

Lisäarvopalvelun tuottaminen teollisen toiminnan ja kunnossapidon kehittämiseksi

Heikki Hyvönen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2018
Tekniikan ja liikenteen ala
Insinööri (YAMK), teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä Hyvönen, Heikki	Julkaisun laji Opinnäytetyö (YAMK)	Päivämäärä 21.3.2018
	Sivumäärä 83	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa (x)
Työn nimi Lisäarvopalvelun tuottaminen teollisen toiminnan ja kunnossapidon kehittämiseksi		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (YAMK), teknologiaosaamisen johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Jaakko Oksanen, Jouni Jurvelin		
Toimeksiantaja John Crane Safematic Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää lisäarvoa tuova palvelu prosessiteollisuuden ja kunnossapidon kehittämiseksi. Työn toimeksiantaja oli John Crane Safematic Oy, joka valmistaa tiivistämissovelluksia prosessiteollisuuden ensiasennus- sekä loppukäyttäjämärkkinöille. Työ toteutettiin kahdelle kotimaiselle prosessiteollisuuden asiakkaalle, jotka olivat kiinnostuneet kehittämään liiketoimintaa yhteistyössä nykyisen palvelutoimittajansa kanssa. Kehitystehtävänä oli ymmärtää asiakkaan tuotannon ja kunnossapidon tavoitteet ja ongelmat palvelutoimittajan näkökulmasta tarkasteltuna.</p> <p>Kehitystyö toteutettiin konstruktivisen tutkimuksen elementtejä noudattaen, joten käytännönläheisten sovellusten vaikutus oli suuri. Työn eri vaiheissa käytettiin hyväksi useita systemaattisia menetelmiä, joilla saatiin perusteltuja ja laajoja näkökulmia tutkittaviin aiheisiin. Kohdeasiakkaiden lähtötilanteet sekä tiedon taso selvitettiin asiakasrajapintahaastattelujen avulla, ja vaihtoehtoisia toimintamalleja lisäarvoa tuovaksi palveluksi haettiin toimeksiantajan sisartoimipisteestä Göteborgista. Kerätyn tiedon pohjalta muodostettiin jatkosuunnitelmat projektille kuiluanalyysia hyväksikäyttäen.</p> <p>Kehitystyön tuloksena saatiin luotua pilottina toimiville tehtaille räätälöidyt raportointimalit, joihin on huomioitu asiakkaan liiketoiminnalliset kehitystavoitteet. Raportoiduilla tuloksilla asiakkaan tuotanto sekä kunnossapito saavat kehitettyä tuotantoprosessien ja pyöri-vien laitteiden toimintaa. Raportoinnissa kohdennetuilla kehitystoimilla asiakas saa lisäarvoa omaan toimintaan ja liiketoiminnan kokonaiskannattavuus paranee pitkällä aikavälillä.</p> <p>Työn aikana selvisi, että syvälle asiakasymmärrykselle perustettu lisäpalvelu kehittää molempien liiketoimintaosapuolten kannattavuutta. Tämä vaatii yhteistyökumppaneilta kuitenkin avointa viestintää, innovatiivista muutosten läpivientiä sekä muutosten jatkuvaa seuranta ja mittaamista. Näillä toimenpiteillä voidaan saada aikaiseksi tehokas arvonn tuotto sekä teollisuuden palveluissa että tuotannon toiminnoissa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Palveluliiketoiminta, lisäpalvelu, asiakasarvo, arvolupaus, service, kunnossapito		
Muut tiedot Liitteet 1-8 ovat salassa pidettäviä, jotka on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassa pitoaika kaksikymmentä (20) vuotta, salassapito päättyy 21.3.2038.		

Author(s) Hyvönen, Heikki	Type of publication Master's thesis	Date 19.3.2018
	Pages 83	Language Finnish
		Permission for web publication (x)
Title Producing a value service for the development of industrial operations and maintenance		
Degree programme Master of Engineering, Technological Competence Management		
Tutor(s) Jaakko Oksanen, Jouni Jurvelin		
Assigned by John Crane Safematic Oy		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to improve a value adding service for the development of process industry and maintenance. The thesis was commissioned by John Crane Safematic Oy that produces sealing solutions for the process industry. The work was carried out for two domestic process industry customers who were interested in developing their business in co-operation with the existing service supplier. The main improvement task was to understand the targets and problems the customer may have at their production and maintenance processes, from the supplier's point of view.</p> <p>Development work was carried out using the elements of constructive research so the practical methods had a great impact. Various systematic procedures were utilized in the work phases which provided justified and wide-range perspectives for investigated subjects. The initial way of operation and the level of knowledge of the target customers were investigated through customer interviews. Alternative service models were sought through the company. Based on the collected data further plans for the project were developed using the gap analysis.</p> <p>As a result of the development work, reporting templates were created for the pilot factories. Reported results enable customer production and maintenance to improve their processes and increase runability of their rotating devices. With the considered actions, the customer build up value for their operations and the overall profitability of the business is improved.</p> <p>Inlight of the findings the work suggests that when the value adding service is based on deep understanding of the customer and their processes it will have positive increase of profitability for both parties. This requires open communication, innovative changeover and continuous monitoring and measurement of changes. These measures can provide an efficient value creation in industrial service and production activities.</p>		
Keywords Service, additional service, customer value, maintenance		
Miscellaneous Appendixes 1-8 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 twenty (20) years and it ends 21 st of March 2038.		

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	Opinnäytetyön tausta.....	4
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja aiheen rajaus.....	5
1.3	Kehittämistyön osapuolet	6
2	Palveluliiketoiminta teollisessa ympäristössä	7
2.1	Palveluliiketoiminta.....	7
2.1.1	Mitä palvelu on?	7
2.1.2	Palvelun rakenne	8
2.1.3	Palveluprosessi	9
2.2	Palvelun kehittäminen.....	11
2.3	Asiakasymmärrys palvelujen kehittämisessä	14
3	Palvelun arvo	17
3.1	Mitä arvo on?	17
3.2	Arvolupaus.....	20
3.3	Arvon muodostuminen eri palvelutasoilla	23
4	Kehittämistyön lähetysmistavat ja menetelmät	27
4.1	Konstruktiivinen tutkimus	27
4.2	Systemaattiset menetelmät	29
4.2.1	Kohderyhmän haastattelu	30
4.2.2	Benchmarking-menetelmä	31
4.2.3	Kuiluanalyysi	32
4.2.4	Prosessianalyysi – blueprinting	32
5	John Crane Safematic Oy	34
6	Kehittämistyön toteuttaminen	35

	2
6.1	Lähtötilanneselvitys.....35
6.2	Järjestelmäkouluttautuminen37
6.3	Suuntaviivojen analysointi39
6.4	Tehdasdatan analysointi41
7	Kehittämistyön tulokset43
7.1	Asiakasraportointimallit43
7.2	Toimintaprosessi44
7.2.1	Sisäiset toiminnot (palvelun tarjoaja).....45
7.2.2	Ulkoiset toiminnot (palveltava asiakas).....45
8	Tulosten analysointi46
8.1	Toiminnallinen näkökanta47
8.1.1	Viestintä ja yhteistyö47
8.1.2	Laatu, turvallisuus ja ympäristön hallinta.....48
8.1.3	Huolto ja kunnossapito.....49
8.2	Taloudellinen näkökanta51
8.2.1	Suorat kustannukset.....51
8.2.2	Epäsuorat kustannukset52
8.3	Kehitysehdotukset jatkoon55
9	Pohdinta57
	Lähteet.....61
	Liitteet63

Liite 1. Asiakasrajapintahaastattelu asiakkaalle A (salainen)**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liite 2. Asiakasrajapintahaastattelu asiakkaalle B (salainen)**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liite 3. Gap-analyysi asiakkaan A liiketoiminnasta (salainen)**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liite 4. Gap-analyysi asiakkaan B liiketoiminnasta (salainen)**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liite 5. Esimerkinäkymät asiakkaan laiterekisteristä (salainen).....**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liite 6. Raporttimalli asiakkaalle A (salainen)**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liite 7. Raporttimalli asiakkaalle B (salainen)**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Liite 8. Arvopalvelun prosessikaavio (salainen)**Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.**

Kuviot

Kuvio 1. Palvelumallit käsitteenä	8
Kuvio 2. Palvelumalli prosesseittain.....	10
Kuvio 3. Palvelun kokonaislaadun ohjaavat tekijät.....	11
Kuvio 4. Palvelujen kehittämisen malli	13
Kuvio 5. Kehittymisen luokat linkittyvät läheisesti toisiinsa	16
Kuvio 6. Asiakkaan kokeman arvon ulottuvuudet	18
Kuvio 7. Arvolupauksen muodostuminen	22
Kuvio 8. Service-palvelumallit asiakassegmenttien mukaan	24
Kuvio 9. Konstrukttiivisen tutkimusprosessin vaiheet	28
Kuvio 10. Haastattelumallit tutkimusmenetelmänä	30
Kuvio 11. John Crane Safematic Oy toimitilat Muuramessa.....	35

Taulukot

Taulukko 1. Kuiluanalyysin malli asiakkaalle A.....	40
---	----

Taulukko 2. Oros asiakkaan B tehdarakenteen massa-ajodatata.....	42
--	----

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Kotimaassa toimivien tehtaiden tuotanto- ja laitekannat alkavat olla suurelta osin vanhenevaa tekniikkaa ja tällöin toimivan kunnossapidon merkitys korostuu entisestään. Kunnossapito-organisaatiot kuitenkin luottavat edelleen vanhoihin opittuihin tapoihin, eikä uusien toimintamallien kokeilu tai käyttöönotto ole kovinkaan ripeää. Lisäksi kustannussäästöjen vuoksi kehittämistyön resurssit tehtaissa on yleensä viety minimiin. Koituuko tämä ennen pitkää kunnossapidon ja tätä kautta palkan maksajan eli tehtaan kohtaloksi? Useilla teollisuudessa toimivilla tuotantolaitoksilla on lisäksi hankaluuksia päästä kehittämään omaa kustannusrakennetta kannattavampaan suuntaan. Promaint-lehden artikkelin mukaan tyypillinen kunnossapidon kustannustaso on noin 2-20 % koko tehtaan liikevaihdosta eli puhutaan merkittävästä osasta kokonaiskustannuksista ja tätä kautta koko tehtaan kokonaiskannattavuutta (Kunnossapito liiketoiminnan osana 2016).

Teollinen toiminta ja kunnossapito kotimaan markkinoilla ovat kokeneet aikojen saatossa suuria muutoksia. 1990-luvulta aina 2000-luvulle jatkuva kehityksen aalto on tuonut osaltaan toiminnan ulkoistuksia, joissa tavoitteina ovat olleet kustannusten karsiminen tai kokonaistehokkuuden kasvattaminen. Tänä päivänä voidaan kuitenkin todeta, etteivät kaikki silloiset tehostamistoimenpiteet ole olleet kannattavia ja siksi toimintoja on osaltaan kotiutettu alkulähteille tai vastaehtoisesti organisoitu uudelleen. Tämä kertoo myös osaltaan teknologiaorganisaatioiden kyvystä olla joustavia jatkuvasti muuttuvassa palvelukentässä.

Ulkoisten organisaatioiden massaharppaus kohti palveluliiketoimintamalleja käynnistyi 2000-luvulla, jolloin valmistavan teollisuuden voimakas muutos loi kasvavaa kysyntää palveluille (Martinsuo & Kohtamäki 2014, 8-9). Tällöin oli selvää, että markkinoilla oleva fyysinen tuote tai palvelu tarvitsi lisäominaisuuksia, mikä mahdollistaisi paremman lisäarvon luonnin maksavalle asiakkaalle. Monen teollisuuden alan oli kuitenkin vaikeaa nähdä muutoksen polku totutusta konkretiasta kohti palvelujen anti-materiaa. Teollinen palveluliiketoiminta tulisi tulevaisuudessa Grönroosin (2007, 14) mukaan olemaan lista abstrakteja käsitteitä ja arvonluontiverkostoja.

Palveluliiketoimintakenttä on kehittynyt vuosi vuodelta, joten erikoistuminen ja massasta erottuminen tulee olemaan yrityksillä haastavaa. Lisäksi palvelutoimialan hektisyys luo paineita olla innovatiivinen ja jatkuvasti eteenpäin pyrkivä. Miten saadaan kehitettyä teollisuudessa toimivan asiakkaan toimintoja ja samalla saataisiin kilpailuetua kiristyneellä toimintakentällä? Tällöin asiaa on syytä lähteä avaamaan arvon muodostuksen kautta ja peilata arvoa koko organisaation toimintoihin ja tavoitteisiin. Missä kohdassa asiakkaan arverkkoa ollaan ja mitä arvoa asiakas tarvitsee, jotta se pystyy tuottamaan arvoa omille asiakkailleen?

1.2 Opinnätetyön tavoite ja aiheen rajaus

Tämän opinnätetyön tarkoituksena oli kehittää lisäarvoa tuova palvelu teollisen kunnossapidon ja toiminnan kehittämiseksi. Kehityshanke toteutettiin kahdelle ennalta profiloitulle prosessiteollisuuden asiakkaalle, jotka toimivat kotimaan markkinoilla. Pilottina toimivat prosessiteollisuuden yritykset valikoituivat tähän projektiin segmentoinnin kautta, jolloin molempipuoliset kehitys- ja yhteistyötavoitteet toimittajan kanssa saatiin kohtaamaan. Opinnätetyön tavoitteena oli saada tuotettua prosessiteollisuuden toimijalle räätälöity raportointimalli, jossa on huomioitu asiakkaan tavoitteet tuotannon ja kunnossapidon näkökulmista tarkasteltuna. Palvelu-toimittajalähtöisellä raportoinnilla tehdään kunnossapito ja tuotanto saavat kehitettyä liiketoiminnan kannattavuutta yhteistyössä palvelu-toimittajan kanssa.

Kehitystyön aikana oli tarkoitus syventää yhteistyötä pilottina toimineiden asiakkaiden kanssa ja kehittää asiakkaan arvonnousun lupausta toimittajan omien vahvuusalueiden kautta. Tavoitteena ei siis ollut kunnossapidon tai asiakkaan prosessin kokonaisuuden parantaminen, vaan kehitystä haettiin ennalta analysoitujen kehityskohdeiden kautta. Kehitysnäkökulmat kohdentuivat prosessiteollisuuden tuotantoon sekä kunnossapitoon ja lisäksi ne täsmennettiin sekä toiminnallisiin että taloudellisiin tarkasteluihin.

Kehitystyön teoreettinen viitekehys käsittelee aihetta palvelu, joka kohdistuu teolliseen kunnossapitoympäristöön. Tämä sisältää palveluliiketoiminnan kuvaamisen yleisellä tasolla, palveluiden kehittämisen vaiheet sekä asiakasymmärryksen merkityksen korostamisen osana palveluiden kehittämistä. Teoreettisia näkökulmia kehitystyöhön haettiin lisäksi erilaisten arvojen kautta. Näitä ovat muun muassa palvelun arvo, arvolutauksen antaminen sekä arvon muodostuminen teollisuuden erilaisilla palvelutasoilla. Edellä mainitut käsitteet tukevat vahvasti kehitysprojektin toimintakenttää sekä saavutettavissa olevia tavoitteita.

1.3 Kehittämistyön osapuolet

Kehitystyö toteutettiin kahdelle prosessiteollisuuden asiakkaalle, jotka on nimetty raportissa seuraavasti:

Asiakas A on petrokemianteollisuudessa toimiva tuotantolaitos.

Asiakas B on paperi- ja selluteollisuudessa toimiva tuotantolaitos.

Toimittaja tarkoittaa palvelun tarjoajaa eli John Crane Safematic Oy:tä, joka mainitaan myös toimeksiantajana tässä kehitysprojektissa.

Työssä mainitaan myös Asiakas X, joka on benchmark- eli vertailukehittämisen kohteena oleva paperitehdas Ruotsissa.

2 Palveluliiketoiminta teollisessa ympäristössä

2.1 Palveluliiketoiminta

2.1.1 Mitä palvelu on?

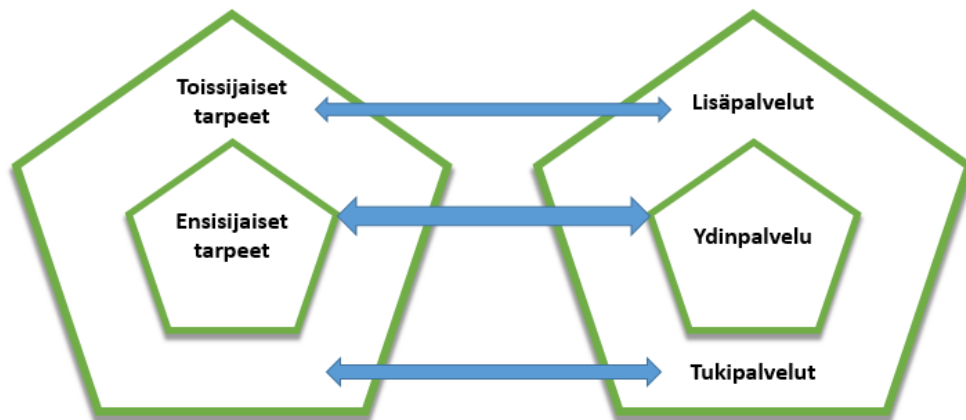
Palvelu käsitteenä on tyypillisesti hyvin vaikeasti hahmotettava asia sen immateriaalisuuden vuoksi. Palveluun kuuluu erinäinen määrä tapahtumia sekä prosesseja, ja näiden tuotoksena voi syntyä palveluaktiviteetin lisäksi myös fyysinen tuotos. Palvelun aikana palvelun tuottaja hallinnoi vain omia aktiviteettejaan ja pyrkii näillä vaikuttamaan palvelua hankkivaan asiakkaaseen. Itse palveluun asiakas osallistuu hyvin vaihtelevasti omalla panoksellaan. (Kinnunen 2004, 7.)

Palvelut ovat kohderyhmälleen hyvin erilaisia ja niiden merkitys vaihtelee suuresti. Palvelut voivat olla ikimuistoisia, tehokkaan vuorovaikutuksen omaavia tapahtumia tai rutiininomaisia suoritteita vailla sen suurempaa ajatustyötä tai panostusta palveluun. Kuitenkin mitä pienemmällä panostuksella asiakas saa toimivan palvelun, sen suurempi hyöty yleensä on. Myös helppokäyttöisyys, tavoitettavuus sekä mielekkäisyys ovat tärkeitä ja mieleenpainuvia ominaisuuksia palvelun käytön kannalta. (Kinnunen 2004, 7-8.)

Palvelu perustuu asiakkaiden tarpeisiin tavoitella aineellista tai aineetonta hyötyä omassa toiminnassaan. Nämä toimivat asiakkaan arvon tuoton peruselementteinä, joihin palvelun sisältö ja toteutustapa keskitetään. Palvelulupauksella voidaan viestintää selkeyttää ja täsmentää asiakaslähtöisempään suuntaan – Miten tuotamme ja toimitamme palvelun sekä vastaamme asiakasarvon tuottoon. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11.)

2.1.2 Palvelun rakenne

Asiakashyöty ja asiakkaan tavoitteet ohjaavat tuotettavan palvelun rakennetta ja sisältöä. Tyypillisesti palvelun rakenteeseen kuuluvat ydinpalvelut, näitä avustavat tukipalvelut sekä lisäarvoa tuovat lisäpalvelut, kuten kuviossa 1 on esitetty. Ydinpalvelut muodostavat palvelun ensisijaisen tarjoaman, joka vastaa asiakkaan tarpeeseen hankkia kyseinen palvelu. Tukipalvelut käsitteensä mukaan tukevat läheisesti ydinpalvelua, ja lisäksi nämä ovat palvelun käytettävyyden kannalta miltei välttämättömiä toimintoja. Lisäpalvelut vastaavat hankinnan toissijaisiin tarpeisiin, mutta samalla mahdollistavat ja tuovat lisää ominaisuuksia ydinpalvelun oheen. Lisäpalvelut itsessään voivat olla laskutettavia tai asiakkaalle etuisuuksina annettavia palveluja. Ydinpalvelut lisättyinä tuki- ja lisäpalveluilla muodostavat palvelupaketin. (Jaakkola ym. 2009, 11.)



Kuvio 1. Palvelumallit käsitteenä (Kinnunen 2004, muokattu)

Palvelupaketin tarkka määrittely ja kuvaaminen ovat tärkeitä, kun palvelumalleja ja osakokonaisuuksia yhdistetään asiakkaalle tarjottavaksi paketiksi. Selkeä palvelun sisältö auttaa etenkin aineettomien palveluiden myynnissä ja ostopäätös syntyy asiakkaalla riskittömämmin. Jaakkolan ja muiden mukaan etenkin kansainvälisille markkinoille pyrkivän yrityksen on erityisen tärkeää määritellä palvelukokonaisuus etukä-

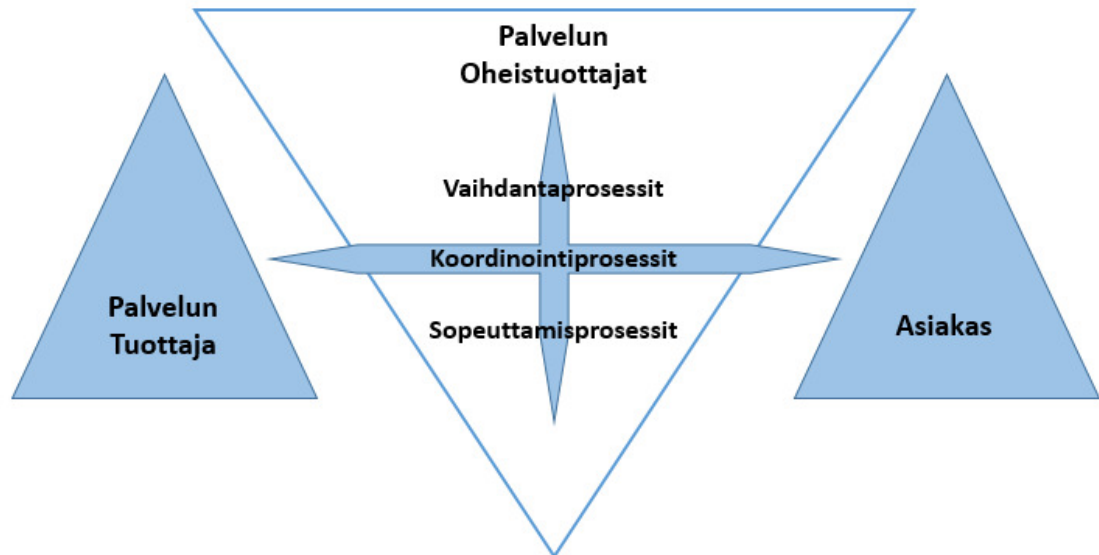
teen: mitä palvelu sisältää ja mitä hyötyjä asiakas palvelusta saa. Selkeä palvelun kuvaaminen edesauttaa myös neuvottelutilanteita, joissa päätetään palvelun lopullisesta sisällöstä sekä korvauksista, mitä palvelun tuottaja tulee toiminnastaan saamaan. (Jaakkola ym. 2009, 13.)

Kokonaispalvelupakettien tilanne on muuttunut 2010-luvulle tultaessa radikaalisti. Teollisuuden toiminnoista muun muassa kunnossapito on muuttunut osaltaan ulkoistuksien myötä verkottuneisiin toimintamalleihin ja samalla tehtaan omavarainen huolto jäänyt pois. Palveluyritysten kasvuun on vaikuttanut myös se, ettei kaikilla tehtailla ole halua tai resursseja lähteä kehittämään omaa kunnossapito-organisaatiota. Efora Oy:n toimitusjohtaja Ilkka Tykkyläisen mukaan palveluissa ollaan kuitenkin menossa hyvää vauhtia parempaan suuntaan ja uusia palvelumalleja on kehitetty. Hän toteaa Promaint-lehden artikkelissa: ”Kokonaisuudessaan palveluyhtiöillä on eväät viedä kunnossapitoalaa eteenpäin: käyttää tehokkaammin resursseja, integroida asiakkaiden suuntaan useampien toimittajien palvelukokonaisuuksia sekä kehittää joustavasti palveluprosesseja ja työkaluja teollisen internetin tarjoamat uudet mahdollisuudet hyödyntäen.” Tykkyläinen nostaa tärkeäksi asiaksi myös pitkäjänteisen yhteisen kehitystyön asiakkaan ja kokonaispalvelua tuottavan palveluyrityksen kanssa. (Kunnossapito liiketoiminnan osana 2016.)

2.1.3 Palveluprosessi

Palvelutapahtuma on prosessi, joka toteutetaan palvelun tuottajan sekä kohteena olevan asiakkaan välillä. Prosessissa käytetään palvelun osapuolten sekä henkisiä että fyysisiä resursseja hyväksi, jotta osapuolten välille saadaan vaihdantaprosesseja aikaiseksi. Vaihdantaprosessissa käsitellään osapuolten pehmeiden osien, kuten - tietojen, arvojen ja asenteiden lisäksi myös kovia eli fyysisiä asioita. Vaihdantaprosessin lisäksi palveluun kuuluu myös toimintojen koordinointi, jotta yhteistyö osapuolten välillä olisi saumatonta ja palvelun päämäärä olisi saavutettavissa. Jos palvelun tarjoajan ja asiakkaan sisäiset prosessit ovat lähtökohtaisesti kaukana toisistaan, tarvitaan

myös sopeuttamisprosesseja, jotka ovat huomioitava osaksi palvelua, kuten kuviossa 2 on havainnollistettu. (Kinnunen 2004, 12-13.)

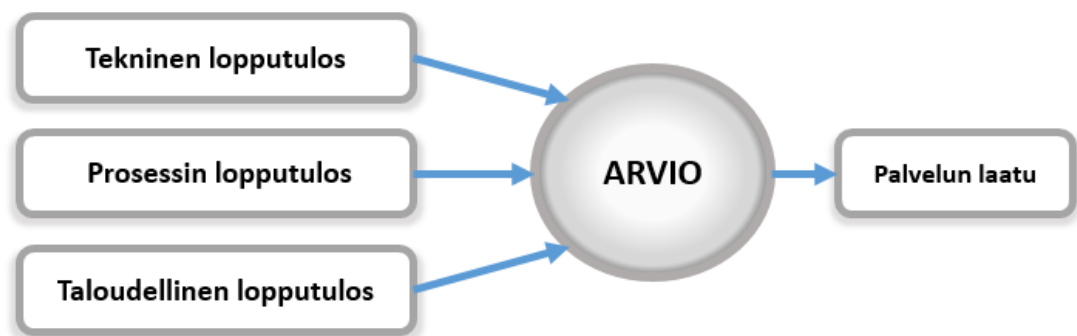


Kuvio 2. Palvelumalli prosesseittain (Kinnunen 2004, muokattu)

Ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhteistyötaidot ovat ensiarvoisen tärkeitä, kun käsitellään palveluprosessia, johon kuuluu asiantuntijatyötä sekä erityisosaamista. Kinnusen mukaan riittävä henkilökohtaisen vuorovaikutuksen määrä lisää uskottavuutta asiakkaan silmissä palvelua kohtaan sekä parantaa mielikuvia palvelun tuottajasta. Lisääntynyt luottamus ja usko palvelua kohtaan näkyvät tyypillisesti myös asiakkaan kasvaneena mielenkiintona palvelun mahdollisuuksiin sekä sitoutumisena yhteistyön jatkuvuuteen. (Kinnunen 2004, 12-13.)

Saumattoman yhteistyön tärkeyteen palveluprosessissa usko myös SSAB Europe Oy:n tehtaanjohtaja Kari Ojala Promaint-lehden artikkelissa. Hän korostaa kunnossapitopalvelun merkitystä osana tehtaan prosessia, jossa moniosaajat tekevät yhdessä töitä yhteisten päämäärien tavoittelemiseksi. Hänen mukaansa on esimerkiksi tärkeää, että tehtaan kunnossapitoa tuetaan myös operaattoreiden ja käyttöhenkilöiden voimin. Tällöin ongelmanratkaisu sekä kehitystoimenpiteet pystytään kohdistamaan tehokkaammin oikeisiin kohteisiin. (Kunnossapito liiketoiminnan osana 2016.)

Palveluprosessin lopuksi asiakas muodostaa mielipiteensä palvelutapahtumasta ja lopputulemasta: vastasiko palvelu ennako-odotuksia ja lupauksia mitä palvelutarjoukselle oli kuvailtu sekä teknisesti että taloudellisesti tarkasteltuna. Oliko palvelutapahtuma ja palvelun lopputulos positiivinen vai negatiivinen? Oliko lopputuloksella suuremmat taloudelliset vai toiminnalliset hyödyt tai haitat? Nämä kysymykset muodostavat kokonaisarvion saadusta palvelusta, kuten kuviossa 3 on aihepiireittäin esitetty. Palvelun kokonaisarvion perusteella voidaan karkeasti päätellä millainen palvelun kokonaislaatu on eli saavuttivatko palvelukokemukset ennalta asetetut palveluodotukset. (Kinnunen 2004, 13-16.)



Kuvio 3. Palvelun kokonaislaadun ohjaavat tekijät (Kinnunen 2004, muokattu)

2.2 Palvelun kehittäminen

Kaupallisen menestymisen paine laittaa yritykset kehittämään palveluitaan sekä liiketoimintaa. Tänä päivänä menestyvän palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen täytyy olla osaava kolmen asian suhteen: palvelun, toimialan ja asiakkaiden. Näiden osaamisalueiden kehittämisellä palveluyritys voi saada kasvua aikaan sekä lisää kannattavuutta liiketoimintaan. (Jaakkola ym. 2009, 3-5.)

Kaikkien liikevoittoa tavoittelevien yritysten tavoitteena on saada kehitettyä toimintamalli, joka toisi parhaan panos-tuotos suhteen omalla toiminnalla. Perinteisille tuotantoyrityksille tämä saattaa olla hieman haastavaa vaikeutuneen markkinakentän ja kovan kilpailun takia. Palveluinnovaatioiden aktiivinen kehittäminen onkin tuonut perinteisille tuotantoyrityksille mahdollisuuksia hyödyntää erilaisia panosyhdistelmiä korkean osaamisen ja verkostoitumisen avulla, jotta päästäisiin parempaan panos-tuotos suhteeseen. Tämä jatkuva kehityskaari pakottaa myös kiristyneen palvelukilpailukentän aivan uuteen tilanteeseen. Grönroos, Hyötyläinen, Apilo, Korhonen, Malinen, Piispa, Ryytänen, Salkari, Tinnilä ja Helle mainitsevatkin, että palveluinnovaatiot ja -tuotanto ovat puhtaasti korkeaa tietämystä ja perinpohjaista asiakastuntemusta, jossa on jo tunkeuduttu syvälle asiakkaan toimintakenttään. Nämä tuovat selkeää kilpailuetua palveluyritykselle sekä asiakassuhteeseen päässeelle palveluverkostolle. (Grönroos ym. 2007, 77-78.)

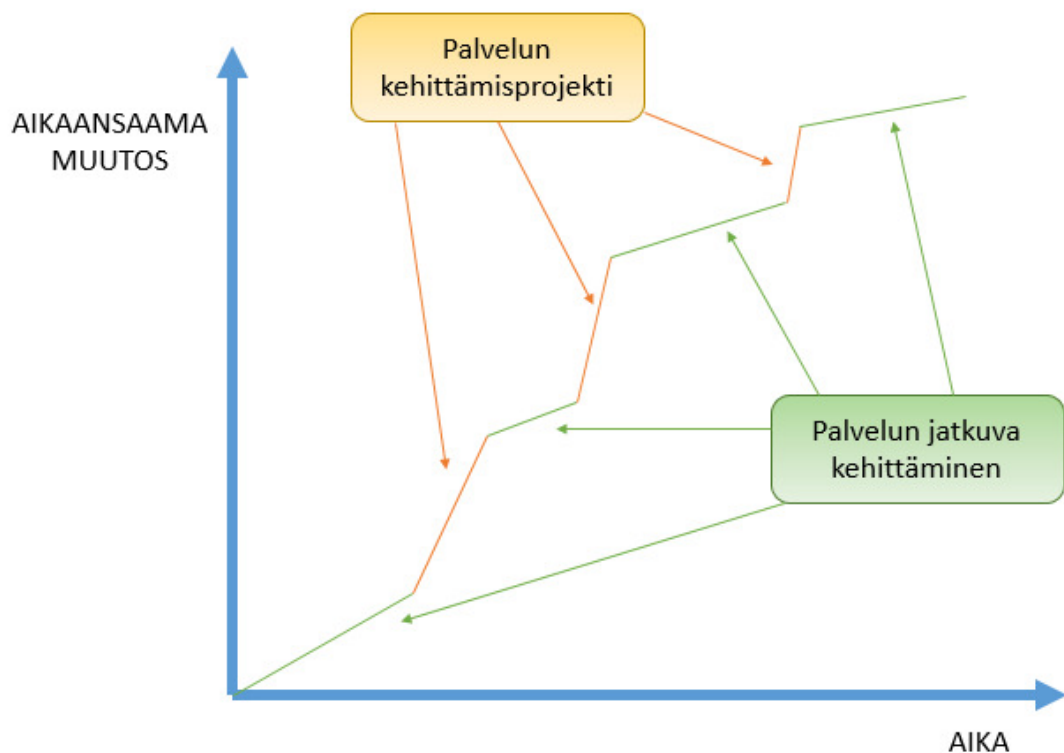
Palveluliiketoiminnan kehityksen tavoitteena on siis luoda kannattavuutta, lisätä kilpailukykyä sekä innovoida uusia palvelumalleja, joilla myös kansainvälisillä markkinoilla menestyminen voisi olla mahdollista. Palveluliiketoiminnan kehittäminen vaatii yritykseltä systemaattista ja hyvin hallittua tuotekehitysohjelmaa, innovatiivista otetta kehitystyöhön sekä asiakaslähtöistä lähestymistapaa kehitettäviin asioihin. (Jaakkola ym. 2009, 3-5.)

Kehitystyön perustana toimii palveluyrityksen liiketoimintastrategia, joka määrittää käytettävissä olevat yrityksen resurssit ja osaamisen suhteessa liiketoiminnan mahdollisuuksiin lisätä kasvua sekä kannattavuutta. Strategian lisäksi palveluyrityksen on keskityttävä muun muassa seuraaviin asioihin kehityshankkeita aloittaessa:

- Millainen on asiakaskunta, kenelle palvelua tuotetaan?
- Millaiset ovat asiakaskunnan tarpeet?
- Miten ja millaista palvelua tuotetaan?
- Millainen toimiala ja toimintakenttä on tällä hetkellä?
- Onko alalla kilpailijoita?
- Onko olemassa vallitsevia trendejä, jotka ohjaavat toimintaa?

(Ahonen 2016.)

Palveluiden kehittäminen lähtee liikkeelle yrityksen omista tavoitteista sekä lähtökohdista, eli valmista mallia ei ole olemassa. Kehitystyössä voidaan suorittaa monia vaiheita samanaikaisesti, eli prosessin ei tarvitse olla lineaarinen. Palveluiden kehittäminen voidaan toteuttaa jatkuvana prosessina ilman erillisiä hankkeita, jolloin toteutuma on pienempi ja aikajänne on pidempi. Koska yrityksen tuottavuuden ja kilpailukyvyn kannalta uusien innovaatioiden ja palveluiden kehittäminen on tärkeää, kannattaa ne hallita erillisinä projekteina. Tällöin niihin kohdistetaan käytettävissä olevia resursseja paremmin ja panostetaan asiaan vaadittavalla tavalla. (Jaakkola ym. 2009, 3-6.) Kuviossa 4 on esitetty palveluiden kehittämisen malli.



Kuvio 4. Palvelujen kehittämisen malli (Jaakkola ym. 2009)

Palvelujen kehittäminen eroaa vahvasti fyysisten tuotteiden kehittämisprossista. Tyypillisesti tuotteiden kehitys on tarkasti määritetty ja sidottu strategiaan toimenpiteisiin ja tavoitteisiin. Palvelujen kehitysprosessi vastaavasti on enemmän ”vapauksia ottavaa”, koska joustamisen mahdollisuus valinnoissa on suurempi. Kehitystoimenpiteitä tehdäänkin useasti käyttäjälähtöisesti yrityksen ja erehdyksen kautta, jolloin

tieto kehitystoimenpiteitä varten on jo kertaalleen käytännönläheisesti käsitelty. Taloudellisina investointeina tai kustannuksina tarkasteltuna palvelujen kehittäminen on vaikeasti määriteltävä sen moniulotteisuutensa ja abstraktisuutensa takia. Kinnunen kuitenkin mainitsee palvelujen kehityksen olevan tärkeässä asemassa, sillä aktiivisilla kehitystoimenpiteillä vaikutetaan samalla asiakkaan mielikuvaan palveluyrityksestä olla innovatiivinen sekä kehitysorientoitunut. Nämäkin ominaisuudet saattavat olla ratkaisevat tekijät, jotka tuovat palvelulle kilpailuetua ja tätä kautta positiivista kassavirtaa. (Kinnunen 2004, 29-31.)

2.3 Asiakasymmärrys palvelujen kehittämisessä

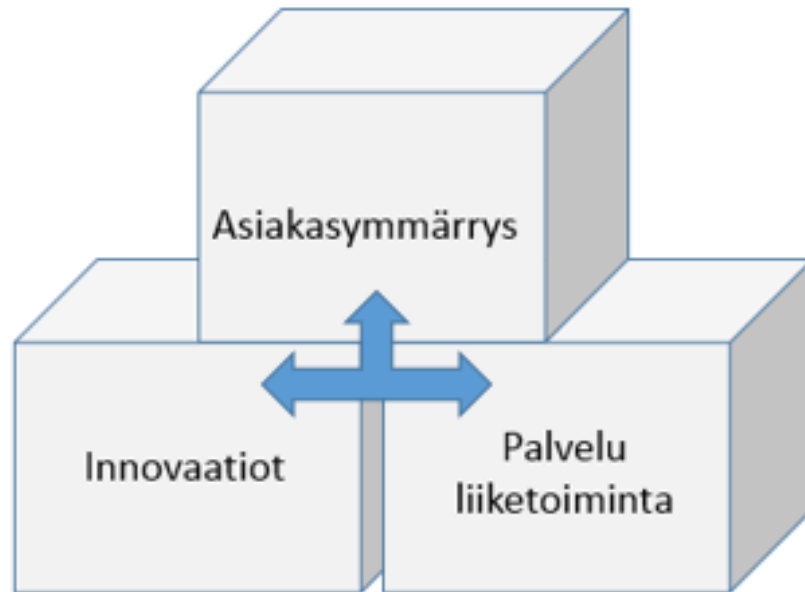
Liikkeenjohdon ajattelu on kehittynyt viime vuosina kohti asiakaslähtoisempää suuntaa, ja samalla työkalut tähän tavoitteeseen pääsemiseksi ovat myös kehittyneet. Vielä vajaat neljä vuosikymmentä sitten puhuttiin tuotelähtöisestä ajattelusta, jossa keskityttiin tuotettavaan tavaraan tai palveluun ja siihen, mikä arvo itse tuotteella on. Vasta 1990-luvulla alettiin aktiivisesti puhumaan asiakaslähtöisyydestä ja sitä kautta erityyillisistä asiakaskannattavuusnäkökulmista. Asiakkaasta on näin ollen tullut lähtökohta palveluliiketoiminnalle, ja tämä muutos on vaatinut palvelun tuottajalta ymmärrystä. Miten asiakas kokee arvon ja miten arvo syntyy? (Arantola & Simonen 2009, 2-3.)

Asiakaslähtöisessä palvelujen kehittämisessä itse palvelun ominaisuudet ovat toissijainen asia. Tärkeämpää on tunnistaa ja ymmärtää, miten asiakas saa palvelusta hyödyn ja tarvittavat vaikutukset, joilla on merkitystä asiakkaan tavoitteisiin ja asiakasarvon muodostumiseen. Tähän vaaditaan molemmiin puoliin ymmärrystä palvelusta, liiketoiminnasta sekä omasta roolista yhteistyön vaikuttajana. Oikeanlaisella asiakasymmärryksellä ja proaktiivisella suhtautumisella asiakkaan haasteisiin palvelua tarjoava yritys pääsee innovoimaan tuotettavaa palvelua niilläkin osa-alueilla, joita asiakas ei ole vielä itse tunnistanut. Tällöin ollaan kaukana tarvepohjaisesta ajattelusta,

mikä voi osaltaan tuoda kilpailuetua sekä sitouttaa asiakasta palvelutoimijaan. (Arantola & Simonen 2009, 2-3,33.)

Vaikka asiakastuntemus ja arvon muodostuminen ovat lukuisten tutkimusten ja faktoihin perustuvien kyselyjen tuloksina saavutettavissa, sortuu moni palveluyritys yliarvioimaan oman asiakasnäkemyksensä tason. Palveluliiketoiminnan kehitystoimenpiteet ovat liian kaukana asiakkaan todellisista tarpeista ja käytännön toimenpiteet ohjautuvat vastuuhenkilöiden omien mieltymysten ja mukavuusalueiden mukaan. Tolvanen muistuttaakin, miten tärkeää palvelutoimijan on mennä syvälle asiakkaan arkipäivän rutiineihin ja päästä osaksi asiakkaan ajatusmaailmaa. Tähän auttaa utelias ja kunnioittava asennoituminen kohderyhmää ja heidän tavoitteitaan kohtaan. Asiakasnäkemyksen tärkeydestä Tolvanen siteeraa myös kokenutta markkinointimiestä Markku Vierulaa seuraavasti: ”Erinomainen kohderyhmänäkemys ei ole väittemistä, vaan ihmisistä välittämistä. Viestittävässä oleva kohderyhmänäkemys edellyttää paitsi kohderyhmän tunnistamista, tuntemusta, myös sen kunnioittamista ja kykyä kokea empaattisesti sen motiivit ja tarpeet.” (Tolvanen 2012, 86,106-107.)

Asiakasymmärryksellä on suuri rooli koko palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Kehitystoimenpiteitä tehdään palveluyrityksen strategisten painotusten mukaisesti kolmella osa-alueella, jotka tukevat toinen toisiaan ja on esitelty kuviossa 5: asiakasymmärrys, innovaatioiden johtaminen sekä palveluliiketoiminta. Näiden kehitystoimenpiteiden avulla pyritään ymmärtämään asiakkaiden kehittymistä palveluiden kuluttajina sekä innovoimaan uusia, asiakaslähtöisiä toimintoja ja palveluja nykyisten tuoteperheiden tai tarjonnan tueksi. Näillä työkaluilla palveluliiketoimintaa harjoittava yritys hakee myös kasvua toiminnalleen potentiaalisiksi tunnistettujen asiakkaiden ja asiakassegmenttien kanssa. (Arantola & Simonen 2009, 4,34.)



Kuvio 5. Kehittymisen luokat linkittyvät läheisesti toisiinsa (Arantola & Simonen 2009, muokattu)

Nykypäivän ihmisten tehokas verkostoituminen lisää innovaatioiden ja sitä kautta erityyppisten palveluiden kysynnän määrää. Uudet innovaatiot syntyvät käyttäjä- ja asiakaslähtöisesti ja tavoittavat suuren kuulijajoukon pienessäkin ajassa. Lisäksi sosiaalinen media on avannut kohderyhmänäkemyksiä rajoittamattomien kokemusten sekä palautteen annon ja jakamisen suhteen. Tämän vuoksi palvelua tuottavien yritysten on tärkeää olla tässä dialogissa mukana, sillä poissulkeutumisella voi olla liiketoiminnalle kohtalokkaat seuraukset. Tolvanen toivookin, että aktiivinen viestintä kulkisi läpi koko palveluorganisaation avoimena, ja siinä osattaisiin myös kuunnella kohderyhmää sekä olla aidosti läsnä vuorovaikutustilanteissa. (Tolvanen 2012, 185-186.)

3 Palvelun arvo

3.1 Mitä arvo on?

Palvelun arvo on moniulotteinen käsite, joka voidaan ymmärtää palvelusta saatujen hyötyjen ja palveluaktiviteettiin käytettyjen panostusten erotuksena. Tavoitteena palvelussa on, että tulosten ja panosten erotus olisi positiivinen arvo eli palvelukokemus olisi myönteinen ja arvoa tuottava. Palveluun kohdistettavia panostuksia tehdään sekä asiakas- että palveluntuottajalähtöisesti, ja panostukset voivat olla joko taloudellisia tai toiminnallisia. Palvelun taloudellisiin panostuksiin kuuluvat muun muassa investoinnit, palvelumaksut sekä sijoitukset. Erilaiset toiminnalliset panostukset keskittyvät lähinnä palvelun toimivuuteen, yhteistyöhön sekä liikesuhteen ylläpitoon. (Kinnunen 2004, 21.)

Arvo on subjektiivisesti koettava asia, ja jokainen asiakas kokee arvon ja arvon muodostuksen eri tavalla. Tuotteita tai palveluita hankkiessaan asiakas viime kädessä tulee hankkineeksi niiden tuottamaa arvoa itselle tai toiminnalleen. Arvon tuottamisen tulisi siksi perustua syvään asiakaskokemukseen sekä asiakasymmärrykseen: miksi asiakas ostaa juuri tämän tuotteen tai palvelun? Asiakasymmärrys arvon tuottamisessa voi avata liiketoimintaan myös uusia mahdollisuuksia lisäarvonmyynnin muodossa. Tällöin on ratkaistava haaste, mitä muuta voimme tarjota nykyisten palvelujen oheen. Tämä voi luoda palvelua tuottavalle yritykselle lisää liiketoiminnallista liikkumavaraa ja mahdollisuuksia kiristyneellä kilpailukentällä. (Mikä tuo arvoa asiakkaalle? 2013.)

Palvelun arvo on kontekstisidonnainen eli asiakkaan käyttötarkoituksesta ja -tilanteesta riippuvainen käsite. Palvelun tarjoaja voi kuitenkin yrittää muodostaa ehdo-

tuksia arvon syntymisestä ja näin vaikuttaa asiakkaan mielikuviin arvon muodostumisesta. Arvoehdotusten lisäksi syntyneen arvon arviointiin vaikuttavat myös yleiset käytännöt sekä toimialakohtaiset näkemykset, jotka ovat kehittyneet aikojen saatossa osana vallitsevaa yrityskulttuuria. Kaikki edellä mainitut asiat vaikuttavat arvon moniulotteisuuteen, joka kuitenkin on jokaiselle yksilölle merkityksessään uniikki. Koettu arvo voidaan jakaa neljään kuviossa 6 esiteltyyn ulottuvuuteen: toiminnalliseen, symboliseen, sosiaaliseen ja strategiseen arvoon. (Martinsuo & Kohtamäki 2014, 121-122.)



Kuvio 6. Asiakkaan kokeman arvon ulottuvuudet (Martinsuo & Kohtamäki 2014, muokattu)

Toiminnallisen arvon muodostuminen on helpoiten havaittavissa oleva asia varsinkin yritysten välisessä yhteistyössä. Arvo voidaan käsittää asiakkaan taloudellisen suorituskyvyn kohenemisella ja tällaisia toiminnallisia kohtia voivat olla muun muassa:

Prosessien ja tuotteiden kehittyminen, paremmin hallittavissa olevat resurssit sekä tuotteiden ja palveluiden elinkaarimallien päivittäminen kestävämmäksi. Edellä mainitut toiminnalliset kohteet vaativat myös seuranta- ja mittaamista, jotta varmistutaan todellisen arvon muodostuksesta. Vaikutusta mitataan tyypillisesti suhteessa yrityksen kannattavuuteen, liikevaihtoon tai resurssien käyttöön. (Martinsuo & Kohtamäki 2014, 122.)

Tunnekokemukset ovat symbolisen arvon tärkein lähde. Se, että palvelun kuluttaja tuntee olevansa osa arvostettua viiteryhmää tai palvelu itsessään kertoo jotain merkittävää kuluttajan sosiaalisesta statuksesta, koetaan erityisen tärkeänä. Yhtälailla syvät yhteistyö- ja kumppanuussuhteet palvelun tarjoajan ja kuluttajan välillä vaikuttavat yksilöiden motivaatioon ja uskoon kestävästä tulevaisuudesta. (Martinsuo & Kohtamäki 2014, 122-123.)

Sosiaalisen arvon muodostuksen lähtökohtana on kehittää palveluasiakkaan sosiaalista asemaa vallitsevilla markkinoilla. Verkostoituminen on tehokas arvon lisäämisen menetelmä, jossa yhteistyöverkottumisen kautta haetaan kasvua muun muassa asiakkaan maineelle sekä arvostukselle. Verkostoitumalla asiakas saa lisää näkyvyyttä, jolloin uusien asiakkaiden hankinta ja pääsy uusille markkinoille helpottuu. Lisäksi nykyiset asiakassuhteet syvenevät sekä kustannussäästöjä voidaan saavuttaa pitkälle kehittyneiden vuorovaikutuskanavien kautta. Tehokkaasti verkostoituneen yrityksen on tarkkaan valittava potentiaalisimmat yhteistyökumppanit, sillä verkostoituminen lisää myös toimintojen läpinäkyvyyttä ja täten voi supistaa vaihtoehtoisten yhteistyötahojen kokonaismäärää. (Martinsuo & Kohtamäki 2014, 122-123.)

Strategisen arvon muodostuksella pyritään vaikuttamaan asiakkaan kilpailukykyisyyteen, menestymiseen ja pidemmällä aikatahtimella kykyyn sopeutua mahdollisiin markkinamuutoksiin. Asiakkaan menestystä kehitetään tuomalla asiakkaalle uutta osaamista, tietämystä sekä markkinatietoisuutta vallitsevasta markkinatilanteesta. Nämä ovat osakseen liiketoiminnallisen vaihdannan seurausta ja vaativat asiakkaalta

itseltään paljon sisäistämistä ja oikeita jatkovalintoja, jotta toiminta olisi kilpailukyistä ja kannattavaa. (Martinsuo & Kohtamäki 2014, 122-123.)

3.2 Arvolupaus

Yritysten asiakkailleen antama arvolupaus ja sen kehittäminen ovat aikojen saatossa kokeneet monia muutoksia suuntaan jos toiseen. Aikaisemmin konsulttien ja markkinoititiimien kehittelemät sloganit asiakasarvon tuottamiseen eivät ole kohdistuneet asiakkaan oikeisiin tarpeisiin ja näkemyksiin vallitsevasta liiketoiminnasta. Tällöin on samalla vieraannuttu asiakkaan oikeista ongelmista ja niihin käytettävissä olevista ratkaisuista. Näin ollen myös uskottava ja realistinen arvolupaus asiakkaan ja toiminnan suuntaan on osaltaan kadonnut. (Asiakasarvo, arvolupaus ja arvomyynti asiakkuuksien sitouttajina 2013.)

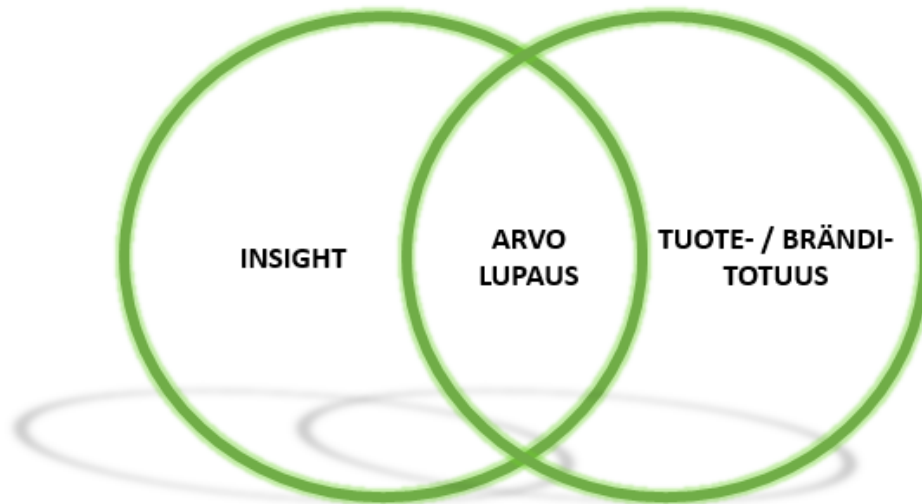
Arvolupaus on yksinkertaisuudessaan lupaus asiakkaalle hankittavasta palvelusta tai tuotteesta. Arvolupauksen on tarkoitus kuvata hyöty, jonka asiakas saa korvausta vastaan hankkiessaan hyödykkeen tai palvelun. Käsitteen täytyisi olla selkeä, realistinen, asiakaslähtöinen sekä muista kilpailijoista edukseen erottuva. Arvolupaus on samalla moniulotteinen, sillä myös yrityksen toimintaa ohjaavat arvot käyvät ilmi asiakkaalle annettavasta arvolupauksesta. (Tiensuu 2016.)

Arvolupauksen lunastamisessa tärkeintä on, että se saadaan sulautettua oikeisiin, lisäarvoa tuottaviin asioihin eikä toiminnan fokus karkaa liian kauaksi itse ydintekemisestä. Tyypillisesti yrityksen toimintaa ohjaavat asiat, kuten visio, missio ja arvot ovat liian kaukana todellisuudesta, minkä takia asiakkaalle annettava arvolupaus kärsii. Tolvanen mainitseekin, että menestyneimpien yritysten salaisuutena on keskittyminen itse ”peliin”, eikä voimavarojen käyttäminen ainoastaan raporttien ja tuloksien

seurantaan. Tätä ajatusta tukee myös se, että yrityksen antama arvolupaus on asiakkaalle relevantti ja keskittyy oikeisiin asioihin sekä että oma henkilöstö on joka päivä aidosti mukana tuotettavassa bisneksessä. (Tolvanen 2012, 67-72.)

Arvolupauksen rakentaminen

Arvolupauksen kuten palvelumallienkin rakentamisessa asiakkaan liiketoiminnan sekä tarpeiden syvä ymmärtäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Varsinkin hyödyke- ja materiatoimittajasta siirryttäessä palvelutoimittajan rooliin ollaan yleisesti ottamassa suurempaa vastuuta palveltavan asiakkaan liiketoiminnan kokonaisehittämisestä ja tällöin tiedon taso kumppanista täytyy olla tarpeeksi korkea (Grönroos ym. 2007, 88-89). Kokonaistiedon rakentamisessa asiakkaan perimmäisten motiivien ja tarpeiden selvittämiseksi voidaan käyttää hyväksi muun muassa segmentointia, jossa asiakkaan asioita tai arvoja erotellaan eri osiin eli segmentteihin. Segmentoinnilla pystytään myös poissulkemaan asioita tuotettavien aktiviteettien ulkopuolelle, mikä mahdollistaa kehitysvoimavarojen kohdentamisen strategiaa ja tavoitteita tukeviin asiakassegmentteihin (Segmentointi 2017). Systemaattisten menetelmien lisäksi on syytä jalkautua asiakkaan arkeen ja luotava aito, henkilökohtainen ja runsas mielikuva asiakkaasta. Mitä he ajattelevat? Miten he toimivat? Mitä ajatuksia heillä on? Näillä kysymyksillä voidaan muodostaa niin sanottu insight eli oivalletaan asioita syvän asiakasymmärryksen kautta ja pystytään tällä tiedolla kehittämään uusia ideoita. Insight on Tolvasen ajattelun mukaan toinen arvolupauksen perusteista. (Tolvanen 2012, 81-83.)



Kuvio 7. Arvolupauksen muodostuminen (Tolvanen 2012, muokattu)

Arvolupauksen toinen peruste keskittyy palvelun tuottajan tuotteisiin ja itse yrityksen tai palvelun brändiin. Yrityksen on tunnistettava omat vahvuudet ja heikkoudet nykytilasta sekä tulevaisuuden näkymät mihin toimintoja täytyisi kehittää. (Tolvanen 2012 83.) Vahvuuksien ja heikkouksien puntaroinnilla sekä kilpailijoiden toimintatapojen tuntemisella voidaan pyrkiä uniikkiin erottuvuustekijään, joka luo kysynnän omalle liiketoiminnalle. Tällöin olemassa olevia kehitysvoimavaroja tulisi kohdentaa asiakkaalle relevanteille kohteille samalla, kun liiketoiminnan vahvuuksia kehitetään ja mahdollisia heikkouksia pyritään sulkemaan pois. (Remes 2016.)

Tuotetotuuden lisäksi arvolupaukseen vaikuttavana kohtana on yrityksen tai palvelun brändi, joka antimateriaana on haasteellisesti muotoiltavissa. Brändi on yksilön ajatuksissa oleva mielikuva ja siksi sen täytyy olla aidosti merkityksellinen ja ns. ”elämää suurempi asia” sen hankkijalle, että sen tuottajalle. (Tolvanen 2012, 81.) Yrityksen vahva brändi tuo liiketoimintaan tunnepohjaisen sidoksen, joka tyypillisesti on iso osa asiakkaan ja palvelun välillä. Brändin kaltaisen vahvan tunnesidoksen avulla yritys pystyy kasvattamaan tuote- ja asiakasosuutta sekä tuomaan asiakkaalle lisäarvoa arvolupauksen tueksi. (Leino, Määttänen & Leivo 2016.)

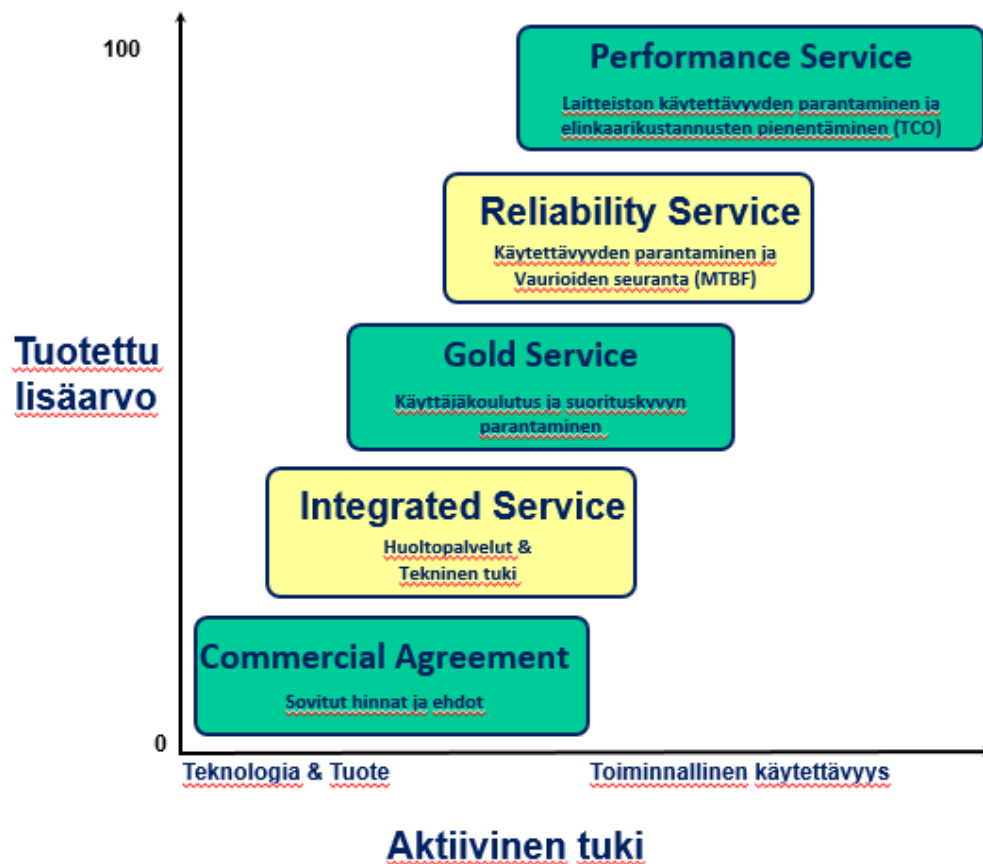
”Arvolupaus perustuu kohderyhmän tarpeelle, joka on tällä hetkellä puutteellisesti ratkaisu, ja se käyttää hyväkseen yrityksen luontaisia voimavaroja”, Tolvanen tiivistää käsitteessään arvolupaus. Hänen mukaansa on tärkeää myös testata arvolupauksen paikkansapitävyys säännöllisesti. Hyvin kohdennetussa arvolupauksessa korostuvat kaikki kolme ymmärtämisen peruselementtiä: kohderyhmä, brändi sekä kilpailijat. Kaikki edellä mainitut kohdat ja niiden ominaisuudet voivat muuttua ajan kuluessa, joten tärkeää onkin, että hyvä arvolupaus kohdistuu nykyhetken lisäksi myös tulevaisuuden liiketoimintaan. (Tolvanen 2012, 84-88.)

3.3 Arvon muodostuminen eri palvelutasoilla

Kuten aikaisemmin käsiteltiin, arvon luonti perustuu syvälliseen asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen ja siihen, miten hyvin palvelua tuottavan yrityksen liiketoimintastrategia tukee tätä. Strategia on yrityksen johdon määrittelemä toimintamalli, joka määrittää perusteet palvelua tuottavan yrityksen arvonmuodostukselle sekä kaikille sen sidosryhmille. Kyseisiä sidosryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, oma henkilöstö ja yrityksen toiminta verkosto. Strategiasta johdettuun arvonluontisuunnitelmaan on tärkeää huomioida suoranaisesta asiakassuhteesta johtumattomat tekijät, kuten toimialan kehitys, markkinoilla vallitsevat trendit ja niihin liittyvät uhkakuvat ja mahdollisuudet. (Grönroos ym. 2007, 90-91.)

Palveluyrityksen strategiasta on johdettu myös visio tuotettavasta palvelusta ja sen laajuudesta eri asiakassegmenteille. Toisin sanoen, miten suuri vastuu tullaan palvelua tuottavana kumppanina ottamaan asiakkaan bisneksestä sekä vallitsevasta arvoketjusta. (Grönroos ym. 2007, 91.) Tämä vaatii onnistuakseen asiakkaan liiketoiminnan syvällisen ymmärtämisen tarpeiden, tarjonnan ja arvon muodostuksen kautta. Näiden tulosten perusteella pystytään asiakas sijoittamaan segmenttiin eli tavoiteluokkaan. Tavoiteluokittelussa voidaan käyttää hyväksi taulukointia, jossa y- ja x-akselille sijoitetaan arvot, jotka toimivat kulloisellekin strategialle ja asiakassuhteelle tärkeinä arvoina. Näitä voivat olla muun muassa: markkinaosuus, asiakaskokemus tai,

kuten kuviossa 8, tuotettu lisäarvo vs. saatavan palvelun tai tuen määrä. (Davies & Williamson 2016.) Kyseisessä luokittelussa käy ilmi palvelua tuottavan yrityksen tai asiakassuhteen kehityskaari vaiheittain alimman tason peruspalvelusta kohti ylimmän tason arvopalvelua (Kalliomaa 2012, 18). Seuraavaksi käsitellään service-liiketoiminnan ja samalla tämän kehitystyön kannalta tärkeimmät asiakassegmentit sekä strategiat, miten arvo kussakin segmentissä muodostuu.



Kuvio 8. Service-palvelumallit asiakassegmenttien mukaan (Greenwood & Williamson 2017, muokattu)

Segmentoinnin alimmalla tasolla asiakasarvon tuottaminen perustuu jo valmiiksi tunnistettuun asiakastarpeeseen ja tämän tarpeen muodostamiin ratkaisuihin (Grönroos ym. 2007, 92). Yhteistyösuhteessa asiakas on jo valmiiksi määritellyt tarvitsemansa tuotteet ja täten pystyy hoitamaan myös kilpailutuksen näille tarjontoille. Tällöin yhteistyöntasoa toimittajan ja asiakkaan välillä voidaan kuvata

myös hyvin toimittaja- tai tuotantokeskeiseksi, kun jatkuvaa toimittajälähtöistä innovointia ei tarvita. (Kalliomaa 2012, 18-19.) Saavutetun yhteistyöavauksen jälkeen asiakasarvoa voidaan tuoda muun muassa vakiintuneilla bisneskäytännöillä, jotka voivat konkretisoida asiakkaalle kiinteinä tarjouksina tuotteista tai palvelusta. Palvelumallin ensimmäisen tason kaupallisilla sopimuksilla päästään vaikuttamaan asiakkaan kertatyökustannusrakenteeseen sekä toimitusketjun tehokkuuteen ja sitä kautta luomaan asiakasarvoa. (Davies & Williamson 2016.)

Palvelumallien seuraavalle tasolle siirryttäessä yhteistyötarjontaan tulee lisäksi myös resurssipalvelut, jotka perustuvat yhä asiakkaan tunnistamalle tarpeelle. Arvoa tuovat resurssipalvelut voivat koskea asiakkaan henkilöstön koulutusta, tuotetukea tai esimerkiksi saatavilla olevia huoltopalveluita. (Grönroos ym. 2007, 93.) Edellämainitut palvelut hyödyntävät vain palvelua tuottavan yrityksen toimituskykyä, sillä asiakkaan tietoja ja arvoprosessia ei tällä palvelutasolla päästä vielä hyödyntämään. Suurin arvontuotto keskittyy tällöin vain asiakkaan toimintojen ympärille. (Kalliomaa 2012, 18-19.) Integrated service -segmentin palveluita ei tuoteta asiakkaalle kokonaisuutena, vaan asiakasperusteisesti valikoiden (Grönroos ym. 2007, 93).

Vuorovaikutuksen ja luottamuksen kasvaessa toimittajan ja asiakkaan välillä, palvelumallissa edetään seuraavalle Gold Service –tasolle, jolloin yhteinen arvonnousu ja ansainta toteutuvat ensimmäisen kerran. Gold Service -palvelutason toiminnot perustuvat asiakastarpeiden kuuntelemiseen, tiedon molemminpuoliseen jakamiseen ja ratkaisumallien kehittämiseen. (Davies & Williamson 2016.) Tiedonjakamisen tärkeys korostuu arvontuoton kannalta, sillä käsiteltävinä ovat kaikki liiketoiminnan osa-alueet, joissa yhteistyöllä voidaan saada parannusta aikaiseksi. Tällaisia osa-alueita ovat muun muassa: prosessit, logistiikka, tuotteet ja resurssit. Edellä mainituissa kohdissa arvoa tuovia ratkaisumalleja voivat olla paketoitua ylläpitopalveluita, kiinteähintaiset palvelusopimukset tai keskitetyt logistiset palvelut. Malleilla pystytään kehittämään jopa toiminnan kokonaiskannattavuutta sekä asiakkaalla sekä toimittajalla. (Grönroos ym. 2007, 93.)

Käytettävyysspalvelutasolla nimensä mukaan käytettävyyden parantaminen on arvon tuoton keskiössä. Tämä vaatii asiakkaan syvää tuntemusta sekä toimittajan kykyä edesauttaa asiakkaan prosessien varmuutta sekä ennustettavuutta. Arvon tuotto perustuu asiakkaan toiminnan mittaamiseen, jonka pohjalta tehdään toimenpidesuosituksia, millä pystytään lupaamaan ennalta määritetty käytettävyys asiakkaan kohteelle tai prosessille. Toimenpiteiden on tarkoitus olla niin pitkälle ennakoituja ja valmiiksi resurssoituja, että arvonnousu saadaan tuotettua kehittyneenä kokonaiskäytettävyytenä. (Grönroos ym. 2007, 93-94.) Tällä palvelutasolla voidaan todeta, että ollaan kokonaan siirrytty tuotokeskeisyydestä peruspalveluiden kautta kokonaiskäytettävyyden tarjoamiseen asiakkaalle. Samalla palvelutoimittaja on ottanut yhä suuremman vastuun asiakkaan arvoketjusta ja liiketoiminnan kannattavuuden parantamisesta. (Davies & Williamson 2016.)

Service-palvelumallien parhaimmiston kuuluvat suorituskykypalvelut, jotka osaltaan perustuvat aikaisempien palvelumallien tuomaan arvoon asiakasuhteessa. Suorituskykypalvelut ovat win-win-sopimuksia, joissa molemmat yhteistyötahot hyötyvät tasavertaisina kumppaneina, ja tällöin myös sitoutuneisuus näkyy liiketoiminnan kokonaisuuden kehittymisenä. (Davies & Williamson 2016.) Palvelun tavoitteena on parantaa ja tukea asiakkaan suorituskykyä, joka käsitteenä on laajempi kuin pelkkä käytettävyys, mutta joka käyttää samalla hyväkseen käytettävyyden tuomia arvoja. Suorituskyvyn paraneminen voi näkyä asiakkaan kasvaneena tuotantomääränä tai vastaavasti elinkaarikustannusten pienenemisenä. (Grönroos ym. 2007, 94.) Arvon muodostuminen on suorituskykypalveluissa kokonaisvaltaisempaa, sillä yhteistyötä sekä kumppanuutta toteutetaan eri vastuualueiden sekä työtehtävien kautta (Davies & Williamson 2016).

Arvon muodostuminen palvelutasoilla on hyvin erilaista ja jokainen asiakassuhde täytyy tarkoin segmentoida ja todentaa: missä olemme nyt ja mihin pyrimme. Kalliomaa näkee kuitenkin, että asiakas on yleisesti ottaen kiinnostunut palvelujen kokonaistarjoajista, joilla on innovatiivinen ote palvelujen ja yhteistyön kehittämiseen. Hän korostaa, kuinka tärkeässä asemassa molempipuolinen tiedon

jakaminen sekä luottamuksen rakentaminen ovat kumppanuuden ensimetreiltä alkaen. Näillä perusasioilla voidaan tuoda lisäarvoa bisnekseen ja kestävään tulevaisuuteen. (Kalliomaa 2012, 17,19,20.)

4 Kehittämistyön lähetysmistavat ja menetelmät

4.1 Konstruktiivinen tutkimus

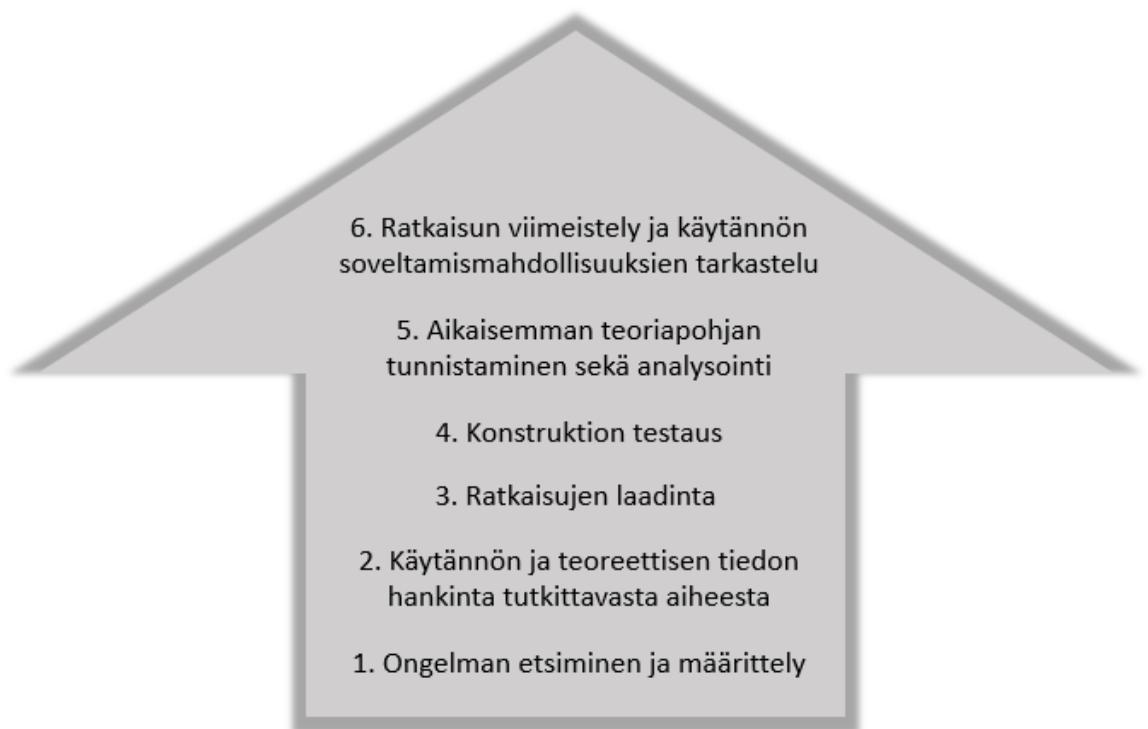
Kehittämistyön lähestymistavaksi valittiin konstruktiivinen tutkimus sen käytännölläheisen ja laaja-alaisen ajattelukulman takia. Työn tavoitteena oli saada luotua asiakkaalle käytännölläheinen ja perustelu lisäarvo, johon vaikuttavat monet eri sidosryhmät sekä muuttajat.

Konstruktiivisessa tutkimuksessa korostetaan tutkittavan ongelman käytännölläheistä tutkimusotetta, johon sovelletaan myös olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta, käytännön toimista kerättävää tietoa. Toisin sanoen tutkimus on pitkälti asioiden suunnittelua, tilanteiden ja käsitteiden avaamista ja mallintamista sekä näistä muodostettavien tulosten analysointia. Kaikki tulokset olisi pystyttävä teoreettisesti perustelemaan toimiviksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65-69.)

Tutkimusmenetelmällä pyritään useasti vaikuttamaan kohteen toimintoihin ja käytänteisiin. Siksi konstruktiivisessa tutkimuksessa onkin tärkeää, että kommunikaatio ja vuorovaikutussuhde ovat korkealla tasolla toteuttajien ja tutkimuksesta hyötyjien välillä. Kommunikaation lisäksi henkilöstön sitoutuneisuus tutkimustyöhön on tärkeää, sillä konstruktiivisella menetelmällä monet laajatkin projektit voidaan jakaa

pienempiin osakokonaisuuksiin. Tämä luo isoillekin kehityshankkeille luonnollista jatkumoa tulevaisuuteen sekä tuo käytännön ja teoreettisen tarkastelun lähemmäksi toisiaan. (Ojasalo ym. 2009, 65-69.)

Konstruktiiivinen tutkimus prosessina on monivaiheinen ja ajallisesti voi kestää pitkään. Prosessi korostaa teoreettisten perustelujen löytämistä innovatiivisten ratkaisujen tueksi. Siksi prosessin eri vaiheiden tarkka dokumentointi ja perustelu ovat tärkeitä, kun ratkaisumalleja aletaan arvioimaan. (Ojasalo ym. 2009, 65-69.) Tutkimusprosessin eri vaiheet on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Konstruktiiivisen tutkimusprosessin vaiheet (Ojasalo ym. 2009, 67)

Tutkimuksen monimuotoisuutta tukee myös se, ettei se rajaa mitään tutkimusmenetelmää pois, vaan kannustaa käyttämään menetelmiä ja keinoja hyvin laaja-alaisesti. Tällöin lopputuloksiin vaikuttavien näkökantojen ennakointi paranee sekä yhteistyö eri sidosryhmien kanssa syvenee. Menetelmien käytössä kuitenkin ensisijaisena on

selvitettävä tutkittavan kohderyhmän tarpeet ja vaatimukset: Mitä tavoitellaan?

Mitkä asiat ovat kohderyhmälle tärkeimmät? (Ojasalo ym. 2009, 65-69.)

4.2 Systemaattiset menetelmät

Kehitystyön alusta alkaen oli hyvin selvää, että tutkimusmenetelmä tulee olemaa kvalitatiivinen eli laadullinen. Kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara mainitsevat kvalitatiivinen tutkimus selvittää tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sen todellisessa toimintaympäristössä. Tässä tutkimusmenetelmässä on tarkoitus myös saada selville mahdolliset epätavallisuudet, jotka voivat vaikuttaa lopputuloksiin ratkaisevasti. Siksi asioiden ja tapahtumien yksityiskohtainen sekä laajanäkökulmainen tarkastelu on tärkeämpää kuin asioiden määrä. (Hirsjärvi ym. 2013, 161-164.)

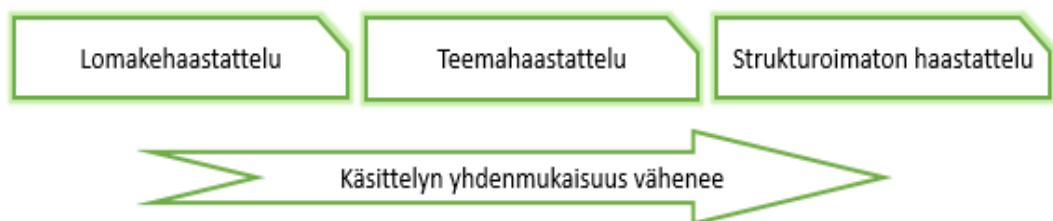
Kehitystyössä käytettiin useita systemaattisia kehittämistyökaluja, joita hyödyntämällä projektia saatiin hallitusti eteenpäin. Näiden toisistaan erilaisten työkalujen avulla pyrittiin avaamaan useita näkökulmia käsiteltäviin asioihin. Systemaattisia menetelmiä hyödyntävän on tärkeää tunnistaa ensin, mitä tietoa haluaa selvittää ja mitä siitä aikoo hyötyä. Sen jälkeen järkevästi valitut sekä laaja-alaiset menetelmät voivat antaa toinen toistaan tukevia ratkaisuja ja vastauksia ratkaistaviin ongelmakohtiin. (Ojasalo ym. 2009, 40.)

Seuraavassa on esitelty lyhyesti työkalut, joita projektin eri vaiheissa käytettiin.

4.2.1 Kohderyhmän haastattelu

Haastattelu tutkimusmenetelmänä on vapauksia antava ja sitä voidaan käyttää monissa eri tutkimustarkoituksissa. Tärkein ominaisuus haastattelussa on, että se perustuu haastattelijan ja haastateltavan keskinäiseen vuorovaikutussuhteeseen ja siihen, kuinka hyvin tätä suhdetta käytetään hyväksi. Haastattelussa on mahdollista mennä syvemmälle haastattelurunkona toimivien kysymysten aihepiireihin ja saada selville muun muassa motiiveja sekä yleisiä mielipiteitä tutkittavaan aiheeseen. Siksi haastattelua voidaan pitää myös yksilön toimintaa korostavana tiedonkeruumenetelmänä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34-35.)

Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu vaatii alkupanostusta sekä pohdintaa: mitkä ovat tutkimuksen etenemisen kannalta tärkeät kysymykset sekä aiheet, joita haastattelussa tullaan käsittelemään. Muodoltaan haastattelut voivat olla tiukasti strukturoituja eli teemat ja aiheet on lokeroitu tarkasti. Tämä voi toisaalta rajoittaa uusien ajatusten ja ideoiden antia, joita esimerkiksi teema-, syvä- ja ryhmähaastattelussa haluttaisiin tuoda esiin, kuten kuviossa 10 on havainnollistettu. Haastattelutilanteessa haastattelija kuitenkin ohjaa tilannetta haluamaansa suuntaan ja tarpeen mukaan roolittaa tilannetta passiivisesta enemmän osallistuvaan aktiiviseen rooliin. (Ojasalo ym. 2009, 95-96.)



Kuvio 10. Haastattelumallit tutkimusmenetelmänä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 44)

Haastattelutulosten tulkinta, analysointi sekä purkaminen ovat yhtä tärkeitä kuin itse haastattelun toteuttaminenkin. Hirsjärven mukaan: ”Mitä syvempi dialogi haastattelijan ja haastateltavan välillä on ollut, sitä rikkaampi on myös kertynyt materiaali ja muu muistiin tallennettu aines.” Kaikkea haastattelussa esiin tullutta materiaalia ei ole tarpeen avata ja analysoida, vaan on tärkeä tunnistaa ne kohdat, jotka ovat tutkinnan kannalta oleellisia ja eteenpäin vieviä asioita. Varsinkin kvalitatiivisen aineiston analyysissä tyypillistä on suorittaa analysointia jo samalla, kun aineistoa kerätään ja raportoidaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135-137.)

4.2.2 Benchmarking-menetelmä

Benchmarking on oppimismenetelmä, jossa kohderyhmän vuorovaikutussuhteella on iso merkitys. Menetelmän avulla on tarkoitus parantaa yksilön tai yhteisön omaa toimintaa oppimalla hyviltä esikuvilta keskittyen etenkin tiedonkeruuseen ja vertailuun. Siksi menetelmää voidaan kutsua myös vertailukehittämiseksi. (Benchmarkkauksen hyödynnettävyys 2015.)

Menetelmänä benchmarking on haastava, sillä se vaatii perusteelliset lähtötilannevalmistelut ja kehitettävän ongelman täytyy olla selkeästi määritelty ja havainnoitu. Benchmarking toteutetaan tyypillisesti tiedonhankintana vertailtavalta kohteelta, kuten esimerkiksi tutustumiskäyntien avulla benchmarkattavaan kohteeseen. (Ojasalo ym. 2009, 164.)

Vertailukehittämisessä on Ojasalon ja muiden mukaan kuitenkin tärkeää huomata, että vertailtavan toimijan toiminnat voivat olla tyystin erilaisia ja näin ollen saattavat vaatia isojakin muutoksia ennen käyttöönottoa. Jotkin vertailtavat kohteet voivat olla myös kokonaisuudessaan toimimattomia uuteen toimintaympäristöön. Tämä on tyypillistä benchmark-tutkimuksessa, jossa kaikkea ei pystytä ennakoimaan. Tämän

vuoksi ennakoivaltelut kehittämistyössä ovat tärkeitä, jotta eteen tulevat yllätyksetkin voitaisiin kääntää hyödyksi ja jopa voimavaraksi. (Ojasalo ym. 2009, 164.)

4.2.3 Kuiluanalyysi

Kuiluanalyysi, tai toiselta nimeltään gap-analyysi, on systemaattinen ongelmanratkaisutyökalu, jota yritykset käyttävät kokonaisarviointiin, kun toiminnan nykytilasta täytyisi siirtyä tavoitetilaan. Analyysi koostuu nykytilan attribuuteista eli asioista ja ominaisuuksista, jotka ovat niin sanottuja muuttujia. Lisäksi analyysiin kerätään ominaisuuksia attribuuttien tahtotilasta, johon hankkeella tai kehitystyöllä tullaan tähtäämään. Näiden ominaisuuksien välille muodostuu kuilu, johon analyysillä olisi tarkoitus vaikuttaa kohdentamalla voimavaroja kyseisiin ongelmakohtiin. Kuiluanalyysi siis pakottaa yrityksen miettimään, missä ollaan yrityksenä nyt, mihin me tähtäämme ja mitkä ovat toiminnot näihin tavoitteisiin pääsemiseksi. (Gap Analysis n.d.)

Analyysiin on tärkeä ottaa mukaan myös näkökulma kokonaistavoitteesta. Tällöin huomioidaan myös se, onko kehitystyö tai projekti edennyt halutulla tavalla vai täytyykö voimavaroja kohdentaa toisin. Tällöin kuiluanalyysissä ilmenneille kehityskohteille on syytä antaa omat kokonaistavoitteista johdetut painokertoimet jatkotoimenpiteiden tueksi. (Gap Analysis n.d.)

4.2.4 Prosessianalyysi – blueprinting

Prosessianalyysi on menetelmä, jossa tuotettavan prosessin toiminnot ja niiden väliset suhteet avataan, jotta kokonaiskuva prosessista pystyttäisiin hahmottamaan. Tyypillisesti kokonaiskuvan hahmotusta tarvitaan, kun halutaan selvittää prosessin kriittiset vaiheet tai vastaavasti etsitään prosessin ongelmakohdat ja niihin mahdollisia parannuskeinoja. Menetelmää voidaan käyttää hyvin laaja-alaisesti

soveltaen, vaikka eniten prosessianalysointia on käytetty erilaisten palveluprosessien määrittelyssä ja kehittämisessä. (Service Blueprint n.d.)

Palvelun blueprinting-menetelmässä luodaan lineaarinen prosessikaavio, johon koostetaan kaikki toimijat ja tapahtumat näiden toimijoiden välille. Blueprinting koostuu viidestä eri elementistä ja näiden välille muodostuvasta vuorovaikutussuhteesta:

- käyttäjän eli asiakkaan toiminnot palvelun aikana
- palvelun tarjoajan näkyvät toiminnot käyttäjän rajapintaan
- palvelun tarjoajan näkymättömät toiminnot käyttäjän rajapintaan
- tukiprosessit, joilla tuetaan palvelun tarjoajan näkyviä toimintoja
- asiakkaan havaitsemat konkreettiset (näkyvät) asiat palvelusta.

(Service Blueprint n.d.)

Blueprinting laaja-alaisuudessaan avaa tehokkaasti prosessien riippuvuussuhteet sekä auttaa hahmottamaan mahdolliset ongelmakohdat, joihin olemassa olevia kehitystoimia täytyisi kohdentaa. Tämä edistää myös strategista keskustelua palvelun tai toimintojen sisällöstä. Ojasalo toteaaakin, että onnistunut blueprinting luo hyvän pohjan muun muassa palvelun eri osa-alueiden kustannusten, tuottojen ja pääomainvestointien arviointiin ja kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2009, 162-163.)

5 John Crane Safematic Oy

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja oli prosessiteollisuuden tiivistämispalveluja tarjoava kansainvälinen yritys John Crane Safematic Oy. Yritys kuuluu globaaliin Smiths Group-tekniikkakonserniin, joka on noteerattu pörssiyritys. Maailmanlaajuisen Smiths Group -konserni tarjoaa palveluja muun muassa seuraaville markkinoille: energiateollisuus, lääketieteen laitteet, turvallisuuslaitteet, viestintä sekä erilaiset asiakkaille räätälöidyt komponentit. (John Crane Safematic Oy Organisation 2016.)

Suurin yksittäinen Smiths Group -divisioona on John Crane, joka on yhtäläillä Lontoon pörssissä noteerattu teknologiayritys. John Crane on perustettu Englannissa vuonna 1917, jolloin tuotteisiin kuuluivat pääasiassa yksinkertaiset tiivistämiskoneet. Vasta myöhemmässä vaiheessa, 1930-luvulla, ensimmäiset mekaaniset tiivisteet kehitettiin ja tällöin tiivisteitä valmistettiin muun muassa Chrysler-autojen vesipumppuihin. Nykyisin John Cranen tuotevalikoima sekä asiakaslähtöisten palvelujen tarjonta on todella laaja. Pääasiakaskunta koostuu prosessiteollisuuden laitevalmistajista sekä lopputuotantajista, jotka toimivat öljy-, kaasun-, lääke- tai petrokemian alalla. Liikevaihto John Cranelle oli vuonna 2016 830 miljoonaa euroa. (John Crane Safematic Oy Organisation 2016.)

John Crane Safematic Oy on yksi John Cranen lukuisista Super Service Centereistä ja se sijaitsee Muuramessa. Yritys on perustettu vuonna 1972, ja useiden yrityskauppojen myötä muutti 1990-luvulla nimekseen John Crane Safematic Oy. Yritys tuottaa tiivistämiskoneita prosessiteollisuuden ensiasennus- sekä jälkimarkkinoille. Kotimaassa toimivat prosessiteollisuuden toimijat ovat tärkeä markkina-alue yrityksen läheisen sijainnin ja tätä kautta nopean palvelutarjonnan takia. Yritys toimii lisäksi globaalina osaamiskeskuksena kotimaan ja ulkomaan paperi- ja sellumarkkinoille. Rooli osaamiskeskuksena pitää sisällään muun muassa tuotteiden ja palveluiden myynnin ja markkinoinnin, kello ympäri toimivat valmistus- ja huoltopalvelut, koulutuspalvelut, suunnittelun ja tuotekehityksen sekä näitä toimintoja tukevat ryhmät.

John Crane Safematic Oy:n kilpailuetu tänä päivänä ovat asiakaslähtöinen joustavuus sekä nopeat ja laadukkaat huoltopalvelut. (John Crane Safematic Oy Organisation 2016.)



Kuvio 11. John Crane Safematic Oy toimitilat Muuramessa (John Crane Safematic Oy Organisation 2016)

6 Kehittämistyön toteuttaminen

6.1 Lähtötilanneselvitys

Kehitystyön alussa oli selvitettävä, millainen yhteistyösuhde toimittajalla oli ennalta profiloituihin asiakkaisiin ja millainen tahtotila tulevaisuuden toiminnoista vallitsi sekä asiakkaalla että toimittajalla. Lähtötilanneselvitys toteutettiin asiakasrajapinta-haastatteluilla, joissa haastateltavina toimivat toimittajan vastuulliset avainasiakaspäälliköt. Suoria asiakaskontakteja ei haastatteluihin saavutettu, vaan ne toteutettiin välillisesti asiakaspäälliköiden kautta. Kyseiset henkilöt ovat toimineet asiakasrajapinnassa useita vuosia päävastuullisina projektin pilottitehtäille, joten tietämys asiakas-

suhteista oli paras mahdollinen. Tuloksien luotettavuustarkasteluun tämä asia on kuitenkin huomioitava, sillä asiakkaan tietojen tulkinnanvaraisuus on haastattelututkimuksessa mahdollista.

Kysymykset laadittiin haastattelulomakkeisiin melko joustavasti, sillä se antoi haastattelijalle ja haastateltavalle mahdollisuuden heittäytyä vapaammin selvitettäviin aiheisiin. Tiukemmin strukturoidulla haastattelulla olisi ideoita sekä vapaata palautetta saattanut jäädä käsittelemättä. Haastattelulomakkeeseen pyrittiin valikoimaan aihepiirejä, jotka avaisivat kehittävää keskustelua sekä kyseenalaistaisivat nykyiset toimintamallit. Kysymykset käsittelivät seuraavia kohtia:

- nykyiset asiakkaalle tarjottavat palvelut
- asiakassuhde yleisesti ottaen ja yhteydenpito asiakkaaseen
- kilpailutilanne kentällä
- asiakastyytyväisyys ja palaute
- asiakkaan odotukset palveluun ja sen sisältöön
- myyntiorganisaation tavoitteet.

Haastattelut avainasiakaspäälliköille olivat antoisat ja avasivat paljon näkökulmia tulevaan projektiin: missä ollaan nyt yrityksenä ja mihin meidän tulee pyrkiä? Vaikka asiakkaat A ja B toimivat eri teollisuudenaloilla ja molempien toiminnoissa on omat haasteensa toimittajan näkökulmasta tarkasteltuna, ovat asiakassuhteet molempiin tehtäisiin hyvällä tasolla. Huomattavaa oli, että toimittaja on saanut avointa ja positiivista palautetta koskien hyvää tavoitettavuutta, palvelun laatua sekä kehitysorientoitunutta näkökulmaa asiakkaan ongelmiin. Molempien asiakkaiden osalta voidaan todeta, että palveluiden tuottaminen on edennyt jo lähemmäksi kohti parempaa kumppanuussuhdetta.

Projektin jatkon kannalta oli erityisen tärkeää saada poimittua haastatteluista sekä asiakkaalle että toimittajalle tärkeimmät ongelmakohdat, joihin kehitettävässä palvelussa keskityttäisiin. Asiakkaan A haastattelusta voidaan nostaa tärkeimmiksi kehityskohteiksi yksittäisten prosessien ja laitteiden kehittäminen sekä prosessilaitteen että toimittajan omien tuotteiden näkökulmasta tarkasteltuna. Tähän tarpeeseen sisältyy

läheisesti myös laitteen ajoaikojen pidentäminen sekä oheistuotteiden elinkaaren parempi varmistaminen. Prosessin kehittämisen lisäksi asiakkaalle on tärkeää, että toimittaja pystyy säilyttämään nopean vasteen huoltopalvelut osana tarjottavaa palvelua. Asiakkaan tuotantoprosessi on kriittinen eikä se salli pitkiä odotusaikoja, jotka kohdistuvat pyöriviin laitteisiin sekä niiden läheiseen tukilaitteistoon.

Haastatteluista kävi ilmi, että asiakkaalle B tärkeitä kehityskohteita on useita, mutta kaikkiin ei pystytä tällä projektilla ottamaan suoranaista kantaa. Osa kehityskohteista on yhteneväisiä asiakkaan A kanssa, joten nämä valikoitiin osaksi kehitystoimenpiteitä. Näillä kohteilla on mahdollista saavuttaa nopeita tuloksia, jotka voivat osaltaan myös auttaa seuraavien projektien suorittamisissa. Yksittäisten ennalta tunnistettujen prosessilaitteiden kehittäminen on nopea ja samalla yhteneväinen kehityskohta asiakkaan A kanssa. Lisäksi asiakkaalle B on tärkeää kehittää tuote- ja varaosastandardisointia kunnossapidon osalta. Standardisointi ja varastoinnin kehittäminen on osa asiakkaan jatkuvaa kannattavuudenparantamisprojektia, johon liittyy myös koko tuotantoprosessin kriittisyysluokitukset tuotteiden ja varaosien osalta. Asiakasrajapinta-haastattelut kokonaisuudessaan ovat nähtävillä liitteissä 1 ja 2.

6.2 Järjestelmäkouluttautuminen

Palvelun haluttujen suuntaviivojen hahmottuessa sekä asiakkaalle että toimittajalle, toteutettiin vierailu palvelua tarjoavan yhtiön toiseen pohjoismaiseen toimipisteeseen John Crane Swedeniin. Yksikön toimipiste sijaitsee Göteborgissa ja on sijaintinsa kannalta lähellä olemassa olevia prosessiteollisuuden asiakkaita. Yksikön isoimpina asiakkaina toimivat petrokemian sekä paperi- ja sellutehtaat, joille yksikkö tarjoaa huoltopalveluja.

Matkan tarkoituksena oli benchmarkata eli vertailukehittää John Crane Swedenin paikallista toimintamallia lisäpalveluista ja hakea vastauksia asiakashaastatteluissa

ilmenneisiin kehityskohtiin. Jo heti koulutusmatkan alussa kävi selväksi, että jokainen yhteistyösopimus ja kehittämishanke tehdään asiakaskohtaisesti räätälöiden eli valmiita kokonaisuuksia ei ole saatavilla. Raportointialustana toimii kiinteä verkkopohjainen tietokanta, joka kuitenkin on räätälöitävissä asiakaskohtaisesti. Tämä oli syytä huomioida, kun työkaluja palvelun seurannan tueksi pohdittaisiin.

Vertailukohteeksi valikoitiin suuri paperitehdas (tehdas X), jotta ominaisuudet vastaisivat suurilta osin asiakkaan B ominaisuuksia. Yhteistyö tehdään X kanssa perustuu pitkälle ajalle, joten luottamus ja tiedon jakaminen ovat kehittyneet parhaalle mahdolliselle tasolle. Yhteistyösuhdetta hoidetaan avainasiakaspäällikön voimin, ja hän saa teknistä tukea paikalliselta huolto-organisaatiolta. Olemassa olevista palveluista tehdas X tilaa tällä hetkellä toimittajalta huoltopalveluja, joihin kuuluvat tiivisteiden kunnostuspalvelu, vaihtotiivistepalvelu sekä kausittainen raportointipalvelu. (Karls-son 2017) Näistä palveluista benchmarkkauksen kannalta tärkein on raportointipalvelu. Raportoinnista syvällisempää tarkasteluun otettiin asiakkaan vaatimukset, raportoinnin toteuttamistavat sekä saavutettavissa olevat hyödyt ja panostukset.

Tehdas X on raportoinnissa kiinnostunut tietämään, kuinka he pystyvät parantamaan laitteiden ajoaikoja ja sulkemaan pois inhimillisyydestä johtuvia virheitä. Lisäksi heidän kehitystoiveena on saada tuotteiden materiaalivaihdosten sekä päivitysten kautta lisää käytettävyyttä prosessilaitteille ja tätä kautta muun muassa alennettua kunnossapidon kustannuksia. Raportointi toteutetaan asiakkaalle säännöllisesti vuosikvartaaleittain. Raportti pitää sisällään seuraavat asiat:

- tiivistevaurioiden määrä osastoittain ja kvartaaleittain
- kerätyt juurisyyanalysoinnit tiiviste- ja laitevaurioihin
- tiivisteiden ajoaikaseuranta
- top 10 eniten rikkoutuneet laitteet ja juurisyyanalysoinnit vaurioihin.

Edellä mainituilla seurantakohteilla pystytään suoraan mittaamaan ja tunnistamaan asiakkaalle tärkeitä ongelmakohtia ja saamaan niihin parannusta aikaiseksi. John Crane Swedenin raportointi perustuu syvään asiakassuhteeseen, jossa luottamus ja

molemminpuolinen tiedon jakaminen ovat korkealla tasolla. Lisäksi heillä on kerättyä huoltodataa usealta vuodelta, mikä mahdollistaa selvien kehitystrendien näkymisen kokonaiskäytettävyyden kehittymisen osalta.

Koulutusvierailun pohjalta ei suoraan voitu todeta, että järjestelmä olisi käytettävissä projektin kohdeasiakkaille sellaisenaan, koska räätälöityjä raportointimalleja benchmarking-asiakkaalla oli runsaasti. Siksi valmiiksi kerättyjä tietoja ja ominaisuuksia jouduttiin vielä analysoidaan, jotta vaadittuihin kehityskohteisiin saataisiin aikaiseksi oikeat toimenpiteet. Tämän lisäksi palvelusta pyrittiin tekemään helppokäyttöinen ja nopea sekä toimittajalle että asiakkaalle.

6.3 Suuntaviivojen analysointi

Kehitystyön seuraavana vaiheena nykytilannetta analysoitiin tarkemmin ja avattiin mahdollisia ongelmakohtia osastoittain. Näkökulmaksi tähän otettiin toimittajan liiketoimintayksikkö ja sen kaikki osastot, jotka tekevät yhteistyötä pilottiasiakkaiden A ja B kanssa. Projektin jatkon analysoinnissa voidaan lisäksi hyödyntää benchmarkauksessa esiin tulleita ja opittuja järjestelmän ominaisuuksia ja olemassa olevia mitausmalleja toiminnan kehittämiseksi.

Kehityskohteet avattiin kuiluanalyysin avulla, johon listattiin kaikki palvelua tuottavan yrityksen osastot, jotka ovat yhteydessä asiakasrajapintaan. Näille kohderyhmille listattiin asioita ja ominaisuuksia, mitkä kuvaavat tyypillisiä arkipäivän palvelutilanteita asiakkaan A tai B kanssa. Lisäksi jokainen nykyhetken ominaisuus tai asia analysoitiin pohtimalla: mikä on se tahtotila mihin asia halutaan kehittää? Taulukossa 1 on esitetty esimerkki huollon kuiluanalyysin lähtökohdista sekä tahtotilasta.

Taulukko 1. Kuiluanalyysin malli asiakkaalle A

<u>GAP ANALYYSI = ASIAKAS A</u>		
NYKYTILA	↔	TAHTOTILA
Huolto:		
Läpimenoaika 1-2 vko	X (raportoinnilla vaikutettavissa)	1 vko
Toimitusvarmuus 96%	X	95% - 100%
	X	
	X	
Asiakastyytyväisyys:		
Myynti:		
Tekninen tuki:		
	X	
Suunnittelu:		
	X	
Muu palvelu:		

Kuiluanalyysi avasi paljon asioita ja kehityskohteita kyseisistä asiakassuhteista, mutta niihin kaikkiin ei voida tällä projektilla hakea vastauksia. Analyysissa keskityttiin niihin asioihin ja ominaisuuksiin, jotka ovat pilottiasiakkaille tärkeitä ja mihin projektilla pystyttäisiin saamaan tehokkaita molemmin puolin kehitettäviä ratkaisuja.

Analyysistä huomattiin, että Ruotsista benchmarkatuilla toimintatavoilla pystyisi ratkaisemaan osan asiakkaan olemassa olevista ongelmista. Ratkaisut eivät sinällään ole valmiita arvoja ja suosituksia, vaan ne toimisivat enemmänkin raaka-aineena syvällisemmälle analysoinnille. Tärkeimpinä kehityskohteina analyysistä nousivat esiin: kehityshankkeiden tunnistaminen, varastoinnin ja standardoinnin kehittäminen, asiantuntijuuden tarjoaminen sekä palveluiden nopeus, luotettavuus ja kustannustehokkuus.

Kuiluanalyysin arvot ja tulokset käytiin läpi yhdessä vastuullisten asiakkuuspäälliköiden kanssa ja luotiin osio, joka määrittää tärkeimmät ominaisuudet ja tavoitteet kehitystyölle. Osion nimi on ”Tahtotilan Tavoittelun Top 3”. Tähän osioon on priorisoitu

kolme tärkeintä asiaa, joihin kehitysprojektilla täytyisi saada vastauksia lisäarvopalvelun tueksi. Kuiluanalyysit toimintapainotuksineen on esitelty tarkemmin liitteissä 3 ja 4.

6.4 Tehdasdatan analysointi

Projektin toteuttamisvaiheen viimeisenä tehtävänä oli perehtyä pilottiasiakkaiden laitteisiin ja toimintoihin niin sanottujen kovien arvojen kannalta, jotka toimisivat mittaamisen lähtöarvoina, kun kokonaiskäytettävyyttä lähdetään parantamaan. Laitosrakenteet sinällään asiakkaiden A ja B välillä ovat hyvin erilaiset, toimivathan he täysin eri teollisuuden aloilla. Tämä on otettava huomioon myöhemmässä vaiheessa, mikäli tutkimustuloksia vertailtaisiin keskenään.

Tiedonkeruuseen haluttiin ottaa mukaan seuraavat yhteiset arvot:

- tehtaan laitepaikat – mikä laite
- laitepaikkojen prosessit – funktio ja mikä tuote
- laitepaikkojen mekaniikka – tiiviste ja järjestelmä
- viimeisimmät havainnot – asiakas ja site service
- huolto- ja vauriohistoria viimeiseltä vuodelta
- kriittisyysluokitus (jos määriteltävissä).

Suurin osa lähtöarvoista saatiin kerättyä molemmilta pilottitehtailta: laitepaikat, prosessit ja laitteet. Asiakkaan B tehtaalla tapahtuvaa huoltopalvelua toimittaja on tarjonnut useampana vuotena ja tätä kautta kattava laiteluettelo oheislaitteineen on jo muodostunut. Asiakkaan A prosessit ja prosessilaitteet oli jo kartoitettu asiakkaan toimesta ja tehty laitelistaus, jota pystyttiin hyödyntämään data-analysoinnin lähtötilanteessa.

Fyysisten laitteiden lisäksi asiakkaan laitevauriohistoriaa kerättiin toimittajan omasta huoltotilaukannasta viimeisiltä toteutuneilta vuosilta. Toteutuneista tiivistehuolloista havainnoitiin ja pyrittiin tunnistamaan asiakkaan laitepaikat, siltä osin miten se

oli mahdollista luotettavasti toteuttaa. Huollot, joita ei pystytty kohdistamaan itse- näiseen laitepaikkaan ja prosessiin, selvitettiin yhteistyössä asiakkaan kanssa. Loppu- tuloksena muutamia huoltoja jäi jäljelle, joita ei pystytty kohdistamaan asiakkaan to- teumaan. Tämä epävarmuustekijä täytyy ottaa myöhemmin huomioon raportoinnin tuloksissa.

Selvitystyössä koostetut laitosrakenteet ladattiin bechmarking-tutkimuksessa esiin tulleeseen verkkopohjaiseen sovellukseen, jota on tarkoitus hyödyntää asiakasrapor- toinnissa sekä palvelun tarjoajan sisäisenä työkaluna. Datan lataaminen toteutui massa-ajona järjestelmään, mutta laitekohtainen huoltohistoria jouduttiin manuaali- sesti tunnistamaan ja lisäämään järjestelmään. Samassa vaiheessa järjestelmään päi- vitettiin huoltohistoriassa esiin tulleet havainnot, tuotemuutokset ja suositukset lait- teisiin sekä asiakkaan prosesseihin liittyen. Esimerkkiotos massa-ajo taulukosta on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Otos asiakkaan B tehdasrakenteen massa-ajodatasta

Unit	Tag No	Exclude From MTBR	Equipment Type	Make	Model	Seal Maker	Seal Type	Seal Size	Factor	Notes
Pesuja laittelu1	632111	False	Pump	SULZER	APP5	John Crane	SE2-AP-80-QRMG-305169	80	1,00	MASSAPUMPPU1 PUSKUSÄILIÖ
Pesuja laittelu1	632112	False	Pump	SULZER	APP4	John Crane	SE2-AP-80-QRMG-305169	80	1,00	OKSAPESURI1 MASSAPUMPPU
Pesuja laittelu1	632113	False	Pump	SULZER	APP3	John Crane	SE2-AP-80-QRMG-305169	80	1,00	KERÄILYSÄILIÖ MASSAPUMPPU
Pesuja laittelu1	632114	False	Pump	NASH	AHF-75-40	John Crane	T2WAF50ICVD138"	0.375	1,00	MASSAPUMPPU
Pesuja laittelu1	632118	False	Pump	NASH	AHF-75-40	John Crane	T2WAF50ICVD138"	0.375	1,00	TYHJÖPUMPPU, VAAHTOSÄILIÖ1 SUOPAP.
Pesuja laittelu1	632119	False	Pump	SULZER	APP2	John Crane	T2WAF50ICVD138"	0.375	1,00	PESURI1 VIIRAMPESUPUMPPU
Pesuja laittelu1	632120	False	Pump	SULZER	APP3	John Crane	T2WAF50ICVD138"	0.375	1,00	VAAHTOSÄILIÖ1 SUOPAPUMPPU

Lähtökohtaisesti vauriodatan keräämisellä pyritään antamaan perusteltuja vastauksia asiakkaalle tärkeisiin kehityskohteisiin, joita kuiluanalyyseissa tunnistettiin. Tiedonke- räämisvaiheessa eteen tuli myös tietoja, joilla ei ollut suoraa vaikutusta haluttuihin kehityskohteisiin, mutta joista voi olla myöhemmin hyötyä projektimaisessa työsken- telyssä kohdennetulle osastolle tai laiteryhmälle. Tämän vuoksi ylimääräiset tiedot arkistoidaan ja otetaan käyttöön, jos vastaavanlaisia projekteja tai tarpeita ilmenee. Esimerkkiotteet asiakkaan laiterekisteristä on esitelty liitteessä 5.

7 Kehittämistyön tulokset

7.1 Asiakasraportointimallit

Kehitystyön tuloksena saatiin luotua molemmille pilottitehtaille sekä A että B asiakkailla toimivat raportointimallit. Näiden raportointimallien avulla pystytään tunnistamaan yhteistyön kannalta tärkeitä kehityskohtia, sekä tuomaan parannusehdotuksia asiakkaalle tärkeisiin, liiketoimintaa edesauttaviin ongelma-kohtiin. Lisäksi tärkeä näkökulma raportointiin liittyen on palvelun onnistumisen mittaaminen: kuinka hyvin on pystytty lunastamaan lupaus lisäarvon nostamisesta ja mitkä ovat olleet keinot tähän?

Raportoinnit tehtiin pilottiasiakkaille räätälöityinä kokonaisuuksina, sillä toimivathan he tyystin eri teollisuuden aloilla erilaisine liiketoimintatavoitteineen. Lisäksi tehtaiden yhteistyölähtökohdat palvelutoimittajan kanssa olivat eri tasolla. Arvopalvelun raportoinnit tuotetaan molemmille asiakkaille puolivuositain ja vastuullinen avainasiakaspäällikkö käy havaitut tapahtumat lävitse yhdessä asiakkaan kanssa. Molempien asiakkaiden kanssa otettiin lähtökohdaksi selvittää niin sanotut kovat tulokset, jotka ovat suoraan havaittavissa laitteiden vaurioista ja vaurioihin johtaneista syistä. Havainnot kerätään asiakkaalta osastokohtaisesti, joihin lisätään laitekohtaiset viikaantumisvälit sekä toimittajan huoltoyksikön havainnot tuotteiden vaurioista. Myöhemmin raportointiin koostetaan lisäksi kokonaiskäytettävyydestä kertova lukuarvo, jossa suhteutetaan laitteiden rikkoutuminen koko tehtaan laitekantaan. Tämä mittari tulee korostumaan pidemmällä aikavälillä, kun kattavasti dokumentoitua vauriodataa saadaan enemmän kerättyä järjestelmään. Viimeistään tällä mittarilla nähdään miten arvopalvelu on vaikuttanut asiakkaan pyörivien laitteiden kokonaiskäytettävyyden kehitykseen ja kustannusten laskuun.

Asiakaskohtainen erovaisuus muodostetaan seuraavassa vaiheessa, kun raportoiduista vaurioista ja havainnoista tehdään suorat jatkosuunnitelmat käytettävyyden parantamiseksi. Raportointiin analysoidaan myös ehdotuksia pidemmän aikavälin suunnitelmista, kuinka yhteistyötä ja asiakkaan toimintaa voitaisiin kehittää. Tähän huomioidaan projektin lähtöselvityksessä ja kuiluanalyyseissa esiin tulleet asiat, jotka ovat kyseiselle asiakkaalle ja asiakassuhteelle tärkeät kehittämiskohdat.

Tämän projektin tuloksena saatuihin raportointimalleihin sovellettiin mittausjaksoja, joissa taustatiedot ja kerättävät arvot olivat luotettavia. Asiakkaan A mittausjakso oli 9 kuukautta ja vastaavasti asiakkaan B mittausjakso oli 21 kuukautta. Kehityskohteita pystyttiin tunnistamaan molempien asiakkaiden toiminnasta yhteensä noin 20 kappaletta, joista 10 kappaletta tulee olemaan helposti toteutettavia. Toiminnan mittausmittaaminen jatkuu katkeamattomana raportointimallien käyttöönoton jälkeen, millä varmistetaan kerätyn datan oikeellisuus myös myöhemmässä raportointivaiheessa. Raportointimallit on esitelty yksityiskohtaisemmin liitteissä 6 ja 7.

7.2 Toimintaprosessi

Lisäarvopalvelutoiminnan selkeyttämiseksi oli tarpeellista muodostaa myös prosessikaavio, johon huomioidaan sekä sisäiset- että ulkoiset toimijat. Tämän kaltainen arvopalvelu perustuu syvään toimittajan ja asiakkaan väliseen kumppanuussuhteeseen, jossa kahdensuuntainen aktiivinen ja luottamuksellinen viestintä täytyy olla kohdennettua ja tehokasta. Siksi kaikkien sidosryhmien on tärkeää tiedostaa, millainen yksilön oma rooli on yhteistyön kannalta. Mikä on tehtäväni yhteistyössä ja mitä minulta odotetaan? Lisäksi selkeä toimintaprosessi puhuu puolestaan ja herättää yhteistyökumppanissa luottamusta ja kertoo kyvystä sitoutua tuotettavaan palveluun.

Seuraavaan on kuvailtu muutama tärkeä toiminta sekä palvelun tarjoajan että asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna. Yksityiskohtaisempi prosessikaavio on esitelty liitteessä 8.

7.2.1 Sisäiset toiminnot (palvelun tarjoaja)

Palvelun tarjoajan sisäisistä toiminnoista tärkeimpänä on yhteistyö eri henkilöstöryhmien välillä. Vaikka palvelukonsepti itsessään vaikuttaa yksinkertaiselta ja helposti toteuttavalta, on raportoitaviin tuloksiin vaikuttavia muuttujia palvelun tarjoajan sisäisissä toiminnoissa useita. Näitä ovat muun muassa myynti, tekninen tuki, talouspalvelut sekä kentällä että toimittajan toimitiloissa tapahtuva huoltopalvelu. Yhteistyö, kommunikointi sekä yhteisesti sovittujen tavoitteiden eteen työskentely täytyy olla selvänä, jotta kehitystä voidaan saada aikaiseksi.

Toinen tärkeä asia toimivan yhteistyön lisäksi on palvelun tarjoajan systemaattinen tietojen kerääminen, niiden analysointi ja jatkosuunnitelmien tekeminen asiakkaalle. Tiedon kerääminen täytyy toteuttaa tehokkaasti läpi koko organisaation eikä siihen saa vaikuttaa yksilön tai yksikön omat tavoitteet, vaan töitä tehdään yhteisen ennalta sovitun päämäärän vuoksi. Tässä palvelumallissa tietojärjestelmänä toimii verkko-pohjainen sovellus, johon kaikilla osastoilla on pääsyoikeus. Vastuullinen myyjä yhdessä huoltoinsinöörien kanssa ylläpitävät ja hallinnoivat tietoverkkoa, josta asiakasraportoinnit jalostetaan jatkokäyttöön.

7.2.2 Ulkoiset toiminnot (palveltava asiakas)

Palvelun ulkoisista eli asiakkaalla tapahtuvista toiminnoista voidaan yhtäläillä tärkeimpinä pitää yhteistyötä ja informaatiokulkua eri osastojen välillä. Ensisijaisina tie-

tolähteinä palvelutoimittajan suuntaan ovat tyypillisesti varastotoiminnat ja tekninen- tai kaupallinen hankintakäsittely. Palvelutoimittajalle kohdistettu vaurioilmoitus tai palvelupyyntö olisi suotavaa tulla kootusti, mihin osallisena olisivat myös tuotantolaitoksen kunnossapito sekä tuotannon operaattorit. Nämä tietolähteet ovat ensisijaisen tärkeitä, kun laitteiden ja toimintojen käytettävyyttä halutaan tutkia ja hakea potentiaalisia kehityskohteita.

Toimivan ja saumattoman yhteistyön lisäksi toisena tärkeänä seikkana on asiakkaan sitoutuminen ja pitkäjänteinen panostaminen vastaanotettavaan palveluun. Tyypillisesti on vaikea nähdä suuria kehitysmuutoksia lyhyen aikajakson sisään, joten asiakkaalta vaaditaan uskoa ja orientoituneisuutta tuotettavaan palveluun. Sitoutuminen perustuu molemminpuoliseen luottamukseen sekä tiedon jakamiseen asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Kehitettävässä palvelumallissa suurin osa häiriö impulseista tulee itse asiakkaalta, jolloin asiakkaan vastuu asioiden edistämiseksi korostuu, kun palvelun tarjoaja ei ole välittömästi konsultoivana ja vastuullisena osapuolena paikalla. Tällöin palveluun sitoutuneisuus ja vastuu ongelmien raportoinnista korostuvat asiakkaan toiminnoissa.

8 Tulosten analysointi

Tämän työn tavoitteena oli luoda arvoa tuottava lisäpalvelu, jossa hyötyjinä olisi itse palvelun tarjoaja sekä palvelun kohteena oleva asiakas. Tuloksilla ei ollut tarkoitus vaikuttaa kaikkiin asiakkaan toimintoihin, vaan keskittyä siihen missä palvelun tarjoaja on vahvimmillaan ja mitkä kohteet ovat relevantteja kulloisellekin asiakkaalle. Vahvuuksien ja arvon muodostuksen kautta on lähdetty rakentamaan syvempää luottamusta asiakkaan silmissä sekä lunastamaan paikkaa hyvänä yhteistyökumppanina.

Saavutettuja tuloksia on siis rakennettu yksinomaan prosessiteollisuuden kunnossapidon ja toimintojen osalta keskittyen tuotantolaitoksien pyöriin laitteisiin ja niiden ympärille rakennettuun infraan. Tämän vuoksi saavutettuja tuloksia on syytä avata sekä analysoida: mitä ne vaativat tulevaisuudessa onnistuakseen ja ovatko mallit käytettävissä muillekin tuotantolaitoksille tai palvelun tarjoajille?

8.1 Toiminnallinen näkökanta

8.1.1 Viestintä ja yhteistyö

Mikäli uutta palvelutoimintamallia tullaan ottamaan asiakkaalla käyttöön, ilmenee todennäköisesti väärinymmärryksiä eri henkilöstöryhmissä, jos viestintä ja oikeanlainen asioista tiedottaminen eivät ole kunnossa. Kehitetty palvelumalli sisältää jokseenkin samankaltaisia työtehtäviä ja toimintoja, joita useissa prosessiteollisuuden laitoksissa on jo valmiiksi olemassa. Tällöin on mahdollista, että palvelukonseptiin suhtautuminen useissa asiakkaan ammattiryhmissä ei ole helppoa, vaan tällöin palvelutoimittajan toimintoja ja roolia uutena yhteistyökumppanina joudutaan perustelemaan.

Uudet toimintatavat ja rutiinit on jokaisen henkilöstöryhmän tärkeä ymmärtää, ja tämä varmasti vaatii osaltaan yksilön mielen ja ajattelun muuttamista. Lisäarvoa tuovalla palvelumallilla ei korvata asiakkaan kantahenkilökunnan töitä, vaan palvelu itsessään on konsultoivaa, asiantuntijamaista sekä tunnistettuja kehityskohteita eteenpäin vievää. Toisin sanoen palvelulla pyritään tuomaan asiakkaalle lisäkapasiteettia kehityshankkeisiin. Tyypillisesti isoissa prosessiteollisuuden laitoksissa tehdään oma henkilökunta on varattu erilaisiin projekteihin tai hankekokonaisuuksiin, ja tällöin pienempiin kehityshankkeisiin ei aikaa tahdo löytyä.

Toimintamallien lisäksi yhtä tärkeä uudistus on ajattelumallien kehittäminen. Palvelulla ja asiantuntijuuden jakamisella pyritään lisäämään asiakkaan kehitysorientoituneisuutta ja saada prosessien kehittäminen tavaksi ajatella. Tähän kuuluu vahva yhteistyö eri osastojen kanssa ja tietojen yhteinen jakaminen, kerääminen ja systemaattinen päivittäminen. Tätä tehtävää tukee asiakkaan toimiva ja avoin kunnossapito- ja tuotanto-organisaatio, jolloin tiedonkulku on mahdollisimman suoraviivaista ja byrokratia on hallittua. Ideaalitalanteessa palvelua tuottava yhteistyökumppani toimii lähinnä yhteen kutsuvana osapuolena, joka esittelee kerätyn ja analysoidun aineiston sekä konsultoi kehityskohteita asiantuntijan roolista käsin.

8.1.2 Laatu, turvallisuus ja ympäristön hallinta

Kehitetyn palvelun laadun ytimen muodostavat niin sanotut kovat arvot, jotka saadaan asiakkaan tehdasrakenteesta yhdistettynä käytettävyyssarvoihin, joita palvelulla mitataan. Asiakkaan toimintaa mittaamalla ja saavutettuja tuloksia analysoimalla pystytään tunnistamaan kehityskohteita, joilla asiakkaan toiminnan kannattavuutta pystytään yhteistyössä parantamaan. Root cause analysis (RCA) eli juurisyytutkimus on merkittävä osa tätä prosessia.

Juurisyyanalysoinnissa pyritään systemaattisesti löytämään ongelmien alkuperäiset aiheuttajat ja syyt, jotta ne voitaisiin poistaa tai vähentää niiden vaikutusta. Asiakkaan aktiivinen rooli juurisyytutkimuksessa on erityisen tärkeä, sillä laitteen vaurioitumisen tai ongelman lähtöimpulssi tulee miltei aina asiakkaalta. Ennalta kerätty tieto ongelmasta, ongelman taustoista sekä siihen välillisesti ja välittömästi vaikuttavista asioista auttavat analysointia. Perusteellisesti kerätyllä datalla päästään helpommin selvittämään todellinen ongelman aiheuttaja ja tarvittaessa eliminoimaan tai korjaamaan se. Osa lähtöimpulsseista tulee myös palvelun toimittajalta, joka perustaa juurisyyanalysoinnin historiasta kerättyyn tietoon sekä laitteesta että oheistoiminnasta, kuten huoltohistoriasta sekä asiakkaan tuotantolaitoksella tapahtuva site-service-toiminnasta. Ympäristön suojelun ja työturvallisuuden kannalta site-service-

katselmukset ovat ensiarvoisen tärkeitä prosessin ulkopuolisen näkökannan vuoksi. Kerätyt havainnot analysoidaan ja koostetaan yhtäläillä osaksi konsultoivaa palvelua.

Systemaattisen juurisyysanalysoinnin tuloksena tehdään kehitysehdotukset, joilla alkuperäinen ongelman aiheuttaja pyritään poistamaan tai vähentämään sen muodostamia haitallisia vaikutuksia. Loppukäyttäjäkoulutukset ovat tärkeä osa palvelun toiminnallista puolta sekä hyvin suoraviivainen tapa päästä juurisyysanalysoinnin tuotoksiin käsiksi. Koulutukset pyritään järjestämään mahdollisimman kohdennetuille henkilöstöryhmille, mikä auttaa palvelun onnistumista omalta osaltaan. Tyypillisesti koulutettavia henkilöstöryhmiä ovat tuotannon operaattorit, kunnossapito sekä työjohto ja vastaavat mestarit. Koulutukset keskittyvät pääasiassa palvelun tarjoajan tuotteisiin, niiden oikeaoppiseen käsittelyyn, kunnossapidon toimintoihin sekä oikeanlaiseen tuotantoprosessin ajoon. Näillä asioilla pyritään poistamaan muun muassa inhimillisyydestä ja tietämättömyydestä johtuvia virheitä sekä kunnossapidossa että tuotannossa. Koulutuksien tavoitteena on myös herättää keskustelua aihepiirien ulkopuolelta ja saada viestinnästä kahdensuuntaista, niin että molemmat osapuolet hyötyisivät mahdollisimman paljon.

8.1.3 Huolto ja kunnossapito

Palvelun toiminnallisen puolen perustana toimii mekaanisten akselitiivisteiden kunnossapito ja huolto, joista palvelutoimittajalla on vuosien kokemus. Kokemus yhdistettynä toimivaan yhteistyökumppaniverkostoon on mahdollistanut hyvät lähtökohdat työskennellä prosessiteollisuuden asiakkaiden kanssa.

Kuten on jo aikaisemmin mainittu, projektin pilottitehtaat tulevat erilaisista lähtökohdista ja molemmilla on erilaiset liiketoiminnalliset tavoitteet. Vastaavasti prosessilaitteiden kunnossapitopalvelujen näkökulmasta tarkasteltuna toiminnalliset tavoit-

teet ovat hyvin samanlaiset: palvelun nopeus, laatu, toimitusvarmuus sekä joustavuus täytyvät olla parhaalla mahdollisella tasolla. Lisäksi asiakkaan suorittamat kunnossapitotoimenpiteet täytyy saada muuttumaan korjaavasta huollosta ennakoituun.

Uudella palvelumallilla asiakassuhde tulee lähemmäksi toimittajan toimintoja, ja tällöin voidaan puhua yritysten välisestä kumppanuudesta. Kumppanuus perustuu syvään luottamukseen, jossa molemmat osapuolet tiedostavat omat roolit ja vastuualueet. Asiakkaan toimintoja ja tehdasrakennetta paremmin tuntevana toimittaja pystyy kohdentamaan liiketoiminnallisia voimavarojaan paremmin. Osataan muun muassa ennakoida kunnossapitoseisakit, pitää kriittisiä varaosia ja tuotteita nopeasti saatavilla sekä tunnistaa palveluja tai tuotteita, mitä asiakas ei ole vielä itse huomannut pyytää. Kumppanuudessa, aivan kuten missä tahansa pitkällisessä yhteistyössä, oikea-aikainen ja tehokas viestintä ovat tärkeitä.

Kunnossapidon toiminnallisuus on avain asemassa myös asiakkaan toiminnoissa. Mikäli yhteistyötä ja palvelun voimavaroja on kohdistettu oikein, asiakkaan liiketoiminnan kannattavuus pitäisi olla kasvavasuhdanteinen. Kunnossapidon tarvitsemat tuotteet olisivat oikeaan aikaan saatavilla, eikä turhia odotusaikoja ilmenisi. Huollon ja tuotannon avustavat toiminnot tehtaalla olisivat vakiot ja standardoidut, jolloin väärinymmärryksiltä ja ylimääräiseltä selvitystyöltä vältyttäisiin. Lisäksi tuotteen tai palvelun todellinen laatu kohtaisi asiakkaan laatuvaatimusten ja ennalta sovittujen ominaisuuksien kanssa.

8.2 Taloudellinen näkökanta

8.2.1 Suorat kustannukset

Kehitettävän palvelun toisena päätavoitteena oli myös pienentää asiakkaalle koituvia kustannuksia ja tätä kautta saada kasvatettua toiminnan kokonaiskannattavuutta. Vaikuttamisen arvoisia suorita kustannuksia olivat asiakkaan kunnossapidon kustannukset. Kunnossapidon kustannukset voivat jakautua tehtaan oman henkilökunnan suorittamiin kunnossapidollisiin toimenpiteisiin tai ostettavaan palveluun, jonka suorittaa ulkopuolinen toimija. Kehitettävää palvelua ei ole rajattu koskemaan vain yhtä kohderyhmää, vaan palvelua tuotetaan samanlaisena kunnossapitotoimijaan katsomatta. Loppuasiakas kaikissa kehitysaktiviteeteissa on kuitenkin sama.

Suoriin kunnossapidon kustannuksiin keskittymällä voidaan yhteistyön alussa saada aikaan nopeita ja helppoja säästöjä, joiden kautta yhteistyötä eri toimijoiden kanssa päästään kehittämään. Tätä kautta voidaan asiakkaan luottamus saavuttaa, niin että konsultoivaa palvelua voidaan tarjota muillekin sektoreille, kuten epäsuoriin kustannuspaikkoihin. Toimijoiden yhteiset tavoitteet on aina luotava kulloisenkin yhteistyötason ja asiakassuhteen mukaan. Esimerkiksi tässä kehitystyössä pilottina toimivien tehtaiden yhteistyötasot ovat hyvin erilaiset, joka on syytä huomioida myös saavutetuissa säästöissä ja tuloksissa. Suorien kustannussäästöjen saavuttamisessa yhteistyön toimivuus sekä säännöllinen seuranta ovat tärkeässä osassa. Tämän vuoksi palvelun toiminnalliset aktiviteetit täytyy olla kunnossa, jotta säästöjä voidaan edes saada aikaiseksi.

Kehitettävässä palvelussa kunnossapidon suorat kustannussäästöt perustuvat mekaanisen akselitiivisteiden ympärille ja laitevaurioista analysoituun dataan. Perusteena kustannussäästöille toimii laitteen lyhyt prosessointiaika tai käytetyn teknologian

hinta. Jos laitteen toiminnallinen aika on alle tavoitetason, säästöjä haetaan parantamalla: tuotetta, laitteen ajoa, oheislaitteistoa tai kunnossapitoa. Tällöin pyritään vaikuttamaan käytettyjen kunnossapitoaktiviteettien määrään sekä laatuun. Jos vastavasti perusteena toimii käytetyn teknologian korkea hinta, voidaan kustannuksia pyrkiä minimoimaan edellä mainittujen aktiviteettien lisäksi myös korvaavalla teknologialla. Korvaavalla teknologialla pyritään poistamaan tai vähentämään kustannuksia, jotka koituvat korkeasta yksikköhinnasta ja aktiviteettien kappalemäärästä.

8.2.2 Epäsuorat kustannukset

Prosessiteollisuudessa toimivien tuotantolaitosten epäsuorat kustannukset ovat iso osa-alue, johon kehitystyöllä yritettiin myös löytää parannusehdotuksia palvelun tarjoajan omien vahvuusalueiden kautta. Epäsuorista kustannuskohteista tähän projektiin valikoitiin asiakkaan varastot sekä tuotantomenetykset.

Varastot ja standardointi

Tuotantoa ja kunnossapitoa varten on asiakkaan tehtaalla varastoituna lukuisia määriä erilaisia tuotteita ja varaosia. Tehtaalla tyypillisesti varastoidaan prosessin kriittisyysluokitukseen perustuvat kärkituotteet ja alemman kriittisyysluokituksen omaavat hyödykkeet hankitaan tarpeen muodostuessa. Pyörivien laitteiden osalta moni prosessituotantolaitos pitää varastossaan kokonaisia vaihtoyksiköitä, jotka ovat helposti ja nopeasti vaihdettavissa ilman laajempia tuotantoseisakkeja.

Projektilla pyrittiin vaikuttamaan asiakkaan nimikekantaan pyörivien laitteiden ja mekaanisten akselitiivisteiden osalta. Prosessituntemuksella ja materiaalivalinnoilla pystytään tekemään standardointiehdotuksia asiakkaan nimikekantaan ja täten saamaan kustannustehokkaita ja keskitettyjä ratkaisuja aikaiseksi. Keskitetyt ratkaisut pyritään saamaan mahdollisimman universaalille tuoterakenteelle, jolloin tuotteelle sopivia

käyttökohteita olisi asiakkaalla mahdollisimman paljon. Kasvatettujen tuotevolyymin ansiosta pystytään asiakkaalle tuomaan lisää käytettävyyttä, joka konkretisoi tuotteiden ja palvelujen nopeana saatavuutena. Toiminnallista käytettävyyttä asiakkaalle lisää myös hankintaverkoston selkeys sekä joustavuus toimintamallien standardoinnin johdosta.

Asiakkaan tuotenimikkeistön päivittämisen lisäksi erilaiset varastointiratkaisut ovat tulosten analysoinnin arvoisia. Miten varastointia voidaan kehittää molemminpuolisesti, kun tuotantoprosessi vaatii varastoon sidottua pääomaa toimiakseen? Keskitetystä varastoinnista on olemassa monia erilaisia malliratkaisuja, joissa kaikissa on omat vahvuudet ja heikkoudet. Jos tuotenimikkeistö on stabiili ja sisältää suurimalta osaltaan standardituotteita, on keskitetty varastointi toimiva ratkaisu palvelemaan monta varaston käyttäjää. Tällöin yhteenlaskettu kustannussäästö sidotusta pääomasta on varastointipalvelua käyttävälle merkittävä. Keskitetty, mutta laajalle käyttäjäjakelulle tarjottu palvelu luo omat haasteensa toimittajan varastonhallinnalle sekä tarvepohjaiselle myynnille.

Varastoinnissa on myös paljon mahdollisuuksia kehittää asiakassuhdetta sekä liiketoiminnallista kannattavuutta. Sopimukseen pohjautuva varastointi ja varaosamyynti voidaan toteuttaa kiinteähintaisena, jolloin asiakkaan kunnossapidon budjetointi ja ennustettavuus voidaan suorittaa tarkemmin ja kohdentaa olemassa olevia voimavaroja paremmin. Sopimuspohjaisessa toiminnassa vastuu tuotteiden saatavuudesta, päivityksestä ja hallinnasta kuuluu tyypillisesti palvelun tarjoajalle. Tällöin asiakkaan toiminnoissa voidaan tunnistaa mahdollisia piilokustannussäästöjä, kun tieto- ja hallinnointityö ulkoistuvat sopimustoimittajalle.

Tuotantomenetykset

Toinen merkittävä epäsuora kustannus tehtaan kunnossapidolle sekä tuotannolle on tuotantomenetykset, jotka voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri kategoriaan: tuotannon alasajosta johtuvat menetykset, tuotannon nopeudesta johtuvat menetykset tai

lopputuotteen laadun alenemisesta johtuvat menetykset. Tuotantoon kohdistuvat menetykset pyritään hallitsemaan ja suunnittelemaan mahdollisimman tehokkaasti, mutta aina tehokas varautuminenkaan ei auta. Tällöin tuotantomenetykset luokitellaan suunnittelemattomien menetysten piiriin.

Suurin yksitäinen tuotantomenetyks koostuu kunnossapitoseisakeista, jotka ovat pääasiassa suunniteltuja tuotannon alasajotilanteita. Tällöin ennalta suunnitellut tuotantolaitteet huolletaan, korvataan uusilla tai huolletuilla laitteilla. Palvelun tarjoaja pyrkii selvittämään asiakkaan tuotantolaitoksen seisakkiajankohdat sekä huoltotöiden laajuuden mahdollisimman tarkasti, koska tuotantohävikki kaikilla tasoilla pyritään minimoimaan. Palvelun tarjoaja huolehtii tuotteiden, varaosien ja palvelun nopeasta saatavuudesta tällä ajanjaksolla. Tuotantoseisakissa prosessin alasajo- ja ylösajovaiheet ovat kriittisiä, koska tällöin suurimmat kustannukset tyypillisesti syntyvät. Mahdollisia häiriötekijöitä ovat muun muassa tuotantoprosessin hallitsematon pysäyttäminen, prosessi itsessään on epästabiili tai kaikkia huollon muuttujia ei ole hallitusti huomioitu. Myös näihin edellä mainittuihin ongelmakohtiin pyritään tällä kehitystyöllä vaikuttaa. Koulutukset, kenttäkonsultointi sekä huollon nopea saatavuus ovat tärkeitä, kun asiakkaan prosessin ylös- ja alasajovaiheiden kustannuksia pyritään karsimaan.

Vaurioituneiden laitteiden lisäksi prosessiteollisuuden tuotantomenetyksiksi voidaan laskea prosessin lopputuotteen heikentynyt laatu tai määrä, mitä mitataan asiakkaan toimesta hyvinkin tarkasti. Asiakkaan tuottama tuote voi olla spesifikaatioiltaan vajaa tai tuotantoprosessiin on päässyt epäpuhtauksia, jotka osaltaan heikentävät lopputuotteen laatua. Näiden prosessivirheiden vaikutuksesta tuote tai tuote-erä joudutaan laskemaan tuotantomenetyksien piiriin.

Suunnittelemattomiin tuotantomenetyksiin varautuminen on haasteellista, vaikka kokemus ja prosessitieto olisivatkin korkealla tasolla. Tuotantolaitoksille pyritään tekemään yhdessä asiakkaan kanssa kriittisyysluokitukset, joihin on huomioitu prosessi,

laitteet, hallinta sekä kustannukset. Tällä keinoin pyritään ennakkoon suunnittelemaan ja todentamaan mahdolliset vauriot sekä mallintamaan tilanteet, kuinka niissä tapahtumahetkellä toimitaan.

8.3 Kehitysehdotukset jatkoon

Tällä kehitystyöllä saatiin luotua lisäarvoa tuova palvelu nykyisen kunnossapitopalvelun oheen ja samalla syvennettyä olemassa olevia asiakassuhteita pilottina toimivien tuotantolaitosten osalta. Tulokset sisältävät toiminnan mittaamisen ja datan keräämisen tuloksena syntyneitä arvoja, joita palvelun tuottaja analysoi ja tekee kehitysehdotukset asiakkaana toimivalle tuotantolaitokselle. Kyseisillä kehitysehdotuksilla on tarkoitus vaikuttaa asiakkaan kunnossapidon ja tuotannon kehittämiseen ja samalla parantaa asiakkaan liiketoiminnallista kannattavuutta. Projektin aikana kävi kuitenkin selväksi, ettei kaikkiin ilmenneisiin ongelmakohtiin ja potentiaalisiin liiketoimintaa kasvattaviin ideoihin voida ottaa kantaa, vaan ne jäävät odottamaan uusia jatkokehityshankkeita.

Lisäarvoa tuova palvelu vaatii palvelun tuottajalta ja asiakkaalta paljon. Ihmisten sitoutuneisuus, tiedon esteetön kulku ja jatkuva systemaattinen ongelmanratkaisu ovat tärkeitä kohteita, kun arvoa nostavaa palvelua halutaan laadukkaasti tuottaa. Projektin aikana oli haastavaa saada selvitettyä asiakkaan taustatietoja, kun tarvittavat avainhenkilöt eivät aina olleet tavoitettavissa sekä välinpitämättömyys yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi oli osittain läsnä. Muun muassa näiden haasteiden takia kokonaiskannattavuudesta kertova mittaristo jäi toteuttamatta, sillä tulokset eivät olisi olleet luotettavia. Luotettava mittaristo vaatii jatkossa kaikki laitevauriot dokumentoitaviksi ja asiakkaalta saatujen taustatietojen täytyy olla aukottomia. Jos tietoja jää seurannasta pois tai kerätyt tiedot ovat väärin, laskentaperusteet kokonaiskannattavuudesta vääristyvät. Toimiva kannattavuusseuranta vaatii asiakkaan sekä palvelutoimittajan vastuuhenkilöiltä paljon.

Tällainen arvoa nostava lisäpalvelu on osa pitkään jatkuvaa kehityshanketta ja kaikkien osapuolten on tärkeä nähdä päämäärä, jota kohti yhteistyöllä olisi mentävä. Siksi yhteistyön aikana onkin välttämätöntä havainnoida ja dokumentoida kaikki pienetkin kehityskohdat ja parannusehdotukset, joilla molemmat osapuolet saadaan uskomaan yhteiseen tavoitteeseen. Myöhemmässä yhteistyövaiheessa dokumentoidut kohteet toimivat osana toiminnan mittaamista: mihin suuntaan kokonaiskannattavuutta on saatu kehitettyä? Lisäksi kattavasti dokumentoidut kehityshankkeet toimivat benchmarking-kohteina, mikäli palvelua suunnitellaan toiselle asiakkaalle tai täysin erilaiseen teollisuuden alaan toteutettavaksi.

Kattavasti dokumentoidun loppukäyttäjäraportoinnin lisäksi kehitystoimenpiteitä on syytä kohdistaa myös palvelukonseptin tehokkaaseen markkinointiin. Tässä kehitystyössä palvelua tuotettiin suoraan loppukäyttäjälle, vaikkakin välillisinä toimijoina voivat olla myös erilliset osatoimittajat ja ulkoistetut kunnossapitopalvelut. Näille ”kolmansille osapuolille” tapahtuva piilomarkkinointi on erityisen tärkeää, kun kahta pilottitehdasta tullaan konsultoimaan. Erinäisillä kenttätyötä suorittavilla kunnossapitoyrityksillä on suuret yhteistyöverkostot ja asiakaskunta on laaja, joten arvopalvelussa onnistuminen voi tuoda lisäkysyntää ilman erillisiä panostuksia palvelun markkinointiin.

Palvelun markkinoinnin helpottamiseksi on palvelu pystyttävä tuotteistamaan tavoitelluille kohderyhmille oikein. Tuotteistamisen avulla pyritään konkretisoimaan palvelupaketti: mitä se on, mitä se vaatii ja mitä siitä hyödytään? Tuotteistamalla määritellään tarjottava palvelu tai tuote vastaamaan asiakkaan tarpeeseen ja kysyntään. Tällaisen laajan arvopalvelun tuotteistamisessa mitattavien arvojen määrä on suuri, joten asiakkaan vaatimukset ja tavoitteet täytyy punnita hyvin tarkkaan, jotta oikeita tuloksia ja kehityskohteita saataisiin aikaiseksi. Liian laaja ja liian aikaisessa yhteistyövaiheessa tarjottu palvelupaketti voi luoda asiakkaassa torjuvan reaktion koko arvopalvelulle. Lisäksi huonosti valmisteltu palvelutarjous voidaan asiakkaan toimissa kokea tarpeettomana, liian sitouttavana tai raskaana ylläpitää nykyisellä organisaatiolla. Työn

aikana kävi myös selväksi, ettei lisäarvopalvelusta voida tehdä kiinteää palvelupakettia, vaan palvelun räätälöinti täytyy tehdä asiakkaan tarpeet ja arvot huomioon ottaen.

Yhteistyö muiden kunnossapitoa suorittavien yritysten kanssa voi tulevaisuudessa olla myös liiketoimintaa eteenpäin vievää. Korjausperusteisesta loppukäyttäjälaskutuksesta siirtyminen kiinteisiin kunnossapito- ja käytettävyydenparantamissopimuksiin on todennäköinen tulevaisuuden toimintamalli. Edellä mainituissa malleissa kunnossapitoyritys ottaisi vastuun teollisuuslaitoksen laitteiden kunnosta, huollosta, käytettävyydestä ja niiden jatkuvasta kehittämisestä. Tällä tavoin myös jatkuva parantaminen tulisi yhä lähemmäksi suorittavaa henkilöstöryhmää, kun kustannukset tuotannosta ja kunnossapidosta kohdistettaisiin uudella tavalla.

9 Pohdinta

Kehitystyön aikana oli selvästi havaittavissa, että jokapäiväinen kilpajuoksu teollisen toiminnan ja kunnossapidon kehittämiseksi on todellista. Se toimija, joka ehtii saada parhaat ja tehokkaimmat ehdotukset aikaiseksi, saa luotua kauppaa ja vahvistettua yhteistyötä kumppanitoimijan kanssa. Tämä osaltaan kertoo myös alan hektisyydestä sekä mahdollisuuksista, mitä kaikkea totuttujen tuotteiden ja olemassa olevan infran varaan voi rakentaa. Tekniikaltaan useimmat innovaatiot eivät ole ”tähtitiedettä”, vaan enemmänkin läheisen vuoropuhelun aikaansaamaa ymmärrystä asiakkaasta. Siksi menestyminen voi useille materiakeskeisille yrityksille olla hankalaa tai jopa mahdotonta. Yhtälailta palvelun kohteena olevan asiakkaan olisi hyvä nähdä kokonaisyöty ja pidemmän aikajakson kannattavuuden kehittyminen, mitä syvennetty yhteistyö voi saada aikaiseksi. Tavallista nykypäivänä kuitenkin on, ettei kannattavuuden parantamiseen tähtäviä palveluja tuoteta erillistä korvausta vastaan, vaan ne joudutaan sisällyttämään osaksi olemassa olevaa palvelua. Tietotyön merkitys palve-

luliiketoiminnassa on näinollen liian aliarvostettu, koska tiedon keräämisellä ja analysoinnilla pystytään lähinnä varmistamaan jatkumoa olemassa olevalle perusbisnesselle.

Työn aihe oli haastava, sillä kehitystoimenpiteitä ja -kohteita täytyi hakea toimeksiantajan ja asiakaskunnan edellyttämällä tavalla. Tällöin liiketoiminnan kasvattaminen ulkoisen palveluorganisaation kautta vaatii laajan näkökulman, koska toimiverkossossa on monia muuttujia ja kaikkiin ei ole suoraa vaikutusmahdollisuutta. Havaittavissa oli useita välillisesti toimivia yhteistyökumppaneita A ja B asiakkailta, ja nämä mahdollisuudet ja uhat pyrittiin ottamaan mahdollisimman hyvin huomioon. Laaja näkökanta kehitystyön läpivientiin toisaalta avasi paljon lisämahdollisuuksia palveluyhtiössä sisäisesti että ulkoisesti. Eteen tulleet mahdollisuudet käsitellään myöhemässä vaiheessa ja tutkitaan mahdollisuutta käyttää muihin asiakas- sekä yhteistyösuhteisiin.

Tuotannon ja kunnossapidon arvolähtöinen kehittämisenäkökulma on haastava ja valitettavasti moni kehityshanke onkin epäonnistunut muun muassa osapuolten sitoutumattomuuden tai vaikutusmahdollisuuksien poissulkeutumisen takia. Taustoista huolimatta arvokeskeisyys oli tärkeää myös tämän kehitystyön läpiviennin kannalta. Työtä alettiin miettiä asiakaslähtöisesti alusta alkaen, vaikka kyseiset asiakassuhteet voitaisiinkin asettaa palveluluokkaan ennalta tehdyn segmentoinnin kautta. Ennalta suoritettu segmentointi tai vanhentunut olettaminen liikesuhteesta voi sulkea pois arvoja, jotka tänä päivänä ovat kyseiselle asiakkaalle tärkeitä. Haastatteluilla pyrittiin päivittämään vanhat tiedot ja olettamukset yhteistyön tilanteesta, vaikka suoria asiakaskontakteja ei työssä saavutettu. Tämä osaltaan mahdollistaa tulkinnanvarauuden asiakastiedoissa, vaikka haastatellut henkilöt toimivatkin itsenäisesti pilottitehtaiden asiakaskontakteissa. Jos lähtötilanneselvitykseen olisi ollut enemmän resursseja käytettävissä, olisi selvitys mahdollisesti toteutettu asiakkaan tiloissa kohdistuen usealle asiakkaan vastuutaholle. Haastattelujen ja tavoiteanalysointien jälkeen kävi selväksi,

että selkeitä rajoja arvoluokitteluun on joissain tapauksissa hankala tai jopa mahdoton suorittaa. Tällöin vaaditaan yhteistyössä päätetty kompromissi arvoluokitteluun tai sulautetaan arvon muodostus osaksi tehtävää kirjallista sopimusta.

Kehitystyö saatiin toteutettua siinä laajuudessaan ja niillä olemassa olevilla tiedoilla kuin ennakkoon oli suunniteltu toteutettavan. Molempien pilottiasiakkaiden tavoitteet saatiin sulautettua palveluorganisaation kykyihin sekä tarjontaan, jolloin palvelumalli voitiin ottaa käyttöön. Vaikka arvopalvelussa on luotettavuuden kannalta muutamia epävarmuustekijöitä, kehitetyllä palvelutarjoomalla voidaan saada aikaiseksi nopeita kehitystoimenpiteitä sekä kustannussäästöjä osa-alueilla, jotka ovat kulloisellakin asiakkaalle tärkeitä ja tunnistetut. Kuten tulosten analysointi -osiossa on mainittu, palvelun toiminnallisen puolen aktiviteetit ovat ensiarvoisen tärkeitä, jotta arvoperustaiselle mittaamiselle saadaan luotettavia tuloksia aikaiseksi. Asiakkaalta saadut lähtöarvot vaurioperusteisessa mittaamisessa täytyisi aina olla luokiteltavissa jatkoanalysointiin ilman tulkinnanvaraisuutta tai tietojen puuttumista. Nämä voivat vääristää toiminnan mittaamista ja tällöin toimittajan tekemät kannattavuudenparannusehdotukset eivät ole valideja tai osaltaan perustuvat väärin arvoihin. Luotettavuustarkasteluun on syytä mainita myös pitkän aikajänteen kokonaiskäytettävyyсарvot, jotka jäivät toteuttamatta yhtä lailla vajavaisten lähtötietojen sekä vaurioihin perustuvien asiakasnäkökantojen vuoksi. Tämä on iso haaste palvelutoimittajalle, ja ennen kaikkea kohdeasiakkaalle saada aukoton tiedonkulku läpi organisaatioiden. Työn lopussa jaetun tiedon taso oli jo parempaa, mutta jatkumo tälle yhteistyömuodolle on varmistettava. Kokonaiskäytettävyys on kuitenkin yksi pitkän aikavälin tavoitteista, joita arvopalvelulla tullaan mittaamaan.

Kustannuskysymykset ja toimintojen innovatiivinen kehittäminen tulevat jatkossakin olemaan teollisuuden päänvaiva. Isona kysymysmerkinä toimijoille on, mitä ja miten tekisin toisin, jos kaikki mahdollisuudet on jo kokeiltu. Moni teollisuuden yritys onkin alkanut miettiä uusia keinoja tuotteiden ja palvelujen elinkaaren kautta. Voisiko oma vaikuttamisen mahdollisuus olla aikaikkunaltaan pidempi ja perustua kestävään

kumppanuuteen? Elinkaariajattelun lisäksi teollisen internetin ja informaatioteknologian tehokkaampi hyödyntäminen tulevat olemaan tulevaisuudessa yhä suuremmissa roolissa prosessiteollisuuden ja kunnossapidon kehittämisessä. Kuitenkin lähtökohtaisesti tehtaiden konstruktiot mahdollistavat erilaisen tietojen keräämisen sekä laitteista että prosesseista. Suurempi kysymys on se miten hyvin tätä kerättyä aineistoa osataan analysoida sekä tehdä siihen perustuvia kehitystoimenpiteitä. Tämä tulee varmasti yhdistämään erikoistuneet palveluliiketoiminnanosaajat ja näin kilpajuoksu kokonaiskannattavuuden parantamiseksi on jälleen alkanut.

Lähteet

- Ahonen, P. 2016 Palveluliiketoiminta-opintojakson sähköinen luentomateriaali. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Teknologiaosaamisen johtaminen. Viitattu 5.8.2017.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes.
- Asiakasarvo, arvolupaus ja arvomyynti asiakkuuksien sitouttajina. 2013. Artikkelit Verkkokaupan vallankumous –sivustolla. Viitattu 19.8.2017.
<https://verkkokaupanvallankumous.wordpress.com/2013/10/30/asiakasarvon-tunnistaminen-verkkopalveluiden-suunnittelussa/>
- Benchmarkkauksen hyödynnettävyys. 2015. Blogikirjoitus nimimerkillä Joonas L. 3.5.2015. Viitattu 13.5.2017. <http://benchmarkkaus.blogspot.fi>
- Davies, M. & Williamson, V. 2016. Performance Plus Nordic -training. Jyväskylä. Koulutus- ja seminaaritalaisuus 25.10.2016.
- Gap Analysis. N.d. Investopedia web-artikkeli. Viitattu 30.4.2017.
<http://www.investopedia.com/terms/g/gap-analysis>
- Greenwood, L. & Williamson, V. 2017. Interface Wrap Up -meeting. Jyväskylä. Koulutus- ja seminaaritalaisuus 13.12.2017
- Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Rynnänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000 Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun käytäntö ja teoria. Helsinki: Yliopistopaino.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Tekes.
- John Crane Safematic Oy Organisation. 2016. Power Point –esitys. John Crane Safematic Oy sisäinen materiaali. Viitattu 13.5.2017.
- Karlsson, Ö. 2007. John Crane Sweden Benchmarking. Göteborg. Koulutus ja haastattelu 20.-23.2.2017.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. WSOY.
- Kallioma, S. 2012. Pk-yrityksen myyntiosaamisen muutoksia ja kehittämisen mahdollisuuksia. Julkaisussa : Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kunnossapito liiketoiminnan osana. 2016. Promaint-lehden artikkeli 15.4.2016. Viitattu 5.8.2017. <http://promaintlehti.fi/Tuotantotehokkuuden-kehittaminen/Kunnossapito-liiketoiminnan-osana>

Leino, R., Määttä, C-M. & Leivo, M. 2016. Keinoja lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Esseekirjoitus 31.3.2016. Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.10.2017. <http://essee pankki.proakatemia.fi/keinoja-lisaarvon-tuottamiseen-asiakkaalle-2/>

Martinsuo, M. & Kohtamäki, M. 2014. Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen. Helsinki: Teknoliateollisuus ry.

Mikä tuo arvoa asiakkaalle? 2013. Blogikirjoitus Anders Innovations -sivustolla 4.10.2013. Viitattu 19.8.2017. <https://www.andersinnovations.com/fi/blogi/mika-tuo-arvoa-asiakkaalle/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy.

Remes, A. 2016. Erottaudu ja vakuuta – 6 askelta arvolupauksen luomiseen. Blogikirjoitus Digimoguli-sivustolla 16.12.2016. Viitattu 20.8.2017. <https://www.digimoguli.fi/blogi/erottaudu-ja-vakuuta-6-askelta-arvolupauksen-luomiseen>

Segmentointi. 2017. Artikkelit Wikipediassa. Viitattu 20.8.2017. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Segmentointi>

Service Blueprint. N.d. Web-artikkeli Inno-Vointi -sivustolla. Viitattu 13.5.2017. <http://www.inno-vointi.fi/fi/tyokaluja/kokeilu/service-blueprint>

Tiensuu, V. 2016. Arvolupaus – Mitä sinä lupaat asiakkaillesi? Yrittäjät-sivuston artikkeli 28.10.2016. Viitattu 19.8.2017. <https://www.yrittajat.fi/etela-pohjanmaan-yrittajat/a/uutiset/544138-arvolupaus-mita-sina-lupaat-asiakkaillesi>

Tolvanen, J. 2012. Kohtaaminen – Ymmärrä kohderyhmäsi. Helsinki: Talentum.

Liitteet