

VR Yhtymän vetokaluston kunnossapito- palvelujen tuotteistaminen

Timo Ylitalo

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2018

Tekniikan ja liikenteen ala

Insinööri (YAMK), logistiikan tutkinto-ohjelma

Tekijä Ylitalo, Timo	Julkaisun laji F Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu, 2018
	Sivumäärä 50	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisu- lupa myönnetty:
Työn nimi VR Yhtymän vetokaluston kunnossapitopalvelujen tuotteistaminen		
Tutkinto-ohjelma Logistiikan koulutusohjelma, ylempi AMK-tutkinto		
Työn ohjaaja(t) Mikko Keskinen		
Toimeksiantaja VR Yhtymä Oy, kunnossapito		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Suomen Valtion omistama rautatieyhtiö VR Yhtymä Oy harjoittaa rautateiden henkilöliikennettä yksinoikeudella Suomessa. Elokuussa 2017 hallitus julkaisi päätöksen, jonka perusteella rautatieliikenne Suomessa tullaan avaamaan vapaalle kilpailulle. Tämän seurauksena VR Yhtymä Oy:n toiminnoista tullaan perustamaan kolme valtio-omisteista erityistoi-mialayhtiötä; kiinteistöyhtiö, kalustoyhtiö ja kunnossapitoyhtiö. Lisäksi VR Yhtymä Oy jää omaksi yhtiökseen vastaamaan rautatieliikenteen harjoittamisesta.</p> <p>Työn tavoitteena oli muodostaa perustettavan kunnossapitoyhtiön veturikaluston kunnossapitopalveluista tuotekonsepti, jonka myötä voidaan ymmärtää tulevaisuuden kilpailutilanne ja palveluvelvoitteet paremmin. Asiakastarpeen määrittelyyn käytettiin teemahaastatteluja, joiden perusteella tehtiin yhtiölle Value Proposition Canvas -menetelmää käyttäen asiakassegmentointi. Nykyisen kunnossapidon henkilöstölle järjestetyissä työpajoissa muodostettiin veturien kunnossapidon palveluista tuotekonsepti hyödyntäen Business Model Canvas -menetelmää. Työn lopputuloksena valmistui yhtiön käyttöön asiakassegmentointi sekä eri palveluja kuvaavat tuotekortit.</p> <p>Työssä on perehdytty sekä asiakaslähtöiseen että tuottajalähtöiseen palvelujen tuotteistamiseen. Työhön valituilla menetelmillä on pyritty kuvaamaan ja käsittelemään monitahoista ja vaikeasti lähestyttävää tuotteistamisen toteutusta jäsennellysti. Työn tuloksia voidaan käyttää yhtiön tuotestrategian rakentamisessa ja hyödyntää sekä toiminnan että organisaation kehittämisessä valitun strategian mukaisesti.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) Palvelu, Tuotteistaminen, Kunnossapito, Business Model Canvas, Value Proposition Canvas</p>		
<p>Muut tiedot: <i>Liitteet 1-15 ovat salassa pidettäviä, jotka on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammatillisalaisuus. Salassapitoaika kymmenen (10) vuotta, salassapito päättyy 31.5.2028.</i></p>		

Author(s) Ylitalo, Timo	Type of publication Master's thesis	Date April, 2018
	Number of pages 50	Language of publication:
		Permission for web publication: x
Title of publication Productization of VR Group maintenance service		
Degree programme Master's Degree Programme in Logistics		
Supervisor(s) Keskinen Mikko		
Assigned by VR Group Ltd, Maintenance department		
<p>Abstract</p> <p>The State of Finland owns the railway company VR Group Ltd, which operates the rail passenger services exclusively in Finland. In August 2017, the Finnish Government announced that the rail transportation in Finland will be free for competition. As a result, VR Group operations will be set up three state-owned specialty corporations; real estate company, vehicle company and maintenance company. In addition, VR will also remain its own unit responsible for the operation of rail transportation.</p> <p>The aim of this work was to create a product concept for the maintenance services of the locomotives. In the changing situation it is important to understand the competitive market and customer needs. During the work interviews were used to define customer needs and based on these discussions customer segmentation was made by using the Value Proposition Canvas method. In the workshops of the current maintenance staff, a maintenance's product concept was created by utilizing the Business Model Canvas method. As an end result of the work, customer segmentation and product cards describing different services were completed.</p> <p>In this work I have explored both customer-oriented and product-based service productization. I have aimed with the chosen methods to describe and handle the complex implementation of productization in a structured manner. The results of the work can be utilized to build the company's product strategy and to develop the activities and organization in accordance with the chosen strategy.</p>		
<p>Keywords/tags (subjects) Service, Productization, Maintenance, Business Model Canvas, Value Proposition Canvas</p>		
<p>Miscellaneous: <i>Appendixes 1 to 15 are confidential which have been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is five years and it ends 31.5.2028.</i></p>		

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Lähtökohdat	5
1.2	Kohdeorganisaatio	6
1.3	Tavoite ja rajaukset	8
2	Palvelujen tuotteistaminen	9
2.1	Palvelujen tuotteistamisen teoria	9
2.2	Palvelun tuotteistamisen vaiheet toimintolähtöisesti	10
2.3	Palvelun tuotteistamisen vaiheet asiakaslähtöisesti	11
2.4	Palvelujen tuotteistamisen kannattavuuden arviointi	12
2.5	Tuotteistamisen tavoite	14
2.6	Tuotteistamisprojektin kuvaustapa	15
3	Business Model Canvas	16
3.1	Segmentointi ja arvokartoitus	17
3.2	Arvolupaus	19
3.3	Kanavat	20
3.4	Asiakassuhteet	21
3.5	Kassa- tai tulovirrat	22
3.6	Keskeiset resurssit	23
3.7	Keskeiset aktiviteetit	23
3.8	Kumppanit	24
3.9	Kulurakenne	25
4	Toimintaympäristön muutos	26
5	Tutkimusprosessi ja tulokset	27
5.1	Tutkimusmenetelmät	27
5.2	Tutkimustulokset	28
6	Johtopäätökset ja yhteenveto	30
7	Pohdinta	31
7.1	Työn eteneminen ja kehittämistyö	32
7.2	Tuotteistamisen tulevaisuus	33
7.3	Jatkotoimenpiteet	34
	Lähteet	35
	Liitteet (Liitteet Salaisia)	36

1 Johdanto

Suomen rautatieliikenteessä on tapahtumassa seuraavan kymmenen vuoden aikana suuria muutoksia, kun maan rautateiden matkustajaliikenteen kilpailu vapautuu. Aikaisemmin VR Yhtymä Oy on harjoittanut rautateiden matkustajaliikennettä yksinoikeudella, joka on purkautumassa vuoden 2024 lopussa, kun nykyinen yksinoikeusso-
pimuskausi päättyy. Rautateiden tavaraliikenne on avautunut kilpailulle jo aiemmin. Suomen hallitus on päättänyt, että kilpailun avautumisen yhteydessä nykyisiä VR Yhtymän liiketoimintoja järjestellään, jotta kaikille toimijoille voidaan taata yhdenvertaiset palvelut rautatieliikenteen harjoittamiseksi.

1.1 Lähtökohdat

Liikenne- ja viestintäministeriön 9.8.2017 klo 12:30 antamassa tiedotteessa kerrotaan, että Suomen Hallitus on päättänyt avata rautateiden henkilöliikenteen kilpailulle. Käytännössä VR:n yksinoikeudesta liikennöidä Suomen rataverkolla luovutaan ensi vuosikymmenellä 2020-luvulla, jolloin rautateiden henkilöliikennemarkkinoille voi tulla VR Yhtymä Oy:n lisäksi muitakin toimijoita. (Rautateiden henkilöliikenteen kilpailu avautuu. 2017.)

Rautateiden henkilöliikenteen kilpailun avaaminen edellyttää tasapuolisten ja kilpailuneutraalien olosuhteiden luomista rautatiemarkkinoille siten, että kaikki junaliikennöintiin liittyvät palvelut ovat toimijoiden käytettävissä tasapuolisin ehdoin. Tämä on myös EU-sääntelyn tavoitteiden mukaista, joka edellyttää syrjimätöntä pääsyä rautatieliikenteen tukipalveluihin. Liikenne- ja viestintäministeriön antamassa tiedotteessa elinkeinoministeri Mika Lintilä sanoo seuraavasti:

Markkinoillepääsyn varmistamiseksi VR-Yhtymä Oy:stä eriytetään kolme erillistä valtionyhtiötä: kalustoyhtiö, kunnossapitoyhtiö sekä kiinteistöyhtiö. VR Yhtymä Oy:n rooli ja kilpailukyky valtion omistamana junaliikennöintiyhtiönä turvataan järjestelyjen yhteydessä.

Valtioneuvoston kanslia ja liikenne- ja viestintäministeriö toteuttavat yhtiöjärjestelyt yhteistyössä VR-Yhtymä Oy:n kanssa. Tavoitteena on, että yhtiöjärjestelyt toteutetaan mahdollisimman pian. Valtion kokonaan omistamien perustettavien erityistehtävayhtiöiden omistajaohjaus tulee liikenne- ja viestintäministeriön vastuulle.

Kalusto siirretään kalustoyhtiöön vaiheittain siinä järjestyksessä, kun kalustoa tarvitaan kilpailutetun liikenteen operoimista varten. Tavaraliikenteen kalustoa siirretään kalustoyhtiöön tavarakuljetusten häiriintymättä ja huomioiden VR-Yhtymä Oy:n voimassa olevat kuljetussopimukset. Rautateiden tavaraliikenteessä kaluston paremman saatavuuden tavoitteena on vauhdittaa kilpailua ja lisätä logistiikkapalveluiden tarjontaa. Tämä tukee myös biotalouden kuljetusten järjestämistä Suomessa alentamalla tavaraliikenteen kuljetuskustannuksia. (Rautateiden henkilöliikenteen kilpailu avautuu. 2017.)

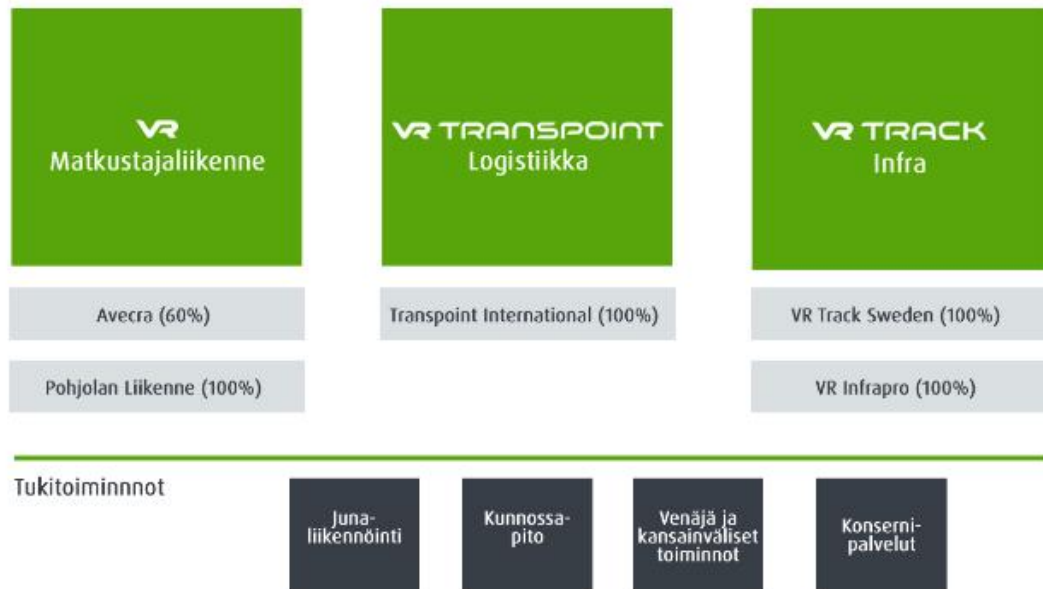
VR Yhtymän kunnossapitoyksikkö toimii nykyisin sisäisenä palvelun tuottajana ja lähes kaikki VR Yhtymän rautatiekalusto huolletaan ja kunnossapidetään itse sisäisen palvelun mallilla. Nykyinen kunnossapitoyksikkö muodostuu todennäköisesti omaksi VR Yhtymän erityistehtävayhtiöksi, jonka jälkeen se toimii yhtenä kunnossapitopalvelun tuottajana kilpailuilla markkinoilla.

1.2 Kohdeorganisaatio

VR Yhtymä Oy on Suomen valtion 100% omistama osakeyhtiö, jonka tehtävänä on tarjota korkealaatuisia ja ympäristöystävällisiä logistiikan ja matkustamisen palveluita. VR Yhtymässä työskentelee noin 8000 henkilöä ja liikevaihto oli 1186,7 miljonna euroa vuonna 2016. (VR Group yrityksenä. N.d.)

VR Yhtymän organisaatio muodostuu kolmesta pääliiketoiminnosta, jotka ovat: matkustajaliikenteestä huolehtiva VR Matkustajaliikenne, logistiikkaa harjoittava VR Transpoint ja infraan erikoistunut VR Track. Liiketoimintoja tukevat junaliikennöinti- ja kunnossapitoyksiköt sekä Venäjä ja kansainväliset toiminnot yksikkö. (VR Group yrityksenä. N.d.) Matkustajaliikenne vastaa henkilöliikennepalvelun tuottamisesta kokonaisuudessaan sisältäen raideliikenteen sekä linja-autoliikennettä harjoittavan Pohjolan Liikenne Oy:n. VR Transpoint vastaa rahdin kuljettamisesta sekä rauta- että

maanteillä. VR Track vastaa infrarakentamisesta ja toimii urakoitsijana infrarakentamisen sektorilla, pääosin rautateiden ja siihen liittyvän infrastruktuurin rakentamisessa, mutta myös muilla rakentamiseen liittyvillä sektoreilla.



Kuva 1. VR Group liiketoiminnot

Junaliikennöinti vastaa veturikaluston omistajuudesta ja veturinkuljettaja toiminnoista. Junaliikennöinnin päätehtävänä on ylläpitää veturikalustoa ja suunnitella veturikaluston käyttö tehokkaasti sekä toimittaa matkustajaliikenteen sekä VR Transportin juniin soveltuvat veturit ja kuljettajapalvelut tarpeen mukaisesti. (Junaliikennöinti tuottaa sisäisiä palveluja. N.d.) Junaliikennöinti vastaa veturikaluston kunnossapidon tilaamisesta ja toimii siten sisäisenä asiakkaana kunnossapitoyksikölle.

Kunnossapitoyksikkö muodostuu VR Groupin liiketoimintojen mukaisesti eri kunnossapitolinjoista, jotka ovat matkustajaliikenteen kunnossapito, logistiikan kunnossapito, lähiliikennekunnossapito, vetokaluston kunnossapito ja ratatyökoneiden kunnossapito. Kunnossapitoyksikön tavoitteena on tarjota kunnossapitopalveluita rautatieliikenteen tarpeisiin VR Groupin sisäisille asiakkaille. Kunnossapidossa työskentelee yhteensä noin tuhat henkilöä ja sen liikevaihto oli vuonna 2016 noin 170 miljoonaa euroa.

naa euroa. Kunnossapidon toimipaikat sijaitsevat Helsingissä, Hyvinkäällä, Tampereella, Oulussa Pieksämäellä, Joensuussa ja Kouvolassa. (Rautatiekaluston kunnossapidon palveluja. N.d.)

Vetokaluston kunnossapitoyksikkö vastaa VR Groupin vetokaluston (veturit) kunnossapidosta kaluston omistajalle VR Yhtymän Junaliikennöinnille yksiköiden välisen sopimuksen mukaisesti. Vetokaluston kunnossapidossa työskentelee yhteensä noin 140 henkilöä ja sen liikevaihto vuonna 2016 oli noin 54 miljoonaa euroa. Kunnossapidettävä kalusto jakautuu kalustolajeittain kunnossapitoverkostoon seuraavasti:

- Sähköveturi Sr2 46 kpl, Oulu ja Helsinki
- Sähköveturi Sr1 109 kpl, Kouvola, Helsinki ja Oulu
- Diesel vaihtotyöveturi Dr14 24 kpl Kouvola
- Diesel yleisveturi Dv12 157 kpl, Tampere, Oulu, Pieksämäki, Joensuu ja Kouvola
- Diesel linjaveturi Dr16 16 kpl, Oulu ja Pieksämäki

VR Yhtymä on hankkinut uutta sähköveturikalustoa Sr3 (käyttöönottoliikenteessä 10 kpl), jonka kunnossapito toteutetaan takuuasioiden ja tämän hetkisen käytön mukaan pääasiassa Helsingissä. Sr3 kaluston kunnossapidosta vastaa tällä hetkellä pääasiallisesti kaluston toimittaja.

1.3 Tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda VR Yhtymän kunnossapidon vetokalustokunnossapidolle tuotekonsepti tarjottavista palveluista. Tuotekonsepteja luotaessa haetaan erilaisia skenaarioita kunnossapidon asiakkaista ja tutkitaan minkälaisia tuotteita mahdolliset tulevaisuuden asiakkaat haluavat ostaa. Asiakkuuksienhallinnan näkökulmasta työssä on tavoitteena kuvata yleisellä tasolla asiakkuudenhallinnan prosessi tulevan kunnossapito-yhtiön käyttöön.

Työssä käsitellään nykyisen VR Yhtymän kunnossapidon vetokalustokunnossapito yksikköä, jonka kunnossapidon vastuualueena on VR Yhtymän omistama veturikalusto.

Työssä huomioidaan veturikaluston kunnossapidon palvelut ja työn ulkopuolelle rajataan matkustajaliikenteen, tavaraliikenteen ja ratatyökoneiden kunnossapito. Muun liikenteen kaluston kunnossapitopalveluja voidaan kuitenkin yleisellä tasolla verrata veturikaluston kunnossapitopalveluja varten tuotettuun tietoon.

Työn lopputuloksena voidaan tulevaisuudessa esittää palvelukuvaukset kunnossapito-yhtiön tarjoamista palveluista veturikaluston osalta ja aloittaa kehitystyö asiakkuuksienhallinnan toimintajärjestelmän rakentamiseksi.

2 Palvelujen tuotteistaminen

Yritykset tuotteistavat palveluitaan monista eri lähtökohdista ja syitä palveluiden tuotteistamiseen on monia, kuten menestyminen markkinoilla, palvelun monistaminen ja prosessien selkeyttäminen. Vuonna 2006 toteutetun suomalaisiin suuryrityksiin keskittyneen haastattelun perusteella yritysten johtajat vakuuttivat, että palvelut olivat heidän liiketoiminnalleen tärkeitä. Silti monet johtajat saattoivat todeta heti perään, ettei heillä kuitenkaan ollut palvelujen tuottamiseen erityistä strategiaa, suunnitelmaa, budjettia tai organisaatiota. Perimmäisenä syynä lienee se, ettei hitti-tuotteiden synnyttämiseen ole ollut mitään pakkoa, eikä ehkä kulttuuriakaan. (Parantainen. 2007. s. 8)

2.1 Palvelujen tuotteistamisen teoria

Tuotteistamisesta puhutaan monissa asia yhteyksissä erilaisilla merkityksillä. Onnistunutta tuotteistamista on usein vaikea mitata, mutta mistä sitten tunnistaa hyvin tuotteistetun palvelun? Hyvin tuotteistetusta palvelusta todetaan, että ensimmäisenä onnistumisen edellytyksenä on palvelun dokumentointi. Palvelutuotteesta tulisi dokumentoida riittäväällä tasolla ainakin palvelun suunnitteluvaihe, myynnin menetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, sopimukset ja graafinen ilme. Kun edellä mainitut asiat on dokumentoitu niin yksityiskohtaisesti, että asiaan perehtynyt henkilö voisi sen perusteella ryhtyä palvelun tuottajaksi, on palvelu hyvin tuotteistettu. (Parantainen. 2007. s. 12)

Seuraavien kappaleiden kahdessa esimerkissä tuotteistamisen lopullinen tavoite on tuotteen monistettavuuden kehittäminen, mutta tavoitteen saavuttamiseksi käytetään eri tekniikoita ja vaiheistusta. Ensimmäisessä, Jari Parantaisen kuvaamassa esimerkissä, toimenpiteiden toteutus on oman tuotteen ja sisäisen prosessin kehittämistä, kun taas toisessa, Vesa Tammisen esimerkissä kehitetään tuotetta asiakaslähtöisesti. Kummassakin esimerkissä voidaan puhua ulkoisesta tuotteistamisesta, joka on asiakkaille näkyvien palveluelementtien kuvaamista ja kiteyttämistä. Ulkoisessa tuotteistamisessa synnytetään yhteinen näkemys asiakkaalle tärkeistä palveluelementeistä, jotka kiteytetään tyypillisesti palvelukuvauksiin ja myyntimateriaaleihin. Tammisen esimerkissä puhutaan lisäksi myös sisäisestä tuotteistamisesta, joka tarkoittaa palvelutuotannon kuvaamista ja yhdenmukaistamista. Aalto-yliopiston palvelujen tuotteistamisen käsikirjassa todetaan, että palveluprosessin, toimintatapojen ja vastuiden kuvaaminen ja määrittäminen ovat sisäisen tuotteistamisen perustehtäviä. Asiakasnäkökulmaa ei tässäkään pidä unohtaa, vaan olennaista on miettiä, miten palveluprosessi näyttäytyy asiakkaalle ja mitkä ovat asiakkaan prosessit. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo. 2015. s. 5)

2.2 Palvelun tuotteistamisen vaiheet toimintolähtöisesti

Palvelun tuotteistaminen etenee vaiheissa, joiden järjestys voi jonkin verran vaihdella. Lisäksi palvelun tuotteistamiseen voidaan ottaa erilaisia näkökulmia. Jari Parantainen katsoo Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä tuotteistamisen taskukirjankirjassaan tuotteistamista palvelukonseptina, jonka vaiheistus etenee yleisesti:

1. Osa toimintamalleista erottuu joukosta
 - o Asiantuntija alkaa monistaa joitakin hyväksi havaitsemiaan toimintamalleja. Esimerkiksi projekteista alkaa erottua tehtäväkokonaisuuksia tai hyviä käytäntöjä, jotka toistuvat suunnilleen samanlaisina hankkeesta toiseen.
2. Palvelu alkaa hahmottua
 - o Palvelu saa nimen ja hinta alkaa hahmottua. Hinta vaihtelee vielä tapausittain, koska itse palvelun sisältöä on houkutus räätälöidä asiakkaan toiveiden mukaisesti

3. Toimitussisältö vakiintuu

- Toimitussisältö on jo niin vakaa, että tuotteen hinta on ainakin periaatteellisesti mahdollista rauhoittaa kiinteähintaiseksi. Tässä vaiheessa myyjä saattaa jo vastata kieltävästi, jos asiakas pyytää rikkomaan palvelun formaattia.

4. Palvelu alkaa monistua perimätietona

- Sisältö on niin vakiintunut, että asiantuntija voi opettaa nuorempia kollegojaan toimittamaan palvelun likimain samoin kuin hän itse tekisi.

5. Palvelu alkaa monistua yrityksen ulkopuolella

- Palvelun vaiheet on dokumentoitu ja sitä voidaan monistaa oman yrityksen ulkopuolella. Työohjeiden, tarkistuslistojen, dokumenttimallien ja koulutusmateriaalien ansiosta palvelu on toistettavissa jopa oman yrityksen ulkopuolella riippumatta siitä, ovatko palvelun alun perin kehittäneet asiantuntijat edelleen käytettävissä vai eivät. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo. 2015. s. 13-14)

2.3 Palvelun tuotteistamisen vaiheet asiakaslähtöisesti

Tuotteistamista voidaan lähestyä myös asiakasodotusten ja käyttäjälähtöisyyden näkökulmasta. Vesa Tammisen Tuotteistamisen taskukirjassa käsitellään tuotteistamisen sprinttimallia. Sprinttimallissa kehitysprojekti jaetaan neljään eri vaiheeseen eli sprinttiin. Sprinteissä vaiheet on jaettu osiin tavoitteiden mukaisesti. Uusi sprintti käynnistetään vasta, kun edellisen sprintin tavoitteet on saavutettu. (Tamminen. 2012. s. 16)

Tuotteistamissprinttien tavoitteet yleisesti:

1. Päästään markkinoimaan

- Lähtökohtana on muuttuneet asiakasodotukset tai uudelle tuotteelle tai tuoteversiolle on kysyntää. Tehtävänä on tunnistaa asiakkaan pal-

velun käyttötilanne ja tarve sekä määrittää tuotevaatimukset ja muotoilla houkutteleva tuoteratkaisu. Tavoitteena on päästä nopeasti markkinoimaan tuotetta suunnittelun ohessa.

2. Asiakas ostaa, tuote päästään toimittamaan

- o Lähtökohtana on, että asiakas ostanut konseptoidun tuotteen. Tehtävänä on tarkentaa asiakasodotukset ja asiakkaan käyttö-/ostotilanne. Tavoitteena on palvelutuotteen toimittaminen asiakkaalle.

3. Tuote on toimitettu, tuotteen jalostusvaihe

- o Lähtökohtana on toimitettu tuote. Tehtävänä on käsitellä kerätty käyttäjä/asiakaspalaute sekä täsmentää asiakasodotukset, käyttäjän käyttö-/ostotilanne ja tuoteratkaisu. Tavoitteena on tuotteen jalostaminen sekä palvelun ylläpidon ja palvelun tuottamisen tehostaminen.

4. Tuotteen monistettavuuden kehittäminen

- o Lähtökohtana on, että tuote on täsmennetty ja ominaisuuksia koskevat päätökset on tehty. Tehtävänä on määritellä asiakasarvo; helpottaa ostamista sekä voimistaa tuotelupausta. Tavoitteena on kehittää tuotteen monistettavuutta. (Tamminen. 2012. s. 17-18)

2.4 Palvelujen tuotteistamisen kannattavuuden arviointi

Tuotteistaminen ei ole sama asia kuin standardointi, jolloin jonkin asteinen asiakas-kohtainen räätälöitävyys kuuluu palvelujen perusluonteeseen. Tuotteistamisen tavoitteena on oikean ja fiksun tasapainon löytäminen vakioinnin ja räätälöinnin välille. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo. 2015. s. 5)

Tuotteistamisella on monia positiivisia ja houkuttelevia vaikutuksia. Se ei kuitenkaan ole ratkaisu kaikkiin palveluliiketoiminnan haasteisiin, vaikka sen kaikkivoipaisuuteen tunnutaan usein uskottavan. Ennen tuotteistamista kannattaa käydä läpi seuraavat tuotteistamiskelpoisen palvelun tuntomerkit.

1. Löytyykö palvelulle toistuva asiakastarve?
 - Varmistettava, että palveluilla on aito, toistuva asiakastarve ja sille löytyy markkina.

2. Toistuvatko samanlaiset asiat palvelun tuottamisessa?
 - Voisiko osan niistä vakioida?
 - Auttaisiko vakiointi palvelutuotannon tehostamisessa tai asiakas-hyödyn tuottamisessa?
 - Auttaisiko vakiointi asiakasta ymmärtämään palveluprosessia paremmin?
 - Pystyisikö palvelusta muodostamaan tuotteistamalla modulaarisen kokonaisuuden, jossa vakio-osista voi räätälöidä asiakkaille kokonaisuuk-sia?

3. Onko palvelu yrityksen strategian mukainen?
 - Kaikkia palveluja ei kannata tuotteistaa, ja tuotteistettavienkin palve-lujen osalta voi joutua priorisoimaan. Muista siis varmistaa, että tuot-teistamisen kohteeksi valitsemasi palvelu on yrityksen nykyisen strategian mukainen. Samalla mahdollistat johdon tuen saamisen tuotteistamishankkeellesi.

4. Onko palvelu taloudellisesti kannattava?
 - Jos on, niin voisiko kannattavuutta parantaa tuotteistamalla?
 - Jos ei ole, niin saisiko palvelusta kannattavan tuotteistamalla?

5. Onko yrityksessä riittävästi osaamista palvelun tuottamiseen?
 - Jos on, niin auttaisiko tuotteistaminen osaamisen kehittämisessä ja le-vittämisessä edelleen?
 - Jos ei ole, niin miten tuotteistaminen auttaisi puuttuvan osaamisen hankkimisessa? Pitäisikö osaamista alihankkija?

6. Onko yrityksessä riittävästi resursseja palvelun tuotteistamiseen?
 - o Jos on, niin ketkä osallistuvat tuotteistamiseen ja sen eri vaiheisiin? Miten tuotteistamista johdetaan?
 - o Jos ei ole, niin mistä resurssit hankitaan ja varmistetaan ennen tuotteistamista?

(Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo. 2015. s. 8-9)

Tuotteistamisen aloittamisessa kannattaa pohtia edellä mainittuja kysymyksiä, jonka jälkeen voi edetä tuotteistamisen tavoitteiden asettamiseen ja prosessin suunnitteluun. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo. 2015. s. 8-9)

2.5 Tuotteistamisen tavoite

Aalto Yliopiston Palvelujen tuotteistamisen käsikirjassa todetaan, että tuotteistamisen onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että tuotteistamiselle luodaan yhdessä selkeä tavoite – kaikkea ei voi tavoitella, eivätkä kaikkien tavoitteet ole välttämättä samat. Tuotteistamiseen on hyvä valita 1-2 päätavoitetta, joiden avulla varmistetaan, että tavoitteet ovat kaikille osapuolille motivoivia ja tavoitellaan samaa päämäärää. Tavoitteen määrittelemiseksi on hyvä vastata seuraaviin kysymyksiin ennen tuotteistamistyötä:

1. Mitä on tuotteistaminen? Käsitys tuotteistamisesta saattaa vaihdella suuresti niin tiimin kuin yrityksenkin sisällä. Luokaa yhteinen ymmärrys siitä, mitä tuotteistaminen on yrityksessänne.
2. Mitä tuotteistetaan? Kirkastakaa, mikä on tuotteistamisen kohde. Onko kohteena yksittäinen palvelu vai palvelukokonaisuus? Luokaa yhteinen ymmärrys myös siitä, mihin asiakkuuksiin tai asiakasryhmiin tuotteistaminen kohdentuu.

(Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo. 2015. s. 8-9)

Miten varmistatte, että palvelu pysyy elävänä? Huolehtikaa, että palveluun jää riittävästi tilaa asiakaskohtaiselle räätälöinnille. Tuotteistamisen tarkoituksena ei ole tuottaa bulkkipalveluja, vaan vähentää räätälöintiä tarkoituksenmukaiselle ja fiksulle tasolle. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo. 2015. s. 8-9)

Yhdessä valitut päätavoitteet ohjaavat tuotteistamista oikeaan suuntaan ja vaikuttavat kohteen rajaamiseen. Tarkka rajaus suuntaa tuotteistamisprosessin suunnittelua ja vaikuttaa menetelmien valintaan sisäisen tuotteistamisen ja ulkoisen tuotteistamisen välillä.

2.6 Tuotteistamisprojektin kuvaustapa, mitä palvelusta kuvataan

Tuotteistamisen tavoitteena on yleensä luoda kuvaus palvelusta tai tuotteesta, jolla asiakas hakee ratkaisua omaan ongelmaan tai haasteeseen. Tavoitteena on siis luoda palvelusta ja sen luomasta arvosta yhteinen ymmärrys niin yritykselle itselle, kuin asiakkaalle. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo. 2015. s. 14)

Yrityksen ja sen asiakkaiden toimintaa ja arvonmuodostusta voidaan mallintaa monella tavalla. Mallilla tarkoitetaan todellisuutta esittävää kuvausta, joka kiteyttää abstraktit asiat yksinkertaisesti. Palvelukuvauksen luomista pidetään usein tuotteistamisen kulmakivenä – kuvaukset auttavat muodostamaan ja viestimään yhteisen merkityksen tuotteistajilta palvelun eri osapuolille. Palvelukuvauksen kohde ja kuvaustapa on mietittävä tarkoin, jotta onnistutaan valitsemaan tilanteeseen ja tavoitteisiin soveltuva kuvaustapa. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo. 2015. s. 14-15)

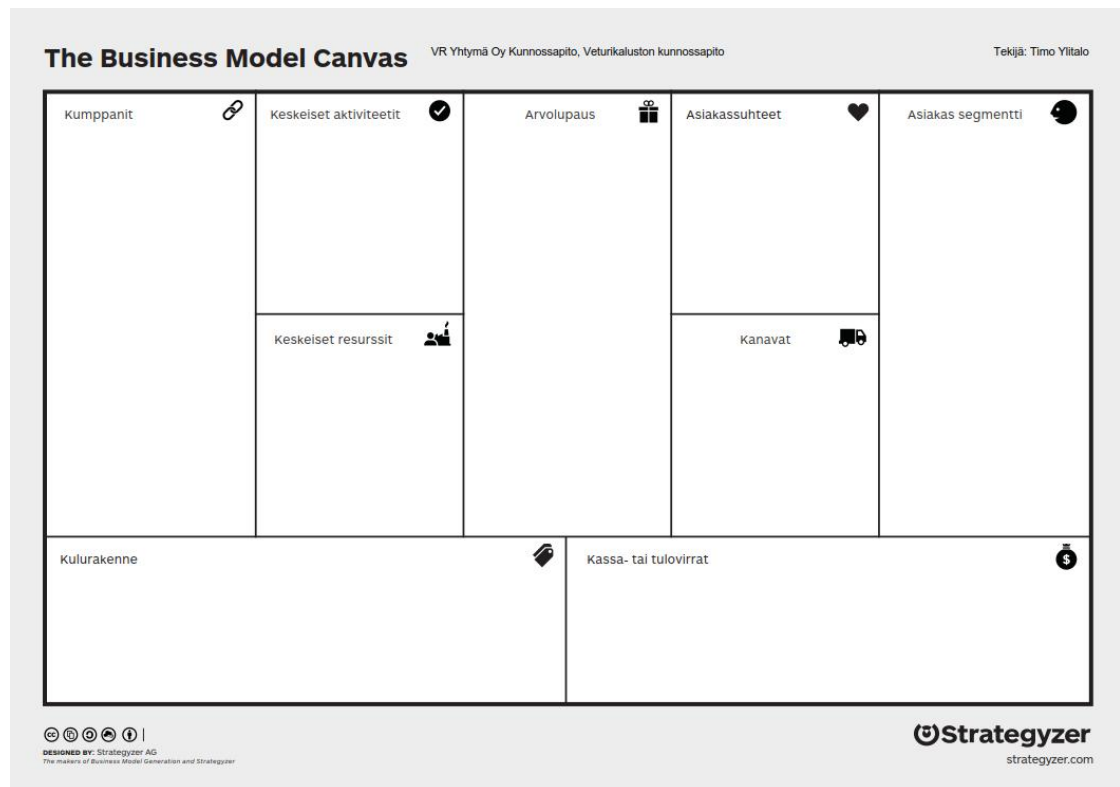
Palveluja kuvataan usein kaavioina ja manuaaleina. Etenkin tuotteistamistyön alkuvaiheessa kannattaa harkita monivivahteisia kuvaustapoja, jotka säilyttävät mahdollisimman paljon tietoa uusista ideoista ja näkemyksistä, sekä niiden taustoista ja alkuperistä. Ajatuksia ei kannata heti tiivistää virallisiksi dokumenteiksi. Erilaisten kuvaustapojen hyödyntäminen auttaa sekä tuomaan näkökulmat rikkaasti esiin, että viestimään palvelumalli eri osapuolille merkityksellisessä muodossa. Kuvaustapoja on useita, kuten esimerkkinä olevat visuaalinen malli, fyysinen prototyyppi, tarina, matemaattinen malli tai draama. Kuvaustavan valinnassa on huomioitava:

1. Miten kuvaus palvelee tuotteistamista?
2. Kenelle kuvaus on, ketä varten kuvaus on tehty?
3. Kuka kuvaamiseen osallistuu?

Kun edellä mainittuihin kysymyksiin pohditaan vastauksia, pystytään kuvausmalli valitsemaan parhaiten tilannetta palvelevaksi. Esimerkiksi asiakkaiden osallistuessa palvelun kuvaamiseen on syytä valita mahdollisimman havainnollinen, mahdollisesti visuaalinen malli, jonka avulla käsitellä heidän toimintaansa ja kokemuksia. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen, Martinsuo. 2015. s. 16)

3 Business Model Canvas

Business Model Canvas on Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin Business Model Generation- kirjan tunnetuksi tekemä pohja. Business Model Canvas ohjaa käyttäjiä ideoimaan ja tarkentamaan liiketoimintamallia tehokkaasti eri näkökulmista. Pohjan avulla voidaan kuvata tiiviisti ja tyylikkäästi liiketoiminnan tärkeitä linjoja. (SC5. Lassi A. Liikkanen)

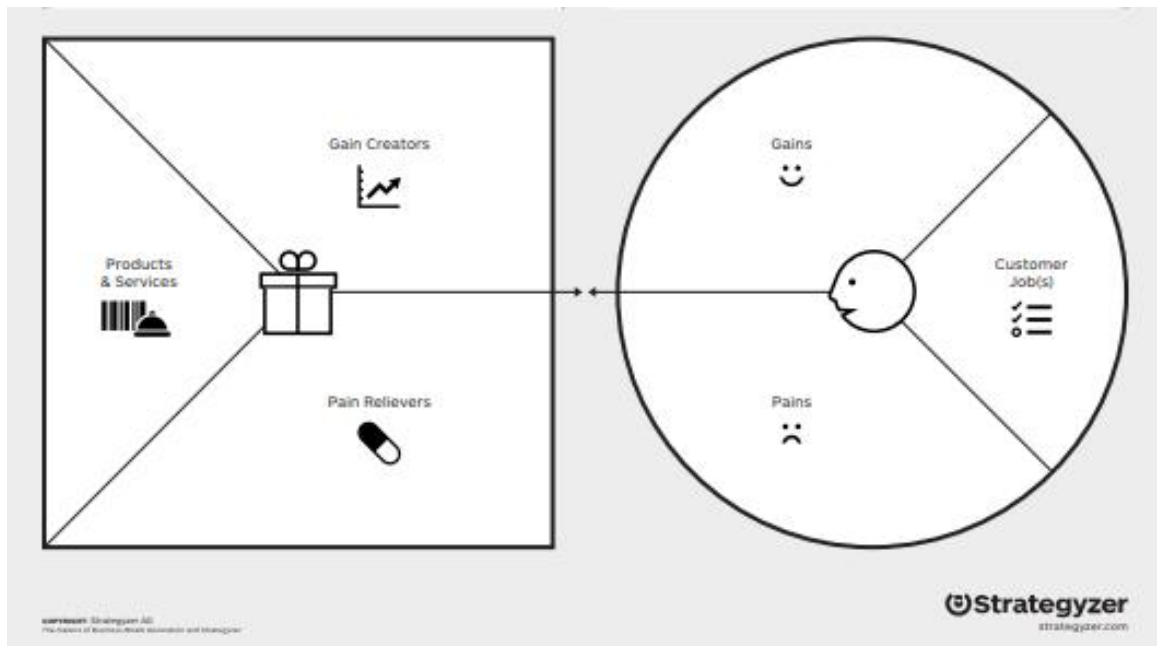


Kuva 2. Business Model Canvas työkalun pohja. (Strategyzer. N.d.)

3.1 Segmentointi ja arvokartoitus

Business Model Canvas pohjan käyttö voidaan aloittaa tekemällä asiakassegmentointi, jonka avulla valikoidaan asiakasryhmä tai asiakas, jonka toimintaa halutaan profiloida. Asiakassegmentoinnin jälkeen voidaan toteuttaa asiakkaan arvokartoitus, jossa tehdään ensin asiakkaan näkökulmasta kuvaus heidän liiketoiminnan tavoitteista ja toiminnan tarkoituksesta. Tämän jälkeen kuvataan asiakkaalle kipua aiheuttavat liiketoiminnassa esiintyvät asiat, joiden hoitaminen tuottaa tuskaa ja jotka ovat hankalia asioita toteuttaa. Lisäksi etsitään kohteita, joista asiakas saa ilon aiheita, jos joku voi heille tarjota kyseisiä palveluita tai niitä tehdään erityisen hyvin. Arvokartoituksessa voidaan käyttää esimerkiksi Value Proposition design menetelmää, jossa arvokartoituksen vaiheet asiakasprofiilin luomisessa on seuraavat:

1. Valitse asiakassegmentti. Valitaan asiakasryhmä tai asiakas, jonka toimintaa halutaan profiloida.
 2. Määrittele ja tunnista asiakkaan työt. Selvitä kysymällä tehtävät, joista asiakkaasi yrittää selviytyä, joihin yritetään tuottamalla palvelulla tarjota ratkaisua.
 3. Tunnista ja yksilöi asiakkaan kipua tai tuskaa tuottavat tehtävät. Mitkä tehtävät ovat asiakkaalle vaikeita toteuttaa tai suorittaa.
 4. Mitä tuloksia ja etuja asiakkaasi haluavat saavuttaa? Millä voimme tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja iloa pystyessämme auttamaan asiakasta?
 5. Priorisoi työt, kipua tai tuskaa tuottavat ja lisäarvoa tai iloa tuottavat asiat.
- (Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. 2014. s. 22)



Kuva 3. Value Proposition design työkalussa käytettävä pohja (Strategyzer. N.d)

Lisäksi arvokartoituksessa kuvataan oman liiketoiminnan näkökulmasta tuotteet, joita tarjoamalla asiakkaan tuskaa voidaan vähentää ja tarjota tuotteita tai palveluita, joista asiakas kokee tulevansa iloiseksi. Arvokartta omasta liiketoiminnasta voidaan luoda seuraavin vaihein:

1. Listaa tuotteet ja palvelut. Listataan kaikki tuotteet ja palvelut, joita käsitellään arvokartoituksessa.
2. Hahmottele kivun poistajat tai helpottajat. Hahmottele, miten tuotteesi ja palvelusi helpottavat asiakkaan kipua tai tuskaa eliminoimalla ei toivottuja tapahtumia, esteitä ja riskejä.
3. Hahmottele ilon tuottajia. Selitä miten tuotteesi tai palvelusi parantavat suoritusta ja auttavat asiakasta pääsemään odotettuun tai toivottuun lopputulokseen.
4. Lajittele tärkeysjärjestykseen. Laita tuotteet ja palvelut, kivun ja tuskanlievittäjät sekä ilon tuottajat tärkeysjärjestykseen, kuinka olennaisia ne ovat asiakkaallesi.

(Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. 2014. s. 37)

Arvokartoituksen perusteella voidaan aloittaa Business Model Canvas pohjan käyttäminen. Ajatuksena, että asiakkaalle tarjottavista tuotteista muodostetaan arvolu-

paus, jota käsitellään Business Model Canvas -pohjassa. Seuraavissa kappaleissa käsitellään Business Model Canvas -pohja sektoreittain ja avataan niiden tarkoitusta ja mitä niissä tulisi kuvata.

3.2 Arvolupaus

Mikäli arvolupaus ratkoo asiakkaan kokeman pulman ja tyydyttää asiakkaan tarpeen, niin sen ansiosta asiakas on valmis vaihtamaan toimittajayrityksestä toiseen. Arvolupaus kuvailee tuotetta ja/tai palvelua, joka tuottaa arvoa valitulle asiakasryhmälle. Arvolupaus on yhdistelmä tai kuvaus hyödykkeestä, jota yritys tarjoaa asiakkailleen. (Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. s. 22)

Arvolupaus kokoaa yhteen syyt, miksi asiakkaan kannattaa ostaa juuri sinulta. Arvolupauksen avulla perustelet kykysi ratkaista asiakkaidesi ongelmia tehokkaasti ja kuvaat yrityksesi tai tuotteesi ainutlaatuisuuden. Vastoin yleistä käsitystä, uusien tarpeiden luominen asiakkaille markkinoinnin ja myynnin keinoilla on äärimmäisen hankalaa ja työlästä. Kun haluat rakentaa tehokkaan arvolupauksen, joka vetää puoleensa innokkaita ostajia, valitse ensin ongelma, jonka asiakkaat haluavat ratkaista ja rakenna tuotteesi ratkaisuksi tähän ongelmaan. Arvolupauksen määrittelyssä asiakkaan näkökulmasta merkittävät asiat nousevat keskeiseen asemaan. Ominaisuuskeskeisten myyntiargumenttien käyttö viestinnässä ei edistä myyntiä, koska niiden kautta ei anneta vastauksia asiakkaan kannalta ratkaiseviin kysymyksiin. Vain kysymällä riittävän monta "entä sitten?" -kysymystä päästään käsiksi niihin tekijöihin, jotka lopulta saavat asiakkaan kiinnostumaan ja toimimaan. (Akatemia 24/7. Jari Juslén)

Arvolupaus kohdassa pyritään vastaamaan kysymyksiin:

- Mitä arvoa tuotamme asiakkaalle?
- Mitä asiakkaan kokemia ongelmia ratkaisemme?
- Millaisia asiakastarpeita tyydytämme?
- Millaisia tuote- ja palveluyhdistelmiä tarjoamme kullekin asiakasryhmälle?

(SC5. Lassi A. Liikkanen)

3.3 Kanavat

Kanavat kuvailevat arvolupauksen tuomista valitun asiakasryhmän tietoisuuteen. Viestintä, jakelu ja myyntikanavat toimivat toimittajan ja asiakkaan välisenä yhtymäkohtana ja asiakkaan kosketuspintana toimittajaan. Kanavoinnilla vaikutetaan asiakkaan saamaan kokemukseen yrityksestä ja sen arvolupauksesta. Kanavoinnilla tarkoitetaan seuraavia toimintoja:

- Lisätään kuluttajien tietoisuutta yrityksen tuotteista ja palveluista
- Autetaan asiakkaita arvioimaan arvolupausta
- Mahdollistetaan tuotteiden tai palveluiden hankinta
- Toimitetaan arvolupaus asiakkaalle
- Jälkimarkkinointi

(Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. s. 26.)

Kanavat kentässä SC5 BMC mallissa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

- Miten arvolupaus toimitetaan asiakkaalle?
- Miten kanavat muuttuvat asiakkuuden elinkaaren aikana?
- Miten tavoitamme?
- Miten kanavat toimivat yhdessä?
- Mitkä kanavat toimivat parhaiten?
- Mitkä kanavat ovat kustannustehokkaita?

(SC5. Lassi A. Liikkanen)

Kanavilla on vaiheet, jotka johtavat onnistuessa arvolupauksen toimittamiseen eli asiakas tilaa toimittajalta tuotteen tai palvelun SC5 Business Model Canvasissa vaiheet jaetaan seuraavasti:

- TUNNETTUUS – Kuinka asiakas tulee tietoiseksi yrityksestämme?
- ARVIOINTI – Miten asiakas voi arvioida arvolupaustamme?
- HANKINTA – Miten asiakas ostaa meiltä tuotteita tai palveluita?

- TOIMITUS – Miten toimitamme asiakkaalle arvolupauksen?

(SC5. Lassi A. Liikkanen)

3.4 Asiakassuhteet

Asiakassuhteet kuvaavat liiketoimistasuhteita ja kanssa käymistä yrityksen ja asiakas-segmentin välillä. Yrityksen tulee selvittää, minkälaisen suhteen se haluaa muodostaa kuhunkin asiakassegmenttiin. Asiakassuhde voi vaihdella huomattavasti henkilökohtaisesta palvelusta automatisoituun palveluun. Asiakassuhdetta voidaan arvioida seuraavilla motivaattoreilla:

- Uusien asiakkaiden hankinta
- Asiakkaiden säilyttäminen
- Myynnin lisääminen

(Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. s. 28.)

Asiakassuhde kentän tärkeimmät kysymykset, joihin haetaan vastausta:

- Millaista suhdetta kukin asiakas/asiakasryhmä meiltä odottaa?
- Millainen suhde on jo olemassa?
- Miten olemassa olevat suhteet liittyvät uuteen liiketoimintamalliin?
- Mitä suhteen ylläpito maksaa?

(SC5. Lassi A. Liikkanen)

Esimerkkejä erilaisten asiakassuhteiden syvyydestä:

- Henkilökohtainen palvelu, joka vaatii paljon ihmisten välistä kanssakäymistä.
- Räätelöity tai erikoistunut henkilökohtainen apu tai palvelu, jossa asiakkaalle on yleensä nimetty henkilökohtainen avainhenkilö huolehtimaan asiakassuhteesta.
- Itsepalvelu, jossa toimittajan ja asiakkaan välillä ei yleensä ole suoraa kontaktia, vaan asiakkaat pystyvät toimimaan itsenäisesti ja auttamaan itseään.

- Automatisoitu palvelu, jossa asiakas pystyy hoitamaan itse esimerkiksi tilauksia tai päivittämään tietoja toimittajan järjestelmiin.
- Yhteisöt, joilla tarkoitetaan esimerkiksi toimittajan muodostamaa ohjelmaa tai järjestelmää, johon liittymällä asiakas voi liittyä kommunikaatioverkkoon ja saada tietoja tuotteista ja palveluista. Toimittajayritys voi ohjelman avulla kerätä tietoja asiakkaiden toiveista tai käyttäytymisestä
- Yhteistoiminta/osallistaminen, jossa asiakkaat voivat suositella ja ehdottaa uusia palveluita tai tuotteita toimittajalle.

(Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. s. 29.)

3.5 Kassa- tai tulovirrat

Kassavirta rakentuu niistä tuloista, mitkä yritys saa eri asiakassegmenteistä (kustannukset pitää vähentää kassavirrasta, jotta niistä tulee tuottoa). Jos asiakas käsitetään liiketoiminnan sydämenä, niin kassavirta toimii sen valtimona. Yrityksen on syytä kysyä itseltään mistä kukin asiakassegmentti on valmis maksamaan ja kuinka paljon. Onnistuessaan arvioinnissa yritys mahdollistaa yhden tai useampia kassavirtoja kustakin asiakassegmentistä. Jokaisella kassavirralla voi olla erilainen hinnoittelumekanismi, kuten hinnasto, tinkimiseen perustuva, huutokauppa, markkinoista riippuvainen, volyyymiin tai määrään perustuva tai tuotto-odotukseen perustuva hinnoittelu. (Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. s. 30.)

Tulovirrat kohdassa pyritään vastaamaan kysymyksiin:

- Mistä asiakkaamme ovat valmiita maksamaan?
- Mistä he tällä hetkellä maksavat?
- Miten he maksavat nyt?
- Miten he haluaisivat maksaa?
- Mikä on tulovirran tyyppi? Maksaako asiakas myynnin, käytön, tilausten, vuokraa tai leasingmaksua, lisensseistä, välityspalkkiota tms. eli millä perusteella asiakkaalta muodostuu kassavirta?
- Minkälaista hinnoittelumallia käytetään?

- Mikä on kyseisen tulovirran merkitys kokonaisliikevaihdolle?

(SC5. Lassi A. Liikkanen)

3.6 Keskeiset Resurssit

Resursseilla kuvataan tässä tärkeimpiä resursseja, joita tarvitaan, jotta yritys voi saada liiketoimintamallinsa toimimaan. Resurssit mahdollistavat yrityksen arvolutauksen täyttämisen, markkinoille pääsyn, asiakkaiden kanssa suhdetoiminnan ylläpitämisen sekä ansaintamahdollisuuden. Resursseja on monenlaisia ja ne rakentuvat aina asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Resurssit voivat olla fyysisiä, taloudellisia ja älyllisiä tai ihmisiin liittyviä. Resurssit voidaan omistaa joko itse tai niitä voidaan vuokrata, tehdä leasing sopimus tai hankkia alihankkijalta tai yhteistyöverkostosta (partnereilta). (Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. s. 34.)

Resurssien suhteen tärkeimpiä kysymyksiä, joihin tulee vastata ovat:

- Mitä ydinresursseja arvolutauksemme vaatii?
- Mitä resursseja jakelukanavamme vaativat?
- Mitä resursseja asiakassuhteiden hoito vaatii?
- Mitä ansaintamallimme vaatii (materiaalia, ihmisiä, taloudellisia resursseja, henkistä pääomaa tms.)

3.7 Keskeiset aktiviteetit

Aktiviteetit ovat tärkeimpiä toimintoja, jotka yrityksen on pakko tehdä, jotta liiketoimintamalli toimii. Kuten resurssien, myös aktiviteettien tarkoituksena on täyttää arvolutausta, edistää markkinoille pääsyä, huolehtia asiakasyhteistyöstä sekä luoda ansaintamalli. Ja kuten resurssit, myös avainaktiviteetit vaihtelevat riippuen toteutettavasta liiketoimintamallista. Esimerkiksi tietojärjestelmä/ohjelma valmistaja Microsoftilla, avainaktiviteetteihin kuuluu ohjelmistojen jakelu. PC tietokonevalmistaja Dellillä avainaktiviteetti sisältää toimitusketjun hallinnan. Konsulttiyritys Mc Kinseyllä, avainaktiviteetti sisältää ongelman ratkaisun. (Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. s. 36.)

Avainaktiviteetit voidaan jakaa kategorioihin seuraavasti:

- Tuotanto, nämä aktiviteetit koskettelevat tuotteen ja tuotannon suunnittelua, valmistusta ja jakelua määrän ja/tai laadun suhteen
- Ongelman ratkaisu on aktiviteetti, joka tulee kysymykseen uusien tuotteiden kehityksessä erilaisissa asiakkaan kokemuksissa ongelmakohdissa. Konsulttitoimistot, sairaalat ja muut palveluorganisaatiot käyttävät tyypillisesti ongelmanratkaisuaktiviteetteja tarjoavia organisaatioita. Heidän liiketoimintamalliaan kutsutaan usein tiedonhallinnaksi ja jatkuvaksi kehittämiseksi.
- Alusta/yhteistyöverkosto -liiketoimintamalleissa, joissa avainresursseilla suunnitellaan alustoja, on hallitsevana avainaktiviteettina alustoihin tai verkkoihin liittyvä avainaktiviteetti.

(Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. s. 37.)

Ydintoiminnot kohdassa pyritään vastaamaan kysymyksiin:

- Mitä ydintoimintoja arvolupauksemme vaatii?
- Mitä jakelukanavamme vaativat?
- Mitä asiakassuhteiden hoito vaatii?
- Mitä ansaintamallimme vaatii?

(SC5. Lassi A. Liikkanen)

3.8 Kumppanit

Avainyhteistyökumppanit kuvaavat toimittajien ja kumppaneiden verkostoa, joka mahdollistaa liiketoiminnan toteutumisen. Yritykset kehittävät kumppanuuksia monista syistä ja kumppanuudet muodostuvat kulmakiviksi useissa liiketoimintamalleissa. Yritykset muodostavat yhteenliittymiä optimoidakseen liiketoimintaansa, hallitakseen riskejä tai hankkiakseen resursseja. Voimme tunnistaa neljä erityyppistä kumppanuussuhdetta:

- Strateginen allianssi yritysten välillä, jotka eivät kilpaile keskenään
- Yhteistyö, joka kuvaa strategista yhteistyötä kilpailevien yritysten välillä

- Yhteisyritys, jota käytetään kehitettäessä uutta liiketoimintaa
- Ostaja-toimittaja yhteistyö, jolla taataan luotettavat toimitukset

(Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. s. 38.)

Kumppanit kohdassa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Keitä ovat tärkeimmät toimittajamme?
- Keitä ovat tärkeimmät kumppanimme?
- Mitä resursseja saamme heiltä?
- Mitä ydintoimintoja kumppanimme hoitavat?

(SC5. Lassi A. Liikkanen)

3.9 Kulurakenne

Kulurakenne kuvailee kaikkia kuluja, jotka aiheutuvat liiketoimintamallin toteuttamisesta. Tässä kohdassa kuvaillaan tärkeimmät toiminnasta aiheutuvat kustannukset liiketoimintamallin toiminnan aikana. Luominen ja arvontuottaminen, asiakassuhteen hoito ja tulojen tuottaminen, yhdessä tai yksinään kaikki tuottavat kuluja. Tämän tyyppiset kulut voidaan laskea kohtuullisen helposti, kun tiedossa on avainresurssit, avainaktiviteetit ja avainyhteistyökumppanit. Toiset liiketoimintamallit ovat luonnostaan kustannustehokkaampia kuin toiset. Esimerkiksi erinomaiset lentoyhtiöt eivät ole rakentaneet liiketoimintaansa alhaisten kustannusten ympärille. (Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. s. 40.)

Kulurakennetta tarkasteltaessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat merkittävimmät kulumme?
- Mitkä resurssit ovat kalleimpia?
- Mitkä ydinprosessit ovat kalleimpia?
- Mihin liiketoimintamalliin toiminta perustuu, eli haluammeko olla kustannusjohtaja vai erottautua esimerkiksi korkealla laadulla?

(SC5. Lassi A. Liikkanen)

4 Toimintaympäristön muutos

Toimintaympäristön muuttuessa on tuotteistamista varten yleensä käytettävissä myös historian tuottamaa aineistoa ja kokemusta palveluiden tuottamisesta. Asiakkaan tarpeet on huomioitava tulevaisuuden kilpaillussa toimintaympäristössä entistä tarkemmin, jotta osataan tarjota sellaisia palveluita, joita asiakkaalla on tarve ostaa. Yhdistämällä organisaatioiden henkilöiltä kerättyä tietoa ja historiatietoa voidaan niitä yhdistelemällä löytää parhaat asiakkaan haluamat tuotekokonaisuudet, joiden tuottamiseen on jo olemassa osaaminen, kustannustietous ja dokumentaatio valmiina. Lisäksi voidaan löytää tuotekokonaisuuksia, joita asiakkaat haluavat ostaa, mutta toimittajat eivät vielä tarjoa kyseisiä palveluita ja tuotteita.

Palvelut voivat olla monissa tilanteissa jo olemassa olevia toimintoja, mutta niitä ei mielletä tuotteeksi vaan ne ovat kaikki yksittäisiä toimintoja, joita tuotetaan yksittäisinä tapauksina improvisoiden ja joka kerta eritavoin. On ajateltu, että sillä miten palvelu tuotetaan ei ole merkitystä, vaan tärkeintä on, että asiakas saa toivomansa palvelun. Tuotteistamisen tarkoituksena on edellä mainitun kaltaisissa tilanteissa selkeyttää palveluiden tarjontaa, jolloin markkinointinäkökulmasta voidaan koota erilaisia palveluja kokonaisuuksiksi ja räätälöidä niistä asiakkaalle tarjottava konsepti. Räätälöityvyydellä tarkoitetaan esimerkiksi kunnossapidossa sitä, että erilaiset laitteet tarvitsevat erilaisia huoltokokonaisuuksia, jotka kuitenkin voidaan määritellä esimerkiksi huolto-ohjelmaksi karkealla tasolla, mutta yksittäiset toimenpiteet huolto-ohjelmassa määritellä sopimusvaiheessa laitetasolle. Palveluja tuotettaessa kokenut asiantuntija voi monissa tilanteissa toimittaa palvelun täysin sujuvasti ilman ennalta sovittua prosessia. Yksittäisissä tapauksissa sillä, että palvelua ei ole tuotteistettu, toiminnalla ei ole juuri merkitystä, mutta markkinoinnin, palvelun toimivuuden, toiminnanohjauksen ja -tehokkuuden kannalta on järkevää, että palvelu on tuote ja tuottamiselle on sovittu malli, jota voidaan toistaa. Palvelun tuotteistamisella ja vakioinnilla voidaan toimintaa selkiyttää ja johtaa sitä strategisesti paremmin. Organisaation toiminta selkiytyy, kun palveluista muodostetaan kokonaisuuksia ja tiedetään, mitä palvelukokonaisuuksia asiakkaat tarvitsevat ja miten niiden tuottaminen käytännössä parhaiten onnistuu.

5 Tutkimusprosessi ja tulokset

Palveluiden kehittäminen on usein henkilöiden vuorovaikutusta, jossa ihmisten tunteukset ja huomioonottaminen vaikuttavat paljon varsinaiseen lopputulokseen ja siihen meneekö tuote kaupaksi vai ei. Prosessissa, jossa asiakasta on kuunneltu tuotetta kehitettäessä ja asiakas on päässyt vaikuttamaan tuotteeseen, jota hänelle kaupataan, on olemassa hyvät edellytykset onnistua. Kun asiakkaan ostama tuote on laadultaan ja kustannuksiltaan asiakasodotusten mukainen, on asiakassuhteella mahdollisuus kehittyä luottamukselliseksi ja syväksi, jolloin palveluita voidaan edelleen yhteistyössä jatkokehittää. Tämän työn ensimmäinen tutkimusosuus on keskittynyt nimenomaan asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen ja sieltä saatujen asiakastarpeiden kuvaamiseen. Toinen osa tutkimusta oli kehittää yrityksen sisäisiä toimintamalleja ja tuotteita, joilla asiakkaan tarpeeseen pystytään vastaamaan mahdollisimman monipuolisesti ja tarkoituksen mukaisella palvelukonseptilla.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tuotteistamisen perustana on tässä työssä asiakaslähtöisyys, jolloin asiakkaan tarpeiden tutkiminen on tutkimuksen keskiössä. Tutkimusta aloitettaessa tiedettiin, että keskustelut tulevat olemaan monitahoisia ja keskustelujen pohjalta saadaan erittäin syvällisiä mietintöjä erilaisista asiakkaan kokemista palvelutarpeista. Asiakastutkimuksen toteutus on toteutettu teemahaastatteluina, jotka nauhoitetaan ja niistä tehdään muistiinpanot. Haastattelun etuna tutkimuksessa on joustavuus aineistoa kerätessä. (Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2014. s. 204)

Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teema haastattelun vastaukset ovat hyvin tilastoitavissa ja taulukoitavissa sekä niiden perusteella voidaan tehdä kattavia analyysejä ja niitä voidaan tulkita monin tavoin. (Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2014. s. 208)

Survey-tutkimus tarkoittaa, että kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä (Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2014. s. 134). Tuotteiden kuvaaminen

Business Model Canvas -tauluun on hyvin pitkälti standardoitua ja tiettyyn määrämuotoisuuteen tähtäävä kuvaustapa. Tuotteiden määrittely tauluun ja eri kenttien täyttäminen vaatii palvelun tuottajalta joukon asiantuntijoita, joiden tietämyksen perusteella täytetään varsinaiset tuotteen tai palvelun tuottamista kuvaavat kohdat. Tässä työssä taulua muodostettiin yhteistyötä eri kunnossapitotoimijoiden kesken erilaisissa haastattelu- ja työpajatapaamisissa. Tapaamisten tavoitteena oli täydentää Business Model Canvas- taulujen osiot mahdollisimman täydellisesti sellaiseen muotoon, että niiden perusteella voidaan alkaa kehittämään organisaatiota ja toteuttaa toimenpiteitä tuotteiden markkinoinnin ja toimitusketjunhallinnan osalta. Jokaisessa työpajassa kohdistettiin työskentely henkilöiden vastuualueiden mukaisesti tuotetauluihin. Kun kohdealueen tuotetaulu oli kokonaisuudessaan käsitelty, käytiin läpi myös muiden osa-alueiden taulut ja täydennettiin niitä tarpeen mukaan.

5.2 Tutkimustulokset

Teemahaastatteluihin valikoitui haastateltaviksi eri rautatieyritysten veturikalustosta vastaavia henkilöitä. Haastateltavien työtehtävät liittyivät läheisesti kaluston kunnossapitojärjestelyihin, hankintaan, toteutukseen ja kehittämiseen. Haastatteluita järjestettiin kuudelle henkilölle. Haastattelun kohdennus henkilön tehtävien ja vastuualueen mukaisesti on esitetty seuraavassa taulukossa:

HAASTATTELUN KOHDENNUS HENKILÖN VASTUUN MUKAISESTI

	Johto	Tekniikka	Suorittava asiantuntija
HENKILÖ 1	x	x	
HENKILÖ 2	x		
HENKILÖ 3		x	x
HENKILÖ 4		x	x
HENKILÖ 5	x		
HENKILÖ 6		x	

Taulukko 1. Haastatteluiden kohdistaminen

Haastatteluita varten tehdyn kysymyspohjan avulla jäsenneltiin haastattelun kulkua, jonka avulla saatiin esille aihealueittain jäsennellysti asiakkaan näkökulma. Teemahaastattelulomake on esitettyä liitteessä 1.

Teemahaastattelut toteutettiin henkilökohtaisesti jokaiselle valitulle henkilölle erikseen. Henkilökohtainen tapaaminen järjestyi kolmen henkilön kanssa ja kolme henkilöä haastateltiin Skypen välityksellä. Neljässä haastattelussa saatiin lupa nauhoittaa haastattelu ja kaksi haastateltavaa kielsi nauhoittamisen. Nauhoittamisesta kieltäytyminen johtui varovaisuudesta herkässä tilanteessa ja henkilöt halusivat varmistaa, ettei heidän kertomiaan voida käyttää erilaisten neuvottelu- tai hankintaprosessien aikana heitä vastaan.

Teemahaastatteluista nauhoitettiin aineistoa yhteensä 315 minuuttia, jonka lisäksi kahdesta haastattelusta tehtiin kirjalliset muistiinpanot. Nauhoitteiden ja muistiinpanojen perusteella esille tulleet asiat jäseneltiin taulukkoon, jossa jokaisen haastattelun yhteydessä esille tulleet asiat koottiin omille välilehdilleen. Esille tulleet tuotetoiveet litteroitiin yhteen taulukkoon, jonka perusteella tulokset jäseneltiin haastateltujen henkilöiden näkemyksen mukaiseen tärkeysjärjestykseen. Haastatteluiden litteroinnin pohjalta muodostettiin Value Proposition Canvas tauluun asiakassegmentti, joka on esitetty liitteessä 2, oikeanpuoleisessa asiakasympyrässä.

Asiakassegmentoinnin perusteella veturikunnossapidon organisaatiosta valikoitui henkilöitä, joiden kanssa tehtiin pari- tai työpajatyöskentelyä asiakastarpeiden pohjalta Business Model Canvas, BMC-työkalut, jotka on esitetty liitteissä 3-15. Henkilöt, joiden kanssa BMC-kuvauksia tehtiin, sijoittuivat organisaatioon seuraavan taulukon mukaisesti.

KUNNOSSAPIDON TUOTTAJAN HAASTATTELUT

HENKIÖ	Johto	tekniikka	suorittava
HENKIÖ 1	x		
HENKIÖ 2	x	x	
HENKIÖ 3		x	x
HENKIÖ 4	x		x
HENKIÖ 5			x
HENKIÖ 6		x	x

Taulukko 2. Palvelun tuottajan työpajoihin osallistuneet henkilöt organisaatiossa

Tauluihin tehtiin ensin arvolupaukset, jonka jälkeen arvolupauksien pohjalta pohdittiin asiakastarpeen täyttämiseen vaadittavat asiakassuhteet, jakelukanavat ja kassavirta, millä toiminta rahoitetaan. Taulujen rakentamisen yhteydessä todettiin, että useassa taulussa on vielä tässä vaiheessa asiakassegmenttinä samat asiakasryhmät.

Asiakasryhmän suppeus johtuu työn rajauksesta, koska asiakassegmentin laajentaminen muihin rautatieliikennemuotoihin olisi vienyt BMC-taulujen fokuksen rajauksen ulkopuolelle.

6 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tämän hetkisen tiedon perusteella näyttää vahvasti siltä, että rautatieliikenteen palvelut tullaan yhtiöittämään omiksi liiketoiminnoikseen vuodenvaihteessa 2018-2019. Perustettavat yhtiöt ovat vapautuvan kilpailun vuoksi uudessa tilanteessa ja palveluiden tarjoajan roolissa. Palveluntuottajana yhtiöt ovat kilpaillussa toimintaympäristössä ja menestyäkseen markkinoilla tulee yhtiöissä kehittää liiketoiminnan tueksi hyvät palvelukonseptit, joita voidaan markkinoida laajasti koko rautatiesektorille. Tässä työssä keskityttiin veturikaluston kunnossapidon tuotteisiin, joita pystyttiin selkeästi kuvaamaan Value Proposition Canvas ja Business Model Canvas -menetelmillä.

Asiakkaille kohdistetuissa teemahaastatteluissa nousi poikkeuksetta esille omaisuuden hallinta. Veturikalusto on hankintahinnaltaan kallista ja sitoo suuren määrän pääomaa, jonka lisäksi niiden elinkaari on erittäin pitkä verrattuna esimerkiksi maantieliikenteessä käytettävään kalustoon. Suuren pääoman ja pitkän, jopa 50 vuoden, käyttöiän vuoksi kaluston kunnossapito laadukkailla materiaaleilla ja menetelmillä on erittäin tärkeää. Kaluston elinkaaren aikana myös kunnossapitokustannukset muodostavat merkittävän kustannuksen, jonka vuoksi toimintaan ja kunnossapitoon tehostavasti vaikuttavat kehitystoimet maksavat itsensä takaisin elinkaaren aikana, esimerkiksi käytettävyyden ja luotettavuuden paranemisena.

Asiakastarpeen määrittely onnistui tässä työssä mielestäni erittäin hyvin. Teemahaastatteluilla saatiin asiakastarve määriteltyä kattavasti, jonka lisäksi haastatteluiden vapaamuotoisella sisällöllä päästiin kiinni erittäin hyvin asiakkaiden kipupisteisiin. Haastatteluiden otanta oli riittävä ja yritysten vastuuhenkilöt vastasivat kysymyksiin mielellään. Uskon, että haastateltavat kokivat aiheen mielenkiintoiseksi, koska kaluston kunnossapidon järjestelyt ovat monissa yrityksissä erittäin hankalia toteuttaa ja palvelua on markkinoilta vaikea saada. Kaikki haastatellut henkilöt olivat yrityksessä päättävässä asemassa ja tunsivat yrityksensä kunnossapitojärjestelyiden haasteet, jonka vuoksi keskusteluissa päästiin monipuoliseen ja laajaan näkökulmien vaihtoon.

Tuotteiden määrittelyt pari- ja ryhmätyöskentelynä oli hyvä tapa muodostaa Business Model Canvas -taulut tulevaisuudessa tarjottavista tuotteista. Työskentelyn yhteydessä oli paljon eriäviä mielipiteitä ja vilkasta keskustelua siitä, miten tulevaisuudessa palveluja tarjotaan. Epätietoisuus tulevaisuudesta heijastui keskusteluissa, mutta tuotesisällöstä päästiin silti kohtuullisen hyvin yksimielisyyteen. Tuotekorttien rakentamista varten tehty Value Proposition Canvas -taulu auttoi keskusteluissa ja ohjasi niitä pitäen työpajojen työskentelyn johdonmukaisena. Kokonaisuutena tuotteiden määrittely avasi organisaatiossa toimivien henkilöiden ajatuksia ja valaisi kilpailutilanteen todennäköisyyttä. Business Model Canvas -työkalun avulla onnistuimme kuvaamaan mielestäni hyvin tulevaisuuden palvelut, joita tulee tarjota. Myös ajatus siitä, minkälaisella organisaatiolla tuotteita tarjotaan, alkoi hahmottua ja selkeytyä strategiseksi päämääräksi. Kulurakenne on vaikeammin ennustettava kokonaisuus, johon ei tämän työn puitteissa päästy pureutumaan kovin syvälle. Kulurakenteessa kuitenkin korostuu selvästi henkilöstön palkkakustannukset, toimitilakustannukset sekä työkalujen ja laitteiden kulut. Materiaali- ja logistiikkakustannukset ovat myös korkeat, johtuen hankittaviin osiin sitoutuvasta pääomasta, sekä niiden varastoisesta ja kuljettamisesta aiheutuvista kustannuksista. Lisäksi materiaalien hankinta-ajat ovat usein erittäin pitkiä, joten palvelutason ylläpito edellyttää kunnossapitäjältä varastoja.

Työn varsinaisena tuloksena muodostui Value Proposition Canvas -kuvaus, jossa esitetään yksinkertaistettuna asiakas-toimittajasuhteen muodostus ja palvelutarjonta, jolla asiakkaan tarpeet täytetään. Value Proposition Canvas taulun lisäksi muodostettiin jokaisesta tuotteesta omat Business Model Canvas -taulut, joissa kuvataan melko tarkalle tasolle tuotteiden arvolupaus, jakelukanavat, vastuulliset henkilöt ja resurssit sekä kanavat, joissa tuotteita markkinoidaan asiakkaille.

7 Pohdinta

Viimeinen luku sisältää pohdintaa tutkimusprosessista ja työn etenemisestä VR Yhtymän kunnossapidon veturituotannon näkökulmasta. Pohdin myös yleisellä tasolla VR:n rautatiekaluston kunnossapidon tuotteistamista ja jatkokehitysmahdollisuuksia.

7.1 Työn eteneminen ja kehittämistyö

Työn alkuvaiheessa oli otettava tiukasti kantaa työn rajaukseen ja pohdittava Liikenneministeriön antaman tiedotteen perusteella malli tai skenaario, jonka pohjalta kehittämistehtävää vietiin eteenpäin. Todennäköisimpänä vaihtoehtona malliksi valikoitui yhtiöittäminen, jossa nykyisen VR Groupin toiminnot hajautetaan omiksi valtionyhtiöiksi, joista yksi olisi rautatiekaluston kunnossapito. Työtä rajattiin tästä vielä tiukemmin koskemaan veturikaluston kunnossapitoa, koska eri rautatiekalustotyypeille tehtävät kunnossapitotoimenpiteet eroavat toisistaan merkittävästi. Eroista johtuen niiden tuotekonsepteja on hyvä rakentaa ominaan, mutta työssä tehtyä toimintatapaa voi kuitenkin hyödyntää, kun tuotekonsepteja rakennetaan muuhun kalustoon.

Työssä tutustuttiin ensin erilaisiin tuotteistamisen näkökulmiin, jonka jälkeen etsittiin sopiva työkalu tuotteiden kuvaamiseksi käytännössä. Tuotekorttien pohjana ja asiakassegmentin kuvaamisen pohjana käytettiin Strategyzer-yrityksen kehittämiä Business Model Canvas ja Value Proposition Canvas -tauluja, joilla pystytään kuvaamaan erilaisia asiakastarpeita ja tuotteita havainnollisesti ja tiiviisti. Kyseisiä työkaluja käytettäessä keskeisessä roolissa on asiakastarve, jonka pohjalta muodostetaan arvolutupaus. Arvolutupauksen ympärille voidaan rakentaa itse tuote ja tarkastella siihen tarvittavat resurssit, yhteistyökumppanit ja jakelukanavat toimittajan näkökulmasta. Mielestäni tuotteiden esittäminen tuotekortteina on esitystapana erittäin havainnollinen ja selkeä. Tuotekortteja on myös helppo muokata ja jalostaa työryhmissä, koska jäsentely on tehty tuotteen rakentamista tukevaksi.

Tässä työssä asiakastutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, joiden pohjaksi tehtiin kysymysrunko. Kysymysten avulla kerättiin tietoa potentiaalisten tulevaisuuden asiakkaiden palvelutarpeista. Keskustelut olivat monipuolisia ja niiden avulla saatiin kartoitettua asiakastarvetta kunnossapidon palveluille. Teemahaastatteluiden vastaukset litteroitiin, jonka pohjalta pystyttiin tarkentamaan Value Proposition Canvas -menetelmää käyttäen asiakastarve ja asiakassegmentti. Asiakastarpeen määrittelyssä nousi selkeästi esille 13 tuotetta, joiden avulla asiakastarve pystytään pääosin täyttämään. Kyseisille 13 tuotteelle muodostettiin Business Model Canvas -menetelmällä tuotetaulut VR Yhtymän veturikunnossapidon keskeisten henkilöiden kanssa pari- ja

ryhmätyöpajoissa. Työpajoja pidettiin yhteensä kuusi kappaletta ja tuotetaulut saatiin muodostettua niiden aikana kohtuullisen tarkasti. Tulevaisuuden kustannusten arviointi on tällä hetkellä vaikeaa, koska nykyisin toiminnot ovat yhdessä yrityksessä ja perustuvat sisäiseen laskutukseen. Tämän vuoksi tuotetauluissa päädyttiin ottamaan kantaa ainoastaan kustannusrakenteeseen eli kategorioihin, joista kustannukset muodostuvat. Kustannusten vaikutukset eri tuotteiden hinnoitteluun ovat merkittävät ja sen vuoksi myös hinnoittelussa päädyttiin ottamaan kantaa vain eri laskutuslajeihin, joista lasku muodostuu.

Asiakashaastattelut ja työpajat saatiin järjestettyä mutkattomasti ja työn tekeminen oli niiden osalta vaivatonta. Tuloksena saatiin mielestäni erittäin kattava asiakastarpeen määrittely sekä hyvin asiakastarvetta vastaava tuotekonsepti. Tuotteiden sisällöllisessä määrittelyssä hankaluutena oli, että työpajoihin osallistuneet henkilöt eivät olleet vielä sisäistäneet yhtiöittämisen merkitystä tulevaisuuden toiminnassa konkreettisesti, jonka vuoksi tuotteistamisen merkitys ei välttämättä ollut kaikille täysin ymmärrettävää. Mielestäni kuitenkin rakennetuilla tuotekorteilla voidaan kirkastaa tulevaisuuden toimintaa ja alkaa kehittämään organisaatiota ja toimintamalleja tuotteita tukevaksi.

7.2 Tuotteistamisen tulevaisuus

Tämän työn tuotoksena saatu veturikunnossapidon tuotekonsepti on vasta alkusysäys tuotteistamisen tiellä. Lähitulevaisuudessa kaikki rautatiekaluston kunnossapidon osa-alueet tulee käydä läpi asiakkaan kanssa, jonka pohjalta voidaan rakentaa jokaiselle liiketoiminta-alueelle omat tuotekonseptit. Organisaation kehittyessä palveluorganisaatioksi, voidaan tuotteistamiseen liittyviä toimenpiteitä viedä sujuvasti eteenpäin. Ministeriön ja omistajaohjauksen päätöksien perusteella saadaan tietoa siitä, miten yhtiöittäminen tullaan toteuttamaan sekä millaisia palveluvelvoitteita yhtiölle asetetaan. Edellä mainittujen päätösten perusteella voidaan tuotteistamiseen ja tuotekonsepteihin sisällyttää myös palveluvelvoitteiden asettamat vaatimukset. Kaikki pohjatyö tuotteistamisen tielle on kuitenkin hyödyksi, koska suunnitelmia on helpompaa muokata, kuin aloittaa täysin nollasta rakentamaan asiakkaan tarpeen

mukaista tuotekonseptia. Tulevaisuudessa toimialan myynti- ja markkinointiorganisaatio tulee varmasti laajenemaan, koska asiakaslähtöisyyden ja markkinoinnin merkitys liiketoiminnan ohjaavana tekijänä kasvaa.

7.3 Jatkotoimenpiteet

Nykyisessä kunnossapito-organisaatiossa on paljon epätietoisuutta tulevaisuudesta ja yhtiöittämisen kautta tulevaa kilpailutilannetta ei vielä täysin ymmärretä. Tulevaisuuden tähtävällä osallistavalla tuotesuunnittelulla voidaan vaikuttaa ihmisten ymmärryksen lisäämiseen ja luoda henkilöstölle tulevaisuuden näkymiä. Organisaatiota voidaan rakentaa kaupallisuutta painottaen, mutta toiminnallisesti on ymmärrettävä, että käytännön työn tekeminen ja tuotannolliset edellytykset tulevat jatkossakin olemaan toiminnan ydin, jonka ympärille rakennetaan hyvä asiakaspalvelu.

Tuotekonseptien rakentamista on syytä jatkaa organisaation eri tasoilla ja viestiä aktiivisesti henkilöstölle kilpailun vapautumiseen liittyvistä asioista, jolloin voimme joukkueena kehittää palveluitamme asiakaslähtöiseksi. Ison organisaation muuttaminen sisäisen palveluntuottajan roolista ulkoiseksi palveluntuottajaksi vaatii aikaa ja ymmärrystä, jonka vuoksi henkilöstölle tiedottaminen ja osallistaminen tulevaisuuden suunnitteluun auttaa yritystämme tulevaisuuden rakentamisessa.

Lähteet

- Akatemia 24/7. Arvolupaus on markkinoiden kivijalka. Jari Juslén. Viitattu 17.2.2018
<https://akatemia.fi/2012/04/arvolupaus-on-markkinoinnin-kivijalka/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2014. Tutki ja Kirjoita. 19. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Junaliikennöinti tuottaa sisäisiä palveluja. N.d. Viitattu 14.11.2017.
<http://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/vr-group-yrityksena/liiketoiminnot/junaliikennointi/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. 1. Painos. WILEY. Usa.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. 2014. Value Proposition Design. WILEY. Usa.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen, Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 2. painos. Talentum Media Oy
- Rautateiden henkilöliikenteen kilpailu avautuu. 2017. Tiedote Liikenne ja viestintäministeriön sivustolla. Viitattu 14.11.2017. <https://www.lvm.fi/-/rautateiden-henkiloliikenteen-kilpailu-avautuu-949421>
- Rautatiekaluston kunnossapidon palveluja. N.d. Viitattu 14.11.2017.
<http://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/vr-group-yrityksena/liiketoiminnot/kunnossapito/>
- SC5, Business Model Canvas suomeksi. Lassi A. Liikkanen. Viitattu 17.2.2018
<https://sc5.io/posts/business-model-canvas-suomeksi/#gref>
- Strategyzer, Business Model Canvas ja Value Proposition design työkalut. N.d. Viitattu 17.3.2018. <https://strategyzer.com/>
- Tamminen, V. 2012. Tuotteistamisen taskukirja. Velos Oy/Opin
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen M.H., Valtanen, J., Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja- Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Helsinki: Perustieteiden korkeakoulu
- VR Group yrityksenä. N.d. VR Group yrityksenä esittely. Viitattu 14.11.2017.
<http://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/vr-group-yrityksena/>

Liitteet (Liitteet Salaisia)