



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

1.4.2010

TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA  
TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA  
CS20A9000 Kandidaatintyö ja seminaari

**PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN METSÄTALOUDEN  
KONEITA VALMISTAVASSA YRITYKSESSÄ  
NEW SERVICE DEVELOPMENT IN HARVESTING  
MACHINERY PRODUCING COMPANY**

Kandidaatintyö

Antti Nousiainen  
Heikki Mantsinen

## SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto.....	1
2	Perustiedot yrityksestä ja toimintaympäristöstä .....	3
2.1	Toimintaympäristö .....	3
2.2	Yrityksen organisaatio.....	4
2.3	Yrityksen strategiset kehitysalueet .....	4
3	Metsätaloukonemarkkinoilla tarjottavat palvelut .....	5
3.1	Lisäpalvelut .....	5
3.1.1	Takuu .....	6
3.1.2	Vakuuttaminen .....	6
3.1.3	Ylläpito-, huolto- ja varaosapalvelut .....	6
3.2	Tukipalvelut.....	7
3.2.1	Asiakaslähtöinen tuotekehitys ja tuotanto .....	8
3.2.2	Leasing .....	9
3.2.3	Päivitykset ja laajennettavuus.....	9
3.2.4	Käyttökoulutus ja konsultointi .....	9
4	Palveluiden tuotekehitys.....	10
4.1	Uuden palvelun kehitysprosessi ideasta lanseeraukseen .....	11
4.1.1	Yrityksen toimintakulttuuri .....	12
4.1.2	Yrityksen projektinhallintakyky .....	13
4.1.3	Kehitykseen osallistuvat ihmiset .....	14
4.1.4	Mahdollisuuksien analysointi .....	15
4.1.5	Palvelun kehitysvaihe .....	15
4.1.6	Käyttöönotto .....	16
4.2	Palvelun kehitysprosessin jatkuvuus .....	16
4.3	Tuote-palveluyhdistelmät .....	18
5	Suunnitelma palvelujen tuotteistamisprosessiksi .....	19
5.1	Prosessin runkokaavio .....	19
5.1.1	Perusedellytykset (Bases).....	20
5.1.2	Mahdollisuuksien analysointi (Market sensing).....	21
5.1.3	Kehitys (Development).....	22
5.1.4	Käyttöönotto (Implementation).....	23
5.1.5	Myynti (Sales) .....	24
5.1.6	Toimitus (Delivery) .....	25
5.2	Toiminta prosessin eri vaiheissa.....	26

5.3	Esimerkkiprojekti: Vakuutusturva.....	26
5.3.1	Perusedellytysten tarkastaminen.....	27
5.3.2	Palvelumahdollisuuksien analysointi .....	27
5.3.3	Palvelun varsinainen kehitysvaihe.....	28
5.3.4	Palvelun käyttöönotto .....	29
5.3.5	Palvelun myynti.....	30
5.3.6	Palvelun toimitusprosessi .....	31
6	Johtopäätökset .....	32

Lähteet

Liitteet

# 1 Johdanto

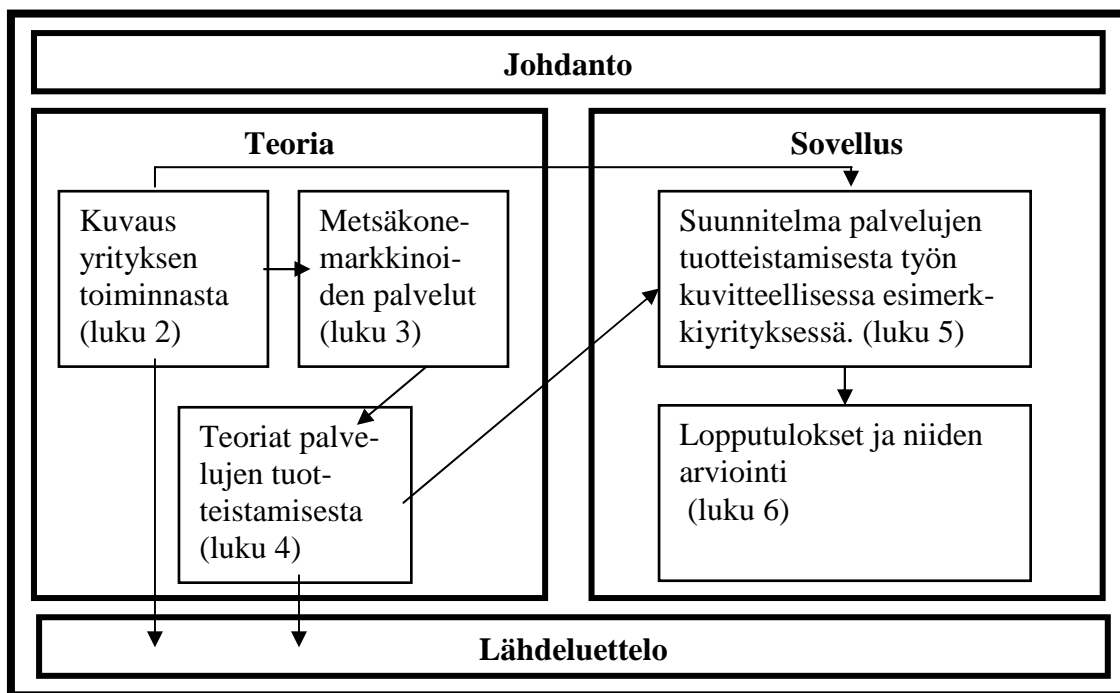
Palvelujen tuotteistaminen (New Service Development, NSD) on yksi liiketoiminnan kehittämisen suurimmista viimeaikaisista trendeistä. Konkreettisten tuotteiden tuotantoon, markkinointiin ja toimitusketjuun on kiinnitetty suurta huomiota jo kauan, mutta palvelujen puolella tutkimus- ja kehitystyö on edennyt kunnolla vasta parin viimeisen vuosikymmenen aikana. Palvelujen luonteesta johtuen niiden tuotteistamiseen ja myymiseen eivät päde samat lainalaisuudet kuin konkreettisten tuotteiden markkinoilla. Lähes kaikki palvelut sisältävät paljon yhteistyötä asiakkaiden kanssa, joten niiden tarjoajien on itse palvelun kriteerien lisäksi aina löydettävä myös oikea tapa niiden toimittamiseen asiakkaalle.

Valmiita malleja palvelujen tuotteistamiselle ei juuri ole. Teoriat ja käsitteistö elävät vielä monilta osin kehitysvaihetta. Aiheesta on tehty joitain julkisia tutkimuksia, mutta alan todellisten huippuosaajien teoriat ja käytännöt lienevät suojattuja yritysten salassapitosopimuksin. Tämä on ymmärrettävää, sillä palvelujen kopioiminen yrityksiltä toiselle on huomattavasti konkreettista tuotetta helpompaa. Yleisille tuotteistamisprosessimalleille olisi kysyntää, sillä palvelujen tarjoaminen erityisesti ydintuotetta täydentävinä paketteina on eräs yleisimmin käytetyistä erottautumiskeinoista kilpailuilla markkinoilla.

Pisimmällä palvelujen tuotteistamisessa ollaan pankki- ja rahoitusalailla. Muita palvelukeskeisiä aloja ovat mm. terveydenhuolto, telekommunikaatio, IT, matkailu, koulutus, oikeudelliset palvelut sekä konsultointiala. Palveluiden merkitys on korostunut myös teollisuudessa, jossa niillä on tosin lähinnä vastattu ilmiselvään kysyntään ilman suurempaa kokonaiskuvan miettimistä.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään palvelujen tuotteistamista metsätalouden laitteita valmistavassa ja markkinoivassa kuvitteellisessa yrityksessä. Työn tavoitteena on muodostaa yritykselle sopiva suunnitelma sen päätuotteita tukevien palveluiden tuotteistamisesta. Työn lopputuloksena on yksi tuotteistamisprosessi, joka sopii hyvin kaikille yrityksen palveluille. Työ koostuu teoriaosasta ja siihen pohjautuvasta

soveltavasta osasta. Teoriaosan alussa luvussa 2 kuvataan kuvitteellisen esimerkkiyrityksen toimialaa, toimintaa ja tavoitteita. Yritykselle luodaan toimintaraamit ja kuvaukset nykytilasta. Seuraavassa luvussa 3 käsitellään palveluita, joita metsätalouskoneiden markkinoilla yleisesti tarjotaan. Luvussa 4 esitellään kirjallisuudesta löytyviä teorioita näiden palvelujen tuotteistamiseen. Tavoitteena on löytää yleisesti hyväksytyjä hyvän tuotteistamisprosessin tunnusmerkkejä. Soveltavaan osaan kuuluvat luvut 5 ja 6. Luvussa 5 muodostetaan luvun 4 teorioiden pohjalta luvussa 2 esiteltyyn toimintaympäristöön parhaalla mahdollisella tavalla toimiva tuotteistamissuunnitelma ja käydään läpi kuvitteellinen esimerkkiprojekti. Luvussa 6 arvioidaan suunnitelman toteuttamiseen liittyviä riskejä, tuloksia ja mallin yleistettävyyttä. Lisäksi esitetään jatkoselvitystä vaativia seikkoja.



**Kuva 1.** Työn rakenne ja vuorovaikutukset.

Tämä kandidaatintyö on tekniikan kandidaatin tutkintoon kuuluva opinnäytetyö, joka on tehty osana LUT:n toimitusketjun johtamisen pääaineeseen kuuluvaa kurssia CS20A9000 Kandidaatintyö ja seminaari - toimitusketjun johtaminen. Työ on tehty keväällä 2010 Lappeenrannassa ja sen ohjaajana on toiminut tutkijakoulutettava Henri Karppinen.

## **2 Perustiedot yrityksestä ja toimintaympäristöstä**

Yritys XY Oy on suomalainen perheyrittys, jonka päätuotteita ovat metsäkoneet. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Keski-Suomessa. Yritys vie tuotteitaan muihin Pohjoismaihin ja Venäjän lähialueille, mutta pääpaino on kotimaan myynnissä. XY:n liikevaihto on noin 18 M€ vuodessa. Vuosituotanto on noin 60 konetta. Myynnistä 70 % tulee kotimaasta. Koska XY on melko pieni toimittaja, hankkii se paljon komponentteja valmiina. XY:n omaa erityisosaamista ovat metsäkoneiden ohjelmistot ja ohjausjärjestelmä. Myös huoltoon ja varaosien nopeaan toimitukseen kotimaassa on kiinnitetty suurta huomiota.

### **2.1 Toimintaympäristö**

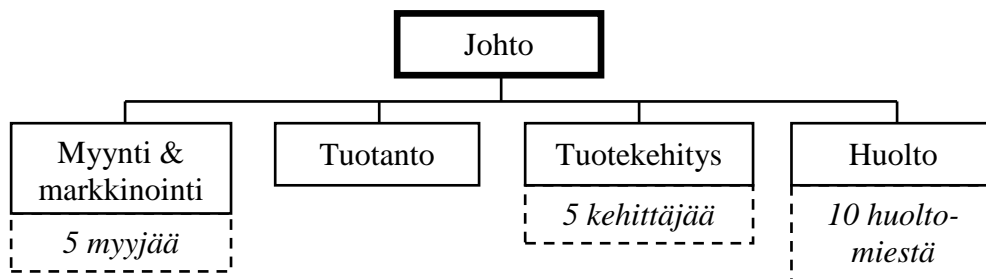
Suomalaiset metsäkonemarkkinat ovat erittäin kilpaillut, samoin muiden Pohjoismaiden, erityisesti Ruotsin. Markkinoilla on muutama suuri toimija (Ponsse, John Deere ja Komatsu Forest, joka valmistaa Valmet-metsäkoneita) ja useita pienempiä (Sampo-Rosenlew, Logset, ProSilva jne.). Tuotteissa ei ole suuria eroja, ja rakenteelliset perusratkaisut ovat melko yhteneviä.

Metsäkoneiden perusvaatimukset Suomessa määrittävät metsänhoitosuosituksen ja -määräykset. Niissä määritetään millaisia toimenpiteitä ja missä ympäristössä koneilla pitää pystyä suorittamaan. Metsäkonevalmistajien asiakkaat ovat pääasiassa pk-yrittäjiä, joilla on 1-4 metsäkoneita ja joilla ei ole puunkorjuun lisäksi muuta liiketoimintaa. Koneyrittäjät arvostavat ennen kaikkea koneiden luotettavuutta, käytön helppoutta ja työtehoa. Koneyrittäjät ovat tottuneet tekemään pienet huollot itse, mutta erityisesti koneiden sähköisiin järjestelmiin liittyvät huollot ja korjaukset annetaan valtuutettujen huoltajien tehtäväksi. Mitä vanhempi kone on, sitä enemmän sitä huolletaan omatoimisesti.

## 2.2 Yrityksen organisaatio

Yrityksen toiminnot on keskitetty pääkonttorin yhteyteen huoltoa ja jälkimarkkinointia lukuun ottamatta. Myös markkinointi ja myynti toimivat pääkonttorista käsin. Tämä edellyttää asiakkaiden luokse matkustamista, mutta omat myyjät takaavat korkean asiantuntemuksen, jota ei olisi välttämättä mahdollista saavuttaa jälleenmyyjäverkostoon perustuvassa ratkaisussa.

Huolto perustuu 10 huoltomiehen verkostoon. Huoltomiehet ovat levittäytyneet kattavasti ympäri Suomea. Huollot suoritetaan pääasiassa asiakkaan luona. Huoltomiehillä on pieni käsivarasto kulutusosista ja vastaavista. Varsinainen varaosavarastointi on kuitenkin keskitetty pääkonttorille. Nopeasti toimiva huolto ja varaosien toimitus on koettu asiakkaiden keskuudessa erityiseksi vahvuudeksi. Yrityksen kannalta ongelmana on huoltomiesten ajoittainen vajaakäyttö, sillä konekanta on verrattain pieni ja huoltotyöt eivät jakaudu tasaisesti ympäri vuoden.



**Kuva 2.** XY Oy:n organisaatio

## 2.3 Yrityksen strategiset kehitysalueet

Yritys ei ole erityisen kasvuhakuinen, vaan haluaa menestyä nykyisillä markkinoilla ja tuotevalikoimalla. Yrityksellä on jo kokemusta asiakasrätälöinneistä, mutta se on ollut lähinnä reaktiivista ja siitä haluttaisiin tehdä entistä suunnitelmallisempaa. Tämän takia yritys haluaa keskittyä voimakkaasti jälkimarkkinointiin ja palvelujen liiketoimintalähtöiseen kehittämiseen. Pelkästään tuotteen sijaan myös palveluihin suuntautumalla yrityksen toimintaa halutaan kehittää nykyistä asiakaslähtöisemmäksi.

### **3 Metsätalouskonemarkkinoilla tarjottavat palvelut**

Strategiansa mukaisesti luvussa 2 esitelty yritys haluaa kehittää toimintaansa entistä asiakaslähtöisemmäksi. Tämä tarkoittaa palvelukokonaisuuksien rakentamista ydintuotteiden ympärille. Palvelujen tarkoitus on tuottaa asiakkaille lisäarvoa, syventää asiakassuhteita ja auttaa yritystä erottumaan kilpailijoistaan. Tässä luvussa esitellään palveluita, joita yleisesti tarjotaan tai voitaisiin tarjota metsätalouskoneiden markkinoilla.

Palvelut ovat jaettavissa kahteen luokkaan: lisäpalveluihin ja tukipalveluihin. Lisäpalvelujen tarkoituksena on taata asiakkaalle ydintuotteen toimivuus siinä käytössä, johon se on tarkoitettu. Näitä lisäpalveluja ovat takuu, vakuuttaminen, ylläpito-, huolto- ja varaosapalvelut. Tukipalvelut puolestaan tähtäävät siihen, että asiakas saa tuotteesta parhaan mahdollisen hyödyn sitä käyttäessään. Tukipalveluita ovat asiakaslähtöinen tuotekehitys ja -kustomointi, päivitykset, laajennettavuus, leasing sekä koulutus ja konsultointi.

#### **3.1 Lisäpalvelut**

Tuotteen yhteydessä tarjottavia lisäpalveluja voidaan pitää kynnystekijöinä (qualifiers) kaupan syntymiselle. Osa palveluista, kuten takuu, ovat osittain lakisääteisiä. Metsätalouskone on aina merkittävä investointi, joten takuun, huolto- ja varaosapalvelujen ja muiden koneen käytön kannalta välttämättömien palvelujen ehtojen on oltava selvät.

Vaikka nämä asiakkaan turvaksi räätälöidyt kynnystekijäpalvelut ovatkin välttämättömiä, ei niiden tärkeyttä kannata yliarvioida. Esimerkiksi huolto- ja varaosapalvelujen kattavuutta ja nopeutta voidaan lisätä käytännössä rajoituksetta, mutta jossain vaiheessa palvelun tuottamiseen käytetyt kustannukset ylittävät siitä saadun hyödyn. Asiakkaat tuskin valitsevat metsätalouskonettaan sen perusteella, minkä merkin huolto on nopeinta. Näin ollen riittää, että kyetään vastaamaan kysyntään suunnilleen alan yleisen trendin mukaisesti. (Hill, 1993, 33)



### **3.1.1 Takuu**

Takuu on luonnollinen osa kauppasopimusta. Alalla normaali tuotetakuu on uudelle metsäkoneelle kaksitoista kuukautta tai 2000 tuntia (riippuu siitä, kumpi saavutetaan ensin). Lisäksi erillisillä osilla, kuten rungolla voi olla tätä pidempi takuu. Takuu on käytännössä lupaus siitä, että myyjä vastaa valmistus- tai materiaalivirheestä johtuvista vioista, mikäli konetta on käytetty ja huollettu oikein. (John Deere Forestry, 2010) Takuusopimuksesta on selkeästi käytävä ilmi takuun sisältö sekä se, ettei sillä rajoiteta lain mukaisia ostajan oikeuksia tuottajan virhevastuuseen. Lisäksi sopimukseen kirjataan takuun antaja, voimassaoloaika ja -alue sekä muut takuuseen perustuvien vaatimusten esittämisen kannalta tarpeelliset tiedot. Vaikka takuusopimus ei täyttäisi näitä vaatimuksia, on ostajalla oikeus vedota siihen. (Kuluttajansuojalaki 2001)

### **3.1.2 Vakuuttaminen**

Metsäkoneiden vakuuttaminen tapaturmien ja muiden odottamattomien ongelmien varalle on varsin yleistä. Erilaisia riskejä ovat mm. kaluston hankintaan liittyvät pääomariskit, kaluston kulumisen ja rikkoutumisen, palkatun henkilöstön aiheuttamat vahingot työnantajan vastuun kautta, tehtyjen urakkasopimusten tulkinnasta syntyneet erimielisyydet, henkilöstön tapaturmat ja sairaudet, tulipaloista aiheutuneet vahingot sekä liikennevahingoista syntyneet syytteet. Metsäkoneiden valmistajat eivät perinteisesti ole osallistuneet vakuuttamiseen vaan jättäneet sen asiakkaan vastuulle. (A-vakuutus 2010)

### **3.1.3 Ylläpito-, huolto- ja varaosapalvelut**

Ankarasti kilpaillulla alalla yrittäjien on pyrittävä pitämään koneiden käyttöaste mahdollisimman korkeana. Metsäkoneen rikkoutuminen aiheuttaa koneyrittäjälle aina tulonmenetyksiä töiden jäädessä tekemättä. Tämän vuoksi asiakkaat ovat usein ulkoistaneet varsinkin uudempien koneidensa ylläpitopalvelut valmistajan omille tai valtuuttamille huolloille. Koneiden ylläpito tarkkojen huolto-ohjelmien mukaisesti on alalla lähes vakiokäytäntö. Toimivan ylläpidon edellytyksenä on varaosajärjestelmä, joka kykenee palvelemaan asiakkaita nopeasti kaukaisimmillekin korpimaille, joilla

koneet monesti työskentelevät. Ylläpidon ulkoistamista tukee myös se, että varaosia valmistavat usein vain konevalmistajat itse. Varaosahankintojen kilpailuttaminen on siis monissa tapauksissa mahdotonta.

Metsätalouskoneen hankinnan yhteydessä asiakas tekee usein myös palvelusopimuksen, johon on räätälöity asiakkaan haluamat ylläpitopalvelut. Suppeimmillaan sopimus kattaa vain takuun vaatimat ensihuollot. Siihen on mahdollista valita monenlaisia lisäpaketteja, joiden avulla voi halutessaan ulkoistaa koneen kunnossapidon vaikka täysin. Palvelusopimukset ovat monivuotisia ja sitovat molempia osapuolia siten, että asiakas tietää koneensa huoltoajat ja -kustannukset jopa vuosiksi eteenpäin. Palvelusopimukseen voidaan liittää myös varaosapalveluja ja koneen käyttötehokkuutta lisääviä palveluja. Yleisimmin käytettäviä kriittisiä varaosia voidaan varastoida koneyrityksen omissa tiloissa, jolloin niiden saatavuus on tarvittaessa nopeaa. Käyttötehokkuutta voidaan parantaa esimerkiksi seuraamalla koneen toimintaa eri mittareilla ja antamalla sen perusteella käyttäjälle vinkkejä käytön tehostamiseksi. Myös palvelusopimuksen tehokkuutta voidaan mitata useilla tunnusluvuilla. (Ponsse, 2008a)

Palvelu- ja huoltosopimusten käyttö vanhempien, yli 5 vuotta käytössä olleiden koneiden osalta on harvinaisempaa. Koneen arvo sekä käyttöaste putoavat ja viat yleistyvät normaalin käyttöajan jälkeen siinä määrin, ettei kattavan sopimuksen noudattaminen ole enää taloudellisesti kannattavaa. Näitä koneita huolletaan itse tai huollot teetetään yksittäisinä huoltoina valtuutetussa huollossa.

### **3.2 Tukipalvelut**

Tukipalveluilla pyritään maksimoimaan asiakkaan tuotteesta saama hyöty. Palveluiden avulla asiakas pidetään tyytyväisenä ja tuotemerkille uskollisena, mikä on metsätalouskonealalla tärkeää. Kokemuksia eri merkeistä vaihdetaan ahkerasti urakoijien kesken ja huono maine leviää nopeasti.

Tukipalvelut ovat luonteeltaan kriittisiä tuotteen myynnin kannalta (order winners). Tämä tarkoittaa, että palveluja kehitetään ja markkinoidaan aktiivisesti. Tavoitteena on erottautua kilpailijoista ja olla edes jollakin osa-alueella markkinoiden paras. (Hill 1993, 33) Kaikkia seuraavassa esiteltyjä palveluja ei käytetä samassa yrityksessä, vaan kukin metsätalouskoneiden valmistaja on valinnut itselleen muutaman kärkipalvelun ja käsittelee muita tämän kappaleen palveluita ei-kriittisinä palveluina.

### **3.2.1 Asiakaslähtöinen tuotekehitys ja tuotanto**

Metsätalouskoneiden tekninen kehitys on ollut huimaa viime vuosikymmeninä. Pohjoismaalaisen tavaralajimenetelmän hakkuita varten rakennettujen koneiden tietotekniset ominaisuudet ovat kehittyneet valtavasti nopeuttaen koneiden toimintaa ja parantaen työn lopputulosta. Vaikka monet uudistukset kumpuavatkin uusista teknisistä innovaatioista, on tuotekehitystä tehty myös koneiden käyttäjien palautteen perusteella. Vaikka metsätalouskoneiden käyttötarkoitus onkin melko yksiselitteinen, eivät kaikki niiden ominaisuuksista miellytä kaikkia käyttäjiä. Ei siis ole olemassa yhtä konemallia, joka tyydyttäisi kaikki asiakkaat, eikä pelkällä asiakaslähtöisellä tuotekehityksellä siten päästä kaikkia tyydyttävään lopputulokseen, vaan siihen tarvitaan asiakaskohtaista räätälöintiä. (Ponsse 2010a)

Metsäkoneet kootaan useista eri osakokonaisuuksista, kuten rungosta, ohjaamosta ja harvesteripäästä. Suuret metsäkonevalmistajat käyttävät pääasiassa omia komponenttejaan (esim. harvesteripäitä) kun taas pienempien valmistajien koneissa valinnanvaraa on enemmän. Esim. ProSilva –harvestereissa asiakas voi valita haluamansa harvesteripään neljän eri valmistajan mallistosta. (ProSilva 2010)

Tietojärjestelmä on yksi keskeisimmistä komponenteista koneen toiminnan kannalta. Jos metsäkonevalmistajalla on ohjelmisto-osaamista, voi se kustomoida tuotteitaan merkittävästi laajemmin kuin ne valmistajat, jotka käyttävät kolmansien tahojen ohjelmistoja. Tämä suosii yleensä suurempia valmistajia, joilla on suuret ohjelmistojen tuotekehitysresurssit. (Ponsse 2010b)

### **3.2.2 Leasing**

Hakkuukoneiden hinnan ollessa yli 300 000 euroa ja ajokoneidenkin yli 200 000 euroa on selvää, että metsätalouskoneet ovat käyttäjilleen taloudellisesti merkittäviä hankintoja (Väätäinen et al. 2008, 51). Hankinnan rahoituksen järjestäminen voi siten olla hankalaa. Leasing-rahoitusmuodossa myyjä ja ostaja solmivat leasing-sopimuksen, jossa ostaja sitoutuu maksamaan hankintaa myyjälle kuukausittain. Tämä helpottaa hankintaa siten, ettei suurta kertainvestointia tarvita. Leasing eroaa normaalista lainarahoituksesta siten, että leasing-maksut voidaan vähentää verotuksessa ja hankittava kone riittää useimmiten takuuksi. Suomessa leasing-rahoitusta ei juurikaan käytetä metsäkoneen hankinnassa.

### **3.2.3 Päivitykset ja laajennettavuus**

Metsätalouskoneen normaali käyttöikä on n. 13 000 – 15 000 tuntia, mikä tarkoittaa normaalikäytössä 4-5 vuotta. Alan tehokkaan tuotekehityksen ansiosta tuona aikana tuotteisiin lanseerataan monia uudistuksia. Ajan kuluessa koneiden käyttötarkoituksin saattaa muuttua. Ekologiset ja taloudelliset syyt puoltavat käyttöiän kasvattamista, joten tulevaisuudessa koneiden laajennettavuus ja päivitysmahdollisuudet tulevat olemaan entistä merkittävämmässä asemassa alalla. (Väätäinen et al. 2008)

Vaikka metsätalouskoneiden osakokonaisuudet ovat monimutkaisia, on perusrakenne säilynyt melko pitkälti samana jo pitkään. Eri komponenttien päivittäminen on siten melko helppoa ja yleistä. Heikoiksi lenkeiksi havaittujen teknisten osien päivittämisen lisäksi voidaan koneen tehokkuutta tai käyttömukavuutta parantaa uusimalla mm. mittaohjelmistoja tai hallintalaitteita. Valmistajien omat päivityspaketit sisältävät yleensä kaikki kriittiset kohteet ja huoltotoiminnan yhteydessä kerättyjen tietojen mukaan päivityksiä osataan ehdottaa oikeille kohderyhmille. (Ponsse 2009)

### **3.2.4 Käyttökoulutus ja konsultointi**

Metsätalouskoneiden käyttöön annetaan ammatillista koulutusta eri puolilla Suomea. Koulutuksessa opitaan yleisimmät metsäkoneiden toiminnot ja huoltotoimenpiteet. Eri

toimittajan metsätalouskoneissa on kuitenkin eriäviä toimintoja ja teknisiä ratkaisuja, joten merkkikohtainen koulutus on myös yleistä. Koulutukset voidaan jakaa kahteen aihealueeseen: käyttökoulutukseen ja huoltokoulutukseen. Käyttökoulutuksissa perehdytään yleensä johonkin osa-alueeseen ja sen oikeaoppiseen tehokkaaseen käyttöön. Käyttökoulutusta varten suurilla yrityksillä on käytössä simulaattorit, joissa koulutettava voi realistisessa ohjaamoympäristössä harjoitella työskentelyä tietokoneen avulla. Myös huoltokoulutusta varten on käytössä tarkoitukseen kehitettyjä simulaattoreita. (Ponsse 2008b)

Konsultointipalveluiden avulla voidaan tehostaa koneen tehokasta ja taloudellista käyttöä. Konsultointia voidaan usein pitää kenttäolosuhteissa asiakaslähtöisesti suoritettavana koulutuksena, jossa kokenut konsultti seuraa koneenkäyttäjän työskentelyä ja antaa vinkkejä havaintojensa perusteella. Konsulttina voi toimia joko puunkorjuun tai koneen ylläpidon asiantuntija riippuen siitä, mihin tähdätäänkö tuottavuuden vai koneen taloudellisen käytön kehittämiseen. (Ponsse 2008b)

## **4 Palveluiden tuotekehitys**

Tuotekehitys on yleinen sateenvarjotermi, joka kattaa kaikki tuotteelle tehtävät muutokset pienistä parannuksista täysin uusiin tuotelanseerauksiin. (Johne & Storey 1998, 189) Sitä on perinteisesti käytetty niin tuotteiden, kuin palveluidenkin kehitykseen viitattaessa. Vasta uusien palvelujen systemaattisen kehityksen lisääntyessä on alettu käyttää termiä New service development (NSD). Myös muotoa Service product development (SPD) käytetään jokseenkin yleisesti. Termistön tarkentuminen on tärkeää, sillä menestyksekkäällä uuden palvelun kehittämisellä on merkittäviä eroja uuden tuotteen kehittämiseen niin toimittajan, kuin asiakkaankin näkökulmasta. (Johne & Storey 1998, 184-186)

Ensimmäinen merkittävä eroavaisuus on kehitettävän asian konkreettisuus. Palvelut eivät yleensä ole yhtä konkreettisia kuin fyysiset tuotteet, vaikka niitä konkretisoitaisiinkin eri tavoin. Palvelut ovat pikemminkin ennalta määriteltyjä prosesseja kuin toimitettavia tuotteita. Prosessien saaminen konseptitasolle on helppoa,

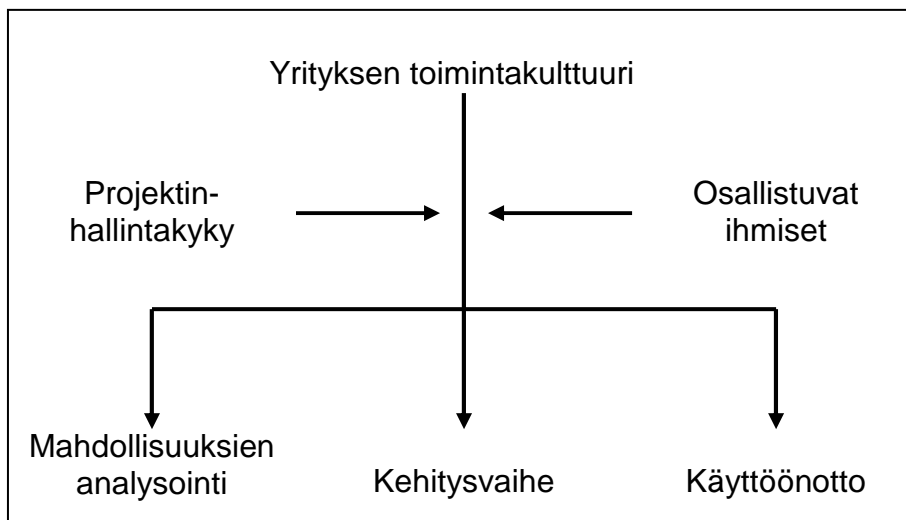
mutta niiden luotettavaan testaamiseen on vaikea löytää keinoja. Toisaalta palveluja voidaan melko vapaasti muokata myös lanseerauksen jälkeen ilman merkittäviä muutoksia niiden tuotantoon. Tämä muokkaamisen helppous merkitsee puolestaan sitä, että kilpailijoiden on helppo kopioida palvelu itselleen. Patenttisuoja palveluille on heikko, joten menestyksekkäiksi osoittautuneiden palvelujen kopiointi on erittäin yleistä. (Johne & Storey 1998, 187-188)

Toinen suuri eroavaisuus on palvelujen heterogeenisyys. Jokainen palvelutapahtuma syntyy toimittajan ja asiakkaan vuorovaikutuksesta ja on sen myötä sisällöltään vaihteleva. Variaation suuruus riippuu palvelun standardoinnin asteesta ja käytettävän teknologian tasosta. Tämän variaation hallinta voi osoittautua hankalaksi ja vaatii koulutusta palveluntarjoajan henkilöstölle. (Johne & Storey 1998, 188)

Kolmantena erona uuden tuotteen ja palvelun kehitykselle on palvelujen yhtäaikainen tuottaminen, toimittaminen ja kulutus. Yhtäaikaisen tuotannon ja kulutuksen takia palveluja ei voi varastoida. Tämä asettaa haasteita kapasiteettisuunnittelulle kysynnän vaihdellessa suuresti. Kysyntään on kyettävä vastaamaan tai tilaisuus menetetään helposti. Lisäksi uusia pitkäaikaisia palveluita lanseerattaessa on huomioitava, että palvelua on kyettävä tuottamaan vähintään luvattuun ajankohtaan saakka, vaikei palvelua enää uusille asiakkaille tarjottaisikaan. (Johne & Storey 1998, 188)

#### **4.1 Uuden palvelun kehitysprosessi ideasta lanseeraukseen**

Uusien palvelujen kehittämistä käsittelevästä kirjallisuudesta on löydettävissä kuusi keskeistä teemaa, jotka on huomioitava kehitystyön onnistumiseksi (kuva 3). Kolme ensimmäistä ovat onnistuneen prosessin edellytyksenä olevia taustatekijöitä ja kolme viimeistä prosessin vaiheita. (Johne & Storey 1998, 199) Tämä malli kuvaa hyvin uuden palvelun kehittämistä sen käyttöönottoon saakka. Mallissa ei kuitenkaan huomioida käyttöönoton jälkeistä jatkuvaa kehitystä, johon perehdytään luvussa 4.2.



**Kuva 3.** Uuden palvelun kehitysprosessin teemat. (Johne & Storey 1998, 199)

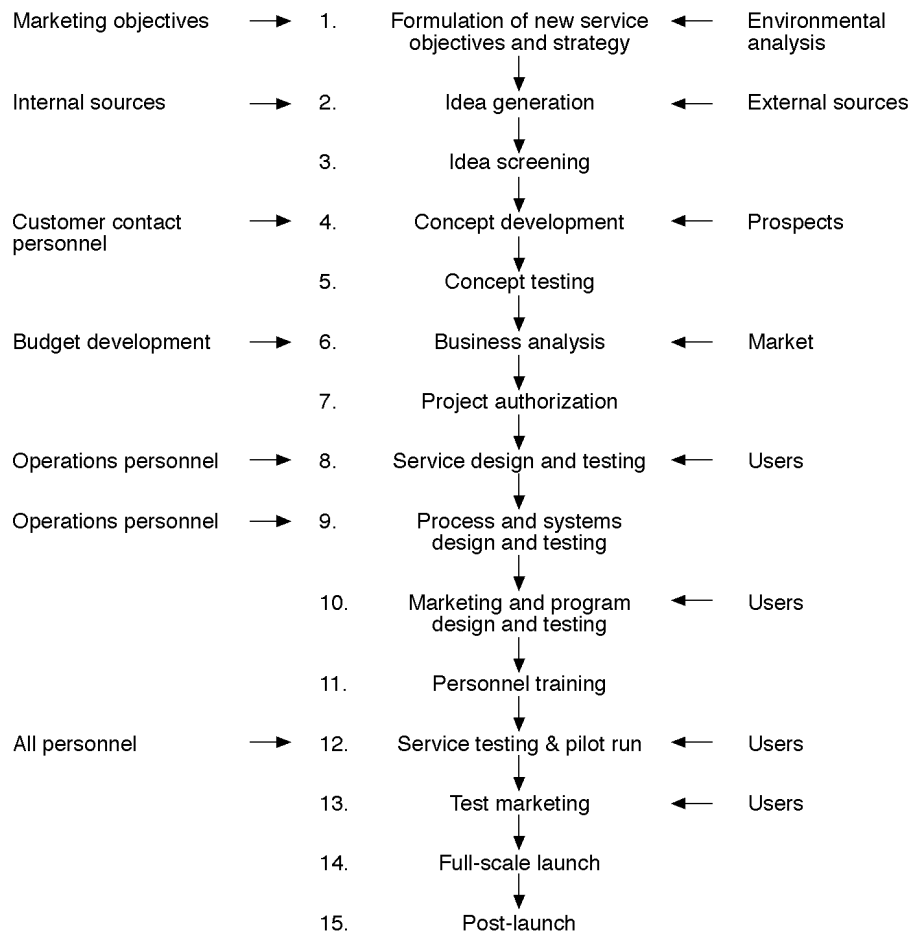
#### 4.1.1 Yrityksen toimintakulttuuri

Yrityksen toimintakulttuuri on tärkeä taustatekijä prosessin onnistumiselle. Yrityksen on osattava asettaa selkeät tavoitteet NSD-toiminnalleen ja määrittellä, mikä palveluiden tuotekehityksen rooli on muuhun T&K –toimintaan ja koko yrityksen strategiaan nähden. (Johne & Storey 1998, 199) Uusien palvelujen kehittämisellä ei yleensä haeta suoraan parempaa liiketulosta. Sen motivaationa toimii enemmänkin nykyisten tuotteiden täydentäminen, resurssien tehokkaampi käyttö, yrityksen imagon kohotus tai kilpailuille markkinoille pääseminen. (Johne & Storey 1998, 196)

Yleisimpiä ongelmia toimintakulttuurissa ovat tarpeeton byrokratia tai ongelmat kommunikaatiossa yrityksen sisällä. Kokeneen ja laadukkaan henkilöstön puute voi myös asettaa esteitä tehokkaalle kehitystoiminnalle. Työntekijöiden tehtäväkuvaukset ja palkkiojärjestelmät tulisi muokata innovatiivista toimintakulttuuria tukevaksi. Tiimityö yhteisen projektin edistämiseksi on avainasemassa. Jos yrityksessä ajatellaan jonkun yksittäisen työntekijän olevan yksin vastuussa projekteista (kuvitellaan hänen ”omistavan” projektin), seurauksena on yleensä organisaation sisäisiä konflikteja. (Johne & Storey 1998, 199-200)

#### 4.1.2 Yrityksen projektinhallintakyky

Uusia palveluita kehitettäessä yrityksen projektinhallintakyky joutuu todelliselle koetukselle. Konkreettisten tuotteiden kehittämiseksi on olemassa lukuisia valmiita teorioita välivaiheineen, mutta eri tutkimuksissa on havaittu etteivät yritykset käytä näitä uusien palvelujen kehittämiseen. Syyksi tähän on esitetty sitä, että pitkät prosessit konseptien testauksineen antavat kilpailijoille aikaa kopioida kehitettävä palvelu omaan käyttöönsä. Tämän vuoksi ne yritykset, jotka ovat NPD –malleja (New Product Development) NSD –hankkeisiinsa soveltaneet, ovat jättäneet useita testausvaiheita väliin. Tällöin ei voida puhua enää alkuperäisen mallin käytöstä. (Johne & Storey 1998, 200-201)



Source: Scheuing and Johnson (1989a)

**Kuva 4.** Uuden palvelun kehitysprosessi (Sheuing and Johnson 1989)



Parhaiten uusien palveluiden kehittämiseen sopivina projektimalleina pidetään Scheuingin & Johnsonin vuonna 1989 julkaisemaa normatiivista mallia palvelujen kehitysprosessista (kuva 4), joka erottelee palvelun ja toimitusprosessin rakenteen eri prosessivaiheissa. Palvelut itsessään ovat luonteeltaan prosesseja, joten niiden toimitustapa ratkaisee merkittävän osan niiden menestyksestä. (Johne & Storey 1998, 201)

#### **4.1.3 Kehitykseen osallistuvat ihmiset**

Kehitysprojektiin osallistuvilla ihmisillä on tärkeä osuus NSD:ssä, sillä palveluja ei voida kehittää koneellisesti. Prosessin yhteydessä on kyettävä johtamaan kolmea eri ihmisryhmää: kehittäjiä, asiakaspalvelijoita (jotka toimittavat palvelun) ja asiakkaita. Kehittäjäryhmän on oltava ammattitaitoinen ja kokenut. Se ei saa pelätä liikaa epäonnistumista ja sen on kyettävä puskemaan prosessi suunnitellun mukaisesti tavoitteeseensa. Ryhmän työskentelyä eivät saa ohjata yksin markkinoinnin tai tuotannon ihmiset, vaan ryhmän pitäisi olla aidosti poikkifunktionaalinen. (Johne & Storey 1998, 203-204)

Asiakasrajapinnan toimijoiden mukanaolo projektissa helpottaa asiakastarpeiden tunnistamista, palvelun tulevaa käyttöönottoa, ehkäisee asiakastarpeiden yliarvioimista ja parhaimmillaan voi johtaa toimijoiden asiakaspalveluhenkisyiden kasvuun. Ongelmaksi voi tosin tulla se, etteivät kaikki asiakasrajapinnan toimijat ole halukkaita toimimaan kehitysprojekteissa. Kolmantena ihmisryhmänä projektissa täytyy kuunnella asiakkaita. Palvelut tehdään asiakkaita varten, joten yleisesti voidaan sanoa uusien palvelujen onnistuvan sitä paremmin, mitä enemmän asiakkaita prosessissa kuunnellaan. Palvelujen on oltava loogisia ja niiden tuoman lisäarvon ymmärtäminen helppoa. (Johne & Storey 1998, 203-204)

#### **4.1.4 Mahdollisuuksien analysointi**

Mahdollisuuksien analysointi on ensimmäinen vaihe uuden palvelun kehityksessä. Tutkittaessa sitä, mitä kaikkia uusia palveluja voitaisiin kehittää ideoita yleensä riittää. Haastava osa on näiden ideoiden objektiivinen analysointi. Ideakonseptien testaus suoritetaan yleensä puutteellisesti, sillä tarpeeksi tarkkojen konseptien tekeminen ja todellisen asiakkaalle välittyvän hyödyn demonstroiminen on hankalaa. Tätä ongelmaa ei aina pystytä korjaamaan asiakkaita apuna käyttäen, sillä heilläkin on usein hankaluuksia kertoa mitä he täsmälleen haluavat. (Johne & Storey 1998, 205-206)

Alan markkinatutkimuksen on todettu olevan hyvin vähäistä, sillä vallitsevan käsityksen mukaan palvelujen kopioiminen on niin helppoa, ettei tutkimus kannata. Perinteisesti kilpailijat ovatkin olleet asiakkaita suurempi uusien palvelujen idealähde. Toisaalta on myös todettu, etteivät palveluja kilpailijoiltaan kopioivat yritykset useinkaan ymmärrä, miksi kilpailija on palvelulla menestynyt. Tämä puoltaa laadukkaan markkinatutkimuksen tarvetta, sillä väärin asioiden kopiointi voi johtaa suuriin virheinvestointeihin. (Johne & Storey 1998, 205-206)

#### **4.1.5 Palvelun kehitysvaihe**

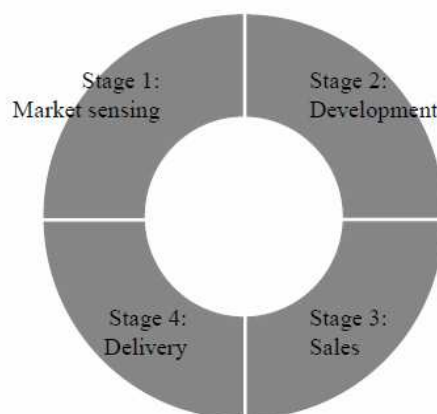
Kun mahdollisuus uuden palvelun tuottamiseen on havaittu ja sitä on analysoitu, on vuorossa palvelun kehitysvaihe. Tässä vaiheessa on tärkeää määritellä sekä palvelun tuottamiseen, että palvelun toimittamiseen tarvittavat tekijät. Uuden palvelun kehitys voidaan jakaa kolmeen aiheeseen: palvelukonseptin (service concept), palvelusysteemin (service system) ja palveluprosessin (service process) kehitykseen. Palvelukonseptissa käsitellään asiakkaiden tarpeita ja määritellään palvelu, jolla nuo tarpeet tyydytetään. Palvelusysteemin kehitys keskittyy tarvittavien resurssien kartoittamiseen ja hankkimiseen. Resursseilla tarkoitetaan niin fyysisiä ja teknisiä, kuin henkilöstö- ja tukiresurssejakin. Myös asiakkaat nähdään resurssina, mikäli he toimivat aktiivisesti palvelun osatuottajina. Palveluprosessin kehitystyössä näistä ja muista tekijöistä kasataan toimintaketju, jonka mukaan on edettävä jotta palvelu toimisi suunnitellusti. (Edvardsson & Olsson 1996)

#### 4.1.6 Käyttöönotto

Viimeinen vaihe uuden palvelun kehityksessä ennen sen varsinaista markkinavaihetta on palvelun käyttöönotto eli lanseeraus. Tätä vaihetta pidetään koko kehitysprosessin kriittisimpänä vaiheena. Tässä vaiheessa palvelukonsepti ja palveluprosessi yhdistetään lopullisesti. Koska palvelu sisältää lähes aina asiakaskontaktin, on uuden palvelun käyttöönoton yhteydessä huolehdittava palveluntarjoajan henkilöstön riittävästä koulutuksesta. Jos palvelu on monimutkaisempi tai asiakkaalleen merkittävä, myös asiakkaan koulutus palvelun käyttöön voi olla tarpeen. Koska palveluiden luotettava testaus konseptitasolla on melko vaikeaa, hoidetaan testaus usein oikeilla markkinoilla. Palvelua voidaan tarjota määrätulle asiakasryhmälle ennen virallista julkaisua. Testimarkkinoinnista saadun palautteen mukaan palvelua voidaan vielä suhteellisen pienillä kustannuksilla ja vaivalla muokata ennen virallista julkaisua. (Johne & Storey 1998, 208)

#### 4.2 Palvelun kehitysprosessin jatkuvuus

Varhaisten kehitysvaiheiden lisäksi on tärkeää huomioida, ettei palvelun kehitystä tule lopettaa palvelun lanseeraukseen. Prosessi on jatkuva ja kaikissa vaiheissa tulisi tarkastella prosessin edellisiä vaiheita. Kindström ja Kowalkowski esittävät nelivaiheisen palveluiden kehittämispöytätyön (kuva 5), joka kuvaa kehitysprosessin jatkuvaa sykliä. (Kindström & Kowalkowski 2009, 158-159)



**Kuva 5.** Nelivaiheinen malli NSD-toiminnalle (Kindström & Kowalkowski 2009, 158).

Yleensä niin NSD-kirjallisuus kuin palveluita kehittävät yrityksetkin keskittyvät vain kahteen ensimmäiseen vaiheeseen, vaikka jälkimmäiset ovat vähintään yhtä tärkeitä toiminnan menestyksen kannalta. Markkinoiden tutkiminen on syytä erottaa varsinaisesta palvelun kehityksestä ja sillä halutaan korostaa laaja-alaisen ideoiden keräämisen merkitystä (Kindström & Kowalkowski 2009, 158-159). Yleisimmät ongelmat palveluiden tuotteistamisessa liittyvät kuitenkin myyntiin tai infrastruktuuriin (Kindström & Kowalkowski 2009, 161). Kun kaksi ensimmäistä vaativat palvelujen kohdalla vähemmän aikaa ja panoksia verrattuna tuotteisiin, niin jälkimmäiset taas ovat palvelujen kehittämisessä pitempikestoisia ja monimutkaisempia kuin tuotteiden kehittämisessä (Kindström & Kowalkowski 2009, 168).

Markkinoiden kartoittamisessa on tärkeää huomioida jo olemassa olevat palvelut, kuten konsultaatio, takuu ja muut vastaavat, jotka ovat asiakkaalle veloituksettomia. Toisin sanoen, ne kuuluvat tuotteen hintaan. Tällaiset palvelut pitää pystyä tunnistamaan, jotta ne voitaisiin huomioida yrityksen toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa. Tällaisten piilopalveluiden systemaattinen käsittely tekee palvelutuotannon näkyväksi sekä yritykselle itselleen, että asiakkaille. (Kindström & Kowalkowski 2009, 163)

Palveluiden hinnan lisäksi myös asiakkaan saamaa hyötyä on usein hankala tehdä läpinäkyväksi. Tämä tulisi huomioida palveluiden markkinoinnissa ja myynnissä. Asiakasrajapinnassa työskentelevältä henkilöstöltä vaaditaan asiantuntemusta, jotta saavutettava hyöty pystytään todentamaan asiakkaalle. Asiakkaan prosessit ja toimintalogiikka täytyy tuntea hyvin, jotta osataan myydä oikeanlaisia palveluita. Ankarasti kilpailluilla markkinoilla hyödyn todentaminen on erityisen tärkeää. Pelkät mielikuvat, kuten luotettavuus, eivät riitä myyntiargumenteiksi, vaan täytyy pystyä osoittamaan mitä konkreettista hyötyä luotettavuuden kasvusta on. Omien palvelujen paremmuus kilpailijoiden palveluihin nähden pitää pystyä myös osoittamaan. (Kindström & Kowalkowski 2009, 164-165)

Palvelujen toimitusprosessi eroaa tuotteen toimitusprosessista. Palvelun toimitus ja tuottaminen tapahtuvat yhtä aikaa ja voivat kestää pitkiäkin aikoja. Usein uudet palveluinnovaatiot syntyvät asiakkaan kanssa toimiessa, olemassa olevaa palvelutuotetta toimitettaessa. Innovaatiot täytyy pystyä huomioimaan ja viemään eteenpäin. (Kindström & Kowalkowski 2009, 166)

On tyypillistä, että palveluihin kiinnitetään huomiota vasta silloin jos ne eivät toimi (esimerkiksi varaosien saatavuus). Tällaisten palveluiden hyödyllisyys voidaan osoittaa asiakkaalle esimerkiksi erilaisilla raporteilla tai sopimusten säännöllisellä läpikäymisellä. Systemaattinen palvelujen tarkastelu asiakkaan kanssa myös helpottaa palveluiden kehittämistä. (Kindström & Kowalkowski 2009, 166)

### **4.3 Tuote-palveluyhdistelmät**

Perinteiset, fyysisiä tuotteita valmistavat yritykset ovat entistä kiinnostuneempia palvelutuotannosta ja palveluiden myymisestä. Palveluiden kehittäminen on kuitenkin yleensä valmistavassa teollisuudessa monimutkaisempaa kuin puhtaassa palveluliiketoiminnassa. (Kindström & Kowalkowski 2009, 157)

Palveluiden merkitys on korostunut myös teollisuudessa. Teollisuuden palvelutuotekehitys on kuitenkin ollut lähinnä ad hoc -tyyppistä ilman strategisia lähtökohtia. Palveluita on yleensä ryhdytty kehittämään vasta tuotteen myymisen jälkeen reagoimalla ilmenneisiin tarpeisiin. (Kindström & Kowalkowski 2009, 158) Esim. autoteollisuudessa maaleja ei enää myydä autovalmistajille litroitain, vaan maalitehdas operoi maalauslinjaa ja saa maksun maalatusta autosta (Spring & Araujo 2009, 445).

Monien tuotteiden osalta on siis siirrytty myymisestä jonkinlaiseen vuokraamiseen, leasing-sopimukseen tai käytöstä maksamiseen. Itse pääpalvelun lisäksi mukana seuraavat tuki- tai mahdollistavat palvelut, kuten autonmaalauslinjalla jätehuolto. Toisaalta, myös palveluista siirrytään tuotteisiin, tai palveluiden mukana myydään tuotteita. Esim. parturi myy shampoota. (Spring & Araujo 2009, 446) Asiakkaiden halu

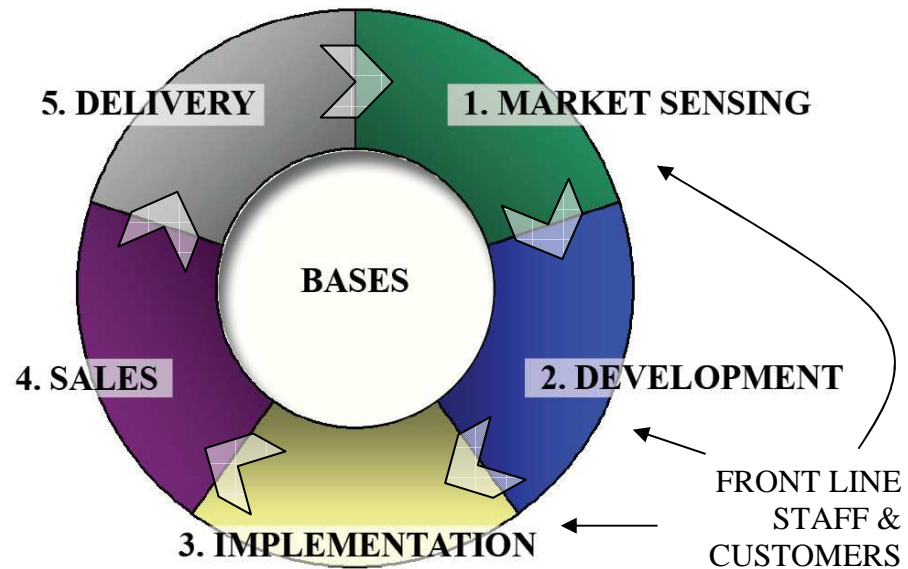
ja kyky osallistua palvelukokonaisuuden suunnitteluun vaihtelee suuresti. Toisille sopivat valmiit konseptit ja toiset taas haluavat räätälöityjä ratkaisuja. Halu riippuu mm. kysynnän vaihtelusta sekä teknisten ratkaisujen iästä/tuoreudesta. Monesti on järkevää tehdä palveluista modulaarisia, jolloin standardisoiduista palvelun osista voidaan rakentaa yksilöllinen kokonaisuus. (Spring & Araujo 2009, 460-461)

## **5 Suunnitelma palvelujen tuotteistamisprosessiksi**

Edellä esiteltyjen teorioiden pohjalta laadittu palveluiden tuotteistamisprosessi rakentuu prosessin runkokaaviosta ja sen yksittäisten osioiden tarkemmista toimintakuvauksista. Runkokaavion tarkoituksena on määrätä prosessin suuret linjat ja pitää huolta sen jatkuvuudesta. Eri vaiheiden kuvaukset puolestaan antavat yksityiskohtaisia etenemishjeiteja kuhunkin vaiheeseen. Mallissa pyritään antamaan mahdollisimman tarkat etenemishjeetit kuitenkin huomioiden, että sitä kyetään käyttämään kaikkiin kohdeyrityksen palveluihin.

### **5.1 Prosessin runkokaavio**

Uuden palvelun kehitysprosessin runkokaavio rakentuu taustatekijöiden ympärille kuvan 6 mukaisesti. Palvelun kehitys alkaa uuden mahdollisuuden tunnistamisesta (vaihe 1) ja myöhemmät vaiheet seuraavat toisiaan muodostaen jatkuvan prosessin. Huomioitavaa on, ettei kehitysprosessi lopu ympyrän sulkeutuessa vaan uusien mahdollisuuksien ilmetessä palvelua kehitetään edelleen. Tärkeä osa kehitysprosessia ovat yrityksen asiakasrajapinnan toimijat, jotka tuovat asiakkaiden näkökulmat prosessiin. Ympyrän alkupuoliskolla he antavat tärkeää input –tietoa prosessiin sen ulkopuolelta. Loppupuolella he ovat puolestaan kiinteästi mukana prosessin toimijoina.



**Kuva 6.** Yrityksen XY Oy palveluiden tuotteistamisprosessin kulku

### 5.1.1 Perusedellytykset (Bases)

Prosessi rakentuu sen mahdollistavien perusasioiden ympärille, joiden olemassaolo on edellytys etenemiselle kaikissa vaiheissa. Nämä perusedellytykset voidaan jakaa kahtia itse kehitysryhmään liittyviin ja yrityksen johtoon liittyviin tekijöihin. Ammattitaitoinen kehitysryhmä ei saavuta tuloksia, mikäli yrityksen johto ei osaa motivoida heitä ja asettaa heidän toiminnalleen kunnollisia tavoitteita. Tehokas NSD -toiminta pohjautuu yrityksen strategiaan, jossa määritellään toiminnan asema yrityksessä ja tavoitteet. Strategiassa täytyy määritellä palvelujen asiakaslähtöinen kehitys yrityksen tärkeäksi kilpailutekijäksi. Myös suhde perinteiseen T&K -toimintaan on hyvä määritellä avoimuuden ja vastuunjaon kannalta. Hyvien tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisesta palkitseminen on edellytys toiminnan menestykselle.

Kehitysryhmän riittävä ammattitaito ja projektinhallintaosaaminen ovat luonnollisesti edellytyksiä menestykselle NSD -toiminnalle. Yhtä ainoa oikea toimintamallia ryhmälle ei ole, vaan toiminta perustuu tarkkojen vastuunasetteluiden ja vapaamuotoisen innovointityöskentelyn välillä tasapainotteluun siten, että jokainen ryhmän jäsen tuntee toiminnan mieleisensä. Avoin tiedonkulku ja kommunikointi

sekä ryhmän sisällä että sidosryhmien kanssa on toiminnan perusedellytys. Prosessin jatkuvuuden kannalta on tärkeää että ryhmälle on annettu riittävä määrä resursseja kehitystyöhön. Varsinkin pk-yrityksissä on yleistä, että palveluja kehittävä ryhmä toimii tehtävässä muiden tehtäviensä ohella. Vähänkään merkittävämpien projektien tapauksessa ryhmän jäsenten irrottaminen mahdollisesta muusta tehtävästään yrityksen päivittäisessä toiminnassa on kuitenkin erittäin suositeltavaa.

### **5.1.2 Mahdollisuuksien analysointi (Market sensing)**

Palvelun kehitysprosessin ensimmäinen askel on uusien palveluideoiden etsiminen ja analysointi. Palveluita kartoitettaessa on huolehdittava että tarkastelunäkökulma on riittävän objektiivinen. Kilpailijoita on käytetty perinteisesti uusien palveluideoiden lähteenä häikäilemättä, mutta riittävä markkinatutkimus aiheesta on silti aina tarpeen asiakkaiden todellisten tarpeiden selvittämiseksi ja ymmärtämiseksi. Asiakkaat itsessään on huomioitava potentiaalisena uusien ideoiden lähteenä. Palvelun tuottamisen myötä syntyvän asiakaskontaktin aikana mahdollisesti syntyvät palveluideat on kyettävä tunnistamaan ja tuomaan mukaan joko jonkin olemassa olevan palvelun kehitykseen tai kokonaan uutena palveluideana. Asiakkaiden motivointiin kanssakehittäjinä toimimiseen on löydettävä hyviä menetelmiä ja käytäntöjä.

Uusia palveluideoita analysoidessa on aina huomioitava vanhat jo olemassa olevat palvelut. Asiakkaalle normaalisti näkymättömät palvelut, esim. lakisääteinen tuotetakuu on tiedostettava, jotta kehitettävä palvelu ei rajoita sitä tai keskity tarjoamaan asiakkaalle jotain, jonka hän todellisuudessa saa jo ilmaiseksi. Yrityksen on pyrittävä muodostamaan palveluvalikoima jossa palvelut täydentävät toisiaan menemättä liikaa päällekkäin. Palvelun keskinäisen sopivuuden lisäksi on myös tärkeää että ne sopivat tuotteeseen, jonka yhteydessä niitä tarjotaan. Yrityksen on toiminnan hallinnan ja markkinoinnin kannalta tehtävä itselleen selväksi haluaako se tarjota hyödykkeet tuotteina vai palveluna. Metsätaloustekoneita markkinoivan yrityksemme on päätettävä esim. myykö se koneisiin varaosia (tuotteita) vai tarjoaako se koneille ylläpitopalvelun.



### 5.1.3 Kehitys (Development)

Varsinainen palvelun kehitys tapahtuu prosessin toisessa vaiheessa. Erilaisia palveluideoita syntyy valtavasti, mutta vain harva niistä jatkaa kehitysvaiheeseen. Kehitysvaiheessa kehitetään palveluidea täyttämään edellisessä vaiheessa havaittu asiakkaan tarve yrityksen ja asiakkaan kannalta mahdollisimman hyvin. Tässä vaiheessa on päätettävä mm. kuinka standardisoitu palvelusta tehdään ja minkä tasoista teknologiaa sen tuottamisessa käytetään. Standardisoidumpi palvelu on tuottajaystävällisempi, mutta ei välttämättä tyydytä kaikkien asiakkaiden erilaisia tarpeita. Uusinta teknologiaa hyödyntävä palvelu voi olla tehokkuudeltaan omaa luokkaansa, mutta toisaalta ongelmia saattaa ilmetä toimivuudessa ja yhteensopivuudessa. Esim. metsätaloustekniikan online-vikadiagnoosi helpottaa korjaustoimia suunniteltaessa, mutta on tarpeeton jos kone on hajonnut alueelle, jossa verkkoa ei ole käytettävissä.

Ensiarvoisen tärkeää on jokaisessa vaiheessa miettiä itse palvelun lisäksi myös sen toimitusprosessia. Esim. metsätaloustekniikan huolto-ohjelmaa suunniteltaessa on huoltojen sisällön lisäksi kehitettävä tehokas keino saada huollot tehtyä koneen luona käytettävissä olevilla varaosa- ja huoltohenkilöstöresursseilla. Muitakin resurssikysymyksiä on ratkaistavana liittyen mm. palvelun tuottamiskapasiteettiin, sen vaihteluun ja elinkaaren eri vaiheissa ilmeneviin eri tarpeisiin.

Tälle monen muuttujan kokonaisuudelle on löydettävä konseptitason testauskeino, jonka avulla löydetään sen heikot lenkit. Lopullinen viimeistelytestaus on yleensä helpompi suorittaa käyttöönottovaiheessa koemarkkinoinnin avulla. Jos muuttujia on erityisen paljon, on testaaminen konseptitasolla järkevämpää koska palvelulle voidaan joutua tekemään vielä suuriakin muutoksia. Myös palvelun ollessa uusi alalla, konseptitestaus on koemarkkinoita parempi vaihtoehto, sillä koemarkkinoinnissa tietoja palvelusta voi vuotaa asiakkaiden kautta kilpailijoille, jotka pääsevät nopeammin kopiaimaan palvelua. Konseptitestaukseen osallistuvat vain yrityksen työntekijät, jolloin tietovuotoriskiä ei ole.

#### 5.1.4 Käyttöönotto (Implementation)

Palvelun käyttöönottovaiheeseen liittyy varsinaisen lanseerauksen lisäksi lopullisen palvelukonseptin kokoaminen, koemarkkinointi ja markkinointihenkilöstön koulutus. Palvelukonseptin lopullisella kokoamisella tarkoitetaan suunnitteluvaiheessa tehdyn palvelun määrittelyn ja sen toimitusprosessin keskinäisen sopivuuden arviointia. Yhteensopivuus on varmistettava ennen palvelun tarjoamista koemarkkinoille. Itse koemarkkinoilla palvelua tarjotaan määrätulle pienelle kohderyhmälle, jonka on edustettava lopullista asiakaskuntaa mahdollisimman kattavasti. Koemarkkinointi on palvelun tärkein testausvaihe, sillä konseptitestauksessa harvoin pystytään ottamaan huomioon kaikki palvelun menestykseen vaikuttavat tekijät.

Koemarkkinoinnin tulokset on analysoitava tarkasti. Fyysisistä tuotteista poiketen palveluita pystytään muokkaamaan vielä koemarkkinoinnin jälkeen pienellä vaivalla. Jos koemarkkinoilla havaitaan vain pieniä kehitettäviä yksityiskohtia, joilla ei voida olettaa olevan suurta merkitystä palvelun pääpiirteisiin, voidaan positiivisten tulosten myötä siirtyä eteenpäin käyttöönottoprosessissa. Jos saadun palautteen perusteella palveluun on tehtävä suuria perustavaa laatua olevia muutoksia, on ennen eteenpäin siirtymistä mietittävä uuden koemarkkinoinnin mahdollisuutta. Suurten muutosten jälkeen on myös aina syytä tarkastella palvelun ja toimitusprosessin yhteensopivuutta. Turhia viivytyksiä koemarkkinoinnin jälkeen on kuitenkin syytä välttää, varsinkin jos palvelu on alalla uusi. Rajallisenkin julkaisun myötä tieto voi levitä alalla, joka voi johtaa idean kopiointiin kilpailijoiden toimesta. Jos varsinaista julkaisua viivytetään liikaa, menetetään edelläkävijän etu nopeasti.

Ennen varsinaista lanseerausta on huolehdittava palvelun myyvän ja toimittavan henkilöstön kouluttamisesta. Palvelun toimittaminen sisältää yleensä suoran asiakaskontaktin, joten toimittajan on kyettävä esittelemään palvelua laajasti ja perustelemaan sen hyödyllisyys asiakkaalle. Jos palvelu korvaa jonkun asiakkaan vanhoista palveluista, on varauduttava muutosvastarinnan kohtaamiseen. Sovittuja palveluita ei useinkaan voida muuttaa tai päivittää sisällöltään uudenlaiseksi toimittajan yksipuolisella päätöksellä ja asiakkaan päättäessä pitäytyä vanhassa tutussa palvelussa

yritys voi joutua ylläpitämään vanhaa palvelua valikoimissaan sopimuskauden loppuun saakka.

Varsinainen julkaisu päättää palvelun initiaalisen kehitysvaiheen. Palvelusta tulee osa yrityksen palveluvalikoimaa ja palvelusopimusten myötä sen muokkaaminen julkaisun jälkeen hankaloituu. Vaikka palvelun sisältö standardisoituu, sen kehitys ei saa loppua. Palvelun myyntiä ja toimitustapaa voidaan edelleen kehittää ja samalla on aloitettava uusien palvelumahdollisuuksien etsiminen ja analysointi.

### **5.1.5 Myynti (Sales)**

Palvelujen menestyksellisen myynnin kannalta on tärkeää huomioida sen erityispiirteet. Yrityksen täytyy pystyä osoittamaan asiakkaalle, että palvelun ostaminen kannattaa. Tuotteiden osalta asiakas hoitaa itse investoinnin kannattavuuden analysoinnin, mutta immateriaalisten palveluiden tapauksessa niitä tarjoavan yrityksen on kyettävä konkretisoimaan palvelut asiakkaalle. Myyjien täytyy siis tuntea asiakkaan prosessit niin hyvin, että pystyy osoittamaan palvelun asiakkaalle tuottaman hyödyn.

Yrityksessämme palvelut voidaan jaotella myynnin suhteen kahteen ryhmään: Tuotteen myynnin yhteydessä myytävät ja jatkuvasti myytävät tai tarvittaessa saatavilla olevat. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat leasing, laajennettu takuu, huoltosopimukset, käyttökoulutus jne. Näiden palvelujen myynti on metsäkonemyyjien vastuulla. Kaikki saatavilla olevat palvelut täytyy luonnollisesti tuoda asiakkaan tietoon tuotetta myytäessä, sillä palveluiden saatavuus ja hinta voivat vaikuttaa merkittävästi ostopäätökseen.

Jatkuvasti myytävät palvelut ostetaan pääsääntöisesti huoltomiehiltä. Heidän täytyy osata markkinoida myös harvemmin tarvittavia palveluita, kuten koneiden modernisointia. Huoltohenkilöstön tietotaito on siis erittäin tärkeässä roolissa.

Piilopalveluiden todentamiseksi ja epätyypillisten palveluiden myynnin edistämiseksi yrityksessä tulisi ottaa käyttöön säännölliset asiakaskäynnit. Myyntihenkilöstö vierailisi

asiakkaiden luona esim. kerran vuodessa, kävisi läpi kuluneen vuoden aikana käytettyjä palveluita, mahdollisia laatupoikkeamia (varaosatoimitus myöhässä tms.), kartoittaisi koneiden kunnon jne. Palveluiden läpikäynti osoittaisi asiakkaalle piilopalveluista saamansa hyödyn ja laajoissa keskusteluissa voitaisiin suorittaa asiakaslähtöistä tuotekehitystä tai suunnitella modernisointeja. Käynnit myös hieman vähentäisivät huoltohenkilöstöön kohdistuvia myyntipaineita.

### **5.1.6 Toimitus (Delivery)**

Koska palvelujen toimitusprosessi on niiden menestyksen kannalta vähintään yhtä tärkeä kuin itse myynti, on toimitusprosessia ja sen toimivuutta syytä tarkastella jatkuvasti. Palvelun toimitus voi olla hyvin pitkäkestoinen prosessi, esimerkiksi huoltosopimukset ovat yleensä monivuotisia. Tällaisessa tapauksessa on syytä varmistaa, että molemmat osapuolet ovat aina tietoisia palvelun olemassaolosta ja palveluvelvoitteista. Toimittajalle tämä tarkoittaa sitä, että vaikka palvelu poistuisikin aktiivisesti tarjottavien palvelujen valikoimasta, on se kyettävä tuottamaan asiakkaille sopimuskauden loppuun saakka. Tarkka tilastointi palveluista auttaa yritystä myös mitoittamaan palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit oikein.

Käyttöönottoa edeltänyttä palvelun toimittajahenkilöstön koulutusta jatketaan havaittujen tarpeiden perusteella ja koulutustarjontaa laajennetaan myös asiakkaita kattavaksi, mikäli se nähdään tarpeelliseksi. Asiakkaiden koulutus tulee tarpeelliseksi esim. siirryttäessä uuteen teknologiaan. Asiakaskoulutuksen ja muiden asiakaskontaktien yhteydessä esille tulleet kehitysehdotukset kirjataan ja toimitetaan eteenpäin tulevaa kehitystoimintaa varten. Asiakkaita rohkaistaan antamaan palautetta palkitsemalla hyviä toteutusasteelle edenneitä ehdotuksia antaneita asiakkaita.

Voimavarojen kohdentaminen entistä enemmän palvelujen toimitukseen ratkaisee osaltaan myös XY Oy:n huoltomiesten vajaakäyttöongelmaa. Asiakasrajapinnan toimijat voivat jatkossa käyttää huoltotehtävien lisäksi aikaansa palvelujen toimittamiseen asiakkaille.

## **5.2 Toiminta prosessin eri vaiheissa**

Prosessin runkokaaviossa (kuva 6) kuhunkin vaiheeseen eteneminen edellyttää edeltävän vaiheen valmistumista vaaditulle tasolle. Myös vaiheiden sisällä tehtävät osakokonaisuudet on monessa tapauksessa suoritettava vaaditussa järjestyksessä kehitysprosessin tehokkaan ja tuloksekkaan etenemisen takaamiseksi.

Prosessin tueksi on laadittu tarkastuslistat kullekin vaiheelle erikseen (liite 1). Nämä listat toimivat palvelun kehitysryhmälle eräänlaisina huoneentauluina, jotka ohjaavat prosessia vaihe vaiheelta. Tarkastuslistat on laadittu siten, että niitä voidaan hyödyntää laajasti eri palveluiden tuotteistamisprosesseissa, mutta niistä on tehty silti mahdollisimman yksityiskohtaiset. Listoissa esitetään väittämiä, jotka kehitystyön on täytettävä ennen siirtymistä seuraavaan vaiheeseen. Lopulta, kun yhden listan vaiheet on läpikäyty ja hyväksytty, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen ja listaan. Joitain tarkastuslistan vaiheita voidaan suorittaa samanaikaisesti, mikäli se nähdään hyödylliseksi. Jos kehitysryhmä on yksimielinen siitä, ettei joku listan väittäjä ole relevantti kehitysvaiheessa olevalle palvelulle, voidaan vaihe ohittaa.

## **5.3 Esimerkkiprojekti: Vakuutusturva**

Esimerkkinä uuden palvelun kehittämisestä käsitellään vakuutusturvan tarjoamista metsätaloustekniikan ostajalle. Alan yleisen käytännön mukaan vakuutuksen hankkiminen on koneen ostajan vastuulla. Investoinnin taloudellisen merkittävyyden kannalta vakuuttaminen on kuitenkin yleistä. XY Oy haluaa toiminnastaan entistä asiakaslähtöisempää ja asiakkailta vakuuttamisesta kuulemiensa kokemusten perusteella se on päättänyt harkitsemaan vakuutuspakettien myymistä yhteistyössä tunnetun vakuutusyhtiön kanssa. XY Oy haluaisi toimia vakuutuksissa välittäjän roolissa siten, että vakuutusyhtiö tuottaisi palvelun mutta asiakas saisi sovittua vakuutusturvasta muiden palveluiden tapaan suoraan XY Oy:n edustajalta konekaupan yhteydessä.

### **5.3.1 Perusedellytysten tarkastaminen**

Palvelutarve on siis havaittu, mutta ennen varsinaista kehitysprosessia on tarkastettava, että edellytykset prosessin menestyksekkäälle läpiviemiselle ovat olemassa. Toiminnassa edetään tarkastuslistan 1 mukaan (liite 1 tarkastuslista 1).

Yrityksen strategiaan on kirjattu, että XY Oy haluaa tehdä toiminnastaan entistä asiakaslähtöisempää kehittämällä tuotteidensa tueksi niihin soveltuvia palveluita. Palvelujen kehitys on varsinaisesta tuotekehityksestä erillinen prosessi, mutta tuotekehitystiimin ajatuksia uudesta palvelusta kuunnellaan palvelukehityksen eri vaiheissa. Yrityksen johto on nimennyt palvelukehitykseen kolmen hengen tiimin, jonka jäsenet ovat kykeneviä käyttämään kehitysprosessiin aikaa varsinaisen työnsä ohessa. Kehitysryhmän jäsenet ovat pitkäaikaisia XY Oy:n työntekijöitä ja tuntevat toisensa ennestään hyvin. Jokaisella jäsenellä on oma erityisosaamisalueensa, josta koetaan olevan hyötyä projektin edistämässä. XY Oy:n toimitusjohtaja on asettanut kehitysprojektille neljän kuukauden (17 viikon) tavoiteajan. Onnistuneesta ja aikataulun mukaan suoritetusta projektista kullekin ryhmän jäsenelle on luvattu puolen kuun palkkaa vastaava kertabonus.

Näiden asioiden valossa voidaan perustellusti sanoa, että uuden vakuutuspalvelun kehitysprosessin edellytykset ovat kunnossa. Tähän perusasioiden tarkastamiseen kului projektissa yksi päivä. Varsinainen prosessi voidaan nyt aloittaa analysoimalla palvelumahdollisuutta.

### **5.3.2 Palvelumahdollisuuksien analysointi**

XY Oy ei tällä hetkellä tarjoa eikä välitä vakuutuspalveluja asiakkaidensa hankkimisiin metsätalouskoneisiin. Koneiden takuuehdot ovat selkeät ja niiden ulkopuolelle jäävien vahinkojen korvaamiseen XY Oy ei puutu eikä jatkossakaan halua oman liiketoiminnassaan puuttua. Palvelu olisi siis kolmannen osapuolen tuottama vaikka XY Oy:n edustaja sitä markkinoisikin.

Kehitystiimi tarkastelee palvelutarvetta ja hahmottaa sen ydinsisällön. Yrityksen tuote on asiakkaalle merkittävä investointi, joten sen vakuuttaminen on ilmeistä. Asiakas ei kuitenkaan välttämättä luota omaan kykyynsä valita oikeat vakuutusmuodot hankintansa turvaksi. Lisäksi hän voi kokea vakuutusten kilpailutuksen työlääksi. Palvelun on siis tyydytettävä asiakkaan tarve saada metsätalouskoneelleen oikea vakuutuspaketti vähällä vaivalla edulliseen hintaan.

Projektiryhmä tekee suppean markkinatutkimuksen laatimalla koneiden myyjille ja huoltohenkilöstölle kyselyn siitä, kuinka suurella osalla asiakkaista on koneissaan vakuutus. Myyntihenkilökunnalta kysytään lisäksi, kuinka työläänä he kokisivat vakuutuspaketin myymisen muiden palveluiden lisänä asiakkaalle. Markkinatutkimus tukee palveluideaa ja myyntihenkilöstö ottaa mielellään myyntivastuun uuden palvelun tarjoamisesta, sillä he joutuvat jo nykyisin konsultoimaan asiakkaita vakuutusasioissa, vaikka tehtävä ei heille virallisesti kuulukaan. Palvelun soveltuvuudesta tuotteisiin ei voida odottaa ongelmaa, sillä koneisiin otetaan vakuutuksia nykyisinkin.

Näin ollen kaikki tarkastuslistan 2 kohdat täyttyvät ja projektiryhmä voi perustellusti todeta analysoineensa palvelumahdollisuutta kattavasti. Vaihe onnistutaan viemään läpi suunnitellun aikataulun mukaisesti kolmessa viikossa. Koska palvelutarve on osoitettu todeksi, voidaan siirtyä kehitysvaiheeseen, jossa havaitulle tarpeelle kehitetään sen tyydyttävä palvelu.

### **5.3.3 Palvelun varsinainen kehitysvaihe**

Varsinaisen kehitysvaiheen tärkeimpinä tavoitteina on löytää palvelulle tarjoaja, eli aloittaa yhteistyö vakuutusyhtiön kanssa, sekä löytää oikea palvelupakettivalikoima. Tunnettu vakuutusyhtiö on ilmaissut halukkuutensa toimia XY Oy:n kumppanina vakuutusasioissa. Projektiryhmä saa vakuutusyhtiöstä käyttöönsä tilastot vakuutuksista, joita sen asiakkaana toimivat metsäkoneurakoitsijat ovat koneilleen valinneet. Tämän perusteella ryhmä päätyy käsittelemään mallia, jossa tarjolla on kolme eri vakuutuspakettia. Suppein paketti sisältää kaksi yleisintä vakuutusta koneeseen kohdistuvan vahingon varalle. Toinen paketti sisältää näiden lisäksi yleisimpien koneen

ulkoisille tekijöille aiheuttamien vahinkojen korvaamisen. Kattavin paketti on eräänlainen täysturva sisältäen kaikki vakuutusyhtiön metsäkoneyrittäjille tarjoamat palvelut.

Projektitiimi laatii näiden kokonaisuuksien perusteella tarjouspyynnöt vakuutuksista tarkastaen huolellisesti, etteivät vakuutusehdot ole päällekkäisiä XY Oy:n takuehtojen kanssa. Tämän jälkeen tiimi toimittaa tarjouspyynnön kaikkiin yhteistyökumppaniksi varteenotettaviin vakuutusyhtiöihin. Tarjouksia odotellessa pidetään palaveri yrityksen koko myyntihenkilöstön kanssa siitä, kuinka näitä paketteja tarjotaan uusille ja vanhoille asiakkaille. Lisäksi palvelukonseptia testataan käyttäen apuna vakuutusyhtiöstä tarjouspyyntöjä varten saatua dataa. Konseptitestauksen tulos esitellään yrityksen johdolle projektin puolivälin seurantatilaisuudessa ja tulokseen ollaan yleisesti tyytyväisiä.

Määräaikaan mennessä saadaan 3 varteenotettavaa tarjousta, joista projekti- ja myyntitoimijoiden kesken yhteistyökumppaniksi valitaan alun perinkin yhteistyöstä kiinnostunut vakuutusyhtiö. Projektitiimi vertaa saavutettua tulosta edellisessä vaiheessa määriteltyyn palvelutarpeeseen ja toteaa palvelun täyttävän tarpeen. Vakuutusyhtiön kanssa laaditaan yhteistyösopimus ja yhteistyössä sen, sekä yrityksen oman myyntihenkilöstön kanssa tehdään palvelulle markkinointisuunnitelma. Tämän jälkeen kehitysvaihe todetaan onnistuneesti suoritetuksi. Kehitysvaiheeseen kuluu aikaa 5 viikkoa, josta pääosa vakuutusyhtiöiden kilpailutukseen.

#### **5.3.4 Palvelun käyttöönotto**

Ennen uuden palvelun koemarkkinointia on vielä tarkasteltava palvelun ja sen toimitusprosessin yhteensopivuutta objektiivisesti. Tässä tapauksessa toimitusprosessi on melko yksinkertainen. Palvelua tarjotaan metsätalouskoneen ostajille kaupantekovaiheessa. Jos palvelu osoittautuu menestyksekkääksi, voidaan sitä tuoda esille myös kilpailutekijänä vasta konemerkin valintaa pohtivalle asiakkaalle. Projekti- ja myyntiryhmä ovat yksimielisiä siitä, että tämä on ainoa järkevä tapa toimittaa palvelu.



Ennen virallista julkaisua palvelua tarjotaan kuukauden ajan uuden metsätaluskoneen ostajille. Palvelu herättää kaikissa mielenkiintoa ja yli puolet ostajista valitsee XY Oy:n välittämän palvelun. Vakuutuspaketit koetaan sopiviksi myös niiden toimesta, jotka eivät palvelua valitse. Pääsyyksi palvelusta kieltäytymiselle niin tehneet asiakkaat mainitsevat vakuutusten keskittämisen toiseen yhtiöön. Myyntihenkilöstö ottaa uuden palvelun innolla vastaan ja kaikki myyjät ovat innostuneita käyttämään palvelua jatkossa yhtiön markkinoinnissa. Vakuutusyhtiön puolellakin ollaan tyytyväisiä, joten koemarkkinoita voidaan pitää menestyksenä.

XY Oy:n johtoryhmä päättää saatujen tulosten perusteella ottaa palvelun yrityksen palveluvalikoimaan. Palvelusta teetetään esitteitä ja myyntihenkilöstölle koulutetaan vakuutusalan perusasiat ja tarkat sopimusehdot vakuutusyhtiön järjestämässä koulutuspäivässä. Palvelua tarjotaan kaikille uuden metsäkoneen ostajille ja siitä tiedotetaan myös vanhojen metsäkoneiden omistajille. Lanseeraustilaisuuteen kutsutaan metsäalan sekä paikallismedian edustajia, joille XY Oy:n toimitusjohtaja ja vakuutusyhtiön edustaja esittelevät palvelua. Käyttöönottovaihe lanseeraukseen saakka kestää 6 viikkoa, josta pääosa kuluu koemarkkinoinnin toteuttamiseen. Näin ollen toimitusjohtajan asettama 17 viikon tavoite alittuu ja projektitiimin kehitystyötä voidaan pitää onnistuneena.

### **5.3.5 Palvelun myynti**

Vaikka palvelun kiivain kehitystyö on julkaisun myötä loppunut, jatkuu työ taustalla säännöllisten tarkastusten avulla. Ensimmäinen auditointi suoritetaan kuukauden kuluttua lanseerauksesta, jolloin myyntihenkilöstö on saanut palvelun myyntirutiinin kuntoon.

Auditoinnissa havaitaan, että myyjät tuntevat kyllä asiakkaiden tarpeet, mutta vakuutuksen hyötyjen konkretisointi vaatii kehitystä. Kehitysryhmä pohtii keinoja tähän ja päätyy laatimaan myynnin tueksi laskelmia vakuutuksen kannattavuudesta vakuutusyhtiöstä saatujen vahinkoraporttien pohjalta. Puutteita havaitaan myös

kilpailevien tuotteiden tuntemuksessa. Myyjät eivät ole oikein tiennyet mitä sanoa asiakkaille, jotka ovat vaatineet takeita yhteistyövakuutusyhtiön vakuutusten erinomaisuudesta muihin vakuutusentarjoajiin nähden. Yhteisessä tapaamisessa projektiryhmä ja myyjät päättävät keskustelun tuloksena, ettei muiden vakuutusyhtiöiden tuotteiden analysointi kuulu myyjille. Jatkossa asiakkaita kehoitetaan siis vertailemaan vakuutuksia itse, mikäli he eivät jostain syystä usko tarjottavan palvelun erinomaisuuteen. Palvelun toimittamisessa ei puolestaan ole havaittu ongelmia. Asiakas tietää tekevänsä sopimuksen suoraan vakuutusyhtiön kanssa, joten XY Oy ei oikeastaan voi joutua ongelmiin sopimusrikkomustapauksessa.

Havaittujen epäkohtien korjauskeinojen vaikutusta toimintaan tarkastellaan uudella tarkastuksella puolen vuoden kuluttua.

### **5.3.6 Palvelun toimitusprosessi**

Myyntityön tapaan palvelun toimitusprosessia tarkastellaan samalla aikataululla pian julkaisun jälkeen ja sen jälkeen puolen vuoden välein. Tarkastus suoritetaan käyttämällä tarkastuslistaa 6.

Ensimmäisessä tarkastelussa havaitaan muiden kysymysten olevan kunnossa, paitsi kohdan 6.4, jolle ei ole luotu vielä käytäntöä. Kehitysryhmä kokoontuu jälleen yhdessä myyjien kanssa pohtimaan, kuinka asiakkailta mahdollisesti saatavia hyviä kehitysideoita saadaan kerättyä. Palaverin pohjalta päädytään ratkaisuun, jossa myyjä täyttää jokaisen koneen myynnin jälkeen (riippumatta siitä ostaako asiakas vakuutuspaketin vai ei) lyhyen kaavakkeen, johon kirjataan asiakkaan reaktiot ja mielipiteen vakuutuspakettiin liittyen. Nämä kaikki lomakkeet käsitellään kahden kuukauden välein myyjien keskinäisessä palaverissa, johon osallistuu lisäksi joku palvelujen kehityksen parissa toimiva työntekijä. Tämänkin käytännön toimivuutta seurataan seuraavissa toimitusprosessitarkastuksissa.

## 6 Johtopäätökset

Ennalta suunniteltu prosessi palvelun tuotteistamiseksi helpottaa huomattavasti palvelujen kehittämistä kannattavaksi liiketoiminnaksi. Esimerkiksi pankki- ja ICT-aloilla palveluihin liittyvät erityiskysymykset on tiedostettu pitkään, mutta valmistavassa teollisuudessa palvelujen tuotteistamisesta ei ole vielä paljoakaan kokemuksia. Suuret yritykset, kuten Kone tai Rolls-Royce ovat siirtyneet palvelukeskeisempään ajatteluun, jossa tuote on palvelulle alisteinen eikä päinvastoin, mutta pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ei ole vielä ”löydetty” palveluita.

Yrityksemme XY Oy ei ole kokenut palveluiden kehittäjä. Luvussa 5 esitellyssä esimerkkiprojektissa olisi hyvin todennäköisesti ilmennyt **ongelmia aikataulutuksen, vastuunjaon, palvelun standardisointiasteen, markkinatutkimuksen kattavuuden tai palvelun julkaisun jälkeisen seurannan osalta ilman suunniteltua kehitysmallia**. Esimerkiksi lanseerauksen jälkeen palvelun toimivuutta olisi voitu tarkastella vain myyntiluvuilla, joiden perusteella palvelua on mahdotonta kehittää.

Yritys XY:n kohdalla on huomattava, etteivät myöskään sen asiakkaat ole tottuneet ostamaan palveluita. Palvelu on jotain epämääräistä tuotteen mukana tulevaa. Palvelujen arvottaminen perustuu lähinnä intuitioon ja emotionaalisiin kokemuksiin. Toisaalta, yrityksemme tuntee asiakkaansa hyvin, joten asiakaskunnan erityispiirteiden huomiointiin on hyvät edellytykset.

Prosessin toimivuuden kannalta kriittinen asia niin XY:ssä kuin muuallakin on henkilökunnan tietotaito. Erityisesti **asiakasrajapinnan toimijoille eli palvelun toimittajille ja myyjille**, jotka usein ovat samoja henkilöitä, **kohdistuu kovia osaamisvaatimuksia**. XY:n tapauksessa kokenut huoltomies varmasti tuntee asiakkaan prosessit, mutta tunnistaako hän palvelutarpeet ja tuntee ko hän yrityksen kaikki palvelut? Huoltomiehen vaihtuminen on XY:lle aina kriittinen tilanne, sillä palvelutoimituksiin ei saisi tulla katkoja henkilövaihdoista huolimatta. XY:ssä olisikin syytä pohtia miten yritys sietää ja hallitsee henkilövaihdoksia.

Uskomme prosessin olevan hyödynnettävissä melko helposti useissa toimintaympäristöissä. Palvelulle asetetut vaatimukset ovat niin yleispäteviä, että toimivat niin business to business kuin business to customer –palveluissa. On kuitenkin huomattava, että suoraan kuluttajille tarjottaviin palveluihin malli sopii hieman huonommin, sillä se ei huomioi palvelun tuottamia emotionaalisia kokemuksia. Lisäksi **käyttömahdollisuudet uusille asiakassegmenteille tarjottavien palveluiden kehittämiseen ovat rajalliset** mallin pohjautuessa olemassa olevien asiakkaiden tarpeiden tunnusteluun. Uudet asiakkaat eivät usein itsekään tiedä tarkkaan, mitä tarvitsevat. Mallin soveltaminen julkisiin palveluihin on myös haasteellista julkisten kilpailutusten ja pitkien sopimusten vuoksi.

Palvelua tarjoavan yrityksen koko vaikuttaa esimerkiksi siihen, minkä tasoinen strategia yrityksellä on. XY:n kokoisessa yrityksessä, ja etenkin sitä pienemmissä, korostuu yrityksen johdon merkitys strategian merkityksen vähentyessä. Yrityksen koko vaikuttaa myös kehitysryhmän koostumukseen, mutta itse palveluun liittyvät vaatimukset, kuten ”6.1 Palvelun toimituspaikka, -aika ja -tapa ovat selviä.” pätevät niin yhden hengen yrityksessä kuin monikansallisessa konsernissa. (liite 1, tarkastuslista 6)

Tuotteistamisprosessiin liittyy monia kysymyksiä, jotka kaipaavat lisäselvyyttä ja käytännön kokemuksia. On selvää, että vain pieni osa mahdollisuuksien analysointivaiheessa kerätyistä ideoista päättyy valmiiksi palveluiksi. Mallimme tarjoaa reunaehdoja, joilla idean kehittäminen pitää palauttaa prosessissa taaksepäin tai jopa keskeyttää. Kehitystyön tuottavuuden kannalta **olisi todennäköisesti järkevää laittaa ideat paremmuusjärjestykseen jollain kriteeristöllä analysointivaiheessa.** Jatkokehittelyyn otettaisiin parhaiksi arvostellut ideat resurssien puitteissa. Ideoiden arviointikriteeristöä tulisi siis tutkia ja kehittää.

Palvelukehitysprosessin ajallinen ulottuvuus vaatisi tarkennusta. Prosessissa oleva idea voi menettää merkityksensä esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten takia, jos prosessi kestää liian kauan. Toisaalta, aikamääreet voivat olla tiukasti alapidonnaisia, joten yleispätevien määreiden kehittäminen ei ole ehkä mahdollista.

Palvelun toimitusprosessi on erittäin tärkeä osa palvelun tuotteistamista. Toimituksen suunnittelun suhteen työkalumme voisi olla kattavampikin. Esimerkiksi Service blueprinting – prosessikuvaustyökalun tai muun vastaavan käyttöä toimituksen suunnittelussa voisi kokeilla.

## LÄHTEET:

A-vakuutus, 2010, maarakennus- ja koneyritykset [verkkosivu] saatavissa:  
<http://www.a-vakuutus.fi/MaarakennusJaKoneyrittajat/Turvallisuus/default.htm> [viitattu 20.2.2010]

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

Hill, T. (1993): *Manufacturing Strategy, text & cases*, London Business School, 2. painos, s. 33, ISBN: 0-256-10666-5

John Deere Forestry, 2010, metsäkoneen takuu [verkkodokumentti] saatavissa:  
[http://www.deere.com/fi\\_FI/service\\_training/warranty/index.html](http://www.deere.com/fi_FI/service_training/warranty/index.html) [viitattu 20.2.2010]

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, ss. 184-251, ISSN: 0309-0566

Kindström D. & Kowalkowski C. 2009, Development of industrial service offerings: a process framework, *Journal of Service Management*, vol 20 no. 2, pp 156-172, ISSN: 1757-5818

Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38, luku 3, 15§ [verkkodokumentti] saatavissa:  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1978/19780038#L5> [viitattu 20.2.2010]

Ponsse 2008a, palvelusopimusesite [verkkodokumentti] saatavissa:  
[http://www.ponsse.fi/images/brochures\\_pdf/Brochures\\_fin/PS\\_datasheetit\\_2507\\_FINA L.pdf](http://www.ponsse.fi/images/brochures_pdf/Brochures_fin/PS_datasheetit_2507_FINA L.pdf) [viitattu 20.2.2010]

Ponsse 2008b, koulutus ja konsultointi [verkkodokumentti] saatavissa:

[http://www.ponsse.fi/images/brochures\\_pdf/Brochures\\_fin/KOU\\_datasheetit\\_2507\\_FIN\\_AL.pdf](http://www.ponsse.fi/images/brochures_pdf/Brochures_fin/KOU_datasheetit_2507_FIN_AL.pdf) [viitattu 20.2.2010]

Ponsse 2009, tehopaketit –esite [verkkodokumentti] saatavissa:

[http://www.ponsse.fi/images/brochures\\_pdf/Brochures\\_fin/Tehopaketit\\_FIN.pdf](http://www.ponsse.fi/images/brochures_pdf/Brochures_fin/Tehopaketit_FIN.pdf)  
[viitattu 20.2.2010]

Ponsse 2010a, yrityksen historia [verkkosivu] saatavissa:

<http://www.ponsse.fi/suomi/konserni/historia/index.php> [viitattu 20.2.2010]

Ponsse 2010b, metsäkonejärjestelmät [verkkosivu] saatavissa:

<http://www.ponsse.fi/suomi/tuotteet/Opti/Metsakoneet/index.php> [viitattu 20.2.2010]

ProSilva, 2010, tuotetiedot [verkkosivu] saatavissa:

<http://www.prosilva.fi/tuotteet.php?link=910> [viitattu 20.2.2010]

Spring M. & Araujo L 2009, Service, services and products: rethinking operations strategy, *International Journal of Operations & Production Management*, vol 29 no. 5, pp 444-467, ISSN: 0144-3577

Väätäinen Kari, Lappalainen Minna, Asikainen Antti ja Anttila Perttu (2008), Kohti kustannustehokkaampaa puunkorjuuta – Puunkorjuuyrittäjän uusien toimintamallien simulointi, Jyväskylän yliopisto & Metsäntutkimuslaitos Metla [verkkodokumentti] saatavissa: <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2008/mwp073.pdf> [viitattu 20.2.2010]

## LIITE 1 Palvelukehitysprosessin tarkastuslistat

### 1. Palvelukehitysprosessin perusedellytykset

Palvelujen tuotteistaminen,  
Mantsinen & Nousiainen, 2010

#### Tarkastuslista

Palvelujen tuotteistusprosessin toimivuuden varmistamiseksi täytyy yrityksen täyttää tietyt perusedellytykset.

Vaihe		kyllä	ei
1.1	<b>Palvelujen asema on määritelty yrityksen strategiassa.</b> <i>Palvelutuotannolle ja uusien palvelujen kehittämiseksi on asetettu selkeät strategiset päämäärät. Palvelu- ja tuotekehitystoiminnan suhde on selkeästi määritelty.</i>		
1.2	<b>Yrityksen johto on sitoutunut palvelukehitykseen.</b> <i>Palvelukehitystoiminnalle on osoitettu selkeät tavoitteet ja riittävät resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi.</i>		
1.3	<b>Palvelukehityksryhmän toiminnan edellytykset ovat kunnossa.</b> <i>Kehitysryhmässä on riittävä asiantuntemus tuotteista, projektinhallinnasta ja yrityksen sekä asiakkaiden prosesseista. Ryhmän vastuunjako on selkeä ja se on motivoitunut kehitystoimintaan.</i>		

Kun kohdat 1.1-1.3 toteutuvat, voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen.



## 2. Palvelumahdollisuuksien analysointi

Palvelujen tuotteistaminen,  
Mantsinen & Nousiainen, 2010

### Tarkastuslista

Palvelumahdollisuuksia voidaan tunnistaa ja analysoida kun listassa 1 mainitut perusedellytykset toteutuvat yrityksessä.

Vaihe	kyllä	ei
<b>2.1 Olemassa olevat palvelut on tunnistettu ja tunnustettu.</b> <i>Yrityksen olemassa olevat palvelut, niiden asiakkaille tuottama hyöty ja kustannukset tiedostetaan. Tieto hyödyistä on markkinointi- ja myyntihenkilöstön käytettävissä.</i>		
<b>2.2 Palveluideaa on tarkasteltu objektiivisesti.</b> <i>Palvelukehitysryhmä on tarkastellut ideaa puolueettomasti. Tunnistetaan ja ymmärretään palvelutarpeen ydin, miksi tarve on syntynyt ja mitä sen tyydyttämiseksi vaaditaan.</i>	siirry 2.3	
<b>2.3 Markkinatutkimus tukee palveluideaa.</b> <i>Markkinatutkimus on tehty, jos se on nähty aiheelliseksi.</i>	siirry 2.4	
<b>2.4 Palveluidean ja tuotteiden yhteensopivuutta on analysoitu.</b> <i>Ideaa analysoitaessa on otettu huomioon sen soveltuvuus yrityksen olemassa oleviin ja suunniteltuihin tuotteisiin.</i>	siirry 2.5	
<b>2.5 Asiakasrajapinnan mielipide on huomioitu.</b> <i>Asiakkaiden sekä asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden mielipide tukee palveluideaa.</i>		

Kun kohdat 2.1-2.5 toteutuvat, voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen.

### 3. Palvelun kehitys

Palvelujen tuotteistaminen,  
Mantsinen & Nousiainen, 2010

#### Tarkastuslista

Kehitysvaiheeseen voidaan siirtyä, kun palveluideaa on analysoitu vaiheen 2 tarkastuslistan kohtien mukaisesti.

Vaihe	kyllä	ei
<b>3.1 Palvelun kehitysprosessi on suoritettu onnistuneesti.</b> <i>Palvelun kehitystyö on saatettu siihen vaiheeseen, että sitä pidetään valmiina käyttöönottoon.</i>		
<b>3.2 Palvelun toimitusprosessi on optimoitu.</b> <i>Palvelun toimittamisesta asiakkaalle on tehty toteuttamiskelpoinen suunnitelma, joka koetaan palvelulle sopivaksi.</i>		
<b>3.3 Palvelua tai sen osaa EI ole jo tarjolla</b> <i>Palvelutarvetta ei tyydytetä jo jollain muulla yrityksen palvelulla.</i>		
<b>3.4 Palvelu EI rajoita muita palveluita</b> <i>Palvelu tai sen ehdot eivät aseta rajoitteita muille yrityksen palveluille ja niiden tarjoamiselle.</i>		(palaa 3.1)
<b>3.5 Palvelu on kustomoitavissa asiakkaan tarpeisiin</b> <i>Palvelua voidaan muokata asiakkaiden eri tarpeisiin siten, että määrätty osuus asiakkaista saa juuri sellaisen palvelun kun haluaa.</i>		(palaa 3.1 ja 3.2)
<b>3.6 Palvelu on mahdollisimman standardisoitu</b> <i>Palvelun tuottaminen on vakiomuotoinen prosessi ottaen kuitenkin huomioon kohdan 3.5 vaatimukset kustomoitavuudesta.</i>		(palaa 3.1 ja 3.2)
<b>3.7 Palvelussa käytettävä teknologia vastaa tarvetta</b> <i>Palvelussa ja sen toimitusprosessissa käytettävän teknologia on kilpailukykyistä mutta ei tarpeeseen ylimitoitettua.</i>		(palaa 3.1 tai 3.2)
<b>3.8 Asiakasrajapinnan toimijoiden mielipiteet on huomioitu palvelun kehityksessä.</b> <i>Palvelun asiakkaille toimittavan henkilöstön mielipiteet palvelusta ja sen toimitusprosessista on huomioitu kehityksessä.</i>		(palaa 3.1 tai 3.2)
<b>3.9 Palvelu on osoittanut toimivuutensa konseptitestauksessa (MIKÄLI ON TEHTY)</b> <i>Palvelun konseptitestaukselle on löydetty luotettava keino ja palvelukonsepti on läpäissyt testin. Jos konseptitestausta ei ole tehty, voidaan kohta silti hyväksyä.</i>		(palaa 3.1 tai 3.2)
<b>3.10 Palvelu tyydyttää asiakkaan palvelutarpeen.</b> <i>Tarjottava palvelu on ratkaisu asiakkaan palvelutarpeeseen / -tarpeisiin.</i>		(palaa 3.1)

Kun kohdat 3.1-3.10 toteutuvat, voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen.

## 4. Palvelun käyttöönotto/lanseeraus

Palvelujen tuotteistaminen,  
Mantsinen & Nousiainen, 2010

### Tarkastuslista

Käyttöönotto voidaan aloittaa, kun palvelukonsepti on läpäissyt vaiheen 3 (kehitys) hyväksytysti.

Vaihe	kyllä	ei
<b>4.1 Palvelu ja sen toimitusprosessi ovat yhteensopivia</b> <i>Itse palvelun ja sen asiakkaalle toimittamiseen vaadittavan toimitusprosessin yhteensopivuutta on analysoitu ja jos mahdollista, sitä on testattu konseptitasolla.</i>	siirry 4.2	
<b>4.2 Palvelu on osoittanut toimivuutensa koemarkkinoilla</b> <i>Palvelua on tarjottu rajatulle, pienelle kohderyhmälle, jolta saatu palaute on ollut pelkästään positiivista.</i>	siirry 4.4	siirry 4.3
<b>4.3 Palvelua on kehitetty koemarkkinoinnin perusteella.</b> <i>Koemarkkinoinnissa esiin tulleet puutteet on korjattu. Jos on vakavia puutteita, ja on tehty suuria korjauksia, siirry 4.2. Jos on tehty vain pieniä korjauksia, siirry 4.4.</i>		
<b>4.4 Henkilökunta on saanut riittävän koulutuksen palvelun tarjoamiseen.</b> <i>Palvelun toimittavat henkilöt kykenevät tuottamaan palvelun asiakkaalle suunnitellusti.</i>	siirry 4.5	
<b>4.5 Palvelua tarjotaan koko kohderyhmälle.</b> <i>Lanseeraus on suoritettu ja palvelu on osa yrityksen tuote/palveluvalikoimaa.</i>		

Kun kohdat 4.1-4.5 toteutuvat, voidaan edetä seuraavaan vaiheeseen.

## 5. Palvelun myynti ja markkinointi

Palvelujen tuotteistaminen,  
Mantsinen & Nousiainen, 2010

### Tarkastuslista

Palvelua voidaan myydä kun se on läpäissyt vaiheet 2-4. Tämän tarkastuslistan avulla seurataan säännöllisesti palvelumyynnin toimivuutta. Tarkistus suoritetaan aina uuden palvelun julkaisun jälkeen sekä myöhemmin säännöllisin väliajoin.

Vaihe	kyllä	ei
<b>5.1 Palvelun myyjä ymmärtää asiakkaan tarpeet.</b> <i>Palvelua myydään niille asiakkaille, joiden tarpeisiin ja prosesseihin se sopii.</i>		
<b>5.2 Palvelun tuottama hyöty pystytään konkretisoimaan asiakkaalle.</b> <i>Palvelun asiakkaalle synnyttämä konkreettinen hyöty on selvä niin myyjälle kuin asiakkaalle. Asiakkaita muistutetaan hyödyistä sopivin väliajoin.</i>		
<b>5.3 Palvelua pystytään vertaamaan kilpailijoiden palveluihin.</b> <i>Myyntihenkilöstö tuntee kilpailevat palvelut niin hyvin, että pystyy vertaamaan myymiään palveluita niihin.</i>		
<b>5.4 Palvelua pystytään toimittamaan sovitusti.</b> <i>Myyntihenkilöstöllä on riittävä varmuus siitä, että sovitusta palveluista pystytään pitämään kiinni sopimuksen koko voimassaoloajan.</i>		

## 6. Palvelun toimitus

Palvelujen tuotteistaminen,  
Mantsinen & Nousiainen, 2010

### Tarkastuslista

Palvelut toimitetaan kun ne on myyty. Tämän tarkastuslistan avulla seurataan säännöllisesti palvelutoimitusten toimivuutta. Tarkistus suoritetaan aina uuden palvelun julkaisun jälkeen sekä myöhemmin säännöllisin väliajoin.

Vaihe		kyllä	ei
6.1	<b>Palvelun toimituspaikka, -aika ja -tapa ovat selviä.</b> <i>Toimitusehdot ovat selvät myyjälle ja asiakkaalle.</i>		
6.2	<b>Palveluveloitteet ovat selvät ja niiden dokumentointikäytännöt toimivat</b> <i>Palveluiden toimituksista ja toimitusvelvoitteista pidetään kirjaa ja resurssien käyttöä voidaan seurata ja tarvittaessa järjeistää tietojen avulla.</i>		
6.3	<b>Asiakkaan osuus palvelun tuottamisessa on selvä.</b> <i>Asiakas tietää mikä on hänen osuutensa palvelun toimituksessa. Asiakas on saanut mahdollisesti tarvittavan koulutuksen.</i>		
6.4	<b>Toimittava henkilöstö kerää uusia palveluideoita.</b> <i>Asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt huomioivat kaikki uudet palveluideat ja siirtävät ne edelleen analysoitaviksi.</i>		
6.5	<b>Palvelun toimittajat ovat saaneet tarvittavan koulutuksen</b> <i>Toimittajat tuntevat toimittamansa palvelun ja osaavat myydä myös yrityksen muita palveluita toimitusten yhteydessä.</i>		