

Satu Mäkelä
PALVELUN TUOTTEISTAMINEN
Case: Yrityspalvelu Hollström Oy

Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Lokakuu 2016

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieska	Aika Lokakuu 2016	Tekijä/tekijät Satu Mäkelä
Koulutus Liiketalous		
Työn nimi Palvelun tuotteistaminen Case: Yrityspalvelu Hollström Oy		
Työn ohjaaja KTT Eija Huotari		Sivumäärä 56+1
Työelämäohjaaja Annemaria Uusitalo		
<p>Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimi Yrityspalvelu Hollström Oy Kokkolasta. Yritys on talous- ja henkilöstöhallinnon alan palveluita tarjoava tilitoimisto, jonka pyrkimyksenä on toimia tulevaisuudessa sähköisenä, paperittomana toimistona. Yritys perustettiin vuonna 1980.</p> <p>Aiheena opinnäytetyössäni oli tuotteistaminen. Tarkoituksena oli tuotteistaa Yrityspalvelu Hollström Oy:lle henkilöstöhallinnon alaan liittyvä palvelu. Tuotteistaminen liittyi uusiin talouspäällikkö-tason palveluihin, joita yrityksen on tarkoitus asiakkailleen tarjota.</p> <p>Teoriaosuudessa käsittelin yleisesti palveluita sekä palveluiden markkinointia ja tarkemmin asiantuntijapalveluiden markkinointia sekä asiantuntijapalveluiden tuotteistamista. Esittelin teoriaosuudessa myös toimeksiantajayrityksen sekä tilitoimiston teknologista kehitystä.</p> <p>Opinnäytetyöni tuloksena syntyi tuotteistettu asiantuntijapalvelu, joka liittyi työterveyshuollon palveluiden kilpailuttamiseen. Tarkoituksena oli, että toimeksiantajayritys pystyy jatkossa tuotteistamaan lisää palveluitaan hyödyntämällä opinnäytetyöni teoriaosaa sekä jo tuotteistamani asiantuntijapalvelun prosessin tietoja.</p> <p>Opinnäytetyön luvut 6 ja 7, empiria sekä johtopäätökset ja pohdinta ja liite 1, on salattu.</p>		

Asiasanat Asiantuntijapalvelu, markkinointi, palvelu, palvelutuote, tuotteistaminen

ABSTRACT

Unit Ylivieska	Date October 2016	Author Satu Mäkelä
Degree programme Business Administration		
Name of thesis Service productisation Case: Yrityspalvelu Hollström Oy		
Instructor D.Sc. Eija Huotari		Pages 56+1
Supervisor Annemaria Uusitalo		
<p>The thesis was commissioned by Yrityspalvelu Hollström Oy from Kokkola. The company is an accounting firm providing services in the field of financial administration and human resource management, the aim of which is to serve as future electronic, paperless office. The company was founded in 1980.</p> <p>The subject of my thesis was productisation. The purpose was to productize a service for Yrityspalvelu Hollström Oy in the field of human resource management. The productisation related to the new financial manager-level services that the company is going to offer its customers.</p> <p>In the theoretical part of my thesis I dealt with services and marketing of services in general, and focused on professional services marketing and productisation of professional services. In this part I also introduced my client company, as well as the accounting firm technological development.</p> <p>As a result of this thesis a productized professional service was formed, related to the competitive tendering for occupational health care services. The intention was that the client company will be able to continue to productize its services by utilizing the theoretical part of my thesis as well as the data from the productisation I did and reported in this thesis.</p> <p>Chapters 6 and 7, the empirical part and conclusions and appendix 1, are encrypted.</p>		

Key words

Professional service, marketing, service, service product, productisation

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Asiantuntijapalvelu	Palvelu, jossa tarjotaan tietyn alan erikoisosamista
Brändi (brandi)	Lisäarvo, jonka perusteella kuluttaja on valmis maksamaan kyseisestä palvelusta enemmän – yleensä tunnettu tuotemerkki
Imago	Esimerkiksi tuotetta tai palvelua koskeva mielikuva, joka muodostuu ihmisten asenteista, tiedoista, kokemuksista, uskomuksista sekä tuntemuksista
High-tech-palvelu	Korkean teknologian tason sisältävä palvelu
High-touch-palvelu	Tiivistä vuorovaikutusta, henkilökohtaista yhteistyötä asiakkaan kanssa sisältävä palvelu
Palvelun tuotteistaminen	Palvelun ja palvelun arvon määrittelyä ja vakiointia
Palveluprosessi	Palvelun tapahtumaketju
Palvelutuote	Yleensä palveluprosessin lopputuloksena syntynyt aineeton tuote, joka tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa

Palveluympäristö

Yrityksen sisäinen ja ulkoinen ympäristö. Esimerkiksi: sisustus, valaistus, parkkipaikat tai verkkosivujen helppokäyttöisyys

Ulkoinen tuotteistaminen

Asiakkaalle näkyvä tuotteistuksen osa. (Palvelu)tuotteen konkretisointi asiakkaalle

Sisäinen tuotteistaminen

Yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen palvelun tuotteistamisprosessissa

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 YRITYSPALVELU HOLLSTRÖM OY	3
2.1 Yrityksen vaiheet ennen sukupolvenvaihdosta	3
2.2 Uuden yrittäjän aika	4
2.3 Tilitoimiston teknologinen kehitys	5
3 PALVELUT JA PALVELUIDEN MARKKINOINTI	6
3.1 Palvelun määrittelyä	6
3.2 Palvelujen ryhmittely	9
3.3 Markkinoinnin määrittely, tavoitteet ja keinot	12
3.3.1 Markkinoinnin tehtävät ja tavoitteet	13
3.3.2 Markkinoinnin kilpailukeinoista	15
3.4 Palveluiden markkinointi	17
4 ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN MARKKINOINTI	19
4.1 Menestystekijät asiantuntijayrityksen markkinoinnissa	20
4.2 Lähtökohtana asiakaslähtöisyys	21
4.3 Asiakkuuksien hallinta	22
4.4 Asiantuntijaorganisaation markkinoinnin suunnittelu	23
5 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN	24
5.1 Tuotteistamisen määrittelyä	24
5.2 Tuotteistaminen asiantuntijapalveluissa	25
5.2.1 Tuotestrategia sekä tuotesuunnittelu asiantuntijapalveluissa	26
5.2.2 Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen tuotetyypit ja tuotetasot	32
5.2.3 Tuotteistamisprosessi ja -prosessin suunnittelu	34
5.2.4 Brändin suunnittelu	36
5.2.5 Asiantuntijapalvelutuotteen hinnoittelu	39
6 YRITYSPALVELU HOLLSTRÖM OY:N PALVELUN TUOTTEISTAMINEN	42
6.1 Opinnäytetyön tavoite ja keinot	42
6.2 Aineiston keruu	43
6.3 Palveluidea, asiakaskohderyhmä sekä hyödyt asiakkaalle	45
6.4 Palvelun rakentaminen, testaus, hinnoittelu sekä markkinointiviestintä	46
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	52

LÄHTEET
LIITE

55

KUVIOT

KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	2
KUVIO 2. Palveluiden ryhmittely	10
KUVIO 3. Markkinoinnin tavoitteita suhteessa erilaisiin tuotteisiin	14
KUVIO 4. Palveluiden markkinoinnin kolme tyyppiä	18
KUVIO 5. Kuutiomalli	27
KUVIO 6. Palvelujen suunnitteluprosessin malli	29
KUVIO 7. Palvelutuotteen kerrokset	30
KUVIO 8. Tuotteistamisen asteet	33
KUVIO 9. Palvelun tuotteistamisprosessin vaiheet	36
KUVIO 10. Brändin rakentamisen prosessi	37
KUVIO 11. Henkilöstöpäällikön työtehtäviä	44
KUVIO 12. "Työterveyshuolto kuntoon!" - palveluprosessin kuvaus	47
KUVIO 13. Työterveyshuollon palveluiden tuottajat Kokkola	48

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe liittyy palveluiden tuotteistamiseen, eli palveluiden markkinoinnin osa-alueeseen. Palveluiden markkinointi on osa markkinoinnin kokonaisuutta.

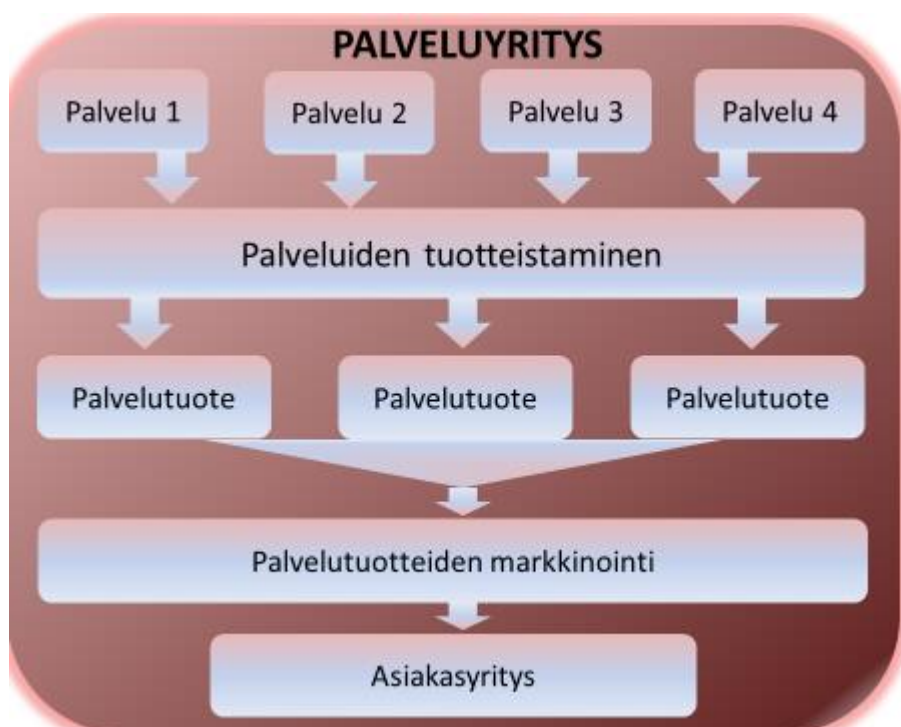
Aihe opinnäytetyöhöni tuli toiveena opinnäytetyön tilaajalta. Yritys tuottaa laajalaisesti talous- ja henkilöstöhallinnon alan palveluita ja tarkoituksena on laajentaa palvelutarjontaa edelleen. Asiakkaat eivät tosin osaa välttämättä hahmottaa tätä kokonaisuutta. Syynä voi olla esimerkiksi tiedostamattomuus oman yrityksen tarpeista tai se, ettei ymmärretä jonkin tietyn palvelun sisältöä. Lisäksi toimeksiantajani suunnitelmat palveluidensa laajentamisesta käsittävät sellaisia palveluita, joita ei ole totuttu perustiloihin saamaan.

Tarkoituksena toimeksiantajayritykselläni on tulevaisuudessa tarjota asiakasyrityksilleen talous- ja henkilöstöpäällikkötason palveluita sekä mahdollisesti myös projektipäällikköpalveluita. Palveluihin sisältyy paljon erilaisia mahdollisuuksia, joten tarjonta täytyisi saada järkevästi ryhmiteltyä ja hinnoiteltua erilaisten yritysten tarpeisiin sopiviksi. Tästä syystä yritys haluaa saada uusia palvelujaan tuotteistettua ja paketoitua erilaisille yrityksille sopiviksi kokonaisuuksiksi. Näin palveluja on helpompi myydä valmiina kokonaisuuksina.

Tavoitteenani on saada tuotteistettua pääasiassa yrityksen uudesta palvelutarjonnasta henkilöstöpuoleen liittyviä palveluita sopiviksi palvelupaketeiksi siten, että hyötyjinä ovat sekä toimeksiantajayritys että yrityksen asiakkaat. Luvussa kaksi olen esitellyt toimeksiantajayrityksen sekä yrityksen teknologista kehitystä. Teoria-

osuudessa olen perehtynyt tuotteen ja palvelun käsitteisiin sekä palveluiden markkinointiin ja asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen. Olen sivunnut myös markkinointia kokonaisuutena. (Kuvio 1)

Opinnäytetyöni on luonteeltaan kehittämistehtävä. Päämääränä on selvittää, kuinka Yrityspalvelu Hollström Oy:n palveluita tuotteistetaan. Tarkoituksena olisi järjestää paneelikeskustelu henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kanssa liittyen asiakkaiden tämänhetkisten palveluiden kattavuuteen sekä mahdollisiin lisätarpeisiin koskien yrityksen uusia palveluita. Uusien palveluiden tuotteistamisessa voidaan näin ottaa huomioon myös paneelikeskustelussa esiin tulevia tarpeita. Tuotteistamisprosessissa on tarkoitus tehdä yhteistyötä toimeksiantajan kehittämistyöryhmän kanssa. Kuviossa 1 on tiivistettynä opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys.



KUVIO 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

2 YRITYSPALVELU HOLLSTRÖM OY

Tilitoimistoalan yritykset tarjoavat Suomessa esimerkiksi verotuksen, talousjohtamisen, palkkahallinnon, rahoituksen sekä yrityskauppakonsultoinnin palveluita erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille. Palveluita käyttää noin 90 % pienistä ja keskisuurista yrityksistä. (Saldo-lehti 2016.)

Tilitoimistoalan toimipaikkoja on yhden hengen toimistoista yli 50 henkilön toimistoihin ja suurimmat toimijat ovat kansainvälisiä konserneja, jotka työllistävät tuhansia henkilöitä. Alan yrityksiä on yli 4 000, ja tilitoimistoalalla työskentelee yli 12 000 henkilöä. Taloushallintoliiton auktorisoimia tilitoimistoalan yrityksiä on noin 800. (Saldo-lehti 2016.)

2.1 Yrityksen vaiheet ennen sukupolvenvaihdosta

Syksyllä 1980 Mariitta Hollström aikoi ryhtyä yrittäjäksi. Useiden vaiheiden jälkeen tuleva yrittäjä huomasi haluavansa auttaa muita yrittäjiä ja perusti Kokkolaan tilitoimiston, joka toimi uudella ajattelumallilla ja keskittyi yritysten talouden ohjaukseen sekä seurantaan. (Hollström 2016.)

Alkuvaiheessa yrityksessä työllistyi yrittäjän lisäksi yksi henkilö. Tilitoimisto sijaitsi tuolloin yhdessä huoneessa. Parin seuraavan vuoden aikana yritys kasvoi kahdella työntekijällä ja yritys muutti hieman suurempiin tiloihin. Vuonna 1983 yritys lähti kasvuun ja toimitilat siirrettiin edelleen suurempiin tiloihin. 1990-luvun alussa, kun jälleen kerran yritys siirtyi uusiin toimitiloihin, työntekijöitä oli kuusi. Työntekijämäärältään yritys kasvoi Mariitta Hollströmin aikana kymmeneen. (Stenman 2016.)

Yrityspalvelu Hollström toimi alkuun henkilöyhtiönä. Vuonna 1994 yritysmuoto vaihdettiin osakeyhtiöksi. Yrityksen palveluihin ovat alusta saakka kuuluneet kirjanpidot, tilinpäätökset sekä palkanlaskennat, ja vuodesta 2004 alkaen myös controller-palvelut. (Stenman 2016.)

2.2 Uuden yrittäjän aika

Yrityspalvelu Hollström Oy siirtyi uuden yrittäjän, Marika Hollströmin, omistukseen vuonna 2006 tehdyn sukupolvenvaihdoksen jälkeen. Myös entinen yrittäjä jatkoi työskentelyä yrityksessä vielä parin vuoden ajan. Uusi yrittäjä oli ollut Yrityspalvelu Hollström Oy:n palveluksessa noin kymmenen vuoden ajan ennen yrittäjäksi ryhtymistään. (Stenman 2016.)

Vuonna 2013 Yrityspalvelu Hollström muutti nykyisiin toimitiloihinsa. Työntekijämäärä on kasvanut jo kuuteentoista talous-, henkilöstö- sekä palkkahallinnon asiantuntijaan – talonmiestä unohtamatta.

Yrityspalvelu Hollström tarjoaa monipuolisia palveluita yrityksille. Taloushallinnon sekä palkka- ja henkilöstöhallinnon laaja-alaisten palveluiden lisäksi yritys tarjoaa myös asiantuntijapalveluita talousjohtaja- ja henkilöstöjohtaja-tyyppisten palveluiden muodossa joko jatkuvana tai projektiluontoisina palveluina. (Yrityspalvelu Hollström Oy 2016.)

2.3 Tilitoimiston teknologinen kehitys

Alkuaikoina Yrityspalvelu Hollströmillä kirjanpidot tehtiin käsin. Yksi työntekijä toimi tallentajana, kun käsin kirjatut kirjanpidon kirjaukset täytyi tallentaa laskukonelaitteelle lähetettäväksi modeemin välityksellä Vaasaan. Vaasalainen yritys tuotti kirjanpidon raportit sitten virallisiin muotoihinsa ja Matkahuollon välityksellä raportit saapuivat takaisin Yrityspalvelu Hollströmille – toimitettavaksi edelleen asiakkaille. Tuolloin kuvalliset pylväskaaviot asiakasyritysten tunnusluvuista piirrettiin vielä käsin millimetripaperille. (Hollström 2016; Stenman 2016.)

Vuonna 1982 yritys otti käyttöön niin sanotut ”tyhmät mikrot”. Toimistolla oli konehuone, josta löytyivät niin keskuskone kuin tulostinkin. Kirjanpidon tiliöintejä tehtiin mikrolla ja tulosteet saatiin aikaiseksi yrityksen sisällä, ilman välikäsiä. Lisäksi yrityksessä oli plotteri-kynäpiirturi, josta saatiin tulostettua graafiset raportit asiakasyritysten tunnusluvuista. Nykyinen graafisia raportteja tuottava ohjelmisto, Talgraf, otettiin Yrityspalvelu Hollströmillä käyttöön vuonna 1990. (Stenman 2016.)

Ensimmäiset modeemin kautta otetut pankkiyhteydet yritys sai vuonna 1985, jolloin pystyttiin lähettämään pankkiin palkanmaksun tietoja. Yrityspalvelu Hollström Oy oli kaupungin ensimmäinen tilitoimisto, joka vuodesta 1995 alkaen on noutanut sähköisesti tiliotteet pankista sekä myös tiliöinyt kirjanpitorivejä sähköisesti. (Stenman 2016.)

Yrityspalvelu Hollström Oy sai ensimmäiset etäasiakkaansa vuonna 1997. Asiakkaiden erilaisia ohjelmistoratkaisuja otettiin käyttöön 2004. Vuonna 2005 yritys sai ensimmäisen asiakasportaalinsa, joka neljä vuotta myöhemmin vaihtui nykyiseen, nettipohjaiseen, aiempaa helppokäyttöisempään portaaliin. Lisäksi sähköiset myynti- ja ostolaskut sekä verkkopalkka mahdollistuivat vuosien 2009 sekä 2010 aikana. (Hollström 2016; Stenman 2016.)

3 PALVELUT JA PALVELUIDEN MARKKINOINTI

3.1 Palvelun määrittelyä

Palvelut ovat tekoja, vaivannäköjä tai suorituksia, joita palveluiden tuottaja toimittaa käyttäjälle ilman omistusoikeuden siirtymistä käyttäjälle. Kuten muut aineettomat, palvelu tyydyttää käyttäjän tarpeita tarjoamalla käyttäjälleen nautintoa, mukavuutta tai tietoa. Huolimatta siitä, koskettavatko palvelut käyttäjänsä fyysisesti vai vaikuttavatko palvelut käyttäjänsä omaisuuteen, on palveluilla neljä yhdistävää ominaisuutta: aineettomuus, erottamattomuus, hetkellisyys (häviävyys) sekä vaihtelevuus. (Solomon, Marshall, Stuart, Barnes & Mitchell 2013, 344.)

Palvelun aineettomuudella tarkoitetaan sitä, että palvelua ei voida nähdä, koskettaa tai haistaa – palvelun erottamattomuudella puolestaan sitä, että palvelun tuottamista on mahdoton erottaa palvelun kuluttamisesta. Palvelun hetkellisyys viittaa siihen, että palvelua ei voida varastoida myöhempää myyntiä tai käyttöä varten. Tuotettaessa koko ajan samaa palvelua, on kuitenkin yksilöstä kiinni, kuinka palvelun tuottaminen tapahtuu. Siten sama palvelu ei ole koskaan identtinen tapahtuma eri palvelukerroilla. Palvelu on vaihtelevaa. (Solomon ym. 2013, 344.)

Tuulaniemi (2011) antaa teoksessaan useita määritelmiä palvelulle. Hänen mielestään palvelun yksiselitteisen määrittelyn vaikeus kuvastaa asian monimutkaisuutta. Määritelmistä nousee kuitenkin selkeästi esiin neljä asiaa, jotka tiivistävät palvelun määrittelyn. Näitä ovat palvelun prosessimuotoisuus, asiakkaan ongelman ratkaisu, palvelun kokeminen ilman omistamista sekä ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkittävyys. Luonteeltaan palvelut ovat abstrakteja, koska yleensä palveluiden keskeiset asiat ovat aineettomia. Osa palveluista on tarkoitettukin olemaan näkymättömiä; tällaisten palveluiden tarkoituksena on esimerkiksi valvoa,

turvata, estää tai mahdollistaa tavaran, tiedon tai henkilöiden siirtyminen, liikkuminen tai toiminnan onnistuminen. Tällaisten palveluiden huomaaminen vaatii yleensä sen, että palvelu ei toimikaan kuten pitäisi – esimerkiksi matkapuhelin- tai sähköverkko ei toimi. (Tuulaniemi 2011.)

Rissanen (2006, 18) määrittelee palvelun seuraavasti:

Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvästä, ajan tai materiaalin säästönä jne. (Rissanen 2006, 18.)

Rissanen (2006, 18) huomauttaa myös, että palvelun määrittely on hankalaa: periaatteessa palvelutapahtumassa on kaksi osapuolta: palvelun tuottaja sekä palvelun käyttäjä. Mutta vaikka käyttäjä toimisikin palvelussa itsepalveluperiaatteella ja koee hoitavansa kyseisen toiminnon itse, on palvelun tuottaja luonut itsepalvelumahdollisuuden omilla resursseillaan. (Rissanen 2006, 18.)

Kinnusen (2004, 7) mukaan palvelulla on kaksi tarkasteltavaa näkökulmaa: sekä palvelun tuottajan että palvelun kuluttajan näkökulmat. Ja vaikka palveluun voi kuulua myös jokin fyysinen tuotos, pääasiassa palvelu on aineeton sarja toimenpiteitä, jotka tuottavat hyödyn asiakkaalle. Asiakas myös osallistuu palvelun tuottamiseen enemmän tai vähemmän tuoden palveluun mukanaan tuottajalle hallitsemattoman osuuden palvelusta. (Kinnunen 2004, 7.)

Grönroos (2009, 79–80) puolestaan löytää palveluista yleisesti ottaen kolme peruspiirrettä, jotka ovat hyvin yleisluonteisia. Tärkein piirre on palvelujen prosessiluonne palvelujen ollessa prosesseja koostuen yhdestä tai useammasta toiminnosta. Prosesseissa käytetään erilaisia resursseja ihmisistä ja muista fyysisistä resursseista järjestelmiin, infrastruktuureihin sekä tietoon. Resurssien käyttö tapahtuu usein

palveluasiakkaan kanssa suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi. Palvelujen kaksi muuta peruspiirrettä ovat palvelujen tuottaminen ja kulluttaminen lähes samanaikaisesti sekä asiakkaan osallistuminen kanssatuottajana palvelun tuotantoprosessiin vähintään jonkin verran. Kanssatuottajana oleminen tarkoittaa sitä, että asiakas ei ole pelkästään palvelun vastaanottaja, vaan osallistumalla palveluprosessiin on myös yksi osa tuotantoresursseista. (Grönroos 2009, 79–80.)

Kuten Solomonin ym. (2013, 344), myös Grönroosin (2009, 81) mukaan yhden asiakkaan saama palvelu ei koskaan ole samanlainen kuin toisen asiakkaan samasta palvelusta saama palvelu. Palveluprosessin johdonmukaisuuden säilyttäminen ja palvelun kokeminen juuri samanlaisena on vaikeaa, koska kyseessä olevan palvelun tuotantoon vaikuttavat ihmiset. Tällöin palvelun erilaiseen kokemiseen voivat vaikuttaa sosiaalisen suhteen tai asiakkaan käyttäytymisen erilaisuus. (Grönroos 2009, 81.)

Asiantuntijapalvelut

Keskeisimmät piirteet, jotka erottavat asiantuntijatyön muista palveluista, ovat ainutlaatuinen osaaminen sekä luovuus. Uuden kehittämiseen sekä monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen tarvitaankin juuri asiantuntijapalveluita, joiden tuottajilta odotetaan pitkää kokemusta, laajaa yleisnäkemyä sekä käsitevalmiuksia ja lisäksi luovuutta. (Sipilä 1999, 26.)

Usein asiantuntijapalvelut ovat kaikkein aineettomimpia palveluita. Asiantuntijapalvelut eroavatkin muista palveluista luonteensa vuoksi. Vaikka asiantuntijapalvelut ovat ideoita, neuvoja ja ohjeita, voi näiden tuottamisen taustalla olla paljon aikaa ja työtä vaativia tuottamis- ja kehittämisprosesseja. Tuotokset prosesseista

voivat olla myös erittäin konkreettisia, kuten suunnitelmia, mainoksia tai esimerkiksi oikeuden päätöksiä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Riskit, jotka liittyvät asiantuntijapalveluihin, voivat usein olla erittäin suuret. Esimerkiksi asiantuntijapalvelun tilannut yritys voi joutua jopa konkurssiin epäonnistuneen palvelun seurauksena. Lisäksi asiantuntijapalvelun tilaava asiakas saattaa joutua tekemään ostopäätöksensä suuressa epävarmuudessa, varsinkin vastaavien palveluiden tilaamisesta johtuvan kokemuksen puutteessa. Kokemukseen ei aina riitä, koska toimialoittain palvelujen laatu voi vaihdella suuresti. Asiantuntijapalvelua voi olla vaikea arvioida jälkeenpäin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Asiantuntijapalveluita tuottaessa on asiakkaan riittävä osallistuminen tärkeää. Asiantuntijat eivät pysty esittämään ratkaisuja asiakkaan pulmaan ilman esitutkimuksia ja riittävää perehtymistä, eikä asiakas useinkaan osaa analysoida täsmällistä palvelun tarvettaan. Tästä syystä vaativin palvelutuotteen osa asiantuntijapalveluissa onkin usein itse palvelutuotteen määrittäminen. Eli asiakkaan tehtyä tilauksen, joudutaan usein muokkaamaan sekä asiakkaan tilausta että palveluntuottajan tarjousta yhteistyössä, kunnes lopullinen tarve on tiedossa. Palvelun tuottajan ja asiakkaan yhteistyönä syntyy siten asiantuntijapalvelu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

3.2 Palvelujen ryhmittely

Solomonin ym. (2013, 348) mukaan palvelut voidaan ryhmitellä sen mukaan, kohdistuvatko ne suoraan asiakkaaseen vai asiakkaan omaisuuteen sekä toisaalta sen mukaan, ovatko palvelut aineellisia vai aineettomia. Kuviossa 2 on havainnollistettu kyseistä ryhmittelyä.

	Aineelliset palvelut	Aineettomat palvelut
Asiakas		
	Hiustenleikkaus	Yliopistokoulutus
	Plastiikkakirurgia	Uskonnolliset palvelut
	Manikyyri	Televisio-ohjelmat
	Personal trainer –palvelu	Kurssi kukka-asetelmien tekemiseen
		Avoliittoneuvonta
Asiakkaan omaisuus		
	Kuivapesulapalvelut	Pankkipalvelut
	Autonhuolto- ja korjaus	Kirjanpito- ja palvelut
	Kodin siivouspalvelut	Vakuutuspalvelut
	Pakettien toimitus	Kodin turvallisuuspalvelut

KUVIO 2. Palveluiden ryhmittely (mukaillen Solomon ym. 2013, 348)

Grönroosin (2009, 84) mukaan vanhoissa markkinoinnin julkaisuissa on esitetty monenlaisia luokituksia palveluille. Hän itse tarkastelee teoksessaan kahta jakoa. On palveluita, jotka korostavat inhimillisyyttä tai tekniikkaa, sekä palveluita, jotka ovat joko ajoittain tai jatkuvasti tarjottavia. (Grönroos 2009, 84.)

Käyttäjystävällisyyttä tai inhimillisyyttä korostavat high-touch-palvelut ovat pääasiassa riippuvaisia ihmisistä, jotka osallistuvat palveluprosessiin. Tekniikkaa korostavat high-tech-palvelut puolestaan perustuvat tietotekniikkaan, automatisoi-
tuihin järjestelmiin sekä muihin fyysisiin resursseihin. Tulee kuitenkin muistaa, että fyysisiä resursseja sekä teknisiä järjestelmiä voi sisältyä myös inhimillisyyttä korostaviin palveluihin ja toisaalta kriittisillä hetkillä myös tekniset palvelut ovat jopa enemmän riippuvaisia henkilöstön palveluhenkisyydestä kuin inhimillisyyttä korostavat palvelut. (Grönroos 2009, 84.)

Asiakassuhteen luonteen mukaan Grönroos (2009, 85) ryhmittelee palvelut ajoittaisiin palveluihin sekä jatkuvasti tarjottaviin palveluihin. Esimerkkeinä jatkuvasti tarjottavista palveluista Grönroos mainitsee muun muassa vartioinnin, teollisuussii-vouksen sekä pankkitoiminnan. Näissä palveluissa asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä on jatkuvaa vuorovaikutusta, joten palvelun tuottajayrityksellä on paljon mahdollisuuksia kehittää asiakkaiden arvostamia suhteita yhdessä asiakkaan kanssa. Ajoittain käytettävissä palveluissa, joista esimerkkeinä matkailupalvelut, kampaamopalvelut sekä korjauspalvelut, asiakkaan arvostaman suhteen muodostaminen on hankalampaa. (Grönroos 2009, 85.)

Bergström ja Leppänen (2015, 178) löytävät viisi erilaista näkökulmaa palveluiden tuottamisen ja markkinoinnin tarkasteluun: jaottelut kaupallisuuden, toimialan, asiakassuhteen, palvelun luonteen sekä palvelun vakioinnin mukaan. Näitä eri tarkastelunäkökulmia voidaan käyttää esimerkiksi palveluiden tarjonnan arvioinneissa sekä kartoitusten tekemiseen siitä, mitä asiakkaat kyseisessä palvelussa pitävät tärkeänä. (Bergström & Leppänen 2015, 178.)

Tarkastelua kaupallisuuden mukaan käytettäessä jaetaan palvelut julkisiin, kaupallisiin sekä ei-kaupallisiin, yksityisiin palveluihin. Toimialan mukaan tarkasteltaessa palveluiden katsotaan kuuluvan joko liike-elämän, kaupan ja logistiikan, henkilökohtaisiin tai hyvinvointipalveluihin. Mikäli markkinointia tarkastellaan asiakassuhteen mukaan, jaotellaan palvelut kertaluonteisiin sekä jatkuvien asiakassuhteiden palveluihin. High-tech- sekä high-touch-palvelut ovat palvelun luonteen mukaisia tarkastelunäkökulmia, mutta perus- ja erikoispalvelut ovat palvelun vakioinnin mukaisia näkökulmia. (Bergström & Leppänen 2015, 178.)

3.3 Markkinoinnin määrittely, tavoitteet ja keinot

Bergström ja Leppänen (2015, 21) määrittelevät nykyaikaisen markkinoinnin suomeksi seuraavasti:

Markkinointi on vastuullinen, suhteisiin ja yhteisöllisyyteen pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti toimien. (Bergström & Leppänen 2015, 21.)

Bergström ja Leppänen (2015, 21) toteavat, että pääkohteena markkinoinnissa ovat asiakkaat - sekä nykyiset että mahdolliset uudet. Kuitenkin, markkinoija on vastuussa lisäksi siitä, että määritelmässä mainituista suhteista huolehditaan myös. Sidosryhmäsuhteiden hoitamisen tulisikin tapahtua taustalla asiakassuhteiden rakentamisen ollessa ykkösasia. Lisäksi markkinoinnin toteutustapaan, kuten markkinoinnin rehellisyyteen ja yhteiskuntavastuuseen, voisi markkinoinnin nykyaikaisessa määritelmässä olla tarkempia kannanottoja. (Bergström & Leppänen 2015, 21.)

Viitala ja Jylhä (2013) toteavat, että markkinoinnin on perinteisesti ajateltu olevan tuotteiden ja palveluiden myyntiä. Kuitenkin markkinointi tulisi nähdä ajattelu- ja toimintatapana. Eli markkinointi ei ole yrityksen erillinen toiminto, vaan markkinointi näkyy kaikessa toiminnassa yhdistäen kaiken toiminnan asiakkaan ympärille. (Viitala & Jylhä 2013.)

Myös Grönroos (2009, 315) mainitsee markkinoinnin muun muassa ajattelutapana. Markkinointia voidaan katsoa esiintyvän ainakin kolmella tasolla. Ensisijaisesti Markkinointi on organisaation filosofia ja ajattelutapa. Kyseinen filosofia – markkinointiajattelu – ohjaa kaikkia prosesseja, toimintoja, osastoja sekä ihmisiä organisaatiossa, ja jokaisen organisaatioon kuuluvan ihmisen tulee tuo markkinointiajatus ymmärtää. Markkinointi voidaan nähdä myös yrityksen toimintojen ja prosessien organisointikeinona. Jotta yrityksen markkinointi olisi menestyksellistä, täytyy sekä

lupausten antamiseen että lupausten täyttämiseen liittyvien organisaation osa-alueiden saada toistensa tietoja – ja tietojen vaihtamisen seurauksena siis suunnitella oma toimintansa ottaen huomioon koko yrityksen kokonaisuuden. Markkinointi on myös menetelmien, työkalujen sekä toimintojen joukko, joka kohdistetaan asiakkaisiin. (Grönroos 2009, 315–317.)

3.3.1 Markkinoinnin tehtävät ja tavoitteet

Keskeisiä markkinoinnin tehtäviä ovat Viitalan ja Jylhän (2013) mukaan kilpailuedun jatkuva ylläpitäminen sekä kannattavien asiakassuhteiden luominen ja asiakassuhteiden kehittäminen. Tavoitteina markkinoinnissa olisivat siten asiakkaiden sitoutuminen, tyytyväisyys sekä asiakkaan ilahduttaminen. (Viitala & Jylhä 2013.)

Bergström ja Leppänen (2015, 22–23) tuovat esiin neljä eri markkinoinnin tehtävää. Ensimmäisenä markkinoinnin tehtävänä on ennakoida ja selvittää kysyntä. Yrityksen tulee tutkia markkinoita sekä perustamisvaiheessa että toimintaa kehitettäessä jatkuvasti, jotta tunnettaisiin asiakkaiden arvostukset, tarpeet sekä ostokäyttäytyminen. Ennakointia puolestaan käytetään pohjana kaikille markkinointitratkaisuille sekä tuotekehitykselle. Markkinoinnin toinen tehtävä yrityksessä on luoda ja ylläpitää kysyntää erottamalla tuotteillaan kilpailijoista ja tekemällä tuotteistaan kiinnostavampia asiakkaiden silmissä. Lisäksi markkinoinnin tehtävinä Bergström ja Leppänen pitävät kysynnän tyydyttämistä sekä kysynnän säätelyä. Kysynnän tyydyttäminen vaatii jatkuvaa asiakaspalautteiden hankkimista sekä markkinointitutkimusten hyödyntämistä, jotta asiakkaiden tarpeita voidaan ottaa paremmin huomioon. Myös yrityksen tuotteiden tai palveluiden saatavuudesta on huolehdittava. Säätely taas pyrkii sopeuttamaan kysyntää tarjontaan esimerkiksi hinnoittelun avulla. (Bergström & Leppänen 2015, 22–23.)

Bergström ja Leppänen (2015, 26) jaottelevat markkinoinnin tavoitteita hieman tarkemmin kuin Viitala ja Jylhä (2013). Kuviossa 3 avataan Bergströmin ja Leppäsen jaottelua erilaisten markkinoitavien tuotteiden mukaan.

Markkinoitava tuote	Markkinoinnin tavoite
Voittoa tavoittelevan yrityksen tuote	kannattava myynti, asiakastyytyväisyys, kestävät asiakassuhteet, kilpailijoista erottautuminen
Ideologia tai aate	kannattajien saaminen uskonnolliselle tai poliittiselle liikkeelle, varainhankinta
Yleishyödyllinen toiminta	varojen kerääminen, vapaaehtoistyöntekijöiden hankinta yhdistystoimintaan tai hyväntekeväisyyskohteisiin
Henkilö	poliitikko → vaalivoitto artisti → esiintymisten myynti, julkisuus
Julkiset palvelut	kunnan tai valtion palvelujen kysynnän ohjailu sekä palveluista tiedottaminen
Uusi tutkimustulos	väestön hyvinvoinnin edistäminen sekä toiminnan muuttaminen
Uusi suositus tai määräys	viranomaisten päätöksistä tiedottaminen ja kansalaisten toiminnan muuttaminen

KUVIO 3. Markkinoinnin tavoitteita suhteessa erilaisiin tuotteisiin (mukailen Bergström & Leppänen 2015, 26)

Ropen (2005, 30) mukaan markkinoinnin perimmäiset tavoitteet jaettaisiin sisäisiin sekä ulkoisiin markkinoinnillisiin tehtäväkenttiin. Ydintavoitteena sisäisessä markkinoinnillisessa tekemisessä on kilpailuedun aikaansaaminen, kehittäminen sekä ylläpitäminen, kun toisaalta ulkoisen markkinoinnillisen tekemisen ydintavoite on tuloksellisen asiakassuhteen aikaansaaminen, kehittäminen sekä ylläpitäminen. (Rope 2005, 30.)

Grönroosin (2009, 317) ajatukset ovat Ropen (2005, 30) kanssa samansuuntaisia. Grönroosin (2009, 317) mukaan markkinoinnilla on kolmen tasoisia tavoitteita: saada asiakkaita, säilyttää olemassa olevat asiakkaat sekä kasvattaa jo saatua asiakkuutta.

3.3.2 Markkinoinnin kilpailukeinoista

Markkinoinnin kilpailukeinojen yhdistelmä eli markkinointimix, joka sopii markkinointiajatteluun sekä markkinointistrategiaan, tarkoittaa markkinoiden tarpeiden ja toiveiden tyydyttämiseksi tehtyjä keinoja sekä markkinointiohjelmia (Viitala & Jylhä 2013). Bergström ja Leppänen (2015, 148) puolestaan toteavat yritysten suunnitteleman kokonaisuuden, jolla yritys lähestyy asiakkaitaan sekä muita sidosryhmiään, olevan markkinoinnin kilpailukeinoja. Mahdollisista kilpailukeinoista rakennettua suunnitelmallista yhdistelmää kutsutaan markkinointimixiksi. (Bergström & Leppänen 2015, 148.)

Peruskilpailukeinot, joista markkinointimix muodostuu, ovat tuotetarjooma (product), saatavuus (place) sekä hinta (price). Lisäksi tarvittava elementti on markkinointiviestintä (promotion). Tätä markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuutta

kutsutaan 4P-malliksi. Mallin ovat kehittäneet 1960-luvulla amerikkalaiset professorit Borden sekä Mc Carthy. Mallia on vuosien kuluessa pidetty liian tuotelähtöisenä ja siten myös vanhentuneena ajattelutapana. 4P-mallia onkin laajennettu ja kehitetty, ja lopputuloksena on katsottu löytyvän uusia kilpailukeinoja esimerkiksi asiakkaista, henkilöstöstä, yrityspolitiikasta, suhdetoiminnasta ja palveluympäristöstä sekä koko markkinointiprosessista. (Bergström & Leppänen 2009, 166.)

4P-mallin korvaajaksi on myös ehdotettu 4C-mallia, jonka professori Lauterborn on kehittänyt 1990-luvun alkuvuosina. 4C-mallin ajatuksena kilpailukeinojen valinnassa on siirtyä tuotokeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen. Näitä kilpailukeinoja ovat ostajan toiveet ja tarpeet (consumer wants and needs), ostajan kustannukset (consumer costs), ostamisen helppous (consumer convenience) sekä vuorovaikutteinen viestintä (consumer communication). (Bergström & Leppänen 2009, 167.)

Nykypäivänä markkinoinnissa hyödynnetään paljon myös internetiä sekä uutta teknologiaa. Tällaisessa markkinoinnissa uusina kilpailukeinoina voidaan pitää esimerkiksi personointia, jolloin tuote tai palvelu räätälöidään asiakkaittain, asiakkaan osallistamista esimerkiksi tuotekehitykseen sekä yhtenä kilpailukeinona verkostoitumista, jolloin asiakkaat lähettävät toisilleen (verkostoilleen) markkinointiviestejä. Eri aloilla kilpailukeinot painottuvat eri tavoilla ja ne voidaan myös nähdä eri tavoin. (Bergström & Leppänen 2009, 168.)

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 168) mukaan hyvä perusta asiakasmarkkinoinnille olisi 4P-malli, johon lisättäisiin viides P eli henkilöstö ja asiakaspalvelu (personnel, people). Tämä lisäys perustuu siihen, että riippumatta yrityksen toimialasta tai siitä myydäänkö tuotteita tai palveluja – on hyvä asiakaspalvelu sekä hyvä henkilöstö yrityksen menestyksen perusta. (Bergström & Leppänen 2009, 168.)

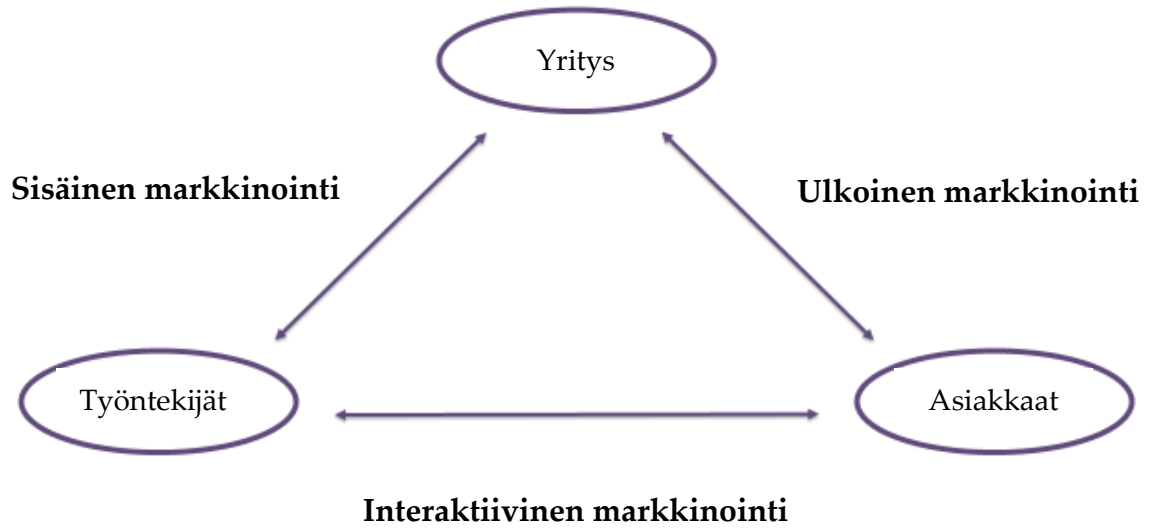
3.4 Palveluiden markkinointi

Usein palveluiden markkinoinnissa tuodaan esiin Boomsin ja Bitnerin laajennettu markkinointimix, joka on kehitetty 1980-luvulla. Puhutaan 7P-mallista. 7P-malliin on lisätty kolme kilpailukeinoja, jotka täydentävät 4P-mallin peruskilpailukeinoja (tuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä). Palveluiden markkinoinnissa usein käytettävät täydentävät kilpailukeinot ovat henkilöstö ja asiakkaat (people, participants), toimintatavat ja prosessit (processes) sekä palveluympäristö ja muut näkyvät osat (physical evidence). (Bergström & Leppänen 2015, 148.)

Myös Kotlerin (2003, 450) mukaan 4P:n lisäksi tarvitaan kolme lisää, kun puhutaan palveluiden markkinoinnista. Useimpia palveluita tarjoavat ihmiset (people). Tästä johtuen työntekijöiden valinta, kouluttaminen sekä motivaatio vaikuttavat suuresti asiakastyytyväisyyteen. Palveluympäristönsä (physical evidence) avulla yritykset pyrkivät myös tuomaan esille palvelunsa laatua – on se esimerkiksi puhtaus, nopeus tai jokin muu etu. Lisäksi palveluyritykset voivat valita erilaisia prosesseja (process) tuottaakseen palvelunsa: esimerkiksi ravintola-alalla pikaruoka-, noutopöytä- tai fine dining -tyyppisiä palveluita. (Kotler 2003, 450.)

Palveluiden markkinointi vaatii Kotlerin ja Armstrongin (2016, 272) mukaan enemmän kuin perinteistä ulkoista markkinointia käyttävää 4P-mallia. Palveluiden markkinointi vaatii myös sisäistä markkinointia sekä interaktiivista markkinointia. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan sitä, että palveluyrityksen tulee motivoida asiakaspalvelukontakteissa sekä tukipalveluissa olevat työntekijänsä työskentelemään yhdessä asiakastyytyväisyyden tuottamiseksi. Kaikki organisaation työntekijät täytyisi saada toimimaan asiakaskeskeisesti. Interaktiivisen markkinoinnin ydin on palvelun laadussa, johon vaikuttavat vahvasti myyjän ja asiakkaan välisen kanssakäymisen laatu palvelutapahtumassa. (Kotler & Armstrong 2016, 272.)

Kuvio 4 selventää palveluiden markkinoinnin kolmen eri tyypin kohderyhmiä.



KUVIO 4. Palveluiden markkinoinnin kolme tyyppiä (mukaillen Kotler & Armstrong 2016, 270)

4 ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN MARKKINOINTI

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 13) mukaan useat asiantuntijat eivät hyväksy markkinointiajattelua ja syynä on työn arvon kärsiminen markkinoinnista.

Yleisesti asiantuntijapalveluiden markkinointia ei pidetä kovin korkeatasoisena johtuen siitä, että palveluita ei ole tarvinnut, saanut tai osattu markkinoida. Markkinointia ei välttämättä ole pidetty sopivana toimintana, vaan hyvin suoritettua asiantuntijatyötä on yleisesti pidetty parhaana markkinointina. Asiakkaille suunnattu markkinointi ei välttämättä ole ollut edes perusteltua esimerkiksi luonnostaan ylikysyntätilanteessa olevilla tai pitkälle erikoistuneilla asiantuntija-aloilla. Toisaalta joillakin asiantuntija-aloilla toiminta varmistetaan julkisen rahoituksen avulla tai joillekin aloille ei ammatillisten järjestöjen vaikutuksesta ole koulutettu tarpeeksi osaajia. Osaajien vähyys ei tarvitse markkinointia, koska kysyntä on suurta ilmankin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13.)

Koska asiantuntijapalveluilla markkinointiosaamisen taso on heikompaa kuin yrityksen varsinainen erikoisosaaminen, tai markkinointiosaamista ei ole ollenkaan, voidaan asiantuntijapalveluyrityksessä samaistaa markkinointi mainontaan, tai pitää markkinointia kalliimpana, kuin se todellisuudessa onkaan. Näistä syistä johtuen asianmukainen markkinointistrategia tai –suunnitelma löytyy hyvin harvoilta asiantuntijapalvelun tuottajaorganisaatioilta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14.)

Eri asiantuntijapalvelut tarvitsevat erilaisia tai eri tavalla painotettua markkinointia, mikä johtuu kilpailutilanteiden erilaisuudesta. Ominaista suurimmalle osalle asiantuntijapalveluista on myös vahva sija markkinoinnissa suhdemarkkinointi- ja

verkostoitumisnäkemyksillä. Joissakin kilpailutilanteissa ja palveluissa tosin korostuu perinteinen markkinointinäkemys. Asiantuntijapalveluissa markkinoinnin tulisi perustua asiakkaan erityispiirteisiin sekä olla todella omaleimaista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14.)

Asiantuntijapalveluala sekä useat alalla toimivat organisaatiot ovat kasvaneet, joten yritykset tarvitsevat suunnitelmallisuutta hallitakseen kasvun alussa laajentuvia markkinointiponnisteluja. Yrityksen kansainvälistyessä on suunnitelmallisuus erittäin tärkeää. Toisaalta alan markkinointia lisää automaattisesti kiristynvä ja vapautuva kilpailu. Asiantuntijapalveluiden luonne lisää suhdemarkkinointipainotuksen sekä omaperäisyyden tarvetta, joten markkinointi asiantuntijapalvelualalla poikkeaa jonkin verran muiden palveluiden markkinoinnista. Lisäksi yrityksen tuloksen ja markkinoinnin lisäämän asiakastytyväisyyden välillä nähdään selvä yhteys. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14–15.)

4.1 Menestystekijät asiantuntijayrityksen markkinoinnissa

Kotler (2005, 120) mainitsee kolme asiaa, jotka asiantuntijapalveluyrityksen olisi tehtävä markkinointinsa onnistumiseksi. Ensimmäiseksi yrityksen tulee keskittyä luomaan mainetta johtavana yrityksenä yhdellä tai kahdella alueella, ei liian laajasti. Toisena Kotler mainitsee, että asiantuntijayrityksen on säännöllisesti mitattava asiakastytyväisyyttä. Lisäksi Kotlerin mukaan markkinoinnin suunnitteluprosessin kehittäminen on tärkeää asiantuntijapalveluyritykselle, jotta yritys pystyy mitata saavutettuja tuloksia asetettuaan sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteensa. (Kotler 2005, 120.)

Vahvaselkä (2004, 70–71) puolestaan löytää kuusi asiantuntijayritysten markkinoinnin menestystekijää:

- markkinoinnin näkeminen strategisena ajatteluna
- markkinoinnin asiakaslähtöisyyden näkyminen asiakkaalle asti
- tuotekehitykseen ja tuotteistamiseen panostaminen sekä kyky yrityksen osaamisen kaupallistamiseen
- asiakasstrategian selkeys
- markkinointistrategian erottuminen kilpailijoista
- markkinointiosaamisen perustuminen markkina-, asiakas-, tuote-, viestintä- sekä jakelutie- ja saatavuusosaamiseen ja näiden osaamisen kehittämiseen. (Vahvaselkä 2004, 70–71.)

4.2 Lähtökohtana asiakaslähtöisyys

Asiantuntijaorganisaation liiketoiminnan johtamisen, toteuttamisen ja liiketoiminnassa menestymisen perusta on asiakaslähtöinen ajattelutapa. Lähtökohtana asiakaslähtöisessä ajattelutavassa on asiantuntijaorganisaation pyrkimys kohdemarkkinoiden tarpeiden, halujen sekä arvojen selvittämiseen, ja tyydyttää kohdemarkkinat kehittämällä mahdollisimman hyvin markkinoita vastaavia palveluita. Tarkoituksena asiakaslähtöisellä ajattelutavalla yrityksellä on saavuttaa liiketaloudellista hyötyä sekä tuottaa yritykselle pysyvä kilpailuetu. (Vahvaselkä 2004, 71–72.)

Asiakaslähtöisyyden edellytykset ovat tekijöitä, joiden perusteella voidaan tietyllä tasolla määritellä asiakaslähtöisyyden taso. Ensimmäinen edellytys on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ottaen huomioon myös asiantuntijaorganisaation resurssit. Henkilöstön sitoutuminen eri osastojen tai toimintojen välisiin yhteisiin päätöksiin on myös edellytyksenä asiakaslähtöisyydelle. Lisäksi asiantuntijapalveluyrityksen on valittava parhaiten yrityksen resursseja ja osaamista hyödyntävät keinot ja viestintätavat, millä tyydyttää asiakkaidensa tarpeet. Organisaation täytyy tietää kustannukset, jotka tarpeiden tyydyttämisestä aiheutuvat. On ymmärrettävä myös kilpailun merkitys, eikä kilpailevia yrityksiä saa aliarvioida. (Vahvaselkä 2004, 74.)

Esteet asiakaslähtöisyydelle voivat johtua kilpailutilanteesta, asiantuntijaorganisaatiosta (muun muassa resurssit, toimintakulttuuri, byrokratia) tai asiakkaista (suuri määrä, erilaisuus). Asiakaslähtöisyyden esteitä poistettaessa tärkeintä on saada aikaan muutos henkilöstön ajattelutavassa ja asenteissa motivoimalla ja kouluttamalla työntekijät asiakaslähtöiseen ajatteluun. (Vahvaselkä 2004, 75.)

Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin keskeinen asia ja palvelun tavoite on asiakastytyväisyys, joka muodostuu asiakkaan kokemuksista asiantuntijaorganisaation palveluista. Asiantuntijapalveluyrityksen imago on palveluissa tärkeä asia, joka vaikuttaa asiakkaan laatukokemukseen palvelusta. Asiantuntijapalvelun laatu on hyvä, jos asiakkaan kokema laatu vastaa asiakkaan odotuksia palvelun laadusta. Asiantuntijapalvelun laatu vaikuttaa myös asiakastytyvyyteen. Asiakkaan tyytyväisyys puolestaan voi johtaa pidempään, sitoutuneeseen ja kannattavaan asiakassuhteeseen. (Vahvaselkä 2004 93–94.)

4.3 Asiakkuuksien hallinta

Tavoitteena asiakkuudenhallinnalla on, että saadaan muodostettua asiakkuuksia, jotka ovat asiantuntijaorganisaatiolle tärkeitä pidemmällä aikavälillä. Pää tarkoituksena asiantuntijaorganisaation asiakassuhdemarkkinoinnissa on pitkäaikaisten, uskollisten asiakassuhteiden kehittäminen. (Vahvaselkä 2004, 94.)

Ensin asiakkuudenhallinnassa täytyy etsiä ja tunnistaa sekä markkinat että asiakkaat. Tämän jälkeen markkinat voidaan segmentoida potentiaalisten kohderyhmien tunnistamiseksi. Kohderyhmistä asiantuntijaorganisaatio voi valita asiakasryhmät, joille haluaisi palveluitaan tarjota. Asiakkaiden profiloinnin ja analysoinnin jälkeen organisaatio pystyy rakentamaan asiakastietokannan, jota hyväksikäyttäen yritys

voi tehdä kehittämissuunnitelmia asiakkuuksiensa hoitamiseksi. Lisäksi organisaatio pystyy kohdentamaan erilaisia markkinointitoimenpiteitä erilaisille asiakkaille. (Vahvaselkä 2004, 97.)

4.4 Asiantuntijaorganisaation markkinoinnin suunnittelu

On tärkeätä, että asiantuntijaorganisaatiolla on toimiva suunnittelujärjestelmä markkinoinnin osalta, jotta saadaan toiminnallinen markkinointisuunnitelma vuosittain käytäntöön. Asiantuntijaorganisaation perusmarkkinointitehtävien (kysynnän luonti/tyydyttäminen, asiakkuuksien rakentaminen/kehittäminen) suorittamisen edellytykset saadaan aikaiseksi markkinoinnin suunnittelulla. Jotta yritykselle saadaan tehtyä toimiva markkinointisuunnitelma, täytyy kartoittaa yrityksen tämänhetkinen tila nykytila-analyysien avulla. Nykytila-analyysejä ovat kilpailija-, markkina-, yritys sekä ympäristöanalyysit. (Vahvaselkä 2004, 115–116.)

Yrityksen tulee määritellä, mitä tavoittelee toiminnallaan, mikä on organisaation toiminnan tarkoitus sekä päämäärät ja pyrkimykset. Lisäksi tehdään yrityksen strategiset päätökset: suunnataanko kasvuun vai kannattavuuteen ja valitaanko kilpailustrategiaksi hinta vai erilaistaminen. (Vahvaselkä 2004, 120–121.)

Jotta asiantuntijapalveluorganisaatio onnistuisi markkinoinnissaan, täytyy yrityksellä olla selkeät kokonaistavoitteet (kustannukset, kannattavuus) sekä välitavoitteet että toimintatavoitteet (toimintojen kehittäminen). Lisäksi markkinointitoimenpiteiden onnistumisia täytyy jatkuvasti seurata, jotta organisaatio oppisi sekä virheistään että onnistumisistaan. Näin yritys pystyy tehdä korjaavia toimenpiteitä, mikäli tavoitteet ja tulos eivät kohtaa. (Vahvaselkä 2004, 122, 125.)

5 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

5.1 Tuotteistamisen määrittelyä

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 220) mukaan voidaan palvelujen tuotteistaminen nähdä useista näkökulmista. Palvelun tuotteistaminen voi tarkoittaa palvelun normittamista tavaran kaltaiseksi vakiotuotteeksi. Eri toimia, jotka liittyvät tuotteistamiseen, voidaan nimittää palvelujen systematisoinniksi tai konseptoinniksi. Tuotteistamisella voidaan tarkoittaa myös yrityksen sisäisiin tai asiakkaille näkyviin prosesseihin kohdistuvaa uusien tai olemassa olevien palvelujen määrittelyä ja systematisointia sekä vähintään osittaista vakiointia. (Bergström & Leppänen 2009, 220–221.) Myös Jaakkola, Orava ja Varjonen (2007, 1) toteavat tuotteistamisella joskus tarkoitettavan palvelun standardoimista tuotteenomaiseksi, vakioiduksi hyödykkeeksi.

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 30) mukaan tuotteistaminen on huomattavasti laajempi prosessi kuin pelkkä standardointi; tuotteistuksen käytännön toteutuksen usein kuitenkin tapahtuessa standardoimalla. Tuotteistaminen on ajattelutapa, jolla tuote- ja tuotekehitysstrategia käytännössä toteutetaan. Tuotteistaminen on koko palvelutuotannon jäsentämistä ja täsmentämistä hallittavampaan muotoon, ei ainoastaan tuotteen määrittelyä. Laajemmin ajateltuna tuotteistaminen on palvelun kehittämistä paremmin asiakkaan tarpeita vastaavaksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.) Parantainen (2007, 11) toteaa tuotteistamisen tarkoittavan työtä, jonka lopputuloksena osaaminen tai asiantuntemus on jalostunut myynti- ja markkinointikelpoiseksi sekä toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Tuotteistaminen on käsitteenä sellainen, jolle ei voida todeta ainoastaan yhtä, oikeaa määritelmää. (Parantainen 2007, 11.)

Tuotteistuksella on tavoitteena tehdä palvelusta, osaamisesta tai työn suorittamisesta, myytävä tuote. Kuten konkreettisissa hyödykkeissä, myös tuotteistettu palvelu muodostuu kolmesta osa-alueesta, jotta myytävä tuote syntyy. Palvelutuotteelle tarvitaan nimi, jotta palvelua osataan kysyä. Lisäksi palvelu tarvitsee hinnan asiakkaan ostopäätöstä varten sekä selkeän sisällön, jotta asiakas tietää, mitä on ostamassa. Kolmen osa-alueen kokonaisuudesta puhutaan tarjontapakettina. Tuotteistus liittyy aina tarjontapaketin sisällön selkeyden määrittelyyn, eli sisällön konkretisoimiseen. Voidaan ajatella tuotteistuksen olevan tuote-elementtien vakioimista ja toiminnallista määrittelyä palvelun sisällön osalta. (Rope 2005, 214–215.)

Raatikainen (2008, 64) mainitsee tuotteistamisen käsitettä käytettävän selkeiden palvelukokonaisuuksien ja palveluprosessien kehitysvaiheessa. Kirjoittaja katsoo tuotteistamisen olevan usein asiakkaalle tehdyn räätälöidyn palvelun, tuotteen tai ohjelman tuotekehittelyä. (Raatikainen 2008, 64.) Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen ja Martinsuo (2015) puolestaan näkevät tuotteistuksen palvelun ja palvelun tarjoaman arvon kiteyttämisenä kuvaamalla ja vakioimalla palvelun eri osia. Kirjoittajat toteavat raportissaan kuitenkin, että standardointi ei ole sama asia kuin tuotteistaminen, koska palvelujen perusluonteeseen kuuluu tietynlainen räätälöitävyys. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015.)

5.2 Tuotteistaminen asiantuntijapalveluissa

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 30) mukaan asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittely, suunnittelu, kuvaaminen, tuottaminen, kehittäminen sekä jatkuva parantaminen palvelun asiakashyötyjen maksimoimiseksi ja asiantuntijayrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi – ovat asiantuntijapalvelun tuotteistamista. Tärkeitä huomiioon otettavia osa-alueita suunniteltaessa asiantuntijapalvelun tuotteistamista ovat

ainakin ydin- ja tukipalvelut, palveluprosessi sekä –strategia, brändääminen, tuoteistamisen eri vaiheet ja tasot sekä palvelutuotteen hinta-laatusuhde. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.)

5.2.1 Tuotestrategia sekä tuotesuunnittelu asiantuntijapalveluissa

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 32) mainitsevat, että hyvin suunnitelluilla ja markkinoiduilla tuotteilla on tutkimusten mukaan suurempi menestymisen mahdollisuus kuin tuotteilla, joita ei riittävästi ole suunniteltu. Tuoteidean tulee olla selkeä, jos halutaan tuotteen menestyvän. Tuoteideoita syntyy yleensä markkinoiden tutkimisen lopputuloksena, teknologisen tutkimuksen tuloksena tai havaitsemalla markkinoiden vielä tyydyttämättä olevat tarpeet ja mahdollisuudet. Uudesta tuoteideasta voidaan puhua myös silloin, kun vanhaa, jo olemassa olevaa palvelua suunnitellaan uudestaan, jollakin tavalla paremmaksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

Asiantuntijaorganisaatioiden tuotteet yleensä kehittyvät asiakastöissä, ja töiden onnistuessa mahdollisesti tarjotaan muille asiakkaille samanlaisia ratkaisuja. Sisäistä tuotekehitystoimintaa asiantuntijaorganisaatioissa yleensä ei ole. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

Myös Sipilä (1999, 33) on todennut samanlaiset toteutusmallit asiantuntijayrityksissä kuin Lehtinen ja Niinimäki. Lisäksi Sipilä (1999, 33) mainitsee asiakkaiden maksaneen aiemmin myös asiakasprojektien yhteydessä tehdyn tuotekehitystyön hyväksyen samalla puolivalmiin osaamisen asiantuntijayrityksen puolelta. (Sipilä 1999, 33.) Organisaatiolla on kuitenkin oltava selkeä ymmärrys halutuista sekä kannattavista palveluista. Asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden selvittäminen onkin tärkeää suunnittelun alkuvaiheessa, jotta saadaan varmistettua palvelun sisällön sopivuus mahdollisimman hyvin tarpeita vastaavaksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

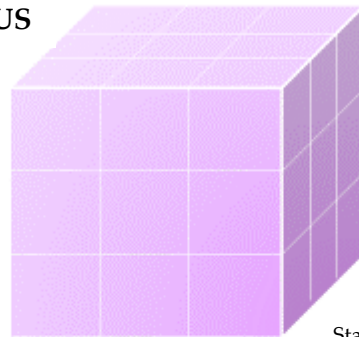
Lehtisen ja Niinimäen (2005, 32–33) mukaan sekä asiantuntijapalvelun tuotesuunnittelussa että tuotekehittelyssä voidaan käyttää kuutiomallia, jonka Järvinen, Lehtinen ja Vuorinen ovat kehittäneet. Kuvion 5 kuutiomallissa palveluiden ominaisuudet on jaettu kolmeen ulottuvuuteen: vuorovaikutus-, räätälöinti- sekä teknologiaulottuvuuksiin. Asiantuntijayritys voi selkiyttää kuution avulla kehitystyötään sijoittamalla kuution palvelutarjontansa sekä kehittämissä vaihtoehtonsa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 33.)

VUOROVAIKUTUS

Tiiviin vuorovaikutuksen palvelu

Vuorovaikutusta sisältävä palvelu

Vähäisen vuorovaikutuksen palvelu



RÄÄTÄLÖINTI

Räätälöity palvelu

Osittain räätälöity palvelu

Standardoitu palvelu

Matalan teknologian palvelu Osittain automaattisen palvelu Korkean teknologian palvelu

TEKNOLOGIA

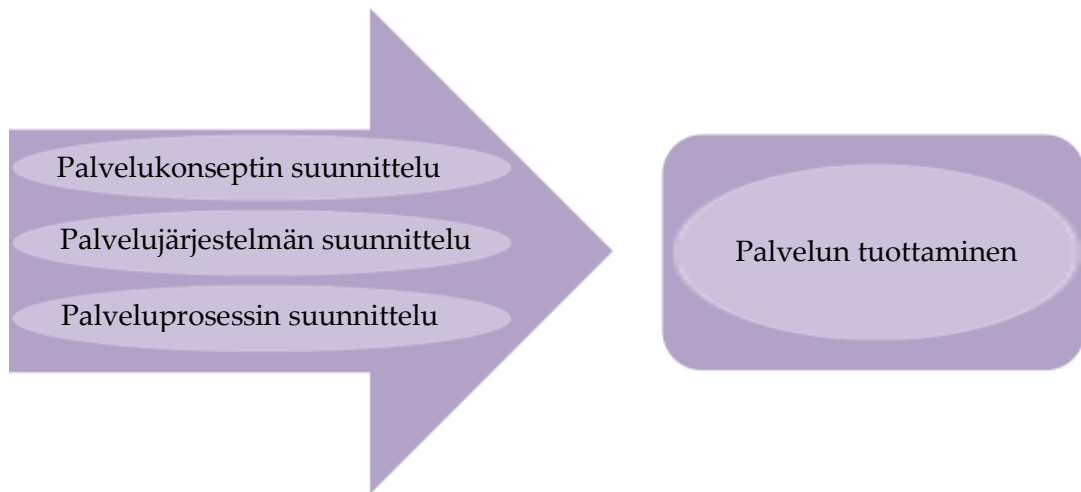
KUVIO 5. Kuutiomalli (mukaillen Järvinen ym. 2003; Lehtinen & Niinimäki 2005, 33)

Kuutiomallin teknologiaulottuvuudessa palveluyritys pystyy valitsemaan eri palveluihin tai eri asiakassegmenteille erilaisen teknologiatason. Vuorovaikutusulottuvuudessa organisaatio voi tuottaa asiakkaan kanssa yhteistyötä tehden henkilökohtaista palvelua, jolloin kyseessä on tiiviin vuorovaikutuksen palvelu. Mikäli pal-

velu on pitkälle tuotteistettu tai automatisoitu, tarjotaan usein vähäisen vuorovai-
kutuksen palveluita. Rääätälöintiulottuvuutta tarkasteltaessa puhutaan standar-
doidusta palvelusta, kun palvelun tuottaminen ja toimittaminen on aina eri asiakas-
kohtaamisissa samanlainen. Rääätälöidyn ja standardoidun palvelun väliin jää osit-
tain räätälöity palvelu, jota kutsutaan massaräätelöinniksi. Massaräätelöinnissä osa
palvelutuotannosta on standardoitu ja lisäksi tarjotaan yksilöllisesti rakennettuja
palvelun osia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 33–34.)

Keskeinen strateginen kysymys asiantuntijayritykselle on, millaisen räätälöintias-
teen ja standardointiasteen yritys palvelutuotteelleen valitsee. Yleensä asiakas ha-
luaa räätälöidyn palvelun standardoidun hinnalla. Ja mikäli yritys päättää tarjota
hyvin räätälöityjä palveluja, tarvitaan myös kokeneita asiantuntijoita palvelut tuot-
tamaan. Jotta yritys saisi kasvua aikaiseksi, vaatii kasvun aikaansaaminen yleensä
kuitenkin tuotestrategian siirtämistä standardoidumpaan suuntaan, mikä tarkoit-
taa räätälöityjen palvelujen vähentämistä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 35.)

Edvardsson ja Olsson ovat kehittäneet vuonna 1996 oman palvelutuotteiden suun-
nittelumallinsa. Palvelun suunnittelua on mallissa kuvattu palvelukonseptin, pal-
velujärjestelmän sekä palveluprosessin käsitteiden avulla, kuten kuviosta 6 ilme-
nee. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36.)



KUVIO 6. Palvelujen suunnitteluprosessin malli (mukaillen Edvardsson & Olsson 1996; Lehtinen & Niinimäki 2005, 36)

Palvelukonseptin suunnittelun vaiheet Edvardssonin ja Olssonin näkökulmasta ovat: idean, kaupallisen menestyksen ja asiakkaan kokeman laadun arvioinnit, palvelukonseptin kehittäminen edelleen sekä päättäminen kehitystyön jatkamisesta tai keskeyttämisestä. Vaiheiden lopputuloksena syntyy palvelukonsepti, jota verrataan olemassa oleviin palveluihin. Vertailulla selvitetään edellytykset palvelun tuottamiselle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36.)

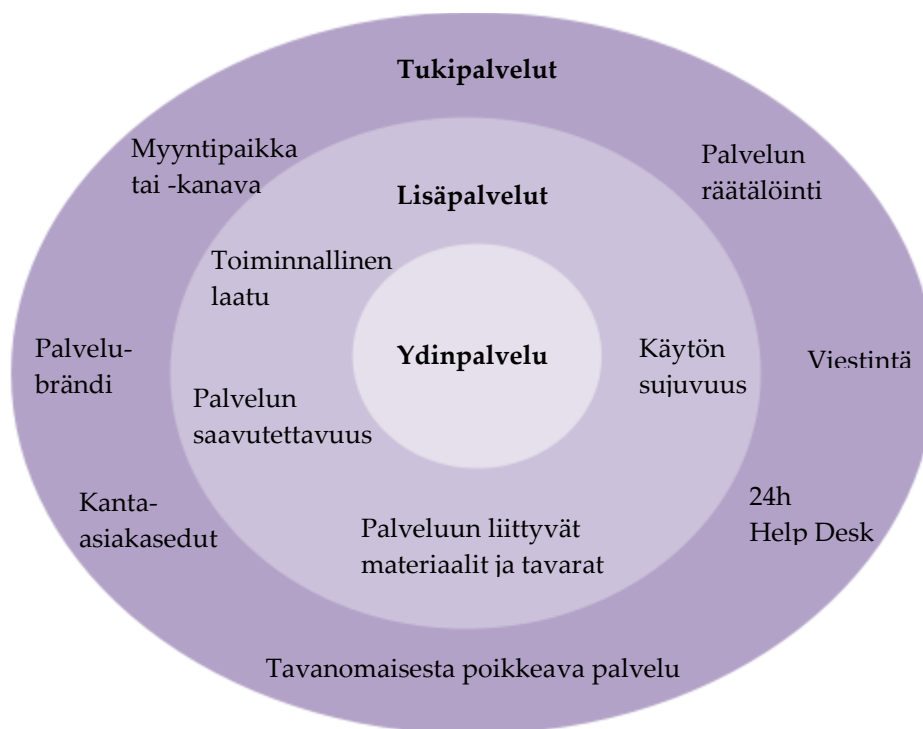
Keskeiset tehtävät suunniteltaessa palvelujärjestelmää ovat asiakkaan kouluttaminen tuotteen käyttöön, henkilöstön valinta, palvelun tuottamiseen sopivan ympäristön valinta sekä olemassa olevan organisaation muuntaminen uuden palvelun tuottamiseen sopivaksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36.)

Kun määritellään palveluprosessia, määritellään ne asiat, jotka on tehtävä palvelun tuottamiseksi: täsmennetään palvelun tuottamiseen osallistuvien henkilöiden roolit

sekä vastualueet ja tämän jälkeen kuvataan palvelun prosessimalli ja tuodaan esille asiakkaille näkyvien ja näkymättömien työvaiheiden raja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36.)

Kuten muut palvelut, myös asiantuntijapalvelu muodostuu ydinpalvelusta sekä liitännäisistä palveluista. Kokonaisuutta, joka ydinpalvelun ympärille kootaan, kutsutaan palvelupaketiksi. Paketti pyritään rakentamaan siten, että asiakas kokisi myönteisiä kokemuksia – jopa elämyksiä – ennen ydinpalvelun käyttöä, käytön aikana sekä käytön jälkeen. Myönteiset kokemukset hyvin usein saattavat liittyä juuri liitännäispalveluihin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

Kuviossa 7 on tiivistetty Bergströmin ja Leppäsen (2015, 179) näkemys palvelutuotteesta ja palvelutuotteen liitännäispalveluista, eli tuki- ja lisäpalveluista.



KUVIO 7. Palvelutuotteen kerrokset (mukaillen Bergström & Leppänen 2015, 179)

Bergström ja Leppänen (2015, 180) toteavat, että yritys on perustettu ydinpalvelun tuottamiseksi. Lisäpalvelut ovat yleensä välttämättömiä ydinpalvelun osia. Tuki- palveluiden tuottamisella pyritään hankkimaan kilpailuetua yritykselle yrityksen kilpailijoihin verrattuna. (Bergström & Leppänen 2015, 180.)

Prosessikuvauksia voidaan käyttää apuna määritettäessä asiantuntijapalvelun sisältöä. Palvelu syntyy aina tietyn työprosessin tuloksena ja palvelu itsessään on myös prosessi. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 40) toteavatkin palveluprosessin olevan asiakkaaseen kohdistuvan palvelutapahtumien toimintasarjan, jonka avulla palveluun sijoitetut panokset muuttuvat tuotoksiksi. Asiakas saa palveluprosessin kuluessa sekä lopputuloksena palvelun tuottaman hyödyn. Palvelun tuottajayritys lisää asiantuntemustaan jokaisen palveluprosessin loppuunsaattamisesta – joko prosessin teknisen tietämyksen tai prosessissa tarvittavan tiedon osalta. Lisäksi asiakkailta saatu palaute on prosessin parantamisen kannalta oleellista tietoa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40.)

Hyöty prosessien kuvaamisesta tulee siitä, että voidaan määritellä täsmällisemmin palvelun tuottamiseen osallistujat sekä kuinka kauan ja missä vaiheessa palvelun tuottamista kukin tuottamiseen osallistuu. Lisäksi palvelun taloudelliset, laadulliset sekä muut tavoitteet voidaan paremmin täsmentää ja tavoitteiden toteutumista pystytään paremmin seuraamaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)

Jotta asiantuntijatoiminnan sekä –osaamisen kehittäminen onnistuisi, täytyy yrityksen toiminnan perustana olla pitkäjänteinen, tulevaisuuteen suuntautunut strategia. Lisäksi liiketoimintastrategian pääkohdat – asiakasvalinnat sekä palveluvalinnat – ovat myös markkinointistrategian keskeisiä osia, mikäli yrityksen liiketoiminnan strategia on asiakaslähtöisesti laadittu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

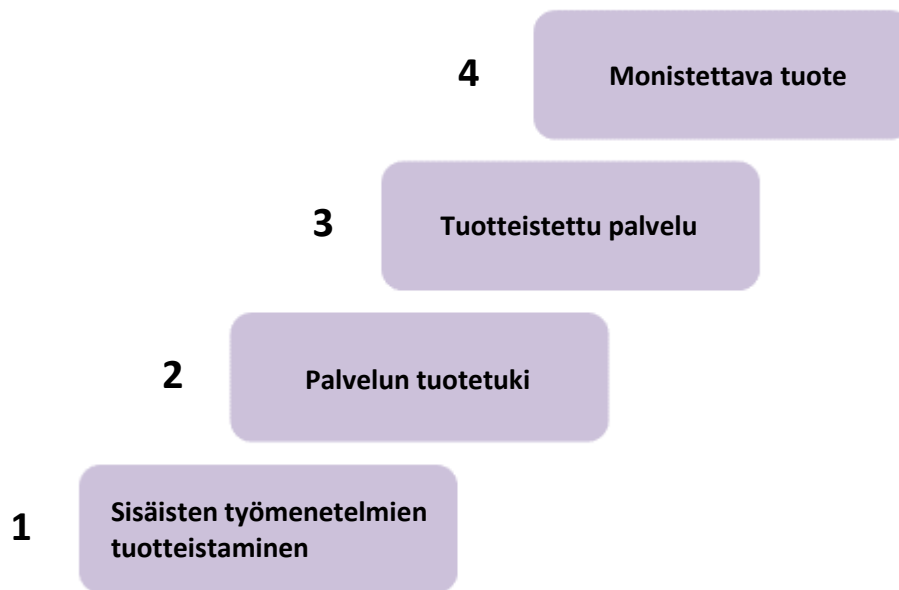
5.2.2 Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen tuotetyypit ja tuotetasot

Palvelutuotteen voidaan sanoa olevan tuotteistetun siinä vaiheessa, kun palvelun käyttöoikeus tai omistusoikeus voidaan myydä haluttaessa eteenpäin (Sipilä 1999, 12). Rope (2005, 216) toteaa, että yrityksellä on tuotteistettu tuote, mikäli suurin osa tuotteesta on vakioitu niin, että tuotetta ainoastaan sovelletaan eri asiakkaille. Eli tuotteen sisältö on kerrottavissa, vaikkakin asiakaskohtainen soveltaminen tehdään. (Rope 2005, 216.)

Asiantuntijapalveluita voidaan tuotteistaa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Molemmilla on tuotteistamisprosessissa omat tehtävänsä sekä määritelmänsä. Sisäisten toimintatapojen tuotteistamisessa dokumentoidaan ja systematisoidaan palvelujen tuottamiseksi vaadittavia, asiakkaalle näkymättömiä prosesseja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.) Sipilä (1999, 49) lisää vielä, että sisäisessä tuotteistamisessa pyritään varmistamaan se, että kerran jo tehtyjä asioita ei tarvitsisi toistaa enää samanlaisina.

Sisäinen tuotteistaminen on edellytys sille, että palvelutuote pystytään tuotteistamaan myös ulkoisesti. Ulkoinen tuotteistaminen tarkoittaa niiden palveluprosessien suunnittelua, konkretisointia ja kuvausta, mitkä tapahtuvat asiakasrajapinnassa. Ulkoinen tuotteistaminen on siis se asiakkaalle näkyvä osa tuotteistusprosessia – tarkoituksena luoda asiakkaalle kuva yrityksestä sekä siitä, mitä yritys edustaa kuin myös siitä, mitä hyötyjä yritys voi asiakkaille tarjota. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Tuotteistamista on eriasteista. Tuotteistaminen voidaan jaotella tuotteistusasteen mukaisesti neljään tasoon kuvion 8 mukaisesti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44.)



KUVIO 8. Tuotteistamisen asteet (mukaillen Sipilä 1999, 13)

Tuotteistuksen ensimmäisellä tasolla on vakioitu yrityksen palvelun sisäisiä toimintatapoja sekä työmenetelmiä, tavoitteena tehokkuuden lisääminen niissä osissa prosessia, jotka toistuvat usein samanlaisina, asiakkaasta riippumatta. Toisella tuotteistuksen tasolla tarjotaan palvelun lisäksi avuksi tuotetukea, esimerkiksi tietokoneohjelmaa käytettäväksi palveluprosessin aikana. Tuotteistuksen kolmas taso edellyttää palvelun standardoimista sekä menetelmien, prosessien että apuvälineiden osalta ja että palvelu on muullakin tavoin mahdollisimman pitkälle tuotteistettu. Räätelöitävyys ja kuitenkin samanaikaisesti kustannustehokkuus toteutuksen osalta, ovat myös kriteereitä kolmannelle tasolle. Palvelusta on tuotteistuksen neljännellä tasolla tehty hyvin paljon fyysisen tuotteen kaltainen. Lisäksi palvelu neljännellä tasolla on tuote, jota tarjotaan palvelun jakelukanavien kautta, palvelu on monistuskelpoinen eikä palvelu ole riippuvainen sen alkuperäisten suunnittelijoiden henkilökohtaisesta toiminnasta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44–45.)

5.2.3 Tuotteistamisprosessi ja -prosessin suunnittelu

Tuominen ym. (2015) toteavat, että tuotteistamisprosessin eteneminen voi tapahtua eri tavoilla, esimerkiksi perinteisesti, ketterästi tai iteratiivisesti.

Vaiheittaisessa, perinteisessä tuotteistamisprosessissa edetään tarkistuslista-muotoisesti suoraan vaiheesta seuraavaan vaiheeseen. Perinteisessä mallissa tuotteistaminen nähdään kertaluonteisena ja tuotteistamisprosessin loppuunsaattamisen jälkeen palvelu on tuotanto- ja myyntikelpoinen. (Tuominen ym. 2015.)

Ketterä tuotteistamisprosessi valitaan, mikäli halutaan saada palvelu nopeasti markkinoille. Tällöin tuotteistamisessa keskitytään asiakkaille näkyvien palveluelementtien kuvaamiseen. Palvelua voidaan usein myydä asiakkaille jo kesken tuotteistamisprosessin ja palvelun jatkotuotteistaminen sekä -kehittäminen tehdään valmiiksi ensimmäisten asiakkaiden kanssa yhteistyössä. (Tuominen ym. 2015.)

Iteratiivisen tuotteistamisprosessin lähtökohtana on tuotteistaa palvelu vaiheittain tuotteistamisen sisällön perusteella, painottaen ensin joko sisäistä tai ulkoista tuotteistamista. Lisäksi palvelusta suunnitellaan jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus, josta voidaan suunnitelmallisesti tuotteistaa uusia, edellistä parempia versioita. Prosessin tavoitteet pystytään tarkastamaan vaiheittain, ja sisällöllisesti sekä tuotteistettava palvelu että koko prosessi suunnitellaan joustaviksi. (Tuominen ym. 2015.)

Yleensä tuotteistaminen toteutetaan useita osaprojekteja sisältävänä yhtenä suurena projektina. Tuotteen tuotanto sekä tuotantoon liittyvä työ kehittyvät, jos tuotteistamisprosessi on suunniteltu hyvin ja prosessille on varattu riittävä aika. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46.)

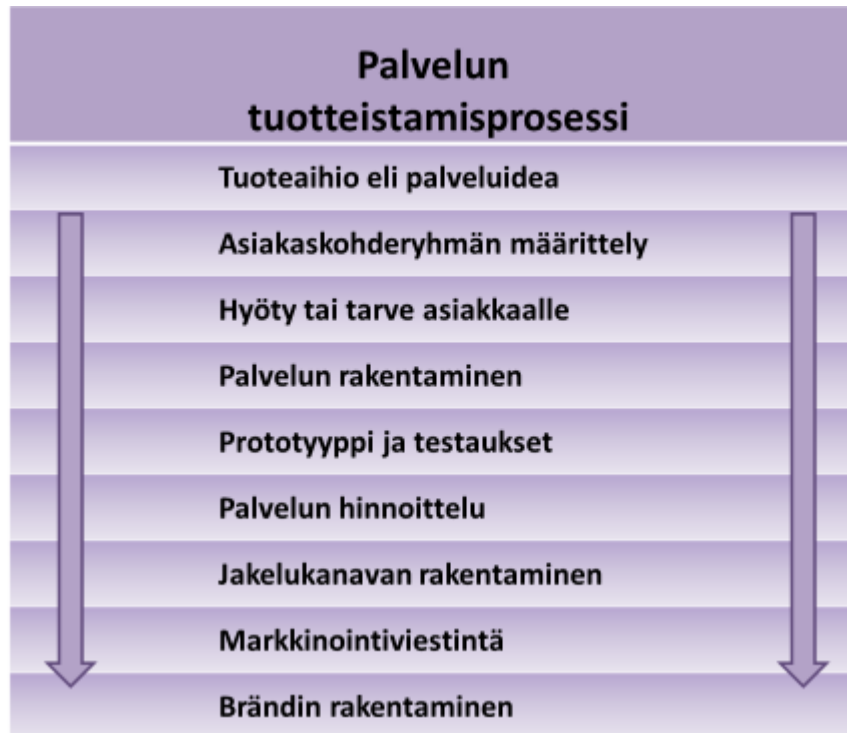
Lehtisen ja Niinimäen (2005, 45) mukaan tuotteistaminen on jatkuva prosessi, joka etenee vaiheittain. Tuotteiden muodostamisen lisäksi suunnitteluprosessiin kuuluvat myös valmisteleva työ, sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin valmistelu sekä arviointi ja seuranta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45.)

Suunnitteluprosessin valmistelevan vaiheen tarkoituksena on saada käsitys, mitä tuotteistus tarkoittaa oman organisaation kannalta. Valmistelevat työt sisältävät muiden muassa organisaation perustehtävän sekä toiminta-ajatuksen täsmentämisen, asiakasryhmien selvittämisen sekä tuoteluettelon laatimisen. Prosessin läpiviemiseksi olisi hyvä tehdä myös aikataulutettu suunnitelma, kun valmistelevat työt on tehty. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 48.)

Keskeinen vaihe, valmistelevan vaiheen jälkeen, tuotteistamisprosessissa on tuotteiden muodostaminen. Tuotteiden muodostamisessa tunnistetaan eri mahdollisuudet ja vaihtoehdot eli kehitetään siis eri tuotelajeja. Lisäksi määritellään keskeisten palvelujen sekä tuotteistamisprosessin tarkoitus, sisältö, laatu sekä määrä. Tuotteiden muodostamisvaiheessa tulisi myös arvioida yrityksen nykyisten palvelujen taso mahdollisen tuotekehittelytarpeen kannalta sekä täsmentää kustannustekijät. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47–48.)

Tuotteistamisprosessin kaksi viimeistä vaihetta, sisäinen ja ulkoinen markkinointi sekä tuotteiden arviointi ja seuranta, eivät Lehtisen ja Niinimäen (2005, 49) mukaan välttämättä ole tuotteistamisen vaiheita, mutta liittyvät kuitenkin tuotteistamisprosessin onnistumiseen oleellisesti. Sisäisellä markkinoinnilla sitoutetaan ja motivoidaan henkilöstöä toimimaan siten, että tuotteistettu konsepti toimisi halutulla tavalla, ja ulkoisella markkinoinnilla tuodaan yrityksen palvelutuotteita esiin asiakkaiden suuntaan. Lisäksi palvelutuotteiden jatkuva seuranta ja arviointi sekä määrällisesti että laadullisesti johtaa siihen, että palvelutuotteita jatkuvasti kehitetään ja tuotteistetaan paremmiksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 49.)

Raatikaisen (2008, 65) mukaan tuotteistamisprosessi sisältää yhdeksän osaprosessia, jotka osittain etenevät limittäin. Kuviossa 9 on tiivistettynä Raatikaisen näkemys palvelun tuotteistamisprosessista.



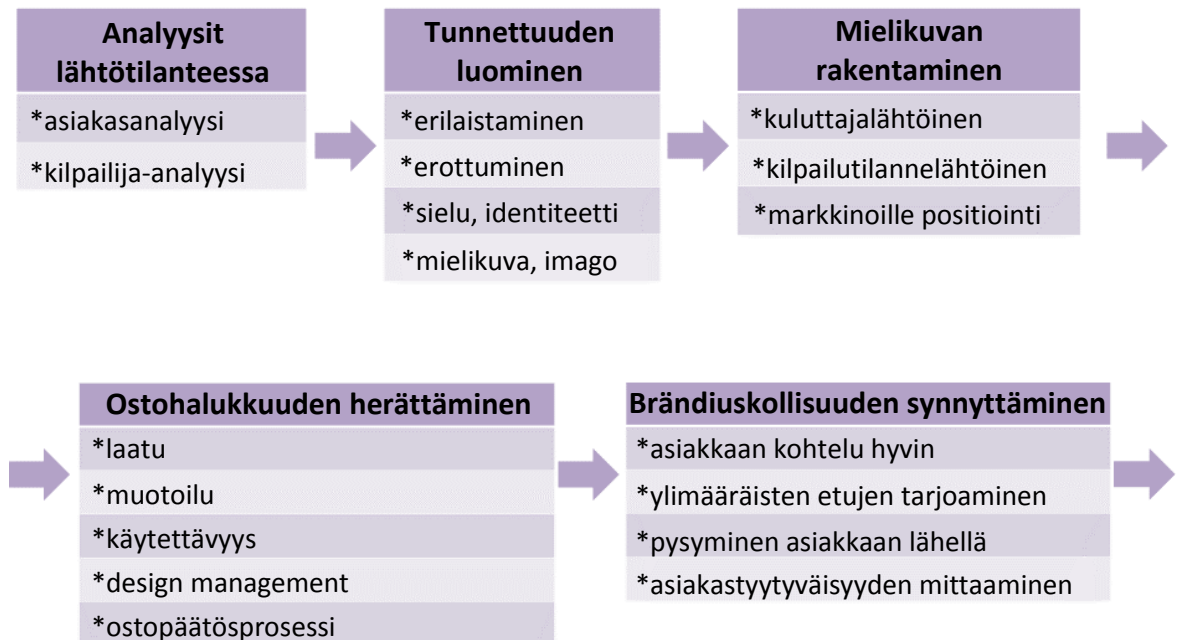
KUVIO 9. Palvelun tuotteistamisprosessin vaiheet (mukaiillen Raatikainen 2008, 65)

5.2.4 Brändin suunnittelu

Suunniteltaessa ja rakennettaessa asiantuntijapalvelubrändiä vaaditaan pitkän, määrätietoisen sekä paljon resursseja tarvitsevan projektin läpikäyntiä. Rakentamisprosessin vaiheita voivat olla esimerkiksi: asiantuntijapalveluun liittyvät analyysit, tunnettuuden luominen, haluttujen ominaisuuksien yhdistäminen tuotemielikuvaan, ostamisvaiheeseen pääsy sekä ostouskollisuuden (brändiuskollisuuden)

aikaansaaminen. Riippuen muun muassa palvelun luonteesta tai yrityksen tavoitteenasettelusta, voivat vaiheet poiketa edellisistä esimerkeistä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 50–51.)

Myös Raatikainen (2008, 97) on samoilla linjoilla Lehtisen ja Niinimäen kanssa sekä brändin rakentamisen prosessimaisuudesta että prosessin vaiheista. Alla olevassa kuviossa 10 on kuvattu brändin rakentamisen prosessia Raatikaisen (2008, 99) näkökulmasta.



KUVIO 10. Brändin rakentamisen prosessi (mukaillen Raatikainen 2008, 99)

Asiakasanalyysin tekemällä yritys saa selvitettyä oikean asiakassegmentin, jolle kohdistaa palvelutuotteensa markkinointia. Myös trendejä tulee seurata jo analyysivaiheessa – joillakin aloilla trendien muutokset voivat olla hyvinkin nopeita. Li-

säksi yrityksen täytyy analyysivaiheessa selvittää tärkeimmät toimialansa ostomotiivit sekä se, millä brändillä tämä ostomotiivi tyydytetään. (Raatikainen 2008, 98, 101.)

Kilpailija-analyysin tarkoituksena on selvittää brändit, jotka toimialalla jo ovat sekä analysoida ostomotiiveja brändien taustalla. Myös kilpailijoiden brändien vahvuuksien ja heikkouksien sekä brändien muutoksien seuranta, ovat tarpeen. Samalla pystytään arvioimaan myös oman brändin vastaavia asioita verrattuna kilpailijoihin. (Raatikainen 2008, 103.)

Brändin tunnettuuden luominen on tärkeä osa brändin rakentamisesta. Strategioina sekä erilaistaminen että erottuminen ovat tärkeitä, koska pidemmälle ajateltuna palvelutuotteen on oltava uniikki, jotta se menestyisi markkinoilla. Yritys rakentaa myös brändin identiteettiä määrittelemällä ne asiat, jotka haluaa tuoda palvelutuotteestaan esille kuluttajiin päin. Tarkoituksena on tarkentaa muun muassa brändin omakuvaa. Brändin imago on puolestaan se mielikuva brändistä, mikä asiakkaalle muodostuu. Eli identiteetti pyritään saamaan sellaiseksi, että tuotteen imagosta tulisi mahdollisimman hyvin identiteettiä tukeva. Kuluttajälhtöinen positiointi keskittyy imagoon ja painottuu markkinointiviestintään. Kun yritys pyrkii tuomaan esille oman brändinsä hyviä puolia ja vertaa brändejään kilpaileviin tuotteisiin, puhutaan positioinnista kilpailutilannelhtöisesti. (Raatikainen 2008, 104, 106.)

Jotta asiakkaan ostohalu saataisiin heräämään, täytyy sekä palvelutuotteen laadun, käytettävyyden että muotoilun olla kohdallaan (Raatikainen 2008, 107–111). Muotoilun näen palvelun kohdalla tarkoittavan esimerkiksi nettisivujen ulkonäköä. Raatikainen (2008, 112) toteaa myös, että kokonaisvaltaiseen brändinhallintaan liittyy oleellisesti hallitun yrityskuvan luominen, design management. Sitä käytetään palveluympäristön suunnittelussa ja kehittämisessä johdon työvälineenä. Asiakkaan ostopäätösprosessiin ja käyttäytymiseen puolestaan vaikuttaa päätöksenteon

monimutkaisuus. Usein brändi vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen ainoastaan sellaisissa hyödykkeissä, jotka näkyvät jotenkin ulospäin. Brändiuskollisuuden synnyttämiseksi tarvittavia keinoja käytetään (brändi)uskollisuuteen perustuvien asiakassegmenttien laajentamiseen sekä kyseisten segmenttien lojaliteetin vahvistamiseen brändiä kohtaan. (Raatikainen 2008, 114.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 52) tuovat esiin, että usein asiantuntijabrändiä luottaessa ei kannattaisi keskittyä brändäämään yksittäisiä palvelutuotteita, vaan paremmin yrityksen tai organisaatiobrändin luomiseen. Tämä siksi, että asiantuntijapalveluorganisaatio hyvin usein tarjoaa useita erilaisia tuotteita, joita ei välttämättä helposti erota toisistaan. Eli organisaatiobrändin ollessa kunnossa, luotetaan usein myös yksittäisen palvelun laatuun. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 52.)

5.2.5 Asiantuntijapalvelutuotteen hinnoittelu

Asiantuntijapalveluita hinnoiteltaessa ohjaa hinnoittelutapaa palvelun luonne. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijapalvelun hintaa pidetään usein palvelun laadun takeena, kun konkreettisia arviointikriteerejä palvelun osalta ei joko ole tai niitä on vaikea arvioida. Asiantuntijaorganisaation olisikin pystyttävä käyttämään erilaisia hinnoittelutapoja luovasti ja joustavasti. Usein asiantuntijapalveluita, koska ne eivät yleensä ole fyysisiä, hinnoitellaan kysyntä- eikä kustannusperusteisesti, toisin kuin palveluita, joihin liittyy myös mahdollisia fyysisiä tavaroita. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 55.)

Yksikköhinnoiltaan asiantuntijapalvelut saattavat olla korkeampia peruspalveluihin verrattuna – mutta myös asiakashyödyt tai –riskit ovat suuremmat. Usein asiantuntijapalvelun tarpeessa oleva asiakas ei itse osaa selkeästi tuoda esiin palvelun-

tarvettaan ennen palvelukartoitusta, eikä asiantuntijapalvelun myöskään kannattaisi lyödä lukkoon hintaansa turhan aikaisin, tietämättä mitä tuleman pitää. Kuitenkin, hinta voi olla ainoa konkreettinen asia, jonka asiakas pystyy palvelusta etukäteen ymmärtämään. Lisäksi asiantuntijapalveluissa suuressa osassa on asiakkaan luottamus palvelun tuottajaan, jopa henkilösidonnoisesti. (Sipilä 2003, 142.)

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen selkeyttäisi hinnoittelua sekä asiakkaan että asiantuntijaorganisaation kannalta. Tuotteistamisen jälkeen asiantuntijapalvelua voidaan myydä joko osittain tai kokonaan kiinteään hintaan – tai ainakin tiedetään hintaväli. Lisäksi voi olla mahdollista hinnoitella palvelua vaiheittain, kuten kiinteähintaisen alkukartoituksen jälkeen voidaan ehdottaa asiakkaalle tarvittavat jatkopalvelut, jotka myös ovat mahdollisesti tuotteistettuja ja näin ollen valmiiksi hinnoiteltuja palveluja. (Sipilä 2003, 143.)

Perinteinen hinnoittelumalli asiantuntijapalveluissa on tarjoukseen perustuva hinnoittelu. Tarjouksessa yritys antaa jonkin kiinteän hinnan halutulle palvelulle ja myös ilmoittaa hintatiedot mahdollisista lisätöistä ja –osista. Mikäli yrityksen tuotteet on tuotteistettu, helpottuu ja nopeutuu räätälöidyn tarjouksen antaminen. Myös tarjouksen vakuuttavuus paranee, jos mukaan voidaan liittää yrityksen hinnoitteluperiaatteet. (Sipilä 1999, 80.) Myös Lehtinen ja Niinimäki (2005, 58) toteavat hintaneuvottelujen olevan asiantuntijapalveluissa keskeinen hinnoittelumalli.

Aikaveloitus on ollut perinteinen veloitusmalli asiantuntijaorganisaatioissa. Tuotteistamalla pyritään pääsemään aikaveloituksista pois, vaikkakin tuotteistamisen jälkeen joudutaan käyttämään myös aikaveloitusta esimerkiksi ennakoimattomien töiden osalta tai mikäli asiakas jostain syystä yhä haluaisi aikaveloituksella palvelun ostaa. Yksi aikaveloituksen malli on kapasiteettiveloitus. Tällöin asiakas maksaa

kiinteään hinnan varaamastaan kapasiteetista, käytti sitä tai ei. Yleensä tällainen hinnoittelu sopii sellaisiin asiantuntijapalveluihin, joissa ratkaisevaa on asiakkaan oma toiminta. (Sipilä 1999, 82.)

Monimutkaisiin asiantuntijapalveluihin soveltuu hyvin kattohinnoittelu. Tässä hinnoittelumallissa asiakkaalle ilmoitetaan hinta, jonka palvelu tulee korkeintaan maksamaan. Mikäli asiantuntijapalvelun suorittaminen viekin vähemmän aikaa tai sujuu aiottua pienemmällä vaivalla, putoaa lopullinen hintakin alaspäin. (Sipilä 1999, 83.)

Asiantuntijapalveluita voidaan hinnoitella myös menestysperusteisesti, jolloin käytetään niin sanottua success fee –hinnoittelua. Hinnoittelumallissa asiakas maksaa palvelun tuottajalle omien tuottojensa perusteella, mahdollisesti jonkin sovitun prosenttiosuuden verran. Mukana voi olla myös yhdistelmämalli, jossa sovitun osuuden lisäksi asiantuntijapalvelusta maksetaan etukäteen tietty summa. (Sipilä 1999, 84.) Lehtisen ja Niinimäen (2005, 56) mukaan success fee –hinnoittelu voi olla usein asiantuntijayrityksen kannalta kuitenkin epävarma. Tämä johtuu siitä, että asiakkaan saama lisätuottoa ei varmasti pystytä osoittamaan johtuvaksi asiantuntijayrityksen toimittamasta palvelusta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 56.)

Pienien asiakastöiden tuotteistaminen helpottaa myös niiden hinnoittelua. Tällöin voidaan käyttää minimiveloituksia tai erillisiä toimenpidepalkkioita. Myös kuukausittaisten perusmaksujen veloittaminen voi tulla kyseeseen pienten, vaikeasti veloittettavien töiden osalta. (Sipilä 1999, 84–85.)

6 YRITYSPALVELU HOLLSTRÖM OY:N PALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Luku 6 on salattu.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Luku 7 sekä liite 1 on salattu.

LÄHTEET

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.–15. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYPro.

Hollström, M. 2016. Ensimmäisen toimitusjohtajan tiedonanto. 9.2.2016. Yrityspalvelu Hollström Oy

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. Helsinki: TEKES.

Jyväskylän yliopisto 2016. <https://koppa.jyu.fi>. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/tietotekniikan-opetuksen-perusteet/Opetusmenetelmista-ja-lahestymistavoista/Opetusmenetelmat/paneelikeskustelu>. Luettu 18.10.2016.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen käytännön kirjoittamisen opas. Jyväskylä: JAMK.

Kansanen, A. 2002. Neuvottelu- ja kokoustaito. Helsinki: WSOY.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Kotler, P. 2003. Marketing management. 11. painos. Upper Saddle River NJ: Pearson Education Limited.

Kotler, P. 2005. Kotlerin kanta – markkinoinnin maailmanauktoriteetti vastaa kysymyksiin. Helsinki: RASTOR OY.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2016. Principles of Marketing. 16. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 2.painos. Helsinki: Talentum.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Saldo-lehti. 2016. Koko alan avaintietoa. 1/2016, 26–28. Taloushallintoliitto.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2.painos. Helsinki: WSOY.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY.
- Solomon, M., Marshall, G., Stuart, E., Barnes, B. & Mitchell, V. 2013. Marketing: Real People, Real Decisions. 2. painos. Harlow: Pearson Education Limited.
- Stenman, T. 2016. Toimistopäällikön tiedonanto. 25.2.2016. Yrityspalvelu Hollström Oy
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J., Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto yliopiston tuotantotalouden laitos, raportti. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1>. Luettu 13.2.2016.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy. Sähköinen kirja.
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito – onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy. Sähköinen kirja.
- Yrityspalvelu Hollström Oy 2016. www.hollstrom.fi. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hollstrom.fi/etusivu.html>. Luettu 26.2.2016.