tuotteita. Lisäksi matriisin avulla saadaan sitoutettua työntekijöitä paremmin arvoinnovointiin. Matriisi ei ole vain sanoja, jotka unohtuvat helposti, vaan sen avulla voidaan konkreettisesti esittää työntekijöille matriisin tuloksia, jolloin sitoutuminen arvoinnovointiin lisääntyy. (Kim & Mauborgne 2005b, s. 117 - 118)

Arvoinnovointia pidetään sinisen meren strategian kulmakivenä. Strategiassa pyritään luomaan täysin uudet markkinat ja siirtymään kilpailuilta markkinoilta pois päin kohti markkinajohtajuutta ja sellaista markkinaa, jossa kilpailua ei vielä ole. Jos yritys pystyy luomaan kokonaan uudet markkinat, tulee se olemaan markkinajohtaja ja sitä on vaikea syrjäyttää. On toki muistettava, että markkinajohtajuus ei ole ikuista ja kilpailijat kehittävät omia tuotteitaan ja palveluitaan vastaamaan markkinajohtajan vastaavia. (Kim & Mauborgne 2005a, s. 12 - 13)

4.2.2 Palveluinnovaatio

Palveluinnovaatiolla tarkoitetaan sellaista palvelua, joka on kokonaan uusi tai merkittävästi parannettu palvelu. Palveluinnovaation tarkoitus on tuoda sen kehittäjälle taloudellista hyötyä sekä oltava monistettavissa monille asiakkaille. (Toivonen & Tuominen 2009) Palveluinnovaation uutuusarvo ei rajoitu ainoastaan asiakkaalle tarjottuun hyötyyn, vaan se voi liittyä myös asiakkaan kohtaamiseen tai yrityksen tapaan tuottaa palvelu. (Jaakkola et al. 2009, s. 4) Palveluliiketoiminnan keskeisimmät asiat ovat asiakkaan kokema muutostarve sekä asiakkaan näkökulma. Yhdessä nämä luovat perustan palveluinnovaation rakentamiselle. (Grönroos et al. 2007, s. 49)

Palveluinnovaatioille on tyypillistä, että ne eivät synny organisaation sisällä. Tämän vuoksi on syytä tarkastella asiakkaan ja palvelun tuottajan välisiä suhteita sekä näiden liiketoimintoja erikseen. Yhdessä asiakkaan kanssa luotavat palveluinnovaatiot edellyttävät yritykseltä valmiutta uuden oppimiseen ja vanhasta poisoppimiseen. Muutos verkoston eri toimijoiden toiminnoissa voi olla todella laaja ja sen toteuttaminen läpi koko verkoston vaatii paljon panostusta, aikaa ja suunnitelmallisuutta. (Grönroos et al. 2007, s. 49)

Tuoteinnovaatiot ja palveluinnovaatiot eroavat toisistaan. Palveluinnovaatiot ovat moniulotteisia ja ne ovat moniulotteisempia kuin tuoteinnovaatiot niiden aineettomuuden ja vaikean määritettävyyden vuoksi. (Grönroos et al. 2007, s. 70) Kuusiston (2005, s. 33 - 35) mukaan palveluinnovaation ulottuvuudet voidaan jakaa eri osiin. Kuvassa 15 on kuvattu palveluinnovaation ulottuvuuksia. Teknologia- ja tuoteinnovaatiot voivat esimerkiksi olla uusia palveluprosesseja tai uuden ohjelmiston hyödyntämistä. Verkostoilla ja arvoketjuilla tarkoitetaan arvoketjujen ja kumppanuuksien sekä verkostomallien hallintaa. Organisatoriset innovaatiot tarkoittavat, palveluinnovaatioulottuvuuksissa, rakenne-, ohjaus-, kannustin- tai johtamisjärjestelmissä tapahtuvia innovaatioita. Jakeluinnovaatioilla tarkoitetaan esimerkiksi uusia logistisia ratkaisuja ja asiakasrajapintainnovaatioilla esimerkiksi uusia vuorovaikutusmalleja, joita voivat olla etä- ja itsepalvelut.



Kuva 15. *Palveluinnovaation ulottuvuudet. (Mukaillen: Kuusisto 2005, s. 33)*

Palveluinnovaatio muuttaa toimijoiden suhteita ja niiden toimintakenttää. Sen voidaan ajatella olevan myös strateginen innovaatio, joka vaikuttaa toiminnan pelisääntöihin ja tuottaa uuden toimintatavan ansiosta merkittävää arvoa palveluna niin tuottajille kuin myös asiakkaille. (Chesbrough 2003) Palveluinnovaatioiden avulla yritysten on mietittävä omia kilpailutekijöitään sekä omaa asemaansa markkinakentällä. Huomattavin piirre palveluinnovaatiolle on se, että sen avulla muutetaan arvoa tuottavia prosesseja, liiketoimintamalleja sekä toiminnan organisoitumismalleja. (Grönroos et al. 2007, s. 49) Palveluinnovointia tulisi toteuttaa etenkin niiden palveluiden osalta, jotka vaikuttavat enemmän asiakkaan toimintaan kuin pelkkiin asiakkaan tuotteisiin. (Mathieu 2001, s. 51)

On myös huomioitava, että palveluinnovaatiolla on luovan tuhon vaikutus. Uudet innovaatiot syrjäyttävät aikaisempaa osaamista, joka pakottaa yritykset oppimaan uutta. Normaalisessa teknologiateollisuudessa, jossa tuotteita myydään asiakkaille, asiakkaan ja yrityksen väliset prosessit ovat selkeästi erillään, jonka myötä yritykset pystyvät keskit-

tymään omien prosessiensa osaamiseen ja niiden kehittämiseen. Palveluliiketoiminnassa näin ei ole, vaan asiakkaan ja palvelua tuottavan yrityksen prosessit nivoutuvat yhteen, jolloin osaamisen painopiste muuttuu. Palveluliiketoiminnan kolme tärkeää osaamisaluetta ovat asiakkaan arvonluontiprosessi, palveluprosessin ja vuorovaikutuksen hallinta sekä palvelun tuottajan sisäiset prosessit. Suurin painoarvo palveluliiketoiminnassa on asiakkaan arvonluonnilla sekä palveluprosessin ja vuorovaikutuksen hallinnalla. (Grönroos et al. 2007, s. 57 - 58)

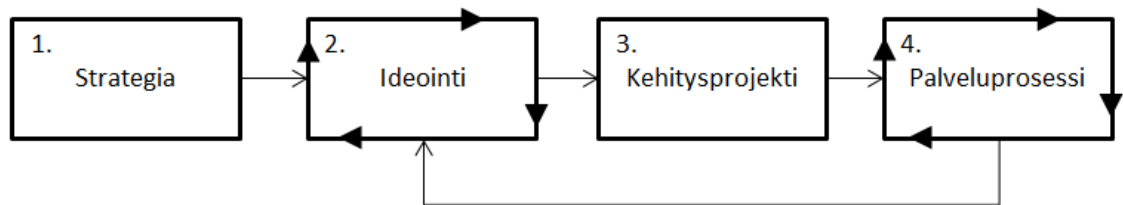
Palveluinnovaation haasteena on asiakkaan organisaation sekä oman organisaation asenteiden muuttaminen, koska ne muuttavat kilpailun ja toiminnan pelisääntöjä. Palvelun tuottajalta vaaditaan asiakkaan arvonluonnin syvällistä ymmärtämistä sekä toiminnan kehittämistä. Lisää haasteita voi syntyä, kun yritykset siirtyvät globaaleille markkinoille, jolloin asiakkaiden tarpeet ja palveluiden käyttötavat voivat olla erilaisia, johtuen eri kulttuuriympäristöstä. Voidaan siis todeta, että todellinen haaste palveluinnovaatioille on asiakkaiden tarpeiden sekä organisaation muutosvalmiuksien tunnistaminen. (Grönroos et al. 2007, s. 52 - 53)

4.2.3 Palveluinnovaatioprosessi

Palveluinnovaatioprosessin kuvaamisessa on etuja yritykselle. Määrittelemisen ja kuvaaminen toimivat yhteisen sävelen luojana, jolloin koko organisaatio ymmärtää, mitä palveluinnovaatioprosessilla tarkoitetaan ja tavoitellaan. Prosessikuvauksen avulla organisaatiolle selkeytyy palveluinnovaation keskeisimmät ja tärkeimmät asiat. Lisäksi prosessikuvausten avulla uusien työntekijöiden sisäänajo helpottuu, kun pystytään näyttämään selkeästi, miten organisaatiossa toimitaan. Toinen tärkeä tehtävä palveluinnovaation prosessikuvaukselle on muistina toimiminen. Kun innovoidaan uusia palveluita, ei tarvitse aina aloittaa alusta, vaan voidaan keskittyä yhä enemmän innovoimaan itse kohdetta, eikä koko prosessia tarvitse miettiä uudestaan. Palveluinnovaatioprosessin kolmas tehtävä on rakentaa kestävä pohja jatkuvalla kehittämiselle. Kun palveluinnovaatioprosessi on hyvin organisoitu, on sitä mahdollista seurata, mitata ja johtaa. Tämän vuoksi palveluinnovaatioprosessin jäsentäminen prosessin eri vaiheisiin on tärkeää. Hyvin organisoitu ja jäsennetty palveluinnovaatioprosessi helpottaa myös asiakkaiden allokointia kehitysprojektiin. (Grönroos et al. 2007, s. 69)

Uusien palveluiden innovointi on erittäin monimutkaista, kun puhutaan sen suunnittelusta ja hallinnasta. Vaikka palveluinnovointiprosessille on vaikea tunnistaa selkeitä vaiheita, on ideavaihe, projektin muodostamisvaihe, suunnitteluvaihe ja implementointivaihe tunnistettu. (Edvardsson et al. 1995, s. 33) Palveluinnovaation vuoksi useat tekijät muuttuvat sisällöllisesti tai eri tekijöiden väliset suhteet muuttuvat. Muutos voi tapahtua palvelun tuottajan osalta, asiakkaan osalta tai molemmissa samanaikaisesti. Muutosten kattavuuden vuoksi palveluinnovaation vaiheistus ja implementointi on usein haastavaa ja suuritöistä. Tämän takia palveluinnovaatioprosessi on vaiheistettava. Kuva 16 esittää Grönroosin et al. (2007, s. 63) luoman yksinkertaisen vaiheistuksen

palveluinnovaatioprosessille. Tekijät ovat jakaneet prosessin neljään vaiheeseen. Ensimmäistä vaihetta kutsutaan palvelutoiminnan strategiseksi vaiheeksi, joka on varsinaista innovointiprosessia edeltävä vaihe. Strategian tarkasteluvaihe on yksi tärkeimmistä vaiheista, sillä se, mihin tasoon tähdätään palveluinnovaatioiden luonnin kannalta, on yksi palveluinnovaatioiden avainkysymyksiä. Palvelutoiminnan strategia voi olla tuotokeskeinen palveluiden vahvistaminen, jossa keskitytään parantamaan tuotteiden ympärillä olevia palveluita. Asennuskantaa tukevat palvelut puolestaan viittaa palveluihin, joita tarjotaan parantamaan tuotteiden asennettavuutta ja käyttöönottoa. Seuraava taso on palveluiden laajentaminen suhdetavallisiin palveluihin ja asiakkaan prosesseihin kohdistuviin palveluihin. Tässä tasossa tulee tuntee asiakkaan prosessit riittävän hyvin, jotta tämän tason palveluita pystytään tuottamaan. Viimeisenä tasona on asiakkaan käytön haltuunotto, jolloin palvelun tuottaja on vastuussa asiakkaan palveluprosesseista.



Kuva 16. *Palveluinnovaatioprosessi. (Mukaillen: Grönroos et al. 2007, s. 63)*

Kun strateginen suunta on päätetty, voidaan aloittaa varsinainen palveluinnovointiprosessi. Se alkaa, kuten fyysisten tuotteiden innovointiprosessi, ideointivaiheella. Grönroosin et al. mukaan ideointivaihe on syytä suorittaa yhdessä asiakkaan kanssa, joskin sen voi tehdä myös yksin. Prosessin kolmatta vaihetta kutsutaan palvelun kehitysprojektiksi, jossa kehitetään palvelukonsepti ja siihen liittyvät prosessit. Kehitysprojektivaiheessa tulee miettiä, otetaanko kehitykseen mukaan avainasiakkaita, joiden kanssa palvelu kehitetään yhteistyössä ja ovatko ne valmiita testaamaan uusia palvelumalleja. Lisäksi tulee tarkastella mahdollisten mukaanotettavien avainasiakkaiden uusien palveluiden omaksumisnopeutta. Palveluinnovaatioprosessin viimeistä vaihetta kutsutaan palveluprosessiksi, joka on jatkuvaa palvelun tuottamista. On kuitenkin huomioitava, että palvelu suoritetaan aina asiakkaan ja palvelun tuottajan vuorovaikutuksessa ja se kiinnittyy asiakkaan arvonluontiprosesseihin. (Grönroos et al. 2007, s. 62 - 64) Yritysten, jotka tavoittelevat innovatiivisia palvelutuotteita, tulee keskittyä erityisesti prosessin alkuvaiheisiin yhdessä asiakkaan kanssa. Alkuvaiheilla tarkoitetaan ideointia ja ideoiden seulontaa, joita käytetään myös uuden palvelun kehittämisprosessissa. (Alam 2011, s. 598)

4.3 Asiakasarvo

Palvelua suunniteltaessa on erittäin tärkeä tietää ja ymmärtää, mitä aineetonta ja aineellista hyötyä asiakkaat odottavat palvelulta. Tämän tiedon avulla pystytään suunnittelemaan palvelun sisältö ja toteutustapa niin, että se luo asiakkaalle arvoa. Arvon luominen asiakkaalle tarkoittaa sitä, että hän on paremmassa asemassa palvelun saatuaan kuin oli ennen sitä. (Grönroos 2010, s. 265) Palveluiden tuottajien tulee ymmärtää, mistä elementeistä asiakkaalle muodostuu arvon määritelmän mukaista hyötyä ja vastaavasti, mitkä elementit aiheuttavat uhrauksia. Näiden asioiden ymmärtäminen auttaa palvelun kehittäjää luomaan uusia asiakasarvoa tuottavia palveluita. (Huttu 2014, s. 16) Asiakkaalle voidaan osoittaa viestinnän avulla palvelulupaus. Palvelulupaus kiteyttää yrityksen palvelun asiakaslähtöiseksi ja se vastaa kysymykseen: ”miten yritys lupaa toimittaa ja tuottaa asiakkaalle tarvitsemansa hyödyn?” (Jaakkola et al. 2007, s. 11) Neu & Brown (2005, s. 8 - 9) ovat tutkimuksessaan selvittäneet arvolupauksen kriteerit, jotta asiakkaiden tarpeet voidaan tyydyttää. Kriteerit ovat asiakkaan prosessien yksinkertaistaminen, asiakasarvon lisääminen eri palveluelementtejä hyödyntäen sekä asiakkaan keskittyminen omaan ydinosaamiseensa. Toisin sanoen pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin niin hyvin, että se voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa, eikä tarvitse käyttää omia resursseja palveluihin.

Perinteisten teollisuusyritysten, joiden kilpailuetu on keskittynyt fyysisiin tuotteisiin, arvon tuottaminen asiakkaalle ei ole selviö. Tällaisten yritysten palvelut ovat lähtöisin lopputuotteista ja niiden tuoma etu on perustunut syvälliseen kokemukseen tuotteiden ylläpidosta ja suunnittelusta. (Vargo & Lusch 2008, s. 245 - 259; Oliva & Kallenberg 2003, s. 169) Teollisuusyritykset, jotka tuottava fyysisiä tuotteita, voivat luoda menestyviä palveluita, kun ne omaksuvat asiakaskeskeisen näkökulman osaksi omaa liiketoimintaansa. Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan muun muassa omien resurssien allokoimista asiakkaiden tarpeiden selvittämiseksi ja ymmärtämiseksi. Lisäksi asiakkaan ja palvelun tuottajan välisen yhteistyön parantamisen katsotaan liittyvän läheisesti asiakaskeskeiseen liiketoimintaan. (Neu & Brown 2005, s. 14 - 15) Mikäli yrityksen tavoitteena on ainoastaan asiakasarvon parantaminen, se ei ole pitkällä aikavälillä kannattavaa palvelun tuottajalle. (Artto et al. 2008, s. 505)

Porter (1998, s. 36 - 43) on teoksessaan luonut arvoketjun, joka kuvaa arvonluontia yrityksen sisällä. Arvoketjun tarkoituksena ei ole keskittyä erilaisiin kustannustyyppeihin, joita syntyy osastojen sisällä, vaan kuinka panokset muuttuvat tuotoksiksi, joita loppukäyttäjät ostavat. Porterin mielestä arvo luodaan kuvan 17 ketjun mukaisesti, jossa esitetyt toiminnot ovat jaettu primaarisii- ja tukitoimintoihin.



Kuva 17. Porterin arvoketju. (Mukaillen: Porter 1998, s. 37)

Primääriset toiminnot, jotka varsinaisesti luovat asiakkaan kokeman arvon, koostuvat seuraavista toiminnoista. Ensimmäisenä on tulologistiikka, joka määrittelee yritykseen tulevat raaka-aineet. Seuraavana toimintona, jossa arvoa luodaan, on toiminnot. Tässä vaiheessa raaka-aineet muokataan lopputuotteiksi niihin vaadittavien prosessien avulla. Lopputuotteet lähetetään jakeluverkostoon, jonka avulla yritykset välittävät tuotteet eteenpäin kohden loppuasiakasta. Tätä arvoketjun vaihetta Porter kutsuu lähtölogistiikaksi. Tämän vaiheen jälkeen tulee markkinointi ja myynti, jonka tarkoitus on aktivoida asiakkaat ostamaan yrityksen tuotteita. Viimeisenä primäärisenä arvoketjun vaiheena on huolto, jonka tarkoituksena on ylläpitää loppuasiakkaan kokemaa arvoa. Näiden primääristen toimintojen tuloksena on kate omista tuotteista. (Porter 1998, s. 39 - 40)

Kuvan 17 yläosassa ovat tukitoiminnot, jotka edesauttavat primäärisiä toimintoja. Tukitoiminnoiksi Porter (1998, s. 40 - 43) on määritellyt teknologian kehityksen, hankintatoiminnot, yrityksen infrastruktuurin sekä henkilöstöpolitiikan. George Day (1999, s. 153 - 155) on omassa teoksessaan lisännyt Porterin arvoketjun tukitoimintoihin myös markkinoinnin. Vaikka markkinointi on jo arvoa tuottavissa toiminnoissa, Day näkee sen olevan niin merkittävässä osassa arvoketjussa, että hän on lisännyt sen vielä tukitoimintoihin. Yhdessä primääristen toimintojen kanssa tukitoiminnot luovat arvoa asiakkaille ja mahdollistavat katteen muodostumisen, jolloin kilpailukyky yrityksessä säilyy ja liiketoiminta on kannattavaa.

4.3.1 Asiakkaan tarpeet

Asiakkaiden tarpeet ovat seurausta heidän omista arvonluontiprosesseistaan. (Grönroos 2010, s. 421) Asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtäminen ja tarpeiden tunnistaminen on palveluliiketoiminnassa erittäin tärkeää. Palveluliiketoiminnassa palvelun tuottaja vastaa osaltaan myös asiakkaan liiketoiminnan kehittämistä. Tämän vuoksi palvelun tuottajan tulee ottaa huomioon ja on ymmärrettävä asiakkaan osaamiset, prosessit ja tuotan-

tojärjestelmät. (Grönroos et al. 2007, s. 88) Lisäksi asiakkaiden käyttäytymistä tulee ymmärtää. Yksi perusasia, joka asiakkaiden käyttäytymiseen liittyy, on se, että asiakkaat ostavat palveluita tyydyttääkseen tarpeitaan. Tarve on se asia, joka saa aikaan motiivin palvelun ostamiseen. Tarpeet ovat moniulotteisia ja ne voivat vaihdella asiakas-kohtaisesti sekä ne muokkaavat palveluun kohdistuvia odotuksia. Tämän vuoksi palvelun tuottajan koko henkilöstön tulee ymmärtää asiakkaan motiivit ja tarpeet, jotta laadukas palvelu voidaan suunnitella ja toteuttaa. (Lämsä & Uusitalo 2002, s. 39, s. 54; Torkkeli et al. 2005, s. 7) Lisäksi asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen vuorovaikutus tulee olla tiivistä ja avointa, jotta muuttuviin tarpeisiin osataan reagoida. (Jaakkola et al. 2009, s. 4)

Asiakstarpeet muuttavat yrityksen liiketoimintaa enemmän asiakaslähtöisemmäksi. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden tunnistamista sekä niihin vastaamista. Asiakkaalle luodaan arvoa, kun sen tarpeisiin pystytään vastamaan. (Mäntyneva 2001, s. 9 - 10) Asiakkaan tarpeet voidaan jaotella karkeasti kahteen ryhmään, toiminnallisiin tarpeisiin ja hedonistisiin tarpeisiin. Teollisuuden palvelut kuuluvat toiminnallisten tarpeiden ryhmään ja hedonistiset tarpeet ovat suunnattu enemmän kuluttajamarkkinoille. Hedonistisilla tarpeilla tarkoitetaan mielihyvän etsimiseen pyrkiviä tarpeita. Toiminnallisilla tarpeilla pyritään tyydyttämään sellaisia tarpeita, jotka tähtäävät hyödylliseksi koetun päämäärän tai arvon saavuttamiseksi. Useissa tapauksissa kyseiset arvot liittyvät johonkin välttämättömyyteen. (Lämsä & Uusitalo 2002, s. 39 - 40)

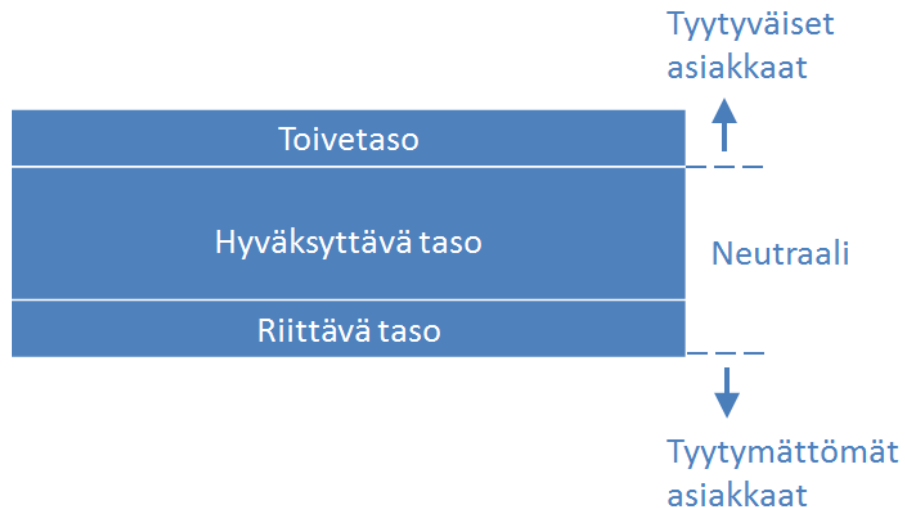
Asiakkaiden tarpeita tunnistettaessa on tärkeää muistaa, että asiakas ostaa palvelusta saaman hyödyn eikä pelkästään itse palvelua. Tämän vuoksi on keskityttävä asiakkaan ydintarpeisiin ja jättää tarpeettomat palvelut asiakkaille tarjoamatta. Palveluita myyvän henkilön on tunnistettava asiakkaan ydintarpeet sekä motiivit, jonka vuoksi aineettomat palvelut ostetaan. (Forsyth 2003, s. 7) Palveluita tarjoavien yritysten tulee olla joustavia asiakkaiden tarpeiden suhteen, koska heidän tarpeet voivat muuttua ympäristön muuttuessa. (Vitale et al. 2011, s. 341) Tämän vuoksi asiakkaiden tulevat tarpeet ovat entistä tärkeämpiä tunnistaa kuin nykyiset tarpeet. Palvelun tarjoajan toiminta ei ole asiakaslähtöistä, jos se keskittyy vain asiakkaan nykyisten tarpeiden täyttämiseen. Keskittyminen ainoastaan nykyisiin tarpeisiin tukahduttaa myös innovoinnin ja palveluliiketoiminta ei kehity. Palveluiden tuottajan tulee tarjota asiakkailleen jatkuvasti uusia tapoja tuottaa arvoa. (Storbacka et al. 1999, s. 90 - 91)

Perinteiset teollisuusyritysten ovat tuottaneet fyysisten tuotteiden osaksi palveluita, jotta tuotteet toimivat. Yhdessä laitteiden kanssa palvelut vastaavat asiakkaan perustarpeeseen. Tämä liiketoiminta on mahdollistanut teollisuusyritysten toimeentulon. Kun halutaan siirtyä kohti aitoa palveluyritystä, niin silloin yrityksen tulee tarjota asiakkaille palvelukeskeisiä tuotteita. Palvelukeskeiset tuotteet vastaavat paremmin asiakkaan perimmäisiin tarpeisiin. (Rekola & Rekola 2003, s. 23)

4.3.2 Asiakkaan odotukset palvelusta

Asiakkaalla on tietty odotus palvelusta. Odotukset ovat muodostuneet asiakkaalle ennen palvelun varsinaista tuottamista. Kokonaisarvio palvelusta muodostuu palvelusta sekä palveluun liittyvistä odotuksista. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että palvelun tuottaja ymmärtää ja tiedostaa asiakkaan odotukset palvelusta. Yksi laadukkaan palvelun kriteereistä on asiakkaan odotuksien tiedostaminen. (Zeithaml et al. 2006, s. 81) Palvelun myyntitilanteessa asiakas yleensä kertoo odotuksistaan. Julkilausutut, eksplisiittiset, odotukset ovat asiakkaalle selkeitä odotuksia ja ne osataan esittää palvelun tuottajalle. Eksplisiittiset odotukset voivat kuitenkin olla epärealistisia, jolloin palvelun tuottajan on autettava muokkaamaan asiakkaan odotuksia realistisempaan suuntaan. Lisäksi asiakkaalla voi olla hiljaisia eli implisiittisiä odotuksia. Tällaisia odotuksia asiakas pitää itsestään selvinä, eikä tämän vuoksi kerro niitä ääneen. Vaarana kuitenkin on, että palvelun tuottaja jättää huomioimatta kyseiset odotukset ja lopputuloksena asiakas pettyy saamaansa palveluun. Eksplisiittisten ja implisiittisten odotusten lisäksi on myös sumeita odotuksia. Ne ovat odotuksia, joita asiakas ei pysty selkeästi ilmaisemaan. Silti asiakas saattaa odottaa jotain ylimääräistä elementtiä palvelulta. Palvelun tuottajan tulisi saada sumeat odotukset selville kyselemällä ja keskustelemalla ja muokata ne eksplisiittisiksi odotuksiksi. (Grönroos 2010, s. 131 - 135) Mikäli palvelun tuottaja ei pysty tiedostamaan asiakkaan kaikkia odotuksia, voidaan asiakassuhde menettää. Lisäksi vaarana on menettää aikaa, rahaa ja muita tärkeitä resursseja. Odotusten ymmärtäminen auttaa palvelun tuottajaa kohdentamaan toimintansa oikeisiin asioihin. (Zeithaml et al. 2006, s. 81)

Zeithaml et al. (2006, s. 86) ovat jakaneet asiakkaan odotukset kolmeen eri tasoon. Tasot on esitetty kuvassa 18. Ylin odotusten taso on toivetaso. Toivetaso täyttää kaikki asiakkaan odotukset tarjottavasta palvelusta. Asiakkaalla on aina joitain odotuksia tuotetusta palvelusta. Mikäli asiakkaalla ei olisi yhtään odotuksia palvelun suhteen, niin silloin olisi epärealistista, että asiakas ostaisi kyseisen palvelun.



Kuva 18. *Palvelun odotuksien tasot. (Mukaiillen: Zeithaml et al. 2006, s. 86)*

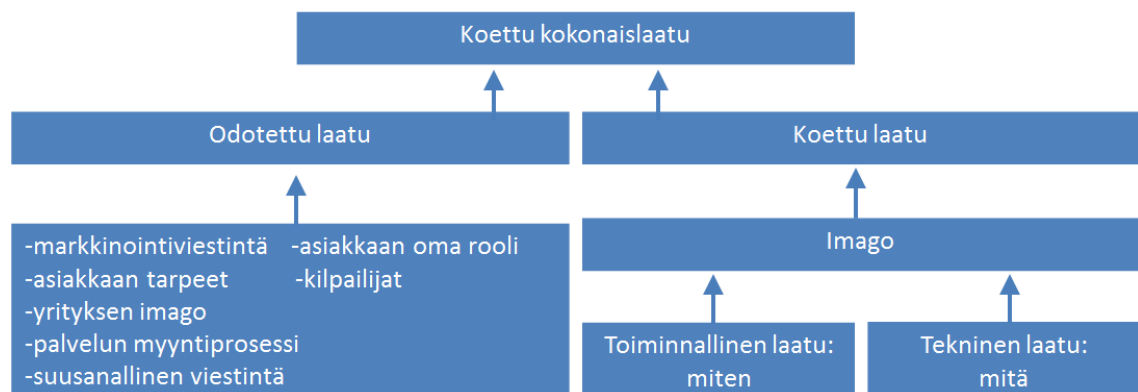
Aina ei ole mahdollista täyttää asiakkaan kaikkia odotuksia, koska odotukset syntyvät asiakkaan mielessä. Aika-ajoin myös asiakas ymmärtää, että toivetasoa ei voida täyttää, jolloin on keskityttävä täyttämään odotusten seuraava taso eli hyväksyttävä taso. Mikäli palvelu on hyväksyttävällä tasolla, koetaan se yleisesti normaalina palveluna. Jos hyväksyttävä taso ylitetään eli palvelu on toivetasolla, asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluun. Hyväksyttävän palvelun tason alarajana on riittävä taso. Riittävä taso on asiakkaan mielestä normaalin palvelun alaraja. Jos palvelun toteutus tippuu riittävän tason alapuolelle, niin asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen suhde tavallisesti horjuu, koska asiakas ei ole tyytyväinen saamansa palveluun. Voidaan siis todeta, että mikäli palvelun taso liikkuu hyväksyttävän tason ulkopuolelle, niin poikkeamat tulevat huomatuksi hyvässä tai pahassa. (Zeithaml et al. 2006, s. 85 - 86; Lämsä & Uusitalo 2002, s. 52 - 55)

Hyväksyttävän palvelun taso vaihtelee asiakkaasta ja palvelusta riippuen. On asiakkaita, joiden palvelun hyväksyttävä taso on kapea, koska he tietävät tarkasti, mitä palvelulta haluavat. Toinen asiakkaiden ääripää, joiden hyväksyttävä taso on leveä, hyväksyvät suurempia vaihteluita palvelussa. On tärkeää tunnistaa asiakkaiden väliset erot tähän liittyen. Zeithaml et al. (2006, s. 86) mainitsevat teoksessaan, että mitä tärkeämpi palvelu on asiakkaalle, sitä kapeampi on hyväksyttävä taso. Jos asiakas ei näe palvelua erityisen tärkeänä, niin tällöin hyväksyttävä taso on leveämpi. (Lämsä & Uusitalo 2002, s. 53)

Asiakkaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten esimerkiksi kilpailutilanteen vaihtelu, voi heijastua helpommin palvelun odotusten riittävään tasoon kuin toive-tasoon. Palvelun toivetason odotukset eivät ole niin herkkiä vaihteluille, koska ne ovat yksilöllisiä ja asiakkaan luomia. Toivetasokin voi silti muuttua esimerkiksi silloin, kun asiakas saa myönteisiä palvelukokemuksia palvelun tuottajalta. Positiiviset palvelukokemukset ruokkivat helposti mielikuvaa myös paremmista toisista palveluista ja näin ollen toivetaso nousee. (Zeithaml et al. 2006, s. 86; Lämsä & Uusitalo 2002, s. 53)

4.3.3 Palvelun koettu kokonaislaatu

Palvelun koetun kokonaislaatu saadaan selville, kun yhdistetään asiakkaan kokema laatu ja asiakkaan odottama laatu. Kuvassa 19 esitetään, miten palvelun koettu kokonaislaatu muodostuu asiakkaan näkökulmasta. Palvelun koettuun laatuun liittyvät toiminnallinen laatu ja tekninen laatu. Toiminnallinen laatu kuvaa, miten palveluprosessi toteutetaan asiakkaalle. Asiakkaan koettuun laatukokemukseen vaikuttaa erityisesti se, miten hyvin tai huonosti palveluprosessi on hänelle toimitettu. Jo pelkästään palvelun tuottajien ulkoinen olemus ja käyttäytyminen saattavat vaikuttaa asiakkaan käsityksen muodostamiseen koko palveluprosessista. Tekninen laatu kuvaa palvelun teknistä eli fyysistä osaa eli mitä asiakkaalle jäi palveluprosessista käteen. Voidaan siis todeta, että palvelun koettuun laatuun liittyy vahvasti myös fyysinen tuote eikä pelkästään aineeton palvelu. Yhdessä tekninen ja toiminnallinen laatu luovat asiakkaalle imagon yrityksestä, joka heijastuu koettuun laatuun. Imago on tärkeä tekijä jokaiselle organisaatiolle ja se tulee ottaa huomioon palvelun laatua suunniteltaessa. Imagolla on vaikutusta sekä asiakkaiden kokemaan laatuun että asiakkaiden odottamaan laatuun. (Grönroos 2010, s. 105 - 106)



Kuva 19. *Palvelun koetun kokonaislaadun muodostuminen. (Mukaiillen: Grönroos 2010, s. 105)*

Asiakkaan odottamaan laatuun vaikuttaa useita tekijöitä. Jotkut tekijät ovat sellaisia, joihin palvelun tuottajan on vaikea itse vaikuttaa. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää tunnistaa kyseiset tekijät sekä oppia ymmärtämään niitä. Asiakkaan odotuksia palvelusta muokkaavat markkinointiviestintä, yrityksen imago, palvelun myyntiprosessi, ihmisten suusanallinen viestintä, yritysten välinen suhdetoiminta, asiakkaan omat tarpeet ja arvot sekä kilpailijoiden vaihtoehtoiset palvelut. Yritysten välisiltä palveluilta odotetaan tasaista laatua, sillä palvelun tarjoajan asiakkaat ovat vastuussa omien asiakkaidensa tarpeista. (Grönroos 2010, s. 105 - 106; Lämsä & Uusitalo 2002, s. 51 - 57; Zeithaml et al. 2006, s. 88 - 89)

Markkinointiviestinässä asiakkaan odottama laatu muodostuu yrityksen antamista palvelulupauksista. Markkinointiviestintä on yksi harvoista tekijöistä, jonka avulla yritys voi vaikuttaa asiakkaan asettamiin odotuksiin. Palvelulupauksia voidaan antaa

esitteissä ja mainonnassa, internetsivuilla, myyntikampanjoissa sekä asiakkaan ja palvelun tuottajan välisessä vuorovaikutussuhteessa. Palvelulupauksien on vastattava palvelutarjoomaa. Mikäli yritys antaa liiallisia lupauksia, jotka eivät vastaa palvelua, aiheuttaa se asiakkaassa pettymyksen tunnetta ja voi pahimmillaan johtaa asiakassuhteen lopumiseen. (Lämsä & Uusitalo 2002, s. 56; Grönroos 2010, s. 105)

Suusanallinen viestintä on tehokas tapa vaikuttaa asiakkaan odotuksiin ja ostokäyttäytymiseen. Tähän palvelua tarjoavan yrityksen on vaikea vaikuttaa, koska asiakkaat voivat keskenään puhua palvelusta ja sen tuottavasta yrityksestä mitä vain, eikä vääriä olettamuksia voida heti korjata. Asiakkaiden välistä viestintää pidetään yleensä uskottavana ja luotettavana. Viestintä korostuu silloin, kun asiakkaalla ei ole aikaisempaa omakohtaista kokemusta palvelusta. Paras keino välttää ei haluttu suusanallinen viestintä asiakkaiden keskuudessa on tarjota laadukasta ja palvelulupaukset täyttävää palvelua asiakkaille. (Lämsä & Uusitalo 2002, s. 57; Zeithaml et al. 2006, s. 95)

Kilpailijoiden olemassaolo vaikuttaa myös asiakkaan odottamaan laatuun. Jos asiakas voi halutesaan tuottaa palvelun itse tai jos jokin toinen kilpailija voi tehdä sen, asiakkaan omat odotukset tarjottavasta palvelusta nousevat. Kun asiakkaalla ei ole valinnanvaraa palvelun tuottajasta, silloin odotettu laatu on alhaisempi. Tämän vuoksi on tärkeää, että palvelun tuottajat tarkastelisivat sitä, onko asiakkaalla muita vaihtoehtoja tarjottavalle palvelulle. (Lämsä & Uusitalo 2002, s. 57; Zeithaml et al. 2006, s. 90)

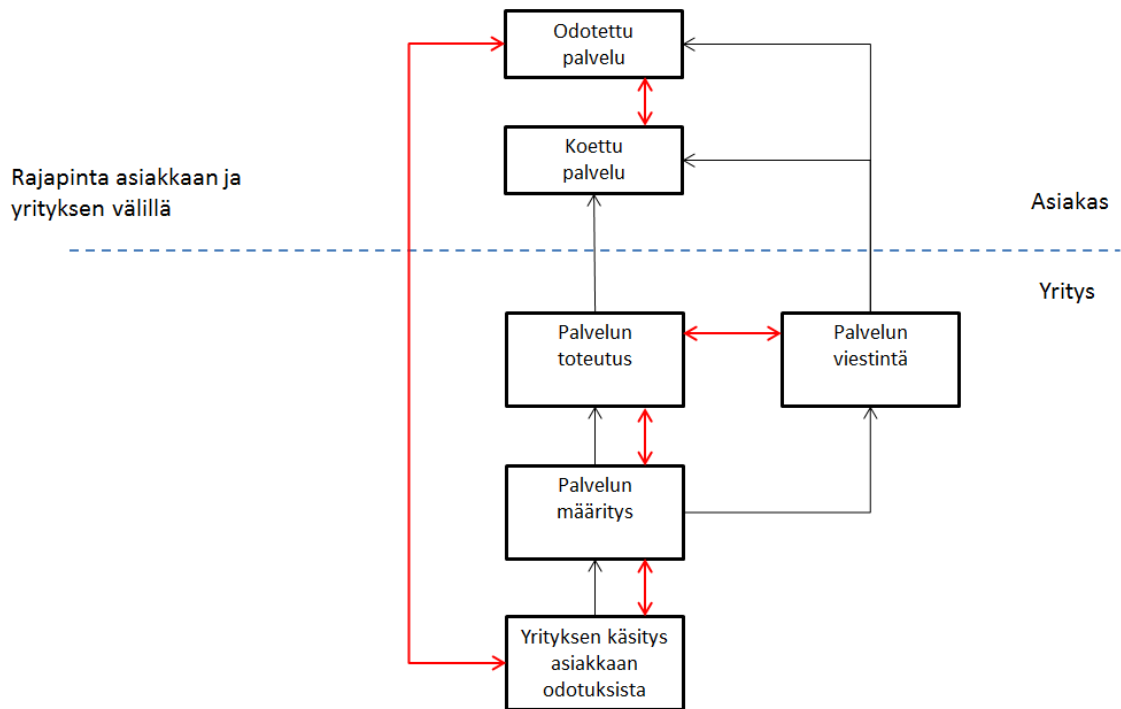
Asiakkaan odottamaan laatuun palvelusta vaikuttaa myös hänen oma roolinsa palvelutapahtumassa. Asiakkaalla on aina oma käsitys siitä, kuinka paljon hän voi vaikuttaa tuotettuun palveluun. Kun asiakas panostaa omia resursseitaan palveluun, silloin hänen odotuksensa ovat korkeammalla. Toisin sanoen, kun asiakas näkee vaivaa ja esittää toiveita palvelun tuottajalle, niin silloin asiakas myös odottaa palvelulta enemmän ja odottaa toiveidensa täyttyvän. (Lämsä & Uusitalo 2002, s. 57; Zeithaml et al. 2006, s. 91 - 92)

Asiakkaiden tarpeet ovat yksi tekijä, jotka vaikuttavat heidän odottamaan laatuun palvelusta. Kun asiakkaana toimivat toiset yritykset, on otettava huomioon myös asiakkaan vastuu heidän omien asiakkaidensa tarpeista. Keskeinen tekijä on silloin muiden ihmisten vaikutus. Tällöin asiakas on erityisen herkkä palvelun laadun vaihtelulle ja odotettu laatu palvelusta on normaalia korkeammalla. (Lämsä & Uusitalo 2002, s. 54; Zeithaml et al. 2006, s. 88)

4.4 Palvelun laatukuilut

Jokaisen palveluprosessin tuottaminen voidaan jakaa yksinkertaisesti kuvan 20 mukaisesti eri vaiheisiin, joista muodostuu asiakkaan kokemus palvelusta. Palvelun suunnitte-

lu alkaa asiakkaan odotuksista, joiden avulla määritellään palvelu. Kun palvelulle on määritelty lähtötiedot, suunnitellaan palvelu ja viestitään palvelusta asiakkaille. Viestinnän avulla asiakkaat muodostavat omia odotuksiaan palvelusta ja muodostavat odotuksien tasot, jotka esitettiin kappaleessa 4.3.2. Palveluprosessin viimeinen osa on koettu palvelu eli asiakkaalle toteutettu palveluprosessi. Sen avulla asiakas muodostaa oman kokemuksensa ja mielikuvansa tuotetusta palvelusta.



Kuva 20. *Palvelun laatukuilut.* (Mukaillen: Zeithaml et al. 1988, s. 36)

Aina ei onnistuta palvelun toteuttamisessa asiakkaalle ja syitä voi olla useita. Grönroos (2010, s. 144) esittää teoksessaan erilaisia palvelun laatukuiluja. Laatukuiluja voidaan käyttää myös työkaluna, jonka avulla yrityksen voivat välttää kuilut. Menetelmää kutsutaan kuiluanalyysiksi. Analyysin avulla voidaan tarkastella palveluprosessin mahdollisia epäonnistumisia. Ensimmäinen kuilu on *johdon näkemyksen kuilu*. Siinä ongelmana on, että yrityksen johto näkee asiakkaan palvelun laatuodotukset virheellisesti. Tällöin lähtötiedot palvelun suunnittelulle ovat olleet puutteelliset ja johtavat lopulta ei-haluttuun lopputulokseen. Syitä johdon näkemyksen kuiluun ovat esimerkiksi epätarkat tulokset markkinatutkimuksesta, virheet tulkittaessa asiakkaan palveluodotuksia tai puutteellisen informaation saanti omalta organisaatiolta. Välttääkseen tätä kuilua yrityksen olisi syytä parantaa tutkimustoimintaa asiakasrajapinnassa sekä parannettava yrityksen sisäistä tiedonkulkua. (Zeithaml et al. 1988, s. 37 - 38)

Toinen laatukuilu on *laatuvaatimusten kuilu*. Tämän kuilun perimmäinen syy on se, että palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia yrityksen johdon näkemyksiin asiakkaan laatuodotuksista. Yksinkertaisia syitä tähän kuiluun voivat olla esimerkiksi suunnitteluvirheet tai palvelun suunnittelun huono johtaminen. On myös huomioitava,

että mikäli yrityksen ylin johto ei tue palvelun suunnittelua riittävästi, voidaan laatuvaatimusten kuiluun helposti tippua. Varmistaakseen laatuvaatimusten kuilun ylittämisen, tulee yrityksen johdon olla sitoutunut palvelun laadun kehittämiseen. Helpoin tapa välttää kuilu on ottaa palvelun suunnittelijoita ja toimittajia mukaan laatuvaatimusten määrittämiseen yhdessä yrityksen johdon kanssa. Lisäksi asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden määrittely on otettava huomioon niin aikaisin kuin mahdollista. Tämä auttaa uuden palvelun suunnittelijoita kehittämään uusia palveluita, jolloin asiakkaan toiveet ja tarpeet tulee paremmin huomioon otetuiksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, s. 30; Grönroos 2010, s. 145 - 146; Zeithaml et al. 1988, s. 38 - 41)

Kolmas palvelun laatuviilu on *toteuttamisen kuilu*. Tähän kuiluun tiputaan, mikäli palvelu toteutetaan eri tavalla kuin miten se on määritelty. Toisin sanoen palveluprosessissa ei noudateta ennalta sovittuja laatuvaatimuksia. Ongelmana saattavat olla liian jäykät tai monimutkaiset vaatimukset tai työntekijöiden vastarinta. Toteuttamisen kuilun muita syitä voivat olla sisäisen markkinoinnin puuttuminen tai sen riittämättömyys tai se, että yrityksen sisäiset järjestelmät ja tekniikka eivät edesauta laatuvaatimusten mukaista toimintaa. Keinoja toteuttamisen kuilun välttämiseksi ovat palvelun toteuttamisen valvominen ja palkitseminen. Palkitaan siis työntekijöitä hyvistä työsuorituksista. Lisäksi työntekijöitä, jotka toimivat palvelun kanssa, tulisi rohkaista kertomaan epäkohdista mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta kuiluun tippuminen vältettäisiin. Yrityksen sisäisen markkinoinnin tehostaminen palveluiden suhteen vähentää myös mahdollisuutta langeta palvelun toteuttamisen kuiluun. (Grönroos 2010, s. 146 - 148; Zeithaml et al. 1988, s. 41 - 44)

Neljäs laatuviilu on *viestintäkuilu*. Tämä tarkoittaa, että markkinointiviestinnässä annetut lupaukset palvelusta eivät ole linjassa palvelun toteutuksen kanssa. Virheellinen viestintä vaikuttaa suoraan asiakkaan odotuksiin, jonka myötä odotuksien tasot saattavat nousta liian korkealle todellisen palvelun suhteen. Suurin syy viestintäkuiluun on markkinointiviestinnän ja palvelun toteutuksen välinen kommunikointi tai tarkemmin sen puute. Lisäksi mainonnassa pystytään helposti lupaamaan hieman liikaa, jotta palvelusta saadaan houkuttelevampi. Helpoin tapa välttää viestintäkuilu on ottaa markkinointiryhmään mukaan henkilöitä palvelun toteuttamisprosessista, jolloin saadaan nopeasti korjattua virheelliset ja mahdottomat lupaukset. (Grönroos 2010, s. 148 - 149; Zeithaml et al. 1988, s. 44 - 45)

Viimeinen laatuviilu on nimeltään *koetun palvelun kuilu*. Tällä tarkoitetaan, että asiakkaan odottama palvelu ei vastaa koettua palvelua. Syitä tähän kuiluun voi olla mikä tahansa edellä mainituista syistä, sillä jokainen palvelun vaihe, joka on esitetty kuvassa 19, vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti koettuun tai odotettuun palveluun. (Grönroos 2010, s. 149; Zeithaml et al. 1988, s. 36, s. 46)

4.5 Uuden palvelun testaaminen

Uuden palvelun kehittämisen kaupallinen onnistuminen vaatii kehittäjältään palvelun testaamista. (de Brentani 2001) Uuden palvelun kehittämisen yhteydessä palvelukonseptin testaus on usein haastavaa, koska on vaikeaa tuottaa riittävän tarkkoja palvelukonseptin määritelmiä, joita asiakas ymmärtää. Samoin uusien palvelun etujen havainnollistaminen asiakkaalle on tutkimuksissa todettu haasteelliseksi. Lisäksi jotkut asiakkaat eivät osaa kertoa tarkalleen, mitä etuja uudelta palvelulta halutaan. Tämä lisää epävarmuutta palvelua kohtaan ja heikentää palvelun testauksesta saatujen tuloksien tarkkuutta. (Johnes & Storey 1998, s. 205) Palvelukonseptin testaamiseen vaikuttaa myös ihmiset, jonka vuoksi palvelun testaaminen on vaikeaa. Joka kerta kun palvelu tuotetaan, ihmiset vaikuttavat palvelun laatuun. Eri kerroilla eri ihmiset voivat tuottaa saman palvelun. Sen vuoksi se ei aina ole tasalaatuista ja sama palvelu voi tuntua asiakkaasta erilaiselta, riippuen siitä kuka sen on toimittanut. (Otterbacher & Harrington 2010, s. 4)

Useat arvoa kohottavat aktiviteetit määritellään yhdessä asiakkaan kanssa. Tämän vuoksi tiivis yhteistyö koko palveluprosessin suunnittelusta aina palvelun testaamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen auttavat onnistumaan palveluprosessissa. (Edvardsson & Olsson 1996, s. 142) On kuitenkin huomattu, että asiakkaita otetaan vähän mukaan palveluprosessin suunnitteluvaiheeseen, koska sen luullaan monimutkaistavan ja pidentävän kehitysprosessia. (Perks & Riihela 2004, s. 56) Perks & Riihelan tutkimuksessa huomattiin myös, että asiakkaan mukaan ottaminen lisäsi sen kiinnostusta uutta palvelua kohtaan, vaikka asiakkaan rooli kehitystyössä oli vähäinen.

4.6 Yhteenveto uuden palvelun kehittäminen- pääluvusta

Teoriaosion viimeisen pääluvun, uuden palvelun kehittäminen, tarkoituksena oli selvittää lukijalle, mitä erilaisia vaiheita uuden palvelun kehittäminen organisaatiossa vaatii. Kohdeyrityksen kannalta pääluvun tarkoituksena on luoda pohja sen omalle uuden palvelun kehittämisprosessille, joka esitetään myöhemmin diplomityön tuloksissa. Aikaisemmin ei ole panostettu palveluiden systemaattiseen kehittämiseen, vaan uudet palvelut ovat syntyneet kuin itsestään. Uuden palvelun kehittämiselle on yleisesti tunnettu termi NSD. Kehittämisprosessi poikkeaa hieman uuden tuotteen kehittämisestä, NPD:stä. Pääluvun ensimmäinen alaluku 4.1 kertoo uuden palvelun kehittämisprosessista ja siinä on esitetty Alam & Perryn vuonna 2002 luoma 15-vaiheinen NSD-prosessikaavio. Sen avulla johdatellaan lukija eri vaiheisiin, joiden mukaan prosessi etenee.

Palveluiden tuotteistamisella ja NSD:llä on paljon yhtäläisyyksiä, jonka vuoksi pääluvussa on keskitytty enemmän niihin vaiheisiin, joita palveluiden tuotteistaminen ei ota huomioon. Kappale 4.2 kertoo yleisesti innovoinnista ja sen alaluvut keskittyvät palveluinnovaatioihin sekä arvoinnovointiin. Arvoinnovoinnin yhteydessä on esitetty työkalu, jonka avulla yritys pystyy tunnistamaan asiat/toimenpiteet, joihin tulee panostaa tai vas-

taavasti hylätä omasta toiminnastaan. Kappale 4.2.2 keskittyy palveluinnovaatiomääritelmään. Tämän avulla lukijalle syntyy tarkempi kuva palveluinnovaatiosta ja hän näkee selkeän eroavaisuuden normaalin tuoteinnovaation palveluinnovaation välillä.

Asiakaskeskeinen näkökulma yrityksen liiketoiminnasta lähtee asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä ja tunnistamisesta. Tätä aihetta käsiteltiin kappaleessa 4.3. Asiakasarvon määrittäminen ja tarpeiden tunnistaminen auttaa kohdeyritystä keskittymään oikeisiin ja tarpeellisiin asioihin, joiden avulla voidaan onnistuneesti luoda uusia palveluita. Palvelun tuottajan ymmärrys asiakastarpeista lähtee oman arvontuotannon kautta. Kun omasta arvontuottamisesta on selkeä käsitys, on helpompi ymmärtää asiakkaan arvontuottamisprosessia, joka muodostuu myös Porterin (1998) arvoketjun mukaisesti. Porterin arvoketju on esitetty kappaleessa 4.3. Kappaleen alaluvuissa keskityttiin asiakkaan tarpeisiin, odotuksiin ja koettuun laatuun. Muun muassa asiakkaan omat mielikuvat ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat odotuksiin palvelun. Odotukset voidaan jakaa eri tasoihin, jotka on esitetty kappaleessa 4.3.2. Alhaisin taso, jota asiakas vaatii, on riittävä taso. Mikäli nykyinen tai uusi palvelu ei yllä odotuksien alimmalle tasolle, voi siitä seurata tyytymättömiä asiakkaita ja pahimmillaan yritys voi menettää asiakkaan. Kohdeyrityksen tulee ottaa palvelun odotuksien tasot erityiseen huomioon uusia palveluita kehitettäessä.

Palveluiden toteuttamisessa ja tuottamisessa, laadun kannalta, piilee omat riskinsä. Näitä riskejä esitettiin kappaleessa 4.4 palvelun laatuvaatimusten avulla. Tärkein huomio laatuvaatimusten välttämiseksi, on luoda mahdollisimman laaja tiimi palvelun suunnittelun alkuvaiheista lähtien. Laajuudella tarkoitetaan, että koko organisaation leveydeltä otetaan henkilöitä mukaan palvelun suunnitteluvaiheeseen, jotta vältetään perinteisiltä suunnitteluvirheilta ja ylitetään mahdolliset laatuvaatimukset. Pääluvun viimeisessä kappaleessa 4.5 keskityttiin uuden palvelun testaukseen. Uuden palvelun testaus kannattaa tehdä yhdessä avainasiakkaiden kanssa, joilla on tarvittavat intressit ja resurssit palvelun kehittämiseen. Yhteistyön avulla saadaan hyödyllistä ja todellista informaatiota palvelun käytettävyydestä ja laadusta.

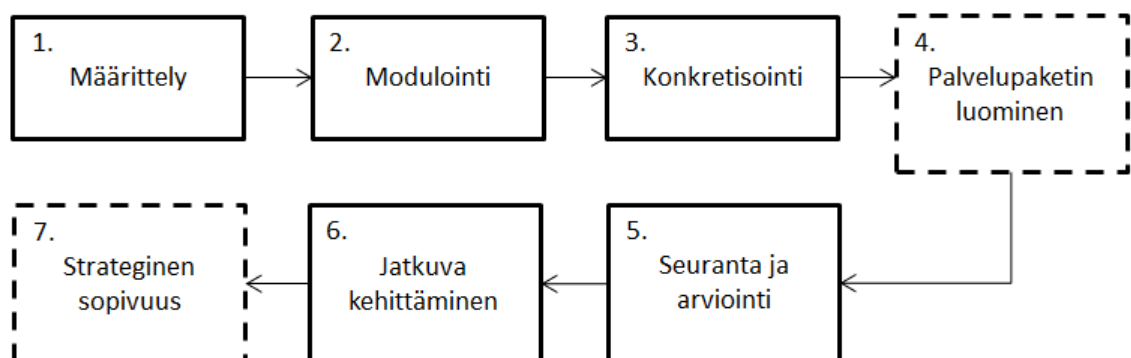
Seuraavassa luvussa esitetään työn tulokset, jotka pohjautuvat teoriaosuudessa esitettyihin teorioihin ja vastaavat työn tutkimuskysymyksiin. Tuloksien jälkeen yhteenvetoluvussa arvioidaan työn tuloksia, kerrotaan tutkimustyöhön liittyvistä rajoitteista sekä esitetään jatkotutkimusaiheita kohdeyritykselle.

5. KOHDEYRITYKSEN NSD- JA TUOTTEISTAMISPROSESSI

Kohdeyrityksen NSD- ja tuotteistamisprosessi- pääluvussa esitetään teorialukujen pohjalta laaditut tutkimuksen tulokset. Luvussa esitetään kohdeyritykselle laadittu tuotteistamisprosessi sekä yrityksen tällä hetkellä yrityksen palvelutarjoomaan kuuluvien palveluiden blueprinting-kaaviot. Kaavioiden avulla saadaan selkeämpi kuva kaikille palveluiden kanssa tekemisissä oleville, jolloin kommunikaatio selkeytyy. Kohdeyrityksen palvelutarjooman määrittelyn jälkeen muodostetaan palveluista asiakkaille tarjottavia valmiita palvelupaketteja. Valmiit palvelupaketit on helpompi myydä, kun asiakkaan tarpeet on tunnistettu. Kappaleen lopuksi esitetään kohdeyritykselle laadittu uuden palvelun kehittämisprosessi, jonka avulla yritys voi suunnitelmallisesti edetä kohti uutta palvelua. Prosessiin on lisätty vaiheita, joiden avulla uusi palvelu on valmistuessaan myös tuotteistettu, jolloin palvelua ei tarvitse enää erikseen tuotteistaa.

5.1 Palvelun tuotteistamisprosessi kohdeyrityksessä

Tässä tutkimustyössä perehdytään tarkemmin palvelun vaiheittaiseen tuotteistamisprosessiin. Tuotteistamisprosessi on esitetty kuvassa 21. Tutkimustyön tavoitteena on saada palvelua myyville henkilöille selkeä kuva koko palvelutarjooman palveluprosesseista, jotta myyntityö helpottuu. Kuvan mukainen prosessi on varta vasten suunniteltu kohdeyrityksen tarpeisiin, jo olemassa oleville palveluille ja se on kehitetty edellä esitettyjen Lehtisen ja Niinimäen (2005) sekä Jaakkolan et al. (2009) mallien pohjalta. Tarkempi teoria eri vaiheille on esitetty työn kolmannessa pääluvussa.



Kuva 21. Tutkimustyössä kehitetty vaiheittainen palvelun tuotteistamisprosessimalli kohdeyrityksen tarpeisiin.

Palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun perusteellisella määrittelyllä. Määrittelyn avulla luodaan selkeä kuva koko palveluprosessista. Palvelu kerrotaan sanallisesti auki niin,

että siitä saa selkeän kokonaisvaltaisen käsityksen. Palveluprosessia kuvataan tarkemmin käyttämällä blueprinting-kaaviota, jossa nähdään asiakkaan ja palvelun tuottajan rajapinta sekä erotetaan prosessin eri vaiheet. Seuraavana vaiheena on modulointi. Blueprinting-kaavion avulla on eroteltu palveluprosessissa käytetyt vaiheet, jotka moduloidaan. Moduloinnin avulla varmistutaan siitä, että muissa palveluprosesseissa voidaan käyttää samoja moduloituja prosessin vaiheita samanlaisina. Tämä auttaa rutinoimaan vaiheiden suorittamisen ja aikaa säästyy muihin tärkeisiin työtehtäviin. Lisäksi moduloinnin avulla palveluista tulee tasalaatuisempia, koska samoja vaiheita toistetaan samalla tavalla palvelusta riippumatta.

Kohdeyrityksen tuotteistamisen kolmas vaihe on konkretisointi. Konkretisoinnin avulla pyritään tekemään aineettomasta palvelusta enemmän aineellinen. Aineetonta palvelua on vaikea myydä, joten esitteet ja muut fyysiset todisteet palvelusta auttavat myyjää myyntitilanteessa vakuuttamaan asiakas palvelusta ja sen tuomista hyödyistä. Konkretisoinnissa on hyvä käyttää myös aikaisempia referenssejä, joka luo asiakkaalle luotettavuuden tunnetta ja samalla vähentää epävarmuutta asiakkaan mielessä palvelun toimivuudesta. Tähän kolmanteen vaiheeseen loppuu varsinainen palvelun tuotteistaminen kohdeyrityksen osalta. Kun jokainen olemassa oleva palvelu on saatettu tähän pisteeseen, voidaan siirtyä tuotteistamisprosessin neljänteen vaiheeseen eli palvelupaketin luomiseen.

Palvelupaketilla pyritään luomaan valmis tarjonta tiedostettuihin asiakkaiden tarpeisiin, jolloin edesautetaan asiakasta ymmärtämään palveluiden tuoma hyöty paremmin. Valmiit ratkaisut antavat asiakkaille valmiiksi suunnitellun ratkaisun hänen tarpeisiin. Palvelupaketteja luodaan kolme kappaletta. Palvelupaketit kasataan tuotteistetuihin palveluista, jolloin kohdeyrityksen sisällä kaikilla on selkeä kokonaiskäsitys paketeista. Palvelupaketin myyminen helpottuu, kun myyjällä on esittää valmiita ja hyvin perusteltuja ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Palvelupakettien ei ole tarkoitus olla kiveen hakattuja, vaan niiden avulla pystytään aloittamaan keskustelu asiakkaan tarpeista ja niitä voidaan räätälöidä asiakkaan halujen mukaisesti. Palvelupaketin luominen ei ole välttämätön vaihe palvelun tuotteistamisprosessissa, mutta se edesauttaa imagon luomisessa, kun pystytään tarjoamaan valmiita kokonaisratkaisuja, palvelupaketteja, yksittäisten palveluiden sijaan.

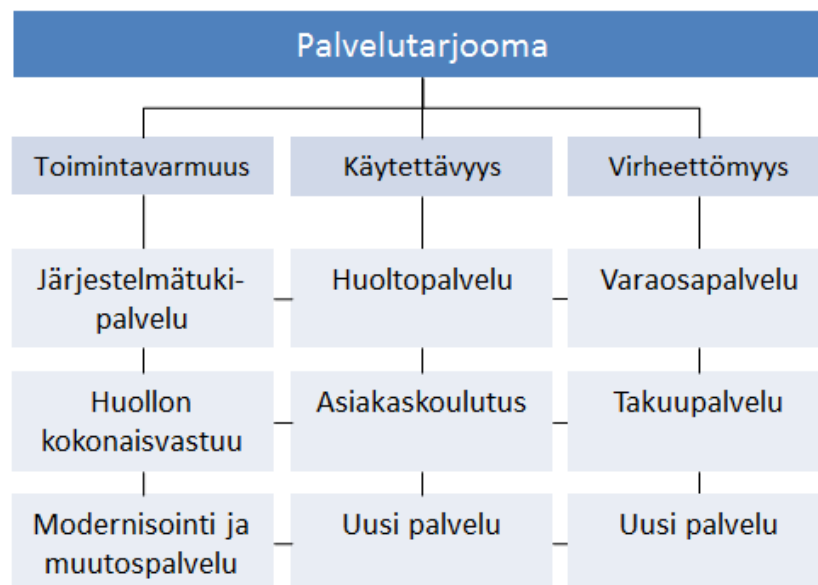
Kun palvelupaketit on muodostettu, voidaan niitä alkaa tarjota asiakkaille. Oli kyseessä fyysinen tuote tai palvelu, on sitä syytä seurata ja arvioida säännöllisesti. Kohdeyrityksen tuotteistamisprosessin viides vaihe on seuranta ja arviointi. Tämän avulla saadaan tärkeää informaatiota, jota voidaan myöhemmin käyttää hyväksi palveluiden kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Lisäksi voidaan saada tietoa aikansa eläneistä, turhista palveluista, jotka sitouttavat ainoastaan resursseja, eivätkä tuota asiakkaalle tai palvelun tuottajalle vaadittavaa arvoa. Tällaiset palvelut on syytä poistaa yrityksen palvelutarjoomasta. Seurantaan ja arviointiin tulee kehittää oma mittaristo, jonka avulla saadaan konkreettisia tuloksia palveluista ja palvelupakettien toimivuudesta. Lisäksi yhtenä

työkaluna voidaan käyttää kappaleessa 4.4 esitettyä kuiluanalyysyä, jonka avulla pyritään maksimoimaan asiakkaan kokemus palvelusta sekä poistamaan palvelussa esiintyvät virheet.

Mikään tuote tai palvelu ei ole ikinä valmis, joten jatkuva kehittäminen on myös palvelun tuotteistamisprosessin viimeinen varsinainen vaihe. Palvelun jatkuvalla kehittämisellä pyritään vastaamaan ympäristön muutoksiin, joita voi tulla esimerkiksi asiakkaan tarpeisiin uusien laiteominaisuuksien myötä. Palvelun jatkuva kehittäminen voi edesauttaa myös palveluprosessin sisäisiä vaiheita, jolloin palvelun tuottaminen helpottuu ja katteen osuus palvelusta kasvaa. On myös huomioitava, mikäli palvelua kehitetään paljon, tulee sen silti sopia yrityksen strategiaan. Strateginen sopivuus on kuvattu kohdeyrityksen tuotteistamisprosessin viimeiseksi vaiheeksi jatkuvan kehittämisen jälkeen. Jos kehitetyt palvelut ajautuvat pois yrityksen strategiasta, saattaa se menettää ylimmän johdon tukea, joka loppujen lopuksi on erityisen tärkeää olemassa olon kannalta.

5.2 Kohdeyrityksen palvelutarjoama

Kohdeyritys tarjoaa tällä hetkellä seitsemää perinteistä teollisuuspalvelua, jotka tukevat yrityksen teknologisia tuotteita. Palvelut on kerätty kootusti palvelutarjoamaan, joka on esitetty kuvassa 22. Palvelutarjoomassa on nostettu esiin myös keskeisimmät asiakastarpeet, joihin tarjottavat palvelut vastaavat. Kaikki palvelutarjoomassa olevat palvelut selitetään tarkemmin tämän luvun alaluvuissa. Eräs tärkeimmistä palveluiden tuotteistamisen määrittely-vaiheen osista on blueprinting-kaavio, jonka avulla nähdään kaikki palveluprosessin vaiheet. Jokaiselle palvelulle on tehty kyseiset kaaviot ja ne on esitetty tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.



Kuva 22. Kohdeyrityksen palvelutarjoama.

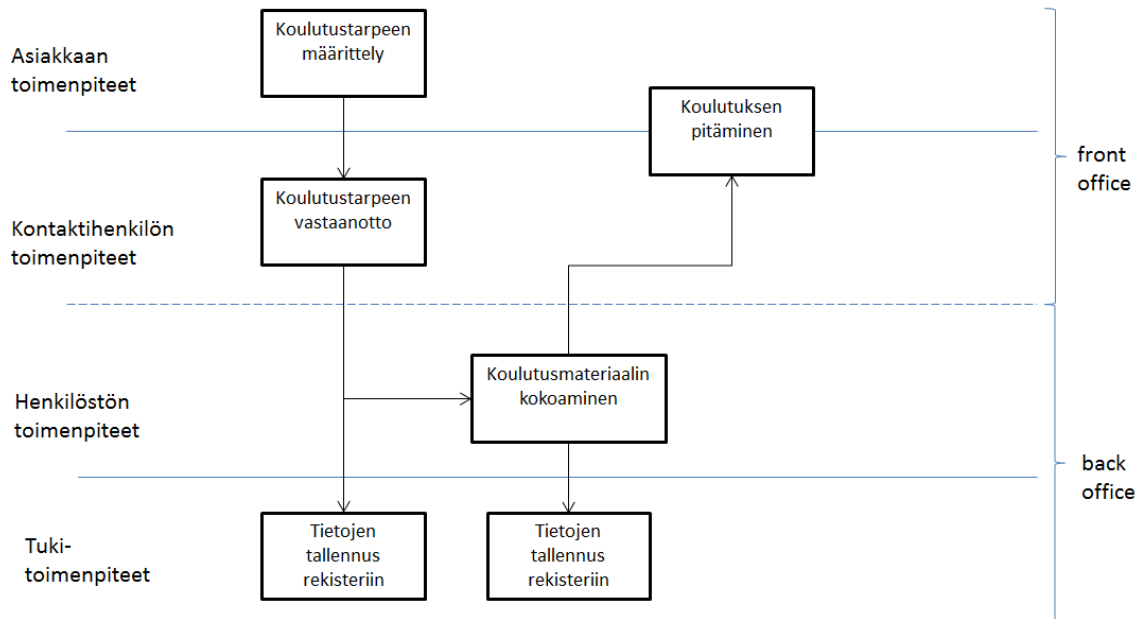
Tärkeimmät tunnistetut asiakkaiden tarpeet ovat toimintavarmuus, käytettävyys sekä virheettömyys. Toimintavarmuudella asiakkaat pyrkivät maksimoimaan laitteiden käyttöasteen. Palveluita tarjoava yritys toimii automaatioalalla, joten käyttöasteen maksimointi on yksi merkittävimmistä asiakkaiden tarpeista. Tähän tarpeeseen yritys vastaa erityisesti huollon kokonaisvastuupalvelulla sekä järjestelmätukipalvelulla. Asiakkaat arvostavat myös käytettävyttä. Käytettävyydellä tarkoitetaan tässä tapauksessa asiakkaan omatoimista ja huoletonta automaatiojärjestelmän käyttöä ja osaamista. Tähän tarpeeseen yritys tarjoaa asiakaskoulutusta, jonka avulla osaamista saadaan siirrettyä asiakkaalle. Toimintavarmuuden ja käytettävyyden lisäksi asiakkaat arvostavat virheettömyyttä. Virheettömyystarpeeseen yritys tarjoaa ennen kaikkea huollon kokonaisvastuu-palvelua, joka takaa asiakkaalle nopean reagointiajan kaikkiin automaatiojärjestelmissä tapahtuviin virhetilanteisiin. Jokainen palvelu palvelutarjoomassa vastaa johonkin tiettyyn tarpeeseen, mutta samalla palvelu voi vastata osittain myös toisiin tarpeisiin. Tätä tarpeiden vastaavuusverkostoa on kuvattu kohdeyrityksen palvelutarjoomakuvassa.

5.2.1 Asiakaskoulutus

Asiakaskoulutuspalvelun tarkoitus on luoda selkeä käsitys toimitetusta järjestelmästä sekä perehdyttää asiakkaan osa-aluevastaavat käyttämään, huoltamaan ja ylläpitämään järjestelmään kuuluvia laitteistoja. Asiakaskoulutusohjelma sisältää teoriaopetusta sekä käytännön harjoitteita. Jokainen toimitettava järjestelmä testataan kohdeyrityksen tiloissa, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus tutustua ja saada koulutusta laitteista testauksen yhteydessä.

Kuvassa 23 on esitetty asiakaskoulutuksen blueprinting-kaavio. Asiakkaan toimenpiteenä on määritellä sen haluama koulutustarve. Asiakas saa päättää, mille osa-alueille ja kuinka laajasti se haluaa henkilöstöään koulutettavan. Tämän jälkeen kohdeyritys vastaanottaa koulutustarpeen ja kokoaa tarvittavan materiaalin vastaamaan asiakkaan tarvetta. Kontaktihenkilönä kohdeyrityksessä toimii koulutuspäällikkö. Tarpeen vastaanoton yhteydessä se tallennetaan yrityksen järjestelmään, jonka avulla seurataan asiakkaiden koulutustarpeiden kehittymistä. Tietojen tallentaminen yrityksen rekisteriin kuuluvat tukitoimintoihin, joiden avulla saavutetaan tasalaatuisia palveluita ja pystytään seuraamaan palveluiden kehitystä. Rekisterin avulla pystytään paremmin myös ennakkoimaan koulutustarpeiden kohteet ja niihin pystytään keskittymään organisaation sisällä tehokkaammin. Kohdeyrityksen tuotteet ovat modulaarisia, jonka vuoksi asiakkaiden koulutustarpeet eivät paljoa vaihtele. Materiaalin kokoamisen jälkeen tallennetaan koko koulutusmateriaali yrityksen rekisteriin ja sitä voidaan mahdollisesti käyttää sellaisenaan myös muille asiakkaille, riippuen asiakkaan määrittelemistä tarpeista. Koulutusmateriaalin kokoaminen ja tietojen tallentaminen rekisteriin ovat asiakkaalle back office-toimenpiteitä eli ne eivät näy asiakkaalle. Kun koulutusmateriaali on koottu, luovutetaan se asiakkaalle järjestelmän koulutuksen yhteydessä. Asiakkaalle näkyviä palvelun

toimenpiteitä ovat koulutustarpeen vastaanottaminen sekä koulutuksen pitäminen, joka toteutetaan yhdessä asiakkaan kanssa.



Kuva 23. Asiakaskoulutuspalvelun blueprinting-kaavio.

Asiakaskoulutuspalvelu vastaa yleisesti asiakkaiden käytettävyys-tarpeeseen. Koulutuksen avulla asiakkaan henkilökunta pystyy helpommin ja nopeammin käyttämään ja reagoimaan järjestelmässä syntyviin ongelmatilanteisiin. Lisäksi järjestelmän yksinkertaisuus ja hyödyllisyys tulevat paremmin esille koulutuksia pitävien asiantuntijoiden avulla. Koulutuksien ansioista asiakkaan on helpompi myydä uutta järjestelmää oman organisaation sisällä, jolloin uutta järjestelmää kohtaan kohdistuva muutosvastarinta pienee.

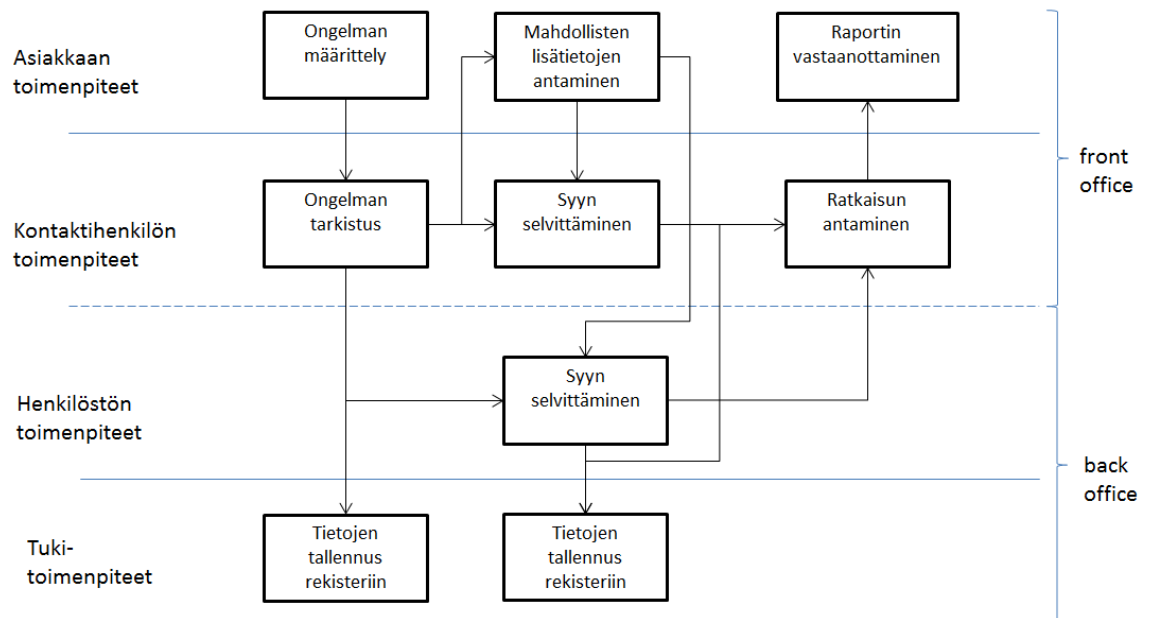
5.2.2 Järjestelmätukipalvelu

Järjestelmätukipalvelu on puhelinpalvelu, jossa asiantuntijat ratkovat yhdessä asiakkaan kanssa järjestelmässä esiintyneet ongelmat. Palvelu on asiakkaan käytössä viikon jokaisena päivänä 24 tuntia vuorokaudessa. Järjestelmätukipalvelu auttaa asiakasta kaikissa järjestelmää ja laitteistoa koskevissa kysymyksissä ja tarvittaessa palvelun avulla voidaan asiakkaan pyynnöstä muodostaa etäyhteys tarkempaa analysointia varten. Etäyhteyden avulla voidaan vähentää ongelman ratkaisemiseen käytettävää aikaa ja näin ollen minimoidaan järjestelmän ongelmatilanteista johtuva tuotantokatko.

Järjestelmätukipalvelu alkaa aina asiakkaan yhteydenotosta. Yhteydenotto voi koskea mitä tahansa laitteiston tai järjestelmän osaa tai kokonaisuutta. Palvelun blueprinting-kaavio on esitetty kuvassa 24. Asiakas määrittelee ongelman, joka tarkistetaan palvelun tuottajan toimesta ja mahdollisesti pyydetään asiakkaalta yksityiskohtaisempia lisätietoja. Yrityksen asiantuntijat osaavat kysyä asiakkaalta oikeita kysymyksiä, joiden avulla

ongelman juurisyy pystytään tunnistamaan tehokkaasti. Kun kontaktihenkilö, joka järjestelmätukipalvelussa on asiakastukihenkilö, on saanut tarvittavat tiedot ongelmasta, hän tallentaa tiedot yrityksen omaan rekisteriin. Asiakkaan ongelma voidaan ratkaista joko suoraan kontaktihenkilön toimesta tai vaihtoehtoisesti yrityksen muun henkilöstön avulla. Kun ongelma on selvitetty, tallennetaan ratkaisu yrityksen rekisteriin ja annetaan asiakkaalle ratkaisu. Ratkaisun antamisen jälkeen asiakkaan järjestelmä toimii jälleen normaalisti.

Asiakkaalle järjestelmätukipalvelun näkyvä osa on kontaktihenkilön toimenpiteet eli ongelman tarkistus, mahdollinen syyn selvittäminen sekä ratkaisun antaminen. Mikäli kontaktihenkilö ei pysty ratkomaan ongelmaa itsenäisesti, tehdään se muun henkilöstön toimesta. Näitä toimenpiteitä asiakas ei näe ja yhdessä tietojen tallennus yrityksen rekisteriin-vaiheen kanssa, ne muodostavat järjestelmätukipalvelussa back office-toimenpiteet.



Kuva 24. Järjestelmätukipalvelun blueprinting-kaavio.

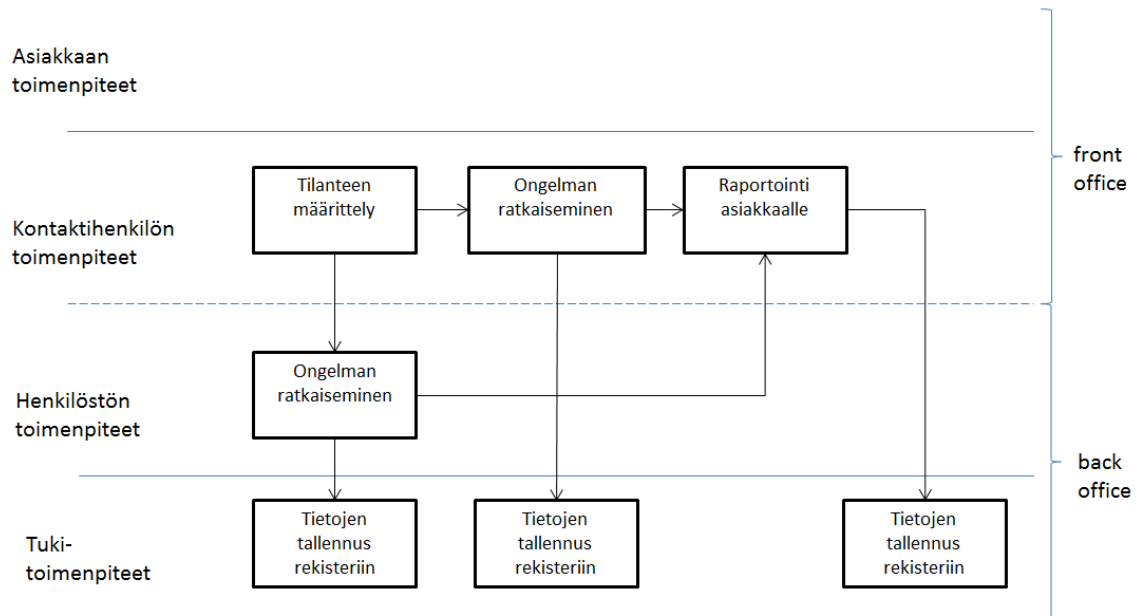
Järjestelmätukipalvelun avulla asiakas voi käyttää järjestelmää huoletta, sillä palvelun avulla voidaan ongelmatilanne laukaista nopeasti puhelimen ja etäyhteyden avulla. Palvelu vastaa toimintavarmuustarpeeseen, jota asiakkaat vaativat automaatiojärjestelmiltä. Ongelmatilanteet voivat syntyä loppukäyttäjien toimesta tai vaihtoehtoisesti järjestelmässä olevien virheiden vuoksi. Järjestelmätukipalvelu on suunniteltu ratkaisemaan suurimman osan asiakkaan ongelmista ja minimoimaan pitkät ja kalliit tuotantokatkokset.

5.2.3 Huollon kokonaisvastuu

Huollon kokonaisvastuu-palvelu on laajin tarjottava palvelu asiakkaille. Siinä tarjotaan koko ajan läsnä olevaa huoltotiimiä, joka on sijoittuneena asiakkaan tiloissa. Palvelulla minimoidaan asiakkaan toimenpiteet, jolloin heillä jää enemmän aikaa omien prosessiensa hoitamiseen. Ongelmatilanteissa huoltotiimi hoitaa itsenäisesti ja nopeasti ongelmat ja palauttaa järjestelmän takaisin tuotantoon mahdollisimman nopeasti. Lisäksi asi- antuntevan huoltotiimin vuoksi asiakkaan ei tarvitse erikseen kouluttaa omia työnteki- jöitään huolehtimaan järjestelmän laitteista, vaan huoltotiimin jäsenet tekevät sen asiak- kaan puolesta. Palvelun tarkoituksena on helpottaa asiakkaan jokapäiväistä toimintaa ja taata nopea reagointiaika vikatilanteiden korjaamiseen. Lisäksi palvelu takaa sen, että automaatiojärjestelmä täyttää joka hetki asiakkaan asettamat vaatimukset.

Huollon kokonaisvastuu-palvelun blueprinting-kaavio on esitetty kuvassa 25. Siitä nä- kee selkeästi, että asiakkaalla ei ole palvelun puitteissa toimenpiteitä. Se antaa asiak- kaalle vaivattomuuden tunteen, kun järjestelmän ylläpidosta ja huoltamisesta ei tarvitse itse huolehtia. Paikallinen huoltotiimi hoitaa kaikki vikatilanteet joko itsenäisesti tai yrityksen muun henkilökunnan avulla. On tärkeää huomioida, että vikatilanteet tallenne- taan yrityksen rekisteriin, samoin kuten ongelmien ratkaisutkin. Rekisterin avulla yritys saa tärkeää tietoa järjestelmästä ja sitä voidaan hyödyntää tulevissa vikatilanteissa sekä tuotekehityksessä. Tuotekehitys saa tietoa todellisista ongelmista, jonka myötä pysty- tään poistamaan tuotteista nämä virheet.

Palvelu eroaa yrityksen muista palveluista siten, että asiakas näkee lähes koko palvelu- prosessin alusta loppuun saakka, koska huoltotiimi toimii yrityksen tiloissa. Back offi- ce-toimintoja, asiakkaalle näkymättömiä toimintoja, tulee ainoastaan siinä vaiheessa, mikäli paikallinen huoltotiimi ei pysty itsenäisesti korjaamaan vikatilannetta. Lisäksi tukitoiminnot ovat näkymätöntä osaa asiakkaalle. Tukitoimintoja huollon kokonaisvas- tuu-palvelussa ovat tietojen tallentaminen rekisteriin-vaiheet.



Kuva 25. Huollon kokonaisvastuupalvelun blueprinting-kaavio.

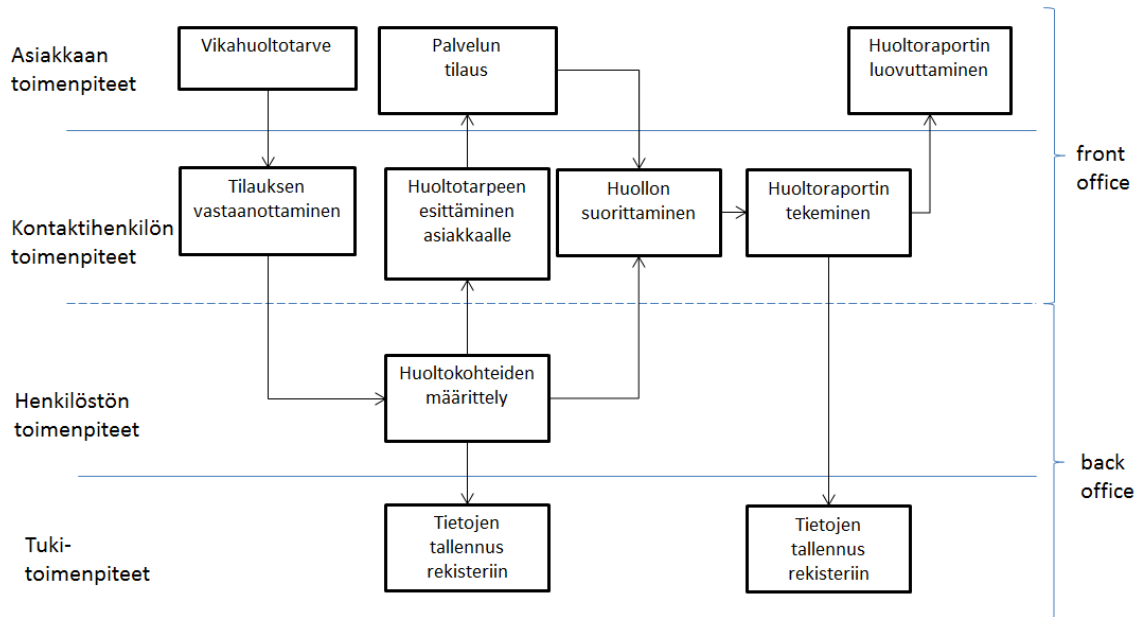
Huollon kokonaisvastuu-palvelu vastaa virheettömyystarpeeseen ja se takaa asiakkaalle järjestelmän toimintavarmuuden lisäksi paikallista asiantuntemusta ja vaivattomuutta. Koska vastuu järjestelmän ja laitteiston huollosta on kokonaan palvelun tuottajalla, lisää se vaivattomuuden tunnetta asiakkaalla ja he voivat keskittää organisaation omat resursinsa muihin tarpeisiin.

5.2.4 Huoltopalvelu

Huoltopalvelu kattaa ennakkohuollot sekä korjaushuollot. Huoltopalvelut suunnitellaan vastaamaan toimitettuja järjestelmiä ja laitteistoa. Huoltopalvelun sekä seurannan ja raportoinnin ansioista laitteistolle ja järjestelmille voidaan taata erittäin korkea käyttöaste. Huoltopalvelu räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Huoltopalvelun blueprinting-kaavio on esitetty kuvassa 26. Palveluprosessi alkaa huoltokohteiden määrittelyllä, joka tehdään jo hyvissä ajoin ennen järjestelmän toimittamista asiakkaalle. Kohteiden määrittely kuuluu back office-toimintoihin, jotka eivät näy asiakkaalle. Kontaktihenkilönä toimii myyntipäällikkö, joka esittelee huoltokohteet ja niihin suunnitellut palvelut asiakkaalle. Koska yrityksen aineelliset tuotteet ovat modulaarisia, voidaan huoltokohteiden määrittelyssä säästää aikaa ja resursseja, kun ne tallennetaan yrityksen omaan tietojärjestelmään ja niitä voidaan hyödyntää myös muiden asiakkaiden kohdalla. Kun asiakas on hyväksynyt huoltoehdotuksen, suoritetaan varsinainen huolto huoltohenkilökunnan toimesta. Huollon yhteydessä työstä kirjoitetaan myös raportti, joka tallennetaan yrityksen omaan rekisteriin. Valmis raportti luovutetaan asiakkaalle, jolloin he näkevät mahdolliset huomautukset laitteista sekä niille tehdyt toimenpiteet. Mikäli kyseessä on korjaushuolto, alkaa blueprinting-kaavio palvelun tila-

us-vaiheesta asiakkaan toimesta. Siitä seuraa huollon suorittaminen ja lopulta raportin luovuttaminen asiakkaalle.



Kuva 26. Huoltopalvelun blueprinting-kaavio.

Palvelu on suunniteltu vastaamaan erityisesti asiakkaan käytettävyystarpeeseen. Palvelun avulla pystytään ennakoimaan korjaus- ja huoltotoimenpiteet riittävän ajoissa, jotta pitkiltä tuotantokatkoksilta vältytään. Näin ollen toimitetun järjestelmän elinikä pitenee ja laitteet toimivat kuten ne ovat suunniteltu.

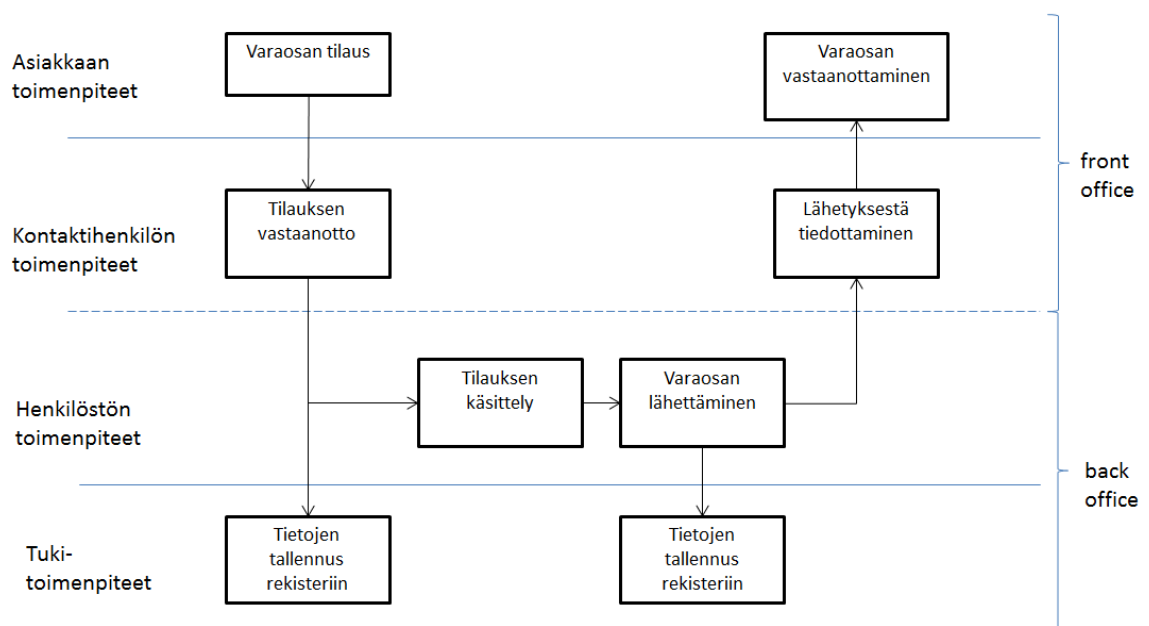
5.2.5 Varaosapalvelu

Järjestelmä- ja laitetoimituksen yhteydessä asiakkaalle annetaan suositukset varaosista, joiden avulla pystytään turvaamaan laitteiston toiminta. Varaosasuositukset ovat syntyneet pitkän kokemuksen ja laitteiston tuoteseurannan avulla. Varaosien hankintaa suositellaan jokaiselle asiakkaalle, sillä näin voidaan taata nopea reagointi rikkoutuneiden osien vaihtamiseen. Laitekohtaiset osat ovat yleensä pitkän toimitusajan tuotteita, joten varaosapaketin hankinta poistaa toimitusaikaongelmat ja nopeuttaa palauttamaan järjestelmän takaisin tuotantoon, mikäli ongelmana on ollut varaosapakettiin kuuluvan osan rikkoutuminen.

Rikkoutuneen osan tilaaminen eli varaosapalvelun blueprinting-kaavio on esitetty kuvassa 27. Asiakkaan toimenpiteenä on tehdä tilaus tarvittavasta osasta, jonka yrityksen kontaktihenkilö vastaanottaa. Tässä palvelussa yrityksen kontaktihenkilönä toimii varaosista vastaava myynti-insinööri. Hän myös tallentaa tiedot rikkoutuneesta osasta yrityksen rekisteriin, jonka avulla voidaan myöhemmin tarjota varaosapaketteja uusille asiakkaille. Palvelun tarjoavan yrityksen henkilöstö käsittelee tilauksen ja lähettää sen lopulta asiakkaalle. Varaosan lähetyksen yhteydessä kontaktihenkilö antaa ilmoituksen

asiakkaalle, jotta hän tietää, että varaosa on lähetetty. Lisäksi lähetyksestä syntyneet dokumentit tallennetaan järjestelmään. Palveluprosessi päättyy siihen, kun asiakas on vastaanottanut lähetyksen.

Asiakkaalle näkyviä toimintoja ovat ainoastaan tilauksen vastaanotto sekä varaosan lähetyksestä tehtävä tiedottaminen. Yrityksen sisällä tapahtuu tilauksen käsittely sekä siitä syntyvien dokumenttien tallentaminen yrityksen sisäiseen järjestelmään. Rekisterissä olevia tietoja voidaan hyödyntää varaosapakettien suunnittelussa sekä tuotekehityksessä. Mikäli samalle osalle tulee jatkuvasti rikkoutumisesta johtuvia tilauksia, niin rekisterin avulla se saadaan helposti selville ja pystytään paneutumaan vaihtoehtoisten toimittajien etsintään.



Kuva 27. *Varaosapalvelun blueprinting-kaavio.*

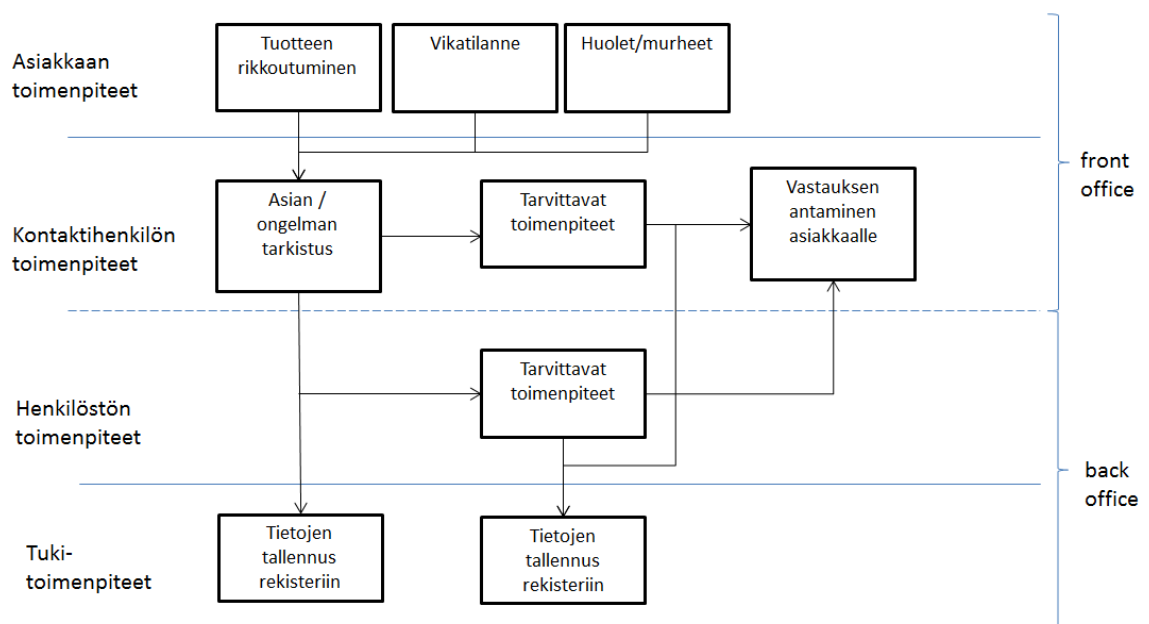
Varaosapalvelu vastaa asiakkaiden luotettavuus- ja toimintavarmuustarpeeseen. On selvää, että laitteiston osat eivät kestä ikuisesti ja välillä ne rikkoutuvat asiakkaiden käyttövirheiden, valmistusvirheiden tai suunnitteluvirheiden vuoksi. Teknologisten laitteiden osien saatavuus vaihtelee merkittävästi, joten tarjottava varaosapalvelu helpottaa asiakasta saamaan rikkoutuneet osat nopeammin tehtaalle. Myös asiakkaan resurssien käyttäminen varaosan etsimiseen vähenee, kun osa voidaan tilata suoraan laitetoimittajalta.

5.2.6 Takuupalvelu

Kohdeyrityksen palvelutarjoamaan kuuluu myös takuupalvelu. Jokaiselle toimitetulle järjestelmälle/laitteistolle annetaan takuu virheellisten komponenttien, ohjelmiston tai asennuksista johtuvien ongelmien varalle. Takuupalvelulla kuitenkin tarkoitetaan, että järjestelmälle nimetään asiakasvastaava, jonka kautta kaikki takuita koskevat asiat selvi-

tetään. Palvelun avulla kohdeyrityksen ja asiakkaan välinen kommunikointi selkeentyy ja syvenee, koska sama henkilö hoitaa kaikki asiakkaan takuuasiat. Asiakasvastaavat toimivat asiakastukiosastolla, jotka ovat koulutettuja ja kokeneita vianetsijöitä, joten asiakkaat saavat vastauksen kysymyksiinsä, oli kyseessä sitten järjestelmän vikatilanne, rikkoutunut komponentti tai mikä tahansa huoli toimitettuun järjestelmään liittyen.

Takuupalvelun blueprinting-kaavio on havainnollistettu kuvassa 28. Palveluprosessi alkaa asiakkaan toimenpiteellä eli asiakas ottaa yhteyttä asiakasvastaavaan. Syynä asiakkaan yhteydenotolle voi olla tuotteen rikkoutuminen, vikatilanne tai yleiset kysymykset järjestelmästä. Ennalta nimetty ja asiakkaalle esitelty asiakasvastaava saa kontaktin asiakkaalta ja ottaa asian hoidettavakseen. Tässä yhteydessä tiedot ongelmasta tallennetaan yrityksen sisäiseen järjestelmään jatkoa ajatellen. Helppoissa tapauksissa, joissa ei tarvita yrityksen muun henkilöstön apua tilanteen selvittämiseen, asiakasvastaava tekee tarvittavat toimenpiteet ja antaa vastauksen asiakkaalle. Mikäli ongelma vaatii asiantuntijan apua, ohjaa asiakasvastaava tilanteen eteenpäin. Yrityksen ammattitaitoiset asiantuntijat tekevät tarvittavat toimenpiteet asian ratkaisemiseksi, jonka jälkeen asiakasvastaava informoi ratkaisun asiakkaalle. Asiakkaalle takuupalvelun palveluprosessin näkyvä osa on ainoastaan asiakasvastaavan toimenpiteet. Ongelman ratkaisuun voidaan joutua käyttämään paljon muun henkilöstön resursseja, jotka ovat back office-toimintoja eli asiakkaalle näkymättömiä.



Kuva 28. Takuupalvelun blueprinting-kaavio.

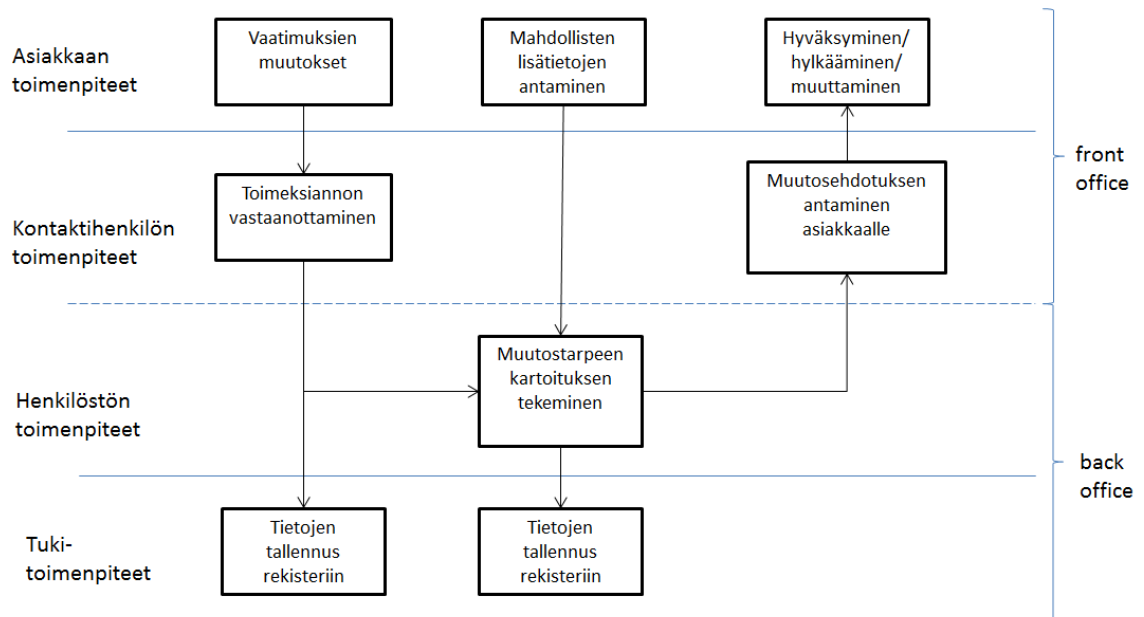
Takuupalvelu antaa asiakkaalle positiivisen mielikuvan välitettävyydestä, kun sille nimetään oma asiakasvastaava hoitamaan vain ja ainoastaan heidän asioitaan. Palvelulla pystytään helpottamaan asiakkaan välistä kommunikointia, joka saattaa olla kohdemaast riippuen melko haasteellista esimerkiksi kielitaidon puutteellisuuden vuoksi. Palvelu

auttaa myös tuotekehityksessä, sillä asiakkailta saadut tiedot antavat mahdollisuuden kehittää tuotteita enemmän käyttäjäystävällisemmiksi.

5.2.7 Muutos- ja modernisointipalvelu

Muutos- ja modernisointipalvelu on kehitetty asiakkaan tuotannossa tapahtuvien muutoksien vuoksi. Maailmassa tapahtuu koko ajan kehitystä eri osa-alueilla, jolloin esimerkiksi uuden tekniikan tuomat mahdollisuudet voivat kohdistua asiakkaan järjestelmään. Lisäksi turvallisuusvaatimukset tai uudet toiminta- ja suorituskykyvaatimukset voivat olla syynä muutos- ja modernisointipalvelutarpeelle. Palvelun avulla luodaan ehdotus asiakkaalle, jonka avulla uusiin vaatimuksiin pystytään vastaamaan. Asiakas saa viime kädessä päättää, kuinka pitkälle he haluavat muutoksen tai modernisoinnin järjestelmässään viedä. Palvelun toteutus perustuu yrityksen oman henkilöstön laajaan laitekokemuksen sekä niiden perinpohjaiseen tuntemiseen ja projektiosaamiseen. Oma tuotekehitys kehittää koko ajan uusia ratkaisuja järjestelmälle, jonka avulla saadaan uusimpia sovelluksia käyttöön tehokkaasti.

Palveluprosessin blueprinting-kaavio on esitetty kuvassa 29 ja se alkaa asiakkaan toimenpiteellä. Asiakaan vaatimuksiin on voinut tulla merkittäviäkin muutoksia, jonka vuoksi toimitettua järjestelmää halutaan modernisoida tai muuttaa. Yrityksen kontaktihenkilönä voi toimia joko asiakasvastaava tai aikaisemman projektin myynyt myyntipäällikkö. Kontaktihenkilö ottaa toimeksiannon vastaan ja tallentaa sen tiedot yrityksen järjestelmään. Vaatimuksien muutokset tallennetaan, jotta jatkossa voidaan toteuttaa uusia projekteja hyödyntäen asiakkailta saatuja tietoja ja näin pystytään kehittämään ja parantamaan toimitettavia lopputuotetta. Yleensä muutos- ja modernisointitarpeet ovat isoja kokonaisuuksia, joten niitä ei voida hoitaa ainoastaan kontaktihenkilön toimesta. Tämän vuoksi muutostarpeiden kartoituksen tekee, muutoksen laajuudesta riippuen, erikseen nimetty projektiryhmä. Kartoituksen tekeminen vaatii yleensä asiakkaalta lisäinformaatiota, jota projektiryhmä pyytää tarvittaessa. Kun muutostarpeen kartoitus on tehty, tallennetaan se ja annetaan se yrityksen kontaktihenkilölle, joka välittää ehdotuksen asiakkaalle. Asiakkaan viimeiseksi toimenpiteeksi jää muutosehdotuksen hyväksyminen, hylkääminen tai muuttaminen.



Kuva 29. Muutos- ja modernisointipalvelun blueprinting-kaavio.

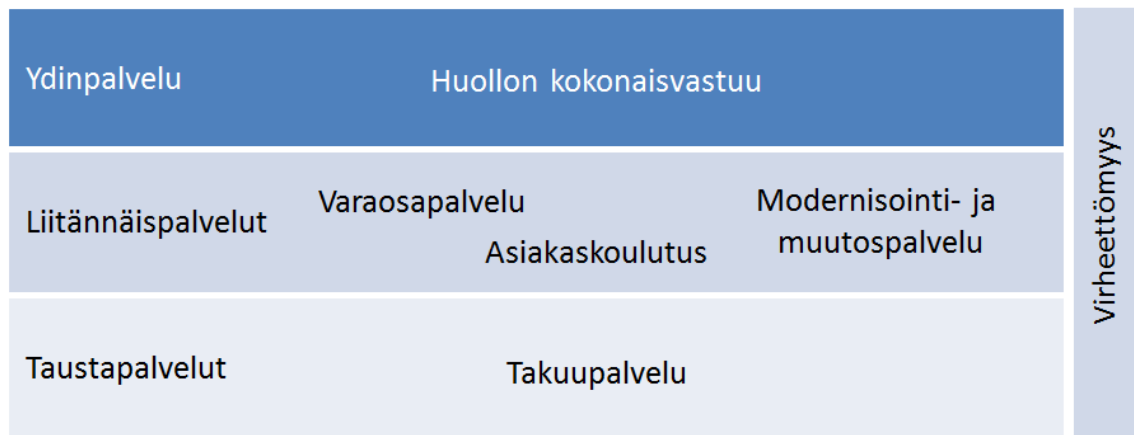
Muutos- ja modernisointipalvelun avulla pyritään vastaamaan asiakkaan vaatimiin muutoksiin, jotta asiakas pärjää paremmin koko ajan kehittyvässä kilpailutilanteessa. Lisäksi uudet ratkaisut järjestelmässä antavat yritykselle lisää näkyvyyttä ja uskottavuutta, kun pystytään toimittamaan parempia ja tehokkaampia laitteistoja.

5.3 Palvelupaketit

Palvelupaketteja luotiin tämän tutkimuksen yhteydessä kolme kappaletta. Paketit on luotu aina tietyn ydinpalvelun ympärille ja ne on suunniteltu vastaamaan jotain tiettyä asiakastarvetta. Ydinpalvelun lisäksi palvelupakettiin kuuluu erilaisia liitännäis- ja taustapalveluita, jotka yhdessä muodostavat tarjoaman asiakastarpeen tyydyttämiseen. Palvelupakettien avulla palveluita myyvä henkilöstö voi helpommin aloittaa keskustelut palveluista. Asiakkaalla on matalampi kynnyksensä tehdä ostopäätös, kun palvelut on valmiiksi suunniteltu vastaamaan tärkeimpiä asiakastarpeita.

Virheettömyys

Ensimmäinen palvelupaketti on kohdistettu asiakkaille, joiden pääasiallisena tarpeena on järjestelmän virheettömyys. Palvelupaketti on kuvattu kokonaisuudessaan kuvassa 30. Ydinpalveluna tälle palvelupaketille on huollon kokonaisvastuu. Huollon kokonaisvastuupalvelulla pyritään minimoimaan asiakkaan sitouttamat resurssit ongelmatilanteiden hoidossa ja samalla annetaan asiakkaalle mahdollisuus keskittyä omien prosessien hoitamiseen. Lisäksi virheettömyyttä arvostavalle asiakkaalle on tärkeää ongelmatilanteisiin kohdistuva nopea reagointi-aika.



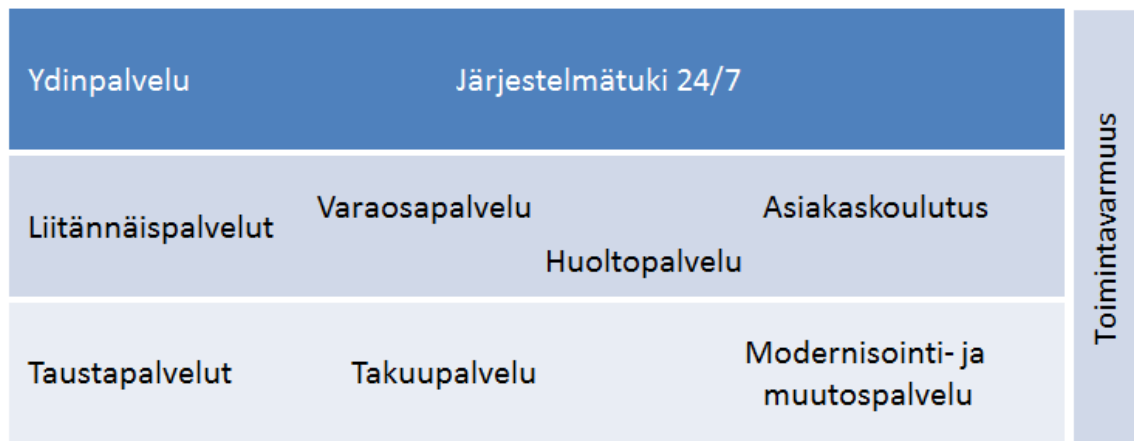
Kuva 30. *Palvelupaketti virheettömyyttä arvostaville asiakkaille.*

Liitännäispalveluina tässä palvelupaketissa ovat asiakaskoulutus, modernisointi- ja muutospalvelu sekä varaosapalvelu. Yrityksen oma paikallinen huoltotiimi asiakkaan tiloissa pystyy antamaan koulutuksen asiakkaille. Huoltotiimi toimii toimitettujen järjestelmien välittömässä läheisyydessä, joten paikallisten loppukäyttäjien koulutus onnistuu paikallisesti, eikä koulutukseen tarvitse sitouttaa ylimääräisiä resursseja. Palvelun tuottajan yrityksen omat työntekijät voivat tuottaa asiakkaalle modernisointi- ja muutosehdotuksia, jotka kohdistuvat toimitettuihin järjestelmiin.

Palvelupakettiin on lisätty myös takuupalvelu, joka kuuluu jokaiseen palvelupakettiin. Takuupalvelu on peruspalvelu, joka kuuluu normaalin laitetoimituksen yhteyteen. Tässä palvelupaketissa takuupalvelu on kuvattu taustapalveluna. Kuvaamalla palvelu erilliseksi palveluksi luodaan asiakkaalle luotettava ja asiantunteva mielikuva koko palvelupaketista.

Toimintavarmuus

Toinen palvelupaketti, joka luotiin tämän työn tuloksena, on toimintavarma palvelupaketti. Tämä on suunniteltu erityisesti niille asiakkaille, jotka arvostavat laitteiden toimintavarmuutta ja samalla laitteiden korkeaa käyttöastetta. Palvelupaketti on kuvattu kuvassa 31. Ydinpalveluna tässä paketissa on ympäri vuorokauden toimiva järjestelmätuki. Järjestelmätuki on puhelinpalvelu, johon asiakkaat ottavat yhteyttä ongelmatilanteissa. Asiantuntevat asiakaspalvelijat opastavat järjestelmän käyttäjiä saamaan laitteet takaisin toimintakuntoon ja poistamaan ongelmat.



Kuva 31. *Palvelupaketti toimintavarmuutta arvostaville asiakkaille.*

Liitännäispalveluiksi tähän palvelupakettiin on valittu varaosapalvelu, huoltopalvelu ja asiakaskoulutus. Varaosapalvelu tukee järjestelmätukipalvelua, sillä järjestelmätukipalvelun avulla voidaan havaita mahdollisesti rikkoutunut fyysinen komponentti, johon tarvitaan varaosa. Varaosapalvelun avulla saatavilla on tärkeimmät varaosat, jotka on määritelty palvelun tarjoan toimesta. Järjestelmätuki opastaa tarvittaessa varaosan vaihtamisessa. Liitännäispalveluiksi on valittu myös huoltopalvelu. Sen ansioista toimitettuihin laitteisiin tehdään ennalta määritetyt huollot ennalta sovittuna aikana. Sen avulla osaava henkilökunta tunnistaa mahdolliset ongelmakohtat ajoissa, jolloin tuotantokatkoilta vältytään ja laitteiden käyttöaste pysyy korkealla. Lisäksi asiakaskoulutus on lisätty liitännäispalvelukategoriaan. Asiakaskoulutuksen avulla koulutetaan asiakkaan operaattorit käyttämään laitteita oikein ja tunnistamaan mahdolliset tulevat ongelmat. Lisäksi koulutuksen avulla loppukäyttäjät osaavat paremmin kuvata ongelmatilannetta, mikäli he joutuvat ottamaan yhteyttä järjestelmätukipalveluun.

Taustapalveluiksi määritettiin takuupalvelu ja modernisointi- ja muutospalvelut. Modernisointi- ja muutospalvelun avulla järjestelmä voidaan päivittää asiakkaan haluamalla tavalla. Lisäksi takuupalvelu on lisätty palvelupakettiin lisäämään asiantuntevuuden tuntua asiakkaalle.

Käytettävyys

Kolmas palvelupaketti vastaa asiakkaan käytettävyystarpeeseen ja se on esitetty kokonaisuudessaan kuvassa 32. Kun asiakas arvostaa käytettävyyttä, haluaa hän järjestelmän toimivuutta ja helppokäyttöisyyttä. Tähän kohdeyritys pystyy parhaiten vastaamaan asiakaskoulutuspalvelulla. Asiakkaan kouluttaminen voidaan toteuttaa joko asiakkaan omissa tiloissa tai kohdeyrityksen tiloissa toimitettavien laitteiden valmistusvaiheessa. Koulutuksen avulla pyritään vähentämään ongelmatilanteita, joita järjestelmän väärinkäytöstä voi syntyä. Automaatiojärjestelmän oikeaoppinen

käyttäminen takaa pitkän ja huolettoman jokapäiväisen toiminnan järjestelmän ja laitteiden kanssa.

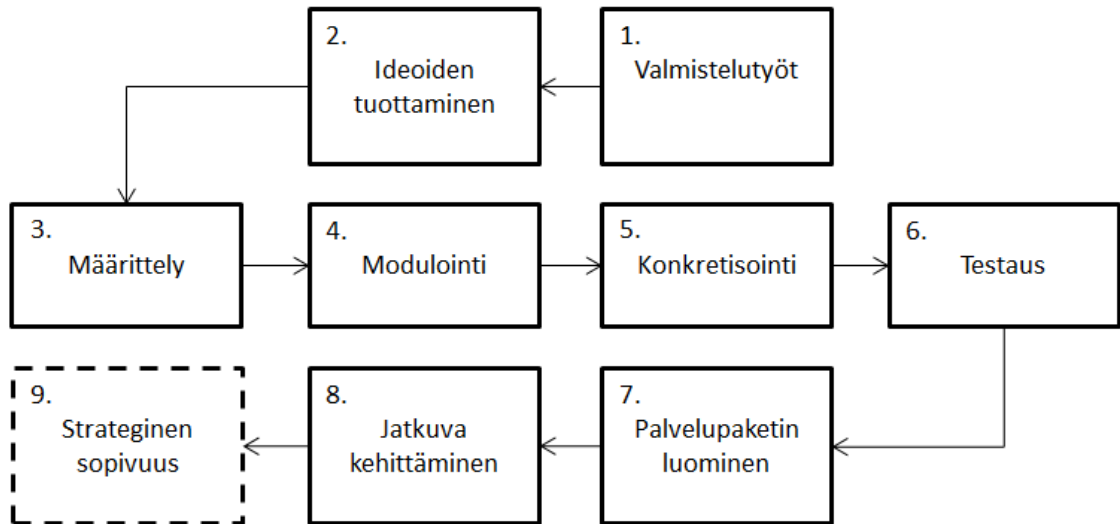


Kuva 32. *Palvelupaketti käytettävyyttä arvostaville asiakkaille.*

Kolmanteen palvelupakettiin liitännäispalveluiksi on valittu varaosa-, huolto- ja takuupalvelut. Ydinpalvelun avulla asiakas on koulutettu operoimaan järjestelmää ja liitännäispalveluiden avulla taataan operoinnin huolettomuus ja toimivuus. Taustapalveluiksi tähän palvelupakettiin lisättiin modernisointi- ja muutospalvelu, jonka avulla automaatiojärjestelmä pysyy ajan tasalla kehityksen mennessä koko ajan eteenpäin. Muutoksien ja modernisoinnin ansoista järjestelmä pysyy helppokäyttöisenä ja toimintavarmuus säilyy järjestelmässä läpi koko tuotteen elinkaaren.

5.4 Uuden palvelun kehittämisprosessi kohdeyrityksessä

Yksi tutkimustyön tavoitteista oli kehittää prosessikaavio uuden palvelun kehittämiselle, jota yritys voi hyödyntää uusia palveluita ideoidessa ja kehittäessä. Työn tuloksena luotiin kohdeyritykselle oma prosessikaavio, joka on esitetty kuvassa 33. Uuden palvelun kehittämisprosessin lopputuloksena syntyy yritykselle täysin uusi palvelu, joka on myös valmiiksi tuotteistettu. Kun uusi palvelu on valmiiksi tuotteistettu jo kehittämisvaiheessa, yritykseltä säästyy resursseja muihin tärkeisiin toimintoihin. Tuotteistuksen avulla kaikilla on selkeä kuva uudesta palvelusta ja se voidaan lisätä tarvittaessa olemassa oleviin palvelupaketteihin ydin-, liitännäis- tai taustapalvelun roolissa.



Kuva 33. Kohdeyrityksen uuden palvelun kehittämisprosessimalli.

Uuden palvelun kehittämisprosessissa on käytetty Alam & Perryn (2002) luomaa NSD-prosessia sekä aikaisemmin esitettyä tuotteistamisprosessia, joka on kehitetty kohdeyritykselle aluvuossa 5.1. Prosessi alkaa valmistelutöiden sekä ideoiden tuottamisen avulla. Valmistelutöillä tarkoitetaan asiakastarpeiden selvittämistä sekä strategian valintaa. Vaikka prosessi on nimetty uuden palvelun kehittämisen mukaan, voidaan sitä käyttää myös parantamaan olemassa olevia palveluita. Päätös siitä, kehitetäänkö täysin uusi palvelu vai keskitytäänkö jo olemassa olevan palvelun kehittämiseen, tulee tehdä prosessin valmistelutyöt-vaiheessa. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa nimetään myös vastuhenkilö kyseiselle kehittämisprosessille. Lisäksi tulee harkita, halutaanko jo tässä vaiheessa ottaa avainasiakkaita mukaan innovointiprosessiin. Asiakkaiden mukaan ottaminen sitouttaa yleensä asiakasta, mutta toisaalta se voi johdattaa kehitystyön väärille raiteille. Päätös asiakkaan mukaan ottamisesta on yrityksen strateginen päätös, joka on tehtävä uuden palvelun kehittämisprosessin ensimmäisessä vaiheessa. Uutta palvelua kehitettäessä ideoiden tuottaminen tulee aloittaa arvoinnovointimatriisin avulla. Tämän avulla osataan keskittyä oikeisiin, arvoa nostaviin tai kustannuksia pienentäviin, kehityskohteisiin ja mahdollisuus onnistua palvelun kehitystyössä paranee. Lisäksi ideoiden tuottamiseen tulisi luoda mahdollisimman laaja tiimi organisaatiosta, jolloin jo hyvin varhaisessa suunnitteluvaiheessa osattaisiin ottaa huomioon mahdollisimman monet asiat ja välttyttäisiin palvelun laatuviuilta.

Prosessin seuraavat vaiheet, määrittely, modulointi ja konkretisointi ovat samoja vaiheita, joita käytetään myös kohdeyritykselle luodussa tuotteistamisprosessissa. Määrittelyssä käytetään hyväksi jo moduloituja palvelun vaiheita niin paljon kuin se on mahdollista. Moduloidut vaiheet ovat lähtöisin aikaisemmin tuotteistetuista palveluista. Mikäli uudessa palvelussa käytetään uusia vaiheita, joita ei ole muissa palveluissa ennen käytetty, tulee ne moduloida. Moduloinnin avulla varmistutaan siitä, että jatkossa yrityksellä on käytössään laajempi varasto palvelun eri vaiheille ja mahdollisesti tulevaisuudessa

voidaan luoda uusi palvelu käyttäen kokonaan aikaisempia moduloituja vaiheita. Moduloinnin avulla luodaan tasalaatuisempia palveluita, koska moduloituja vaiheita käytetään useissa palveluissa ja vaiheiden tuottaminen rutinoituvat, eikä virheitä tehdä niin usein. Konkretisoinnissa tehdään aineettomasta palvelusta enemmän aineellinen, jolloin asiakas pystyy näkemään ja sisäistämään uuden palvelun paremmin.

Palvelun testaus on seuraava vaihe uuden palvelun kehittämisprosessissa. Palvelun testaamiseen on hyvä käyttää sellaisia asiakkaita, joilla on riittävät resurssit ja halu olla mukana palvelun kehitysprosessissa. Mikäli prosessin yhtenä strategisena päätöksenä on ottaa asiakkaita mukaan kehitysprosessiin jo ideointi-vaiheessa, on palvelua hyvä testata myös niillä asiakkailla. Asiakkaat ovat palvelun loppukäyttäjii ja heiltä saatua palautetta on tärkeää ja se tulee hyödyntää palvelua kehitettäessä. Prosessin testaus- vaiheessa, tulee ottaa huomioon myös henkilökunnan sekä asiakkaan kouluttaminen. Koulutuksen tarkoituksena on selkeyttää ja helpottaa palvelun käyttöönottoa, niin palvelun tuottajan osalta kuin asiakkaan henkilökunnan osalta. Koulutuksen avulla asiakas oppii tuntemaan palvelun paremmin ja sen avulla sitä on helpompi myydä oman organisaationsa sisällä. Testaukseen sisältyy palvelutestauksen lisäksi myös testimarkkinointi. Tässä vaiheessa voidaan aloittaa palvelun testimarkkinointi ja sen tuloksena nähdään karkeasti se, millaisen vastaanoton uusi tuotettu palvelu asiakkaiden keskuudessa saa. Testimarkkinointi kannattaa aloittaa avainasiakkaista, joilla on pitkät asiakassuhteet palvelua tuottavan yrityksen kanssa.

Kun palvelua on testattu ja testimarkkinoitu ja se on hyväksytty mukaan otettavaksi yrityksen palvelutarjoomaan, tulee se lisätä olemassa oleviin palvelupaketteihin. Palvelupaketit saattavat uuden palvelun myötä muuttua merkittävästi. Voi jopa olla, että uusi palvelu ei sovi olemassa oleviin paketteihin, jolloin vaihtoehdoksi jää kokonaan uuden palvelupaketin luominen. Kun palvelu on liitetty palvelupakettiin, voidaan aloittaa kaupallistaminen. Kaupallistaminen on yksi tuotteistamisen määritelmistä. Toisin sanoen, kun uuden palvelun kehittämisessä päästään tähän vaiheeseen, voidaan todeta, että palvelu on tuotteistettu ja se ymmärretään paremmin sekä sitä on helpompi myydä asiakkaille. Palvelun testauksen ansiosta saadaan selville palvelun todellinen kustannusrakenne. Kun todellinen kustannusrakenne on selvillä, voidaan palvelulle laatia hinta. Palvelun hinnoittelu on rajattu tästä työstä pois, koska palvelun hinnoitteluperusteita on useita ja niistä voidaan halutessaan tehdä oma tutkimustyö.

Kehittämisprosessin kaksi viimeistä vaihetta ovat jatkuva kehittäminen ja strateginen sopivuus. Jatkuvalla kehittämisellä tarkoitetaan sitä, että luotua uutta palvelua pitää kehittää jatkuvasti, jotta se säilyttää sille asetetut tavoitteet. Mikäli palvelua ei kehitetä systemaattisesti, vanhenee palvelu ja lopulta siitä tulee kannattamaton yritykselle. Jatkuva kehittäminen- vaihe pitää sisällään myös seurannan ja arvioinnin. Näiden avulla voidaan seurata palvelun kehittymistä ja kysyntää, jonka myötä osataan paremmin tehdä päätöksiä palvelun tulevaisuudesta. Palvelua kehitettäessä tulee pitää mielessä palvelun alkuperäinen tavoite ja kehitettyä versiota tulee verrata yrityksen strategiaan. Jos palve-

lua muutetaan kehityksen seurauksena huomattavasti, tulee varmistua siitä, että uusi muutos sopii yrityksen strategiaan.

5.5 Suosituksia kohdeyritykselle

Tässä tutkimustyön kappaleessa esitetään kohdeyritykselle suosituksia työn teoriaosuuden sekä tuloksien pohjalta. Tuotteistamisen kannalta suositukset ja niistä seuraavat toiminnot ovat kohdeyrityksen seuraava vaihe, jotta palveluiden tuotteistaminen toteutuisi entistä tehokkaammin.

Palveluiden aineellistaminen

Tämä tutkimustyö on keskittynyt olemassa olevien palveluiden tuotteistamisen osalta prosessin kahteen ensimmäiseen vaiheeseen, joiden tarkoituksena on auttaa myyjiä säilyttämään palvelut paremmin ja sitä kautta tehostamaan myyntiprosessia. Seuraavana vaiheena on palvelun konkretisointi eli aineellistaminen. Palveluiden aineellistaminen voidaan toteuttaa esitteiden avulla. Palveluesitteiden tulee pohjautua tuotteistamisprosessin määrittely-vaiheeseen. Olemassa olevien palveluiden määrittelyt on esitetty kappaleen 5.2 alaluvuissa. Esitteet aineellistavat palvelua ja ne ovat tärkeä liittää yrityksen omaan brändiin. Brändin avulla asiakkaalle pystytään luomaan mielikuva luotettavasta palvelusta, kun he tiedostavat palvelun tuottajan olevan liitoksissa tunnettuun yritykseen. Esitteet tulee luoda yhdessä markkinointiosajien kanssa, jolloin yhtenäinen viestintä yrityksen tuotteista ja palveluista säilyy kaikissa esitteissä. Kun palvelun esitteitä tehdään, tulee ottaa huomioon erityisesti palvelun laatu- ja viestintäkuilu eli viestintäkuilu. Siinä tuotettava palvelu ja viestittävä palvelu eivät saa erota toisistaan eli ei saa tarjota enempää, kuin mitä pystytään tuottamaan tai päinvastoin. Samaa brändinmukaisesti aineellistamista tulisi luoda myös tarjottaville palvelupaketeille palveluesitteiden avulla, jotka yhdistävät yksittäiset palvelut kokonaisuudeksi. Palvelupakettien aineellistaminen auttaa myyjää viestimään tarjottavista palvelupaketeista tehokkaasti ja yhtenäisesti. Esitteet voidaan jättää neuvottelujen yhteydessä asiakkaalle, jolloin heille jää aiheettomista palveluista jotain fyysistä todistusaineistoa, joihin he voivat paneutua oman henkilöstönsä kanssa paremmin. Asiakkaan henkilöstöstä neuvotteluihin osallistuu ai-noastaan pieni osa, joten esitteiden avulla pystytään jakamaan tietoa paremmin koko henkilökunnalle. Tämän avulla voidaan välttää mahdollinen muutosvastarinta asiakkaan henkilökunnan osalta, kun voidaan hyvissä ajoin osoittaa, mitä uusia palveluita ollaan ostamassa ja henkilökunnalle jää enemmän aikaa valmistautua muutokseen. Esitteiden avulla asiakkaalle annetaan selkeä kuva koko palveluprosessista, jolloin asiakkaan mielestä palvelun ostamiseen liittyvä riski pienenee.

Mittariston kehittäminen

Kohdeyrityksen tulee luoda palveluille mittaristo, jonka avulla pystytään seuraamaan ja arvioimaan palveluita. Seurannan ja arvioinnin avulla saadaan tärkeää tietoa palvelun

nykytilasta ja täten kehittää palvelua tehokkaammaksi, unohtamatta kuitenkaan yrityksen palvelustrategiaa. Seuranta ja arviointi ovat myös osa tuotteistamisprosessia, joka kuvattiin tämän työn aikaisemmissa kappaleissa. Seurannan avulla saadaan tietoa, jonka mukaan palvelua osataan kehittää oikeaan suuntaan. Kaikki saatu tieto palveluista ei välttämättä ole positiivista yrityksen kannalta ja voidaan huomata, että palveluprosessi ei vastaa yrityksen strategiaan. Tällaisissa tilanteissa tulee tarkistaa myös yrityksen strategia ja tehdä päätöksiä yrityksen ylemmillä tasoilla, että muutetaanko strategiaa vai muutetaanko palveluprosesseja. Toisaalta mittariston avulla voidaan saada tietoa myös siitä, että palvelu kuluttaa ainoastaan yrityksen resursseja, eikä se ole liiketoiminnalle kannattavaa. Tällaiset palvelut tulee poistaa palvelutarjoomasta.

Yhteistyö muiden alalla toimijoiden kanssa

Kohdeyritys on lanseerannut Dream Factor-konseptin, jonka tarkoituksena on toimittaa kokonaisia laitoksia asiakkaille. Yrityksellä ei ole tarvittavaa osaamista valmistuksen kannalta kaikkiin tarvittaviin laitoksen laitteisiin, joten se toimii integraattorina Dream Factor-konseptissa. Tästä syystä olisi erityisen tärkeää, että yritys alkaa kehittää systemaattisesti palveluita yhteistyössä eri laitetoimittajien kanssa, jotta voidaan toteuttaa kokonaisvaltaisempia palveluita ja samalla kartuttaa omaa kokemusta eri toimittajien laitteista. Haasteena tällaisessa verkostomaisessa toiminnassa ovat yleensä resurssien hallinta sekä projektitoiminnan hallinta. Tämän tutkimuksen edetessä yhtenä toimenpide-ehdotuksena nousi esille, että kohdeyrityksen tulisi selvittää tärkeimpien laitetoimittajien halukkuus ja sitoutuminen palveluprosessien kehittämiseen vaadittavaa yhteistyöhön.

Koko organisaation kattavat suunnittelutiimit

Uusien palveluiden kehittämisen tulee olla systemaattista ja hyvin johdettua. Tämän vuoksi kohdeyritykselle suositellaan luomaan palveluiden suunnittelutiimit, jossa osallistujina on koko organisaation leveydeltä henkilöitä. Tämä pienentää mahdollisuutta palveluiden laatuviuloille, jotka yleensä aiheutuvat, kun palvelussa luvataan, jotain sellaista, mitä ei voida toteuttaa. Kun organisaation joka osa-alueelta on henkilöitä mukana suunnittelutiimissä, pystytään puuttamaan laatuviulojen syntymiseen riittävän ajoissa eikä asiakkaalle tarjota sellaisia palveluita, joita ei pystytä toteuttamaan. Edellä esitetyn uuden palvelun suunnitteluprosessin valmistelutyöt-vaiheessa päätetään, ryhdytäänkö kehittämään kokonaan uusia palveluita vai parannetaanko olemassa olevia. Oli kyseessä kumpi tahansa vaihtoehto, tulee kohdeyrityksen nimetä vastuuhenkilö toiminnolle. Uudesta palvelusta tai vanhan parantamisesta vastuussa oleva henkilö luo suunnittelutiimit ja johtaa prosessin läpivientiä. Vastuuhenkilön toimenkuvaan kuuluu, että hän raportoi kehityksestä yrityksen johdolle ja seuraa uuden palvelun kehitysprosessia.

6. YHTEENVETO

Tutkimuksen viimeisessä pääluvussa arvioidaan työn tuloksia sekä vastaavuutta tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tarkastellaan tuloksien yleistettävyyttä ja hyödynnettävyyttä kohdeyrityksen osalta. Luvussa selvitetään myös lukijalle tutkimukseen liittyviä rajoitteita. Luvun viimeisenä alalukuna on jatkotutkimusehdotukset, jossa esitetään tutkimustyön aikana esille nousseet ehdotukset. Jatkotutkimusehdotuksien avulla kohdeyritys pystyy tulkitsemaan ja käsittelemään tämän työn tuloksia ja aihetta entistä perusteellisemmin ja luotettavammin.

6.1 Tulosten arviointi

Tutkimustyö toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena, joten työn tuloksia ei voida sellaisenaan hyödyntää muissa yrityksissä. Tämän tutkimustyön tuloksia voidaan kuitenkin osittain hyödyntää sellaisissa teollisuusyrityksissä, joissa on kehitetty omat palvelut ydintuotteen ympärille, mutta joita ei ole vielä tuotteistettu. On kuitenkin muistettava, että jokainen tuotteistamisprosessi on omanlaisensa ja jokaisella yrityksellä on omat syynsä tuotteistamiseen ryhtymiseen. Myös tutkimustyön toisena osa-alueena olevaa uuden palvelun kehittämiseen luotua prosessimallia voidaan osittain hyödyntää muissa teollisuusyrityksissä. Työn tuloksissa kuvattu malli on luotu vastaamaan erityisesti kohdeyrityksen tarpeita, mutta se antaa muillekin samassa tilanteessa oleville yrityksille suuntaviivoja omiin prosesseihin. Työn tulokset pohjautuvat työn alussa esitettyihin teorioihin. Työssä on käytetty sekä uusia että vanhoja relevantteja teorialähteitä.

Tutkimustyö vastaa siinä esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”*miten kohdeyrityksen palvelut tulee tuotteistaa?*” vastataan kuvassa 21, jossa kuvataan tuotteistamisprosessimalli. Malli on kehitetty vastaamaan kohdeyrityksen tarpeita. Mallin avulla yrityksen on helppo tuotteistaa olemassa olevat palvelut. Toinen tutkimuskysymys oli ”*miten kohdeyrityksen nykyiset palvelut tulee yhdistää palvelupaketeiksi?*”. Valmiit palvelupaketit, jotka on luotu yrityksen tarjottavista palveluista, on esitetty alaluvussa 5.3. Palvelupaketteja luotiin kolme kappaletta, joista jokainen vastaa eri asiakastarpeisiin. Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli ”*kuinka luodaan kokonaan uusia palveluita ja mitä resursseja se yritykseltä vaatii?*”. Vastaus tähän kysymykseen on esitetty kuvassa 33, jossa on kuvattu prosessikaavio uuden palvelun kehittämiseen. Tämä prosessi on kehitetty erityisesti kohdeyritykselle ja siinä on otettu huomioon myös tuotteistaminen. Kun uusi palvelu kehitetään kuvan 33 prosessimallin mukaisesti, niin palvelu tuotteistetaan kehittämisen yhteydessä, joten erillistä tuotteistamisprosessia ei tarvitse uudelle palvelulle enää suorittaa.

Syy, tutkimustyölle ja miksi kohdeyritys halusi ryhtyä tuotteistamaan palvelut ja oli se, että palveluista haluttiin tasalaatuisempia sekä helpommin myytäviä. Tutkimustyön tavoitteena oli luoda myyjille pohjamateriaali, jota he voivat myyntitilanteessa hyödyntää. Tavoite täytettiin tekemällä jokaisesta tarjottavasta palvelusta blueprinting-kaaviot. Kaavioissa esitetään riittävällä tarkkuudella koko palveluprosessi, jonka avulla myyjien ja kaikkien palveluiden kanssa toimivien on helpompi sisäistää tarjottavat palvelut. Tutkimustyössä luotiin lisäksi palvelupaketit helpottamaan palveluiden myyntiä. Työn toinen tavoite oli luoda kohdeyritykselle selkeä prosessimalli uuden palvelun kehittämiseksi, jonka avulla yritys voi halutessaan kehittää kokonaan uusia palveluita. Kohdeyrityksellä ei ollut enne tätä tutkimustyötä omaa prosessimallia uusien palveluiden kehittämiseksi.

6.2 Tutkimustyön rajoitteet

Tutkimustyön rajoitteina voidaan pitää kehitettyjen mallien testaamattomuutta. Työn tuloksia voidaan analysoida kunnolla vasta, kun kehitetyt prosessit on implementoitu osaksi kohdeyrityksen normaaleja toimintatapoihin. Tällaisenaan työn tuloksia voidaan arvioida ainoastaan teoreettisesti, käytännön osuuden arvioinnin jäädessä kohdeyrityksen tehtäväksi. Prosessien implementoinnin ja sitä seuraavan arvioinnin jälkeen voidaan joutua tekemään prosesseihin muutoksia. Sen sijaan, että kehitettyjä malleja ei ole testattu, on jokaisen palvelun blueprinting-kaaviot arvioitu ja validoitu yhdessä prosessien omistajien kanssa kohdeyrityksessä.

Tutkimustyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka yhtenä ominaispiirteistä on, että tutkimus kohdistuu ainoastaan yhteen organisaatioon. Tämän vuoksi työn tulokset ovat kohdistuneet kohdeyritykselle, eikä niitä voi sellaisenaan yleistää kaikille teollisuusyrityksille. Tutkimustulokset voivat kuitenkin toimia hyvänä perustana muillekin teollisuusyrityksille, jotka ovat tuotteistamassa omia palveluitaan. Tämän vuoksi tutkimustyössä esitettyjä tuloksia tulee tarkastella kriittisesti muiden yritysten toimesta ja heidän tulee itse luoda itselleen parhaiten sopivat tuotteistamismallit omiin tarpeisiinsa. Työn teoriaosuudessa on esitetty perusteellisesti lähtökohdat, jotka vaikuttavat tuotteistamiseen ja sitä voi muutkin teollisuusyritykset hyödyntää omia tuotteistamisprosesseja kehitettäessä.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Työn tavoitteena oli selvittää tuotteistamisen vaiheet kohdeyrityksen olemassa oleville palveluille. Tämä tuotteistamisprosessi on esitetty alaluvussa 5.1, joka on kehitetty kohdeyrityksen tarpeisiin. Prosessista on kuitenkin jätetty pois palvelun hinnoittelu, joka rajattiin pois tutkimustyön laajuudesta. Hinnoitteluun on olemassa erilaisia vaihtoehtoja ja ne perustuvat yrityksen strategiaan päätöksiin. Tästä syystä yrityksen tulee selvittää seuraavaksi, mikä on oikea tapa hinnoitella tarjottavat palvelut. Oikean hinnoittelun

avulla palvelusta voidaan tehdä houkuttelevampi asiakkaalle ja kannattavampi palvelua tarjoavalle yritykselle. Lisäksi kun hinta on määritelty oikein, on sitä entistä helpompi myydä asiakkaille ja asiakkaat saavat palvelua tarjoavasta yrityksestä asiantuntevampaa mielikuvan. Palveluiden hinnoittelusta voidaan tehdä teoreettinen tutkimus, jota kohdeyritys voi hyödyntää omiin tarpeisiin.

Toinen jatkotutkimusehdotus, joka nousi esille työtä tehtäessä, on luoda tarvittava mittaristo palveluiden seurantaan ja arviointiin. Oikein määritellyn mittariston avulla saadaan tärkeää tietoa palveluista, jonka myötä osataan tehdä parempia päätöksiä palveluihin liittyen. Seurannan tulosten avulla voidaan tarvittaessa poistaa palvelutarjoomasta sellaisia palveluita, jotka ainoastaan kuluttavat yrityksen sisäisiä resursseja, eivätkä tuota arvoa yritykselle. On silti muistettava, että on olemassa palveluita tai tuotteita, jotka eivät ole taloudellisesti kannattavia, mutta niiden avulla saavutetaan lisäarvoa yrityksen muihin toimintoihin ja tästä syystä ne kannattaa pitää palvelutarjoomassa. Mittariston luominen kohdeyrityksen tarpeisiin auttaa muun muassa palveluiden kehitystyössä. Tutkimus voidaan toteuttaa tapaustutkimuksena, jolloin kehittäminen tapahtuu konkreettisesti ympäristössä ja vastaa kohdeyrityksen tarpeisiin.

Uuden palvelun kehittämisprosessissa yhtenä strategisena kysymyksenä on, että otetaanko avainasiakkaita mukaan palvelun ideointivaiheeseen vai ei. Tähän aiheeseen voitaisiin jatkotutkimuksessa keskittyä ja laatia selkeät kriteerit päätöksenteon avuksi. Lisäksi uuden palvelun kehittämisprosessin alkupäähän voidaan jatkotutkimuksissa keskittyä. Eli miten perinteisen valmistavan teollisuusyrityksen työntekijät saadaan innovoimaan uusia palveluideoita. Nykyään kohdeyrityksen uudet ideat keskittyvät lähinnä olemassa olevien tuotteiden parantamiseen, eikä kokonaan uusiin palveluihin. Työntekijöiden tietovarot eli hiljainen tieto olisi hyvä siirtää myös uusien palveluiden kehittämiseen. On olemassa useita teollisuusyrityksiä, jotka ovat tilanteessa, jossa palveluita halutaan kehittää yrityksen kannattavuuden vuoksi. Tutkimusehdotuksesta voidaan tehdä teoreettinen tutkimus, joka soveltuisi usealle yritykselle.

Palvelut tulevat olemaan tulevaisuudessa yhä tärkeämmässä roolissa yrityksen liiketoiminnassa. Kohdeyrityksen tulee valmistautua siihen, että organisaatio muuttuu fyysisten tuotteiden tekijästä enemmän palvelun tarjoajan rooliin, kohti aitoa palveluyritystä. Muutos tulee viemään aikaa, eikä se ole kohdeyrityksessä vielä ajankohtainen. On kuitenkin tiedostettava, että muutos tulee aiheuttamaan muutosvastarintaa ja muutosjohtamisen avulla sitä voidaan lieventää. Muutosjohtamisen kannalta yrityksen tulisi selvittää suurimmat esteet muutoksen tiellä ja miten palveluliiketoiminnan muutokset vaikuttavat organisaation henkilöstöön.

Edellä esitetyt ehdotukset soveltuvat erinomaisesti diplomityön aiheiksi. Tätä tutkimustyötä tehtäessä kiinnostavaksi jatkotutkimuskohteeksi nousi tuotteistamisen vaikutus asiakasarvoon sekä palvelua tuottavan yrityksen arvon lisääntymiseen.

7. LÄHTEET

Ahvenniemi, O. 2014. Kattava lähestymistapa asiakastiedon keräämiseen. Teoksessa Martinsuo, M. & Kohtamäki, M. Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen. Teknologia-teollisuus. Tampere: Tammerprint. 200s.

Alam, I. 2011. Exploring cross-national differences in service innovation process and strategy in developing and developed nations. *Journal of Service Management*. Vol. 22, No. 5, pp. 586 - 606.

Alam, I. & Perry, C. 2002. A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*. Vol. 16, No. 6, pp. 515 - 534.

Apunen, A. & Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen 2: Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Talentum, Helsinki. 258s.

Artto, K., Wikström, K., Hellström, M. & Kujala, J. 2008. Impact of services on project business. *International Journal of Project Management*. Vol. 26, No. 5, pp. 497 - 508.

Baldwin, C. Y. & Clark, K. B. 1997. Managing in an Age of modularity. *Harvard Business Review*. Vol. 75, No. 5, pp. 84 - 93.

Bitner, M., Ostrom, A. & Morgan, F. N. 2008. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*. Vol. 50, No. 3, pp. 66 - 94.

Blythe, J. 2005. *Essentials of marketing*. 3rd ed. Harlow: FT Prentice Hall. 354p.

Brax, S. A. & Jonsson, K. 2009. Developing integrated solution offerings for remote diagnostics. A comparative case study of two manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 29, No. 5, pp. 539 - 560.

Chandler, J. & Vargo, S. L. 2011. Contextualization and value-in-context: how context frames exchange. *Marketing Theory*. Vol. 11, No. 1, pp. 35 - 49.

Cravens, D.W., Piercy, N.F. & Low, G.S. 2002. The innovation challenges of proactive cannibalisation and discontinuous technology. *European Business Review*. Vol. 14, No. 4, pp. 257 - 67.

Davies, A., Brady, T. & Hobbay, M. 2006. Charting a path towards integrated solutions. *MIT Sloan Management*. Vol. 47, No. 3, pp. 39 - 48.

Day, G. S. 1999. *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value: with a new introduction*. Free Press, New York. 405p.

de Brentani, U. 2001. Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *The Journal of Product Innovation Management*. Vol. 18, pp. 169 – 187.

Edvardsson, B., Gustavsson, A., Johnson, M.D. & Sandén, B. 2000. *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Lund, Sweden: Studentlitteratur. 227p.

Edvardsson, B. & Olsson, J. 1996. Key concepts for new service development. *The Service Industries Journal*. Vol. 16, No. 2, pp. 140 - 164.

Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. 2000. *New service development: creating memorable experiences*. Sage: Thousand Oaks, CA. 328p.

Fitzsimmons, A.J., Noh, J. & Thies, E. 1998. Purchasing business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 13, No. 4/5, pp. 370 - 380.

Forsyth, P. 2003. *Marketing and Selling Professional Services: Practical Approaches to Practice Development*. Kogan Page, 3rd edition. 335p.

Gebauer, H., Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Witell, L. 2010. Match or mismatch: strategy-structure configurations in the service business of manufacturing companies. *Journal of Service Research*. Vol. 13, No. 2, pp. 198 - 215.

Gebauer, H., Ren, G-J., Valtakoski, A. & Reynoso, J. 2012. Service-driven manufacturing: Provision, evolution and financial impact of services in industrial firms. *Journal of Service Management*. Vol. 23, No. 1, pp. 120 - 136.

Ghuri, P. & Gronhaug, K. 2010. *Research Methods in Business Studies*. Harlow, Pearson Education Limited. 264 p.

Gremyr, I., Löfberg, N. & Witell, L. 2010. Service innovations in manufacturing firms. *Managing Service Quality*. Vol. 20, No. 2, pp. 161 - 175.

Grönroos, C. 1998. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 4. painos. Porvoo: WSOY. 360s.

Grönroos, C. 2010. *Palvelujen markkinointi ja johtaminen*. 4. painos. WS Bookwell Oy: Juva. 565s.

Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryyänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. *Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan - Haasteena kannattava kasvu*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 172s.

- Haverila, M., J., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2005. Teollisuustalous. 5. painos. Ylöjärvi: Infacs Oy. 510s.
- Huttu, E. 2014. Uusien palvelumahdollisuuksien tunnistaminen tuotetoimituksia havainnoimalla. Teoksessa Martinsuo, M. & Kohtamäki, M. Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen. Teknologiateollisuus. Tampere: Tammerprint. 200s.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityksille. Helsinki: Tekes. 4. painos
- Johansson, P. & Olhager, J. 2004. Industrial service profiling: Matching service offerings and processes. *International Journal of Production Economics*. Vol. 83, No. 3, pp. 309 – 320.
- Johne, A. & Storey, C. 1998. New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*. Vol. 32, No. 3/4, pp. 184 - 251.
- Kalliokoski, P., Anderson, G., Salminen, V. & Hemilä, J. 2003. BestServ Feasibility Study: Final Report. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari. 325s.
- Kelly, D. & Storey, C. 2000. New service development: initiation strategies. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 11, No. 1, pp. 45 -63.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2005a. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business School Publishing, Boston. 240 p.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2005b. Blue ocean strategy – from theory to practice. *California Review*. Vol 47. No. 3, pp. 105–121.
- Kosonen, V. 2004. Industrial service business strategy. Generic framework and case examples. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Kuusisto, J. 2005. Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities: Synthesis and Main Findings. OECD:Paris. s. 31 - 60.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. WSOY: Helsinki. 282s.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. & O'Brien, M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*. Vol. 83, No. 1, pp. 5 - 18.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Edita Publishing Oy: Helsinki. 196s.

- Martinsuo, M. & Kohtamäki, M. 2014 Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen. Teknologiateollisuus. Tampere: Tammerprint. 200s.
- Mathieu, V. 2001. Product Services: From a Service Supporting the Product to a Service Supporting the Client. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 16, No. 1, pp. 39-58.
- Menor, L. J., Takikonda, M. V. & Sampson, S. E. 2002. New service development: areas for exploitation and exploration. *Journal of Operations Management*. Vol 20. pp. 135 - 157.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY. 153s.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvонуonti. Teknologiainfo Teknova: Helsinki. 240s.
- Nenonen, S., Ahvenniemi, O. & Martinsuo, M. 2014. Image risks of servitization in collaborative service deliveries. *The Service Industries Journal*. Vol. 34, No. 16, pp. 1307 - 1329.
- Neu, W. A. & Brown, S. W. 2005. Forming successful business-to-business services in goods-dominant firms. *Journal of Service Research*. Vol. 8, No. 1, pp. 3 -17.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto: verkostorakentajan ABC. Edita: Helsinki. 136s.
- Ojasalo, K. 2007. Developing industrial services – an empirical study. *The Business Review*. Vol. 7, No. 1, pp. 58 - 62.
- Oliva, R. & Kallenberg, R. 2003. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 14, No. 2, pp. 160 - 172.
- Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. TKK OFFSET: Espoo. 143s.
- Ottenbacher, M. C. & Robert J. Harrington, M. J. 2010. Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *Journal of Services Marketing*. Vol. 24, No. 1, pp. 3 - 15.
- Panesar, S. S. & Markeset, T. 2008. Development of a framework for industrial service innovation management and coordination. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. Vol. 14, No. 2, pp. 177 - 193.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum. 290s.

- Perks, H. & Riihela, N. 2004. An Exploration of Inter-Functional Integration in the New Service Development Process. *The Service Industries Journal*. Vol.24, No. 6, pp. 37 – 63.
- Porter, M. E. 1998. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press: New York. 557p.
- Rekola, K. & Rekola, H. 2003. *Palvelukeskeisten tuotteiden kehittäminen teollisuusyrityksissä*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 120s.
- Sipilä, J. 1999. *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. *Ekonomia-sarja*. 2. painos. WSOY - Kirjapainoyksikkö. Porvoo. 151s.
- Storbacka, K. 1999. *Asiakkuuden arvon lähteillä*. WSOY: Helsinki. 163s.
- Sundbo, J. 1997. Management of innovation services. *The Service Industries Journal*. Vol. 17, No. 3, pp. 432 - 455.
- Toivonen M. & Tuominen T. 2009. Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*. Vol. 29, No. 7, pp. 887 - 902.
- Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti, A., Hänninen, S. & Hallikas, J. 2005. *Asiantuntijapalveluiden johtamisen haasteet: Opas suunnittelu- ja konsultointiyriytysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen*. Tutkimusraportti 168. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 68s.
- Tsang, A. 2002. Strategic dimensions of maintenance management. *Journal of Maintenance Engineering*. Vol. 8, No. 1. pp. 7 - 39.
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen M. H., Valtanen, J. & Martinsuo. M. 2005. *Palvelun tuotteistamisen käsikirja: Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen*. TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2015. 161s.
- Turunen, T. T. & Toivonen, M. 2011. Organizing customer-oriented service business in manufacturing. *Operational Management Research*. Vol. 4, No. 4, pp. 74 - 84.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal for Marketing*. Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. 2008. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*. Vol. 37, No. 3, pp. 254 - 259.
- Vitale, R., Giglierano, J. & Pfoertsch, W. 2011. *Business-to-business marketing: analysis and practice*. Upper Saddle River: Prentice Hall. 512p.

von Stamm, B. 2004. Collaboration with other firms and customers: innovation's secret weapon. *Strategy & Leadership*. Vol. 32, No. 3, pp. 16 - 20.

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks California: Sage Publications. 4th edition. 219p.

Ylikoski, T. 1999. *Unohtuiko asiakas? KY-palvelu: Helsinki*. 2. painos. 358s.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D 2006. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. McGraw-Hill, Boston. 4th edition. 708p.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1988. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*. Vol. 52, No. 2, pp. 35 - 48.