

Alexi Sarajärvi

ASiantuntijapalvelun tuotteistamisen hyödyt ja haasteet

ASiantuntijapalvelun tuotteistamisen hyödyt ja haasteet

Alexi Sarajärvi
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Markkinointi

Tekijä: Alekski Sarajärvi

Opinnäytetyön nimi: Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen hyödyt ja haasteet

Työn ohjaaja: Anna Alapeteri

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2016

Sivumäärä: 32+2

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Eltomer Oy, joka on isäni perustama yritys. Olen kiinnostunut yrittämisestä ja uuden kehittämisestä isäni esimerkin kautta. Hän on kokenut yrittäjä, joten sitä kautta löytyi myös paljon asioita mihin opinnäytetyössä voisi keskittyä.

Työn tavoitteena on löytää asiantuntijapalvelun tuotteistamisen hyödyt ja haasteet toimeksiantaja yritykselle. Lisäksi toiminnan nykytilan kartoittaminen ja analysointi on työn keskiössä. Tavoitteeseen pyritään pääsemään määrittämällä ja analysoimalla yrityksen toiminta tuotteistamisen näkökulmasta. Käytännönläheisyys on työn keskeinen teema, jotta lopputulos on hyödynnettävissä suoraan yrityksen toimintaan.

Tutkimuksen tietoperusta koostuu asiantuntijapalvelun ja asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta. Näiden lisäksi tietoperustassa on tarkasteltu asiantuntijapalvelun prosessivaiheita alusta loppuun. Tutkimusmenetelmänä on käytetty haastattelua. Haastattelu tehtiin toimeksiantajalle, joten sen tarkoituksena oli selvittää nykytila ja havaita ongelmakohtat.

Työn tuloksena toimeksiantajalle onnistuttiin esittämään asiantuntijapalvelun tuotteistamisen hyödyt ja haasteet perustellusti. Toinen työn tärkeä tulos oli nykytilan kartoittaminen ja sen kehityskohtien määrittäminen. Hyötyjen ja haasteiden havaitseminen vaati tuotteistamisprosessin läpi käymisen toimeksiantajan näkökulmasta. Tämän seurauksena työn lopputulos on sellaisenaan hyödynnettävissä yrityksen käyttöön. Opinnäytetyössä on pyritty antamaan vastauksia niihin asioihin, joissa puutteita löytyi. Opinnäytetyön avulla tuotteistamisprosessi voidaan käynnistää sekä antaa perusta jatkuvalla kehitykselle.

Tutkimuksen perusteella Eltomer Oy:n nykytila on kaukana tavoitetasosta. Toimintaa voidaan kehittää vielä todella paljon ja näin myös toiminnasta saada kannattavampaa. Oman toiminnan tuotteistaminen on tehtävä mahdollisimman pian, jotta yrityksen sisäisten tavoitteiden saavuttaminen on realistisesti mahdollista. Jatkoa ajatellen tuotteistamisprosessista saa paljon apua yrityksen asiantuntijapalvelun kehittämiseen.

Asiasanat: asiantuntijapalvelu, konsepti, tuotteistaminen, yrittäjyys

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business, marketing

Author: Aleksi Sarajärvi

Title of thesis: The benefits and challenges of expert service productization

Supervisor: Anna Alapeteri

Term and year when the thesis was submitted: spring 2016 Number of pages: 32+2

The assignment of this thesis was Eltomer Ltd, which is founded by my father. I am interested in entrepreneurship and new development merits of my father. He is an experienced entrepreneur, so it also helps me to found a lot of things to the thesis should focus on.

The aim is to identify the benefits and challenges of the client company expert service productization. In addition, the identification and analysis of the current state of company is important. The measures are made from the perspective of productization. Practical use is a main theme in the work, so that the end result can be utilized directly in the company's operations.

The research consists of a knowledge-based productization of expert service and expert service. In addition, the knowledge base is considered an expert service process stages from beginning to end. The research method has been used in the interview. The purpose of the interview was to find out current status and to detect problem areas.

Result of the work managed to present the benefits of expert services productization and challenges correctly. Another important result of the work was the identification of the current status and the determination of its development lines. Detection of the benefits and challenges of forced to go through the whole productization process. As a result, the outcome of the work is useful to the company. The thesis has wanted to give answers to those things for which problems found. It is possible to start productization with this thesis.

According to the research Eltomer Ltd's current state is far from the target level. The operations can be developed still very much and improve profitability. Productization of their own operations must be made as soon as possible. This is the way to achieve internal targets. In future productization process gives a lot of help in developing the company's expert service.

Keywords: expert service, concept, productization, entrepreneurship

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	ASiantuntijapalvelu	8
2.1	Asiantuntijapalvelun tarkoitus	8
2.2	Asiantuntijapalvelun roolit.....	9
3	ASiantuntijapalvelun tuotteistaminen.....	11
3.1	Tuotteistamisen tavoitteet ja asteet	12
3.2	Tuotteistetun asiantuntijapalvelun hinnoittelu	13
3.3	Tuote ja tuotetuki.....	16
3.4	Tuotteistamisen hyödyt.....	17
3.5	Tuotteistamisen haasteet ja riskit	20
4	TUOTTEISTAMISPROSESSIN VAIHEET	22
4.1	Valmistelutyöt.....	24
4.2	Tuotteiden muodostaminen.....	25
4.3	Markkinointi	26
4.4	Seuranta ja arviointi.....	27
5	MENETELMÄT	28
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	29
	LÄHTEET.....	32
	LIITTEET	33

1 JOHDANTO

Suomessa tarvitaan tällä hetkellä kipeästi lisää yrittäjyyttä sekä liiketoiminnan kehittämistä vastaamaan nykymaailman haasteisiin. Suomessa ja Euroopassa talouden näkymät ovat todella haasteellisia. Yrityksille on tullut eteen tilanne, jossa toimintaa täytyy kehittää tai muuten vaikeudet kertautuvat. Vaikeina talouden aikoina onkin ymmärrettävää pyrkiä kaikin keinoin tekemään kannattavaa liiketoimintaa. Tähän ratkaisua haetaan usein asiantuntijoilta.

Toimeksiantaja yritys on Eltomer Oy. Yrityksen toimenkuva on tuottaa konseptikonsultointia yritysasiakkaille. Eltomer Oy on perustettu vuonna 2014, mutta varsinainen liiketoiminta on vasta pikkuhiljaa lähtemässä käyntiin. Konseptikonsultointia tehdään tällä hetkellä vain muutamalle asiakkaalle, jotta oma liiketoimintakonsepti saadaan kehitettyä asiantuntijapalvelujen vaatimalle tasolle. Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla on todella tärkeää, koska tässäkin tapauksessa palvelun tuotteistaminen on iso osa palvelun kokonaisuutta.

Yritys pyörii tällä hetkellä ainoastaan yrittäjän voimalla. Yrittäjänä toimii Elias Sarajärvi. Elias on tehnyt pitkän yrittäjä uran ennen Eltomer Oy:n perustamista. Työura on alkanut erilaisilla myyntipainotteisilla työtehtävillä. Lapin Ruoka-Ykkönen Oy oli ensimmäinen yritys jossa Elias on toiminut yrittäjänä. Vuonna 1996 perustettiin M.E.S. Marketing Oy, jossa hän toimi yrittäjänä miltei 20 vuotta. Tämä yhtiö tunnetaan ScanBurger – pikaruokaketjuna suomessa. Elias on jäänyt muutama vuosi sitten pois ScanBurgerin toiminnasta, joten hän on parhaillaan käynnistämässä uutta yritystä. Uusi yritys on toimeksiantajana toimiva Eltomer Oy, jossa Elias toimii konseptikonsulttina.

Eltomer Oy on aloittava asiantuntijayritys, joten uusia ja kehitystä vaativia alueita on paljon. Tutkimusongelmana on asiantuntijapalvelun tuotteistamisen hyötyjen ja haasteiden tunnistaminen. Lisäksi tuotteistamisen ongelmakohtien määrittäminen ja niiden ratkaiseminen on osa tutkimusongelmaa. Keskeisiä tutkimuskysymyksiä olivat:

- Mitä hyötyjä ja haasteita asiakaspalvelun tuotteistamiseen liittyy?
- Mitä asiantuntijapalvelun tuotteistaminen sisältää?
- Mitkä ovat tuotteistamisprosessin vaiheet?

Tämän opinnäytetyön tietoperusta koostu asiantuntijapalvelusta, asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta sekä tuotteistamisen vaiheista. Työn keskeisin tavoite on analysoida yhtiötä tuotteistamisen näkökulmasta. Analyysien perusteella pyritään havaitsemaan ongelmakohtat, joihin pyritään löytämään hyviä ja käytännönläheisiä ratkaisuja. Tutkimuksessa on käytetty yrittäjähaastattelua apuna ongelmakohtien selvityksessä. Tavoitteisiin on mahdollista päästä yhteistyöllä yrittäjän kanssa. Työn lopullinen tavoite on avata yrittäjälle yrityksen tuotteistaminen ja sen hyödyt ja haasteet onnistuneesti.

2 ASIANTUNTIJAPALVELU

Asiantuntijapalvelu voidaan määritellä hyötyä tuottavaksi vaihdon välineeksi, joka on erikoisosaamiseen perustuva aineeton toiminto. Asiantuntijapalvelujen perusominaisuuksia on aineettomuus, toiminto- ja prosessiluonne sekä tuotannon, markkinoinnin ja kulutuksen oleellista samanaikaisuutta. Kuitenkin palvelusta tulee asiantuntijapalvelu vasta sitten kun siihen liittyy erityisosaamista. Erityisosaamista tarvitaan ennen kaikkea asiakkaan ongelmien ratkaisemiseen, joten se on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja henkistä prosessointia. Erityisosaamiseen vaaditaan pohjalle tietoa, taitoa, luovuutta ja riittävästi motivaatiota. Tieto on kuitenkin näistä komponenteista suurin osaamisen yksittäinen osa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Eltomer Oy:n yrittäjä mieltää itse asiantuntijapalvelun yrityksen ulkoisena kehittäjänä ja asiantuntijana, joka pyrkii tuottamaan yritykselle menestystä ja ratkaisemaan ongelmiaan. Toimeksiantajan asiantuntemus on pitkän kokemuksen tuomaa erityisosaamista, jota on alettu toteuttamaan konseptikonsultoinnin muodossa. Perusedellytykset ovat näin ollen kunnossa, jotta tuotetta voidaan kutsua asiantuntijapalveluksi.

2.1 Asiantuntijapalvelun tarkoitus

Asiantuntijat ovat tänä päivänä ja varmasti tulevaisuudessa se taho, jota yritykset käyttävät ratkomaan mitä monimutkaisimpia ongelmia (Sipilä 1992, 17). Asiantuntijapalveluita käytetään yleisimmin silloin, kun oma tietämys ei asian ratkaisemiseen riitä. Tämä myös aiheuttaa usein ristiriitoja asiantuntijan ja asiakkaan välillä, koska asiakas ajattelee asiaa usein lyhyen aikajänteen ratkaisuna. Asiantuntija hakee kuitenkin aina pitkän tähtäimen ratkaisua, jolloin on oletettavaa että asiakas voi olla osittain tai jopa kokonaan väärässä asian suhteen. Asiakkaalle onkin tarkoitus myydä hänen tarvitsemansa palvelu, eikä niinkään sitä mitä asiakas haluaa. Asiantuntijan on siis järkevää aloittaa asiakkaan kanssa yhteistyö analysoimalla nykytilanne, jotta voidaan määrittää toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi. (Sipilä 1992, 19.)

Konseptin muodostaminen vaatii kattavaa analyysiä yrityksestä ja sen toiminnasta. Usein tule tilanteita, ettei asiakas ole itse edes huomannut jonkin asian olevan pielessä. Asiantuntijapalveluja ostava asiakas on huomannut tarvitsevansa jotain kehittääkseen toimintaansa tai päästäkseen ongelmista eteenpäin. Konseptikonsultointi vaatii yleensä suuria muutoksia yrityksen toimintaan. Tuotteet, toimintamallit, henkilöstö ja johtaminen on laitettava yhtenäiseen konseptiin, joka herättää erimielisyyksiä asiakkaan ja asiantuntijan välillä. Tässä tapauksessa asiantuntijan kokemus konseptin luomisesta antaa mahdollisuuden esittää toimenpiteet asiakkaalle niin, että myös asiakas ymmärtää niiden tarkoituksen.

Toisen henkilön puolesta töitä tehtäessä asiantuntijalta vaaditaan yleensä kattavaa ammatillista koulutusta, laajaa kokemusta ja antaumuksellista paneutumista asiakkaan ongelmiin. Asiantuntijapalvelut ovat todella henkilösidonaisia palveluja, jolloin yksilöiden perityt ominaisuudet korostuvat. Esimerkiksi taiteen asiantuntijoilla on jokin luonnonlahjakkuus, jota he hyödyntävät asiantuntijatyössään. Taiteellisuuteen on helppo yhdistää myös luovuus, mitä myös jokainen asiantuntija joutuu käyttämään kaikessa tekemisessään. Kun työnkuvaan kuuluu luovuutta vaativia tehtäviä, on tärkeää että työaika ei ole sidottu virkamiesmäiseen muottiin. Luova työ vaatii miltei aina inspiraatiota, kypsyttelyä, paneutumista ja sopivaa vireystilaa työn tekemiseen. (Sipilä 1992, 20.)

Eltomer Oy:n toiminta on henkilöitynyt todella voimakkaasti yrittäjään, koska hän on kaiken toiminnan sydän ja ainut asiantuntija yhtiössä. Yrittäjän heikko kohta voi löytyä koulutuksen alueelta, mutta kokemuksella ja lahjakkuudella pystytään paikkaamaan tarvittavat aukot. Konseptointi on luovuutta vaativaa työtä, joten siihen yrittäjän ominaisuudet ovat kuin tehty. Työaikaa ei ole määritelty, koska työskentely tapahtuu eri paikoissa sekä mihin vuorokauden aikaan vain. Yrittäjän tulisi kuitenkin hyödyntää paremmin inspiraatiot ja toimia silloin kun työskentely tuntuu luontevimmalta. Kun inspiraatiota ei ole on osattava keskittyä muihin asioihin, jottei työskentelystä katoa mielenkiinto.

2.2 Asiantuntijapalvelun roolit

Asiantuntijapalvelun loppuun vieminen ei aina ole kiinni pelkästään asiantuntijasta, vaan myös asiakas on saatava tekemään oman osansa työstä. Asiakkaalle tulee saada selväksi, että projekti

edellyttää asiakkaalta tiedon jakoa, innostamista, osallistumista ja myös auttamista asiakkaan omalla vahvuusalueella. Asiakkaan rooli on työn tilaajan lisäksi olla yksi projektin työntekijöistä. Tekemättömänä istuva ja valmista työtä odottava asiakas, voi olla asiantuntijalle niin suuri työmotivaation ja energian kadottaja, että lopputuloksesta ei tule suunnitellun mukainen. Asiantuntijan toimenkuvaan kuuluukin usein vaativa ja tärkeä taito ohjata asiakkaita. (Sipilä 1992, 27.)

Eltomer Oy:n palvelun tuotannossa asiakkaan ja asiantuntijan välinen yhteistyö on toiminut tähän mennessä kohtuullisen hyvin. Tähän vaikuttaa yrittäjän kyky ohjata asiakasta mukaan toimenpiteisiin. Jonkin verran asiakkailta kuitenkin tulee vaikeita toimeksiantoja, koska asiakas pyytää saada tietyn työ mahdollisimman pian valmiiksi. Näissä tapauksissa yhteistyö on jäänyt todella vähälle, jolloin työstä ei ole jäänyt asiantuntijalle hyvä fiilis. Roolit yhteistyön osalta on hyvä sopia ennakoon, jolloin asiakas ymmärtää yhteistyön tärkeyden.

Rooleja asiakaspalveluissa on myös itse asiantuntijalla. Asiantuntijan on pystyttävä ottamaan miltei kaikki mahdolliset roolit tutkijasta myyjään sekä kaikkea siltä väliltä. Rooleja on joskus enemmän ja joskus vähemmän, riippuen toimeksiannosta ja asiantuntijasta. Asiakkaan ohjaaminen on kuitenkin yksi asiantuntijan tärkeimmistä rooleista, kuten jo aiemmin on mainittu. Asiakaspalvelutilanteessa onnistuminen on paljolti kiinni myös asiakkaan toiminnasta. Onnistunut asiakkaan ohjaaminen takaa koko asiakaspalvelutilanteen onnistumisen. (Sipilä 1992, 216.)

Eltomer Oy:n yrittäjä on yrityksen ainoa asiantuntija, joten roolien määrä on todella laaja. Aiempi työkokemus antaa paljon apua asiantuntijalle eri rooleissa toimiessa. Yrittäjänä noin 26 vuotta toiminut asiantuntija on joutunut ja saanut toimia useissa erilaisissa rooleissa, joita voi toteuttaa käytännössä. Yrittäjälle kuitenkin haasteellisin rooli on toimia niin sanottuna käytännön toteuttajana, koska luovan asiantuntija työnkuva on suurelta osin ideoiden kehittämistä ja kokonaisuuksien rakentamista. Tähän jokapäiväiseen haasteeseen on mahdollisuuksien mukaan järkevää ottaa toinenkin työntekijä, joka voi auttaa kaikessa perusasioissa ja ottaa vastuuta tietyissä asiantuntijan rooleissa.

3 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen tarkoittaa asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista. Asiantuntijapalvelun tarkoitus on maksimoida asiakashyöty ja saavuttaa tulostavoitteet. Tuotteistetusta palvelutuotteesta voidaan puhua silloin, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan tarvittaessa myydä eteenpäin. (Sipilä 1995, 12.)

Eltomer Oy:n yrittäjä määrittelee tuotteistamisen idean tai palvelun kehittämistä toimivaksi ja myytäväksi tuotteeksi. Pääajatuksena tuotteistaminen on näin, mutta tuotteistamisen kokonaisuus sisältää paljon eri toimenpiteitä. Tuotteistamisen eri osa-alueet on havaittava ja ymmärrettävä niiden merkitys. Konseptikonsultointia tuotteistaessa on ensisijaisen tärkeää keskittyä kokonaisuuteen, koska itse palvelutuote on toimintakokonaisuuden eli konseptin kehittämistä.

Tuotteistaminen voidaan erotella kahteen erilliseen tasoon. Tasot ovat sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen. Ulkoinen tuotteistaminen tarkoittaa asiakkaalle näkyvien elementtien kuvaamista ja tiivistämistä. Tärkeistä palvelun elementeistä pyritään muodostamaan yhteinen näkemys asiakkaan kanssa. Palvelukuvaukset ja myyntimateriaalit ovat tyypillisiä ulkoisen tuotteistuksen tuotoksia. Sisäinen tuotteistaminen puolestaan on organisaation sisäisen palvelutuotannon kuvaamista ja yhtenäistämistä. Sisäisen tuotteistamisen perustehtäviin kuuluu palveluprosessien, toimintatapojen ja vastuiden kuvaaminen ja määrittäminen. Vaikka sisäisen tuotteistamisen toimenpiteet eivät suoranaisesti kohdistu asiakkaisiin, on kuitenkin pidettävä mielessä miten palveluprosessi näyttäytyy asiakkaalle sekä mitkä ovat asiakkaan prosessit. (palvelujen tuotteistamisen käsikirja viitattu 17.4.2016.)

Eltomer Oy:n tuotteistamien on alkutekijöissä niin ulkoisen kuin sisäisenkin tuotteistamisen osalta. Omasta palvelusta on tehty jonkinlainen esite, mutta loppuun hiottua palvelukuvausta tai myyntimateriaalia ei vielä ole. Asiakkaille näkyvää osaa on selkeytettävä, koska palvelutuote on monimutkainen. Yksinkertaistetulla palveluesittelyllä voidaan helposti näyttää asiakkaalle palvelun pääpiirteet ja antaa hyvä syy tehdä ostopäätös. Myyntimateriaalia itsessään ei tällä hetkellä kunnolla ole, joten sen työstämiseen tulee palveluesittelyn ohessa kiinnittää huomiota. Myyntimateriaalista on mahdollista tehdä asiakkaalle selkeää, kun palveluesittely on kunnossa.

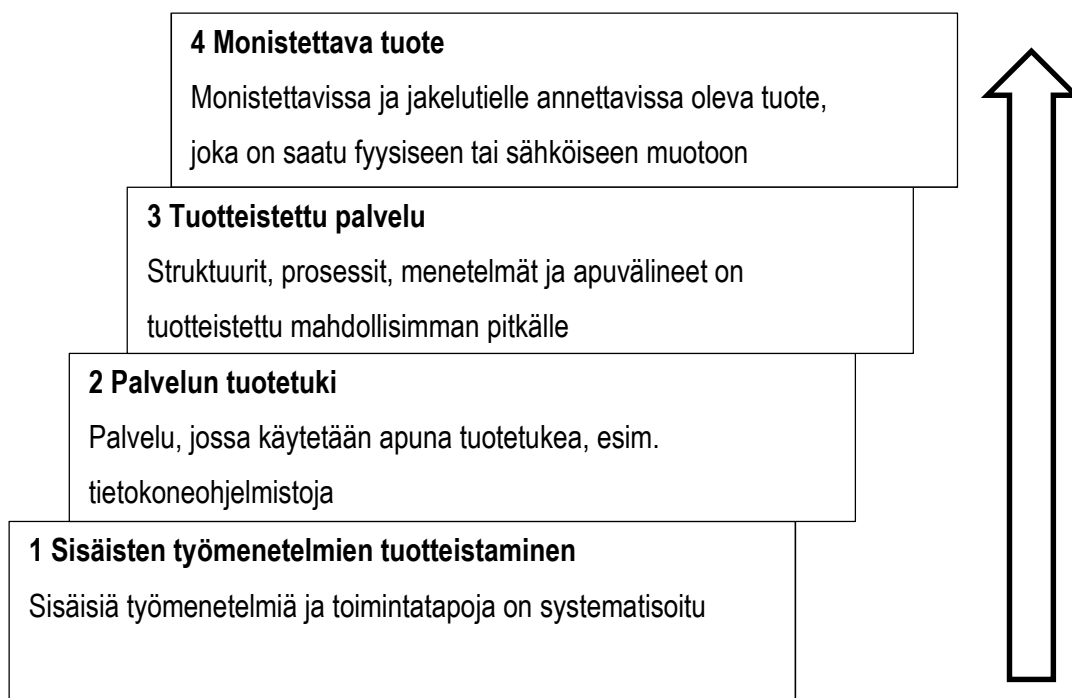
Eltomer Oy:n sisäinen tuotteistaminen on myös tekemättä kunnolla. Konseptointikonsultointia tarjoavan yrityksen on sisäisen tuotteistamisen perustehtävät määritettävä ja kuvattava hyvin. Erityisesti toimintatavat ja palveluprosessin perinpohjainen määrittäminen on ehdoton tekijä siihen, että sisäinen tuotteistaminen onnistuu tässä tapauksessa. Kun sisäinen toiminta on hyvällä tasolla, näkyy se myös asiakkaille toiminnan varmuutena ja asiantuntevuutena.

3.1 Tuotteistamisen tavoitteet ja asteet

Tuotteistus voidaan mieltää ajattelutavaksi ja tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutukseksi. Keskeinen tavoite on parantaa oman työnsä asiakashyötyjä ja vaikuttavuutta. Tuotteistamisen avulla hyvät asiantuntijat voivat antaa yhteiskunnalle ja inhimilliselle elämälle paljon enemmän hyötyä. (Sipilä 1995, 12.) Loppujen lopuksi tuotteistamisella lopputuloksessa tähdätään siihen, että osaaminen ja asiantuntemus jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi (Parantainen 2007, 11).

Eltomer Oy:n päätavoitteita on rakentaa omistajasta riippumaton ja myyntikuntoinen palvelutuote. Tällä hetkellä toiminta on täysin riippuvainen yrittäjän panoksesta, joten ensimmäinen tavoite on pyrkiä siihen, että palvelun toteuttamiseen ei aina tarvita itse yrittäjää. Tässä yrityksessä olisi tärkeää keskittyä myös tarkastelemaan asiakashyötyjä ja selvittämään tavoitteet niiden osalta. Asiakashyötyjen tarkastelu tulee myöhemmässä vaiheessa käsittelyyn. Viimeinen tavoite tässäkin yhtiössä on tehdä myyntikelpoinen palvelutuote, joten tuotteistamisprosessissa tämä tulee pitää päätavoitteena.

Tuotteistamisen asteet voidaan jakaa tasoihin, joiden avulla saada tietoa siitä millä asteella tuotteistaminen kulloinkin on. Tällä ajattelulla voidaan helposti nähdä asiantuntijapalvelutuotteen tuotteistus aste. Sipilä (1995, 13) on kuvannut nämä tuotteistamisen vaiheet neljään eri asteeseen, joilla voidaan havainnollistaa sitä, kuinka pitkälle tuotteistus on viety.



Kuvio 1. Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1995, 13).

Eltomer Oy:ssä ei tuotteistamista ole paljoakaan mietitty aiemmin, joten tuotteistaminen on aivan alkutekijöissä. Käytännössä tuotteistaminen on vielä nolla asteella, sillä sisäiset työmenetelmätkin hakevat muotoaan ja vaativat kehittämistä. Tuotteistamisen asteiden avulla voidaan jaksottaa tuotteistamisen kulkua kohti päätavoitetta eli monistettavaa tuotetta, joka on mahdollista myydä eteenpäin. Yllä olevan taulukon mukaan on mahdollista seurata tuotteistamisen astetta eli missä vaiheessa ollaan kulloinkin menossa. Eltomer Oy:ssä on tavallaan kaikista näistä asteista jotain tehty, mutta kokonaisuudet puuttuvat kaikista osista. Jatkossa on panostettava aina yhteen kokonaisuuteen kerrallaan ja sitä kautta edetä kohti tavoitetta.

3.2 Tuotteistetun asiantuntijapalvelun hinnoittelu

Tuotteistaessa palvelua on mietittävä hinnoitteluperusteet palvelulle suotuisimmiksi. Yleinen asiantuntijapalvelujen hinnoittelu tapahtuu aikaveloituserusteisesti. Tämä tapa on tie keskinkertaiseen menestymiseen, mutta erinomaisia tuloksia voidaan saavuttaa, kun aikaveloitus onnistutaan jättämään pois. Aikaveloituksen rooli olisi ainoastaan hyvä olla käytössä ennakoimattomien lisätöiden veloituksessa. Tuotteistamisen yksi tärkeä tehtävä on auttaa pääsemään irti aikaveloituksesta. (Sipilä 1995, 82.)

Toimeksiantaja yrityksessä hinnoittelu on tuottanut haasteita, koska sopivaa toimintamallia hinnoitteluun ei ole löytynyt vielä. Hinnoittelu tapahtuu tällä hetkellä päiväveloituksena ja pienimuotoisesti pakettihinnoitteluna. Kuten edellä on mainittu, täytyy aikaveloituksesta pyrkiä eroon, jotta työn tuottavuus saadaan halutulle tasolle.

Hinnoitteluperusteet on Sipilä (1992, 142–142) luetellut kattavasti. Taulukosta löytyy seikat, jotka vaikuttavat asiantuntijapalvelun hintaan

Hinnoitteluperusteet
• Suoritettavan työn hyöty tai arvo asiakkaalle
• Toimeksiannon ja asiakassuhteen suuruus
• Tilaavan yrityksen suuruus ja taloudellinen asema
• Toimeksiannon monimutkaisuus
• Osaamisen harvinaisuus
• Palvelujen tuottamisen työ-, laite-, tila-, materiaali-, riski- ja kehityskustannukset
• Asiantuntijan tai ammattilaisen kuuluisuus
• Palvelujen tuottamisen kiireellisyys, työn suorittamisajankohta, sesonki
• Kapasiteetin vaihtoehtoiskäytöstä saatava hinta
• Muiden toimeksiantojen vaihe
• Toimeksiannon ja/tai asiakkaan sopivuus asiantuntijayrityksen strategiaan
• Asiakasyrityksen imago, mahdollisten jatkoprojektien kiinnostavuus
• Asiakkaan käyttäytyminen, omatoimisuus, tietämystaso
• palveluntuottajan oma oppimismahdollisuus, työn kiinnostavuus
• Kilpailutilanne alalla, kilpailijoiden hinnoittelutavat
• Alalla vallitseva kulttuuri ja toimintatavat
• Toimialaliittojen suositukset
• Asiantuntijayrityksen sisäiset laskentajärjestelmät
• Asiantuntijan mieliala

Kuvio 2. Tuotteistamisen hinnoitteluperusteet (Sipilä 1992, 142–143).

Eltomer Oy:n hinnoitteluperusteet ovat vielä hukassa, joten niiden löytäminen on ensimmäinen tehtävä hinnoittelua miettiessä. Yrityksen kannalta on löydettävä ne tekijät, joiden mukaan hinnoittelu voidaan tehdä helpoiten ja totuuden mukaisimmin. Perusteista esiin tämän palvelutuotteen hinnoittelun kannalta nousee työn asiakashyöty, asiakkuuden suuruus, kehittymismahdollisuudet, jatkoprojektien kiinnostavuus ja asiantuntijan mieliala. Kehitysvaiheessa oleva palvelutuote on hinnoiteltava niin, että sen avulla voidaan saada kehitettyä tuotetta ja saada lisätöitä samoille asiakkaille. Kun saadaan useita tehtäviä samaan yhtiöön, voidaan helpommin hahmottaa jatkossa suurempien kokonaisuuksien kustannukset ja hinnat. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaiksi olisi hyvä saada suuria yrityksiä, joiden toimeksiannot ovat laajempia. Kehittämisen ohessa on mietittävä asiakashyöty palvelutuotteesta, sillä sen parantuessa myös hintaa voidaan nostaa. Mieliala on myös asiantuntijan yksi työtekoon ja näin hinnoitteluun vaikuttava tekijä. Hyvän fiiliksen tuottava toimeksianto on myös usein tehokkaammin toteutettu ja näin myös hintaa voi tarkastella sen mukaan.

Kiinteä projekti- ja toimenpidehinnoittelu on suunta johon ollaan asiantuntijapalvelujen hinnoittelussa menossa. Kiinteä hinnoittelu on toimiva kokeneilla ja tehokkailla asiantuntijoilla, koska työvaiheet osataan ennakoida etukäteen. Työskentely kiinteillä hinnoilla auttaa keskittymään olennaiseen eli itse projektiin. Kun projekti on kiinteästi hinnoiteltu, ei veloituksista tarvitse projektin aikana miettiä. Lisäksi projektin lopussa oma tehokkuus palkitaan tuottavuuden muodossa. Myös lopputulokseen kiinnitetään enemmän huomiota, kun työ tehdään tiettyä päämäärää kohti kiinteästi hinnoitellun projektin muodossa. Projektihinnoittelu pakottaa asiakasta tarkastelemaan tuotetta kokonaisuutena ja sen sisältäviä asioita. (Sipilä 1992, 153.)

Eltomer Oy:n kannalta järkevin vaihtoehto on siirtyä aikaveloituksesta kiinteään hinnoitteluun, koska palvelutuote on suurempi kokonaisuus eli konsepti. Hinnoittelu tehdään kokonaisuudelle, joten sisäisiä toimintamalleja kehittämällä työn tuottavuus saadaan nousemaan paljon aikaveloitusta paremmaksi ja asiakashyötyä suuremmaksi. Tehokkuus ja kokemus menevät osittain hukkaan jos kiinteää hinnoittelua ei käytetä. Palvelutuotteen sisältöä tulee korostaa kokonaisuutena hintaneuvotteluissa asiakkaan kanssa. Näin voidaan asiakkaalle ilmaista hänen saama hyöty paremmin ja selkeämmin.

Todella monessa tapauksessa asiantuntijoilla on kädet täynnä vakioasiakkaiden pyytämiä pieniä töitä, joista on hyvin vaikeaa saada kannattavaa. Palvelun tuotteistaminen antaa mahdollisuuden rakentaa pienpaketteja tai minimiveloitusmalleja, joiden avulla nämä irralliset työtehtävät saadaan

paketoitua yhtenäiseksi paketiksi ja ennen kaikkea kannattavaksi toiminnaksi. Pienpaketteihin voi sisällyttää asiakkaan tarpeiden mukaisia tehtäviä. Minimiveloitukseen kannattaa pyrkiä silloin jos työtehtävät ovat yksittäisiä tehtäviä. Minimiveloituksena kannattaa asiantuntijapalveluissa käyttää puolenpäivän tai päivän veloitusta. Näin varmistetaan että asiantuntija saa varmasti nämä pienet työtehtävät kannattavaksi. (Sipilä 1995, 84.)

Eltomer Oy:n yksi selkeä ongelma hinnoittelussa on pienien töiden hinnoittelu. Näitä pieniä töitä ei ole oikein tähän mennessä voitu veloittaa niin, että niiden tekeminen olisi taloudellisesti kannattavaa. Muutamat vakioasiakkaat ovat näitä pieniä toimeksiantoja teettäneet jonkin verran, joten tästä on selkeä kokemus yrityksessä. Pienet vakioasiakkaiden pyytämät työt olisi paketoitava pienpaketeiksi, joille voidaan sopia jokin tietty kuukausi tai vuosihinta. Pienpaketti sisältään tietyn verran pieniä toimenpiteitä, joita asiakas voi pyytää asiantuntijalta. Vaihtoehtoisesti pienpaketti voidaan hinnoitella niin, että asiakas voi teettää pieniä töitä kulloisenkin tarpeen mukaan ilman, että esimerkiksi kuukaudessa on maksimi määrää pienille töille. Minimiveloitus on myös otettava käyttöön pienien töiden hinnoitteluun, eli ne hinnoitellaan puolipäivä- tai päiväveloituksella. Pienet työt täytyy hinnoitella niin, että niiden aiheuttama vaiva tulee varmasti katettua, koska niiden kokonaistuotto on kuitenkin suhteellisen pientä.

3.3 Tuote ja tuotetuki

Mikä on tuote mitä asiantuntija myy? Tähän kysymykseen on onnistuttava vastaamaan tuoteryhmien ja tuotteiden osalta. On ensiarvoisen tärkeä tunnistaa itse mitä myy asiakkailleen, jotta voi kertoa toiminnastaan onnistuneesti. Vaikka toimeksiannot ovat ainukertaisia ja jokainen asiakas vaatii oman erityispanostuksen, ei asiantuntija voi olla miettimättä tuotteen sisältöä. Tuotestrategian selkiyttäminen ja tuoteluettelon laatiminen on työtä, joka tehdään esisijaisesti itse asiantuntijaa varten. Toissijaisena on asiakas, koska ilman asiantuntijan omaa käsitystä tuotteesta on miltei mahdotonta mitään myydä sitä eteenpäin. (Sipilä 1995, 50.)

Eltomer Oy tarjoaa asiakkailleen konseptikonsultointia. Tuote on olemassa, mutta tuotteen sisältöä tai tuoteluetteloa ei ole vielä tehty. Konseptikonsultointi käsittää laajalla skaalalla lähes kaikki toimenpiteet kokonaisvaltaisesta konseptista yksittäiseen mainokseen. Tuote pitäisi avata ja määrittää tuoteluettelo. Tuoteluetteloon tulisi pakettituotteita, kuten esimerkiksi konseptin

suunnittelu. Pienemmille toimenpiteille tulee perustaa omat tuotteet, joten esimerkiksi uuden visuaalisen ilmeen suunnittelulle tuote voisi olla visuaalinen suunnittelu. Tuoteluettelo tulisi olla sellainen, että asiakas tai asiantuntija löytää siitä itselleen sopivan vaihtoehdon työn toteuttamiseen. Täytyy pitää mielessä, että tuoteluettelo on ensisijaisesti asiantuntijaa varten, jotta osaa tarjota asiakkaalle oikeaa tuotetta.

Toisin kuin yleensä, asiantuntijapalvelutuote on ikään kuin perusmalli mitä kukaan ei halua tai voi ostaa. Tuote sisältää rungon, jota hyvä asiantuntija versioi asiakkaan kulloinkin tarvitsemaan suuntaan. Näin onnistutaan asiakas hyödyksi tarjoamaan räätälöity versio edullisemmin ja nopeammin. (Sipilä 1995, 46.)

Toimeksiantajan täytyy ensin tehdä tuotteesta perusmallit, joiden pohjalle aletaan toteuttaa räätälöityjä lopputuotteita. Tämä on tärkeää siksi, ettei jokaista toimeksiantoa tarvitse rakentaa aina alusta loppuun uudestaan. Uuden luominen on aina aikaa vievää, joten hyvän perusrungon avulla kustannus- ja työtehokkuus paranee. Lopputuote on asiakkaan näköinen, vaikka perusrunko on sama, kuin muissakin toimeksiannoissa.

Toimiva palvelutuote sisältää myös hyvän tuotetuen. Tuotetuki varmistaa laadun ylläpitämisen tuotannossa, sillä asiantuntijoiden välillä on eroja. Nuori asiantuntija tarvitsee usein oman tietämyksen rinnalle tukituotteita, joiden avulla hän kykenee pääsemään yhtä laadukkaaseen lopputulokseen kuin kokeneemmat asiantuntijat. (Sipilä 1992, 55.)

Eltomer oy:llä ei ole vielä varsinaista tuotetukea käsikirjojen tai muussa vastaavassa muodossa. Tuotetuki koetaan tärkeäksi tekijäksi tuotteen eteenpäin viemisessä. Tulevaisuudessa perusajatus ja toimintamalli on saatava kirjalliseen muotoon, jonka avulla toimintaa pystyy tekemään useampi henkilö. Yrityksessä on käytössä kuitenkin johtamisen työkalu, Trello. Trellon avulla voidaan tehdä seurantaa, jakaa tehtäviä, kommentoida ja yhdistää kokonaisuuksia. Näin palvelutuotteen toteutusta pyritään hallinnoimaan.

3.4 Tuotteistamisen hyödyt

Asiantuntijapalveluissa tulee vastaan yksilöllisiä ja ainutlaatuisia tilanteita, joita ratkotaan hyvin asiakaslähtöisesti. Hyvällä tuotteistamisella saadaan myös ainutlaatuinen räätälöinti

kannattavaksi. Räättälöintiä on mahdollista tehdä edullisemmin ja tehokkaammin palvelun laadusta ja asiakaslähtöisyydestä tinkimättä, kun prosessit, menetelmät, apuvälineet, työmenetelmät ja toimintatavat ovat toimivia. Tuotteistamisen yksi suuri hyöty on kiireen ja stressin vähentäminen. Toimiva tuotteistustuki auttaa ajanhallinnassa, joten työaika voidaan käyttää tehokkaammin hyväksi ja kohdistaa toiminnan kehittämiseksi eteenpäin. (Sipilä 1995, 16–17.)

Eltomer Oy tarvitsee selkeästi kokonaisvaltaisesti tuotteistamisen eri osa-alueita, jotta sen hyödyt saadaan realisoitua käytäntöön. Erityisesti tuotteistamisen avulla kiireen ja stressin vähentäminen ovat keskeisiä tekijöitä, miksi tuotteistaminen kannattaa tehdä huolella. Pienen yhtiön resurssit ovat todella rajalliset, joten niiden käyttäminen oikein on elintärkeää menestyksen kannalta.

Tehokkuuteen tuotteistaminen tuo lisäpontta monella eri tavalla. Kehitystyön tehokkuutta parannetaan selkeillä tavoitteilla ja pakottavalla tarpeella systematisoida ja analysoida toimintaprosesseja. Näiden seurauksena työvaiheet selkiintyvät ja tarkoituksenmukaistuvat. Henkilöstön tehokkuus saadaan myös tuotteistamisen vaikutuksesta nostettua korkeammaksi ja näin ollen henkilöstöresurssit tulevat paremmin käyttöön. (Sipilä 1995, 18.)

Tehokkuus on avain hyvään tulokseen, joten sen eteen tulee tehdä pohjatyö kunnolla. Toiminta tulee käydä läpi työvaihe kerrallaan ja sitä kautta analysoida eri osien toimintaa. Kokonaistehokkuus koostuu kaikista pienistä osista. Toiminnot tulee systematisoida ja selkeyttää niin, ettei eri toimenpiteiden tarkoitusta tarvitse aina selventää. Kuten aiemmin jo tuli ilmi on tehokkuus henkilöstön kannalta tärkeää, koska pienellä henkilöstöllä ei ole varaa olla tehoton.

Laadun parantaminen tapahtuu käsi kädessä tuottavuuden ja tehokkuuden kanssa. Toiminnan systematisointi, toiminnan suunnittelun parantaminen, kiireen vähentäminen, tavoitteiden ja laatukriteerien täsmentäminen, koulutuksen tehostaminen, laadunarvioinnin ammattimaistaminen ja asiakkaiden odotusten selkeytyminen ovat laadun perustana. Kun toiminta on kehittynyt niin, ettei räättälöinti tarkoita asioiden tekemistä yhä uudelleen ja uudelleen, voidaan tehokkaasta ja laadukkaasta palveluyrityksestä. (Sipilä 1995, 19.)

Eltomer Oy:n tavoite on tarjota aina laadukasta palvelua asiakkailleen, joten aiemmat toimenpiteet ja niiden hyödyt tuovat laatuun parannusta. Tuotteistamisen yksi tärkeä hyöty on se,

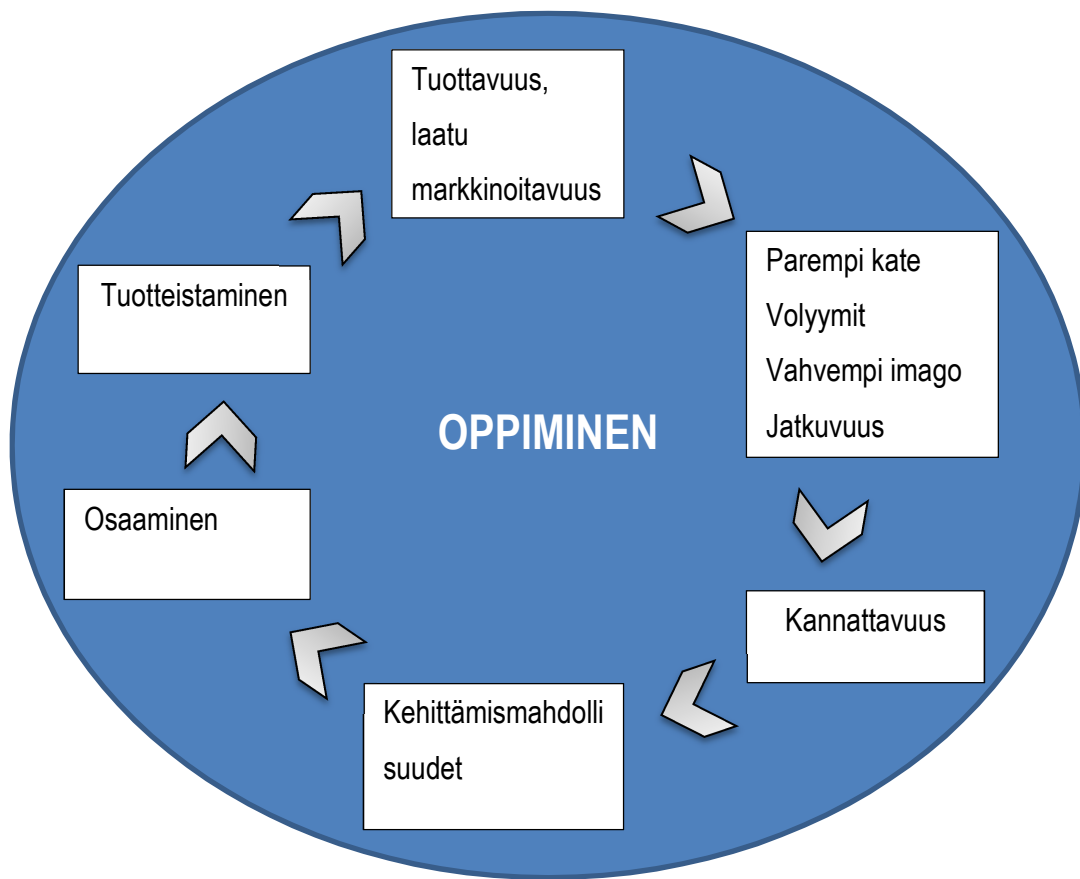
että palvelutuotteen laatu voidaan nostaa aina korkeammalle ja korkeammalle tasolle. Laatu vaatii muidenkin osa-alueiden saumatonta toimintaa.

Tuotteistamisen lomassa tulee palvelun hinnoittelu myös ajankohtaiseksi. Tuotteistetun palvelun hinnoittelussa on mahdollista käyttää kiintohinnoittelua, koska tuotteistus helpottaa hinnan määrittämistä ja myös vähentää kiintohinnoittelun riskejä. Monilla hyvillä asiantuntijayrityksillä on suuri tarve jättää kustannusperusteiset aikaveloitukset taakseen ja siirtyä markkinapohjaiseen projektihinnoitteluun. Projektihinnoittelu antaa mahdollisuuden parantaa työn tuottoa, sillä veloitus on sama vaikka projektin toteutukseen ei menisi niin paljon aikaa kuin siihen on budjetoitu. Asiakkaalle kiintohinnoittelu on selkeä viesti luotettavasta ja asiantuntevasta palvelun tarjoajasta, jolloin myös asiakas on mitä todennäköisimmin valmis maksamaan hieman enemmän palvelusta.

Kiintohinnoittelu mahdollistaa yhä jatkuvan katteen parantamisen, sillä aina paremmin ja paremmin tuotteistettu palvelu on tuotantokustannuksiltaan alhaisempi sekä jatkuva toiminnan kehittäminen viilaa ajan kanssa pieniä yksityiskohtia entistä parempaan muottiin. Tämä tarkoittaa sitä, että katetta voidaan saada kahdesta suunnasta. Samalla kun kulut laskevat on hyvällä ja kehittyvällä asiantuntijapalveluyrityksellä mahdollista myös nostaa projektien hintaa hieman ylöspäin. (Sipilä 1995, 20–21.)

Eltomer Oy:n tuotteistamisen avulla saavuttamista hyödyistä hinnoittelu mahdollisuudet ovat tärkeimpiä asioita. Konseptikonsultoinnin hinnoittelu on tähän asti ollut summittaista sekä aikaperusteista. Tavoitteena on kehittyä tuottavaksi yhtiöksi, joten kiinteällä projektihinnoittelulla tähän voidaan mahdollisesti päästä. Tuotekokonaisuudet voidaan tuotteistamisen seurauksena hinnoitella niin, että osataan arvioida ennalta tarvittavat resurssit ja kulut. Kun kulurakenne on selvillä, voidaan tuote hinnoitella kiinteästi toimenpiteiden mukaan.

Asiantuntijayrityksen toiminta perustuu oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen entistä asiantuntevampaan suuntaan, jolloin tuotteistaminen voi olla ratkaiseva tekijä yrityksen pääsemisessä onnistumisen kehään. Sipilä (1995, 22) on kuvannut tätä onnistumisen ja oppimisen kehään varsin toimivalla kuvaajalla.



Kuvio 3. Tuotteistus voi aloittaa hyvän kehän (Sipilä 1995, 22).

Asiantuntijayrityksessä tulee ymmärtää jatkuvan oppimisen tärkeys. Eltomer Oy täytyy saada tälle oppimisen kehälle, mutta se vaatii kokonaisvaltaisen palvelun tuotteistamisen. Kehittyminen yhdellä osa-alueella auttaa oppimaan aina jotain uutta ja kehittämään samalla seuraavaa aluetta. Tuotteistamisella aloitetaan oppiminen, joka antaa moninkertaisen hyödyn ajan saatossa. Prosessi lähtee etenemään niin, että oppimisesta ja kehitymisestä tulee jatkuvaa.

3.5 Tuotteistamisen haasteet ja riskit

Asiakasnäkökulma on tärkeä osa tuotteistamisen lopputulosta. Mikäli asiakkaan tai henkilöstön osallistuminen prosessiin jää pois, on suuri uhka sille, ettei lopputulos olekaan enää asiakkaan tarpeiden mukainen. Tuotteistajan on saatava prosessiin koko organisaatio mukaan. Tuotteistaessa palvelua on asiantuntijoille usein hankalaa jakaa tarpeeksi tietoa omasta

toiminnasta. Mikäli tuotteistaminen koetaan näin ollen usein uhaksi, silloin asiantuntija pitää kiinni omista niin sanotuista hiljaisista tiedoista ja omasta tietämyksestään asiantuntijana.

Yksi haastava asia on henkilöstön motivaation ylläpitäminen tuotteistamisen jälkeenkin. Asiantuntijapalvelujen toimintatapojen ja prosessien liian tiukka määrittely poistaa asiantuntijalta soveltamisen ja toiminnan vapauden. Tämä tappaa helposti asiantuntijan motivaation, jolloin riskinä on koko palvelun epäonnistuminen.

Yksi suurimpia haasteita on ylituotteistaminen eli tuotteesta tulee niin jäykkä, ettei asiakaslähtöisyys enää toteudu. Tuotteistamisprosessissa pyritään vakioimaan palvelua niin, ettei kaikkea tarvitse räätälöidä aina asiakaskohtaisesti. Tasapaino vakioinnin ja räätälöinnin välillä on oleellinen tekijä tuotteistamisen onnistumiseen. Liiallinen vakioiminen aiheuttaa edellä mainitun jäykkyyden sekä epäasiakaslähtöisyyden. Nämä ovat myös suoraan verrannollisia siihen, että innovointi hankaloituu. Innovaatio kykyä on tärkeää saada pidettyä palvelutuotannossa, jotta ideoita saadaan palvelun kehittämiseen. (palvelujen tuotteistamisen käsikirja viitattu 17.4.2016.)

Eltomer oy:n yksi alkuperäisistä asiakaslupauksista on se, ettei työstä tarvitse maksaa, mikäli työn lopputulos ei tyydytä. Tähän liittyy totta kai aina omat haasteet ja riskit. Kun konseptikonsultointia aletaan tuotteistaa, on yrittäjän eli asiantuntijan pystyttävä antamaan riittävästi tietoa omista toimintatavoista ja tiedoista. Mikäli tietämystä ei saada kirjalliseen muotoon, tulee haasteita toteuttaa kaikkia toimenpiteitä kunnolla maaliin. Asiantuntijan motivaation ylläpitäminen on myös varmasti otettava vakavasti huomioon tuotteistamisprosessin edetessä. Mikäli motivaatio katoaa, ei myöskään kehitys mene eteenpäin.

Asiantuntijapalvelutuotetta ei ole varaa ylituotteistaa, joten tämä riski on tiedostettava ja kuunneltava herkällä korvalla asiakkaita. Asiakkaat varmasti huomaavat, mikäli asiakaslähtöisyys on hävinnyt palvelusta. Konseptin suunnittelu on innovatiivista ja luovaa työtä, joten sitä ei kannata kuitenkaan liikaa vakioida. Luovuus vaatii oman vapauden, jottei toiminnasta tule jäykkää.

4 TUOTTEISTAMISPROSESSIN VAIHEET

Yleinen käsitys tuotteistamisesta on se, että kun luodaan tuotteista, on käyty koko tuotteistamisprosessi läpi. Tämä ei pidä lähimainkaan paikkaansa. Prosessiin sisältyy myös valmistelevan työn osuus, markkinoinnin valmistelu sekä seuranta ja arviointi. Tuotteistaminen ei ole vain kerralla tapahtuva toimenpide, sillä se on jatkuvaa ja vaiheittain etenevää prosessia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45.)

Tuotteistamisprosessi on suuri kokonaisuus, joka toteutetaan yleensä yhtenä suurena kokonaisuutena. Tuotteistamisprosessi voidaan toteuttaa myös pienempinä osina eli osaprojekteina. Osaprojekteja käytetään tyypillisesti olemassa olevien tuotteiden kehittämiseen, joten niitä voidaan kutsua myös tuotekehitysprojekteiksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46.)

Eltomer Oy:n palvelut täytyy tuotteistaa alusta lähtien. Tuote on konseptikonsultointipalvelu, mutta sen kehityksessä täytyy mennä vielä pidemmälle. Puutteita löytyy kaikilta osa-alueilta, joten tuotteistaminen on toteutettava yhtenä suurena kokonaisuutena. Aluksi täytyy tehdä kokonaisvaltainen tuotteistaminen ja tulevaisuudessa mahdollisesti myös pienempiä kehittäviä osaprojekteja.

Prosessi vaiheet on helpointa esittää luettelo muodossa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46–47) esittävät luettelomuotoisen kaavion, josta löytyy kaikki tärkeimmät asiakohdat.

1. VALMISTELUTYÖ
<ul style="list-style-type: none"> • Täsmennä organisaatiosi tai yksikkösi toiminta-ajatus ja perustehtävä. Miksi organisaatio on olemassa? Onko organisaatiolle laadittu laatupolitiikkaa? Mikä on laatupolitiikan sanoma?
<ul style="list-style-type: none"> • Selvitä ja ryhmittele organisaation asiakasryhmät. Arvioi ja analysoi perustarpeet, odotukset ja palveluihin kohdistuvat vaatimukset. Huomioi myös yhteiskunnalliset vaatimukset, kuten lainsäädäntö ym.
<ul style="list-style-type: none"> • Laadi tuoteluettelo. Tee siitä nykytilaa ja tavoitetilaa kuvaava versio. Analysoi palvelutuotantoa ja toimintaprosesseja mm. tarkastelemalla tilastoja ja tekemällä erityisselvitys, esimerkiksi ajankäytön seuranta: Millaisia palveluja tuotetaan, paljonko ja mille asiakasryhmille? Paljonko em. palveluihin käytetään aikaa? Miten työaika jakautuu erilaisten tehtävien kesken? Mikä on asiakaspalvelun ja asiakastyön osuus?
<ul style="list-style-type: none"> • Selvitä kustannuslaskennan periaatteet koko organisaatiossa sekä yksikkösi kustannusrakenne.
<ul style="list-style-type: none"> • Perehdy tarvittaessa tuotteistamiseen liittyvään kirjallisuuteen ja terminologiaan.
<ul style="list-style-type: none"> • Hanki itsellesi koulutusta, käy tutustumassa muiden ratkaisuihin.
<ul style="list-style-type: none"> • Laadi kirjallinen, aikataulutettu suunnitelma, miten etenet joko varsinaisen tuotteistamisprosessin tai palvelutuotannon kehittämisen läpiviemiseksi.
2. TUOTTEIDEN MUODOSTAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • Kuuaa, analysoi ja arvioi keskeiset palvelu- ja työprosessit. Tee tämän pohjalta kehitystyötä. Määrittele ydinprosessit.
<ul style="list-style-type: none"> • Tunnista eri vaihtoehdot tuotteiden muodostamiseksi (yksittäiset palvelut tai palvelupaketit jne.)
<ul style="list-style-type: none"> • Rakenna tuotteiden hierarkia: palvelujen pääryhmät, palveluryhmät ja palvelut.
<ul style="list-style-type: none"> • Arvioi nykyisiä palveluja organisaation ja yksikön perustehtävän sekä ydinstrategian näkökulmasta. Täyttyvätkö asetetut tarpeet ja vaatimukset? Tarvitaanko tuotekehittelyä?
<ul style="list-style-type: none"> • Laadi keskeisistä palveluista palvelukuvaus, jossa määritellään sisältö, käyttötarkoitus ja hyödyt, tarvittavien resurssien määrä sekä laatu. valitse kuvauksen taso.
<ul style="list-style-type: none"> • Täsmennä tuotteen kustannustekijät esimerkiksi käyttämällä hyväksi palvelun tuotantoprosessin kuvausta (palvelu- ja työprosessikuvaus, blueprinting). Arvioi palvelun tuotteistamiseen tarvittava aika sekä muut palveluun kohdistettavat kustannukset. Hinnoittele tarvittaessa palvelut.
<ul style="list-style-type: none"> • Laadi mahdollisimman pelkistetty palveluluettelo sekä rekisteröi tuotteet.
3. MARKKINOINTI
<ul style="list-style-type: none"> • Tee laadittujen palvelukuvausten pohjalta esitteet sekä palvelun käyttäjiä että muuta asiakaskuntaa varten (tilaajat, ostajat).
<ul style="list-style-type: none"> • Kokoa palvelujen esittelykansio, jossa on mukana yksittäisten palvelukuvausten lisäksi organisaation toiminta-ajatus, tuotehierarkia ja muut ryhmittelyt, tarvittaessa hinnat, asiakastutkimusten tulokset ym.
4. SEURANTA JA ARVIOINTI
<ul style="list-style-type: none"> • Kehitä tilasto- ja kustannuslaskujärjestelmät sellaisiksi, että niiden avulla pystytään vastaamaan myös palvelujen seurannan tarpeista.
<ul style="list-style-type: none"> • Seuraa ja arvioi palvelujen menekkiä, tuotteiden vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin, tuotteen hintalaatusuhteen onnistuneisuutta jne. esimerkiksi markkinatutkimuksien, asiakaskyselyjen ja vastaavien menetelmien avulla.

Kuvio 4. Tuotteistamisprosessin suunnittelu (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46–17).

4.1 Valmistelutyöt

Valmistelutyö on hyvä aloittaa pohtimalla organisaation pohjimmaista tarkoitusta. Miksi organisaatiomme on olemassa? Toiminta-ajatus ja perustehtävät on täsmennettävä. On myös laadittava laatupolitiikka ja mietittävä sen sanoma. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46.)

Eltomer Oy:n pohjimmainen tarkoitus on tarjota suomalaisille yrityksille konseptointia, koska suomalaisissa yhtiöissä ei vielä ymmärretä sen tärkeyttä. Kuitenkin konseptoinnin tarve on laajalti havaittavissa. Perusidea on mietitty, mutta toiminta-ajatus ja perustehtäviä tulee vielä kehittää, jotta toiminnan kuvauksesta saa riittävän selkeän ja ymmärrettävän.

Asiakasryhmät tulee selvittää ja jaotella organisaatiolle sopivaksi. Perustarpeet, odotukset ja myös palveluihin kohdistuvat odotukset täytyy arvioida ja analysoida. Näissä asioissa on otettava aina huomioon yhteiskunnan asettamat vaatimukset, kuten lainsäädäntö. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46.)

Kohdeyrityksellä ei ole vielä mietitty kohderyhmää, joten siihen täytyy löytää myös ratkaisu mahdollisimman pian. Kohderyhmä tulee valita sen mukaan mitkä ovat asiantuntijapalvelun vahvuuksia, millaisilla resursseilla toimitaan sekä mitkä kehittävät palvelua eteenpäin. Alkuvaiheessa kannattaa kohderyhmä valita sen mukaan mikä on oman tason mukaan järkevää, joten riittävästi haastetta kehityksen kannalta, mutta kuitenkin niin ettei tietoisesti hanki liian haastavia toimeksiantoja.

Nykytilaa ja tavoitetilaa kuvaamaan täytyy laatia kaksi eri versiota tuoteluettelosta. Tavoitetilan suunnittelu vaatii pohjalle hyvän nykytilan kuvauksen. Prosessimallit ja palvelutuotanto analysoidaan, jotta tiedetään missä mennään milläkin osa-alueella. Kustannusrakenteen selvittäminen ja kulurakenteen lähempi tarkastelu on tärkeää tehdä tässä vaiheessa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46.)

Tuoteluetteloa ei ole vielä Eltomer Oy:ssä tehty, joten nykytilan kuvaaminen on sen osalta ensimmäinen askel. Kun saadaan nykyiset tuotteet kirjalliseen muotoon tuoteluetteloksi, voidaan alkaa miettiä tavoitetilaa. Tavoitetilaan pyritään pääsemään tuotteistamisen avulla eli tuotteistamisprosessin loppupuolella tuotelista on lähempänä tavoiteltua muotoa kuin lähtötasoa. Tässä vaiheessa omat prosessimallit ja palvelutuotanto tulee käydä todella tarkasti läpi. Näitä ei

ole vielä työstetty paljoakaan, joten näiden kautta saadaan kulurakennettakin paremmin tarkasteltua. Kulurakenne vaatii sen, että tuotannon vaiheet ovat selkeät ja käytännölliset.

Tuotteistamista tekevän henkilön on ehdottoman tärkeää perehtyä kirjallisuuteen ja terminologiaan mitä tuotteistamiseen liittyen löytyy. Kouluttautuminen alalle on perus edellytyksiä myös tässä asiassa. Muiden ratkaisuja kannattaa myös tarkastella oppiakseen tuotteistamisen toimintamalleja. Tuotteistaminen vaatii perehtymisen lisäksi myös suunnitelman prosessissa etenemiseen ja läpi viemiseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 48.)

Yrittäjän heikkous voi olla juuri tämä pohjateoria, sillä koulutusta hänellä ei ole yhtään tälle alalle. Vahvuuksiin kuuluu pitkä käytännön kokemus ja intohimo aiheeseen. Teoriapohjaa tulee kuitenkin laajentaa tuotteistamiseen liittyvien julkaisujen avulla tai käyttämällä joillakin osa-alueilla toista asiantuntijaa. Toisaalta yrittäjän olisi itsellä hyvä hankkia tietoa kokemuksen rinnalle, koska se tukee myös omaa palvelutuotetta. Tästä opinnäytetyöstä löytyy myös teoria pohjaa tuotteistamiseen, joten tämän avulla pystyy hankkimaan lisää tietämystä.

4.2 Tuotteiden muodostaminen

Tuotteiden muodostaminen on se perinteisin ja keskeinen tuotteistamisprosessin vaihe. Keskeiset palvelu- ja työprosessit täytyy kuvata, analysoida ja arvioida, jotta voidaan siirtyä tekemään kehitystyötä. Kehittäminen tarkoittaa tässä tapauksessa eri vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien tunnistamista. Hierarkian miettiminen on tärkeää, koska sen avulla voidaan jatkossa helpommin valita taso, jolla palvelua kuvataan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47.)

Keskeisien palvelujen osalta täytyy laatia kuvaus, jossa määritellään sisältö, käyttötarkoitus ja hyödyt sekä hyvin tärkeä resurssien määrän tarve ja laatu. Tuotteiden kustannustekijöiden määrittämiseen apuvälineenä on hyvä käyttää palvelun tuotantoprosessin kuvausta. Lopuksi laaditaan palveluluettelo, joka on mahdollisimman pelkistetty. Tuotteet tulee myös rekisteröidä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47.)

Eltomer Oy:n tuote on vielä hyvin laaja eikä sitä ole vielä eritelty pienempiin osiin. Tuotteet tulee ensin miettiä tarkemmin ja tehdä tuoteluettelo minkä mukaan analysoidaan tuotteita tarkemmin. Esimerkiksi jos asiakkaalle tehdään vaikkapa visuaalisen ilmeen suunnittelu, ei tuote voi silloin

olla konseptisuunnittelu. Tuotteita tulee pohtia edellä olevan teorian lähtökohdista, jotta voidaan helpommin valita taso millä palvelua kuvataan. Keskeisimmistä palveluista on laadittava tarkempi palvelukuvaus sen sisällöstä. Esimerkiksi konseptointi on keskeinen palvelu, joten sen sisällön avaaminen auttaa määrittämään resurssit ja laadun. Konseptointi on palvelukokonaisuus, joka sisältää muita pienempiä tuotteita. Kun kokonaisuus on määritetty, tulee samalla kuvattua sen sisältämät pienemmät osa-alueet tarkasti kokonaisuutta varten.

4.3 Markkinointi

Kun palvelu on saatu onnistuneesti kuvattua eri osa-alueilta, voidaan siirtyä asioiden konkretisoimisen. Tuotekuvaukset tuotetaan kirjalliseen muotoon ja siirretään niiden sisältö kirjallisiin esitteisiin. Esitteiden avulla pyritään tiedottamaan tuotteesta. Esitteet laaditaan nykyisiä asiakkaita ja tulevia asiakkaita varten. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47.)

Eltomer Oy ei ole vielä käytännössä tehnyt yhtään markkinointia, eikä näin ollen ole vielä tehnyt palveluistaan kirjallista tuotosta. Tuotepaletti kehitetään tuotteistamisprosessin aikana kuntoon, joten sen pohjalta tulee luoda paperisia ja sähköisiä esitteitä omasta toiminnasta ja tuotteista. Uusille asiakkaille tuotteesta tiedottaminen on ollut haastavaa, joten siihen tarpeeseen tämä sopii todella hyvin.

Palvelujen esittely toteutetaan kokoamalla kattava palvelujen esittelykansio. Esittelykansioon sisällytetään palvelukuvausten tueksi myös organisaation toiminta-ajatus, tuotehierarkia ja muut tuoteryhmittelyt sekä tarvittaessa hinnat ja asiakastutkimusten tulokset. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47.)

Konseptikonsultoinnista täytyy tuottaa kattava esittelykansio, jota voi käyttää laaja-alaisena toiminnan esittelymateriaalina. Tämän avulla suuret organisaatiot voivat paremmin vertailla tarpeitaan tarjottavaan palveluun. Tulevaisuudessa voi olla, että palvelua myy erillinen myyjä, joka itse ei tee asiantuntijatyötä. Tämä voisi olla tärkeä työkalu myyntiä ajatellen. Tällainen esittely kansio on tärkeä myös asiantuntijan kannalta, koska hänelle tämä on kuin käsikirja, jonka mukaan toimitaan.

4.4 Seuranta ja arviointi

Tuotteiden menekkiä ja asiakaslähtöisyyttä täytyy seurata jatkuvasti. Tästä syystä tilasto- ja kustannuslaskentajärjestelmät täytyy kehittää riittävälle tasolle. Asiakas rajapinnasta parasta tietoa saadaan säännöllisillä markkina- ja asiakastytyväisyystutkimuksilla. Markkinatutkimuksilla saadaan hyötyjä palvelunkehittämiseen sekä myös laadun kehittämiseen. Seurannan ja arvioinnin avulla kehitys- ja tuotteistamisprosessista saadaan jatkuvaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 49.)

Eltomer Oy:n toiminta on vielä kohtuullisen vasta alkanutta, joten tähän mennessä seurantaan ja arviointiin ei ole suuremmin paneuduttu. Palveluun on kuitenkin otettu käyttöön Trello ohjelmisto, jolla voidaan seurata työn toteutumista ja kehitystä. Trello on asiakkaan ja asiantuntijan yhteistä panosta vaativa ohjelma, joten sitä voidaan käyttää aktiivisten asiakkaiden kanssa tukituotteena. Pitkäaikaiseen seurantaan on kuitenkin kehitettävä parempi tilastointi menetelmät, jotta kaikki asiakkaat saadaan kerättyä saman dokumentin sisään. Seuranta ja arviointi ovat asiantuntijapalvelun alkuvaiheessa todella tärkeitä, koska sitä kautta omaa toimintaa voidaan kehittää. Nämä tekijät ovat jatkuvan kehityksen kannalta elintärkeitä toimenpiteitä. Kehitys johtaa ennen pitkää hyvään ja tuottavaan lopputulokseen.

5 MENETELMÄT

Opinnäytetyön perustaksi teoria pohjaa on haettu asiantuntijapalvelusta, sen tuotteistamisesta ja prosessivaiheista. Teorian pohjalta tehtiin haastattelu Eltomer Oy:n yrittäjälle Elias Sarajärvelle. Haastattelun tavoitteena oli löytää haasteelliset kohdat ja kartoittaa nykytilanne mahdollisimman tarkasti. Haastatteluun käytettiin kohtuullisen paljon aikaa, joten pohja aineistoa opinnäytetyön toteutukseen saatiin tarpeeksi.

Haastateltavan kanssa sovimme haastattelun ajankohdan hyvissä ajoin, joten aikaa oli varattu riittävästi. Kävimme etukäteen puhelimitse läpi haastattelun rakennetta, jotta yrittäjälle jäi aikaa analysoida yrityksen toimintaa. Haastattelu tapahtui kasvotusten, joka oli paras vaihtoehto tiedon saannin kannalta. Kasvotusten tapahtunutta haastattelua pystyttiin vielä täydentämään puhelimitse tapahtuneen keskustelun kautta. Mikäli haastattelu olisi tehty puhelinhaastatteluna kokonaan, olisi varmasti jäänyt paljon asioita keskusteluista pois. Tämä olisi heijastunut tuloksiin merkittävästi. Olen seurannut läheltä yrityksen alkumetrejä, joten oli myös itselleni mielenkiintoista nähdä, mikä on tämänhetkinen tilanne yrityksen sisällä.

Haastattelun rakenteeksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Haastateltavalle esitettiin ennalta määritettyjä kysymyksiä. Ennalta sovittu lähtökohta on puolistrukturoidun menetelmän ominaista. Puolistrukturoidulle haastattelulle ominaisesti valmiiden kysymyksien sanamuotoja muokattiin haastattelun yhteydessä niin, että keskustelu oli sujuvaa. Haastateltavalle ei ollut määrätty vastausvaihtoehtoja vaan vastaukset haastateltava pystyi antamaan omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Työn teoria ja tulokset on kohdennettu niihin osa-alueisiin, joita haastattelun avulla saatiin selville. Kehityskohteet ja puutteet löydettiin hyvin, joten tuloksiin onnistuttiin saamaan oikeita asioita. Tulokset on toteutettu vetoketjumallilla, eli teoria ja tulokset lomittuvat samojen otsakkeiden alle. Tämä niin sanottu vetoketjumalli oli toimiva, koska näin opinnäytetyöstä tuli toimeksiantajalle ikään kuin käsikirja. Toimeksiantaja voi sujuvasti seurata prosessivaiheita ja perehtyä kunkin osa-alueen teoriaan käytännön lomassa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoitus oli analysoida Eltomer Oy:n palvelutuotteen tila tuotteistamisen osalta, sekä selvittää tuotteistamisen hyödyt ja haasteet. Eltomer Oy tarjoaa asiakkailleen konseptikonsultointia, joten myös tavoitteena oli saada kehitettyä palvelutuotetta eteenpäin. Tuotteistamisprosessi on opinnäytetyössä pyritty avaamaan toimeksiantajan kannalta niin, että ongelma kohtia voidaan sen avulla parantaa. Ongelmakohtien havainnointi ja analysointi on mahdollista vain selvittämällä koko prosessin kulku. Toimeksiantajalle on pyritty tämän opinnäytetyön avulla havainnollistamaan sitä, miksi palvelu kannattaa tuotteistaa hyvin.

Eltomer Oy on nuori yritys ja vasta kehitysvaiheessa. Tässä kohtaa olisi ensiarvoisen tärkeää saada oma toiminta ja palvelutuote toimimaan kannattavasti ja tehokkaasti. Palvelun tuotteistamista ei ole tähän mennessä tehty juuri yhtään, joten yhtiöllä on tarve toimenpiteisiin. Ensimmäinen askel tuotteistamiselle tässä tapauksessa oli teorian löytäminen. Toimeksiantajalla ei ollut kovin paljoa tarkempaa teoretietämystä asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta ennakkoon. Yhtiölle ja ennen kaikkea yrittäjälle tuotteistamiseen keskittyneestä teoriasta on suuri apu jatkoa ajatellen.

Konseptikonsultointi on asiantuntijapalvelua, joka vaatii paljon asiakkaan ja asiantuntijan välistä yhteistyötä. Yhteistyö on toiminut kohtuullisen hyvin jo nyt, mutta siinäkin on vielä hiottavaa. Asiantuntijan ja asiakkaan välisiin rooleihin on kiinnitettävä huomiota. Asiakkaat pyytävät nykyisin paljon tehtäviä lyhyellä varoitusajalla niin, että asiantuntijan on yksin toteutettava koko toimeksianto. Tämä osa on pyrittävä toteuttamaan asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa, jotta työn toteutus ei olisi vain asiantuntijan harteilla.

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen oli opinnäytetyön pääaihe. Tarkoituksena oli keskittyä toimeksiantajan kannalta tärkeimpiin asioihin. Tuotteistamisosan tavoite oli selvittää mitä tuotteistaminen on ja millaisia hyötyjä ja haasteita se sisältää. Eltomer Oy:n kannalta oli tärkeää hahmottaa asiantuntijapalvelun taso tuotteistamisen osalta. Tutkimuksen aikana kävi selväksi, että tuotteistamista ei ole tehty vielä juuri ollenkaan. Suurin yksittäinen haaste tuotteistamisen osalta löytyi hinnoittelusta. Hinnoittelua pyrittiin opinnäytetyössä ohjaamaan oikeaan suuntaan kannattavuutta ja tehokkuutta ajatellen. Tuote ja tuotetuki olivat toinen tärkeä osa tuotteistamisen onnistumiseen. Tuotetukea ja tuotetta on kehitettävä tulevaisuudessa niin, että tuotteen

esittelemisen ja myyminen on helpompaa. Tällä osa-alueella tärkein tavoite on onnistua luomaan selkeä ja ymmärrettävä käsikirja tuotteen sisällöstä.

Tuotteistamisprosessin vaiheet käytiin opinnäytetyössä läpi, jotta tuotteistamisen teoria ja saadut tulokset onnistutaan viemään käytäntöön. Kokonaisuuden hahmottaminen oli helpompaa selkeän prosessivaihekaavion avulla. Prosessivaiheita tarkastellessa löytyi myös muutamia uusia asioita, jotka vaativat lähempää tarkastelua. Toimeksiantajalle tuotteistamisen toteuttamiseen on oleellisen tärkeää tietää miten prosessi etenee ja mitä asioita tulee ottaa huomioon eri vaiheissa.

Asiantuntijapalvelun hyötyjen ja haasteiden havainnointi on opinnäytetyössä tehty haastattelun tuloksia ja teoriaa tulkitsemalla. Työn tutkimusongelma oli selvittää tuotteistamisen hyödyt ja haasteet konseptikonsultointia tarjoavan yrityksen näkökulmasta. Opinnäytetyössä on tuotu esille tärkeimmät hyödyt, jotka saavutetaan onnistuneen tuotteistamisen tuloksena. Opinnäytetyön tavoite on ollut antaa yrittäjälle riittävästi tietoa prosessin toteuttamiseen. Tuotteistaminen sisältää myös haasteita, joihin on pystyttävä vastaamaan. Merkittävä haaste on motivaation ylläpito sekä toiminnan kuvaus. Yrittäjällä täytyy olla motivaatiota tehdä asioita tuotteistamisen eteen, jotta tavoitteisiin voidaan päästä. Toiminnan kuvaus on toinen suuri haaste kokonaisuutta ajatellen. Toiminnan kuvaus täytyy onnistua tuotetta, tuotetukea ja markkinointia varten erityisen hyvin.

Opinnäytetyö onnistui kohtuullisen hyvin vaikka aikataulu oli melko tiukka. Opinnäytetyö valmistui tavoitteeseen mennessä, joten ajan käyttöön täytyy olla tyytyväinen. Opinnäytetyön tekemisen aloitin maaliskuussa 2016, Eltomer Oy:n toimeksiannosta. Käynnistäminen tehtiin toimeksiantajan kanssa keskustelemalla ja selvittämällä mahdollisia kehityskohtia yhtiössä. Alustavien aiheiden kanssa kävimme ohjaavan opettajan kanssa aloituskeskustelun sekä kävimme opinnäytetyön prosessia läpi. Alustava aihe jalostui työn edetessä todella paljon. Lopulta koko työn näkökulmaa täytyi muuttaa toimeksiantajan suuntaan. Lopullinen tutkimuskohde oli itse toimeksiantajan oman toiminnan tuotteistaminen, kun alkuperäinen tarkoitus oli selvittää konseptoinnin merkitystä yritysasiakkaille. Tämä osoittautui kaikin puolin järkeväksi ratkaisuksi, kun tarkastellaan opinnäytetyön antamia hyötyjä toimeksiantajalle.

Teoriaa asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta löytyi rajallisesti, joten tästä syystä myös lähteiden määrä on kohtuullisen vähäinen. Teoria pohjaa olisi varmasti löytynyt enemmän esimerkiksi englannin kielellä, mutta mielestäni minulla ei olisi kannattanut lähteä oman kielitaitoni takia nojautumaan niihin. Yksi osasy syy myös oli aika, sillä ulkomaiset lähteet olisivat vieneet paljon

enemmän aikaa. Teorian löytämiseen meni jonkin verran enemmän aikaa mitä siihen oli suunniteltu. Teoriaa olen mielestäni kuitenkin löytänyt hyvin vastaamaan toimeksiantajan tarpeita. Näin ollen työn lopputulos tyydyttää varmasti molempia osapuolia. Yhteistyö yrittäjän kanssa oli iso tekijä molempia osapuolia tyydyttävään lopputulokseen. Tätä tukee haastattelu jonka perusteella onnistuin painottamaan työssä oikeita asioita. Haastattelu oli loistava keino syventää myös omaa tietämystä yrityksen toiminnasta.

Opinnäytetyön kirjallisen tuottamisen osuus onnistui siedettävästi, mutta alkuun ei aiheen vaihdon ja muiden muutosten takia työ edennyt. Kun aihe ja työn tavoitteet selkeytyivät, oli kohtuullisen helppoa saada tuotettua sisältöä työhön. Perusrakenne työlle löytyi melko aikaisessa vaiheessa, mutta lopullinen muoto vaati työstämistä. Lopulliseen rakenteen olen itse kuitenkin tyytyväinen. Työn kulku on mielestäni selkeä, joten lukija pystyy hahmottamaan, mitä työssä halutaan sanoa.

Tuloksien perusteella olen vakuuttunut siitä, että työ tuli tarpeeseen. Yhtiön toiminta voi näyttää pikaisesti tarkasteltuna varsin kokonaisvaltaiselta ja valmiilta. Opinnäytetyötä tehdessäni olen oivaltanut myös paremmin toimeksiantajan toiminta-ajatuksen. Toimeksiantaja on havainnut suomalaisissa yrityksissä puutteita konseptoinnin osalta, mutta mielestäni ongelma on vielä laajempi. Suomalaisissa yrityksissä tiedetään mitä pitäisi tehdä, jotta toiminta on kannattavaa ja kustannustehokasta. Ongelma onkin se, että näitä ongelmia ei osata riittävän hyvin tunnistaa omasta toiminnasta, vaan keskitytään vain puhumiseen. Kun ajatellaan tuotteistamista asiantuntijapalvelun osalta, on mielestäni oman toiminnan tuotteistaminen suoraan hyödynnettävissä asiakkaille tarjottavan tuotteen kehittämiseen. Tulevaisuudessa toivon, että ensin mietitään omaa parasta ja sitten vasta samoin perustein asiakkaan parasta. Tuotteistamisprosessi on jatkuvaa, joten sitä täytyy Eltomer Oy:n ylläpitää tulevaisuudessa muun toiminnan rinnalla. Näin pysytään kehityksen kärjessä vuodesta toiseen. Panostukset tuotteistamiseen maksavat vaivan monin verroin takaisin ajan saatossa.

LÄHTEET

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008 Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus

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

Palvelujen tuotteistamisen käsikirja 2016. Tuotteistamisen hyötyjä. Hakupäivä 17.4.2016, http://palveluntuotteistaminen.fi/?page_id=57

Palvelujen tuotteistamisen käsikirja 2016. Mitä on palvelujen tuotteistaminen? Hakupäivä 17.4.2016, http://palveluntuotteistaminen.fi/?page_id=57

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Sarajärvi, E. yrittäjä, Eltomer Oy. 2016. Haastattelu 12.5.2016. Tekijän hallussa.

Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY

Alexi Sarajärvi

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen hyödyt ja haasteet

Haastateltava:

Elias Sarajärvi, Eltomer Oy

1. Mikä on koulutuksesi ja työtaustasi?
2. Mikä on työnkuvasi?
3. Mitä mielestäsi tarkoittaa asiantuntijapalvelu?
4. Millaisena näet roolit asiantuntijan ja asiakkaan välillä sekä kuinka tässä yrityksessä ne näyttäytyvät?
5. Mitä tuotteistaminen mielestäsi on?
6. Mitkä ovat Eltomer Oy:n tavoitteet, joita tuotteistamisella halutaan saavuttaa?
7. Mikä on tuotteistamisen aste tällä hetkellä eli onko mitä tuotteistamisen eteen on tehty jo valmiiksi?
8. Onko palvelun tuotteistamisastetta pohdittu aiemmin? Jos on niin mitä johtopäätöksiä on tehty?
9. Kuinka hinnoittelu toimii tällä hetkellä? Mitkä ovat hinnoitteluperusteet?
10. Mitkä ovat hinnoittelun kriittiset alueet mihin tarvitaan kehittämistä?
11. Mikä on palvelutuote, jota yritys tarjoaa asiakkailleen?

12. Onko tuotteen tueksi tehty tuotetukea esimerkiksi käsikirjojen tai muun vastaavan muodossa?
13. Mitä ajatuksia tuotetuki herättää ja kuinka sitä halutaan tulevaisuudessa kehittää?
14. Mitkä on teidän käsitys tuotteistamisen hyödyistä? Mitä tuotteistaminen antaa mielestänne yritykselle?
15. Millaisia haasteita näette tuotteistamisessa tässä yhtiössä?
16. Mitä riskejä teidän toimintaan liittyy?
17. Onko Tuotteistamisprosessi vaiheita aiemmin mietitty?
18. Kuinka yhtiön valmistelutyöt on tehty? esimerkiksi onko yrityksen toimintatarkoitus selvä tai onko kohderyhmä selvillä?
19. Missä vaiheessa tuote on ja mitä tuotteen muodostamiseksi on tehty?
20. Kuinka palvelutuotetta markkinoidaan? Onko oheismateriaalia?
21. Kuinka seuraatte omaa toimintaa ja arvioitte työn tuloksia?