

## Paakkola Conveyor Care Servicen palvelujen tuotteistaminen

Korpi Joonas

Tuotantotalouden opinnäytetyö  
Kone- ja tuotantotekniikka  
Insinööri (AMK)

KEMI 2012

## ALKUSANAT

Haluan kiittää Paakkola Conveyor Care Service -liiketoimintayksikön johtajaa Antti Valtaa tästä työmahdollisuudesta, opinnäytetyön ohjaamisesta ja kaikesta avusta ja neuvoista mitä olen opinnäytetyön tekemisen aikana saanut. Lisäksi haluan kiittää kehitysinsinööri Heta - Jemina Martimoa ja asennuksen työnjohtaja Heikki Kurttilaa sekä kaikkia muita, joilta olen saanut neuvoja ja vinkkejä opinnäytetyön tekemisen aikana.

Kemi-Tornion ammattikorkeakoululta haluan kiittää opinnäytetyöni ohjaajaa DI Juha Kaarelaa hyvästä työn ohjaamisesta, hyvistä neuvoista ja vinkeistä sekä hyvin sujuneesta yhteistyöstä.

Kiitokset myös vanhemmilleni ja kaikille, jotka ovat opintojeni ja opinnäytetyön tekemisen aikana kannustaneet ja tukeneet minua.

Torniossa huhtikuussa 2012

Joonas Korpi

## TIIVISTELMÄ

## KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Tekijä (t) :	Joonas Korpi
Opinnäytetyön nimi:	Paakkola Conveyor Care Servicen palvelujen tuotteistaminen
Sivuja (+liitteitä):	58+27
<p>Opinnäytetyössä tavoitteena oli tuotteistaa Paakkola Conveyor Care Servicen tarjoamat palvelut. Tuotteistukseen liittyen tavoitteena oli luoda palvelukonseptit, palveluprosessien kuvaukset ja tarvittavat työkalut palvelujen toteuttamista varten. Toinen konkreettinen tavoite oli se, että tuotteistettujen palveluiden pohjalta Paakkola Conveyors pystyy yhdessä mainostoimiston kanssa luomaan palvelukansion.</p> <p>Työn teoreettisessa osuudessa käsiteltiin aluksi palveluihin liittyvää kasvupotentiaalia ja syitä, miksi yrityksen kannattaa panostaa palveluihin. Sen jälkeen opinnäytetyössä käsiteltiin yrityksen palveluliiketoimintaan laajentamista, uuden palvelustrategian kehittämistä ja tuotteistukseen liittyvää teoriaa. Tuotteistuksen liittyvässä teoriassa käsiteltiin tuotteistamisen konkreettisia hyötyjä ja tuotteistusprosessin etenemistä. Teoreettisen osuuden tarkoituksena on antaa lukijalle käsitys siitä, miksi yrityksen kannattaa panostaa palveluihin, mitkä ovat lähtökohdat tuotteistukselle ja mitä tuotteistus on, miksi sitä tehdään ja mitä hyötyä siitä on.</p> <p>Paakkola Conveyor Care Servicen palvelujen tuotteistaminen on tehty teoriaosuudessa kuvattujen menetelmien mukaisesti. Käytännön osuudessa on luotu Paakkola Conveyor Care Servicelle palvelukonseptit, palvelujen toteuttamista varten tarvittava aineisto ja palveluprosessit. Palvelun konkretisoimiseksi palveluille on luotu nimet eli ne on brändätty. Työssä saatuja tuloksia tullaan käyttämään palvelukansion luomisessa.</p> <p>Työn lopputuloksena Paakkola Conveyor Care Servicen tarjoamat palvelut ovat entistä paremmin ja konkreettisemmin esillä sen asiakkaille. Palvelujen tuotteistuksen jälkeen asiakkaiden on helpompi ymmärtää palvelujen sisältö ja arvioida palvelujen tuomia arvoja omiin tarpeisiinsa nähden. Opinnäytetyön lopputuloksena saatiin aikaan myös tuotepaketit, jotka tukevat hyvin Conveyor Care palvelukokonaisuutta.</p>	
Asiasanat: palvelu, tuotteistaminen, tuotteistusprosessi, palvelukonsepti, palveluprosessi.	

## ABSTRACT

### KEMI-TORNIO UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Author:	Joonas Korpi
Title:	Productization of services for Paakkola Conveyor Care Services.
Pages (+appendixes):	58+27
<p>The objective of this thesis was to productize services that Paakkola Conveyor Care Services offers to their customers. The goal of the productization was to create service concepts, the descriptions of service processes and tools that are needed for carrying out the services. The other concrete goal was that on basis of the productized services Paakkola Conveyors is able to create a service folder together with an advertising agency.</p> <p>At first the theory part deals with the growth potential of services and reasons why companies should invest in services. After that the thesis deals with the company's expansion in the service business, the development of a new service strategy and the theory of productization. In the theory of productization the concrete benefits of productization were dealt with and how the productization process proceeds. The purpose of the theoretical part is to give the reader an insight why companies should invest in services, what are the bases for productization and what productization means, why it is done and what kind of benefits are possible.</p> <p>The productization of services that Paakkola Conveyor Care Services offers is made with methods that were described in the theoretical part. In the practical part service concepts, the materials that are needed for carrying out services and the descriptions of service processes were created for Paakkola Conveyor Care Services. To make the services concrete, the services were named. The results of the practical part will be used in creating the service folder.</p> <p>As a result, the services that Paakkola Conveyor Care Services offers are even better and more concretely visible for the customers than before. The benefits for the customers are that after the productization of services it is easier to understand the contents of services and estimate service values in relation to their needs. As a result of the thesis, product packages were made which support well Conveyor Care service complex as well.</p>	
Key words: service, productization, productization process, service concept, service processes.	

## SISÄLLYS

ALKUSANAT .....	2
TIIVISTELMÄ .....	3
ABSTRACT .....	4
1 JOHDANTO .....	7
2 PAAKKOLA CONVEYORS .....	9
2.1 Referenssit.....	9
2.2 Paakkola Conveyor Care Service.....	11
3 PALVELUT KASVUPOTENTIAALINA .....	13
3.1 Case KONE.....	15
3.2 Palvelujen ominaispiirteitä.....	16
4 YRITYKSEN LAAJENTAMINEN PALVELULIIKETOIMINTAAN .....	18
4.1 Uuden palvelustrategian kehittäminen.....	18
4.2 Strategiset lähestymistavat .....	19
4.3 Muutosprosessi.....	22
5 TEOLLISUUSPALVELUT .....	23
5.1 Teollisuuspalvelun rakentuminen .....	23
5.2 Palvelutarjooma.....	23
6 TUOTTEISTAMINEN .....	27
6.1 Palvelun kehittämistyö .....	28
6.1.1 Palvelukonsepti .....	29
6.1.2 Palvelujärjestelmä .....	31
6.1.3 Palveluprosessi .....	32
6.2 Palvelun vakiointi.....	35
6.2.1 Tuotteistamisen asteet .....	36
6.2.2 Toimintatavat ja menetelmät.....	37
6.3 Konkretisointi.....	39
6.4 Seuranta ja mittaus .....	40
7 PAAKKOLA CONVEYORS - CONVEYOR CARE SERVICES .....	43
7.1 Palvelujen kehittämisprosessin nykyinen tilanne.....	43
7.2 Palvelujen kehittämisprosessi kehittelyn jälkeen.....	44
8 PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN .....	47
8.1 Opinnäytetyön käytännön osuus .....	47

8.2 Aloitustilanne .....	48
8.3 Palvelujen tuotteistaminen .....	49
8.3.1 Palvelukuvaukset.....	49
8.3.2 Palveluprosessien kuvaukset .....	49
8.3.3 Työkalut .....	51
8.3.4 Palvelujen konkretisointi.....	53
8.3.5 Palvelupaketit ja palvelukokonaisuus .....	54
8.3.6 Seuranta ja kehitys .....	55
LÄHTEET.....	57
LIITELUETTELO .....	59

## 1 JOHDANTO

Perinteisen valmistustoiminnan avulla ei voi enää saavuttaa kovin merkittävää kilpailuetua. Palveluliiketoiminnasta on muodostunut yrityksille uusi merkittävä kilpailuedun tarjoaja ja tuloksentekoväline. Yleisesti voidaankin todeta, että maailmanlaajuisessa kilpailussa parhaiten pärjäävät yritykset, jotka pystyvät tarjoamaan asiakkailleen parhaimmat kokonaisratkaisut. Hyvin suunnitellut ja tuotteistetut palvelut ja niiden muodostavat palvelukokonaisuudet tarjoavat yrityksille uusia mahdollisuuksia tämän päivän liiketoimintaan.

Tuotteistamisen avulla kehitettävistä palveluista voidaan tehdä kilpailukykyisiä ja kannattavia. Yrityksen tarjoamien palvelujen ollessa sellaisessa muodossa, että asiakkaalla on helppo ymmärtää ne, palvelun myyminenkin helpottuu. Samalla yritys voi tehostaa omaa toimintaansa ja karsia ylimääräisiä kustannuksia. Tuotteistamisesta saadut hyödyt voi nähdä prosessina, jossa oman toiminnan tehostamisen myötä voidaan siirtää resursseja enemmän asiakkaan tarpeisiin. Tehokas ja laadukas palvelu auttaa palvelusuhteiden luomisessa ja sitä kautta yrityksen kannattavuus ja kilpailukykykin paranevat.

Tämän tuotantotalouden insinööriyön toimeksiantaja on Paakkola Conveyors. Tarkemmin Paakkola Conveyor Care Service -liiketoimintayksikkö. Paakkola Conveyor Care Services on muodostettu organisaation uudistuksen yhteydessä ja tulevaisuuden visio on, että Servicen osuus koko yrityksen liikevaihdosta on 30 %. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuotteistaa Paakkola Conveyor Care Servicen asiakkaille tarjoamat palvelut. Tuotteistamisen avulla voidaan ottaa yksi askel kohti tuota tavoitetta. Tavoitteena oli myös se, että tuotteistettujen palvelujen sisällöstä pystytään tekemään erillinen palvelukansio asiakkaille. Palvelukansion luomisessa käytetään mainostoimistoa.

Paakkola Conveyor Care Servicellä on tarvittavat tiedot ja taidot työssä käsiteltyjen palvelujen toteuttamista varten. Palvelut ja niiden sisältö pitäisi tuotteistuksen avulla tuoda asiakkaille konkreettisesti esille. Tarjottaville palveluille pitäisi kehittää palvelukonseptin mukainen sisältö ja ne välttämättömät resurssit, joiden avulla palvelut pystytään toteutetaan. Lisäksi tarjottaville palveluille pitäisi kehittää palveluprosessin kuvaukset.

Aloituspalaverin yhteydessä työn toimeksiantajan kanssa työn sisältöä rajattiin siten, että hinnoittelu jätettiin työn ulkopuolelle. Lisäksi työ rajattiin koskemaan vain Paakko-la Conveyor Care Servicen tarjoamia palveluja.



## 2 PAAKKOLA CONVEYORS

Paakkola Conveyors on perheyritys, joka on perustettu vuonna 1993. Yrityksen juuret ulottuvat aina vuoteen 1978, jolloin Paakkolan Kone ja Metalli Oy:n nimellä toiminut yritys aloitti toimintansa Tervolan Ylipaakkolassa. Nykyään Paakkola Conveyors on modernien ja toimintavarmojen kuljetinjärjestelmien toimittaja kaivos- ja perusteellisuuden tarpeisiin. Yritys työllistää 150 työntekijää, oma henkilöstö ja partner - verkosto mukaan luettuna. Paakkola Conveyors on Tervolan kunnan suurin yksityinen työnantaja ja yrityksellä on Tervolassa kolme toimipistettä. Sen pääkonttori ja kuljettimien tuotantohalli sijaitsevat Tervolan keskustassa. Kolmas toimipiste on alkuperäinen konepaja, joka sijaitsee Ylipaakkolassa. Yrityksellä on toimipiste myös Ruotsissa Haaparannalla. Kuvassa 1. on esitetty Paakkola Conveyorsin logo. (Paakkola Conveyors Oy 2012, 2; EasyPage 2012 Hakupäivä 3.3.2012)



Kuva 1. Yrityksen logo (Paakkolan Conveyors Oy, hakupäivä 3.3.2012)

### 2.1 Referenssit

Paakkola Conveyors on toimittanut kuljettimia ja kuljetinjärjestelmiä erilaisiin kaivos- ja perusteellisuuden tarpeisiin. Paakkolan toimittamien kuljettimien ja kuljetinjärjestelmien laadun ja toimintavarmuuden takeena on pitkäaikainen asiakkaiden kanssa yhteis-

työssä tehty tuotekehitystyö. Osa Paakkola Conveyorsin toimittamia ratkaisuja on oheisessa listassa:

- Talvivaara Oyj, Sotkamo, kuljetinjärjestelmä. Overland-hihnakuuljettimia neljä kappaletta, yhteensä 6 km. Kaksi kappaletta tela-alustaisia 450 m pitkiä ”bridge stacker” – siltakuuljettimia. Kuvassa 2. on esitetty ”bridge stacker” – siltakuuljetin. Kuljetinjärjestelmä on toimitettu lokakuussa 2010.
- Boliden AB, Gällivaara, jauhatusosaston kuljetinjärjestelmä. Kuljetinjärjestelmä on toimitettu toukokuussa 2009.
- Talvivaara Oyj, Sotkamo, kaksi hihnakuuljetinta hienomurskeelle ja kolme hihnapurkainta. Hihnakuuljettimet ja hihnapurkaimet on toimitettu kesäkuussa 2008.
- LKAB, Svappavaara, junanpurkausjärjestelmä. Junanpurkausjärjestelmä on toimitettu syyskuussa 2008.
- LKAB, Gällivaara, maanalaisen hihnakuuljetin jatkaminen – 1000 m tasolla. Hihnakuuljetin on toimitettu kesäkuussa 2008.
- Agnico-Eagle Ltd, Kittilä, kaksi hihnakuuljetinta esimurskatulle malmille. Hihnakuuljettimet on toimitettu tammikuussa 2008.
- LKAB, Kiiruna, hihnakuuljetin ja 140 astetta kääntyvä jakokuuljetin. Hihnakuuljetin ja jakokuuljetin on toimitettu syyskuussa 2007.
- Norcem A/S, Kjöpsvik, Norja, tankopurkain ja kolakuuljetin jätepuuhakkeelle. Tankopurkain ja kolakuuljetin on toimitettu heinäkuussa 2005.
- Outokumpu Chrome, Kemin kaivos, kolme hihnakuuljetinta kromimalmille. Hihnakuuljettimet on toimitettu syyskuussa 2004.
- SMA Svenska Mineral, Tornio, kalkkikivenkäsittelylaitteisto satamasta kalkkitehtaalte. Kalkkikivenkäsittelylaitteisto on toimitettu marraskuussa 2002. (Paakkola Conveyors Oy, hakupäivä 3.3.2012) (Paakkola Conveyors 2011, 6)



Kuva 2. ”Bridge stacker” – siltakuljetin (Paakkola Conveyors Oy, hakupäivä 3.3.2012)

## 2.2 Paakkola Conveyor Care Service

Paakkola Conveyor Care Service -liiketoimintayksikkö on muodostettu Paakkola Conveyorsin organisaation kehittämisen yhteydessä. Conveyor Care Services sijaitsee Tervolan Ylipaakkolassa ja sen päällikkönä toimii Antti Valta. Kuvassa 3. on esitetty Conveyor Care Servicen toimipiste. Conveyor Care Service -liiketoimintayksikön pääasiakkaina ovat kaivos- ja perusteollisuuden asiakkaat. Paakkola Conveyorsin pitkántähtäimen suunnitelmana on, että tulevaisuudessa liikevaihdosta 30 % saadaan Service-palveluista. Paakkola Conveyor Care Servicen tavoitteena on myös olla asiakkaille kokonaisratkaisujen toimittaja, jolta asiakas saa kaiken tarvitsemansa ostamansa ratkaisun elinkaaren ajaksi. (Valta 2012)

Keskeisiä tavoitteita tarjottavissa palveluissa on käytettävyys, turvallisuus ja toimintavarmuus. Conveyor Care Servicen asiakkaille tarjoamat palvelut ovat:

- asennuspalvelut
- kuntoarviopalvelut
- turvallisuusanalyysit
- käyttöönottopalvelut
- elinkaari palvelut

- huoltopalvelut
- varaosapalvelu
- hihna-, rumpujen pinnoitus- ja kumituotepalvelut.



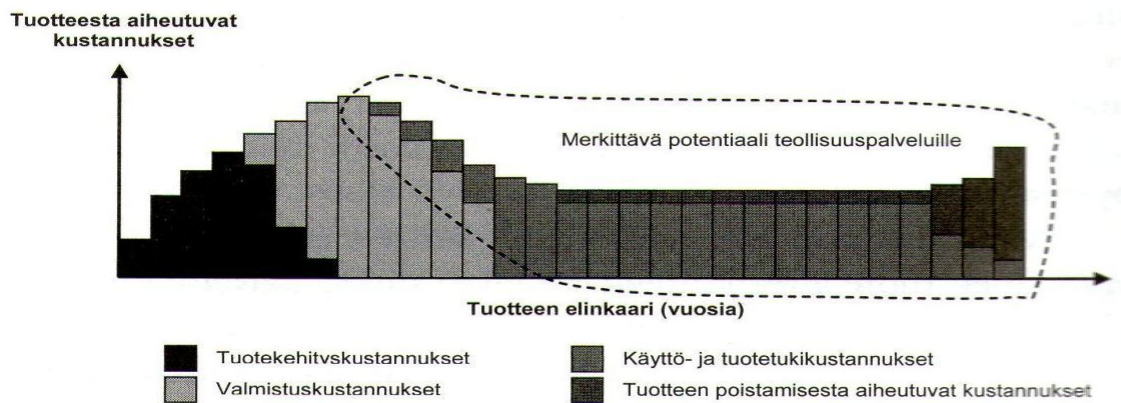
Kuva 3. Conveyor Care Servicen toimipiste

### 3 PALVELUT KASVUPOTENTIAALINA

Palveluista on muodostunut merkittävä uusi kilpailukeino ja tuloksentekeväline. Teollisuusyritysten liiketoiminnan kasvupotentiaali on palveluissa (Teknologiateollisuus 2007, 8). Palveluliiketoimintaan laajentavat teollisuusyritykset näkevät uusia mahdollisuuksia teollisuuspalveluissa. Hyvin suunnitellut teollisuuspalvelut tarjoavat uusia tulonlähteitä, vaativat vähemmän pääomia ja tuottavat yritykselle tasaisemman kassavirran. Suunniteltujen teollisuuspalvelujen avulla voidaan tasapainottaa teollisuustoimialan suhdannevaihteluja. Lisäksi hyvät ja kokonaisvaltaiset palveluratkaisut lisäävät merkittävästi fyysisten tuotteiden kilpailukykyä sekä auttavat luomaan uusia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita ja yhteistyöverkostoja. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 14)

Monilla teollisuuden toiminta-aloilla parhaat voitot saadaan palveluliiketoiminnan avulla. Useat teollisuusyritykset eivät hyödynnä palveluliiketoiminnan tuomia mahdollisuuksia, vaikka valmistamansa tuotteen elinkaaren aikana ostaja todennäköisesti käyttää suhteessa enemmän rahaa tuotteeseen liittyviin palveluihin – jopa moninkertaisesti tuotteen hankintahintaan nähden. (Ojasalo & Ojasalo, 2008, 15)

Fyysisen tuotteen elinkaaren aikana syntyy asiakkaalle kustannuksia. Erilaiset tuotteeseen konkreettisesti liittyvät palvelut muodostavat suuren osan niistä. Tuotteen elinkaaren aikana asiakas käyttää enemmän rahaa tuotteeseen liittyvien palveluiden ostamiseen kuin itse tuotteen ostamiseen. Tuotteen valmistajalla on asiantuntemuksensa ja suunnittelemiensa palveluiden avulla hyvät mahdollisuudet tehdä tuotteen ylläpidosta itselleen merkittävä liiketoiminta. Kuvassa 4. on esitetty tuotteen elinkaaren aikaiset kustannukset ja palveluliiketoiminnan potentiaali. (Ojasalo & Ojasalo, 2008, 17-20)



Kuva 4. Tuotteen elinkaaren aikaiset kustannukset ja palveluliiketoiminnan potentiaali (Ojasalo & Ojasalo, 2008, 20)

Aiempaan tekstiin viitaten palveluliiketoimintaan kannattaa laajentaa useista eri syistä:

#### Taloudelliset hyödyt

- Yrityksen valmistamaa tuotetta tukevat palvelut luovat uusia liikevaihdon lähteitä. Erilaiset palvelut tukevat yrityksen valmistamaa tuotetta ja ne voivat olla huomattavan suuri tulonlähde laitteen elinkaaren ajan.
- Palvelut vaativat vähemmän pääomaa kuin fyysiset tuotteet. Palveluissa on usein myös suuremmat katteet kuin fyysisissä tuotteissa.
- Palveluiden avulla tuotetaan tasaisempi kassavirta, koska fyysisten tuotteiden kysyntä on alttiina taloudellisille sykleille ja kysynnän vaihteluille.

#### Markkinoinnin hyödyt

- Hyvin suunniteltujen palveluiden avulla voidaan lisätä ja kasvattaa asiakastytyväisyyttä sekä vahvistaa asiakkaan luottamusta yritystä kohtaan.
- Palvelut mahdollistavat pitkäkestoisten ja merkittävien asiakassuhteiden luomisen. Kasvamassa määrin asiakkaat haluavat kokonaisratkaisuja fyysisen tuotteen lisäksi.
- Asiakkaiden omaan ydintoimintaan keskittyminen mahdollistaa ja lisää palvelujen ostamista yrityksen ulkopuolelta.

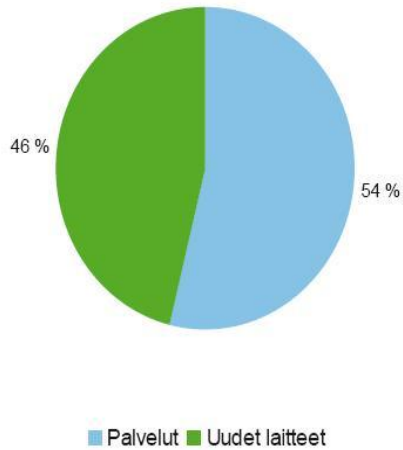
### Strategiset hyödyt

- Palvelujen avulla voidaan kasvattaa teollisuusyrityksen perustuotteen kilpailukykyä ja erottaa sitä muusta tarjonnasta. Erityisesti, jos teknologian ja hinnan avulla on vaikea saavuttaa kilpailuetua.
- Palvelujen avulla pystytään luomaan pysyväisluontaisempaa kilpailuetua. Palveluja on vaikeampi kopioida, koska ne ovat aineettomia luonteeltaan ja ihmiskeiksiä. (Ojasalo & Ojasalo, 2008, 18)

### 3.1 Case KONE

KONE Oyj on monella tapaa hyvä esimerkki siitä, miten palveluiden tuomat mahdollisuudet on käytetty hyväksi ja miten niistä on muodostunut hyvä tuloksetekoväline. KONE tarjoaa asiakkailleen edistyksellisiä hissejä, liukuportaita ja automaattioivia sekä monipuolisia ratkaisuja niiden huoltoon ja modernisointiin. Sen keskeisiä asiakkaita ovat rakennusurakoitsijat, rakennusten omistajat, kiinteistönhallintayhtiöt ja kiinteistöjen kehittämiseen keskittyvät toimijat. (KONE Oyj 2012, hakupäivä 1.3.2012)

Vuonna 2011 KONEen liikevaihto oli 5225 miljoonaa euroa. Liiketoiminnoittain KONEen liikevaihto koostuu uusista laitteista ja palveluista. Uusien laitteiden liikevaihto oli 2395 miljoonaa euroa ja niiden osuus liikevaihdosta oli 46 %. Palveluiden liikevaihto oli 2 830 miljoonaa euroa. Huollon ja modernisoinnin yhteinen osuus liikevaihdosta oli 54 %. Tästä huoltoliiketoiminnan osuus oli 37 % ja modernisoinnin 17 %. Kuvassa 5. on esitetty KONEen liikevaihto liiketoiminnoittain. (KONE Oyj 2012, hakupäivä 1.3.2012)



Kuva 5. KONEen liikevaihto liiketoiminnoittain (KONE Oyj 2012, hakupäivä 1.3.2012)

### 3.2 Palvelujen ominaispiirteitä

Palvelutuotannon määrittelemineen on hankalampaa kuin perinteisen tavaratuotannon. Palvelut on tavallisimmin määritelty perusluonteeltaan aineettomiksi. Palvelut sisältävät usein fyysisiä elementtejä sekä materiaaleja. Varsinainen arvonlisä kuitenkin koostuu yleensä täysin aineettomista elementeistä. Tämä on yksi syy siihen, miksi kysynnän vaihteluihin sopeutuminen ja palvelujen kapasiteetin hallinta tuottaa yrityksille ongelmia. Aineettomaan luonteensa vuoksi palvelujen patentointi on vaikeaa, mistä johtuen kilpailijat voivat reagoida nopeasti ja kopioida palveluidean omaan käyttöönsä. Verrattuna esimerkiksi fyysiseen tuotteeseen tai laitteeseen, aineettomuuden yksi merkittävimmistä haasteista on myös se, että palvelua on vaikea etukäteen viestiä ja konkretisoida ostopäätöstä tekeväälle asiakkaalle. Vaikeus korostuu siinä vaiheessa, jos asiakkaalla ei aikaisempaa kokemusta tarjolla olevasta palvelutyypistä tai itse yrityksestä. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 1991, 4; Ojasalo & Ojasalo 2008, 21)

Verrattuna fyysisten tuotteiden tuotantoon, palveluja on luonnehdittu myös siten, että palvelujen tuottajat ja kuluttajat ovat enemmän yhteydessä toisiinsa. Palvelujen niin sanottu heterogeenisyys johtuukin siitä, että palvelujen tuotannossa on mukana useita eri osapuolia. Palvelujen tuotannossa ovat yhtäläillä mukana niin palveluyrityksen henkilöstö, asiakas itse, muut asiakkaat kuin palveluyrityksen mahdolliset alihankkijatkin. Palveluja ei yleensä voi varastoida fyysisiin tuotteisiin verrattuna. Palvelun tuotanto ja kulutus tapahtuvat enemmän tai vähemmän samanaikaisesti. Sen sijaan tavaroiden ja



laitteiden kohdalla ensin tapahtuu tuotanto, sen jälkeen myynti ja lopuksi kulutus. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 1991, 4; Ojasalo & Ojasalo 2008, 21-22)

#### 4 YRITYKSEN LAAJENTAMINEN PALVELULIIKETOIMINTAAN

Toiminnan laajentaminen palveluliiketoimintaan ja palveluyrityksenä oleminen tarkoittaa yrityksen kannalta sitä, ettei se enää toimita asiakkailleen pelkästään fyysisiä tuotteita. Fyysisten tuotteiden lisäksi se tarjoaa kokonaisvaltaisia arvoa tuottavia prosesseja, mukaan lukien resurssit kuten fyysiset tuotteet, ihmiset, järjestelmät ja tiedot – jotka vuorovaikutuksessa keskenään asiakkaiden ja resurssien kanssa tehostavat asiakkaiden prosesseja enemmän. Toiminnan avulla arvoa luodaan myös asiakkaan liiketoimintaprosessiin. (Apilo, Grönroos, Helle, Hyötyläinen, Korhonen, Malinen, Piispa, Ryynänen, Salkari & Tinnilä 2007, 32 – 33)

Business to business -markkinoilla asiakkaan liiketoimintaprosessiin vaikuttaminen positiivisesti sekä tulojen että kustannusten osalta edellyttää asiakkaan tuotantoprosessin ydinprosessien tukemisen lisäksi myös muiden prosessien tukemista. Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi asiakkaan varastotoiminta, korjaus- ja huoltotoiminta, ad hoc- ja perustuotetiedon tarve, maksujen ja kustannusten hallinta, laatuongelmien ja virheiden hallinta. (Apilo ym. 2007, 32 – 33)

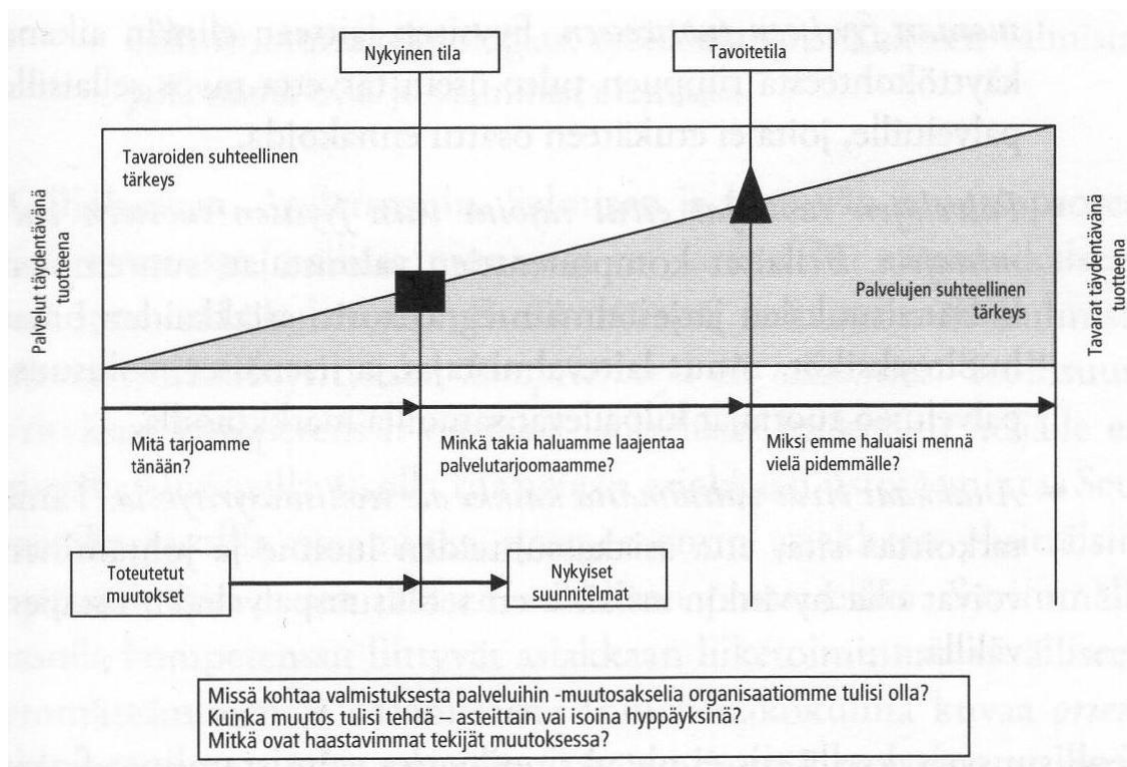
Teollisuuspalvelujen avulla yritys voi kehittää omaa strategiaansa ja kilpailuvoimaansa markkinoilla. Teollisuusyrityksen laajentaessa toimintaansa palveluliiketoimintaan on sen kiinnitettävä huomiota erilaisiin kysymyksiin, jotta muunnos voisi tapahtua menestyksellisesti. Ennen kuin tyydyttyvät vastaukset on löydetty, yrityksellä ei voi olla strategiaa palveluyrityksenä toimimiseen. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 25–26; Apilo ym. 2007, 32 – 33)

##### 4.1 Uuden palvelustrategian kehittäminen

Teollisuusyrityksen laajentuminen valmistustoiminnasta palveluliiketoimintaan tapahtuu tiettyjen vaiheiden kautta tietyille tasolle. Yrityksen kannalta on tärkeää, että se osaa hallita muunnosprosessin vaiheita ja päättää, mille tasolle se haluaa siirtyä tai jäädä. Yrityksen on ratkaistava millaisen valmistuksen ja palveluliiketoiminnan yhdistelmän yritys kykenee ja haluaa muodostaa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 25)

Teollisuuspalvelujen strategian kannalta on tärkeä löytää ja hyödyntää sellaisia palvelutoimintoja, joita varten yrityksellä on jo olemassa tai joita varten se pystyy kehittämään ainutlaatuista osaamista. Osaaminen voidaan joko tuottaa itse tai ulkopuolisen avulla. Tärkeää on kuitenkin se, että palvelun tuottamista varten saadaan paras mahdollinen osaaminen. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 25-26)

Teollisuusyrityksen laajentaessa toimintaansa valmistustoiminnasta palveluliiketoimintaan, on sen tärkeää ymmärtää ja suunnitella strategisia muutosta arvoketjussa, joka muunnokseen liittyy. Yleisellä tasolla muutokseen liittyvää strategista päätöksentekotilannetta voidaan havainnollistaa kuvan 6. avulla. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 26)



Kuva 6. Teollisuusyrityksen muutos valmistuksesta palveluihin. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 27)

#### 4.2 Strategiset lähestymistavat

Teollisuusyritykset jotka pyrkivät palveluliiketoimintaan joutuvat pohtimaan toimintansa päämääriä, toimintamalleja ja niiden saavuttamista. Jotta tietty päämäärä saavutettaisi-

siin, joutuu yritys tulkitsemaan erilaisia kehityssuuntia ja polkuja. Yritykselle uusia haasteita antaa toimintaympäristö ja sen muutokset. Yritys joutuu sopeutumaan niihin tai se voi käyttää toimintaympäristön muutoksia hyväksi toimintansa uudistamiseksi ja laajentamiseksi. On kuitenkin hyvä muistaa, että toimintaympäristön ja yrityksen välisessä suhteessa ei ole vain toiseen suuntaan vaikuttava riippuvuus. Yritys voi itse määrittellä itselleen sopivan toimintaympäristön. Määrittelemällä toimintaympäristönsä ja toimintamallinsa toimintavarmuutensa rajaamiseksi, teollisuusyritykset voivat siis päätyä erilaisiin palvelumalleihin. Tärkeää on, että valittu palvelumalli sopii ja on luonteenomainen liiketoimintakonseptille. (Apilo ym. 2007, 16)

Palveluliiketoiminnan strategiset lähestymistavat voidaan jakaa kolmeen erilaiseen lähestymistapaan, joilla kaikilla on omat piirteensä. Lähestymistavat ovat: toimintalähestymistapa, asiakaslähestymistapa sekä arvoverkostolähestymistapa. Eri lähestymistapojen avulla halutaan viestittää ja korostaa palveluliiketoiminnan kiteytymistä siihen, miten maailma ja yritystoiminnan kehityskysymykset nähdään. Onkin hyvä esittää kysymys: ”Onko yhdentekevää, mistä näkökulmista palveluliiketoimintaan ollaan pyrkimässä?” Varmuudella voidaan sanoa, että ei ole vain yhtä ja ainoata tapaa miten palvelujen osuutta lisätään liiketoiminnassa. Se on kuitenkin varmaa, että käyttipä yritys mitä vaihtoehtoa tahansa, sen on lisättävä innovatiivisuuttaan ja kehityskykyään. Ne ovat tärkeässä roolissa, jotta yritys pystyy uusimaan ja kehittämään liiketoimintamallejaan, joissa palvelu- ja elinkaarimallit ovat entistä keskeisemmässä asemassa. (Apilo ym. 2007, 16–18)

Palveluliiketoiminnan strategisilla lähestymistavoilla on suurempi ero kuin ajatellaan olevan. Lähestymistavat koskevat niitä perusteita, joilla yritys suhtautuu tulevaisuuteen, miten se varautuu siihen sekä miten se jäsentää kehitys- ja innovaatiotoimintansa. Tähän liittyy läheisesti näkemys siitä, mistä kasvua aiotaan hakea. Yrityksellä on tarpeen ja hyvä olla uskottava näkemys sekä strateginen kehityssuunnitelma siitä, miten se tulee etenemään palveluliiketoiminnan suhteen. Uskottavat näkemykset ja strategiset kehityssuunnitelmat eivät yksin takaa muutoksen toteutusta. Suoraviivainen eteneminen ei auta muuttuvissa toimintaympäristöissä, vaan eteneminen on tehtävä kokeilujen ja kokemusten analysoinnin avulla. (Apilo ym. 2007, 18)

### Asiakkuuslähestymistapa

Asiakkuuslähestymistavalle on ominaista, että se perustuu käsitykseen minkä mukaan strategisella suunnittelulla on rajansa. Siinä tulevaisuus ymmärretään avoimeksi ja epävarmaksi. Yrityksellä on useita mahdollisuuksia ja kehityspolkuja, jotka se voi toteuttaa. Keskeisessä osassa ovat keskipitkän tai jopa pitkän tähtäimen kehitysprojektit, joiden avulla tavoitellaan muutoksia organisaatioon ja pyritään avaamaan uusia mahdollisuuksia palvelutoiminnassa. Strategisessa suunnittelussa sen sijaan keskitytään lyhyen tähtäimen toimintaan. (Apilo ym. 2007, 20)

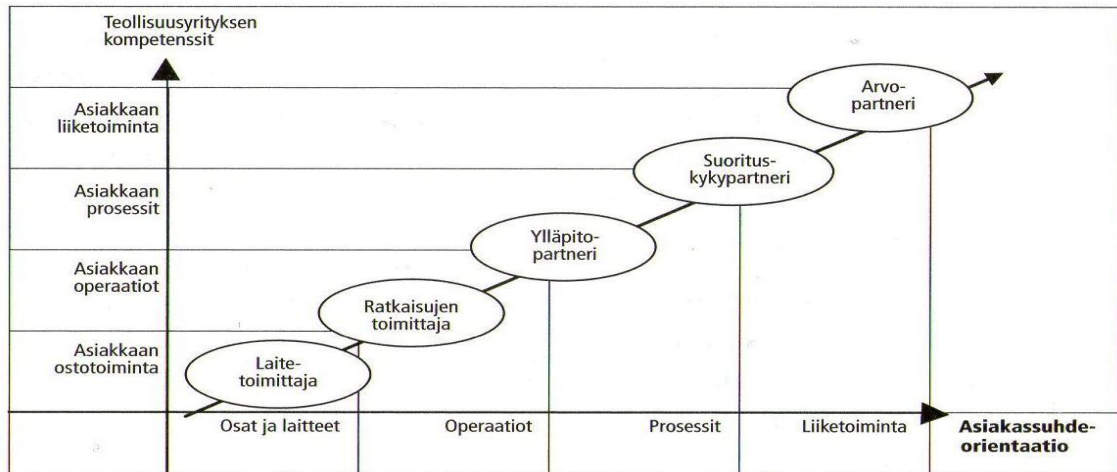
Asiakkuuslähestymistävän toiminnan ytimenä ovat suhteet, joita yrityksellä on, ja joita se voi tulevaisuudessa hyödyntää toiminnassaan ja sen tehostamiseksi. Lähestymistavassa toiminnalliset prosessit kytkeytyvät verkostoprosesseihin ja arvonluontiprosesseihin. Yksi näkökulmista on asiakkaan toiminnan elinkaariajattelu. Verkosto puolestaan luo palveluja, jotka kattavat eri vaiheet elinkaaresta. Merkittävä arviointikriteeri on yrityksen kyky mobilisoida, johtaa ja käyttää resursseja, joista suurin osa voi olla verkostoissa. (Apilo ym. 2007, 20)

Suhteet kilpailuun ja asiakkaisiin nojautuvat kahdensuuntaiseen toiminnalliseen näkemykseen. Perustana on asiakkaiden ymmärtäminen, asiakas nähdään toiminnan ja sen kehittämisen lähteenä. Asiakkaiden tarpeita sekä asiakkaiden toimintaympäristön kehitystä koskevia tietoja ylläpidetään asiakkuuden ylläpitojärjestelmien avulla. Ylläpitojärjestelmät on luotu tukemaan yrityksen eri toimintojen tarpeita ja niiden yhteistoimintaa. Voidaankin todeta, että kyseinen kehitysmalli perustuu asiakasratkaisujen muodostamiseen ja asiakkaan palvelemiseen kokonaisratkaisujen avulla. (Apilo ym. 2007, 20–21)

Potentiaalinen kasvumalli asiakkuuslähestymistavassa kytkeytyy verkostojen laajentamiseen sekä tiedon ja tietämyksen järjestelmälliseen vaihtamiseen verkoston jäsenten kesken. Tällöin kyseessä on uuden luomista sekä totuttujen ajatus- ja toimintatapojen muuttamista. Se edesauttaa uusien tuote- ja palvelukonseptien luontia ja toteutusta. (Apilo ym. 2007, 21)

### 4.3 Muutosprosessi

Eräässä muutosprosessia kuvaavassa mallissa muunnosta on tarkasteltu samanaikaisesti kahden näkökulman avulla. Ensimmäinen tarkastelunäkökulma kuvaa teollisuusyrityksen osaamista ja toinen tarkastelunäkökulma asiakassuhdeorientaatiota. Kyseinen malli on esitetty 7. kuvan avulla. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 29)



Kuva 7. Muutosprosessi ja sen tasot. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 30)

Ensimmäisessä näkökulmassa teollisuusyrityksen osaaminen on jaettu neljälle eri tasolle. Alimmalla tasolla asiakkaan ostotoiminta tunnetaan. Seuraavilla tasoilla yrityksen osaaminen syvenee ensin asiakkaan yksittäisiin operaatioihin ja sen jälkeen prosesseihin. Syvimmällä tasolla yrityksen osaaminen liittyy syvälliseen asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 29)

Toisessa näkökulmassa myös orientoituneisuus on jaettu neljälle eri tasolle. Ensimmäisellä tasolla asiakkaalle toimitetaan esimerkiksi laitteita, osia ja niihin liittyviä palveluja. Seuraavien tasojen kautta asiakassuhteen orientaatio siirtyy operaatioiden ja prosessien kautta asiakkaan liiketoimintaan. Prosessin eri tasoilla olevat teollisuusyritykset ovat: laitetuottajia, kokonaisratkaisujen toimittajia, ylläpitopartnereita, suorituskyky-partnereita ja arvopartnereita. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 29)

## 5 TEOLLISUUSPALVELUT

### 5.1 Teollisuuspalvelun rakentuminen

Monesti teollisuusyrityksissä palvelut ajatellaan fyysisen tuotteen lisinä ja toimintoina jotka ovat pakollisia käyttöönoton kannalta. Teollisuusyritykset ovat mukana tuotetukseen liittyvissä toiminnoissa, jotka konkreettisesti liittyvät fyysisen tuotteen myyntiin. Ne usein luvataan kuitenkin myyntineuvotteluissa maksutta asiakkaalle, jotta fyysinen tuote saataisiin myytyä. Todellisuus on kuitenkin se, että teollisuusyrityksen ydintuotteeseen liittyvissä tukipalveluissa piilee huomattava liiketoimintapotentiaali. Palvelutuotteiden rakentaminen ja palveluliiketoimintaan laajentaminen vaativat ajattelutavan muutosta, jossa palveluja aletaan arvostaa sekä aletaan miettiä tehokkaita keinoja niiden myymiselle, tuotannolle ja laskuttamiselle. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 32-35)

Alkuperäisvalmistajalla on luonnollisesti selkeä kilpailuetu tuotetukseen liittyvillä markkinoilla. Kilpailuetua vahvistaa esimerkiksi se, että alkuperäinen valmistaja tietää täsmälleen ja tarkasti miten, missä ja millaista sovellusta varten kyseinen tuote on alun perin valmistettu. Valmistajalla on myös vankka tieto siitä, millaiset varaosat ja tuotemuutokset sopivat parhaiten käytön aikana ilmeneviin ongelmiin ja tarpeisiin. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 33)

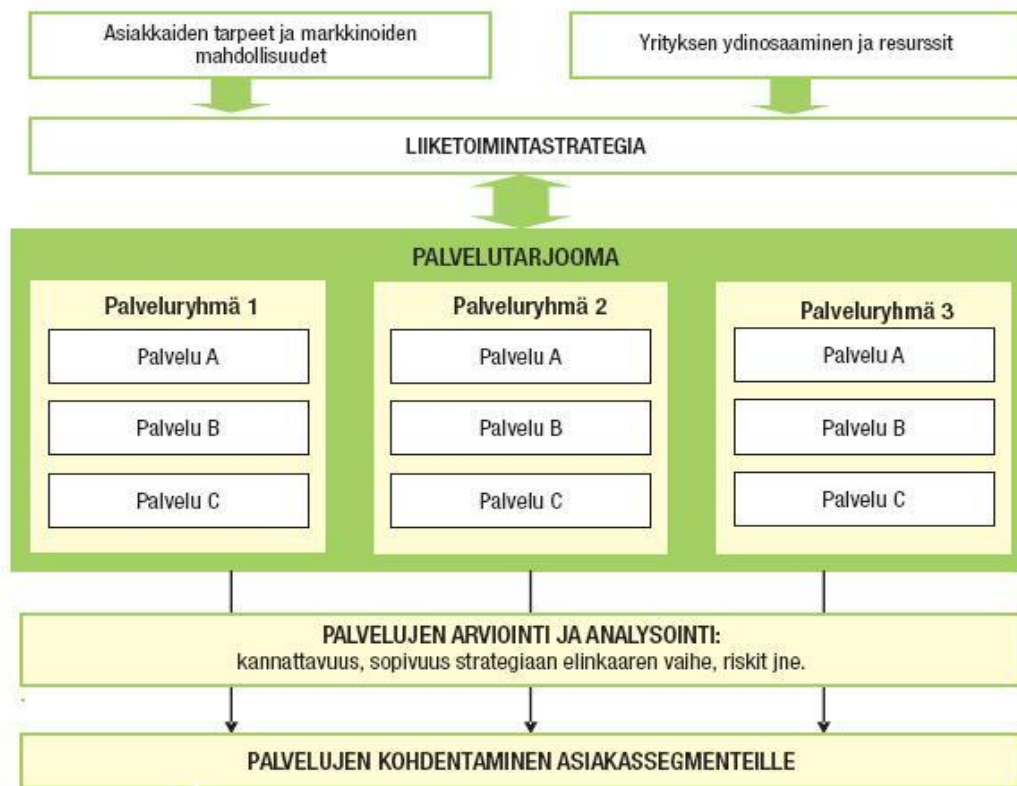
Tuotetukseen liittyvää liiketoimintapotentiaalia voidaan arvioida tarkastelemalla ja tutustumalla kaikkiin niihin toimintoihin ja kustannuksiin, jotka liittyvät tuotteen elinkaareen. Tuotteen elinkaareen aikana tuotteeseen kiinteästi liittyvät kustannukset ja toiminnot muodostavat kokonaispotentiaalın tuotetukseen liittyvälle liiketoiminnalle. Tämä sisältää muun muassa myynnin, käyttöönoton, kunnossapidon, operoinnin, koulutukset ja after sales -palvelut. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 34)

### 5.2 Palvelutarjooma

Palvelutarjooman määrittäminen on palvelujen kehityshankkeiden perustana. Mitä palveluja tarjotaan ja mitä palveluja pitäisi tarjota, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan? Yleisesti palvelutarjoomalla tarkoitetaan yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuutta.

Yrityksen tarjoamien palvelujen kokonaisuuden kuvaamisen ja arvioimisen avulla saadaan selvä käsitys siitä, minkälaisista palveluista yrityksen liiketoiminta arviointihetkellä koostuu. Palvelujen kehityshanketta ohjaamaan voidaan määritellä yrityksen tavoitteellinen palvelutarjooma, johon se pyrkii esimerkiksi kolmen vuoden kuluessa. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 7)

Palvelutarjooman kuvaaminen ei välttämättä ole helppoa. Monesti palvelut on hyvä ryhmitellä esimerkiksi jonkin prosessin, osaamisen tai asiakasryhmän ympärille viestintään ja organisoiminnin tueksi. Palvelujen kehittämisen tueksi kannattaa palvelutarjooma kuvata asiakkaan näkökulmasta. Tällä tavalla voidaan arvioida tehokkaammin kokonaisuuden vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin. Lisäksi palveluista on helpompi kertoa asiakkaille, kun ne on rakennettu asiakashyötyjen eikä yrityksen omien prosessien mukaan. Kuvassa 8. on esitetty esimerkki palvelutarjooman analysoinnista. (Jaakkola ym. 2009, 7-9)



Kuva 8. Esimerkki palvelutarjooman analysoinnista. (Jaakkola ym. 2009, 9)



Palvelutarjooman kartoituksen jälkeen sitä kannattaa arvioida yksittäisten palvelujen ja kokonaisuuden näkökulmasta katsottuna sekä vertailla strategisesti asetettuun tavoitteeseen. Arvioinnin ensisijainen tarkoitus on havaita miten nykyisiä ja uusia palveluja pitäisi kehittää. Vertailun tarkoituksena taas on suunnan antaminen kehitystyölle. Ennen kuin mittava kehitystyö aloitetaan, kannattaa uutta palveluideaa arvioida kriittisesti ja miettiä sen pohjaksi muun muassa seuraavia asioita strategisten sopivuuksien, kannattavuuden, markkinoiden ja kehitystyön vaatimusten suhteen:

- Mitä hyötyjä asiakas kutakin palvelua ostaessaan tavoittelee?
- Miten palvelut vastaavat ja tyydyttävät asiakkaiden tarpeet?
- Miten asiakkaiden tarpeet kehittyvät tulevaisuudessa?
- Kuinka hyvin palvelut sopivat yrityksen strategiaan ja laadittuihin tavoitteisiin?
- Onko tarjoama puutteellinen? Puuttuuko siitä jokin asiakassegmentti tai palvelu?
- Mitä osaamista ja resursseja palvelujen tuottaminen vaatii?
- Hankitaanko tietty osaaminen yrityksen ulkopuolelta?
- Kuinka kannattavaa ja tehokasta kunkin palvelun tuottaminen on?
- Miten palvelujen kysyntä on kehittynyt?
- Kuinka pitkä tietyn palvelun odotettu elinkaari on?
- Millaiset palvelujen tämänhetkiset tilanteet ovat?
- Mitä mahdollisuuksia markkinoilla on ja miten ne kehittyvät tulevaisuudessa?
- Kannattaisiko palvelutarjoamaa laajentaa, kehittää ja tuottaa yhdessä kumppaneiden avulla?
- Miten erotutaan muiden kilpailijoiden tarjoamista palveluista?
- Millaisia riskejä palveluihin liittyy?
- Millainen vaikutus palvelulla on yrityksen tavoittelemaan kasvuun ja kilpailukyvyyn kannalta? (Jaakkola ym. 2009, 7-10)

Yrityksen palvelutarjooman tulisi olla riittävä ja kannattava tulevaisuutta ajatellen. Yrityksen on tärkeää ymmärtää ja ennakoida palvelujen myynissä ja tuloksellisuudessa tapahtuvia muutoksia, vaikka palvelujen elinkaarien vaiheiden kestoa onkin vaikea arvioida. Elinkaariajattelulla ei välttämättä tarkoiteta sitä, että yrityksen täytyy uusia tarjoamansa palvelut tietyin väliajoin. Sen sijaan tarkoituksena on uudenlaisten ideoiden

jatkuva kehittäminen ja se, että palvelutarjoomassa on aina myös elinkaaren alkuvaiheessa olevia palveluja. (Jaakkola ym. 2009, 8)

Yrityksen palvelutarjooman tulisi kehittyä ensisijaisesti markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden mukaan sekä niitä ennakoiden. Palvelutarjooman arviointi kannattaa tehdä säännöllisesti. Arviointi on keskeisessä roolissa, jotta jatkuvaa palvelujen kehitystyötä voidaan ohjata sekä tunnistaa mittavimpien kehityshankkeiden tarpeet. Arviointityön tuloksena voidaan havaita palvelutarjooman laajennuksen tarve kehittämällä täysin uusia palveluja. Uusia ideoita voi syntyä myös normaalin liiketoiminnan ohessa erilaisten lähteiden toimesta. Tällaisia lähteitä voivat olla esimerkiksi: oma henkilöstö, asiakkaat, kilpailijat ja yhteistyökumppanit. Uusia palveluita ideoidessa tulee huomioida, että uusien palveluideoiden tulee sopia yrityksen laajempaan strategiseen tavoitteeseen ja määriteltyyn tavoitteeseen. (Jaakkola ym. 2009, 8-9)

## 6 TUOTTEISTAMINEN

Palvelujen systemaattisen kehittämisen tavoitteena on luoda kilpailukykyistä, kannattavaa kasvua ja innovatiivista liiketoimintaa, minkä avulla on mahdollisuuksia menestyä myös kansainvälisillä markkinoilla. Globaalissa kilpailussa on entistä hankalampaa erottautua pelkkien teknisten ratkaisujen avulla. Tuoteorientoituneen mallin rinnalle on välttämätöntä kehittää ja rakentaa palvelutoimintaa, jotta liiketoiminta laajenisi uusille alueille. (Jaakkola ym. 2009, 3)

Erään tuotteistusprosessin pääpiirteet on esitetty kuvassa 9. Perusajatuksena on uuden palvelun kehittäminen, sen tuominen markkinoille ja sen saaminen kilpailukykyiseksi (KAJAK 2009, hakupäivä 3.3.2012). Tuotteistusajattelu perustuu tavoitteeseen, missä yrityksen palvelutarjooma on sellaisessa muodossa, että asiakkaalla on helppo ymmärtää se ja tehdä ostopäätös. Tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun luomiseksi tarvittavien toimenpiteiden määrittelemistä, sekä palvelun muodostaman kokonaisuuden konkretisointia asiakkaalle. Sen avulla asiakas voi muodostaa selkeän kuvan siitä mitä on ostamassa. Asiakas voi helpommin tarkastella tuotteistetun palvelun sisältöä omien tarpeidensa valossa, vastaavasti kuten esimerkiksi fyysisen esineen toimintaa voi tarkastella ja testaila. Tuotteistuksen tavoitteena on myös konkretisoida asiakasarvoa ja huolehtia siitä, että kehitelty ja määritetty palvelutarjooma kohtaa asiakkaiden tarpeet. Toisaalta tuotteistamisen tarkoituksena on myös vähentää kustannuksia ja tehostaa yrityksen sisäistä toimintaa. (Lehtimäki, Malinen, Salo, Simula 2009, 21,25)

Tuotteistamisprojektin laajamittaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi:

- Asiakastyytyväisyyden parantaminen
- Palvelun laatuvaihtelujen vähentäminen
- Palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottuminen
- Palvelun kannattavuuden parantaminen
- Kasvun lisääminen
- Yrityksen tehokkuuden ja kokonaiskannattavuuden parantaminen (Jaakkola ym. 2009, 6)

Tuotteistamista voidaan hyödyntää uuden palveluidean kehittämisessä toistettavaksi palvelukonseptiksi tai jo olemassa olevien palvelujen tehostamisessa ja laadun paranta-

misessa. Tuotteistamisen keskeisinä tavoitteina on parantaa yrityksen kilpailukykyä palvelun määrittelyn, vakioinnin, systematisoinnin ja konkretisoinnin avulla. Toiminnan systematisointi ja konkretisointi helpottaa erityisesti palvelun myyntiä ja markkinointia ja vähentää palvelun kehittämiseen ja tuottamiseen liittyvää epävarmuuksia ja ylimääräisiä kustannuksia. Asiakkaan näkökulmasta tuotteistaminen konkretisoi palvelua ja sen tarjoamaa lisäarvoa ja tekee palvelun arvioimisesta ja ostamisesta helpompaa. (Jaakkola ym. 2009, 5)

Tuotteistamisprosessista on olemassa erilaisia malleja. Palvelun kehittäminen ei välttämättä ole lineaarinen prosessi. Jokainen yritys kuitenkin suunnittelee ja toteuttaa palvelun kehittämishankkeensa omista lähtökohdistaan riippuen. Yksi palveluliiketoiminnan kehittämistä kuvaava malli on esitetty kuvassa 9. (Jaakkola ym. 2009, 5)



Kuva 9. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla. (Jaakkola ym. 2009, 5)

Palvelun tuotteistus on valmis, kun palvelulle on määritelty nimi, sisältö, hinta, sen tarjoama arvo asiakkaalle ja yrityksen sisällä tiedetään kaikki toimenpiteet ja resurssit joita tarvitaan palvelun tuottamista ja toteuttamista varten. (Lehtimäki ym. 2009, 21)

## 6.1 Palvelun kehittämistyö

Yrityksen liiketoimintastrategia on palvelujen kehittämisen lähtökohtana. Näkemys siitä, miten yrityksen osaaminen ja resurssit saadaan parhaiten kohdistettua toimialan tarjoamiin mahdollisuuksiin siten, että saavutetaan kasvua ja kannattavuutta palveluliiketoiminnan avulla. (Jaakkola ym. 2009, 3)

Yrityksen toimintaa määrittäviä kysymyksiä ovat:

- Millaisia asiakkaita ja asiakassuhteita yritys tavoittelee?
- Millaisia tuotteita ja palveluja yritys tarjoaa ja miten ne tuotetaan?
- Mikä on tuotekehityksen ja erikoistumisen aste? (Jaakkola ym. 2009, 3)

Menestyksellä palveluliiketoiminta edellyttää ammattitaitoista osaamista niin palveluiden kehittämisen ja toteuttamisen, asiakkaiden ymmärtämisen kuin toimialankin suhteen. Strategisia valintoja tehtäessä tulisi hankkia tietoa asiakkaiden tarpeista, toimialan olosuhteista ja trendeistä sekä kilpailijoista. Palvelujen kehittäminen, toteuttaminen ja tuottaminen ovat lisäksi sidoksissa yrityksen osaamiseen ja resursseihin. (Jaakkola ym. 2009, 3)

Palvelujen kehittämisen tarkoituksena voi olla uudenlaiset palvelut tai eritasoiset uudistukset jo olemassa oleviin palveluihin. Kohteena voi olla esimerkiksi:

- Yrityksen aikomus laajentaa palveluliiketoimintaan
- Nykyisen palvelun parannus tai tyylin ja ilmeen muutos
- Uusi palvelu olemassa olevaan tai uuteen tarpeeseen (Jaakkola ym. 2009, 3)

Palveluiden laajamittainen kehittämistyö alkaa sen jälkeen, kun ideoiden joukosta on valittu ne jotka aiotaan toteuttaa. Kehitettäväksi valittujen palveluiden tuotteistaminen alkaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyillä, kuten mikä on palvelun sisältö, käyttötarkoitus ja miten se toteutetaan? Palvelujen kehittämisvaiheita tarkastellaan kolmen osa-alueen: palvelukonseptin-, palvelujärjestelmän- ja palveluprosessin kehittämisen avulla. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 215; Jaakkola ym. 2009, 11)

### 6.1.1 Palvelukonsepti

Palvelukonsepti kertoo oleellisesti yrityksen toiminnasta. Palvelukonseptin tarkoituksena on määrittää mitä hyötyä ja arvoa palvelun on tarkoitus tuottaa asiakkaalle. Se sisältää kuvauksen siitä, mitä asiakkaan tarpeita on tarkoitus tyydyttää ja millaisilla toimintatavoilla, mekanismeilla ja tehtävien sarjoilla palvelutapahtuma toteutetaan. Yrityksen

kannalta on tärkeää ymmärtää, mitä aineellista tai aineetonta hyötyä asiakkaat oikeastaan tavoittelevat palvelun avulla. Ymmärryksen avulla palvelun sisältö ja toteuttamistapa voidaan suunnitella asiakkaalle arvoa tuottavaksi. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 215; Jaakkola ym. 2009, 11)

Eri asiakkaat haluavat tyydyttää tarpeensa eri tavoin tärkeysjärjestyksestä riippuen. Asiakkaat odottavat palvelujen olevan toimivia ja laadukkaita. Yrityksen tarjoaman palvelun sisältö voidaan konkreettisesti jakaa tarjottavaan ydinpalveluun ja sitä tukeviin tuki- ja lisäpalveluihin. Ydinpalvelu on tarjottavan palvelun tärkein ominaisuus mikä vastaa asiakas tarpeisiin ja miksi asiakas lopulta ostaa sen. Tukipalvelut taas ovat ydinpalvelun käytettävyyden kannalta välttämättömiä oheispalveluja ja lisäpalvelut puolestaan rahanarvoisia asiakkaalle myytäviä etuuksia, jotka antavat asiakkaalle enemmän valinnan mahdollisuuksia. Usein hyvin menestyviä ja heikommin menestyviä palvelun tarjoajia erottaa ydinpalveluun liittyvien tuki- ja lisäpalvelujen laatu ja toimivuus. Ydinpalvelun ostaminen aiheuttaa tiettyjä sekundääritarpeita, joita tyydyttämään tarvitaan erilaisia tukipalveluja. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 215–216; Jaakkola ym. 2009, 10–11)

Palvelukonseptia kehittäessä täytyy huomioida ja ymmärtää, että kehittämisen kohteena olevat palvelut ovat yksi osa yrityksen laajempaa kokonaisuutta. Ydinpalveluun ja siihen kuuluvien lisä- ja tukipalvelujen muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan laajemmin palvelupaketiksi. Kuvassa 10. on esitetty palvelupaketin sisällön määrittelyä. Palvelupaketin sisällön määrittäminen auttaa asiakasta ymmärtämään palvelun sisällön, vähentää sen ostamiseen liittyviä riskejä ja helpottaa suurempien kokonaisuuksien myymistä. Palvelujen kehitysvaiheessa yrityksen on huomioitava, että useat ydinpalveluun liittyvät tukitoiminnot ovat sellaisia, jotka asiakas olettaa automaattisesti olevan tarjolla ja käytettävissä. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 216; Jaakkola ym. 2009, 11–13)



Kuva 10. Palvelupaketti. (Jaakkola ym. 2009, 12)

### 6.1.2 Palvelujärjestelmä

Palvelujärjestelmä sisältää ne välttämättömät resurssit, joita tarvitaan palvelukonseptin toteuttamista varten. Välttämättömiä resursseja ovat henkilöstö, asiakkaat, fyysiset ja tekniset resurssit sekä organisaatio. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 216)

Asiakkaan silmissä henkilöstö nähdään usein palveluorganisaation avainresurssina. Asiakkaan kokema palvelun toimivuus ja laatu riippuvat suuresti palveluhenkilökunnan toiminnasta, osaamisesta, sitoutumisesta ja käyttäytymisestä. Henkilökunnan tulee olla kokeneita ja ammattitaitoisia. Pelkkä kokemus ja ammattitaito eivät kuitenkaan riitä, vaan henkilökunnan pitää olla myös sitoutunut. Henkilökunnan sitoutuminen voidaan saavuttaa hyvällä työmotivaatiolla ja sillä, että työntekijät pitävät työstään ja viihtyvät työyhteisössä. Henkilökunnan kouluttaminen ja erilaisten kannustejärjestelmien kehittäminen ovat myös tärkeä osa uuden palvelun kehittämistä. Henkilökunta ei ole avainasemassa ainoastaan palvelun laadun suhteen. Se on avainasemassa lisäksi toiminnan kustannusten suhteen. Kustannustehokkuuden näkökulma henkilöstön suhteen kannattaa ottaa huomioon uusia palveluja kehittäessä. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 216-217)

Palvelujärjestelmän toinen tärkeä kokonaisuus ovat asiakkaat. Asiakkaiden tunteminen ja ymmärtäminen ovat tärkeässä asemassa. Asiakassuhteiden, luottamuksen ja asiakkaan

kokeman laadun rakentamisen perustana on markkinointi. Jotta markkinoinnin yhteydessä voitaisiin antaa oikeanlaisia lupauksia, on ylhäältä ymmärrettävä asiakkaan tarpeet sekä oma kyky lupauksien täyttämiseen. Asiakkaan tunteminen teollisuuspalveluisissa pitää sisällään teknisen tiedon asiakkaan käyttämästä tuotteesta tai laitteesta, mutta siihen liittyy lisäksi toimintaprosessien, asiakkaan asiakkaiden ja liiketoiminnan kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Uutta palvelua kehittäessä pitää ottaa huomioon asiakas-kontaktien suunnittelu. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 217)

Kolmas tärkeä osa palvelujärjestelmän suunnittelussa on tekniset ja fyysiset resurssit. Teknisen kehityksen seuraaminen sekä uuden teknologian hyödyntäminen edistää kilpailukykyä ja on usein välttämätöntä palvelun kilpailukyvyn kannalta. Uusi teknologia ei ole palveluja kehittäessä kuitenkaan itseisarvo vaan välinearvo. Sen avulla kannattaa pyrkiä saavuttamaan esimerkiksi parempaa asiakkaan kokemaa laatua, luottamusta, imagoa ja kustannustehokkuutta. Teknologia ja fyysiset resurssit tuovat mukanaan mahdollisuuksia ja rajoitteita palveluille. Palvelujen kehittämisessä on tärkeää huomata teknologian mukanaan tuomat potentiaaliset hyödyt ja rajoitteet sekä pyrkiä maksimoimaan hyödyt ja minimoimaan rajoitteet. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 218)

Organisointi ja valvonta ovat neljäs tärkeä osa-alue palvelujärjestelmän suunnittelussa. Kokonaisuus pitää sisällään organisaatorakenteen, hallinnolliset tukijärjestelmät, vuorovaikutustilanteet asiakkaan tai muiden tahojen kanssa sekä eri toimintojen liittämisen markkinointiin. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 218-219)

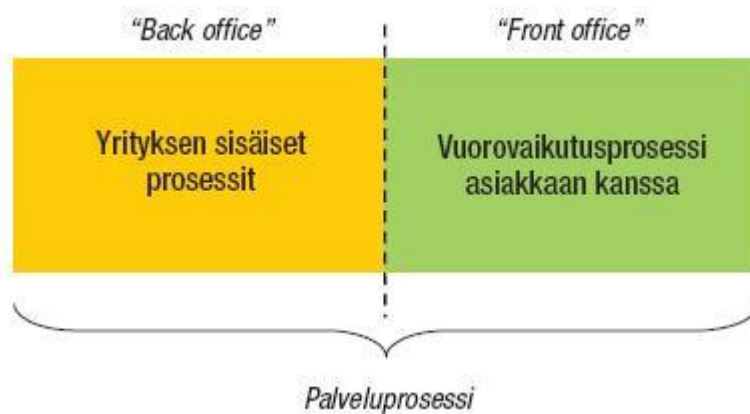
### 6.1.3 Palveluprosessi

Pelkkä palvelun sisällön määrittäminen ei riitä. Sisällön määrittämisen lisäksi on mietittävä, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan todellisuudessa. Palveluprosessilla tarkoitetaan peräkkäisiä tai rinnakkaisia toimintoja, joita tarvitaan palvelun tuottamiseen. Palvelun tuotantoprosessiin kuuluu usein toimintoja, jotka tapahtuvat asiakkaan toimesta heidän yrityksessään tai jotkin toiminnot hoitaa esimerkiksi partnerit ja alihankkijat. Yrityksellä ei välttämättä ole suoraa ja sisäistä kontrollia kaikkiin palveluprosessien osiin, mutta sen on pystyttävä hallitsemaan koko prosessi. Palveluprosessin kaikki osat ovat tärkeitä, mutta jotkin osat ovat kriittisempiä ja ongelmallisempia. Tämä on otettava



huomioon, jotta laatu ja kustannukset pysyisivät halutulla tasolla. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 219; Jaakkola ym. 2009, 15)

Palveluiden tuotantoprosessissa asiakas on yleensä mukana ja kuluttaa palvelun prosessin aikana. Palveluprosessilla tarkoitetaan sekä yrityksen sisällä että sen asiakasrajapinnassa tapahtuvia palvelun tuottamiseen ja toteuttamiseen liittyviä toimintoja. Osa palveluprosessin vaiheista on asiakkaalle näkyvää ("front office") ja osa ei ("back office"). Kuvassa 11. on esitelty kuvaus näkyvistä ja ei näkyvistä toiminnoista. (Jaakkola ym. 2009, 15)



Kuva 11. Palveluprosessi. (Jaakkola ym. 2009, 15)

Palveluprosessi sisältää yleensä useita vaihtoehtoisia asiakkaan palvelutapoja. Asiakkaan omista tarpeista ja prosesseista riippuen vaihtoehtoiset palveluprosessin osat aktivoitetaan ja otetaan käyttöön. Pääasiassa sopivan ja toimivan palveluprosessin kokonaisuuden aktivointi tapahtuu asiakas- ja tilannekohtaisesti. Kokonaisuuden on oltava yksityiskohtaisesti suunniteltu, jotta palvelusta muodostuisi asiakkaan tarpeiden mukainen. Sen täytyy sisältää kaikki alaprosessit ja yksittäiset toiminnot, joita palvelussa tarvitaan. Prosessin suunnittelussa olisi hyvä olla mukana kaikki osastot, joita tarvitaan palveluprosessin toteuttamista varten. Palveluprosessin suunnittelussa on hyvä huomioida ja arvioida seuraavia asioita:

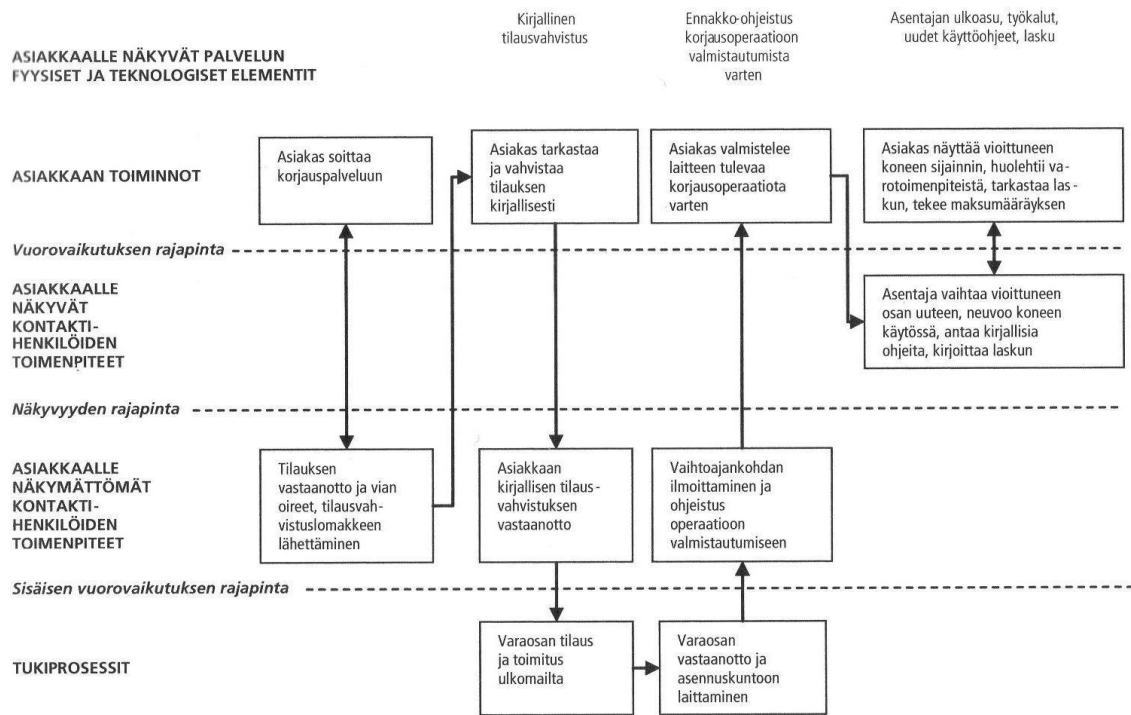
- Mitä työvaiheita tarvitaan palvelun tuottamiseen?
- Missä järjestyksessä työvaiheet tehdään?
- Ketkä osallistuvat työvaiheisiin?
- Mitä välttämättömiä resursseja tarvitaan eri vaiheissa?

- Palveluprosessin kokonaisuus asiakkaan näkökulmasta?
- Esiintyykö palveluprosessin eri vaiheissa kriittisiä kohtia, jotka voivat aiheuttaa viivästyksiä?
- Vaatiiko palvelun toimittaminen ja toteuttaminen suoraa kontaktia asiakkaan, yrityksen henkilökunnan ja laitteiden välillä?
- Toteutetaanko palvelu asiakkaan vai yrityksen omissa tiloissa?
- Voiko palvelun tai joitakin sen osa-alueita toimittaa sähköisten kanavien kautta, raportit jne? (Ojasalo & Ojasalo 2008, 219–220; Jaakkola ym. 2009, 16–17)

### Blueprint

Palvelun blueprint on yksityiskohtaista palveluprosessin suunnittelua varten tarkoitettu menetelmä. Se on prosessikaavio, joka kuvaa palveluprosessin etenemistä, siihen liittyviä toimenpiteitä ja osallistujia. Palvelun blueprintin avulla palveluprosessi kuvataan asiallisesti ja tarkasti niin, että palveluprosessiin osallistujat ymmärtävät kaikki samalla tavalla mistä palvelussa on kyse.

Blueprintistä selviää havainnollisesti palvelun tuotannon kokonaisprosessi, asiakaskontaktit, asiakkaiden ja työntekijöiden roolit sekä palveluun liittyvät fyysiset tekijät. Esimerkki erään palvelun blueprintistä on esitetty kuvassa 12. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 220-221)



Kuva 12. Palvelun blueprint prosessikaavio. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 221)

## 6.2 Palvelun vakiointi

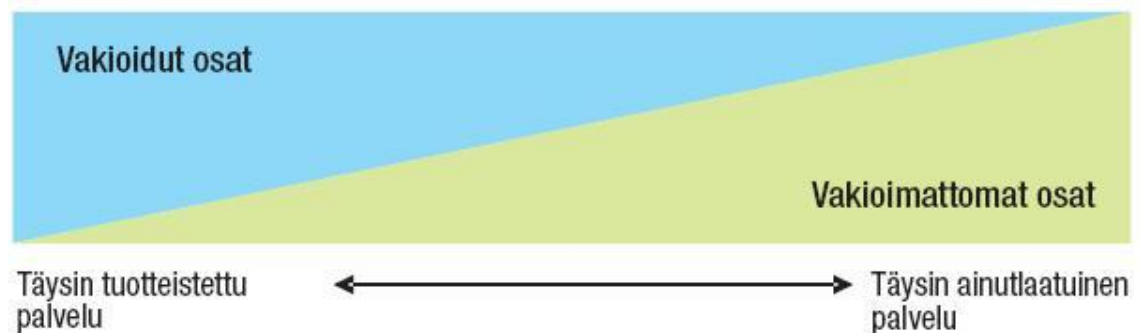
Palvelun vakioimisella tarkoitetaan joko palvelun tai palveluprosessin osien kehittämistä monistettavaksi tai toistettavaksi järjestelmällisten menetelmien tai teknologioiden avulla. Palvelun tai palveluprosessin vakioitujen osien avulla palvelutuotannosta saadaan tehokkaampaa, kannattavampaa ja tasalaatuisempaa, koska ne voidaan toistaa useille asiakkaille samalla tavalla. Vakioiminen voi kohdistua sekä palvelutarjooman sisältöön että palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyviin prosesseihin. (Jaakkola ym. 2009, 19)

Palvelujen vakioimisen yksi merkittävä etu on, että se tehostaa yrityksen sisäistä työnjakoa. Vakioitavissa olevien vaiheiden rutiinomainen tehokas ja nopea suorittaminen, mahdollistaa panostamisen sellaisiin tehtäviin, jotka vaativat räätälöintiä. Tällä tavalla voidaan esimerkiksi kokeneiden asiantuntijoiden työaika keskittää oikeisiin tehtäviin. Toinen merkittävä etu toimintatapojen vakioimisessa on mahdollisuus parempaan palvelun tulosten ennustamiseen. Tietyt toimintatavan tai menetelmät mukaan tuotettu

palvelu antaa vertailukelpoista tietoa siitä mitä tuloksia asiakas saa. Asiakkaalle voidaan antaa melko luotettava arvio palvelun tuloksellisuudesta. Arvion avulla pienennetään asiakkaiden kokemia riskejä ja parannetaan palvelun laatua. (Jaakkola ym. 2009, 22)

### 6.2.1 Tuotteistamisen asteet

Vakioitujen ja vakioimattomien palvelujen ja palveluprosessien osien suhde on yrityksen strateginen valinta. Vakioitujen ja räätälöityjen osien suhde voi vaihdella eri palveluissa. Palvelu voi olla täysin ainutlaatuinen eikä sisällä mitään vakioituja osia. Toisessa ääripäässä taas on täysin tuotteistettu palvelu, joka toteutuu aina samanlaisena. Tuotteistamisen eri asteet vaihtelevat palvelun luonteen ja yrityksen liiketoimintastrategian mukaan. Monet yritykset, jotka kehittävät palveluja soveltavat tuotteistamista kahden ääripään väliltä. Yrityksen kannalta olennaisinta kuitenkin on määritellä ja systematisoida palvelua niin, että se tukee asiakkaan kokemaa arvoa. Kuvassa 13. on esitetty eräs näkemys tuotteistamisen asteista. (Jaakkola ym. 2009, 19)

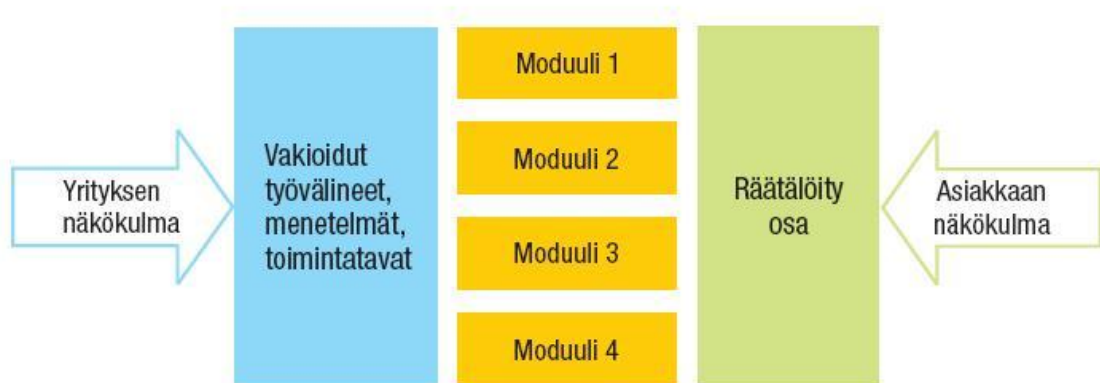


Kuva 13. Tuotteistamisen asteet. (Jaakkola ym. 2009,22)

Täysin vakioidulla palvelulla mahdollisuudet asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden huomioon ottamiseen pienenevät. On kuitenkin hidasta ja epäkannattavaa aloittaa palvelun suunnittelu erikseen jokaiselle asiakkaalle. Sen sijaan vakioinnin lisäämistä kannattaa arvioida silloin, jos asiakkaat arvostavat nopeutta, kustannustehokkuutta ja asiakkaiden tarpeet ovat samanlaisia. Palvelun räätälöitävyys kannattaa ottaa huomioon silloin, kun asiakkaiden tarpeet eroavat toisistaan. Räätälöinti on myös hyvä erottautumiskeino kilpailijoista, jos niiden tarjoama on pitkälle vakioitu. (Jaakkola ym. 2009, 19)

Yksi konkreettinen vaihtoehto joustavan, nopean ja kustannustehokkaan palvelun rakentamiseen on vakioituista osista koostuvan palvelun jakaminen itsenäisiin moduuleihin. Asiakas voi tällä tavalla valita ja koota haluamansa paketin itse. Itsenäisiin moduuleihin jaettua menetelmää voi toteuttaa esimerkiksi palvelun perusmallia tarjoamalla, jota asiakas voi halutessaan täydentää valitsemalla peruspalveluun sopivia liitännäis- tai lisäpalveluita tai karsia pois hänelle tarpeettomia osia. Modulaarinen rakenne auttaa palvelun massaräätälöinnissä. Asiakas räätälöi ostotilanteessa palvelun itselleen sopivaksi, mutta palvelu voidaan tuottaa standardoidun palvelun hinnalla. (Jaakkola ym. 2009, 19-20)

Palvelun sisältö voi koostua myös vakioitujen osien, moduulien ja räätälöityjen osien yhdistelmästä. Kuvassa 14. on esitetty kyseinen mahdollisuus. Asiakkaat arvostavat räätälöityjä palveluja, koska niiden koetaan vastaavan paremmin asiakkaan yksilöllisiä tarpeita. Asiakkaat arvostavat myös sitä, että ilmenevien ongelmien ratkaisussa aikaisemmin tehtyä työtä voidaan tehokkaasti hyödyntää. On kuitenkin huomattava, että vaikka menetelmät ja toimintatavat olisivat vakioituja, asiakkaalle palvelun tuloksena tarjottu ratkaisu voi silti olla ainutkertainen. (Jaakkola ym. 2009, 20)



Kuva 9. Modulaarisen palvelun rakenne. (Jaakkola ym. 2009, 20)

## 6.2.2 Toimintatavat ja menetelmät

Vakioimisen toteuttamiseen voidaan käyttää työkaluina jotain tiettyä teknologista ratkaisua tai systemaattista menetelmää. Vakioitujen toimintatapojen ja menetelmien tavoitteena on, että koko palveluprosessi tai joitakin sen osia voidaan toteuttaa eri asiak-

kaille samalla tavalla. Menetelmät voivat pohjautua esimerkiksi tiettyihin toimintaohjeisiin ja -tapoihin, tiedonkäsittelyyn, tietokantoihin ja tietojärjestelmiin, viestintäteknologian käyttöön ja vakioituihin työvälineisiin. Tarvittavia teknologioita tai menetelmiä ei välttämättä tarvitse yrityksen itse kehittää, vaan niitä voi ostaa myös yrityksen ulkopuolelta. Olennaista on kuitenkin palvelun tuoma lisäarvo asiakkaalle. (Jaakkola ym. 2009, 21–22)

Monistettavuuden rakentaminen voi vaatia pitkän aikavälin dokumentaatiota, niiden tarkastelua ja analysointia. Laaja dokumentointityö tuottaa aluksi lisätyötä, mutta sen lopputuloksena saatavat tietovarannot ja niiden hyödyntäminen säästävät aikaa ja resursseja tulevaisuudessa. Systemaattinen tiedon kerääminen ja kartuttaminen muuttavat yrityksen strategista osaamista siirrettävään ja monistettavaan muotoon. Konkreettisina tuloksina voi olla esimerkiksi erilaisia analyysimenetelmiä ja työtapoja, joita hiotaan jatkuvasti paremmiksi asiakastyön avulla. Toinen konkreettinen asia on hinnoittelun ja kannattavuuslaskelmien tarkentuminen. Ne tarkentuvat pitkällä aikavälillä, kun erilaisen työvaiheiden kestoista ja tarvittavista resursseista saadaan tietoa. (Jaakkola ym. 2009, 22)

Dokumentaation avulla saatava tieto voidaan järjestää erilaisiin tietokantoihin, jotka ovat helposti saatavilla. Vakioiminen voi liittyä myös dokumentaatiosta saatujen tietojen muotoon, sisältöön, prosessointiin tai saavutettavuuteen. Kerätyt ja kootut tiedostot mahdollistavat myös uusien palvelujen rakentamisen. (Jaakkola ym. 2009, 20)

Palvelu vakioimisen suunnitteluvaiheessa on hyvä ottaa huomioon seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Onko mahdollista jakaa palvelu monistettaviin moduuleihin?
- Löytyykö palvelulta yhtenäisiä osia muiden palvelujen kanssa?
- Voidaanko palveluprosessi jakaa samanlaisiin toistuviin vaiheisiin?
- Miten palveluprosessin vaiheita voidaan tehostaa ja parantaa?
- Mitä teknologiaa tai menetelmää monistamisessa käytetään?
- Miten niillä saavutetaan kilpailuetua?
- Mitä osaamista tarvitaan monistettavuuden rakentamiseen?
- Tehdäänkö kaikki itse? (Jaakkola ym. 2009, 22–23)

### 6.3 Konkretisointi

”Miksi yritykset luovat brändejä – erottuakseen” (Lehtimäki ym. 2009, 53). Yksi tärkeä ja konkreettinen osa tuotteistamista on yhtenäistää ja konkretisoida tapa miten palvelusta viestitetään asiakasrajapinnassa. Toimenpiteen avulla palvelusta on tarkoitus tehdä asiakkaalle uskottava, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä. (Jaakkola ym. 2009, 27)

Tuotteistettu palvelu voidaan brändätä, sille voidaan antaa nimi ja omaleimainen ilme. Yleisesti ottaen brändillä tarkoitetaan tuotemerkkiä tai nimeä. Se voidaan määrittellä myös ryhmäksi arvoja, jotka lupaavat tietyn palvelukokonaisuuden. Brändin avulla pyritään rakentamaan mielikuvaa ja lupausta siitä miten palvelu toimii. Jos palvelu toimii luvutulla tavalla, syntyy niin sanottu brändisuhde – luottamus, johon kilpailevien brändien on vaikea päästä vaikuttamaan. Onnistuneen brändäyksen avulla yritys voi lisätä asiakasuskollisuutta ja helpottaa myyntiä. (Lehtimäki ym. 2009, 53; Jaakkola ym. 2009, 27)

Vahvan brändin rakentamisen perusedellytyksenä on, että tuotetta tai palvelua koskevien viestien tulee olla yhdenmukaisia. Toinen keskeinen asia on se, että asiakkaalle ei saa myöskään muodostua ristiriitaa yritysimageon ja brändiarvojen välille. Palvelubrändin kehittämisen haaste on palveluille ominaiset piirteet, monimuotoisuus ja prosessimaisuus. Yhtenäisen yritysimageon ja palvelubrändin rakentamisen kannalta yksi tärkeimmistä asioista on se, että asiakaskontaktissa oleva yrityksen henkilöstö viestii täsmällisesti ja yhdenmukaisesti palvelutarjooman muodostamasta kokonaisuudesta sekä yksittäisten palvelujen sisällöstä ja toteuttamisesta. Huomionarvoista on, että jokainen asiakkaan kanssa käyty vuorovaikutustilanne on viesti palvelubrändin ominaisuuksista. Vaihtelevalla tavalla toteutetut palvelut eivät auta luomaan yhtenäisen viestin luomista. Siksi tarkka palvelun määrittely ja systemaattinen toteuttaminen ovat keskeisessä roolissa palvelubrändin luomisessa. (Lehtimäki ym. 2009, 59; Jaakkola ym. 2009, 27)

Luvattua palvelukokonaisuutta voidaan tukea erilaisten aineellisten elementtien avulla. Aineellisten elementtien avulla asiakkaalle voi viestiä aineettoman palvelun sisällöstä ja laadusta. Varsinkin silloin, kun palvelun laadun arviointi on hankalaa, asiakas voi konkreettisten elementtien avulla arvioida kyseisen palvelun sisältöä ja laatua sekä vakuuttua

ostopäätöksestä. Erilaisten elementtien esimerkiksi palvelukansion avulla voidaan palvelua myydä helpommin, kun asiakkaalle voidaan näyttää jotain konkreettista palvelusta ja sen sisällöstä. (Jaakkola ym. 2009, 27–28)

Miten palvelusta voidaan tehdä aineellisempi? Luettelossa on esitetty muutamia vaihtoehtoja palvelujen aineellistamiseen:

- Yksi konkreettinen vaihtoehto on erilaisten esitteiden laatiminen. Niiden avulla voidaan helposti kertoa ja luoda asiakkaalle kuva palvelun sisällöstä, käyttötarkoituksesta, toteuttamistavasta, palvelun imagosta ja laadusta. Selkeän esittelymateriaalin ehtona on, että palvelutarjooma on hyvin määritelty.
- Vaikka itse palveluprosessi on aineeton, niin palvelusta saatujen lopputulosten esittely yksi mahdollisuus. Esimerkiksi asiakkaalle voidaan esittää toteutetun projektin työnäyte.
- Palveluun ja sen lopputuloksiin liitetyt tavarat kuten erilaiset raportit ja piirustukset toimivat esimerkiksi aineettoman palvelun symboleina.
- Tilojen ulkonäkö, henkilökunnan pukeutuminen ja teknologia luovat mielikuvaa yrityksestä ja sen tarjoamista palvelujen laadusta.
- Osaamisintensiivisissä yrityksissä käytetty konkretisointikeino on referenssit. Asiakkaille toteutettujen projektien listaaminen ja kuvaukset niistä antavat uusille asiakkaille mielikuvan yrityksestä, palvelun laadusta ja tuloksellisuudesta. Lisäksi asiakastyytyväisyyskyselyjen myönteisiä tuloksia voidaan käyttää.
- Muista osaamisen ja palvelun laadusta kertovia asioita ovat: patentit, sertifikaatit, auktorisoinnit ja palkinnot. (Jaakkola ym. 2009, 28)

#### 6.4 Seuranta ja mittaus

Yksi oleellisimmista ja tärkeimmistä palvelujen kehittämisprosessiin kuuluvista osista ovat toteutuneen palvelun seuranta ja mittaaminen. Seuranta ja mittaaminen ovat tärkeässä roolissa pitkäjänteisessä palvelujen ja liiketoiminnan kehittämisessä. Kehitysprojekteilla tulisi olla selkeät tavoitteet ja perusteet saavutetun lopputuloksen arviointia varten. Tärkeää on, että asetetut tavoitteet liittyvät johonkin tiettyyn kohteeseen ja sen tulee olla mitattavissa. (Jaakkola ym. 2009, 33)



Kehitysprojektia ja sen onnistumista voidaan arvioida monilla eri tavoilla. Erilaisten mittareiden käyttäminen arvioinnissa tuottaa konkreettista tietoa palvelun toimivuudesta sen eri vaiheissa. Niidenkin tulisi kiinteästi liittyä asetettuihin tavoitteisiin, jotta ne auttaisivat ja niistä olisi hyötyä päätöksenteossa. Mittarit ohjaavat tekemään oikeita asioita palvelujen kehittämisen suhteen ja niiden avulla pystytään ohjaamaan toimintaa palvelun kehittämisen eri vaiheissa. Palvelun mittaamisessa käytettävää mittaria kannattaa usein muuttaa elinkaaren mukaan. Esimerkiksi palvelun elinkaaren alkuvaiheessa osaamisen ja asiakassuhteiden kehittymisen mittaaminen voi olla järkevää. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 273; Jaakkola ym. 2009, 34)

Mitattavien asioiden ja mittareiden määrittäminen tapahtuu yrityksen omien tarpeiden ja lähtökohtien mukaan. Mittareiden avulla yritys voi mitata esimerkiksi taloudellista kannattavuutta, myyntivolyymia ja sen kasvua, laatuvariaatioita, tehokkuutta, asiakastytyväisyyttä, imagoa, tunnettavuutta, henkilöstön tyytyväisyyttä, tai omaan osaamiseen liittymiä asioita. Pääasia kuitenkin on, että mittauksen kohteena on yrityksen kannalta oleellisia asioita ja niiden avulla saatavaa tietoa käytetään hyväksi tulevaisuutta ajatellen. (Jaakkola ym. 2009, 34)

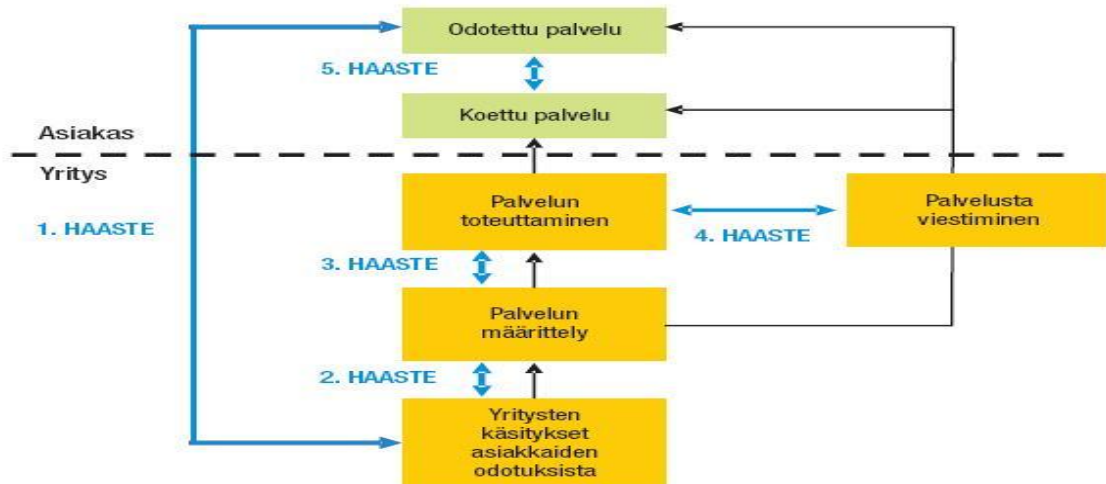
### Palvelun laatu

Teollisuuspalvelujen kehittämisessä yrityksen pitää ymmärtää asiakkaan kokeman arvon tärkeys. Asiakkaan kokeman arvon ymmärtäminen on tärkeää, koska asiakkaan tekemä ostopäätös ja asiakastytyväisyys perustuvat siihen, kuinka paljon asiakas kokee saavansa arvoa itselleen palvelun avulla. Yleisesti ottaen asiakkaiden kokemalla arvoilla tarkoitetaan asiakkaan kokemien hyötyjen ja kustannusten suhdetta. Hyödyt voidaan jakaa toiminnallisiin tai emotionaalisiin. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 249-250)

Asiakastytyväisyys ja asiakkaan kokema laatu ovat läheisiä käsitteitä ja yleensä ne ymmärretään samalla tavalla. Lähemmin tarkasteltuna asiakastytyväisyys on laajempi käsite kuin asiakkaan kokema laatu. Se on pikemminkin yksi osa mistä asiakastytyväisyys muodostuu. Koska palvelu on aineeton prosessi, on palvelun laatuakin monimutkainen käsite. Palvelussa tuotantoa ja kulutusta ei voi täysin erottaa toisistaan ja lopputu-

loskin on usein aineeton ja siten vaikeasti määriteltävä. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 254; Jaakkola ym. 2009, 34)

Asiakkaan kokema palvelun laatu ymmärretään muodostuvan asiakkaan laatuodotusten ja laatukokemusten yhteisvaikutuksesta. Kokemusten vastatessa asiakkaan odotuksia asiakas kokee laadun hyväksi. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat myyntitoimenpiteet, tarpeet, markkinointiviestintä, asiakkaan mielikuva yrityksestä, asiakkaan aikaisemmat kokemukset ja kuulopuheet. Asiakkaan palvelusta saataviin kokemuksiin puolestaan vaikuttavat palvelun lopputulos sekä palveluprosessista saadut kokemukset. Palvelun laatu syntyy silloin, kun asiakkaan odotukset ja kokemukset saavutetaan tai ylitetään. Mahdolliset ongelmakohdat, jotka vaikuttavat palvelun laatuun, voidaan tunnistaa palvelun laadun kuilumallin avulla. Kuvassa 15. on esitetty palvelun laadun kuilumalli. Mallista näkyy neljä kriittistä kohtaa (haasteet 1-4), jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan kokemaan laatuun (haaste 5). (Ojasalo & Ojasalo 2008, 255; Jaakkola ym. 2009, 34)



Kuva 15. Palvelun laadun kuilumalli. (Jaakkola ym. 2009, 35)

## 7 PAAKKOLA CONVEYORS - CONVEYOR CARE SERVICES

Paakkola Conveyor Care Services on muodostettu tarkoituksena tehostaa liiketoimintaa ja omaa toimintaa Paakkola Conveyorsin organisaation kehittämisen yhteydessä. Conveyor Care Services muodostaa yhden osan koko Paakkola Conveyorsin liiketoiminnasta. Pitkätähitimen suunnitelmana on, että Paakkola Conveyorsin liikevaihdosta 30 % saadaan Conveyor Care Servicen palveluista.

Paakkola Conveyors on aiemminkin tarjonnut asiakkailleen kuljettimien huoltoon ja ylläpitoon liittyviä palveluita, mutta pienemmässä mittakaavassa. Tulevaisuudessa Paakkola Conveyorsin tavoitteena on kasvaa yksittäisten palvelujen tarjoajasta kokonaisratkaisujen tarjoajaksi, jolta asiakas saa kaiken tarvitsemansa koko kuljetinjärjestelmän elinkaaren ajaksi. Paakkola Conveyors on havainnut asiakaslähtöisyyteen perustuvalla toiminnallaan palveluiden tarpeet asiakkaiden keskuudessa ja nyt niihin on päätetty panostaa enemmän kuin aiemmin.

### 7.1 Palvelujen kehittämisprosessin nykyinen tilanne

Palveluliiketoiminnan kehittämismallia kokonaisvaltaisesti ajatellen Conveyor Care Servicellä on täydennettävä ja tarkennettava palvelujen kehittämisprosessiin kuuluvien palvelukonseptien, palvelujärjestelmien ja palveluprosessien osa-alueita. Sen sijaan Conveyor Care Servicelle on määritelty strategia ja visio ja sen toimeenpano ja johtaminen on järjestetty. Opinnäytetyön käytännön osuudessa on keskitytty ainoastaan palvelujen kehittämisprosessin osa-alueisiin, eikä Conveyor Care Servicen strategiaan ja toimeenpanoon tai johtamiseen ole otettu kantaa. Palvelujen kehittämisprosessi on esitetty kuvassa 16. luvun 7.2 ”Palvelujen kehittämisprosessi kehittelyn jälkeen”.

Opinnäytetyön käytännön osuudessa on käsitelty seuraavia Paakkola Conveyor Care Servicen asiakkaille tarjoamia palveluja:

- Conveyor Care
  - asennuspalvelut
  - käyttöönottopalvelut

- kuntoarviopalvelut
- turvallisuusanalyysipalvelut
- elinkaarianalyysipalvelut
- huoltopalvelut
  - huolto- ja korjauspalvelut
  - päivittäishuoltopalvelut
  - pikakorjauspalvelut
  - varaosapalvelut
- varaosapalvelut
- hihna-, rumpujen pinnoitus- ja kumituotepalvelut.

Tällä hetkellä Paakkola Conveyor Care Servicellä on tarvittavat tiedot ja taidot palvelujen toteuttamista varten. Palvelut ja niiden sisältö pitäisi tuoda asiakkaille konkreettisesti esille. Paakkola Conveyor Care Servicen tarjoamat palvelut pitäisi tuotteistaa. Tuotteistukseen liittyen tarjottavia palveluja pitäisi kehittää palvelujen kehittämisprosessin osa-alueiden mukaisesti. Tarjottaville palveluille pitäisi kehittää palvelukonseptin mukainen sisältö ja ne välttämättömät palvelujärjestelmään kuuluvat resurssit, joiden avulla palvelut pystytään toteutetaan. Lisäksi tarjottaville palveluille pitäisi kehittää palveluprosessin mukaiset peräkkäiset tai rinnakkaiset toiminnot, joita tarvitaan itse palvelun tuottamiseen. Kehittämisprosessin osa-alueet tukisivat palvelun toimivuutta ja tekisivät samalla Paakkola Conveyor Care Servicen toiminnasta sekä sisäisesti että ulkoisesti entistä tehokkaampaa.

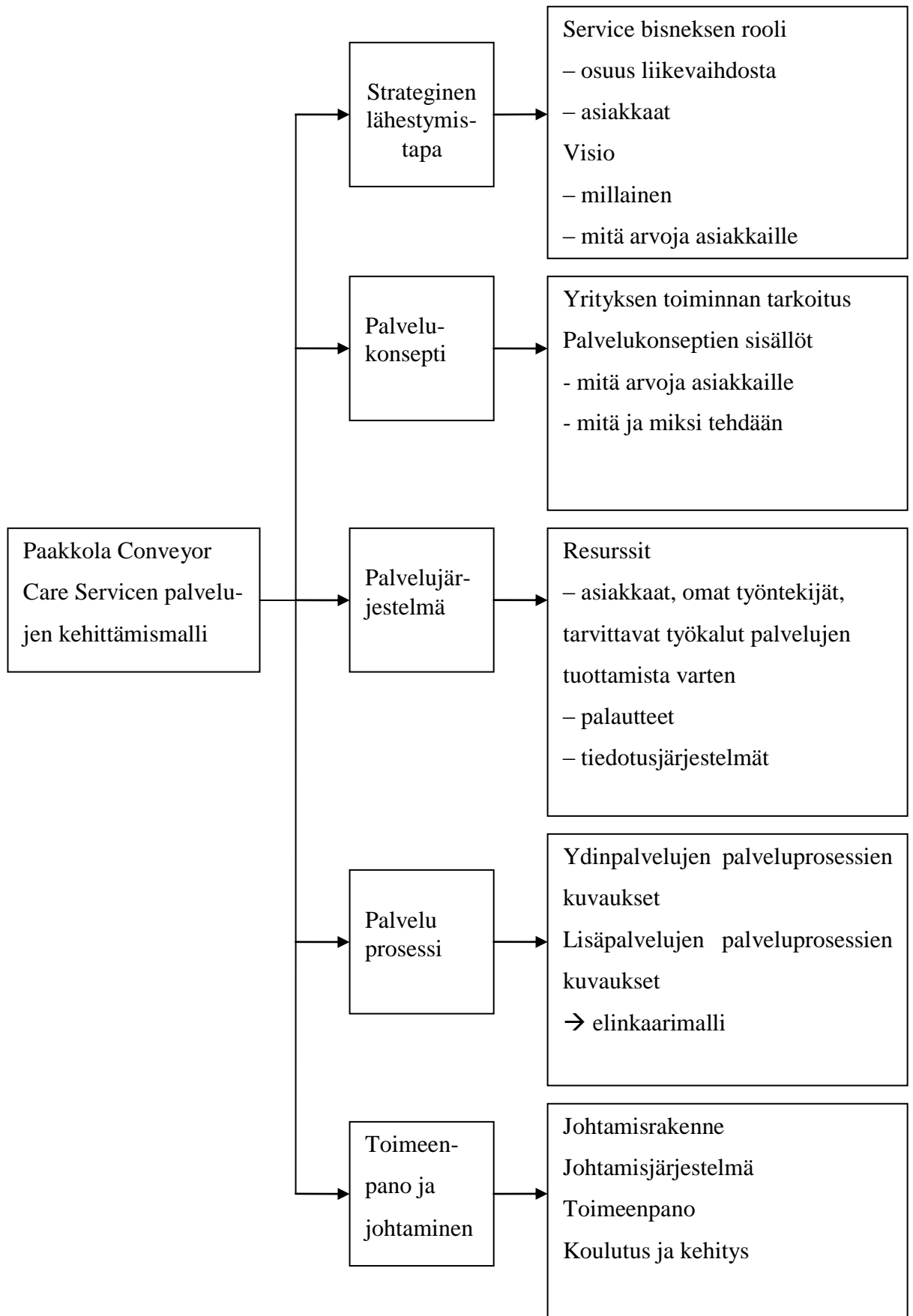
## 7.2 Palvelujen kehittämisprosessi kehittelyn jälkeen

Palvelujen kehittämisprosessin kehittelyn jälkeen Paakkola Conveyor Care Servicen tarjoamat palvelut ovat entistä paremmin ja konkreettisemmin esillä sen asiakkaille. Tuotteistuksen jälkeen asiakkaiden on helpompi ymmärtää palvelujen sisältö ja sen avulla asiakas voi helpommin arvioida palvelun tuottamia arvoja omiin tarpeisiinsa nähden. Tuotteistuksen avulla palvelun ostamisesta tehdään helpompaa asiakkaalle. Paakkola Conveyorsin ja Paakkola Conveyor Care Servicen kannalta yrityksen ja sen yksikön kilpailukyky paranee palvelujen tuotteistamisen avulla. Lisäksi palvelujen tuotteistamisen myötä helpotetaan palvelun myyntiä ja markkinointia, vähennetään palve-

luun liittyviä epävarmuuksia ja tehostetaan entisestään yrityksen sisäistä ja ulkoista toimintaa. Tuotteistuksen myötä Paakkola Conveyors voi ottaa entistä vahvemman roolin kuljetinjärjestelmän elinkaaren kokonaisratkaisujen tarjoajana.

Kehittämisen jälkeen Paakkola Conveyor Care Servicellä on käytössään palvelutarjoama, joka kuvastaa sen roolia kuljetinjärjestelmän elinkaaren aikaisten tarpeiden tarjoajana entistä vahvemmin. Palvelutarjoaman lisäksi sillä on käytössään myös yksittäiset palvelukonseptit, jotka sisältävät kuvauksen siitä, mitä asiakkaan tarpeita on tarkoitus tyydyttää ja millaisilla toimintatavoilla, mekanismeilla ja tehtävien sarjoilla itse palvelutapahtuma toteutetaan. Tulevaisuudessa Paakkola Conveyor Care Services voi kehittää palvelutarjoomaansa, joko jo olemassa olevia palveluja kehittämällä tai ideoimalla kokonaan uusia palveluja.

Konkreettinen esimerkki kehittämisen jälkeisestä tuloksesta on työssä käsitellyistä Paakkola Conveyor Care Servicen tarjoamista palveluista luotu yhtenäinen palvelukansio. Palvelukansiossa esitetään opinnäytetyössä tuotteistetut palvelut. Tuotteistuksen yhteydessä palveluille on kehitetty yhtenäistynyt ja konkreettinen viestintätapa asiakasrajapinnassa, niille on annettu nimi ja omaleimainen ilme eli brändi. Palvelukansion lisäksi konkreettisia tuloksia ovat palveluiden toteuttamista varten luodut työkalut sekä palvelutapahtumien palveluprosessit.



Kuva 16. Palvelujen kehittämisprosessi (Hannu S. Laine 2010, 181)

## 8 PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN

### 8.1 Opinnäytetyön käytännön osuus

Käytännön osuudessa käsitellään Paakkola Conveyor Care Servicen palvelutuotteiden tuotteistamista. Työssä tuotteistetut palvelut olivat jo ennestään olemassa, joten niitä ei tarvinnut itse keksiä. Palveluihin liittyvää tarvetta ei myöskään tarvinnut tutkia, sen sijaan tarkoituksena oli saada palveluista entistä konkreettisempia kokonaisuuksia tuotteistuksen avulla. Tuotteistukseen liittyen palveluille piti luoda konkreettinen sisältö ja niiden toteuttamista varten tarvittavat työkalut sekä kuvata palveluiden palveluprosessit.

Opinnäytetyön käytännön osuus toteutettiin tutkimalla jo olemassa olevaa kirjallisuutta. Tavoitteena oli tutkia kirjallisuudesta tuotteistuksen teoriaa ja siihen liittyviä asiakokonaisuuksia. Tutkitun kirjallisuuden pohjalta tuotteistettiin työssä käsitellyt Paakkola Conveyor Care Servicen palvelut. Palveluille luotiin palvelukonseptit, jotka sisälsivät palveluiden sisällön ja niiden toteuttamista varten tarvittavat työkalut sekä palveluiden prosessikuvaukset. Työkaluilla tarkoitetaan palveluille kehitettäviä raportointimalleja sekä palvelun elinkaarianalyysi- ja turvallisuusanalyysipalvelun toteuttamisen yhteydessä tarvittavia tarkastuspohjia. Käytännön osuudessa tuotteistetut palvelut tullaan kevään aikana yhdistämään yhtenäiseen palvelukansioon, jota pystytään esittämään asiakkaille.

Käytännön osuudessa on tutkittu myös massatavaralle tarkoitettujen kiinteiden hinnakuljettimien turvallisuusvaatimuksia ja sähkömagneettista yhteensopivuutta koskevia vaatimuksia (SFS – EN – 620+A1), koska turvallisuusanalyysipalvelun osalta toimivan palvelukonseptin luominen edellytti myös palvelun toteuttamista varten tarvittavien työkalujen luomista. Tutkittua teoriaa käytettiin apuna turvallisuusanalyysin tarkastuslistojen kehittämisessä.

Käytännön osuuden sisältö:

- Tuotteistetut palvelut:
- Conveyor Care
  - Asennuspalvelut
  - Käyttöönottopalvelut

- Kuntoarviopalvelut
- Elinkaarianalyysipalvelut
- Turvallisuusanalyysipalvelut
- Huoltopalvelut
  - Huolto- ja korjauspalvelut
  - Päivittäishuoltopalvelut
  - Pikakorjauspalvelut
  - Varaosapalvelut
- Varaosapalvelut
- Hihna-, rumpujen pinnoitus- ja kumituotepalvelut
- Paakkola Conveyor Care Servicen palveluprosessien kuvaus
- Raportointimallit ja sopimus pohja palveluille
- Palvelun toteuttamisvaiheessa tarvittavien materiaalien kehittäminen
  - Turvallisuusanalyysin tarkastuslista
  - Elinkaarianalyysin tarkastuslista

Opinnäytetyön käytännön osuuden tavoitteet ja siitä halutut tulokset oli kuvattuna aloituspalaverin yhteydessä. Tavoitteiden ja tuloksien sisällöt konkretisoituivat vielä tarkemmiksi työn tekemisen aikana.

## 8.2 Aloitustilanne

Tuotteistusprosessi käynnistettiin oikeastaan jo aloituspalaverissa, jossa käytiin läpi Paakkola Conveyor Care Servicen tarjoamia palveluita. Kaikki Paakkola Conveyor Care Servicen palvelut oli rakennettu Paakkola Conveyorsin tarjoamien kuljetinratkaisujen ympärille. Tuotteistetuksi tarkoitetut palvelut olivat jo ennestään olemassa ja osaa niistä oli jo tarjottu asiakkaille, lisäksi osalle palveluista oli jo olemassa erilaisia pohjia ja palvelun toteuttamiseen tarvittavia materiaaleja. Palveluiden jatkokehittäminen konkreettiseksi ja helposti myyviksi kokonaisuuksiksi oli tekemättä.



## 8.3 Palvelujen tuotteistaminen

### 8.3.1 Palvelukuvaukset

Paakkola Conveyor Care Servicen palvelujen tuotteistamisen ensimmäinen konkreettinen tavoite oli palvelukuvauksien luominen. Jokaisesta palvelukuvauksesta tuli löytyä, mitä hyötyä ja arvoa palvelun on tarkoitus tuottaa asiakkaalle. Lisäksi palvelukuvauksien tarkoituksena oli saada palveluista selkeämpiä, helposti ja yhtenäisesti ymmärrettäviä kokonaisuuksia niin yrityksen sisäisesti kuin ulkoisestikin. Kaikista tarjottavista palvelusta laadittiin palvelukonseptit. Kuvauksista on tarkoitus koota kevään 2012 aikana palvelukansio, jonka avulla palveluja voidaan esitellä asiakkaille erilaisissa myynti- tai messutilaisuuksissa. Palvelukuvaukset on esitetty liitteessä yksi.

Palveluiden sisällöt niiden kuvaamista varten tarkentuivat työn edetessä. Opinnäytetyön tekemisen aikana palvelukuvauksia varten etsittiin tietoa opinnäytetyönohjaajan lisäksi muilta työntekijöiltä ja muista yritystä koskevista esitteistä. Myös benchmarkkausta käytettiin palvelukuvauksia tehdessä. Tietojen keräyksen jälkeen palvelukuvauksista kehiteltiin ensimmäiset versiot, joita täydennettiin ja korjattiin palautteen mukaan. Paras lähde palvelukuvauksien tiedon keruussa olivat Paakkola Conveyor Care Servicen omat työntekijät, joilla oli selvä kuva siitä mitä palvelut sisältäisivät ja miten ne pitäisi kuvata.

Sanallisen kuvauksen lisäksi palveluille on tehty myös palveluprosessien kuvaukset. Palveluprosessien avulla pyritään luomaan yhteisymmärrystä siitä miten palveluprosessi etenee, mitä resursseja se vaatii ja ketkä ovat prosessissa mukana. Palveluprosessit on kuvattu tarkemmin kohdassa 8.3.2.

### 8.3.2 Palveluprosessien kuvaukset

Palvelukuvauksiin liittyen palvelujen tuotteistamisen yhteydessä pelkkä sanallinen kuvaus palvelusta ei aukaise välttämättä sen koko sisältöä asiakkaalle. Toinen konkreettinen tavoite tuotteistukseen liittyen oli palveluprosessien kehittäminen sanallisen sisällön tueksi. Palveluprosessien avulla asiakas ymmärtää helpommin miten prosessi etenee

ja mitä vaiheita palveluprosessiin kuuluu. Samalla myös tehostetaan sisäistä toimintaa, voidaan välttää väärinkäsitykset palvelua tuottaessa ja ennakoida mahdollisiin kriittisiin palveluprosessin vaiheisiin. Palveluprosessien kuvauksen on esitetty liitteissä kaksi.

Palveluprosessien kuvaamisessa käytettiin apuna teoriassa käsiteltyä palvelun blueprint prosessikaaviota. Palveluprosessit koostuvat useista eri työvaiheista. Asiakaskontaktit ovat vahvasti mukana palveluprosesseissa ja asiakkaalla on näin mahdollisuus vaikuttaa toteutetun palvelun lopputulokseen. Blueprintin avulla palveluprosessin eteneminen, siihen liittyviä toimenpiteet ja osallistujat on voitu kuvata yksityiskohtaisesti ja selvästi. Blueprintin avulla asiakkaalle selviää palvelun tuotannon kokonaisprosessi ja kontaktit yrityksen edustajan kanssa. Lisäksi asiakkaalle selviää asiakkaan oma rooli ja vaikutusmahdollisuudet palveluprosessin aikana. Paakkola Conveyor Care Servicelle palveluprosessin kuvaaminen kuvaa kaikki tarvittavat työvaiheet palvelun tuottamista varten sekä sen työntekijöiden roolit palvelun aikana.

Kaikki kuvatut palveluprosessit lähtevät liikkeelle asiakkaan tarjouspyynnöstä. Palvelut ja niiden palveluprosessit ovat erilaisia, mutta niitä yhdistävät tietyt vaiheet. Vakioitu prosessi on helpommin monistettavissa muihin palveluihin ja se nopeuttaa prosessien etenemistä. Prosessit etenevät päävaiheittain seuraavasti; asiakas jättää tarjouspyynnön Paakkola Conveyorsin myyntiin, josta tarjouspyyntö ohjataan Paakkola Conveyor Care Servicelle. Asiakas voi toimittaa tarjouspyynnön myös suoraan Paakkola Conveyor Care Servicelle. Tarjouspyynnön perusteella Paakkola Conveyor Care Service selvittää asiakkaan tarpeet ja tekee tarjouksen asiakkaalle. Tarjouksen yhteydessä vierailaan asiakkaan luona, jotta tarjouksesta osataan tehdä mahdollisimman kattava ja asiakkaan tarpeet täyttävä. Tämän jälkeen tarjous lähetetään asiakkaalle ja sitä tarkennetaan tarpeen mukaan. Hyväksytyyn tarjouksen jälkeen laaditaan erillinen sopimus palvelusta.

Sopimuksen laatimisen jälkeen asiakkaalle nimetään oma palveluvastaava Paakkola Conveyor Care Serviceltä. Palveluvastaavan nimeäminen helpottaa toimintaa sekä asiakkaan että yrityksenkin kannalta. Sopimuksen laatimisen jälkeen Paakkola Conveyor Care Service tekee kattavan suunnitelman palvelun toteuttamista varten. Suunnittelussa otetaan huomioon tarvittavat resurssit palvelun toteuttamista varten. Suunnitteluvaiheessa vierailaan myös asiakkaan luona ja neuvotellaan sopiva ajankohta palvelun tuottamista varten, ellei sitä ole jo aiemmin määritelty. Neuvottelun yhteydessä voidaan

ohjeistaa asiakasta palvelun tuottamista varten. Suunnittelun jälkeen toteutetaan valmisteluvaihe, jossa työn suorittava henkilöstö tutustuu työkohteeseen ja työhohjeistuksiin työnjohtajan kanssa. Lisäksi kaikki palvelun toteuttamista varten tarvittavat työkalut varataan.

Suunnittelun ja valmistelun jälkeen suoritetaan työ. Suoritetusta työstä laaditaan kattava raportointi, jonka yhteydessä voidaan asiakkaan halutessa tehdä toimenpide-ehdotuksia tulevaisuutta varten. Toimenpide-ehdotukset voidaan tehdä jokaisesta palvelusta erikseen. Palveluista laaditut raportit toimitetaan asiakkaalle, jonka jälkeen suoritetaan laskutus palvelusta. Palveluprosessit on esitetty liitteissä kaksi.

Palvelun blueprint valittiin palvelukuvauksiin, koska sen erityisominaisuus muihin prosessikaavioihin verrattuna on se, että se korostaa asiakkaan roolia prosessissa. Tämä ominaisuus tekee siitä hyvän työkalun palvelujen kehittämistä varten. Blueprintin avulla prosessi voidaan myös esittää selvästi asiakkaille ja sen avulla työntekijöille avautuu mahdollisuus nähdä kuinka heidän työtehtävänsä liittyvät osaksi suurempaa kokonaisuutta. Prosessikaavion avulla voidaan nähdä palveluprosessin kriittisiä kohtia. Siinä esitetty vuorovaikutuksen rajapinta ulkoisen asiakkaan ja työntekijöiden välillä havainnollistaa, missä kohdin asiakas kokee palvelun laadun. Palvelun blueprint prosessikaavion avulla palvelukonseptia voidaan analysoida yksityiskohtaisemmin, tehdä tarvittavia muutoksia ja toimenpidesuunnitelmia palvelun käyttöönotolle. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 225)

### 8.3.3 Työkalut

Tuotteistetuille palveluluille piti luoda tarvittavat tarkastuspohjat, raportointimallit ja yleinen sopimus pohja. Lisäksi jo olemassa olevat pohjat ja raportointimallit piti yhtenäistää kehitettyjen ratkaisujen kanssa.

Käytännön osuudessa kehitettiin elinkaarianalyysi- ja turvallisuusanalyysipalvelulle tarkastuspohjat, joita tarvitaan palvelujen toteuttamista varten. Kuntoarviopalvelun ja käyttöönottopalvelun pohjat olivat jo ennestään olemassa. Kyseisten palveluiden pohjat yhtenäistettiin elinkaarianalyysi- ja turvallisuusanalyysipalvelulle kehitettyjen pohjien

kanssa. Lisäksi kaikille opinnäytetyössä tuoteistetuille Paakkola Conveyor Care Servicen palveluille luotiin yhtenäiset raportointimallit ja sopimus pohja.

Turvallisuusanalyysin tarkastuspohjan luomisessa tutkittiin ensin massatavaralle tarkoitettujen kiinteiden hihnakuljettimien turvallisuusvaatimuksia ja sähkömagneettista yhteensopivuutta koskevia vaatimuksia (SFS – EN – 620+A1). Vaatimusten pohjalta laadittiin turvallisuusanalyysin tarkastuslista, jossa käydään yksityiskohtaisesti läpi hihnakuljettimen turvallisuusvaatimukset. Tarkastuslista on ensimmäinen vedos, jota tullaan tulevaisuudessa täydentämään. Turvallisuusanalyysipohjan luomisen haasteena olivat erilaiset kuljetinratkaisut. Hihnakuljetinratkaisut voivat erota toisistaan hyvinkin paljon. Tarkastuspohjan suunnittelua piti miettiä monien erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen kautta.

Elinkaarianalyysin tarkastuspohjan luomisessa tutkittiin hihnakuljettimen yleistä rakennetta ja hihnakuljettimen yksittäisiä komponentteja. Yksittäisiä komponentteja tutkittiin Paakkola Conveyorsin luoman komponenttikansion kautta. Lisäksi epäselviä asioita selvitettiin Paakkola Conveyor Care Servicen henkilökunnalta. Samalla tavalla kuin turvallisuusanalyysin tarkastuspohjan luomisessa myös elinkaarianalyysin tarkastuspohjan luomisessa haasteena olivat erilaiset ja erilaajuiset kuljetinratkaisut. Myös elinkaarianalyysin tarkastuspohja on myös ensimmäinen vedos, jota tullaan täydentämään tulevaisuudessa.

Tuoteistettujen palvelujen raportointimallien tekemisessä luotiin visuaalisesti yhtenäiset mallit. Sisällöltään raportit vaihtelevat, mutta niitä yhdistää kuitenkin samalla tyylillä etenevä raportointitapa. Raportointimalleja laadittaessa ideana oli, että niiden pitäisi olla tarpeeksi kattavia, mutta samalla myös ytimekkäitä.

Sopimus pohja on rakennettu visuaalisesti samalla tavalla kuin raportointimallit. Sisällöltään se kuitenkin eroaa raportointimalleista. Haasteena sopimus pohjan luomisessa oli sopimuksien sisältöjen eroavaisuudet ja sopimusten laajuudet. Sopimusehdot voidaan tehdä tapauskohtaisesti tai eri standardien tai laadittujen sopimusehtojen mukaan.

En esitä kuntoarvio-, elinkaarianalyysi-, turvallisuusanalyysi- ja käyttöönottopalvelujen tarkastuspohjia ja niihin liittyviä muita materiaaleja toimeksiantajani kanssa tekemän

sopimuksen myötä. En myöskään esitä yleistä sopimus pohjaa. Raportointimalleista esitän esimerkkinä käyttöönottopalvelun raportointimallin.

#### 8.3.4 Palvelujen konkretisointi

Paakkola Conveyor Care Servicen asiakkaille tarjoama palvelukokonaisuus on Conveyor Care. Conveyor Care palvelukokonaisuuden muodostaville yksittäisille palveluille on tuotteistusprosessin yhteydessä luotu nimet. Brändäyksen avulla on lähdetty rakentamaan omaleimaista ilmettä ja konkretisoimaan palveluja.

Palvelujen brändäminen oli yksi vaihe tuotteistusprosessia palvelujen kuvauksien ja palveluprosessien luomisen ohella. Brändäyksen tarkoituksena oli vahvistaa entisestään palvelukuvaksien ja palveluprosessien avulla asiakkaalle syntyvää palvelumielikuvaa sekä helpottaa palvelun myymistä. Laajemmin ajateltuna yksittäisten palvelujen brändäys muodostaa ryhmän asiakkaille luvattuja arvoja, jotka vahvistavat myös Conveyor Care palvelukokonaisuuden antamaa mielikuvaa ja palvelulupausta. Yksittäiset palvelut brändättiin seuraavalla tavalla:

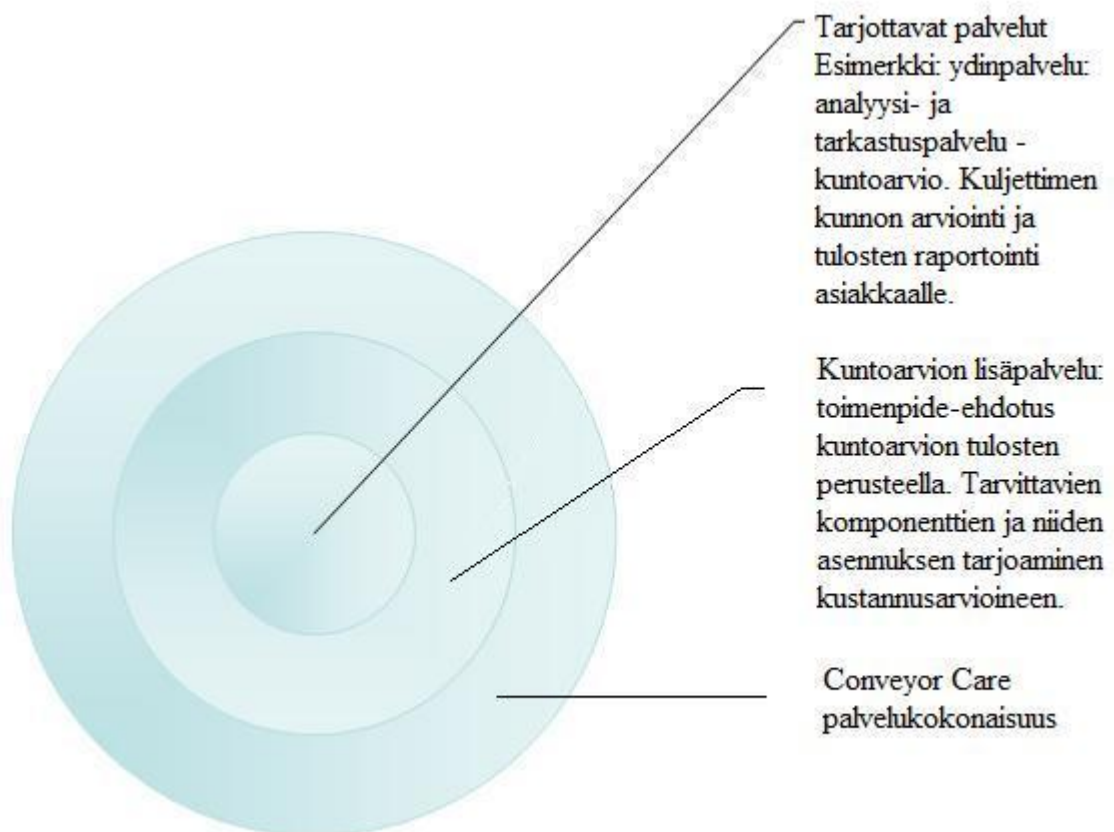
- Conveyor Care Services - Asennuspalvelut
- Conveyor Care Services - Käyttöönottopalvelut
- Conveyor Care Services - Kuntoarviopalvelut
- Conveyor Care Services - Elinkaarianalyysipalvelut
- Conveyor Care Services - Turvallisuusanalyysipalvelut
- Conveyor Care Services - Huoltopalvelut
  - Conveyor Care Services - Huolto- ja korjauspalvelut
  - Conveyor Care Services - Päivittäishuoltopalvelut
  - Conveyor Care Services - Pikakorjauspalvelut
  - Conveyor Care Services - Varaosapalvelut
- Conveyor Care Services - Varaosapalvelut
- Conveyor Care Services - Hihna-, rumpujen pinnoitus- ja kumituotepalvelut
  - Conveyor Care Services - Hihnopalvelut
  - Conveyor Care Services - Rumpujen pinnoituspalvelut
  - Conveyor Care Services - Kumituotepalvelut

Opinnäytetyön pohjalta laadittavan palvelukansion avulla voidaan myös konkretisoida tarjottavia palveluja asiakkaille. Palvelukansion avulla voidaan helposti luoda asiakkaalle kuva palvelun sisällöstä, käyttötarkoituksesta, toteuttamistavasta ja arvoista.

### 8.3.5 Palvelupaketit ja palvelukokonaisuus

Opinnäytetyössä tuotteistetut yksittäiset palvelut muodostavat Conveyor Care palvelukokonaisuuden. Yksittäiset palvelupaketit koostuvat tarjottavasta ydinpalvelusta sekä lisäpalveluista, joita asiakkaalle voidaan tarjota tämän niin halutessa.

Paakkola Conveyor Care Servicen ydinpalveluna voidaan pitää opinnäytetyössä tuotteistettuja palveluja. Niiden pohjalta laadittavat toimenpide-ehdotukset kuten esimerkiksi kuntoarviopalvelun tulosten pohjalta tarvittavien komponenttien ja niiden asennuksen tarjoaminen ovat lisäpalveluja. Kuvassa 17. on esitetty esimerkki kuntoarviopalvelun palvelupaketista ja sen kuulumisesta Conveyor Care kokonaisuuteen.



Kuva 17. Palvelupaketti ja palvelukokonaisuus

### 8.3.6 Seuranta ja kehitys

Palvelun tuotteistusprosessi ei lopu sen jälkeen kun palvelu on tuotettu asiakkaalle. Varsinaisen työn jälkeen alkaa tuotetun palvelun seuranta ja kehitys. Tuotettujen palvelujen seuranta ja kehitys ovat avainasemassa palvelujen toimivuuden, asetettujen tavoitteiden saavuttamisen ja tulevaisuuden kannalta. Erityisesti huomiota vaativat ne palvelut, joita ei ole ennestään tuotettu tai niitä ei ole testattu todellisessa työympäristössä.

Seuranta voidaan kohdistaa eri osa-alueille. Ehkä konkreettisimmat seuranta-alueet voisivat olla esimerkiksi taloudellinen kannattavuus, myyntivolyymi, asiakastyytyväisyys, oman henkilöstön tyytyväisyys, työn tehokkuus tai oman osaamisen kehittäminen. Yksittäisten osuuksien seurannan lisäksi, olisi hyvä kohdistaa seuranta myös osuuksien keskinäiseen suhteeseen ja vaikutukseen kokonaisuutta ajatellen. Pääasia on kuitenkin, että jokin konkreettinen osa-alue otetaan seurannan kohteeksi. Jatkuvan ja systemaattisen seurannan avulla palveluista voidaan tulevaisuudessa saada irti parhain kasvupotentiaali. Seuranta antaa myös hyvät lähtökohdat palvelujen kehittämiseen.

Tuotettujen palveluiden seurannasta saatujen tuloksien perusteella on helppoa lähteä kehittämään palveluja. Seurannan perusteella palveluja voidaan kehittää entistä paremmin asiakkaan tarpeita varten. Joidenkin palvelujen sisältö voidaan kehittää täysin uudelleen, jos seurannan tulokset sitä osoittavat ja tukevat. Tällä tavalla Paakkola Conveyor Care Service saisi käyttöönsä ja asiakkaille tarjottavaksi ne palvelut, joista molemmille osapuolille on todellista hyötyä.

Palvelujen markkinointiin, sen seurantaan ja kehittämiseen kannattaa myös kiinnittää huomiota. Palvelukansio auttaa palveluiden tunnettavuuden parantamisessa, mutta palvelut olisi hyvä yhdistää myös Paakkola Conveyorsin kotisivuille. Yksi vaihtoehto on toimia samalla tavalla kuin komponenttikansion kanssa on tehty. Komponenttikansio on kaikkien luettavissa Paakkola Conveyorsin kotisivuilla. Asiakkaat voisivat näin ennen yhteydenottoa tutustua Paakkola Conveyor Care Servicen tarjoamiin palveluihin. Palvelukansion yhteyteen voisi lisätä myös kuvaukset onnistuneista palveluratkaisuista, kuten toimitettujen kuljetusratkaisujenkin osalta on tehty. Toiminta helpottaisi asiakasta ostopäätöksen tekemisessä. Samalla Paakkola Conveyors pystyisi myös tehostamaan omaa myyntityötä.

## 9 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuotteistaa Paakkola Conveyor Care Servicen asiakkaille tarjoamat palvelut. Opinnäytetyön tuloksena Paakkola Conveyor Care Servicellä on käytössään tuotteistetut palvelut, jotka ovat asiakkaille konkreettisemmin esillä. Tuotteistettujen palvelujen myötä asiakkailta on helpompi ymmärtää palvelujen sisältö ja niiden tarjoamat hyödyt. Lisäksi Paakkola Conveyor Care Service pystyy tuotteistusprosessin yhteydessä syntyneen materiaalin avulla luomaan erillisen palvelukansion. Tuotteistuksissa palveluille onnistuttiin luomaan sisältö ja omaleimainen ilme. Lisäksi tuotteistuksessa onnistuttiin luomaan palvelun toteuttamista varten tarvittavat välttämättömät resurssit.

Opinnäytetyössä onnistuttiin myös vahvistamaan Paakkola Conveyorsin roolia kokonaisratkaisujen tarjoajana. Yksittäiset palvelut tukevat nyt entistä paremmin Paakkola Conveyorsin tarjoamaa Conveyor Care palvelukokonaisuutta. Tietyllä tavalla opinnäytetyötä voidaan siis kuvata onnistuneeksi myös yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta. Conveyor Caren avulla Paakkola Conveyors voi antaa asiakkailleen entistä vahvemman viestin kuljettimen elinkaaren aikaisten ratkaisujen toimittajana.

Vaikka opinnäytetyön lopputuloksena Paakkola Conveyor Care Service sai käyttöönsä konkreettiset palvelukuvaukset niin tulevaisuuden kannalta palvelujen seurannan ja kehityksen roolit kasvavat. Seuranta ja kehitys -vaihe on avainasemassa palvelujen jatkuvan kehittymisen kannalta. Erityisesti seurannan ja kehityksen rooli on merkittävä niiden palvelujen osalta, mitä ei ole vielä asiakkaille tehty tai erikseen testattu. Tulevaisuudessa asiakastarpeiden muuttuminen edellyttää sitä, että tarjottavien palvelujenkin on kehityttävä vastaamaan asiakkaiden uusia tarpeita. Seurannan ja kehityksen roolit ovat myös tärkeässä osassa, jotta palvelustrategiassa määritellyt tavoitteet saavutettaisiin.

Tuotteistuksen todelliset hyödyt selviävät pidemmän aikavälin tarkastelulla. Paakkola Conveyor Care Servicen kannalta tärkeää on löytää ne oikeat mittarit, joiden avulla se saa selville palvelujen tuomat hyödyt ja niiden kehityskohteet.



## LÄHTEET

Apilo, Tiina & Grönroos, Christian & Helle, Pekka & Hyötyläinen, Raimo & Korhonen, Heidi & Malinen, Pekka & Piispa, Taina & Ryyänen, Tapani & Salkari, Iiro & Tinnilä, Markku 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. 9. julkaisu. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

EasyPage 2012, Paakkola. Hakupäivä 3.3.2012.

<http://paakkola.easypage.fi/fi/yritysesittely/historia.html>

Jaakkola, Elina & Orava, Markus & Varjonen Virpi. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. 4. painos. Helsinki: Tekes.

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2009. Tuotteistaminen. Hakupäivä 3.3.2012

[http://www.kajak.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen\\_materiaali/Tukimateriaali/Tuotteistaminen/Tuotteistaminen.iw3](http://www.kajak.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen_materiaali/Tukimateriaali/Tuotteistaminen/Tuotteistaminen.iw3)

Kauppa –ja teollisuusministeriö 1991. Palvelujen kehittäminen. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

KONE Oyj 2012. KONE, Q4 tilinpäätöstiedote 2011. Hakupäivä 1.3.2012.

[http://www.kone.com/corporate/fi/Sijoittajat/Documents/2011/Q4/12345678\\_fi.pdf](http://www.kone.com/corporate/fi/Sijoittajat/Documents/2011/Q4/12345678_fi.pdf)

Laine, Hannu 2010. Tehokas kunnossapito, tuottavuutta käynnissäpidolla. Kerava: Savion Kirjapaino Oy.

Lehtimäki, Tuula & Malinen, Pekka & Salo, Jari & Simula, Henri 2009. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. 5. julkaisu. Helsinki: Kopio Niini Oy.

Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Paakkola Conveyors 2011. We Move Mountains, yritysesite.

Paakkola Conveyors 2012. Paakkola Conveyors Oy:n kotisivut. Hakupäivä 3.3.2012.

<http://www.paakkola.com/>

Paakkola Conveyors 2012. Conveyor Life 2012, Power-Point – yritysesite.

Valta, Antti, Paakkola Conveyor Care Service – liiketoimintayksikön johtaja, Paakkola Conveyors Oy. Aloituspalaveri 7.2.2012.

## LIITELUETTELO

Liite 1. Palvelukuvaukset

Liite 2. Palveluprosessit

Liite 3. Esimerkki raportointimallista

Onko kuljetintasi turvallista käyttää?

Onko kuljettimesi luotettava?

Missä kunnossa kuljettimesi on tällä hetkellä?

Milloin kuljettimesi tarvitsee huoltotoimenpiteitä?

Mistä löydät kuljettimesi sopivat komponentit?

Mitkä ovat kuljettimesi vuosittaiset käyttökustannukset?

Kuinka kauan nykyinen kuljettimesi on käyttökunnossa?

Pystyykö kuljettimesi tulevaisuudessa vastaamaan kapasiteetin kasvuun?

Paakkola Conveyors vastaa kysymyksiisi ja ratkaisee ongelmiasi. Paakkola Conveyors hoitaa ammattitaitoisella ja asiakaslähtöisellä toiminnallaan kuljettimesi elinkaaren aikaiset tarpeet aina järjestelmän suunnittelusta (Paakkola Design), sen käyttöönottoon ja järjestelmän käytöstä sen modernisointiin.

*Täyden palvelun talolta, täyden palvelun sopimus:*

Conveyor Care - palvelun avulla toiminnastasi tulee helpompaa ja ketterämpää. Voit rauhassa keskittyä ja suunnata toimintasi ydintoimintaasi. Me huolehdimme kuljettimesi kunnosta ja toimivuudesta. Kiinteä maksu kattaa kaikki kuljettimesi tarvitsemat elinkaaren aikaiset tarpeet sovitun sopimusjakson mukaisesti. Conveyor Care on mahdollista myös räätälöidä muotoon, joka tukee liiketoimintaasi parhaiten ja mikä on tarpeittesi mukainen.

□ *Conveyor Care sisältää:*

Asennuspalvelut

- Kuljettimen asennus
- Käyttöönottopalvelut

Analyysi- ja tarkastuspalvelut

- Kuntoarviopalvelut
- Elinkaarianalyysit
- Turvallisuusanalyysit

Huoltopalvelut

- Huolto- ja korjauspalvelut
- Päivittäishuollot
- Pikakorjaukset
- Varaosapalvelut

Varaosapalvelut

Hihna-, rumpujen pinnoitus- ja kumituotepalvelut

- Hihnapalvelut
- Rumpujen pinnoituspalvelut
- Kumituotepalvelut

### Kiinteä huoltopalvelu

Kuljettimesi elinkaaren aikaiset huoltotoimenpiteet ja tarvitsemasi komponentit sisältyvät sopimuksen kiinteään maksuun. Säästät aikaa ja vältät yllätyksiltä kustannuksilta.

Voit keskittyä ydintoimintaasi. Sinun ei tarvitse keskittyä huolehtimaan kuljettimesi kunnosta, Paakkola Conveyors tekee sen puolestasi.

### Turvallisuus

Saat arvokasta tietoa kuljettimen turvallisuusriskeistä. Voit ryhtyä ennakoiiviin toimenpiteisiin, joilla vältät vaaratilanteiden ja tapaturmien syntymiset. Hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on askel kohti menestystä.

### Huoltopalvelut

Tarvittavat huoltotoimenpiteet voidaan suunnitella kuntoarvioiden ja elinkaarianalyysien perusteella. Saat kaikki tarvitsemasi varaosat ja komponentit asennuksineen.

Kuluvien osien määrät ja vaihtoajankohdat voidaan määritellä helpommin, jolloin säästyt ylimääräisiltä tuotantokatkoksilta, yllättäviltä komponenttikustannuksilta ja huoltokäynneiltä.

### Raportointi

Saat arvokasta lisätietoa kuljettimesi toiminnasta, käytöstä ja tarpeista, joiden perusteella voit arvioida kuljettimen toimintakuntoa ja tuotannon vaatimusten mukaisia kunnostustarpeita tulevaisuuden tuotantovaatimusten mukaisesti.

### Yhteistyö

Toimivan yhteistyön luominen antaa hyötyjä ja uusia mahdollisuuksia molemmille osapuolille. Kuljettimesi käytettävyys, luotettavuus, turvallisuus ja kustannustehokkuus paranevat.

### ***Conveyor Care Services - Asennuspalvelut***

Paakkola Conveyor Care Services tarjoaa kaikille Paakkola Conveyorsin laitteille ja komponenteille Conveyor Care Servicen -asennuspalvelun, jonka avulla kuljetin saadaan alusta lähtien asianmukaiseen toimintaan. Asennuksen suorittaa ammattitaitoinen henkilöstö. "Avaimet käteen" -periaate ja toimintamalli helpottavat asiakasta ja hänen toimintaansa.

Asennuspalvelut tarjoavat seuraavanlaisia etuja:

- Asiantunteva ja asiakasläheinen palvelu
- Osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön myötä ketteryyttä asennukseen
- Kuljetin, jonka käytettävyyks on tarkoituksenmukainen

Uuden kuljettimen toimituskokonaisuuteen kuuluu kuljettimen asennuspalvelun lisäksi myös käyttöönottopalvelu.

### ***Conveyor Care Services - Käyttöönottopalvelut***

Käyttöönottopalvelu sisältää:

- Asennustarkastuksen
- Mekaanisen koekäytön
- Tuotannollisen koekäytön
- Häiriöttömän koekäytön
- Vastaanottotarkastuksen
- Takuutarkastuksen

Uuden kuljetinjärjestelmän suunnittelun, valmistuksen ja asennuksen jälkeen järjestelmä on vielä saatava toimimaan turvallisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Mitä paremmin käyttöönotto tehdään, sitä helpommin voit tulevaisuudessa toimia. Paakkola Conveyor Care Servicen tarjoaman käyttöönottopalvelun päätavoitteena on varmistaa ja luoda hyvä pohja yhden kuljettimen, osaprosessin tai kokonaisen linjan turvalliselle ja sujuvalle käytölle sekä häiriöttömälle materiaalivirtaukselle.

Tarkistuksien ja koekäyttöjen tarkemmat yksityiskohdat ja niiden läpäisyyn vaadittavat tulokset määritellään asiakkaan toiveiden ja sopimuksen mukaisesti. Suunnittelun jälkeen Conveyor Care Servicen ammattitaitoiset ja kokeneet käyttöönottopalvelun suorittajat tekevät tarkastukset ja koekäytön tehokkaasti ja huolellisesti. Käyttöönottopalveluun kuuluu tarkastuksien ja koekäytön suorittamisen lisäksi niissä havaittujen puutteiden korjaaminen.

Conveyor Care Services tarjoaman käyttöönottopalvelun avulla pystytään luomaan hyvät lähtökohdat uuden kuljetinjärjestelmän käyttämiseen. Perusteellisen ja luotettavan käyttöönoton avulla säästytään ylimääräisiltä kustannuksilta, tuotantokatkoksilta ja ennakoimattomilta tilanteilta.



### ***Analyysi- ja tarkastuspalvelut***

Paakkola Conveyor Care Servicen tarjoamat analyysi- ja tarkastuspalvelut pitävät sisällään kolme erilaista palvelumahdollisuutta. Tarjottavat palvelut ovat hinnakuljettimen kuntoarviot, elinkaarianalysit ja turvallisuusanalysit. Analyysi- ja tarkastuspalvelujen päätavoitteena on antaa asiakkaalle puolueeton kokonaiskuva yhden kuljettimen, osaprosessin, kokonaisen linjan tai laitoksen toimivuudesta ja sitä koskevista huolto- ja kunnostustarpeista, turvallisuuspuutteista ja kehitystarpeista.

Ennen palvelujen suorittamista Paakkola Conveyor Care Services tekee huolellisen suunnittelun palvelujen toteuttamista varten yhdessä asiakkaan kanssa. Suunnittelun jälkeen Conveyor Care Servicen ammattitaitoinen ja kokenut henkilöstö suorittaa kohteen analysoinnin tai tarkastuksen. Analyysi- ja tarkastuspalvelujen havainnot raportoidaan perusteellisesti asiakkaalle kriittisyysluokittelun mukaan. Kaikkein kriittisimmistä havainnoista ilmoitetaan välittömästi.

Tarkastuksissa painotetaan Paakkola Conveyorsin HSEQ toiminnan kulmakiviä:

- Turvallisuus
- Käytettävyys
- Häiriöttömyys
- Ympäristö
- Hyvinvointi

### ***1. Conveyor Care Services - Kuntoarviopalvelut***

Kuljettimien tai sen osien yllättävät ja ennakoimattomat viat aiheuttavat häiriöitä materiaalsiirroissa ja -käsittelyssä sekä lisäävät ylimääräisiä kustannuksia. Uhkaaviin häiriöihin voidaan reagoida hyvissä ajoin Paakkola Conveyor Care Servicen tarjoaman kuntoarviopalvelun ja siitä saatavien tulosten avulla. Kuntoarviopalvelun päätavoitteena on ennaltaehkäistä ylimääräisiä tuotantokatkoksia säännöllisten ja ennakoitujen kuntoarvioiden avulla.

Arvioinnin tuloksena saatava kohteen kokonaiskuva ja korjaustarpeet raportoidaan kirjallisesti ja kattavasti asiakkaalle kriittisyysluokituksen mukaan. Asiakkaan halutessa Paakkola Conveyor Care Services voi laatia yksittäisen arvion pohjalta huoltoehdotuksen- ja luettelon tarvittavista komponenteista kustannusarvioineen.

Paakkola Conveyor Care Services tarjoaman kuntoarviopalvelun avulla pystytään lisäämään kuljettimen tehokkuutta ja luotettavuutta sekä tavoitella häiriötöntä materiaalivirtaa. Kuntoarvion avulla voidaan myös

ennaltaehkäistä yllättävien ja ennakoimattomien komponenttien rikkoutumisesta aiheutuvien ylimääräisten kustannuksien syntymistä.

## **2. Conveyor Care Services - Elinkaarianalyysipalvelut**

Kuljettimen elinkaaren aikana asiakkaalle syntyy erilaisia kustannuksia. Elinkaaren aikaiset kustannukset voidaan selvittää etukäteen Paakkola Conveyor Care Servicen tarjoaman elinkaarianalyysipalvelun avulla. Conveyor Care Servicen -elinkaarianalyysipalvelun avulla pystytään vastaamaan ja ennakoimaan tarkastettavan kohteen elinkaaren aikana syntyviin tarpeisiin ja kustannuksiin sekä ennaltaehkäisemään yllättävien ja ennakoimattomien kustannusten syntymistä. Palvelun päätavoitteena on varmistaa asiakkaan yksittäisen kuljettimen tai kokonaisen linjan luotettavuus, käytettävyys ja kilpailukyky pitemmällä tähtäimellä ja tulevaisuutta ajatellen.

Analyysin tuloksena asiakas saa tietoonsa kuljettimen, osaprosessin tai kokonaisen linjan elinkaaresta aiheutuvat kustannukset. Analyysissa huomioidaan kustannukset, jotka syntyvät osien, komponenttien, rakenteiden ja turvallisuuslaitteiden huolloista ja korjauksista sekä siinä huomioidaan myös energiankulutuksesta aiheutuvat kustannukset. Analyysin tulokset raportoidaan kattavasti ja kirjallisesti asiakkaalle. Asiakkaan halutessa Conveyor Care Services voi laatia huoltoehdotuksen sekä laatia komponenttien menekki ja käyttökustannukset vuosittaisella tasolla kustannusarvioineen.

Paakkola Conveyor Care Servicen tarjoaman elinkaarianalyysin avulla pystytään vaikuttamaan suoraan yksittäisen kuljettimen tai kokonaisen linjan tuottavuuteen, tehokkuuteen, luotettavuuteen sekä käytettävyyteen pitemmällä tähtäimellä ja tulevaisuuden kannalta.

## **3. Conveyor Care Services - Turvallisuusanalyysipalvelut**

Hihnakuljettimen parissa työskentelevä tai sen läheisyydessä liikkuva henkilö voi altistua monille vaaroille. Esimerkiksi kuljettimen jatkuvasti liikkuvat osat, kuten hihna ja pyörivät komponentit, näyttävät ulkoisesti vaarattomilta, mutta lukuisten nielujensa vuoksi ne ovat arvaamattoman vaarallisia. Conveyor Care Servicen tarjoaman turvallisuusanalyysin avulla pyritään minimoimaan hihnakuljettimen käytöstä aiheutuvat tapaturmat ja uhkaavat vaaratekijät. Palvelun avulla työskentelystä tulee entistä turvallisempaa ja miellyttävämpää.

Turvallisuusanalyysissä kiinnitetään huomiota yleisiin turvallisuusvaatimuksiin, kuten:

- Turva- ja hallintalaitteisiin
- Vaarallisten kohtien suojauksiin
- Kulkutiloihin, -tasoihin ja työskentelyolosuhteisiin
- Mahdollisiin prosessin tuomiin vaaroihin

Analyysin perusteella saatavia tuloksia verrataan voimassa oleviin turvallisuutta käsitteleviin standardeihin. Analyysin perusteella asiakkaalle laaditaan raportti tarkastetun kohteen turvallisuudesta. Mahdolliset turvallisuuspuutteet liitetään raporttiin ja luokitellaan kriittisyysluokituksen mukaisesti. Asiakkaan halutessa Conveyor Care Services voi laatia havaittuihin puutteisiin parannusehdotuksen kustannusarvioineen ja tarjota Paakkola Conveyorsin kehittämiä moderneja ja standardien mukaisia suojalaitteita.

Conveyor Care Services tarjoaman turvallisuusanalyysin avulla pystytään lisäämään kuljettimen käytön turvallisuutta ja kehittämään 0-tapaturma toimintaa. Turvallisuusanalyysin ja sen perusteella tehtävien parannusten avulla voidaan myös helpottaa kunnossapitoa ja tehdä siitä turvallisempaa.

### ***Conveyor Care Services - Huoltopalvelut***

Kuljetinta, sen osia ja komponentteja täyttyy huoltaa ja ylläpitää aivan kuin mitä tahansa muutakin laitetta. Hyvin suunnitellun ja toteutetun huollon sekä ylläpidon avulla järjestelmän toimintavarmuus varmistetaan jatkossakin. Paakkola Conveyor Care Services tarjoaman huoltopalvelun päätavoitteena on varmistaa kuljettimen tuottavuus, käytettävyys, luotettavuus, turvallisuus ja toimivuus laaditun huolto-ohjelman mukaiselle ajanjaksolle.

Huoltopalveluihin on mahdollista sisällyttää:

- Huolto- ja korjauspalvelut
- Päivittäishuollot
- Pikakorjaukset
- Varaosapalvelu

Kaikkia palveluja yhdistää ammattitaitoinen ja kokenut henkilöstö, joka tekee huollot ja korjaukset ketterästi ja turvallisesti. Conveyor Care Service laatii kaikista huolto- ja korjaustoimenpiteistä kattavan raportoinnin asiakkailleen.

Conveyor Care Servicen tarjoamien huoltopalvelujen avulla pystytään ylläpitämään yhden kuljettimen, osaprosessin tai kokonaisen linjan toimintavarmuus, ehkäisemään tehokkaasti ylimääräiset tuotantokatkokset ja kustannusten syntyminen.

### ***1. Conveyor Care Services - Huolto- ja korjauspalvelut***

Huolto- ja korjauspalvelujen tarkoituksena on taata kuljetinjärjestelmän toimintakyky suunnitellulle ajanjaksolle. Ennen huolto- ja korjauspalvelujen suorittamista Conveyor Care Services tekee huolellisen suunnittelun huolto- ja korjaustoimenpiteiden suorittamista varten. Suunnittelussa käytetään apuna kuntoarviopalvelua ja siitä saatavia tuloksia. Conveyor Care Servicen huolto- ja korjauspalvelu on ainutlaatuinen palvelukokonaisuus, joka kattaa kaikki kuljetinjärjestelmän huoltotoimenpiteet:

- Rumpujen vaihdot
- Rumpujen pinnoittaminen
- Rumpujen laakerointi
- Paluu- ja kannatinrullien vaihdot
- Paluu- ja kannatinrullien laakerointi
- Rullan kannattimien korjaukset
- Käyttölaitteiden vaihdot
- Puhdistustyöt
- Laitakumien vaihdot

- Kiristyslaitteiden korjaukset
- Suppiloiden vaihdot
- Hihnatyöt

## **2. Conveyor Care Services - Päivittäishuollot**

Päivittäishuoltopalvelu sisältää toimenpiteitä, joilla kuljetinjärjestelmän toimintavarmuus taataan päivittäistason tasolla. Päivittäishuollon avulla pystytään myös ennaltaehkäisemään vikojen, häiriöiden ja ylimääräisten tuotantokatkosten syntyä. Suorittamisesta ja suorituksen sisällöstä tehdään asiakkaiden tarpeiden mukaisia. Conveyor Care Servicen päivittäishuoltopalvelu sisältää seuraavanlaisia huoltotoimenpiteitä:

- Rasvaukset
- Säädöt ja puhdistukset
- Hihnankestykset
- Hihnankorjaukset
- Yksittäisten rullien vaihtamiset
- Yksittäiset rullankannattimien vaihdot

## **3. Conveyor Care Services - Pikakorjauspalvelut**

Pikakorjauspalvelun avulla asiakas saa apua yllättävien vikojen ilmaantuessa. Palvelun avulla yllättäviin vikoihin voidaan reagoida ketterästi ja torjua uhkaavat häiriöt. Esimerkiksi yllättävien hihnavikojen ja rumpuvaurioiden korjaamiseen pikakorjauspalvelu soveltuu erittäin hyvin.

## **4. Conveyor Care Services - Varaosapalvelut**

Paakkola Conveyor Care Services tarjoaa kaikki asiakkaan tarvitsemat hihnakuuljettimen vara- ja kulutusosat koko kuljettimen elinkaaren ajalle. Paakkola Conveyorsin komponenttikansiosta asiakkaalla on helppoa löytää tarvitsemansa komponentit. Tarpeen vaatiessa ammattitaitoinen henkilöstö auttaa asiakasta osien valinnassa. Ketterä toimintamalli tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden hankkia kätevästi samalla kerralla tarvitsemansa kuljetinosan sekä kyseisen osan asennuksen.

### ***Conveyor Care Services - Varaosapalvelut***

Paakkola Conveyor Care Services tarjoaa kaikki asiakkaan tarvitsemat hihnakuljettimen vara- ja kulutusosat koko kuljettimen elinkaaren ajalle. Paakkola Conveyorsin komponenttikansiosta asiakkaalla on helppoa löytää tarvitsemansa komponentit. Tarpeen vaatiessa ammattitaitoinen henkilöstö auttaa asiakasta osien valinnassa. Ketterä toimintamalli tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden hankkia kätevästi samalla kerralla tarvitsemansa kuljetinosan sekä kyseisen osan asennuksen.

### ***Conveyor Care Services - Hihna-, rumpujen pinnoitus- ja kumituotepalvelut***

#### ***1. Conveyor Care Services - Hihnpalvelut***

Asiakas saa Paakkola Conveyor Care Serviceltä kaiken tarvitsemansa aina uusien hihnojen asentamista niiden huoltoihin. Hihnpalvelut sisältävät:

- Kuljetinhihnojen asentamisen
- Hihnojen liitostyöt kaikille hihnatyypeille
- Hihnahuollot, kuten reikien paikkaukset ja liitosten kunnostukset
- Kuljetinhihnojen kuntotarkastukset, joko kuntotarkastusten yhteydessä tai erikseen

#### ***2. Conveyor Care Services - Rumpujen pinnoituspalvelut***

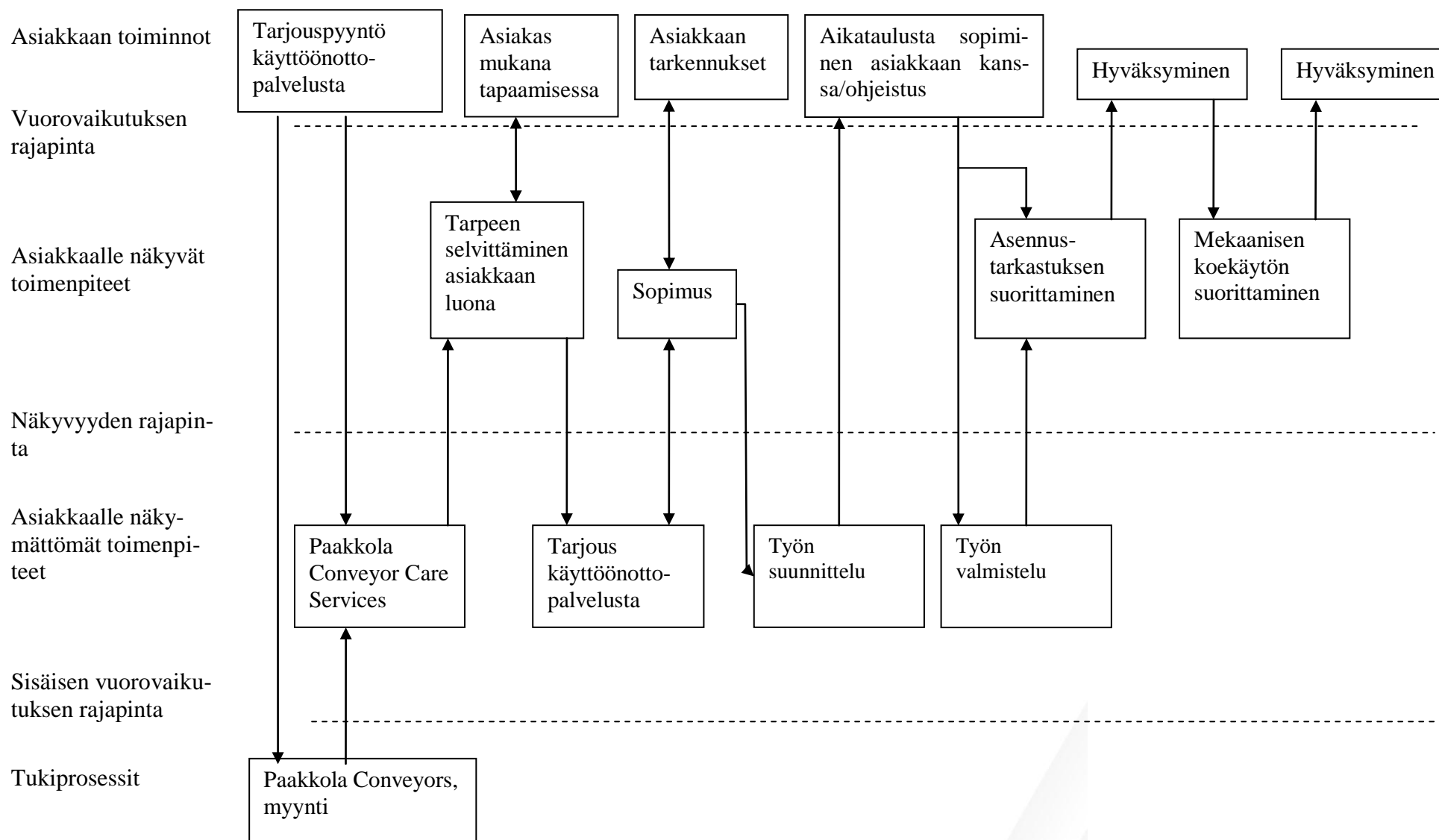
Rumpujen pinnoituspalvelut sisältävät veto- ja taittorumpujen pinnoitukset, joko asiakkaan luona tai Paakkola Conveyor Care Servicen omissa tiloissa. Paras pinnoitusvaihtoehto valitaan tapauskohtaisesti ja asiakkaan kanssa yhteistyössä. Pinnoitusvaihtoehdot ovat:

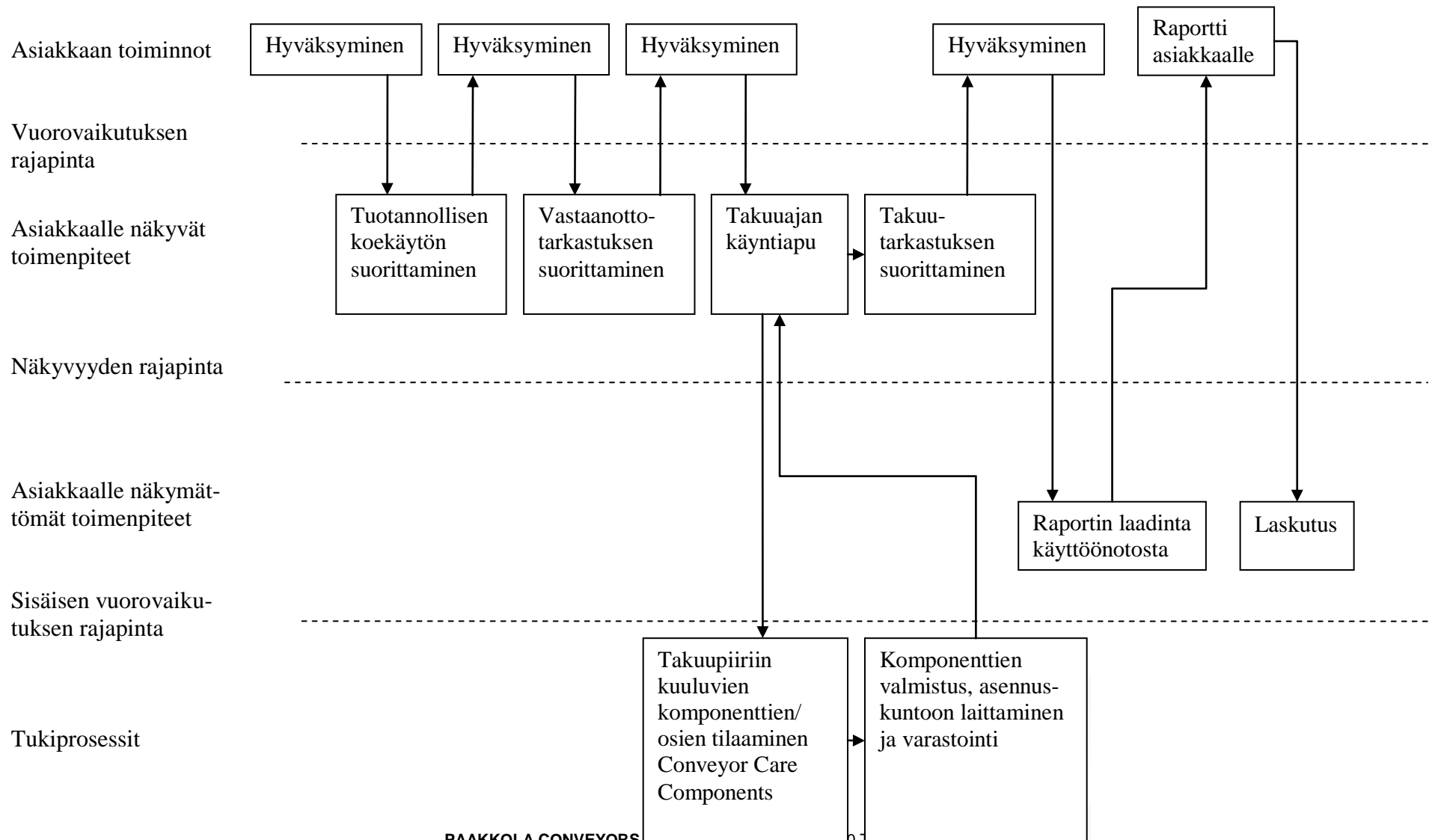
- Teräspinta
- Sileä kumitus 6 mm, 45 Shore A
- Kuminointi 10 mm, 60 Shore A, ristiuristus
- Ruuvikiinnitteinen kitkapalkki
- Keraami kumipohjainen
- Uretaani 8 mm, 45 Shore A

#### ***3. Conveyor Care Services - Kumituotepalvelut***

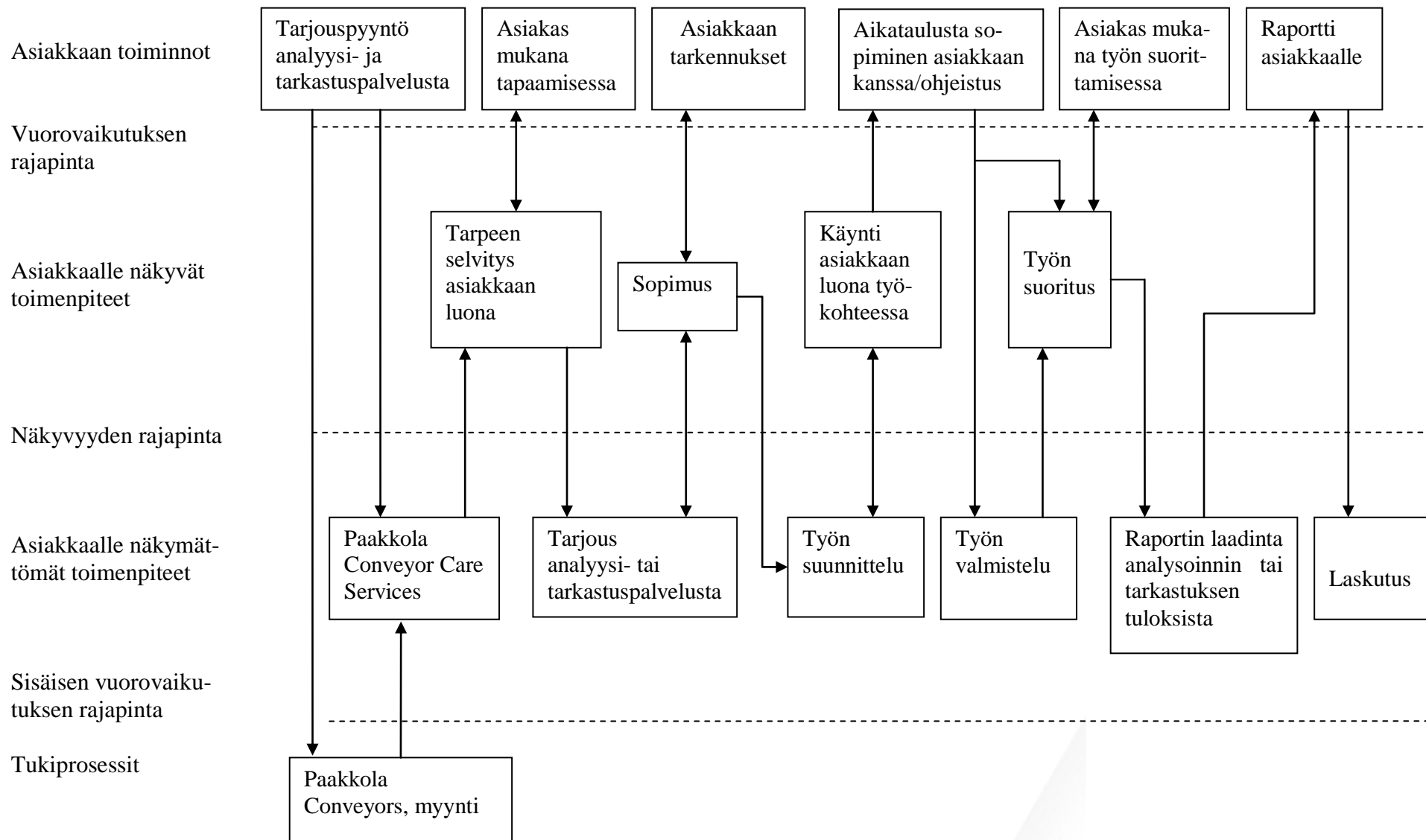
Sisältää kaikki kuljetinlaitteiden kulutus- ja kumituotteet asennettuina.

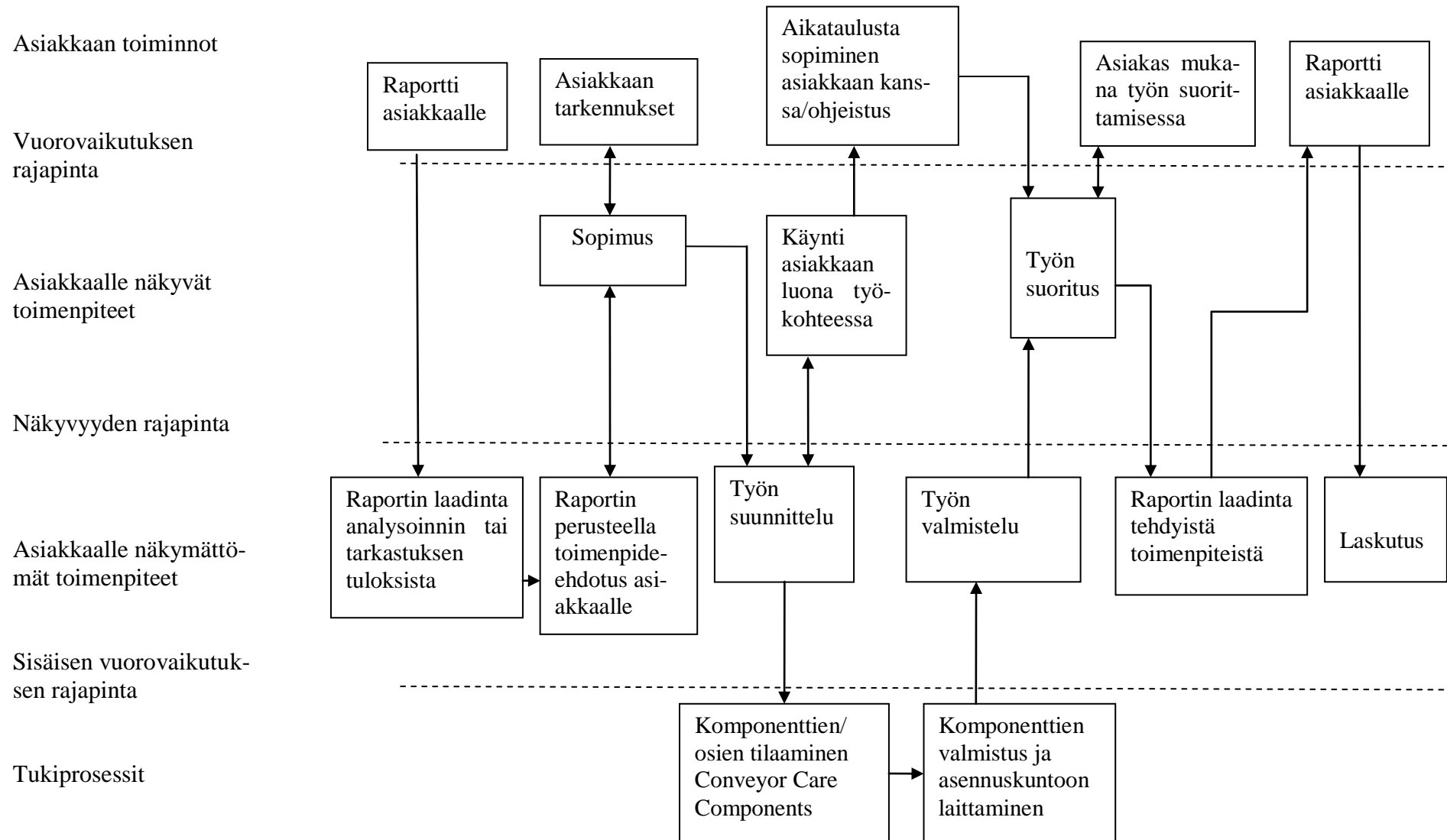
- Tiivisteet
- Laitakumit
- Iskupalkistot

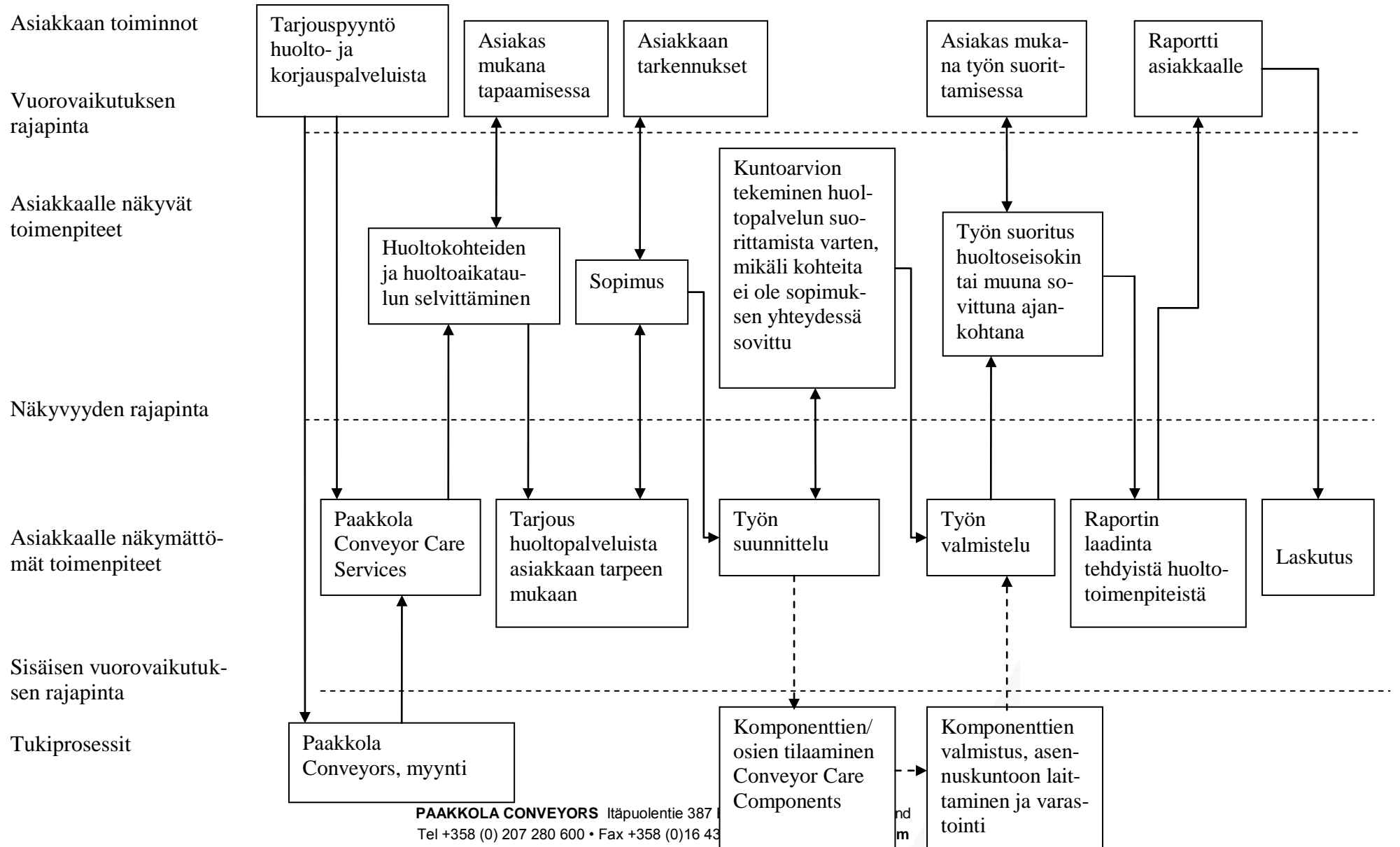


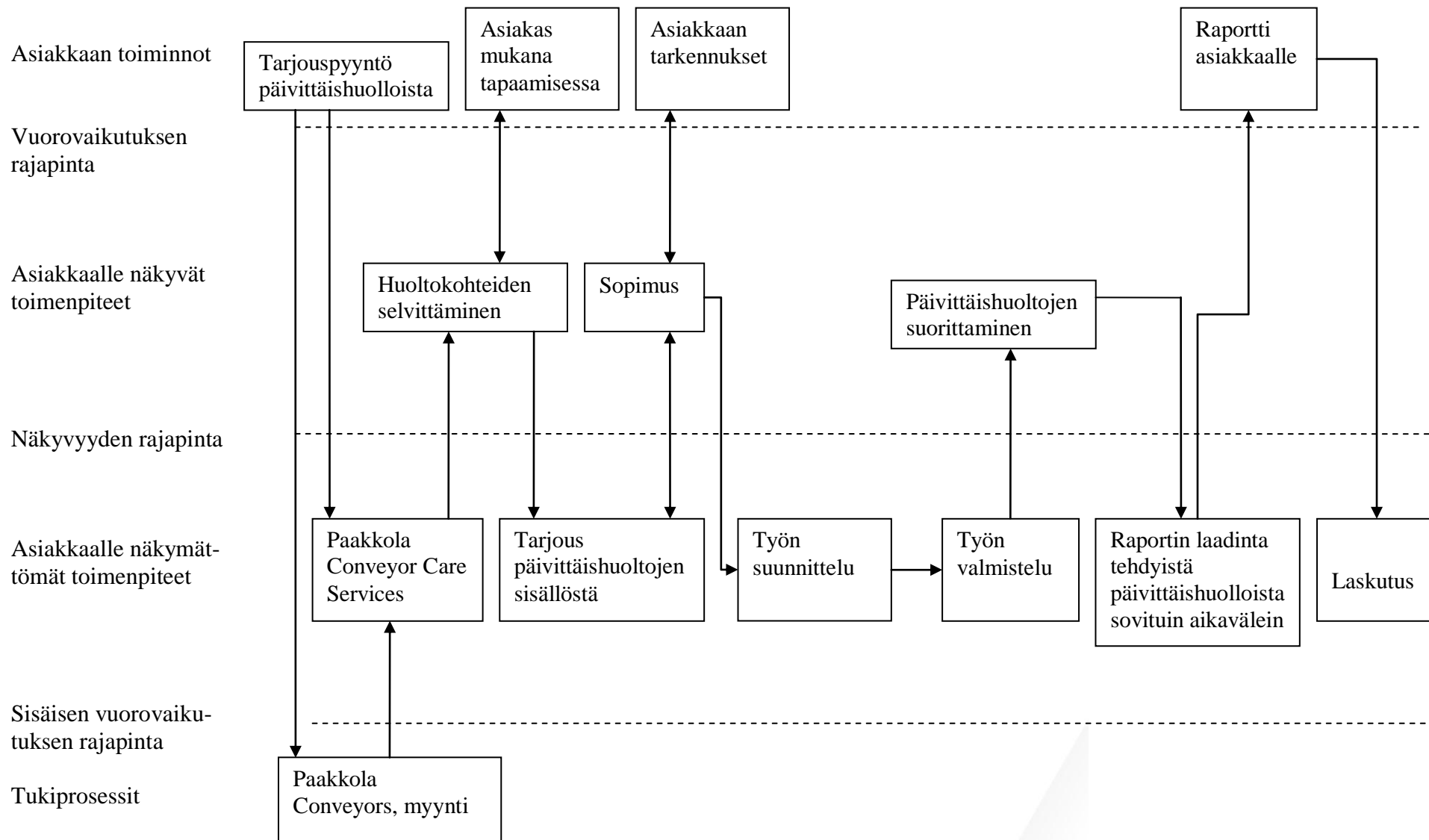


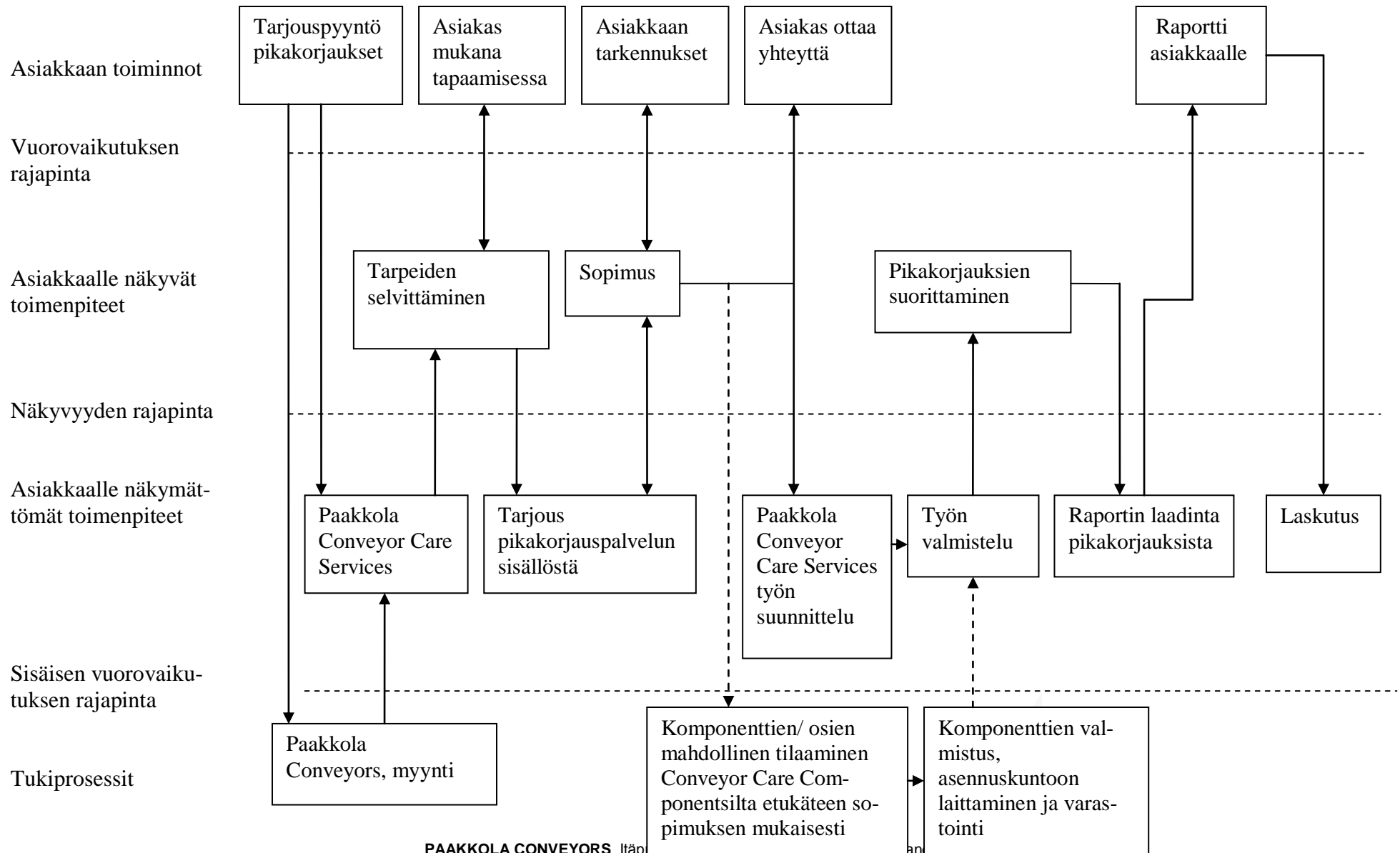


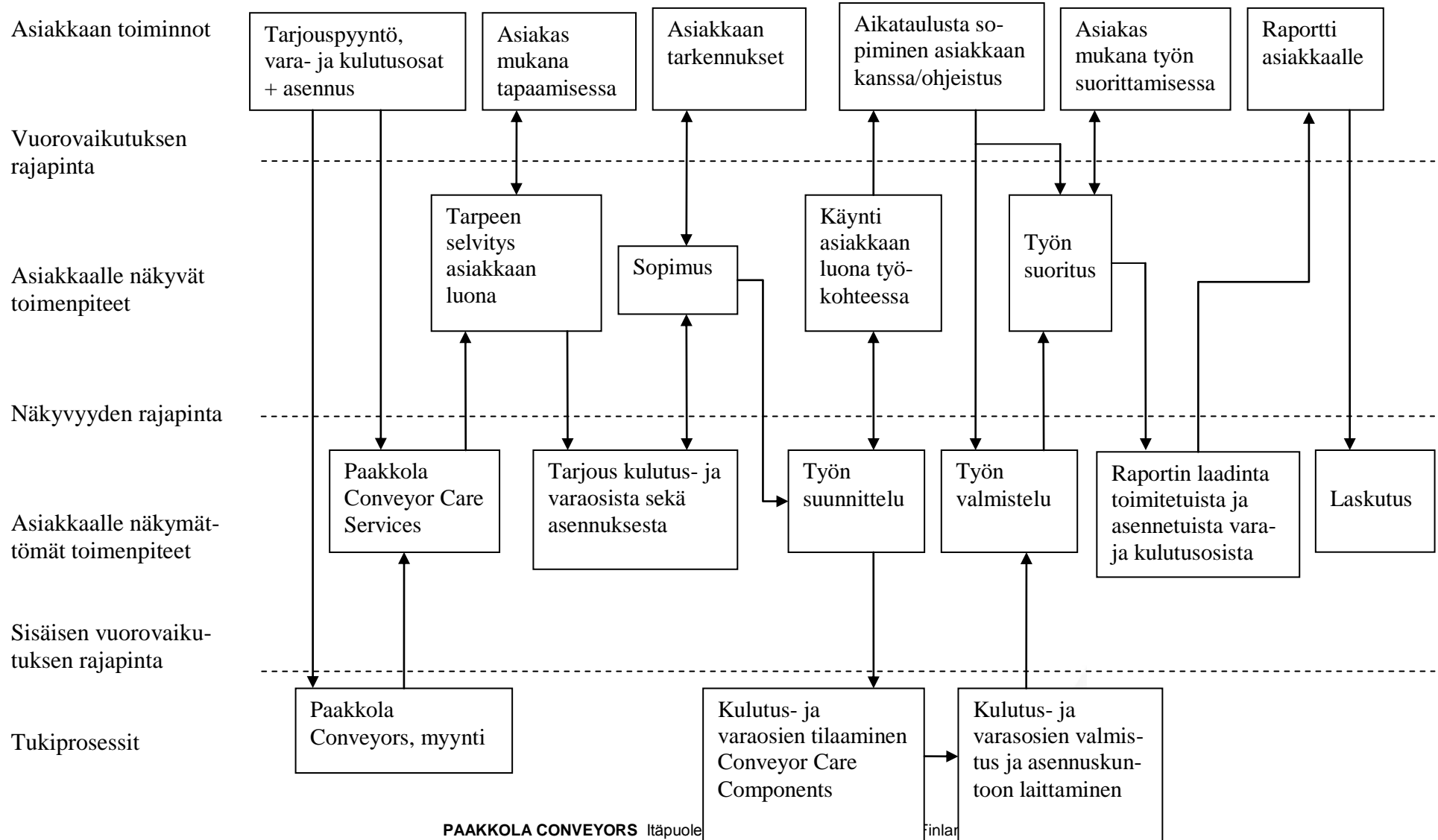


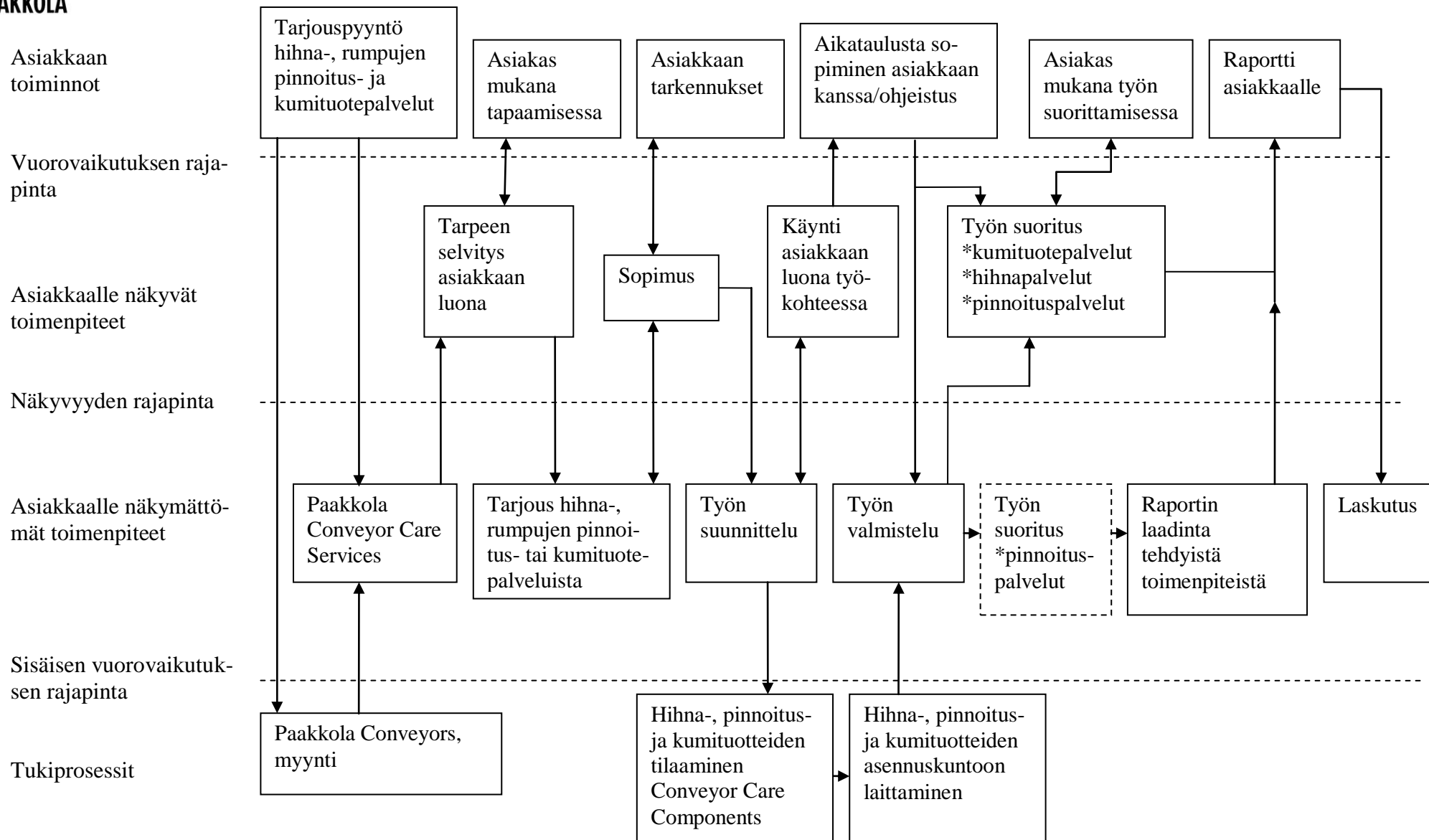














Paakkola Conveyors  
Paakkola Conveyor Care Services

*Conveyor Care Services - Käyttöönottopalvelut  
Raportti*

Tekijä(t)



SISÄLLYS

ASIAKASKOHTAISET TIEDOT .....	3
TYÖN TIEDOT .....	3
TARKASTUSTULOKSET .....	4
Asennustarkastus .....	4
Vastaanottotarkastus .....	4
Takuutarkastus .....	4
Muut huomiot .....	4
KOEKÄYTTÖ .....	5
Mekaaninen koekäyttö .....	5
Tuotannollinen koekäyttö .....	5
Häiriötön koekäyttö .....	5
Muut huomiot .....	5
LISÄTOIMENPIDE-EHDOTUS .....	6
LIITTEET .....	7

ASIAKASKOHTAISET TIEDOT

Järjestelmä:

Osajärjestelmä:

Valmistaja:

Asiakas:

TYÖN TIEDOT

Paakkola Conveyor Care Servicen työnumero:

Työn suorittaja (t):

Päiväys:

TARKASTUSTULOKSET

Asennustarkastus

Vastaanottotarkastus

Takuutarkastus

Muut huomiot

KOEKÄYTTÖ

Mekaaninen koekäyttö

Tuotannollinen koekäyttö

Häiriötön koekäyttö

Muut huomiot



**WE MOVE  
MOUNTAINS**

Raportointimalli

Liite 3/6

LISÄTOIMENPIDE-EHDOTUS

LIITTEET

- /1/ Asennustarkastuksen pöytäkirja
- /2/ Mekaanisen koekäytön pöytäkirja
- /3/ Tuotannollisen koekäytön pöytäkirja
- /4/ Häiriöttömän koekäytön pöytäkirja
- /5/ Vastaanottotarkastuksen pöytäkirja
- /6/ Takuutarkastuksen pöytäkirja