

Janne Puura

Palvelun kehittäminen tuotteistamalla

Case: Japo

Opinnäytetyö

Kevät 2016

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Seamk Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Janne Puura

Työn nimi: Palvelun kehittäminen tuotteistamalla

Ohjaaja: Terhi Anttila

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 58

Liitteiden lukumäärä: 2

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Japon uudelle palvelulle konsepti. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli perehtyä tuotteistamiseen ja konseptointiin lähdekirjallisuuden avulla. Toisena tavoitteena oli tehdä kilpailija-analyysi konseptin kehittämisen tueksi. Kolmantena tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa konseptointityöpaja, jonka avulla kehitetään kuvaus konseptista palvelun jatkokehitystä varten.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee tuotteistamista ja konseptointia. Teoriaosassa käsitellään, mikä on tuotteistettu palvelu, mitä tuotteistaminen tarkoittaa ja mitä ovat tuotteistamisen hyödyt ja haasteet. Lisäksi käsitellään tuotteistamisprosessin vaihteita.

Opinnäytetyö edistää yrityksen tuotekehitystä ja antaa tietoa päätöksenteolle uuden palvelun kehityksessä. Opinnäytetyö antaa ensimmäisiä askelia uudelle palvelulle ja tietoa vallitsevasta kilpailutilanteesta. Työ edistää uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntymistä ja parantaa yrityksen kilpailukykyä.

Avainsanat: palvelu, tuotteistaminen, tuotteistamisprosessi, tuotekehitys, konseptointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Janne Puura

Title of thesis: Service development with productization

Supervisor: Terhi Anttila

Year: 2016

Number of pages: 58

Number of appendices: 2

The purpose of the thesis was to develop a concept for Japo's new service product. The first objective of the thesis was to study productization and concept development in source literature. The second objective was to make a competitive analysis to support the concept development process. The third objective of the thesis was the planning and implementation of a concept development workshop, to help develop a description of the concept for further development.

The theoretical part of the thesis deals with productization and conceptualization. It discusses what a productized product is, what is meant by productization, and what the benefits and challenges of productization are. Additionally, the steps of the productization process are dealt with.

The thesis will promote product development at the company and provide information for decision making in the development of the new service. The thesis gives the first steps to the new service and provides information about the current competitive environment. The work will promote the creation of new business opportunities and improve the competitiveness of the company.

Keywords: service, productization, productization process, product development, concept development

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
JOHDANTO	5
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	7
1.2 Japo.....	8
2 PALVELUN KEHITTÄMINEN TUOTTEISTAMALLA	9
2.1 Tuotteistamaton vs. tuotteistettu palvelu.....	9
2.2 Tuotteistus asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta	12
2.3 Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt.....	13
2.4 Tuotteistamisen haasteet.....	16
2.5 Tuotteistamisprosessi	19
2.6 Tuotteistamisprosessin muodot	20
2.6.1 Alustava selvitys tuotteistamisesta	22
2.6.2 Tavoitteiden määrittely.....	23
2.6.3 Palvelukonseptin suunnittelu	23
2.6.4 Palvelujärjestelmän suunnittelu	24
2.6.5 Palveluprosessin suunnittelu	24
3 KONSEPTIN KEHITTÄMINEN.....	26
3.1 Valmistelu	26
3.2 Kilpailija-analyysi.....	27
3.3 Konseptointityöpajan suunnittelu	28
3.4 Konseptityöpajan toteutus.....	28
3.5 Konseptin viimeistely	30
4 POHDINTA JA YHTEENVETO	31
LÄHTEET	33
LIITTEET.....	35
Liite 1. Kilpailija-analyysi.....	36
Liite 2. Konseptointityöpaja.....	37

JOHDANTO

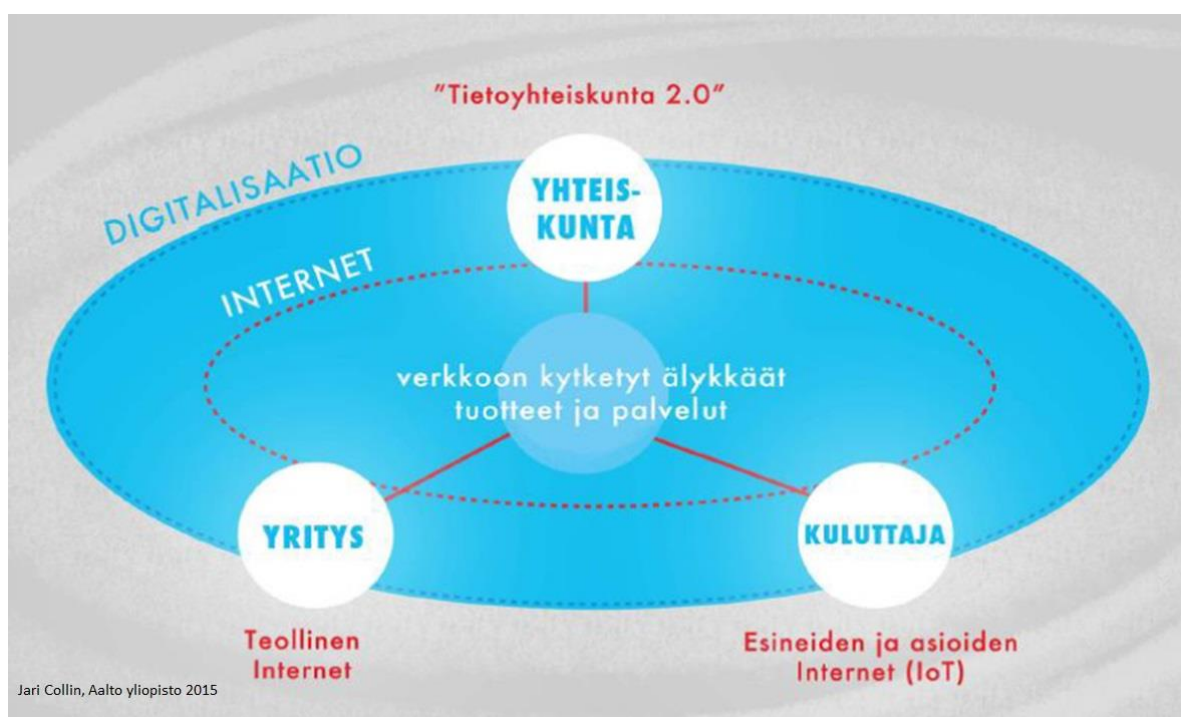
Tuotekehitys on uusien ja olemassa olevien tuotteiden kehittämistä, joka perustuu keskeisesti asiakastarpeisiin. Tuotekehitys on avainasemassa yrityksen menestyksen rakentajana. Kehittämistarpeen laukaisijana voi esimerkiksi olla uuden teknologian tuomat mahdollisuudet, kilpailutilanteen muuttuminen tai tuotelainsäädännön muuttuminen. (Nevaranta 2016, 2.) Palveluiden rooli kansallisessa ja kansainvälisessä kilpailussa tunnustetaan aiempaa selkeämmin ja niiden kehittämiseen panostetaan entistä vahvemmin (Jaakkola ym. 2009, 1). Keskeistä tuotteistamisessa on työn vaikuttavuuden ja asiakashyötyjen parantaminen. Tuotteistusta voidaan pitää ajattelutapana, jolla toteutetaan tuote- ja tuotekehitysstrategiaa käytännössä. Tuotteistaminen perustuu yrityksen strategiaoihin ja markkinointi otetaan aina huomioon tuotteistamisessa. Markkinoinnin näkökulmasta tuotteistettu tuote on helpompi myydä kuin epämääräinen asiakasprojekti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30–31.)

Palveluiden järjestelmällisen kehittämisen tavoitteena on luoda kannattavaa, kilpailukykyistä ja innovatiivista liiketoimintaa. Tutkimuksen mukaan palveluja kehittävien yritysten menestys ja kilpailukyky perustuvat keskeisesti hyvin suunniteltuun ja johdettuun tuotekehitysohjelmaan, jatkuvaan innovointiin, kustannustehokkuuteen sekä asiakaslähtöisyyteen. Yksi merkittävä työkalu on tuotteistaminen, jolla näihin tavoitteisiin on mahdollista päästä. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Tuomisen ym (2015, 2) mukaan tuotteistaminen on palvelun kuvaamista ja arvon kiteyttämistä. Tuotteistamisella muutetaan ihmisten ajattelutapoja ja toimintaa. Tuotteistaminen perustuu vahvasti yhteisen ymmärryksen luomiseen. Tuotteistamisella pyritään selkiyttämään asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Pyrkimyksenä on luoda mahdollisimman helposti tuotettavia ja hallittavia palvelutuotteita, joita on helppo myydä asiakkaalle.

Esineiden internet on ilmiö ja maailma, joka tulee digitalisaatiosta ja kehittyneistä langattomista tiedonsiirtojärjestelmistä. Esineiden internet eli ”Internet of Things (IoT)” on kuuma ja tämän päivän teknologiateema. Entinen Nokialla työskennellyt ja nykyinen Lappeenrannan teknillisen yliopiston professori Anssi Vanjoki kutsuu

osuvasti esineiden internettiä kaiken internetiksi. (Uitto 2015.) Esineiden internet mullistaa maailmaa yhtä paljon kuin sähkön ja tietokoneiden tulo. Esineiden internet säästää resursseja ja luo uutta yritystoimintaa. Hallituksen yksi kärki hankkeista on kehittää esineiden internettiä ja joidenkin arvioiden mukaan kyseisellä toimialalla on mahdollisuudet lähes 50 000 uuteen työpaikkaan. (Eskonen 2015.) Nevarannan (2016, 6) mukaan Esineiden internetin tulemistä voidaan pitää yhtenä teollisuuden vallankumouksena. Nevarannan esityksessä Jari Collin tuottamalla kuviolla (kuvio 1) kuvataan ja havainnoidaan tulevaa yhteiskuntaa ja digitalisaatiota.



Kuvio 1. Teollinen internet (Nevaranta 2016).

Teollisessa internetissä sulautetut ja älykkäät laitteet sekä järjestelmät yhdistetään, joka mahdollistaa saatavana olevan tiedon tehokkaan analytiikan sekä työn yhdistämisen liiketoiminnassa. Käytännössä esineiden internet ilmiössä maailman valtaavat pienet tietokoneet, joissa on pieniä antureita. Näitä pieniä tietokoneita voidaan sijoittaa mihin tahansa ja ne keräävät tietoa ympäristöstään, kytkeytyvät verkkoon ja tallentavat tietonsa pilvipalveluihin. Järjestelmät voivat hyödyntävää tietoa ja käyttävät sitä erilaisten palveluiden tuottamiseen. (Kolehmainen 2015.)

Nevaranta (2015, 6–7) listaa kolme tärkeää tekijää, miksi teollinen internet on tulossa juuri nyt. Ensimmäinen syy on käytännössä rajaton ja todella edullinen tallennuskapasiteetti, joka tulee pilvipalveluista. Toisena syynä langattoman tiedonsiirron nopeuden huima kasvu sekä kolmantena syynä tarkan GPS-paikannuksen mahdollisuus.

Esineiden internet on tällä hetkellä todella nopeasti kehittyvä ala ja vaikuttaa tuotteisiin ja palveluihin merkittävästi lähivuosien aikana. Tämä opinnäytetyö kehittää palvelua, joka sijoittuu esineiden internetin maailmaan ja opinnäytetyön ajankohtaisuus ja merkittävyys vaikuttaa olevan hyvällä tasolla. Opinnäytetyön aiheet ovat tärkeitä, sillä yritysten on jatkuvasti kehitettävä tuotteitaan ja palveluitaan, jotta kilpailukyky säilyisi ja yritys saavuttaisi sille asetetut tavoitteet.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Japon uudelle palvelulle konsepti. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on perehtyä tuotteistamiseen ja konseptointiin lähdekirjallisuuden avulla. Toisena tavoitteena on tehdä kilpailija-analyysi konseptin kehittämisen tueksi. Kolmantena tavoitteena on suunnitella ja toteuttaa konseptointityöpaja, jonka avulla kehitetään kuvaus konseptista palvelun jatkokehitystä varten.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Mitä on tuotteistaminen?
- 2) Miksi tuotteistamista tarvitaan?
- 3) Miten tuotteistaminen toimii?
- 4) Miten luodaan palvelukonsepti

Opinnäytetyö koostuu neljästä pääluvusta. Luku 2 esittelee tuotteistamisen teorian. Luku 3 käsittelee kokonaisuudessaan toimeksiantajayritykselle tehdyn konseptointiprosessin. Luvussa 4 pohditaan opinnäytetyön tuloksia ja sen onnistumista.

1.2 Japo

Toimeksiantaja tässä opinnäytetyössä on Järvi-Pohjanmaan alueella toimiva tietoliikenneyhtiö Japo. Japo yhtiöt koostuvat Alajärven Puhelinosuuskunnasta ja Japo Palvelut Oy:stä. Japo on paikallinen operaattori, joka tarjoaa ict-ratkaisuja yrityksille ja yksityisille asiakkaille. Japon visiona on olla johtava alueellinen perinteisten ja uusien viestintäpalveluiden ja -verkostojen toimittaja, kehittäjä ja ylläpitäjä. (Japolehti 2015.)

Japon liiketoimintaan kuuluu kattavat internetpalvelut, johon kuuluu mm. kuituliittymät, laajakaistat, sähköpostit, webhotellit, tietoturva, palvelin- ja laitetila- palvelut. Japo kuuluu Tekniset-ketjuun ja tarjoaa sitä kautta asiakkailleen kodinkoneet, tietokoneet ja muun elektroniikan. Japo on myös menestyvä ohjelmistotuotannon ammattilainen, joka tarjoaa laadukkaat ohjelmistokehitys- ja hallintapalvelut sekä kokonaisvaltaiset ICT-konsultointipalvelut yrityksille. Ohjelmistopalvelut tuottavat monipuolisia asiantuntijapalveluita, jotka vastaavat yrityksiä monimuotoisiin ICT-tarpeisiin. Projekti voi olla yksittäisen ohjelman tuottaminen tai monimuotoinen järjestelmäintegraatio. Myös verkosten rakentaminen ja sen palvelin- ja laitteistotoimitukset onnistuvat Japon toimesta. (Japo 2016.)

2 PALVELUN KEHITTÄMINEN TUOTTEISTAMALLA

Luvussa 2 perehdytään tuotteistamiseen, jonka pohjalta opinnäytetyön kehittämistyö suoritetaan. Ensimmäisenä määritellään tuotteistettu palvelu. Toisena perehdytään itse tuotteistamiseen yrityksen ja asiakkaan näkökulmasta. Sen jälkeen perehdytään tuotteistamisen hyötyihin ja haasteisiin. Viimeisenä perehdytään tuotteistamisprosessiin ja sen vaiheisiin.

2.1 Tuotteistamaton vs. tuotteistettu palvelu

Tuotteistetussa ja tuotteistamattoman palvelu eroavat toisistaan ja Parantainen (2007, 38–39) kirjoittaa, että hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa, ominaisuuksiltaan vahvempi, tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa ja helpommin monistettavissa. Hyvin tuotteistetulla palvelulla helpotetaan ostajien ostopäätöstä erottamalla kilpailijoista, paketoimalla palvelut asiakkaan elämää helpottaviksi kokonaisuuksiksi ja poistamalla riskintunteen asiakkaan päätökseltä.

Web-sivujen käytettävyyttä tutkinut yhdysvaltalainen guru Jakob Nielsen (2001) kertoo huomanneen yrityksiä riivaavan epidemian, jota hän kutsui nimellä tagline blues. Hän toteaa, että yritykset kuvaavat web-sivuillaan tuotteitaan ja palvelujaan itsestään selvyyksinä, jotka kaikki kuulostavat samalta. Nielsen ihmettelee, mitä järkeä on käyttää itsestään selvyksiä, kuten luotettava ja osaava. Mikään yritys ei varmaankaan kuvaisi itseään epäluotettavaksi ja tumpeloksi. Näin ollen itsestään selvät laatusanoitukset saavat informaatioarvoksi nollan. Parantainen (2007, 39–41) huomauttaa, että ostajan on lähes mahdotonta erottaa, mikä olisi hänelle sopiva ratkaisu, jos myyjä ei osaa nostaa tuotettaan joukosta tuotteita. Moni ei uskalla investoida arpomalla ja sitä kautta virheen sekä riskin tunne kasvavat. Näin ollen tulisi olla ainakin joitakin selkeästi erottuvia ominaisuuksia kilpailijoihin nähden

Palvelu ei ole aivan yksikertainen määrittää, sillä kirjallisuudessa eri kirjailijoilta löytyy monenlaisia määritelmiä ja sanan merkitys vaihtelee merkittävästi. Kattavaa yksiselitteistä määritelmää palvelulle ei ole, sillä palvelun määritelmä riippuu paljolti tarkasteltavasta näkökulmasta. Palvelun merkitys ja määritelmä vaihtelee

henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Gummerssonin (2004) mukaan palvelut ovat jotain, mitä voi myydä ja ostaa, mutta sitä ei voi pudottaa varpailleen. Rajanveto tavaratuotteen ja palvelun välillä on keinotekoinen, koska kaikissa tuotteissa on palveluelementtejä ja myös fyysisiä elementtejä. Palvelu on jossain määrin aineetonta tai tekojen sarja, jossa fyysiset resurssit, palveluhenkilökunta ja asiakkaat vuorovaikutteisesti ratkaisevat asiakkaan ongelman. Grönroosin (1998, 48–52) määritelmässä korostuvat prosessiluonne, aineettomuus sekä eri palveluun kuuluvien osien vuorovaikutus, sillä palvelut ovat eri toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja.

Tuominen ym. (2015, 6) kirjoittavat, että tuotteistamaton asiantuntijapalvelu on hyvin ainutlaatuinen palvelu, joka on tehoton tuottaa, koska pyörä keksitään uudestaan jokaiselle asiakkaalle. Liian tuotteistettu palvelu taas voi päätyä liian yksinkertaiseksi ja tuotteistaminen voi tukahduttaa asiantuntijatyössä tapahtuvaa innovointia, joka aiheuttaa palvelun heikkenemistä sekä palvelu ei pysty vastaamaan muuttuviin asiakas tarpeisiin. Oikean tasapainon löytäminen pidetään Tuomisen ym. mukaan yhtenä tärkeimmistä kohdista palvelun tuottamisessa. Sipilä (1996, 37) mainitsee, että asiantuntijapalveluiden ostaminen voidaan kokea riskinä, koska palvelut usein voivat olla monimutkaisia ja myös aineettomia. Asiakkaan on hankala arvioida palvelun sisältöä, koska riittävä asiantuntemus puuttuu. Koska aineettomien ja monimutkaisten asiantuntijapalveluiden esitleminen saattaa olla vaikeaa voi asiakas kokea suurta riskiä ostotilanteessa, koska ei ymmärrä palvelun sisältöä. Tuotteistamisella lisätään palvelun konkreettisia ominaisuuksia ja ymmärrettävyyttä, joka vähentää asiakkaan kokemaa riskiä sekä asiakkaalle viestiminen helpottuu. Konkreettisia palveluun lisättäviä ominaisuuksia voivat olla selkeä tuotemerkki tai visuaalinen esittely.

Palveluprosesseihin osallistuu ihmisiä, järjestelmiä, tietoa, infrastruktuureja ja muita erilaisia fyysisiä resursseja, jotka ovat usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (Grönroos 2009, 78–80.). Palveluprosessissa merkittävää on Grönroosin mukaan (mp.) myös se, että asiakas ei ole ainoastaan vastaanottaja, vaan osallistuu palveluprosessiin tuottajana.

Palvelu on tuotteistettu vasta, kun palvelusta kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia ja prosesseja ja niitä on mahdollista sellaisenaan tarjota

asiakkaille tai niitä voidaan yhdistää tuotteistettuina moduuleina asiakkaan vaatimalla tavalla (Sipilä 1999, 12–13). Parantaisen (2007, 105) mielestä palvelusta voi saada paljon enemmän irti, kun erotetaan ydintuote ja tuotteistus toisistaan. Tuotteistusta pitäisi ajatella laajempina prosessina, jonka avulla yhdestä ydintuotteesta olisi mahdollista paketoita monta eri ratkaisua usean eri asiakasryhmän tarpeisiin.

Parantainen (2007, 12) toteaa, että mikäli palveluyrityksestä irtisanoutuisi kaikki osaava henkilökunta ja olisi palkattava uusia saman alan ammattilaisia eikä uudet asiantuntijat tietäisi yrityksen tuotteesta mitään olisi hankala jatkaa toimivaa liiketoimintaa, jos tuotteistus olisi huonosti toteutettu. Jos uusittu yritys ja uudet asiantuntijat alkavaisivat tuottamaan kahden viikon sisällä samanlaista palvelua samalla tavalla kuin aikaisemminkin, voitaisiin todeta, että tuotteistus olisi onnistunut. Tämä edellyttäisi, että dokumentaatio olisi tehty perusteellisesti. Dokumentoinnissa päämääränä on tallettaa kirjalliseen tai sähköiseen muotoon kaikki palvelutuotteeseen kuuluva tieto, niin yksityiskohtaisesti, että tuntematonkin pätevähenkilö voi sen perusteella aloittaa palvelun tuottamisen.

Tuotteistamisella on monta erilaista käsitettä, ja yhtä oikeaa määritelmää ei ole olemassa (Jaakkola ym. 2009, 3–6). Tuotteistamisen asiantuntija Parantainen (2007,11) määrittelee kirjassaan tuotteistamisen työnä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi.

Tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, kuvaamista, suunnittelua, kehittämistä, tuottamista ja jatkuvaa parantamista, jolla palvelun asiakashyödyt maksimoidaan sekä yrityksen tavoitteet saavutetaan (Apunen & Parantainen 2011, 30). Tuotteistaminen on ajattelutapojen ja toiminnan muuttamista. Tuotteistamista ei ole mahdollista täysin ulkoistaa tai eristää ihmisistä, jotka ovat muuttumisen kohteina. Muutoksessa vaikutetaan koko organisaatioon ja asiakkaisiin. (Tuominen ym. 2015, 1.) Tuotteistaminen yrityksen näkökulmasta perustuu tavoitteeseen, että tarjoama halutaan paketoita mahdollisimman selkeään muotoon niin, että asiakkaan on se helppo ymmärtää ja tehdä ostopäätös (Simula ym. 2010, 21).

Lähitapiolan apulaisjohtaja kiteyttää tuotteistamistermin seuraavasti:

...Tuotteistaminen on tuote- ja palvelukokonaisuuksien selkiyttämistä asiakkaan tarpeita ja odotuksia palveleviksi kokonaisuuksiksi sekä käyttötarkoituksen kirkastamista. (Tuominen ym. 2015, 5.)

Tuotteistamisessa kiteytetään palvelun tai tuotteen arvo eri osa-alueita kuvaamalla ja vakioimalla. LEAPS-tutkimusprojektiin (Leadership in the Productisation of Services) osallistuneet kertovat, että heidän mielestään tuotteistaminen perustuu keskeisesti yhteisen ymmärryksen muodostamiseen (Tuominen ym. 2015, 5.). Tuominen ym. toteavat, että osallistamalla organisaation ja asiakkaat palvelun tuotteistamiseen varmistetaan, että palvelusta kiteytyy paras mahdollinen ymmärrys palvelun tuomasta arvosta.

Sipilä (1999, 12–14) kertoo tuotteistamisen olevan ajattelutapa ja että se on tuote- tai tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta. Tuotteistamista on monenlaista ja se voi edetä monella tavalla sekä se voi edetä vaiheittain. Tuotteistamisella voidaan kehittää sisäisiä työmenetelmiä ja sitä kautta parantaa tehokkuutta sekä pitää palvelun kehitys käynnissä. Tuotteistuksella voidaan kehittää palveluprosessia, jossa palvelutuotannon vaiheita vakioidaan ja tuodaan lähemmäksi asiakasta.

2.2 Tuotteistus asiakkaan ja yrityksen näkökulmasta

Tuotteistamisessa voidaan erottaa yrityksen näkökulma sisäinen tuotteistaminen ja asiakkaan näkökulma ulkoinen tuotteistaminen toisistaan. Sisäinen tuotteistaminen on palvelun tai tuotteen tuotannon kuvaamista ja yhtenäistämistä. Perustehtävänä on palveluprosessien, toimintatapojen ja vastuiden määrittäminen ja kuvaaminen. (Tuominen ym. 2015, 5.) Tuominen ym. (s. 5) muistuttavat, ettei tässäkään pidä unohtaa asiakasta, sillä sisäinen tuotteistaminen myös osin näkyy asiakkaalle. Olennaista on tutkia, miten palveluprosessi ilmenee asiakkaalle ja mitä ovat asiakkaan prosessit. Ulkoinen tuotteistaminen on tuotteen tai palvelun näkyvien elementtien kuvaamista ja kiteyttämistä. Siinä valmistetaan yhtenäinen näkemys palvelun tuottajan ja asiakkaan välille tärkeistä palvelun elementeistä. Näkemys kiteytetään palvelukuvauksiin, mainoksiin ja myyntimateriaaleihin.

Parantainen (2011, 59) kirjoittaa, että asiakasta saattavat kiinnostaa palvelun tekniset ominaisuudet mutta se tuskin on asiakkaalle tärkeintä palvelun ostamisen kannalta. Asiakkaan on tunnettava ja koettava palvelun tuottavan hyötyjä. Asiakas haluaa ansaita lisää rahaa, säästää aikaa, suojata selustaansa, näyttää menestyvältä, päästä helpommalla tai haluta jotain varsin raadollista hyötyä. Tuotteistajan ja palvelua tuottavan yrityksen tehtäväksi muodostuu Parantaisen mukaan palvelun hyötyjen miettiminen asiakkaan puolesta ja niiden tuominen mahdollisimman selkeästi esille. Parantainen (mp.) listaa asiakkaan näkökulmassa pohdittavia kysymyksiä seuraavasti:

- Minkä ongelman palvelu ratkaisee
- Miksi palvelu saa tuloksia aikaan
- Miksi palvelu on järkevä investointi
- Miten ostaja hyötyy tuotteesta
- Miten kilpailevat palvelut toimivat
- Millaiset mittaus- tai testitulokset todistavat palvelusi hyödyt

2.3 Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt

Jaakkola ym. (2009, 3) kirjoittavat, että palvelujen systemaattisella kehittämisellä luodaan kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa. Tutkimusten mukaan palveluja kehittävien yritysten menestyminen ja kilpailukyky on keskeisesti lähtöisin hyvin suunnitellusta ja johdetusta tuotekehitysohjelmasta. Tuotteistaminen on yksi keino systematisoida palvelujen kehitystä ja tuottamista niin, että tavoitteet muuttuvat tuloksiksi. Kehittämistyön päätarkoitus on luoda edellytykset tuotteille ja palveluille, jotka asiakkaan mielestä tuottavat merkittävää lisäarvoa. Tuotteistamisella tavoitellaan palvelun katteen kasvua sekä lisätä tuottoja ja pienentää kuluja yhtä aikaa.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) esitellään Jaakkolan ym. (2009) tuotteistamiseen liittyvä kuvio, joka esittelee palveluliiketoiminnan kehittämisen osia.



Kuvio 2. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakkola ym. 2009).

Palvelujen kehittäminen lähtee yrityksen liiketoimintastrategiasta, jossa keskeisiä toimintaa määrittäviä kysymyksiä ovat: Millaisia asiakkaita ja asiakassuhteita tavoitellaan, millaisia tuotteita ja palveluja tuotetaan ja millä tavalla ne tuotetaan sekä mikä on erikoistumisen ja tuotekehityksen taso. Palvelujen kehittäminen on merkittävästi sidoksissa yrityksen osaamiseen ja resursseihin. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Palvelujen kehittäminen voi tavoitella erilaisten kohteiden uudistuksia. Jaakkola ym. (2009, 3) listaavat erilaisia kohteita tuotteistamiselle seuraavasti:

- Nykyisen palvelun tyylin tai ilmeen muutos
- Nykyisen palvelun parannus
- Nykyisen palvelutarjooman laajennus yrityksen olemassa olevaan tarpeeseen
- Uudenlainen palvelu olemassa olevaan tarpeeseen
- Täysin uusi ratkaisu uuteen tarpeeseen

Tuotteistamisesta voidaan saada monenlaisia hyötyjä, jotka ovat listattuna seuraavaksi.

Palvelun markkinointi ja myynti helpottuvat. Yhteinen kokonaisvaltainen ymmärrys palvelusta koko yrityksen sisällä helpottaa ja yhdenmukaistaa palvelusta viestimistä. Tuotteistamisella muodostuneet selkeät palvelukuvaukset ja markkinointimateriaalit mahdollistavat sujuvamman markkinoinnin asiakkaiden

suuntaan. (Tuominen ym. 2015, 7.) Parantainen (2013, 115–116) esittää, että saattaisi luulla, että ”ihan kaikki on mahdollista” -tyyppisten palvelujen ostaminen on helppoa, mutta sopivan rajallisesta valikoimasta asiakkaan on helpompi valita.

Palvelusta tasalaatuisempi. Toimintatapojen yhtenäistäminen sekä osaamisen jakaminen luovat perustan paremmalle palvelulle, jonka laatu ei ole merkittävästi henkilöriippuvainen (Tuominen ym. 2015, 7).

Sisäinen tiedonsiirto ja yhteistyö tehostuvat. Henkilöstön osallistuminen tuotteistamiseen sitouttaa sekä parantaa tiedonjakoa yrityksen sisällä. Tuotteistamisen avulla saadaan hiljaista tietoa näkyväksi, kun dokumentointi tehdään perusteellisesti. Sen avulla tieto pystytään siirtämään kokeneemmilta työntekijöiltä nuoremmille työntekijöille. (Tuominen ym. 2015, 7.)

Yritys pääsee kehittämään merkkituotteita. Pelkämästä osaamisesta on hankala tuottaa ostajien mieliin selkeitä laatumielikuvia. Palvelutuotteelle sen sijaan on mahdollista rakentaa identiteetti, josta tie merkkituotteeksi on paljon lyhkäisempi. (Parantainen 2013, 115–116.)

Palvelusta toistettava. Luodaan yhteinen toimintatapa ja vakioidaan eri osia niin, että se mahdollistaa palvelun toistettavuuden. Näin ”pyörää ei tarvitse keksiä uudestaan” joka kerta. (Tuominen ym. 2015, 7.) Dokumentointi mahdollistaa palvelutuotteen monistumisen. Dokumentoinnissa tallennetaan ainakin palvelun suunnitteluvaihe, myynnin menetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, sopimukset, graafinen ilme sekä kaikki muu vastaava materiaali. Kun tuotteistus on palveluyrityksessä onnistunut, sitä voidaan kutsua palvelutuotteeksi. (Parantainen 2007, 11–12.)

Yrityksen arvo kasvaa. Parantainen (2007, 23) toteaa, että asiantuntemuskin on arvokasta mutta hyvin katoavaista omistajien ja sijoittajien näkökulmasta. Yritys voi värvätä jakelutiekumppaneita. Parhaat jakelijat tietävät arvonsa, ja kilpailu heidän huomiostaan on ankara. Jakelijaa loppujen lopuksi kiinnostaa muutama yksityiskohta: miten paljon kysyntää yritys aikoo luoda tuotteelle jakelijan puolesta, miten helppo sitä on myydä ja kuinka hyvän katteen jakeli saa työstään? Näin ollen vain hyvin tuotteistettu palvelu kiinnostaa jakelutiekumppania.

Asiantuntijat voivat keskittyä olennaisiin asioihin (Tuominen ym. 2015, 7). Sipilä (1999, 99) kirjoittaa, että tuotteistamisessa yrityksen asiantuntijat voivat vähitellen jättää helpot yksityiskohdat taakseen. Päivästä ja vuodesta toiseen puuduttavien perusasioiden toistaminen syö asiantuntijoiden energiaa ja sitä kautta tuloksia. Kun asiantuntijat ovat tuotteistaneet osaamisensa, he pääsevät keskittymään oikeasti vaativimpiin asioihin. Näitä ovat asiat, joista asiakkaat maksavat myös paremman katteen (Parantainen 2013, 115–116). Mekaaniset työt ovat sen jälkeen jopa ulkoistettavissa.

Yrityksen toiminta selkiytyy. Ymmärrys palvelun roolista ja siitä, miten tietty palvelu linkittyy muihin yrityksen palveluihin sekä koko yrityksen strategiaan on Tuomisen ym. mukaan (2015, 7) tärkeää yhteisen ymmärryksen luomisessa. Näin ollen yritys saa tuottotavoitteet hallintaan, kun asiantuntijat tuotteistavat palvelunsa, heidän on määriteltävä palvelun sisältö ja sitä kautta päästään selville työn kustannuksista sekä kateprosentit ovat arvioitavissa ennakkoon. Tämä myös mahdollistaa hinnoittelun erikoistilanteissa ja asiakaskohtaisesti. Parantainen (2013, 115–116) esittää, että yritys voi edetä askel askeleelta kohti operointimallia. Kukaan ei kykene tuotteistamaan kokonaista teollisuuden ulkoistus- tai operointikonseptia kerralla. Sellaiseen palaa vuosia joka tapauksessa. Mutta hyvin tuotteistetuista moduuleista pystyy vähitellen rakentamaan yhä mutkikkaampia palvelukonsepteja.

Palvelun jatkokehittäminen helpottuu. Parantainen (2013, 115–116) mainitsee, että asiantuntijat saavat valmiuksia kehittää palveluita järjestelmällisesti asiakaspalautteiden perusteella. Sitä kautta työlle muodostuu selkeitä tavoitteita ja asiakkaiden toiveet eivät pääse unohtumaan. Tuominen ym. (2015, 7) toteavat myös, että tuotteistaminen luo yhteisen sävelen ja takaa yhtenäisen ymmärryksen tuotteistetulle palvelulle, jonka seurauksena jatkokehitys sujuu helpommin.

2.4 Tuotteistamisen haasteet

Parantainen (2007, 26) on todennut, että palvelua on hankala tuotteistaa, jos yritys muuttaa jatkuvasti mieltään kohdeasiakkaista. Jos asiakas vaihtuu, niin myös asiakkaan tarpeet muuttuvat ja sitä kautta myös ratkaisujen on muututtava, eli

joudutaan uusimaan tuotteistustakin ainakin osittain. Siksi aikaisemmat tuotteistukset saattavat muuttua hetkessä arvottomiksi. Ajatus tuotteistamisen vaikeudesta on poistettava heti, mikäli yritys haluaa edetä, sillä hankkeet eivät voi edetä, mikäli tuotteistaja on jo etukäteen päättänyt, että tuotteistaminen ei ole ollenkaan mahdollista.

Parantainen (2007, 25) pitää haastavana, jos tuotteistaja ei halua vakioida ja kuvata palvelua niin, että tuotteen ominaisuudet voisivat levitä ulkopuolisten tietoon. Kyseisellä ajattelutavalla on kuitenkin aika heikot kantimet, sillä nimenomaan yritys voisi tavallaan patentoida idean julkistamalla sen. Se on tehokas tapa, jolla maailmalla monet pienet yritykset suojaavat keksintöjään. Kun uusi ajatus on tullut yleisesti tietoon, sitä ei enää kukaan muu voi väittää omakseen.

Asiakasnäkökulman häviäminen. Mikäli asiakkaiden ja henkilöstön osallistuminen unohtuu, tuotteistamisessa syntyy suuri vaara, että tuotteistettu palvelu ei enää vastaa asiakkaiden tarpeisiin (Tuominen ym. 2015, 6). Parantaisen mukaan (2007, 28) tuolloin päätetään asiakkaiden tarpeista kysymättä heiltä ja keskitytään teknisiin yksityiskohtiin, joita asiakas ei arvosta.

Tuotteistamista pidetään uhkana. Tuomisen ym. (2015, 6) mukaan tämä ilmenee niin, että asiantuntijat haluavat pitää kiinni omasta asiantuntijuudestaan ja pitävät hiljaisen tiedon itsellään. Näin ollen parhaita toimintatapoja on hankala kiteyttää palveluun. Parantainen (2007, 28) mainitsee myös, että tuolloin yrityksen työntekijät piilottelevat asiantuntemustaan ja eivätkä usko tuotteistamisen hyötyihin.

Henkilöstön motivaation hiipuminen. Tuominen ym. (2015, 6) mukaan tuotteistamisessa syntyneet toimintatavat ja prosessit voivat synnyttää motivaation puutetta, mikäli ne ovat liian tiukasti määriteltyjä ja joustamattomia. Asiantuntijat, jotka ovat tottuneet suureen vapauteen ja improvisointiin ahdistuvat liian kovasta sääntelystä.

Palvelusta muodostuminen liian jäykäksi. Tuominen ym. (2015, 6) katsovat tuotteistamisen yhtenä merkittävimmistä haasteista olevan oikean tasapainon löytäminen vakioinnin ja asiakaskohtaisen räätälöinnin välille. Palvelusta voi tulla

ylituotteistettu, ja se perustuu liian yksipuoliseen näkemykseen, joka ei sen jälkeen vastaakaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

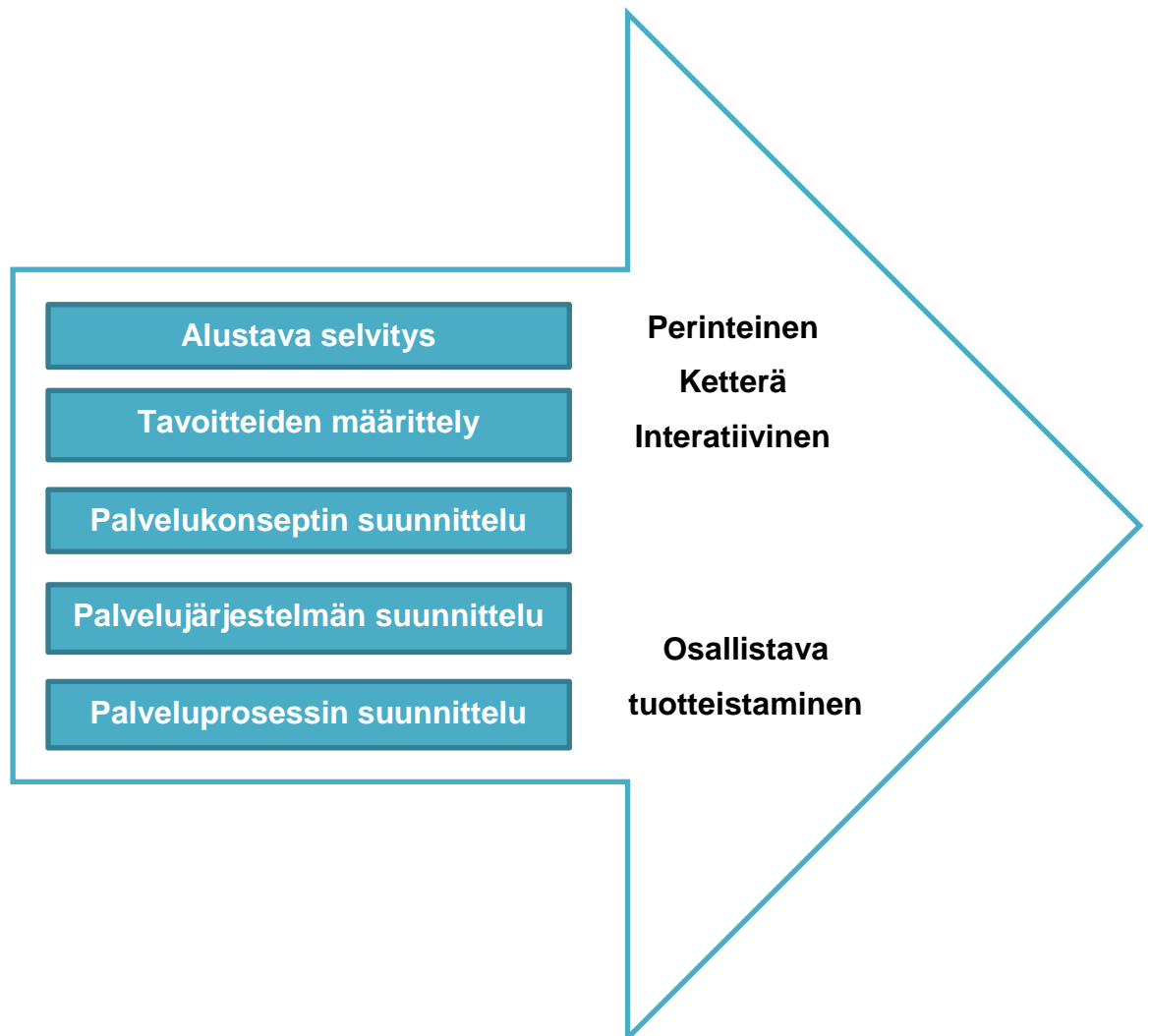
Innovoinnista tulee kankeaa. Tuominen ym. (2015, 6) muistuttavat, että liian pitkälle viety vakiinnuttaminen voi estää uusien ideoiden syntyä ja niitä ei pystytä hyödyntämään palvelun kehittämisessä.

Räätälöinnin ja vakioinnin tasapainon löytäminen. Tuomisen ym. (2015, 6) mukaan monimutkaisten asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen haasteita ovat merkittävä asiakaskohtainen räätälöinti, jossa palvelu kehittyy jokaisessa asiakasprojektissa omanlaiseksi. Asiakasprojekti kehittyy oppimisen ja havainnoimisen kautta, sen takia palveluihin ja asiakkaisiin liittyvä tieto on vahvasti henkilöitynyttä.

Asiantuntijoiden hiljaisen tiedon hyödyntäminen (Tuominen ym. 2015, 6). Asiantuntijayrityksen sisäisten arvostusten tulisi Lehtisen ja Niinimäen (2005, 30–31) sekä Sipilän (1999, 99) mielestä lähteä siitä, että arvokkainta ei ole asiantuntijan yksilölliset suoritukset, vaan kehitystoiminnassa olisi arvokkainta uuden kehittäminen ja kykeneminen analysoida asioita niin, että pystyy opettaamaan muut toistamaan saman asian.

2.5 Tuotteistamisprosessi

Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) on esitelty tuotteistamisprosessin rakennetta ja siihen kuuluvia toimintoja.



Kuvio 3. Tuotteistamisprosessin rakenne.

Tuotteistamisprosessi sisältää monenlaisia toimenpiteitä, joita ovat mm. palvelun määrittely, suunnittelu, kehittäminen, kuvaaminen ja tuotanto. Tuotteistamisprosessin tavoitteena on varmistua, että palvelusta tulee oikeanlainen ja asiakas ymmärtää palvelun ja sen tuottaman arvon. (Sipilä 1999, 13.) Jokainen tuotteistamisprosessi on erilainen, ja se riippuu yrityksen ominaisuuksista, tavoitteista ja strategiasta (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45).

Tuotteistamisprosessin perustana on aina asiakkaan tarpeet ja arvon tuottaminen. Tuotteistaminen on vaiheittain etenevä prosessi, johon kuuluu valmisteleva työ, tuotteiden muodostaminen, sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin valmistelu sekä seuranta ja arviointi (mp.). Lehtinen ja Niinimäki katsovat, että parhaimmillaan tuotteistaminen on kehittämis- ja kehittymisprosessi, jossa johto ja henkilöstö luovat yhteisen ymmärryksen ja oppivat jäsentämään palvelujaan. Tutkimusten mukaan hyvin suunnitelluilla ja markkinoiduilla tuotteilla on suurempi todennäköisyys menestyä, kuin huonosti suunnitelluilla tuotteilla.

Tuotteistaminen ja tuotesuunnittelu menevät käsi kädessä. Usein prosessin alkuvaihe etenee tuotesuunnittelupainotteisesti ja syntyneet palvelutuotteet tuotteistetaan myöhemmässä vaiheessa. Menestyvän tuotteen taustalla on oltava selkeä tuoteidea, joka on selkeä käsitys, siitä mitä tarjotaan ja kenelle. Nevarannan (2016, 3) mukaan uusien tuotteiden kehittäminen tapahtuu yrityksen itsensä kehittämän prosessin mukaan, jota hän kutsuu tuoteprosessiksi. Tuoteprosessi tapahtuu yleensä vaiheittain, jossa kussakin vaiheessa tehdään tietyt asiat ja siirrytään seuraavaan vaiheeseen mikäli projektin ennuste on hyvä.

2.6 Tuotteistamisprosessin muodot

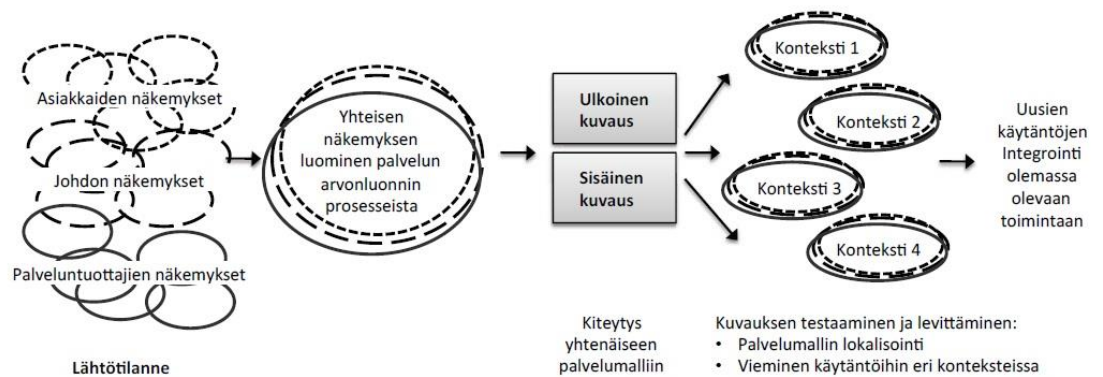
Perinteinen. Perinteinen vaiheittain etenevä tuotteistamisprosessi etenee check list -tyyppisesti ja suoraviivaisesti vaiheesta toiseen. Usein perinteisen projektihallinnan menetelmien mukaisesti. Se nähdään kertaluontoisena ja prosessin päätyttyä palvelua aletaan tuottamaan ja myymään. Konsulttikirjallisuudessa useat mallit toimivat tällä periaatteella. (Tuominen ym. 2015, 5.)

Ketterä. Tässä tuotteistamisprosessissa hyödynnetään ketterän projektihallinnan menetelmiä. Tämä on oikea tuotteistusmalli mikäli palvelu halutaan markkinoille mahdollisimman nopeasti. Tässä mallissa keskitytään ensiksi ulkoiseen palvelun kuvaamiseen. Palvelua aletaan myymään jo tuotteistamisprosessin aikana ja palvelun kehittäminen tehdään loppuun ensimmäisten asiakkaiden kanssa. (Tuominen ym. 2015, 5.)

Iteratiivinen. Tässä tuotteistamisprosessin mallissa lähtökohtana on palvelun vaiheittainen tuotteistaminen. Tuotteistaminen tehdään sisällön perusteella, ja se voi painottua esimerkiksi ulkoiseen tai sisäiseen tuotteistamiseen. Tässä mallissa suunnitellaan palvelu jatkuvasti kehitettäväksi kokonaisuudeksi. Tuotteistusta tehdään suunnitelmallisesti ja joustavasti sekä tavoitteita tarkastetaan vaiheittain. Tavoitteena on saada vaiheittain uusia ja parempia versioita tuotettua suunnitelmallisesti. (Tuominen ym. 2015, 5.)

Osallistava tuotteistaminen. Tuominen ym. (2015, 5) esittävät, että osallistava tuotteistaminen luo sitoutuneisuutta ja motivaatiota, ja se muuttaa toimintatapoja ja ajatusmalleja. Tätä mallia ja työskentelyn muotoa on mahdollista hyödyntää myös kaikissa edellä mainituissa tuotteistamisprosessin malleissa. Osallistava tuotteistaminen on Tuomisen ym. (mp.) mukaan merkittävä mahdollistaja innovoinnin suhteen. Parhaimmillaan tuotteistaminen toimii silloin, kun se toteutuu kuin oppimisalusta. Tuotteistamiseen osallistujat luovat yhteistä ymmärrystä ja oppivat toisiltaan. Palvelutoiminta yhtenäistyy, toistettavuus lisääntyy ja toiminta tehostuu. Se luo merkittävää arvoa palveluntarjoajalle sekä asiakkaille.

Tuominen ym. (2015, 12) kuvaavat nykyaikaista osallistavan tuotteistamisen mallia seuraavassa kuviossa (kuvio 4).



Kuvio 4. LEAPS-projektin lähtökohtana ollut prosessi (Tuominen ym. 2015, 12).

2.6.1 Alustava selvitys tuotteistamisesta

Tuotteistaminen tuo monia positiivisia ja houkuttelevia hyötyjä, mutta se ei kuitenkaan ole ratkaisu kaikkiin haasteisiin. Ennen tuotteistamista kannattaa käydä läpi seuraavia tuntomerkkejä, jotta voidaan todeta, että palvelu on tuotteistamiskelpoinen. Tuominen ym. (2015, 8–9) listaavat, mitä tuotteistamista ennen olisi hyvä selvittää.

Palveluun liittyy toistuva asiakastarve. Varmistetaan, että palvelulla on aito, toistuva asiakastarve ja palvelulle löytyy markkinat.

Palvelun toteutuksesta löytyy toistuvia osia. Mietitään voisiko osan toistuvista asioista vakioida ja vakiointi auttaa palvelutuotannon tehostamisessa ja asiakashyödyn tuottamisessa? Pohditaan voisiko vakiointi auttaa asiakasta ymmärtämään palvelun sisällön paremmin? Selvitetään voisiko palvelusta muodostaa tuotteistamalla moduuleja, jossa vakio-osista voisi räätälöidä asiakkaille palvelukokonaisuuksia?

Palvelu on strategiaan ja yrityskuvaan sopiva. Kaikkia palveluita ei kannata tuotteistaa ja tuotteistettävienkin palveluiden kohdalla voi joutua priorisoimaan. Pitää varmistua, että tuotteistamiseen valitut palvelut ovat yrityksen nykyisen strategian mukaisia.

Palvelu on taloudellisesti kannattava tai ainakin voisi olla. Mietitään voisiko kannattavuutta parantaa tuotteistamalla tai voisiko palvelusta saada kannattavan tuotteistamalla?

Palvelun toteutukseen ja tuotteistamiseen löytyy osaamista ja kokemusta. Pohditaan voisiko tuotteistaminen auttaa osaamisen kehittämisessä ja levittämisessä? Mietitään miten tuotteistaminen voisi auttaa puuttuvan osaamisen hankinnassa tai pitäisikö osaamista ostaa alihankintana?

2.6.2 Tavoitteiden määrittely

Tuominen ym (2015, 9–10) toteavat, että tuotteistamisen ja tuotteistamisprosessin kannalta on tärkeää, että luodaan selkeä tavoite tuotteistamiselle. Kaikkea ei voi tavoitella ja kaikkien tavoitteet eivät välttämättä ole samat. Tuominen ym. korostavat, että on tärkeää varmistaa, että kaikilla on sama päämäärä ja yhdessä määritellä mitä tuotteistaminen on, mitä tuotteistetaan sekä miten varmistetaan palvelun jatkuvuus. Käsitys tuotteistamisesta voi vaihdella merkittävästi tiimin tai yrityksen sisällä, joten on tärkeää luoda yhteinen ymmärrys siitä, mitä tuotteistaminen on yrityksessä. Yhteisen ymmärryksen luominen tuotteistamisen kohteesta on tärkeää, sillä kaikkien täytyy tietää tarkasti mitä tuotteistetaan. Tuomisen ym. (mp.) mukaan täytyy myös huolehtia, että palveluun jää asiakaskohtaiselle räätälöinnille mahdollisuuksia, sillä tuotteistamisella ei ole tarkoitus tehdä bulkkipalveluja. Tarkoituksena on vähentää räätälöintiä tarkoituksen mukaisesti ja fiksusti. Yritystason, tiimitason ja yksilötason tavoitteet tuotteistamiselle eivät usein ole automaattisesti samoja. On tärkeää, että tuotteistamishankkeessa luodaan yhdenmukainen ymmärrys tuotteistamisprosessille.

2.6.3 Palvelukonseptin suunnittelu

Tämän vaiheen tarkoituksena on ideointi ja innovointi, jolla luodaan ratkaisuja ja luodaan palvelukonsepteja (Messman ym. 2013, 25). Lehtinen ja Niinimäki (2005, 34) kirjoittavat, että palvelukonseptin suunnitteluvaiheessa on tarkoitus kuvata yksityiskohtaisesti, miten asiakkaan toiveet täytetään. Heidän mukaansa olisi hyvä, jos myös asiakkaiden edustajat olisivat paikalla tässä vaiheessa. Palvelukonseptin suunnittelun vaiheet ovat: idean arviointi, kaupallisen menestymisen arviointi, konseptin edelleen kehittäminen, kehitystyön jatkamispäätöksen tekeminen. Palvelukonsepti muodostuu edellä mainittujen vaiheiden tuloksena. Palvelukonseptia myös verrataan olemassa oleviin palveluihin, minkä tarkoituksena on selvittää, onko palvelun tuottamiselle edellytyksiä. Palvelu olisi pystyttävä tuottamaan kohtuullisilla taloudellisilla ja teknisillä ponnisteluilla.

Nevaranta (2016, 3) toteaa, että konseptisuunnittelu tuotekehitysprojektissa on kuin talonperustus talonrakennusprojektissa. Se ei ole yleensä työläs vaihe, mutta projektin onnistuminen riippuu paljon sen onnistumisesta. Erityisen tärkeää konseptisuunnittelussa on siihen kuuluvan asiakastarpeiden tunnistamisen osaaminen. Konseptisuunnitteluvaiheen tuloksena saadaan tietoa, joka mahdollistaa päätöksen teon siitä, onko tuotekehitystä järkevä jatkaa. Tuloksena saadaan tietoa joka mahdollistaa projektisuunnitelman tekemisen.

2.6.4 Palvelujärjestelmän suunnittelu

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 35) määrittelevät, että palvelujärjestelmän suunnittelussa tärkeimmät tehtävät ovat henkilökunnan valinta, asiakkaiden kouluttaminen uuden tuotteen käyttöön, fyysisen ja teknisen ympäristön suunnittelu palvelun tuottamiselle ja organisaation järjestäminen palvelun tuotantoon sopivaksi.

2.6.5 Palveluprosessin suunnittelu

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 35) toteavat, että palveluprosessin suunnittelussa keskeistä on määrittellä, mitä kaikkea on tehtävä palvelun tuottamiseksi. Tässä vaiheessa täsmennetään tuottamiseen osallistuvien roolit ja vastualueet. Palveluprosessi kuvataan prosessimallina ja tuodaan esille asiakkaille näkyvien ja näkymättömien toimenpiteiden raja.

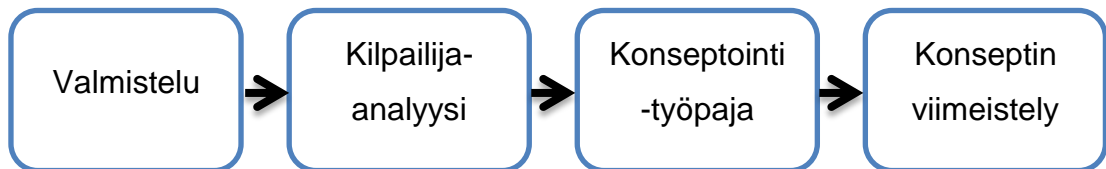
Perinteisesti palveluita on tuotettu hyvin yksilöllisesti ja asiakaskohtaisesti, jossa ei ole ollut mitään systemaattisia standardeja. Asiakaskohtainen palvelun räätälöinti ja siihen lisäksi manuaalinen tuotanto ovat niin kalliita joillakin aloilla, että asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan niiden tuottamisesta. Lisäksi laatu vaihtelee tilanne- ja asiakaskohtaisesti hyvin paljon. Standardisoinnin avulla tavoitellaan tasalaatuisuutta, joka tapahtuu mallintamalla ja ohjeistamalla palvelutilanteita sekä myös joskus hyödyntämällä erilaisia laitteita. Standardoitu tuote tai palvelu tuotetaan ja toimitetaan aina samalla tavalla, mutta se ei ole usein käytännössä mahdollista. Kun palveluun liittyy paljon inhimillisiä tekijöitä ja

henkilökohtaista vuorovaikutusta, täydellinen standardointi on mahdotonta.
(Lehtinen & Niinimäki 2005, 32–34.)

3 KONSEPTIN KEHITTÄMINEN

Konseptia kehitetään työpajan muodossa käyttäen avointa keskustelua. Tarkoitus on saada mahdollisimman paljon tietoa, jota voidaan analysoida, kehittää, poistaa ja yhdistää niin, että saadaan muodostettua mahdollisimman innovatiivinen palvelukonsepti. Työpajatyöskentelyyn valitaan henkilöitä, jotka ovat yrityksen tuotekehityksessä mukana ja työskentelevät toimeksiannossa olevan palvelun parissa.

Japon tuotteistamiseen liittyvässä toimeksiannossa suoritetaan tuotteistamisen ensimmäinen vaihe konseptointi, joka on esitelty luvussa 2. Konseptointi toteutetaan oheisen kuvion (kuvio 5) mukaisesti.



Kuvio 5. Konseptointiprosessi.

3.1 Valmistelu

Toimeksianto lähti liikkeelle alustavalla palaverilla, joka pidettiin Japon toimitiloissa Alajärvellä. Palaverissa keskustelimme toimeksiannon aiheesta ja tavoitteista. Palaverissa selvitettiin millaisia tarpeita toimeksiannossa esiintyy ja miten oppinäytetyöntekijä voisi niiden ratkaisemisessa auttaa. Palaverissa yrityksen tavoitteeksi ilmeni halu selvittää uuden palveluidean mahdollisuuksia ja luoda palvelulle konsepti. Toimeksiantajan kanssa sovittiin kilpailija-analyysin tekemisestä ja sen pohjalta lähdetään kehitystä viemään eteenpäin ja sovitaan konseptin kokoaminen.

Toimeksianto aloitettiin perehtymällä tuotteistamiseen ja konseptointiin. Tuotteistamista ja sen prosesseja tutkittiin internetlähteiden ja tunnetun tuotteistamiskirjallisuuden kautta. Suunnitelma konseptointityöpajan toteutuksesta esiteltiin toimeksiantajalle puhelimitse ja sovittiin konseptointityöpajan järjestämisestä kilpailija-analyysi vaiheen jälkeen. Tuotteistamiseen perehtyminen

antoi hyvät pohjatiedot seuraavaan vaiheeseen, jossa tutkittiin uuden palvelun kilpailijoita. Hyvä perehtyminen aiheeseen auttoi huomioimaan oikeita asioita kilpailijoissa ja niiden analysoimisessa.

3.2 Kilpailija-analyysi

Toisessa vaiheessa konseptointiprosessia oli tarkoitus tehdä kilpailija-analyysi, jonka pohjalta saataisiin tietoa millaisilla suuntaviivoilla konseptia kannattaisi lähteä kehittämään ja millaisella konseptilla voitaisiin erottua kilpailijoista. Kilpailija-analyysi tehtiin internettiä hyväksi käyttäen. Kilpailija-analyysissä käytettiin Excel-toimisto-ohjelmistoa, johon jäsennettiin kilpailijoiden tietoja ja vertailtiin ominaisuuksia. Yritysten asemaa ja tuotteita tutkittiin yritysten verkkosivujen kautta. Koska tarkoitus oli luoda konsepti, kilpailija-analyysi tehtiin karkeasti sillä tavalla, että se antaa alustavan tiedon kilpailutilanteesta ja tarjolla olevista ratkaisuksista. Opinnäytetyön aikarajoitusten ja kilpailijakentän laajuuden vuoksi oli parempi tehdä alustava kuva kilpailijoista ja sen perusteella lähteä kehittämään konseptin ensimmäisiä vaiheita. Kun konseptia viedään edelleen eteenpäin ja tarkennetaan sen teknisiä ominaisuuksia sekä tietylle asiakasryhmälle optimoitua palvelua, on siinä vaiheessa mielestäni hyvä ottaa tarkempaan tarkasteluun tietyt kilpailijat.

Kilpailija-analyysi vaiheessa ensiksi etsittiin kaikenlaista tietoa koko alan toiminnasta ja millä tavalla alan yritykset toimivat sekä millaisilla suhteilla kauppatavara ja palvelut liikkuvat. Sen jälkeen kartoitettiin erilaisia toimijoita ja ensimmäisenä löydökset johtivat pienempien toimijoiden tarkasteluun. Pienempien toimijoiden tarjonta vaikutti suppealta verrattuna kehitteillä olevaan palveluun, joten aloitettiin isompien toimijoiden tarkastelu. Isompien toimijoiden tarjonta alkoi vaikuttamaan ensisijaisesti kannattavimmalta ryhmältä tutkia ja katsoa mitä isommat toimijat tarjoavat. Kilpailija-analyysissä tarkimmin tutustuttiin isoimpien toimijoiden tuotteisiin ja palveluihin. Mukaan löytyi myös muutama keskisuuri ja pieni yritys, jotka vaikuttivat potentiaalisilta kilpailijoilta. Kilpailija-analyysi tehtiin täysin yritysten internet-sivujen kautta, joten todella syvällistä perehtymistä ei

pystytty sen kautta tekemään. Kilpailijoista ja niiden tarjoomista saatiin kuitenkin hyvä kuva konseptin jatkokehitystä varten.

3.3 Konseptointityöpajan suunnittelu

Konseptointityöpaja suunniteltiin kilpailija-analyysin ja omien työpajatyöskentely kokemusten pohjalta. Työpajassa tarkoitus oli, että kaikki olennaisesti palvelua kehittävät henkilöt ovat mukana. Alustavasti sovimme, että kehitysjohtaja ja yksi henkilö kehitystiimistä on mukana. Työtavaksi valittiin avoriihimäinen avoin keskustelu, jota johdettiin suunniteltujen aiheiden mukaan. Tarkoituksena oli pitää avoin ilmapiiri ja sitä kautta saada mahdollisimman paljon erilaista tietoa konseptin kehittämistä varten. Tuotteistamisen konseptisuunnittelu vaiheessa tekijän mielestä on hyvä pitää laajasti kehityssuuntia vielä auki. Konseptointityöpajan suunnitelmassa ensimmäisenä vaiheena oli aloitus, jossa tarkoitus oli käydä läpi osallistujat, työpajanaihe, tavoitteet, työpajan kulku ja kilpailija-analyysi. Toisessa vaiheessa tarkoitus oli käydä läpi lähtökohdat, jossa oli tarkoitus keskustella ja pohtia idean perustarpeita ja ongelmia. Kolmannessa vaiheessa tarkoitus oli keskustella ja pohtia kenelle palvelu tulisi soveltua ja millainen käyttötilanne on. Neljännessä vaiheessa keskusteltiin ja pohdittiin mitä tuote tarjoaa ja mikä on sen perus arvolupaukset. Lisäksi aiheeseen oli kerätty kilpailijoiden palveluista ominaisuuksia, joita oli tarkoitus analysoida ja pohtia yrityksen palveluideaan peilaten. Viidennessä vaiheessa oli tarkoitus pohtia miten palvelu tuotetaan ja myydään sekä millä tavalla se voisi olla innovatiivisesti esillä markkinoilla. Viimeisessä vaiheessa tarkoitus oli pohtia työntuloksia ja työpajan onnistumista.

3.4 Konseptityöpajan toteutus

Konseptointityöpaja aloitettiin Japan toimitiloissa asettelemalla työskentelytila sopivaksi niin, että kaikki näkevät tarvittavat dokumentit ja esitykset. Aluksi toivotettiin kaikki tervetulleeksi ja esiteltiin lyhyesti aihetta sekä miksi työpajassa oltiin. Yhden tuotekehityksessä olevan henkilön oli lähdettävä kiireellisempään työtehtävään, joten kehitystyö tehtiin kehitysjohtajan ja opinnäytetyöntekijän välillä.

Kilpailija-analyysin esittely tehtiin Powerpoint-esityksen kautta, johon olin ensimmäisenä listannut yhteneviä ominaisuuksia merkittävimpien palveluntarjoajien välillä. Toiseksi esiteltiin merkittävimpiä kilpailijoita ja niistä erityishuomioita. Kilpailija-analyysin esittely tehtiin lyhyesti, koska kilpailijoiden ominaisuuksia ja erityispiirteitä pohdittiin vielä myöhemmin. Seuraavaksi esiteltiin konseptointityöpajan suunnitelman sisältö, josta kerrottiin lyhyesti aiheiden sisällöt. Esityksien aikana tiedusteltiin kehitysjohtajan mielipiteitä ja havaintoja esityksien aiheisiin liittyen.

Lähtökohdissa tiedusteltiin ongelman lähtötilannetta ja minkälainen tarve alun perin oli esitetty. Todettiin tarpeen lähtökohdat ja niihin ei ollut lisäyksiä. Työpajan kannalta oli tärkeää käydä vielä kehitysprosessin tilanne läpi ja sitä kautta voitiin todeta, että ollaan yhtenäisesti ymmärretty työpajan lähtökohdat. Asiakkaan kuvauksessa saatiin hyvä kuva palvelun toiminta ympäristöstä ja asiakkaan erityistarpeista, johon palvelun on vastattava. Keskustelussa tuli ilmi useita palvelun käytettävyyteen liittyviä huomioita.

Konseptointiprosessin tärkeimmässä kohdassa, jossa kartoitettiin mitä palvelu tarjoaa, lähdettiin ensimmäisenä määrittelemään arvolupaukset palvelulle. Arvolupauksissa tuli paljon samankaltaisuuksia kilpailijoihin nähden, mutta löytyi myös muutama hyvin erilainen arvolupaus ja kilpailuetu, joita hyvin todennäköisesti käytetään lopullisessa palvelussa. Kilpailija-analyysistä oli listattu ominaisuuksia suunnitelmaan ja analysoimme kunkin ominaisuuden erikseen. Tarkoituksena oli löytää kilpailijoiden ominaisuuksista hyviä ja huonoja puolia sekä sovittaa niitä omaan palveluun. Pohdimme myös miten eri ominaisuuksia voitaisiin parantaa ja käyttää parannettuna omassa palvelussa. Ominaisuuksien analysoinnista ja pohdinnasta saatiin hyvä paketti ominaisuuksista, joita tulee olla konseptin jatkekehityksessä. Keskusteluissa pohdittiin paljon erilaisten ominaisuuksien ajankohtaisuutta ja osa ominaisuuksista päätyi listalle, joka antaa ehdotuksia palvelun tulevissa sukupolvissa tulevista ominaisuuksista.

Suunnitelman toiseksi viimeisessä vaiheessa pohdittiin miten palvelu tuotetaan ja myydään. Palvelun tuottamisesta ja myymisestä muodostui karkea kuva, joka on realistinen ja toteuttamiskelpoinen. Keskustelussa pohdittiin myös miten palvelu esiteltäisiin ja olisi helpoiten asiakkaan ymmärrettävissä. Keskustelu tuotti hyvän

tuloksen, sillä siinä saatiin aikaan merkittävä idea, joka voisi parantaa kilpailukykyä.

Viimeisenä työpajan vaiheena oli lopetus, jossa pohdittiin tuloksia ja työpajan onnistumista. Kehitysjohtaja totesi, että aiheet oli kattavasti käyty läpi ja tiedoista mitä tuotettiin saadaan konsepti aikaiseksi. Kehitysjohtaja totesi, että työpajanvetäjä oli hyvin perehtynyt aiheeseen ja työpaja sujui hyvin. Lopuksi vielä sovittiin, että opinnäytetyöntekijä koostaa kilpailija-analyysistä ja konseptointityöpajasta raportit, joilla saatetaan konsepti loppuun.

3.5 Konseptin viimeistely

Kilpailija-analyysistä ja konseptointityöpajasta koostettiin syvällisemmät raportit, jotka tulevat salaisiksi liitteiksi opinnäytetyön loppuun. Kilpailija-analyysi sisältää tietoa tutkittujen yritysten ominaisuuksista ja asemasta kilpailijoina. Konseptointityöpajaraportissa on yksityiskohtaisesti kerrottu ideoista ja pohdinnoista, joita käytiin läpi työpajan aikana.

4 POHDINTA JA YHTEENVETO

Aloitin opinnäytetyöprosessin syksyllä 2015. Aiheen valitsin oman mielenkiinnon mukaan ja sellainen löytyi Japolta. Tuotteistamista ei ollut kovin paljon oppinut käytännössä koulun aikana, joten aihe muodostui mielenkiintoiseksi ja antoisaksi. Tuotteistamistoimeksianto liittyi mielenkiintoiseen ja kasvavaan alaan, joka myös on hyvin ajankohtainen. Se teki opinnäytetyöstä hyödyllisen työn, joka auttaa molempia osapuolia viemään omia tavoitteita eteenpäin.

Varsinainen opinnäytetyöprosessi alkoi syksyllä palaverilla toimeksiantajan kanssa. Palaverissa päästiin hyvin yhteisymmärrykseen ja aloitin työn tekemisen teoriataustan kokoamisella. Teoriatausta oli lähes valmis alkukeväällä ja parin tarkentavan puhelun jälkeen aloitin kilpailija-analyysin tekemisen konseptin tueksi. Sovimme tekevämme työpajan, jossa käydään läpi kilpailijoita ja kootaan konsepti. Työpaja sovittiin loppukevääksi 2016. Työpaja pidettiin kehitysjohtajan kanssa Japan toimitiloissa. Työpajassa esittelin kilpailija-analyysin ja pohdimme yhdessä kehitysjohtajan kanssa uuden konseptin ominaisuuksia. Lopuksi koostin kilpailija-analyysistä sekä työpajasta raportit. Raportit julkaistaan ainoastaan salaisina liitteinä opinnäytetyön yhteydessä.

Työskentely sujui vaihtelevasti opinnäytetyön aikana, koska suunnitelmat prosessin aikataulusta venyivät ja myös suunnitelmien sisällöllinen toteutus osoittautui haasteelliseksi haastavan aiheen johdosta. Aihe kuitenkin oli hyvin mielenkiintoinen ja koko opinnäytetyöprosessi opetti todella paljon suunnitelmallisuuden tärkeydestä. Pääsin tutustumaan aivan uuteen alaan ja opin prosessin aikana hyvin paljon alan toiminnasta ja eri yrityksistä. Sain prosessin aikana merkittävästi lisättyä omaa ammattitaitoa, joka on hyödyksi tulevaisuudessa.

Japon konseptointitoimeksianto oli mielenkiintoinen ja haastava tehtävä. Haastavaksi toimeksiannon teki hyvin monimuotoinen ja monipuolinen ala, jolle konsepti suunniteltiin. Prosessissa tutkittujen toimijoiden määrä ja laajuus yllätti, joka vaati paljon aikaa niihin tutustumiseen.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin ja konseptista saatiin kuvaus aikaiseksi. Työ edistää yrityksen tuotekehitystä ja antaa tietoa päätöksenteolle uuden palvelun kehityksessä. Opinnäytetyö antaa ensimmäisiä askelia uudelle palvelulle sekä antaa tietoa vallitsevasta kilpailutilanteesta. Työ edistää uusien liiketoimintamahdollisuuksien syntymistä ja parantaa yrityksen kilpailukykyä.

LÄHTEET

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

Eskonen, H. 25.9.2015. ”Esineiden internet mullistaa maailman yhtä paljon kuin sähkön ja tietokoneiden tulo” – Ensin pitää ratkaista tyhjenevien akkujen ongelma. [Verkkolehtiartikkeli]. Yle. [Viitattu 8.2.2016]. Saatavana: http://yle.fi/uutiset/esineiden_internet_mullistaa_maailmaa_yhta_paljon_kuin_sahkon_ja_tietokoneiden_tulo__ensin_pitaa_ratkaista_tyhjenevien_akkujen_ongelma/8302027

Gummersson, E. 2004b. Suhdemarkkinointi 4 P:stä 30 R:ään. Helsinki. Talentum.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palvelulla. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Jaakkola, E., Orava, M. & Kortelainen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - opas yrityksille. [Verkkojulkaisu]. Tekes. [Viitattu 10.12.2015]. Saatavana: http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

Japo. 2015. Japolehti.

Japo. 2016. [Verkkosivu]. Näin helppoa se on. [Viitattu 15.3.2016]. Saatavana: <http://www.japo.fi/index.php>

Kolehmainen, A. 11.12.2014. Esineiden internet tulee kuin verkkokauppa – ”pakko olla mukana” [Verkkosivu]. Talentum. [Viitattu 13.2.2016]. Saatavana: <https://summa.talentum.fi/article/tv/uutiset/esineiden-internet-tulee-kuin-verkkokauppa-quot-pakko-olla-mukanaquot-/117381>

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – Tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Porvoo: WSOY.

Nevaranta, J. 2016. Tuote- ja palvelukehittämisen seminaari – SeAMK Yrityspäivä 10.2.2016. [Seminaari]. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu.

Nielsen, J. 2001. Tagline Blues: What's the Site About? [Verkkojulkaisu]. Nielsen Norman Group. [Viitattu 15.5.2016]. Saatavana: <https://www.nngroup.com/articles/tagline-blues-whats-the-site-about/>

Messman, V. & Willner, H. 2013. Sähköisten palvelujen kehittäminen – Toimintamalli ja käsikirja. [Verkkokirja]. VIDICO-hanke. [Viitattu 28.10.2015].

Saatavana: http://www.slideshare.net/VIDICOhanke/shkisten-palvelujen-kehittminen-toimintamalli-ja-ksikirja?next_slideshow=1

- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen – Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Parantainen, J. 2013. Tuotepäällikön pelastuspakkaus. Helsinki: Talentum.
- Simula H., Lehtimäki T., Salo J. & Malinen P. 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Helsinki: Kopio Niini Oy.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. 3. painos. Porvoo: WSOY.
- Tuominen, T. Järvi, K. Lehtonen, M. Valtanen, J & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. [Verkkokirja]. Helsinki. Aalto-yliopisto. [Viitattu 29.10.2015]. Saatavana: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1>
- Uitto, T. 6.10.2015. Tätä kaikkea on esineiden internet [Blogi-kirjoitus]. Teknologia teollisuus. [Viitattu 10.02.2016]. Saatavana: <http://teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/toimitusjohtajablogi/tata-kaikkea-esineiden-internet>

LIITTEET

Liite 1. Kilpailija-analyysi

Liite 2. Konseptointityöpaja