Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Bisnesakatemia

2016

Jaakko Kiesvaara

PALVELUVALIKOIMAN NYKYTILA JA KEHITTÄMINEN

TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

15.12.2016 | 39

Jaakko Kiesvaara

PALVELUVALIKOIMAN NYKYTILA JA KEHITTÄMINEN

Palvelutuotteet ovat oleellinen osa kasvuhakuisen ja kilpailukykyä edistävän yrityksen liiketoimintaa. Palvelun laadulla on merkittävä rooli asiakkaan kohdeyrityksestä kokemaan kokonaislaatuun. Palvelutuotteet ovat yksi tähän vaikuttava yrityksen osaamisen ilmentymä. Kuluttajilla ei aiemmin ole ollut yhtä suuret mahdollisuudet valita luontevinta ostokanavaa, valita ja vaihtaa yritystä jonka kanssa asioi sekä osoittaa ostouskollisuutta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteiksi määritettiin palvelutarjooman eli palvelutuotteiden muodostaman ryhmän nykytilan kattava selvittäminen ja kehittäminen saadun tiedon perusteella.

Työmenetelminä käytettiin monipuolisesti erilaisia tutkimustyökaluja kuten henkilökunnan sähköistä kyselyä, asiakkaiden kanssa toteutettavaa haastattelua sekä tutkijan havainnointia asiakasrajapinnassa jossa tuotetaan palveluun kuuluvia prosesseja. Saatuun tietoon sovellettiin erilaisia kehitystyökaluja, joiden avulla pyrittiin tuottamaan tutkimuksesta saatavaa lisäarvoa kohdeyritykselle.

Tulokseksi saatiin kattava käsitys palvelutuotteiden nykytilasta, joka voidaan yleistää koskemaan tarkasteltavaa perusjoukkoa. Palveluvalikoimalla on selkeä rooli osana yrityksen liiketoimintaa, kohdeyrityksen myyjät ja asiantuntijat toteuttavat palveluprosesseja osana päivittäistä työskentelyä ja palvelutuotteita hyödyntävät asiakkaat kokevat saavansa hankinnalle aitoa lisäarvoa. Liian pitkälle vietyjä tulkintoja varottiin tekemästä otannan koon jäätyä aiottua pienemmäksi. Tämä huomioitiin esimerkiksi esitetyissä keskiarvoissa ja tiettyjen vastauksien yleistettävyydessä. Kehitystyökalujen soveltaminen oli luontevaa saadun tiedon pohjalta heränneille epäkohdille. Kohdeyrityksellä on mahdollisuus toteuttaa esitettyjä kehitysehdotuksia ja tunnistettua jatkokehitysmahdollisuutta Lean-menetelmän ja palvelumuotoilun muodossa.

ASIASANAT:

Palvelu, palvelutuote, laatu, tuotteistus.

BACHELOR´S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business

15th of December 2016 | 39

Jaakko Kiesvaara

CURRENT STATE AND DEVELOPMENT OF A SERVICE OFFERING

Service products are an integral part of business looking for growth and to increase competitiveness. The quality of services plays a strong role in the overall quality that the customers experience when interacting with the target company. Service products are one of the key factors when presenting the capabilities of the company. Consumers have never had as wide possibilities to choose the most convenient purchase channel, choose and switch the company they interact with and show purchase loyalty.

The aim of this thesis is to provide a comprehensive image of the current state of the service offering and development based on the received information.

A variety of research tool were used as working methods in form of an online survey for the staff, interviews carried out with the customers and observation carried out in the customer interface where the involved processes of the services are produced. Different kind of development tools were used based on the received information with an aim to offer added value for the target company.

The result was a comprehensive understanding of the current state, which can be generalized to represent the examined population. Service offering plays a clear role as part of the company's business, the target company’s salespersons and experts implement service processes as part of the daily work and customers feel that they receive genuine added value for the acquisition of service products. As the size of the sample was lower than intended caution was taken in the extension of certain interpretations. This was considered, for example, in the presented averages and while generalizing certain answers. Application of development tools was carried out based on the received information. The target company has an opportunity to carry out the presented development proposals and the identified future development opportunity in the form of Lean methodology and service design.

KEYWORDS:

Service, service product, quality, productisation.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO **6**

2 ASIAKKUUS JA PALVELUN LAATU **7**

3 KEHITYSTYÖKALUT **12**
3.1 Hinnoittelu 12
3.2 Tuotteistaminen 13

4 CASE **18**
4.1 Tutkimusmenetelmät 18
4.2 Haastattelurunko ja tutkimuksen avaintekijät 20

5 TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU **23**
5.1 Henkilökunnan verkkokysely 23
5.2 Asiakkaiden haastattelu 30
5.3 Kehitystyökalujen soveltaminen 34
5.4 Yhteenveto 36

6 PORTTI PAREMPAAN PALVELUUN **37**

LÄHTEET **38**

LIITTEET

Liite 1. Henkilökunnan verkkokysely
Liite 2. Asiakkaiden haastattelukysymykset ja teemat

KUVAT

Kuva 1. Koettu kokonaislaatu (Gröönroos 2009, 105). 10
Kuva 2. Innovaatioprosessi (Juuti 2015, 66). 16
Kuva 3. Esimerkki palvelun kehittämisestä jonka lähtökohtana on kilpailukykyinen liiketoiminta (Jaakkola ym. 2009, 5). 21

KUVIOT

Kuvio 1. Verkkokyselyn osallistujien roolijako. 24
Kuvio 2. Asiantuntijoille esitettyjen kysymysten vastausmäärät ja arvosanat. 24
Kuvio 3. Myyjille esitettyjen kysymysten vastausmäärät ja arvosanat. 26
Kuvio 4. Esimiehille esitettyjen kysymysten vastausmäärät ja arvosanat. 27
Kuvio 5. Palveluiden hinnoittelua koskevien kysymysten vastausmäärät ja arvosanat. 28
Kuvio 6. Haastatteluun osallistuneiden asiakkaiden hankkima palvelutuote. 31
Kuvio 7. Markkinointiviestintä, hinnoittelu ja brändi kysymysten vastaukset. 32

TAULUKOT

Taulukko 1. Perinteisen ajattelun ja asiakaslähtöisen ajattelun eroja (Selin & Selin 2013, 30). 7
Taulukko 2. Palvelutuotteiden hinnoittelu. 22

1 JOHDANTO

Miksi palvelutuotteiden tarjonta on merkittävässä asemassa kasvuyrityksen liiketoiminnan kannalta? Teknologiakehityksen mahdollistamat ja jatkuvasti monipuolistuvat tuotteet ja palvelut voivat olla vaikeasti lähestyttäviä ja voivat vaatia tietotaitoa vaativia prosesseja. Palvelutuotteet osana yrityksen kokonaistarjontaa rohkaisee kohdeyrityksessä asiointiin. Palvelutuotteilla tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa ja vaikutetaan asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kohdeyrityksen palveluvalikoiman nykytilan tutkimiseen ja kehitysmahdollisuuksiin. Palveluiden kirjo on laaja, joten tutkimus rajataan palveluvalikoima A:n piiriin. Kohdeyrityksellä on kuitenkin mahdollisuus käyttää esitettyjä työkaluja ja hyödyntää havaintoja myös muilla palveluvalikoiman osa-alueilla sekä tarkastellessaan palveluliiketoimintaa kokonaisuutena.

Avainasemassa toimii tutkimustyökalut kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muodossa. Moniosaisella lähestymistavalla pyritään saamaan syvempi ymmärrys tutkittavasta kohteesta. Tutkimuksen tulosten ja kehitysmahdollisuuksien esittämisen tueksi tuodaan työssä esille erilaisia kehitystyökaluja. Case-osioon johdattelu tapahtuu esittelemällä kehittämistyökalut, joita sovelletaan toteutettavan tutkimuksen tulosten tarkasteluvaiheessa.

Palvelu on niin terminä kuin sisällöltään laaja ja monikäsitteinen. On hyvä tiedostaa, että puhumme palvelusta sen eri muodoissa. Palvelu voi olla esimerkiksi tapahtuma, prosessi, tuote tai jokin näiden variaatio.

Opinnäytetyön tutkimuksen kannalta on tärkeää tarkastella palveluiden laatunäkökulmaa sekä asiakassuhdetta asiakaskeskeisyysajattelun kautta. Näin luomme palveluliiketoiminnan kokonaiskuvalle kehykset ja voimme paremmin ymmärtää yksittäisenkin palvelutuotteen roolia ja vaikutusta osana yrityksen kokonaisliiketoimintaa.

2 ASIAKKUUS JA PALVELUN LAATU

Perinteisesti puhutaan, että tuote ja palvelu ovat kaksi eri asiaa ja niihin pitäisi suhtautua eri tavoin. Tuote on lähtökohtaisesti fyysinen ja palvelu ennemminkin jotain abstraktia. Asiakkaan kannalta tarkasteltuna, ei lopulta ole väliä onko kyseessä aineeton palvelu vai fyysinen tuote. Näin voidaan ajatella, ettei ole "tavaroita myyviä yrityksiä" ja "palveluyrityksiä". Vain asiakkuudet ovat erilaisia. Asiakaslähtöisessä toiminnassa oleellista on asiakkaalle tarjottava lisäarvo ja hyöty, ei tuote tai palvelu. (Selin & Selin 2013, 30.)

Taulukko 1. Perinteisen ajattelun ja asiakaslähtöisen ajattelun eroja (Selin & Selin 2013, 30).

<table>
<tr><th>Perinteinen ajattelu</th><th>Asiakaslähtöinen ajattelu</th></tr>
<tr><th>Tuote</th><th>Asiakkuus</th></tr>
<tr><td>-tavara on aineellinen ja kosketeltavissa
-tavara on varastoitavissa
-voidaan esitellä
-ostaminen tuo omistusoikeuden</td><td rowspan="3">-toiminnan perusta on vankka asiakastuntemus
-koostuu tuotteen lisäksi palvelukokonaisuudesta, mikä tuottaa asiakkaalle aitoa lisäarvoa ja hyötyä
-koostuu monesta kohtaamisesta ja erilaisesta vaiheesta
-omat toimintaprosessit suunnitellaan ja niitä kehitetään jatkuvasti soveltumaan asiakasprosesseihin parhaalla mahdollisella tavalla</td></tr>
<tr><th>Palvelu</th></tr>
<tr><td>-on aineetonta
-esittely on vaikeampaa
-on yleensä kertakäyttöinen
-ostaminen tuo käyttöoikeuden</td></tr>
</table>

Tuotelähtöisen ajattelun sijaan asiakaslähtöisen ajattelun rakentaminen aloitetaan asiakkaan tarpeista. Tuotteet ja palvelut ovat yrityksen osaamisen käytännön ilmentymiä. Jos näitä tarkastellaan prosesseina eli sarjana suoritettavia toimenpiteitä, on tärkeää hallita asiakkuuteen liittyvät prosessit asiakaslähtöisen toiminnan varmistamiseksi. Asiakkuuden kokonaisprosessi voi pitää sisällään erilaisia tuote- ja palvelukokonaisuuksia. Kattava tarjonta edesauttaa oikean ratkaisun löytämistä asiakkaalle sekä mahdollistaa yksilöllisempää palvelua. (Selin & Selin 2013, 30-31.)

Tuotekeskeinen strategia voi jättää kehittämisen varaa myös kasvua hakevalle yritykselle. Nykyään on nähtävissä asiakaskäyttäytymistä, jossa ostopäätöstä lykätään tuonnemmaksi mullistavien uudistusten toivossa, vaikka tällaiset tuoteläpimurrot ovat jatkuvasti harvinaisempia. Jos uusi tuote ei ole oleellisesti edellistä parempi, asiakas on valmis lykkäämään ostopäätöstä tulevaan vielä paremman uudistuksen toivossa. Ja vaikka uusien tuotteiden ja mallien virta olisikin loputon, voivat yritykset kuitenkin taistella kannattavuuden kanssa. Tuotekeskeisyyden ympärille viety toiminta on vaikea ohjata uusille urille. Vaikka tarjotut tuotteet ja palvelut olisivat millä tahansa mittarilla korkeatasoisia, yrityksen toiminnan vankkana kulmakivenä voidaan pitää erinomaista asiakaspalvelua. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 16.)

Itse tuotteiden jatkuvan paranemisen sijaan on keskityttävä niiden ympärillä oleviin asioihin kuten palveluun, takuuseen, rahoitukseen, asennuspalveluihin, vuosittaisiin päivityksiin, huoltoon, sekä henkilökunnan jatkuvaan valmennukseen joiden johdosta yritys vahvistaa asiakaslähtöistä ajattelua. Tuotekeskeisen yrityksen sijaan, kokonaisvaltaisia ratkaisuja tarjoava yritys laskuttaa palveluistaan enemmän. Arvokkaiden asiakkuuksien rakentaminen on vaikeaa yksittäisten tuotteiden turvin. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 16.)

Miksi yritykset käyttävät valtavia summia tutkimukseen ja tuotekehitykseen ilman takuita, että uusilla ominaisuuksilla on kysyntää ja hyötyjä asiakkaille? Yrityksen toimintaa pitäisi ohjata asiakkaiden kysyntä sekä saatu hyöty pelkästään tuotekehityksen sijaan. Asiakkaat unohtuvat helposti järkiperäisiin ominaisuuksin keskityttäessä. Kun toimintaa ohjaa asiakkaan kokemuksen ja elämyksen parantaminen kaikissa kohdeyritykseen liittyvissä asiointitilanteissa, saadaan tällaisella kokonaisvaltaisella palvelumallilla parannettua asiakastyytyväisyyttä ja mahdollisuuksia kaupan lisäämiselle. Asiakas osaa arvostaa maksullisia lisäarvopalveluja, kun ne myydään ja perustellaan oikein. (Rubanovitsch & Aalto 2012, 16-17.)

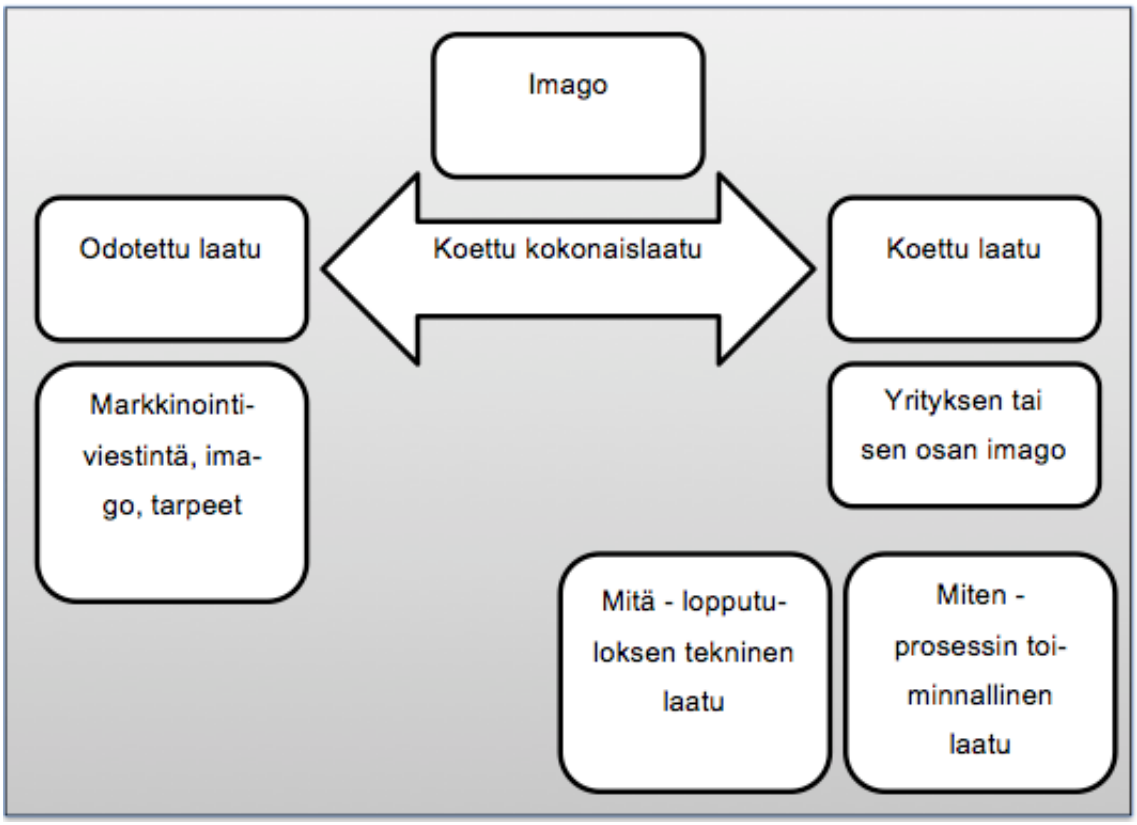
Palveluiden laadun tarkastelu

Koska palvelutkin koostuvat prosesseista, niistä muodostuu usein monimutkaisia kokonaisuuksia. Kehityksen kannalta on kuitenkin tärkeä ymmärtää asiakkaiden odotukset ja arviot palvelun laadusta. Tämä mahdollistaa palvelujen ohjaamisen haluttuun suuntaan ja niiden paremman hallinnoinnin. Koetun palvelun laatu ja sen pohjalta saatujen kokemusten vertaaminen odotuksiin muodostaa toimivan tutkimuksen perustan. On

myös tärkeä tiedostaa, ettei koettua laatua nähdä vain tuotteen tai palvelun teknillisenä esittelynä. Sen sijaan asiakkaan laatukokemus on huomattavasti suurempi kokonaisuus. Laatu voidaankin määrittää sellaiseksi mitä asiakas kokee. (Grönroos 2009, 98-100.) Laatu voidaan myös ajatella omana prosessina, jonka kehittäminen ja jatkuva seuraaminen ovat kaikkien osallisten vastuulla. (Valvio 2010, 30)

Tarkastellaan laadun mitä, miten ja missä ulottuvuuksia. Ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus, eli palvelutapahtuma, vaikuttaa olennaisesti koettuun laatuun. Tämä voidaan jakaa lopputulosulottuvuuteen eli teknilliseen laatuun ja prosessiulottuvuuteen eli toiminnalliseen laatuun. Kun asiakas arvioi palvelun laatua, on merkittävää mitä hän kokee saavansa vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa. Tämä on kuitenkin vain osa teknillisen laadun lopputulosta joka asiakkaalle jää vuorovaikutuksen päätyttyä. Erilaisten vuorovaikutustilanteiden kautta asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavoin hän saa palvelun. Sen määrittää palveluntarjoaja toimillaan ja sillä, miten totuuden hetket, eli asiakkaan reaktiot kohtaamisissa joissa mitataan yrityksen kyvykkyys vastata asiakkaan odotuksiin, on toteutettu (Lecklin 2006, 92-93). Toiminnalliseen laatuun vaikuttaa lisäksi fyysisen ympäristön tekijät, koska myös prosessin ympäristö sisältyy palveluprosessiin. Näin ollen esimerkiksi ilmapiirillä tai jonotusajalla voi olla suora vaikutus kokemukseen. Toiminnallista arvoa voidaan lisätä esimerkiksi toimenpiteillä, joissa tuotteeseen asennetaan asiakkaan erityistarpeita vastaavia ominaisuuksia ja näin ollen vaikutus näkyy positiivisesti toiminnallisessa kokonaislaatukuvassa. (Grönroos 2009, 100-103.)

Asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun vaikuttaa koetun laadun lisäksi myös odotettu laatu. Odotetun laadun vastatessa koettuun laatuun, voidaan puhua hyvästä laadusta. Odotettuun laatuun vaikuttaa useampi tekijä yrityksen markkinointiviestinnästä ja suusanallisesta viestinnästä aina yrityksen tai sen osan imagoon. Imago on kaikilla osa-alueilla vaikuttava tekijä, jota voidaan pitää laadun kokemisen suodattimena. Esimerkiksi myönteinen mielikuva palveluntarjoajasta sallii myös mahdollista virhevaraa palveluprosesseissa. (Grönroos 2009, 102, 104.)



Kuva 1. Koettu kokonaislaatu (Gröönroos 2009, 105).

Yrityksillä on mahdollisuus toteuttaa palvelustrategiaa, jonka lähtökohtana voidaan pitää palvelutapaamisten ja palveluprosessien parantamista. Laadun miten-ulottuvuuden, eli toiminnallisen alueen kehittäminen lisää asiakkaalle tuotettua arvoa ja luo kilpailuetua. Mitä-ulottuvuutta eli teknillistä laatua ei saa unohtaa, eikä sen kehittäminen ole kilpailuedun kannalta tarpeetonta. Esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden tuoreus korostaa luovuuden ja innovatiivisuuden merkitystä. Positiivisesti kekseliäisyydellään yllättävät ratkaisut ovat yleisesti kuluttajien arvossa pitämiä. (Juuti 2015, 63) Tänä päivänä on kuitenkin harvinaista, että yritys pystyy tuottamaan sellaisen teknisen ratkaisun, johon kilpailijat eivät kykene vastaamaan. Teknillistä etua tavoitteleva palveluratkaisu on usein kopioimisen lisäksi tuotavissa markkinoille varsin nopealla aikataululla kilpailijoiden toimesta. (Grönroos 2009, 104.)

Kuten totesimme, hyvän laadun edellytyksenä voidaan pitää palveluprosessin lopputuloksen teknillistä laatua. Sen hyväksyttävään tasoon vaikuttaa asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä yrityksen strategia. Asiakkaat eivät kuitenkaan välttämättä pidä palvelua laadukkaana, vaikka tekninen laatu olisi hyvällä tasolla. Kokonaislaatuun vaikuttaa vahvasti myös toiminnallinen laatu. Myös Valvion (2010, 46) näkemys hyvästä laadusta

tukee tätä ajatusta. Laatu on hänen mukaansa hyvää jos toiminnan, tuotteen tai palvelun laatu täyttää tai ylittää asiakkaan odotukset. Kilpailuasetelmassa toiminnallinen laatu on ratkaiseva tekijä varsinkin palveluprosessin lopputuloksen tai teknisen laadun ollessa samantasoinen kilpailevien yrityksien kesken. (Gröönroos 2009, 104.)

Jatkuva innovatiivisuus korostuu asiakaskeskeisessä organisaatiossa. Kun omaa toimintaa sekä tarjottuja tuotteita ja palveluita uudistetaan, varmistetaan että asiakkaalle tuotetaan kilpailijoita enemmän lisäarvoa. Kova kilpailu on myös opettanut asiakkaita odottamaan yksilöllistä palvelua ja sujuvaa asiointia sekä vaatimaan jatkuvasti parempia tuotteita ja palveluita. Lisäksi asiakkaille muodostuu innovatiivisuuden kautta dynaaminen kuva yrityksestä. (Juuti 2015, 66.)

Mitä organisaation täytyy ottaa huomioon, ettei se ajaudu pois asiakaskeskeisestä toiminnasta? Juuti (2015, 21-22) kuvaa mahdollisia toimintaan vaikuttavia tekijöitä kulttuurillisiksi ansoiksi. Esimerkiksi siiloutuminen on haitallinen ilmiö, jonka seurauksena osastojen ja tehtävien välisen yhteistoiminnan ja kommunikaation puutteet vaikuttavat negatiivisesti toimintaan. Kun asiakaskeskeisiksi suunnitellut prosessit pitävät sisällään päällekkäisyyksiä, niissä esiintyy katkoksia eikä toiminta ole saumatonta voi tekijät johtaa organisaation toiminnan monimutkaistumiseen. Asiakkaiden tarpeiden siirtäminen tehtävästä toiseen oikealla tavalla ontuu katkeilevan tiedonkulun johdosta. Siiloutuminen lisää merkittävästi kustannuksia ja hidastaa toimintaa. Loppukädessä kustannukset maksaa asiakas, joka pakotetaan äänestämään jaloillaan.

Onnistuessaan toteuttamaan asiakaskeskeistä strategiaa yritys kykenee kuitenkin luomaan pitkäaikaisia kumppanuussuhteita, jotka johtavat positiiviseen muutokseen asiakkaiden käyttäytymisessä. Silloin asiakas ei esimerkiksi etsi yhtä aktiivisesti muita vaihtoehtoja, huomioi paremmin kohdeyrityksen viestinnän kilpailijoiden sijaan, tuotetun lisäarvon johdosta vähentää hintaherkkyyttä, jakaa myönteisiä kokemuksia myös muille, toimii suosittelijana sekä antaa myös aktiivisesti palautetta. (Selin & Selin 2013, 179.)

3 KEHITYSTYÖKALUT

3.1 Hinnoittelu

Nykyisin ajatellaan, että oikea hinta ei ole vain se hinta joka kattaa kustannukset ja antaa niiden päälle tietyn katteen. Oikeana hintana voidaan pitää sitä hintaa, jonka asiakas on valmis maksamaan ja kokee saavansa vastineeksi riittävän hyödyn. On kuitenkin selvä, että hinnoittelun tulee lähtökohtaisesti kattaa yritykselle aiheutuvat kustannukset. (Bergström & Leppänen 2016, 209.)

Markkinaperusteinen hinnoittelu, jossa otetaan huomioon asiakkaan hintaodotukset sekä kilpailijoiden hintataso on usein tuotteiden ja palveluiden hinnoittelussa käytetty malli. Palvelun hinta voi olla ennalta ilmoitettu tai jos se sisältää yksilöllistä räätälöintiä asiakkaalle, voidaan siitä neuvotella tapauskohtaisesti. Markkinahinnoittelu edellyttää hintojen erilaistamista tilanteen mukaan eli luovaa hinnoittelua. Markkinoiden ja kilpailutilanteen muuttuessa hinnalla on osattava operoida eri tavoin. (Bergström & Leppänen 2016, 212.) Product bundling tai paketointi tarkoittaa yksittäisten tuotteiden tai palveluiden myymistä yhtenä kokonaisuutena ja on yleisesti käytetty hinnoittelustrategia useilla toimialoilla (Banciu & Odegaard 2016). Hybridiratkaisut, joissa tuote ja palvelu paketoidaan, toimii työkaluna uusasiakashankinnassa sekä nykyisten asiakkaiden aktivoimisessa tarjoten lisäarvoa (Shankar ym. 2009). Pakettihinnoittelu tarkoittaa yleensä edullisemman kokonaishinnan tarjoamista. (Bergström & Leppänen 2016, 217.)

Jos hintoja halutaan porrastaa ovat alennukset siihen soveltuva tapa. Hinnan alenemista enemmän tulee kuitenkin saada hyötyä alennuksia myönnettäessä. Näitä hyötyjä voi muun muassa olla myynnin kasvu, uusien kokeilija-asiakkaiden saaminen, syvemmän asiakkuuden omaavien ostouskollisuuden ja ostomäärien lisäämisen, uusien suosittelijoiden saaminen markkinoinnin tueksi, myynnin kausivaihteluiden tasaaminen sekä edullisen hintamielikuvan säilyttäminen. Yleensä asiakkaan on omalla toiminnallaan ansaittava alennus jolloin perusteena voi olla esimerkiksi ostomäärä tai ostouskollisuus. (Bergström & Leppänen 2016, 219.)

Vaikutus kannattavuuteen ja tuottoihin on pyrittävä arvioimaan, kun alennusta käytetään kilpailukeinona. Huomioitavaa on esimerkiksi myynnin rakenteen pysyessä samanlaisena hinnanalennuksen vaikutus yrityksen kokonaismyyntikatteeseen sekä hinnanalennuksen mahdollinen vaikutus yrityksen muiden tuotteiden myyntiin. Toisaalta

kilpailijoiden hinnanalennuksiin reagoiminen on mietittävä tuhoisan hintasodan välttämiseksi. Esimerkiksi paketointi voi vaikeuttaa hintojen suoraa vertaamista keskenään. Tilanteessa jossa oma tuote tai palvelu on kilpailijaa kalliimpi, on tärkeä pystyä tuomaan esiin lisäarvoa tuova sisältö sekä asiakkaan saama hyöty. (Bergström & Leppänen 2016, 220.)

3.2 Tuotteistaminen

Tuotteistamisella ei ole olemassa tarkkaa määritystä, mutta sitä voitaisiin luonnehtia palvelun ja sen tarjoaman arvon kiteyttämistä kuvaamalla ja vakioimalla siihen kuuluvia osia. Itse tuotteistamisprosessiin olisi hyvä osallistua sekä henkilöstö että asiakkaat palvelun parhaan arvon ja sen ymmärtämisen luomiseksi. Niin kutsuttu osallistava tuotteistaminen motivoi ja sitouttaa osallistujia, mahdollistaa innovointia ja parhaassa tapauksessa muuttaa olemassa olevia toimintatapoja ja ajatusmalleja. Tuotteistamisen avulla pyritään yhtenäistämään palvelutoimintaa, lisäämään tehokkuutta ja prosessien toistettavuutta sekä luomaan arvoa toimen osapuolille. (Tuominen ym. 2015, 4.)

Tuotteistaminen ei kuitenkaan tarkoita palvelun täydellistä standardointia. Palvelun räätälöintiä ei voida poistaa täysin, mutta sitä voidaan pyrkiä tuomaan tarkoituksenmukaiselle tasolle. Asiakaskohtainen vaihtelu ja prosessien kustomointi ovat osa palvelun perusluonnetta. (Toivonen 2012)

Tekesin tuottamaan palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua -oppaassa toteutettiin yrityshaastatteluja, joista ilmeni, että asiakkaille tuotteistettu palvelu viesti kokemusta ja palvelun myynti helpottui, kun asiakas näki palvelun sisällön ja hinnan. Tuotteistaminen oli lisännyt kannattavuutta, mahdollistanut kasvua, helpottanut johtamista sekä seurantaa. Kehityskohteiden vaihdellessa, yrityksen omat tavoitteet ja strategia tekevät jokaisesta tuotteistamisprosessista erilaisen, eikä valmiita toimintatapoja, kaavoja tai prosesseja sen käytännön toteuttamiseen ole olemassa. (Jaakkola ym. 2009, 1.)

Tuotteistetun palvelun hyötynäkökulma on kuitenkin selkeä. Palvelusta saadaan tasalaatuisempi ja helposti toistettava, jolloin toteutus ja lopputulos ei ole esimerkiksi liian henkilöriippuvainen eikä pyörää tarvitse keksiä uudestaan yhteisten toimintatapojen ja prosessien vakioimisella. Palvelun myyntistrategiaa helpottaa yhteinen ymmärrys sisällöstä ja tuotteistamisen kautta syntyneet palvelukuvaukset sekä markkinointimateriaalit auttavat asiakasviestinnässä ja siinä mitä palvelulta voi odottaa. Palvelun rooli selkey-

tyy ja sen linkittyminen yrityksen strategiaan on helpompi ymmärtää. (Tuominen ym. 2015, 7.) Ymmärrys vastaavasti lisää sujuvampaa etenemistä kehittämisaskeleilla, kun nykyiseen palveluun halutaan toteuttaa tarkka parannus, tyylin tai ilmeen muutos, kokonaisen palvelutarjooman eli palveluntarjoajan palvelutuotteiden muodostaman ryhmän (Tekes 2010, 7) laajennus tai halutaan uudenlainen palvelu olemassa olevaan tai uuteen tarpeeseen. (Jaakkola ym. 2009, 3.)

Palveluiden tuotteistamisprosessi voi kuitenkin jäädä puolitiehen, jos yritys esimerkiksi varoo tekemästä pitkälle meneviä lupauksia tai uskoo tarvitsevansa tätä varten liian aggressiivisen hinnoittelumalliin. Ilman selkeää suunnitelmaa lisäarvon tuottamiseksi toiminta-alue voi jäädä kilpailijoille. Voi olla että palvelussa ei ole riittävää hyötynäkökulmaa asiakkaalle tai se ei erotu selvästi kilpailijoista. (Parantainen 2016, 3.)

Tuotteistaminen ei ole pelkästään tuotteiden ja palvelujen paketointia: se on toisiinsa liittyvien toimien yhdistämistä palvelukokonaisuudeksi. Samanaikaisesti, se on jatkuva kehittämisprosessi. (Aapaoja ym. 2012, 96.) Kuten aikaisemmin todettiin, sekä asiakkaiden että henkilökunnan mukanaolo on oleellista kehityksessä. Tuotteistetun palvelun onnistumiseen vaikutusvaltaa kantavat asiakkaat, asiakasrajapinnan myyjät ja asiantuntijat sekä esimiehet ja yrityksen johto. Palvelun arvon päättää loppukädessä asiakas ostokäyttäytymisellään, joten lopputuotoksen on oltava merkityksellinen. Koska asiakasrajapinnan myyjät ja asiantuntijat päättävät, että missä muodossa palvelu toteutetaan omassa päivittäisessä työssään, on tärkeää, että sillä on selkeä, kaikkia osapuolia lisäävä hyöty ja uskottavuus. Kehittämistyön onnistumisen kannalta on myös tärkeää, että esimiehet ja johto osallistuvat vähintään taustatukijoina prosessiin. Auktoriteetti ja valta organisaation resurssien ja muiden prosessien käytöstä kehitystyön läpiviemiseksi on lopputuloksen kannalta erittäin tärkeää. (Tuominen ym. 2015, 20.)

Onnistuneen tuotteistamisprosessin avaintekijät

Todellisena kilpailuedun lähteenä voidaan pitää inhimillisiä voimavaroja. Yrityksen muut resurssit, kuten tietojärjestelmät, teknologia, toimitilat sekä tuote- ja palvelutarjooma on melko helposti kopioitavissa. Kestävä menestys voidaankin rakentaa ihmisten kyvykkyyden, osaamisen ja motivaation varaan. (Laamanen & Tinnilä 2009, 30) Näin ollen henkilöstön osallistuttaminen tuotteistamisprosessiin nousee merkittävään rooliin, koska heillä on paljon tietoa asiakkaista ja nykyisistä palveluista. Todellisen muutoksen aikaansaamiseksi on hyvä tiedostaa henkilöstön vaikutusvalta asiakkaalle

palvelua tuottavana loppukätenä. Erilaista tietoa ja osaamista tarjoava laaja osallistujajoukko mahdollistaa kattavat resurssit innovointiin. Henkilöstö tuntee tuotteiden ja palvelujen yhteisvaikutukset ja pystyvät näin ollen arvioimaan palvelutarjooman mahdollisuudet. Tunnettu yrityskulttuuri ja sen erityispiirteet eivät sodi tuotteistettavaa palvelua vastaan, ellei tavoitteena ole tämän hetkisen kulttuurin muutos. Varsinkin asiakasrajapinnassa toimivat myyjät ja asiantuntijat nousevat merkittävään rooliin vahvan asiakasymmärryksen ansiosta. Jatkuva vuorovaikutus muodostaa ymmärrystä asiakkaiden toiminnasta ja tarpeista: mihin palvelun prosesseihin asiakkaat ovat tyytyväisiä, tyytymättömiä tai mitä puuttuvia prosesseja he näkisivät tarpeelliseksi. Ymmärrettävien palvelukuvauksien tuottaminen helpottuu, koska rajapinnan henkilöstö taitaa kommunikointitavan asiakkaiden kanssa. Palvelun toimitusprosessin tuotteistamisessa asiakasrajapinnan henkilöstö on myös avain asemassa, koska he tuntevat toimittamisen haasteet ja käytännöt joita osataan tarkastella myös asiakkaiden näkökulmasta. Jatkuvan kehittämisen kannalta esimerkiksi pilotoinneissa asiakasrajapinnan henkilöstön tuottama palaute on korvaamatonta. On myös hyvä todeta, että palvelun tuotteistamisen ollessa organisaatio muutos, henkilökunnan osallistumien suunnitteluun, toteuttamiseen ja päätöksentekoon poistaa epävarmuutta sekä sitouttaa kehitystyöhön ja tavoiteltuun lopputulokseen. Tieto siitä, että miten prosessit vaikuttavat nykyisiin töihin ja toimintatapoihin auttaa ymmärtämään oman työn merkitystä ja auttaa muutoksesta viestimiseen. (Tuominen ym. 2015, 22-23.)

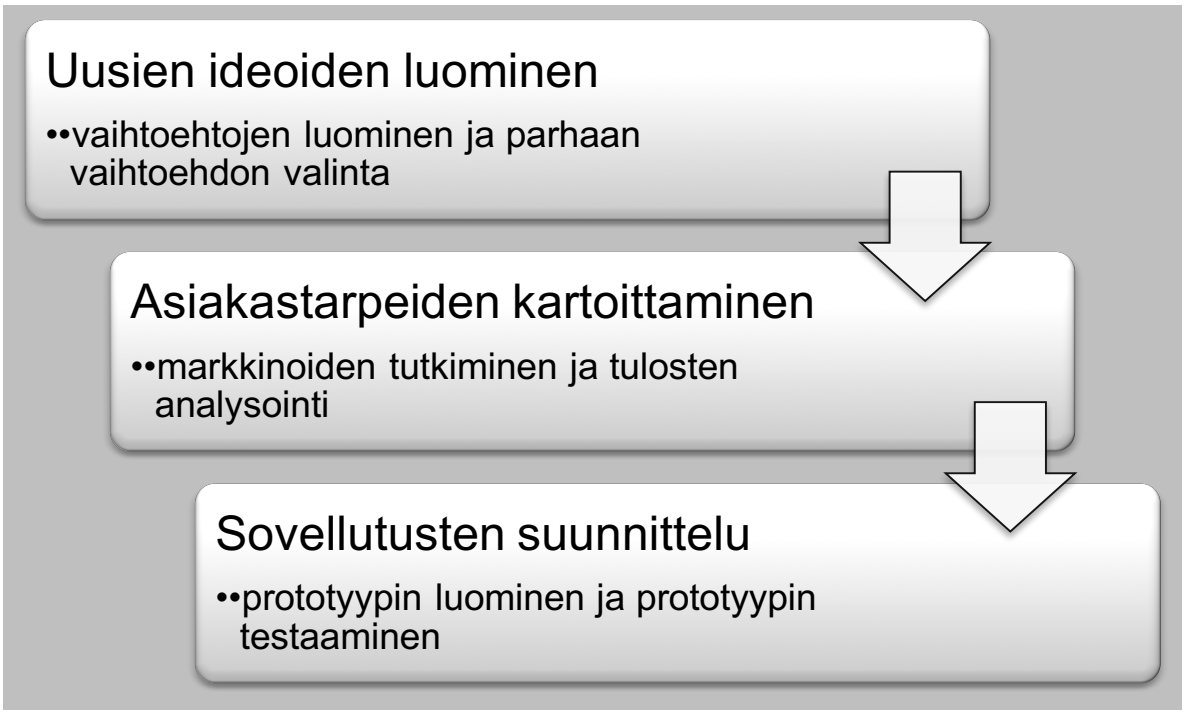
Nykyisin olisi ajateltava asiakkaita jäseninä, joiden kanssa yhteistyössä organisoidaan, suunnitellaan ja toteutetaan yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut. (Juuti 2015, 19) Palvelujen kehittämisessä ydinasia on asiakastieto ja asiakkaiden ymmärtäminen. Ilman asiakasyhteyttä ei tiedetä onko lopputulos asiakkaille hyödyllinen. Kehitystyössä esiin nousseet totutut toiminta- ja ajatusmallit oletetuista asiakastarpeista ja profiileista voidaan rikkoa asiakkaan mukaan ottamisella. Mahdollisuuksien mukaan asiakkaan kanssa voidaan simuloida eli jäljitellä todellinen esimerkiksi autenttinen eli aito palvelutilanne joka helpottaa palvelun arviointia ja jatkokehitystarpeiden tunnistamista. Tällaisessa osallistumistavassa asiakas toimii asiantuntijaroolissa. Vastaavasti asiakaspalautteiden ja markkinatutkimusten kautta kerättävän tiedon kautta asiakkaan roolia voidaan pitää tiedonantajana. (Tuominen ym. 2015, 24-25.)

Eri osapuolien osallistamiseen on olemassa erilaisia vaihtoehtoja. Suora osallistuminen tarkoittaa esimerkiksi tuotteistamisen työpajan järjestämistä. Tämä mahdollistaa helpomman kokemusten ja ajatusten analysoinnin ja näin ollen yhteisen ymmärryksen

muodostumista palvelun ideoinnissa ja kiteyttämisessä. Toisaalta tietoa voidaan kerätä toimijoiden työn seuraamisella, haastatteluilla tai kyselyillä. (Tuominen ym. 2015, 20.)

Tuotteistamisprosessin toimintamalli

Juuti (2015,66-67) esittelee innovaatioprosessin pelkistetyn kuvion avulla. Tämän mukainen prosessi voidaan toteuttaa organisaatiossa monin eri tavoin, esimerkiksi työpajan muodossa. Prosessin monipuolisuudesta kertoo se, että sitä voidaan soveltaa koko organisaatioon, kohdistaa tiettyyn liiketoiminta-alueeseen tai keskittää vain yhteen tuotteeseen tai palveluun. Malli voidaan lisäksi kohdistaa yhden asiakkaan esittämään pulmaan tai asiakastarpeiden ympärille.



Kuva 2. Innovaatioprosessi (Juuti 2015, 66).

Innovaatioprosessi lähtee liikkeelle jatkuvasti uusista näkökulmista tarkasteltavista asiakastarpeista. Etuna voidaan pitää yritystä, joka omaa paljon henkilökuntaa päivittäin asiakasrajapinnassa. Näiden henkilökunnan jäsenten näkökulmien kuuleminen avoimin mielin ja niistä heikkojen signaalien luovasti etsiminen voi johtaa siihen, että törmätään uusiin näkökulmiin, jotka ovat jatkon kannalta pohtimisen arvoisia. Riittävästi

kiinnostavia näkökulmia ja niiden yleisyyttä asiakkaiden keskuudessa voidaan pyrkiä tutkimaan erilaisten tutkimusmenetelmien avulla. (Juutti 2015, 66.)

Kun tietty näkökulma on valittu tarkempaan pohtimiseen asiakastarpeista, voidaan aloittaa erilaisten vaihtoehtojen kartoitus. Yhden asiakkaan tyydyttävät tarpeet voidaan mahdollisuuksien mukaan löytää sellaisenaan tai vähäisellä muuntelulla olemassa olevasta tuote- tai palveluvalikoimasta. Uudistumisprosessissa joka liittyy yksikköön, tuotteeseen tai palveluun useiden mahdollisten vaihtoehtojen kehittäminen on suotavaa. Menetelmänä, esimerkiksi kritiikitön aivoriihi, jossa osalliset saatetaan rentoon tilaan tuottaa määrällisesti paljon ideoita. Arviointi on pyrittävä poistamaan vaiheesta, koska se saattaa lisätä osallisten ahdistusta ja koko luova prosessi voi tyrehtyä. Tärkeää on vain pyrkiä tuottamaan mahdollisimman paljon erilaisia ajatuksia ja ratkaisuvaihtoehtoja. Harvoin ensimmäiset vaihtoehdot ovat parhaita, mutta todellisuuden rajoituksen ja logiikan säännöt on syytä unohtaa, koska villitkin ideat ovat älykkäiden ihmisten niin halutessaan toteutuskelpoisia. Parasta vaihtoehtoa valittaessa on myös selvitettävä asiakkaiden preferenssit eli mieltymykset esitellyille vaihtoehdoille, tekniset mahdollisuudet sekä toteutuskustannukset. (Juuti 2015, 67.)

Seuraavassa vaiheessa paras vaihtoehto konkretisoidaan prototyypiksi eli testiversioksi. Esimerkiksi toimintatapa tai palvelu voidaan laatia johonkin tiettyyn toimintapisteeseen, jolloin siihen liittyvää ympäristö voidaan rajata ja prototyypin aikaansaamista nopeutetaan. Prototyypin testaaminen toteutetaan asiakkaiden avulla. (Juuti 2015, 67.)

Henkilöstön ja asiakkaiden kanssa toteutettava yhteiskehitys voi lähteä liikkeelle esimerkiksi reklamaatiosta eli asiakasvalituksesta. Kun sitä avataan kaikkien osapuolien kanssa, voidaan hahmottaa niitä toimintatapoja joihin valitus viittaa. Tämä johtaa siihen, että luovan prosessin vaiheiden kautta tarkasteltuna voidaan löytää uusia ja parempia toimintatapoja. (Juuti 2015, 67.)

4 CASE

Nykyisin tuotteisiin ja palveluihin sisältyy monialaista osaamista. Ei voida olettaa, että kaikki asiakkaat hallitsevat tietotaitovaatimuksia jotka sisältyvät tuotteisiin ja palveluihin. Niitä käyttääkseen asiakkaat tarvitsevat asiantuntijoiden apua. (Juuti 2015, 17.)

Motivaatio tämän case-tutkimuksen toteuttamiselle tuli omasta kiinnostuksesta tarkasteltavaan liiketoimintamalliin, sen muuttuviin trendeihin sekä meneillään olevaan murrokseen, jossa palvelutuotteiden rooli korostuu osana yrityksen liiketoimintaa.

Tutkimus pyrkii syvempään ymmärrykseen palvelutuotteista ilmiönä sekä niihin liittyvistä sidoksista ja prosesseista. Tämä kappale esittelee ja rajaa tutkimuskohteen, määrittelee tutkimusmenetelmät sekä perustelee kehitystyökalut, joita hyödynnetään tuloksien tarkasteluvaiheessa.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Markkinointitutkimus aloitetaan ongelman määrittämisestä, eli määritetään mitä tutkitaan ja miten aihe rajataan. Seuraavaksi tutkimuksen toteuttamiseksi tehdään tutkimussuunnitelma. Suunnitelma voi olla muodollinen, mutta tavoitteita vastaava, jolloin voidaan helposti hahmottaa prosessien eteneminen. Suunnitelma pitää yleensä sisällään myös käytettävät aineistonkeruumenetelmät ja sen perusjoukon määrityksen, mitä halutaan tutkia ja miten otannan avulla valitaan tarvittavat kohdehenkilöt. Ennen varsinaista tutkimusaineiston keräämistä, rakennetaan tarvittavat haastattelurungot ja tutkimuslomakkeet. Kun aineisto on tavoitteita vastaavasti kerätty, siirrytään sen käsittelyyn ja analysointiin. Tämän pohjalta tuotetaan tutkimusraportti joka helpottaa keskeisten tulosten esittelemistä kohdeyritykselle. (Mäntyneva ym. 2008, 13-14.)

Kuten olemme tässä opinnäytetyössä todenneet, nykyään asiakaslähtöisen ajattelun ja laadullisten palveluprosessien merkitys liiketoiminnan menestystekijöinä korostuu. Kun tutkitaan asiakkuuksia, on tärkeä oppia ymmärtämään asiakkaan läpikäymiä prosesseja yrityksen kanssa asiakkaan näkökulmasta. Nämä seikat on pyritty ottamaan huomioon laadullista tutkimusotetta suunniteltaessa, jolloin pyritään ymmärtämään mitä prosesseissa tapahtuu, miksi ja miten. Asiakkuuden elinkaaren tiedostaminen mahdollistaa erilaisen lähestymisen jokaisen tiedonantajan kanssa. Jos asiakassuhde on alku-

vaiheessa, ei kaikkiin kysymyksiin voida ottaa suoraan kantaa, mutta niihin voidaan esittää arvioita. On myös hyvä muodostaa kuvaa asiakkuuden jalostumisen aikana tapahtuneista kokemuksista jolloin tutkittava kohdekin tiedostaa, että tutkimuksen toteuttaja huomioi eri asiakkuuden vaiheissa erilaiset tarpeet ja näkemykset. (Mäntyneva ym. 2008, 102-103.)

Perusjoukon määritys

Perusjoukolla tarkoitetaan tutkimuksen kohderyhmää, jonka mielipiteitä ja näkemyksiä halutaan tutkimuksella selvittää (Mäntyneva ym. 2008, 37). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain tapahtumaa tai ymmärtämään tiettyä toimintaa, sen sijaan että pyrittäisiin määrällisen tutkimuksen yleistyksiin. Tutkimuksen kannalta on siis tärkeää, että tietoa kerättävillä henkilöillä on kokemusta ja tietoa tutkittavasta asiasta. Tiedonantajien valinta pitääkin olla harkittua ja tarkoitusta palvelevaa eikä perustua satunnaisuuteen. Tutkijan on kuitenkin perusteltava, miten aineiston valintaa on harkittu ja miten se täyttää sopivuuden kriteerit. (Pitkäranta 2014, 98.) Aineiston kyllästyminen eli saturaatio, määrittää tilan jolloin ei voida olettaa, että saadaan uutta tietoa tutkittavasta aiheesta, vaikka haastateltavien määrää lisättäisiin. Kyllääntymisen ratkaisee haastateltavien määrä, mutta tarkkoja tavoitemääriä on vaikea asettaa jokaisen tapauksen ollessa erilainen. Mäntyneva, Heinonen ja Wrange mainitsee kuitenkin, että kokemus osoittaa kyllääntymistä noin kahdenkymmenen haastateltavan kohdalla. (2008, 73.) Vastaavasti Pitkäranta linjaa, että aineisto alkaa toistaa itseään todennäköisesti jo viidentoista vastauksen kohdalla. Aineistosta pyritään saamaan tasakoosteinen sekakoosteisen sijaan eli kokonaisuutta pyritään kuvaamaan yhtenäisyyden avulla erityispiirteiden sijaan. (2014, 98-99.)

Otanta

Yksi onnistuneen tutkimuksen tärkeimmistä elementeistä on otos ja sen luotettavuus. Kohdeyrityksen toiveet ja tavoitteet asettavat lähtökohdat tutkimukselle, mutta on muistettava, että otoskoko vaikuttaa siihen, miten pitkälle meneviä tulkintoja voidaan tehdä. Koko perusjoukon kattava tutkimus on lähes mahdoton toteuttaa. Edustavalla otoksella tulokset voidaan kuitenkin yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä käytetään lähtökohtaisesti tilastollisia otantamenetelmiä. Kvalita-

tiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä lähestyttäessä käytetään yleensä harkinnanvaraista otantaa luotettavuuden ja edustavuuden takaamiseksi. Silloin otoskoon sijaan korostetaan sitä, että miten otanta edustaa tarkasteltavaa ryhmää. (Mäntyneva ym. 2008, 38-39.) Kuten Pitkäranta (2014, 97) hyvin linjaa, ratkaisevaa on tulkintojen kestävyys ja syvyys aineiston koon sijaan.

Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiin aineistonkeruumenetelmiin kuuluu muun muassa haastattelu ja kysely. Haastattelun avulla voidaan selvittää ihmisten kokemuksia, ajatuksia ja motivaatiota tutkimuksen kohteesta. Haastattelun runko voi vaihdella strukturoidusta, puolistrukturoituun, teemahaastatteluun tai aina avoimeen eli syvähaastatteluun. Kun hankitaan määrällistä aineistoa, kysely lukeutuu yleisimpiin tapoihin. Kyselytutkimuksessa rakennetaan kyselylomake, joka välitetään valituille vastaajille. Lähestymistavan suosiota puoltaa toteuttamisen nopeus ja taloudellisuus. Haastattelut niin ikään voivat olla kalliita ja aikaa vievä tiedonkeruumuoto. (Pitkäranta 2014, 90-92.)

Kyselyn ja haastattelun lisäksi havainnointi on yleisesti käytetty tiedonkeruumenetelmä. Havainnoinnin avulla pyritään näkemään asioita niiden oikeissa yhteyksissä kytkemällä muita menetelmiä paremmin saatuun tietoon. On myös osoitettu, että haastattelu tuo vahvasti esille ennemminkin tutkittavaan asiaan liittyvät normit kuin niihin liittyvän käyttäytymisen. Tämä ristiriita saatetaan paljastaa havainnoinnin avulla. Havainnoimalla voidaan myös saavuttaa saadusta tiedosta monipuolisempi kuva. (Pitkäranta 2014, 95.)

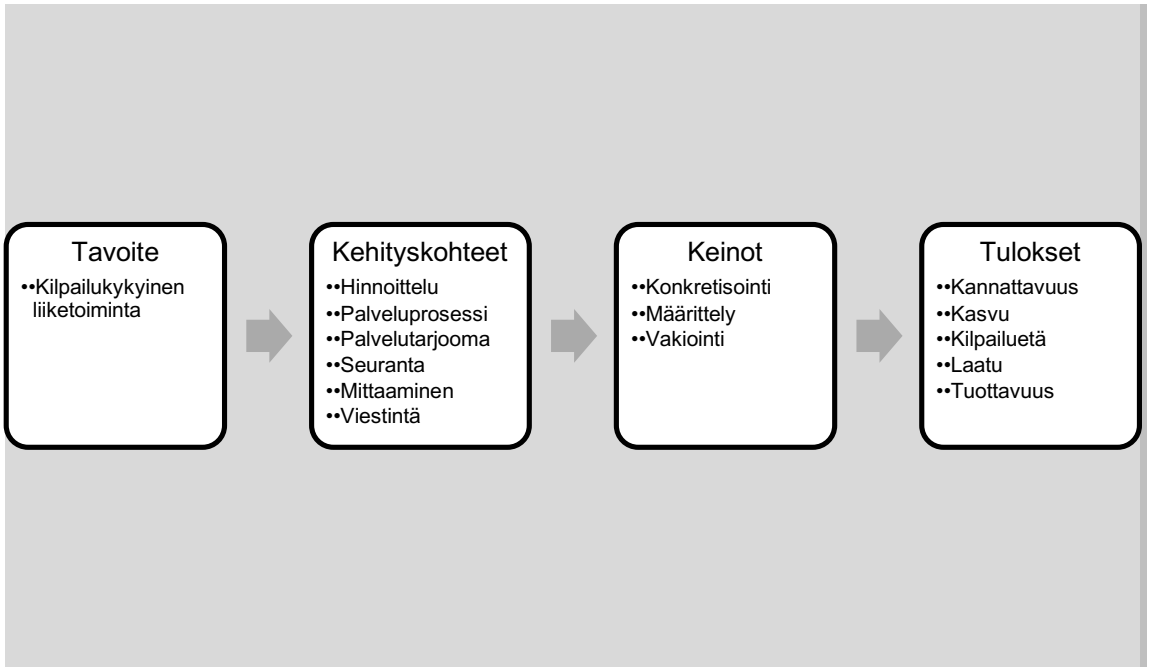
4.2 Haastattelurunko ja tutkimuksen avaintekijät

Palvelutarjonnan nykytilan parempaa ymmärtämistä ja monipuolisuutta varten toteutettu tutkimus on moniosainen. Se pitää sisällään palveluja toteuttavan henkilöstön kyselyn (liite 1), palveluja hyödyntävien asiakkaiden haastattelun (liite 2), sekä palveluprosessien havainnointia asiakasrajapinnassa.

Palveluiden nykytilan tarkastelun ja siitä raportoinnin lisäksi pyritään löydettyjen tulosten perusteella tuomaan esiin kehitysehdotuksia pyrkimyksenä tuottaa kohdeyritykselle konkreettista lisäarvoa. Jos yritys päättää toteuttaa tuotekehitystä niin mitä sen tulok-

selta voidaan lähtökohtaisesti odottaa? Bergström ja Leppänen (2016, 157) kuvaavat, että toimella syntyy innovaatioita eli täysin uudenlaisia tuotteita, palveluita tai nykyisten parannelmia. Innovaatiot voivat kohdistua eri asioihin ja olla hyvin erilaisia. Usein ne koskevat tuotteita tai palveluita, mutta on mahdollista, että niillä tehostetaan yrityksen prosesseja esimerkiksi virtaviivaistamalla tai muodostamalla kustannussäästöjä.

Kehitystyötä voidaan toteuttaa pienin askelin osallisten normaalin työn ohessa tai erillisenä projektina joka tähtää mittaviin uudistuksiin halutussa kohteessa. Palvelun kehittäminen ei aina ole lineaarinen prosessi vaan joitain kehitysvaiheita voidaan toteuttaa samanaikaisesti. Tuotteistamiselle voi olla erilaisia syitä ja tavoitteita jotka riippuvat yrityksen sen hetkisestä tilanteesta. Yrityksen omat lähtökohdat määrittävät miten prosessi suunnitellaan ja toteutetaan. (Jaakkola ym. 2009, 3-4.)



Kuva 3. Esimerkki palvelun kehittämisestä jonka lähtökohtana on kilpailukykyinen liiketoiminta (Jaakkola ym. 2009, 5).

Tarkastelimme aikaisemmin palveluiden laatua ja hinnoittelua osana palvelukehitystä. Tuotteen tai palvelun hintaa voidaan pitää tärkeänä laadun mittarina. Hinta linkittyy asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun, jolloin on selvitettävä, onko tuotteen tai palvelun hinta-laatusuhde määritetty oikein. (Bergström & Leppänen 2016, 172.) Hinnoittelu toimii näin ollen omana kehitystyökaluna tuloksien analysoinnissa. Markkinatilanteen

tarkastelua ja vertailua varten kerätään palvelutuotteiden nykyinen hinnoittelu kohdeyritykseltä ja kilpailijalta.

Taulukko 2. Palvelutuotteiden hinnoittelu.

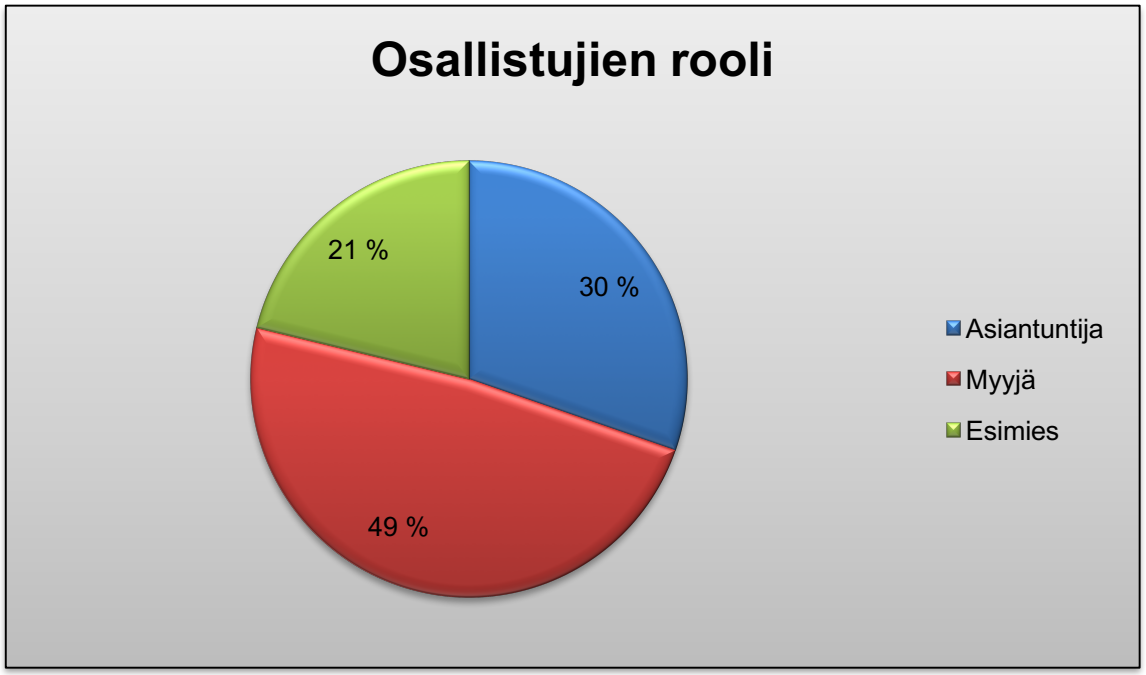
	Kohdeyritys	Kilpailija
Palvelutuote A	19 €	19 €
Palvelutuote B	29 €	29 €
Palvelutuote C	6kk 49€ 12kk 89€ 18kk 129€	6kk 39€ 12kk 69€ 18kk 99€

5 TULOKSET JA TULOSTEN TARKASTELU

5.1 Henkilökunnan verkkokysely

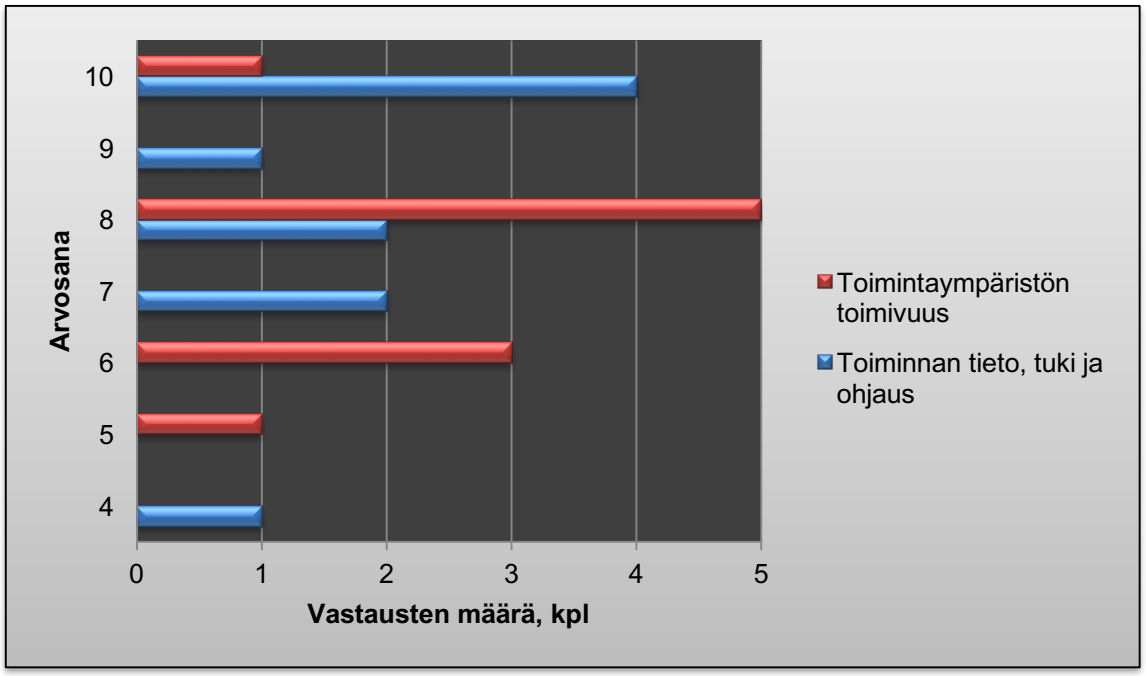
Tarkastellaan tutkimustyökaluilla kerättyjä tuloksia. Alaotsikoilla osoitetaan käytetyt tutkimustyökalut, kehitystyökalujen soveltaminen ja tulosten yhteenveto. Numeroimattomilla väliotsikoilla selvennetään tulosten tarkastelun kysymykset ja teemat.

Henkilökunnan kysely suunniteltiin toteutettavaksi kohdeyrityksen kahdessa toimipisteessä, mutta vastausmäärän jäätyä alhaiseksi, otoskokoa pyrittiin kasvattamaan laajentamalla kysely koko yrityksen henkilöstölle intranetin kautta. Palvelumyynnin konsepti on kaikilla toimipisteillä samanlainen, joten tuloksia voidaan peilata koskemaan koko yritystä. Tarkkuutta tulee kuitenkin noudattaa esimerkiksi mitattujen keskiarvojen kohdalla. Vastausten lukumäärän ollessa alhainen keskiarvoille ja prosenttiosuuksille voi muodostua mainittavaa hajontaa. Vastausmäärään vaikuttaa oleellisesti tutkimuksen toteuttamisajankohta joka työllistää henkilöstöä normaalia enemmän. Toteutus esimerkiksi hiljaisempaan aikaan voisi vaikuttaa huomattavasti lisäten vastausten määrää. Kyselyn toteutuksessa ei myöskään käytetty erillisiä ulkoisia motivaattoreita, esimerkiksi rahallisen korvauksen tai arvonnan muodossa. Verkkokyselyyn osaa ottivat 33 kohdeyrityksen työntekijää.



Kuvio 1. Verkkokyselyn osallistujien roolijako.

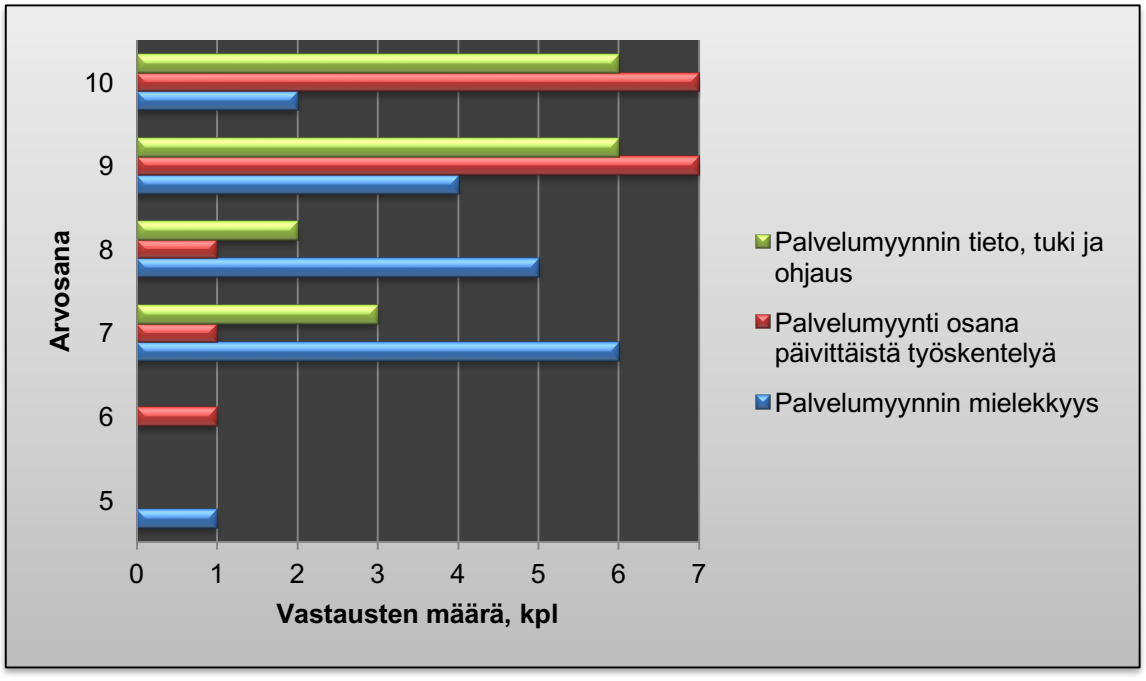
Asiantuntijoiden roolikohtaiset kysymykset



Kuvio 2. Asiantuntijoille esitettyjen kysymysten vastausmäärät ja arvosanat.

Asiantuntijoille esitetyillä kysymyksillä pyrittiin saamaan tietoa heidän nykyisestä toimintaympäristöstä, jossa tuotetaan kokonaisketjun kannalta oleellisia prosesseja sekä prosesseihin tarvittavaa tietotaitoa, tukea ja ohjausta. Asiantuntijoiden toiminnan tieto, tuki ja ohjaus ovat hyvällä tasolla ja se esitetään kuviossa punaisilla arvoilla (ka 8,3). Kehitykseen on vaikuttanut merkittävästi yrityksen käyttämä intranet, jossa kysymysten esittäminen ja tiedon hankinta esimerkiksi muilta kollegoilta on nopeaa ja luontevaa. Asiantuntijat joutuvat kuitenkin etsimään paljon tietoa. Vastaavasti nykyinen toimintaympäristö koettiin puutteellisemmaksi. Vastaukset esitetään kuviossa sinisillä arvoilla (ka 7,3). Ympäristössä koetaan puutteita tai kehityskohtia, mutta näihin reagointi on hidasta. Esimerkiksi eri prosessit sekoittuvat keskenään tilan rauhattomuuden ja ajoittaisen kiireen keskellä. Tutkijana toteuttamani aktiivinen havainnointi tukee näitä vastauksia. Prosessien sekoittumisen johdosta sama asiakas asioi kohdeyrityksessä useamman kerran. Asiointikerroilla ilmoitettiin prosessin olevan kesken, mutta missään vaiheessa asiantuntija ei kuitenkaan pystynyt suorittamaan sitä arvioidussa ajassa. Kyselyssä tuli esille myös pienempien yksiköiden haasteet, kun kokonaisprosessin toteutukseen tarvittavat roolit ovat kaikkien työntekijöiden vastuulla, jonka johdosta on mahdollista, että jokin niistä kärsii roolituksen vaihtuessa. Roolien sekoittaminen vaikuttaa myös tietotaidon hankintaan ja syventymiseen ongelmanratkaisutilanteissa.

Myyjien roolikohtaiset kysymykset

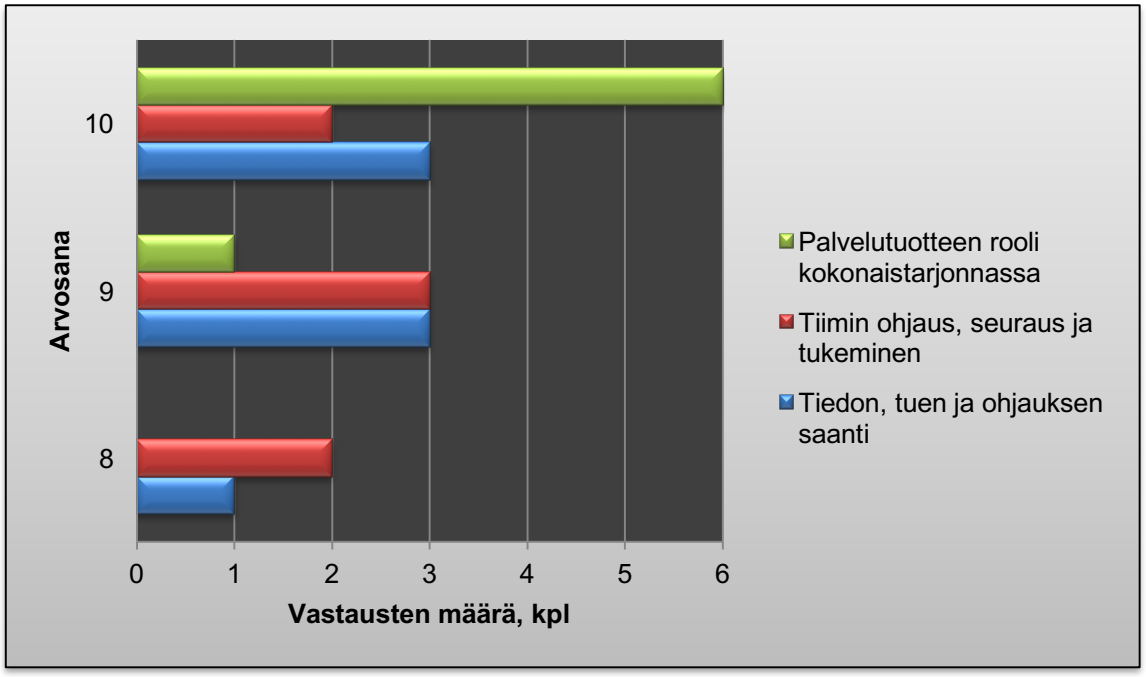


Kuvio 3. Myyjille esitettyjen kysymysten vastausmäärät ja arvosanat.

Myyjille esitetyillä kysymyksillä pyrittiin saamaan tietoa palvelutuotteiden myyntiprosessiin kuuluvista osista. Prosessiin vaadittavan tuotetuntemuksen lisäksi tiedusteltiin palvelumyynnin mielekkyyttä ja roolia päivittäisissä myyntitapahtumissa. Kuten todettu, asiakasrajapinnassa toimivat myyjät ovat avaintekijöitä yrityksen suunnitellun toimintamallin onnistumisessa. Tutkimuksen perusteella palvelutuotteiden myynnin mielekkyys on tyydyttävällä tasolla. Vastaukset esitetään kaaviossa sinisillä arvoilla (ka 7,9). Lähes poikkeuksetta palvelumyynti on osa jokaisen vastaajan päivittäistä työskentelyä saavuttaen erinomaisen arvosanan, joka esitetään kaaviossa punaisilla arvoilla (ka 9,0). Palvelutuotteiden ympärille keskittynyt sisäinen viestintä niin tiedottamisen kuin tuen osalta on hyvällä tasolla ja se esitetään kaaviossa vihreillä arvoilla (ka 8,8).

Palvelumyynnin koettiin lisäävän asiakastyytyväisyyttä mutta esiin tuli myös esitettäviä epäkohtia. Esimerkiksi tiettyjen prosessien osalta tiedostettiin palveluiden olevan laajoja ja kattavia, mutta jatkuva kehitys jättää sisäistämisen vaillinaiseksi. Palvelutuotteen selkeämmän esittelyn, käytännönläheisyyden ja tuntemuksen lisäämiseksi toivottiin, että henkilökunnalla olisi esimerkiksi mahdollisuus hyödyntää kyseessä olevia palveluita kuluitta.

Esimiesten roolikohtaiset kysymykset

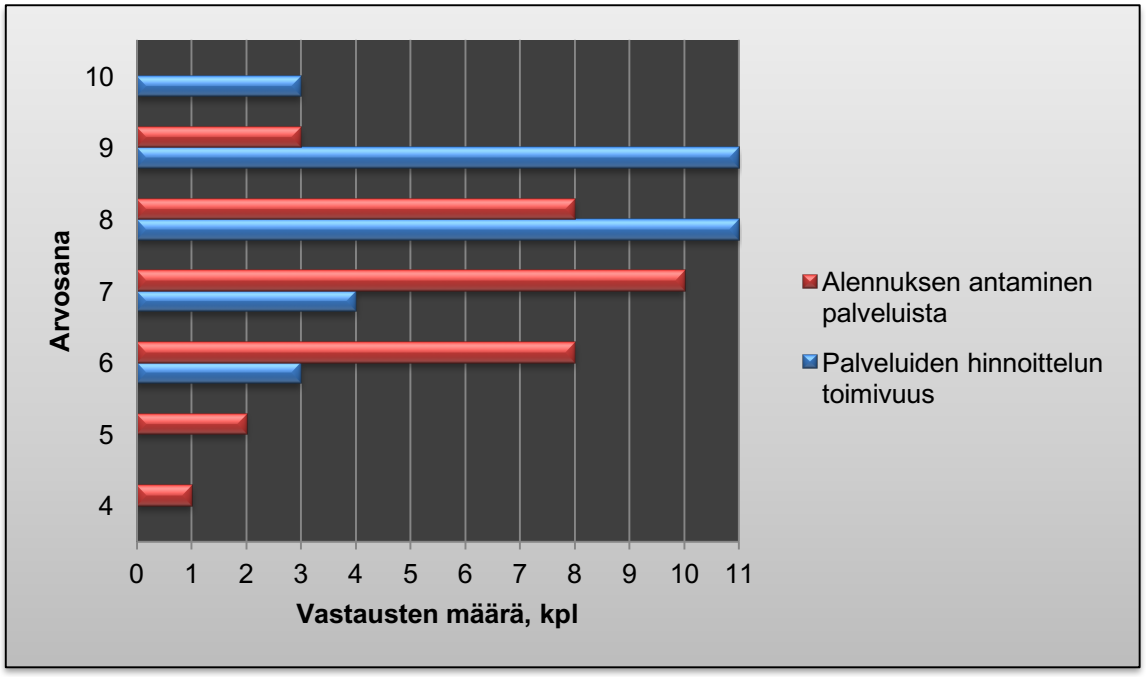


Kuvio 4. Esimiehille esitettyjen kysymysten vastausmäärät ja arvosanat.

Esimiehille esitetyillä kysymyksillä pyrittiin saamaan tietoa nykyisen palvelutarjooman tilasta ja toteutuksesta tiedostaen, että he ovat avainasemassa esimerkiksi muutoksesta viestimisessä ja ohjauksessa. Tarvittavan tiedon, tuen ja ohjauksen saamiseksi ja oman tiimin ohjaamisen, seurannan ja tukemisen lisäksi kartoitettiin mielipiteitä palvelutuotteiden roolista osana yrityksen kokonaistarjontaa. Esimiesten roolikohtaiset kysymykset olivat keskiarvoiltaan korkeimmat. Palvelutuotteita koskeva saatu tuki, ohjaus ja seuranta sekä oman tiimin ohjaus ja tukeminen olivat erinomaisella tasolla. Saatu tuki, ohjaus ja seuranta esitetään kaaviossa sinisillä arvoilla ja oman tiimin ohjaus ja tukeminen punaisilla arvoilla (ka 9,2 ja 9,0). Palvelutuotteiden rooli osana yrityksen strategiaa nähdään lähes kriittisenä prosessina. Tämä esitetään kuvion vihreillä arvoilla (ka 9,8).

Esimiehet tiedostavat nykyisen palvelutuotteiden seurannan ja kehittämisen jota yrityksen johto toteuttaa ja valvoo. Palveluiden lisäarvo asiakkaille on selvä ja perusteluissa viitattiin aikaisempiin tutkimuksiin joissa palvelun hankkineet asiakkaat ovat lähtökohtaisesti olleet tyytyväisiä palvelutuotteeseen.

Palveluiden hinnoittelua koskevat kysymykset



Kuvio 5. Palveluiden hinnoittelua koskevien kysymysten vastausmäärät ja arvosanat.

Hinnoittelukysymyksillä pyrittiin saamaan tietoa siitä, että miten toimivaksi nykyinen hinnoittelumalli koetaan ja kokeeko vastaaja antavansa niistä alennusta. Kysymykset esitettiin kaikille osallistujille eikä niitä sidottu tiettyihin organisaation rooleihin. Nykyistä palvelutuotteiden hinnoittelua kannattaakin tarkastella yleisellä tasolla joka koettiinkin toimivaksi hyvällä arvosanalla. Vastaukset esitetään kaaviossa sinisillä arvoilla (ka 8,2). Vastaavasti palveluista annettavan alennuksen keskiarvo sijoittuu arvosananasteikon keskivaiheeseen perustuen punaisella esitettäviin arvoihin (ka 6,9). Mittarilla annetun arvosanan ollessa 4, vastaaja ei koe antavansa koskaan alennusta. Vastaavasti arvosanalla 10 jokainen myyntiprosessi sisältää alennuksen.

Hintamallin vertaamista muihin vastaavanlaisia palveluita tuottaviin yrityksiin pidettiin erittäin kilpailukykyisenä. Pakettikauppa miellettiin toimivaksi malliksi ja maininta myyjän mahdollisuus vaikuttaa palveluiden hinnoitteluun koettiin positiiviseksi. Haastavaksi koettiin kuitenkin tiettyjen prosessien vaativuuteen ja määrään perustuva hinnoittelumalli. Mielipidettä perusteltiin uudempien työntekijöiden kokemattomuutta hahmottaa palveluvalikoima A:n laajuutta.

Palveluketjun prosessien toimivuus

Tarkastellaan seuraavaksi kyselyssä esitettyjä palveluketjun prosessien toimivuus, palvelutarjoomasta koettu hyöty ja kehityskohde osa-alueita. Kysymykset esitettiin kaikille kyselyyn osallistuneille työntekijöille eikä niitä sidottu organisaation rooleihin. Näin pystyttiin keräämään tietoa esimerkiksi prosessien välisestä kommunikoinnista ja palvelutuotteiden hyötynäkökulmista sekä tunnistamaan mahdollisia epäkohtia. Palveluketjun prosessien ja näiden välinen henkilökunnan kommunikointi jakoi vastaajien mielipiteitä. Prosessien yhteen toimivuutta kuvattiin yleisesti hyväksi, suhteellisen hyväksi ja loistavaksi. "Kiveen hakatut rutiinit puuttuvat, vaikka rutiineja on". Suurin esille tullut epäkohta koski sisäistä tiedonkulkua. Ruuhka-aikana tietty prosessi on luvattu nopeammaksi kuin mitä käytännössä voidaan toteuttaa. Prosessien keskinäistä toimivuutta kuvattiin vaihtelevuuden takia vaillinaiseksi. Väittämän tueksi tuotiin oletus vähäisestä tai puutteellisesta koulutuksesta tai perehdytyksestä eri prosesseissa. Myös tutkijan havainnointi tukee tietyssä määrin esitettyä palautetta. Kulttuurillinen ansa eli siiloutuminen näkyi prosessien välisessä kommunikoinnissa. Havaitussa tapauksessa rutiinit eivät olleet selkeitä, jonka johdosta palveluprosessi ei edennyt luonnollisesti kokonaisketjussa. Suora vaikutus kokonaisketjuun vaikuttaa lopulta asiakkaaseen hänen saamansa palvelukokemuksen kautta.

Palvelutarjooman hyödyt

Palveluvalikoima A:n olemassaolo ja tarjonta koetaan tärkeäksi. Palvelut mielletään tietyille asiakassegmenteille arvokkaiksi ja henkilökunta tiedostaa niiden roolin osana asiakaspalvelua, asiakkaan sitouttamista ja asiakkuuden laadun parantamista. Oman yrityksen palvelutuotteet koettiin myös hinnan ja monipuolisuuden osalta lähimpiä kilpailijoita paremmiksi. Palvelutuotteille povattiin taattua kysyntää nyt ja tulevaisuudessa.

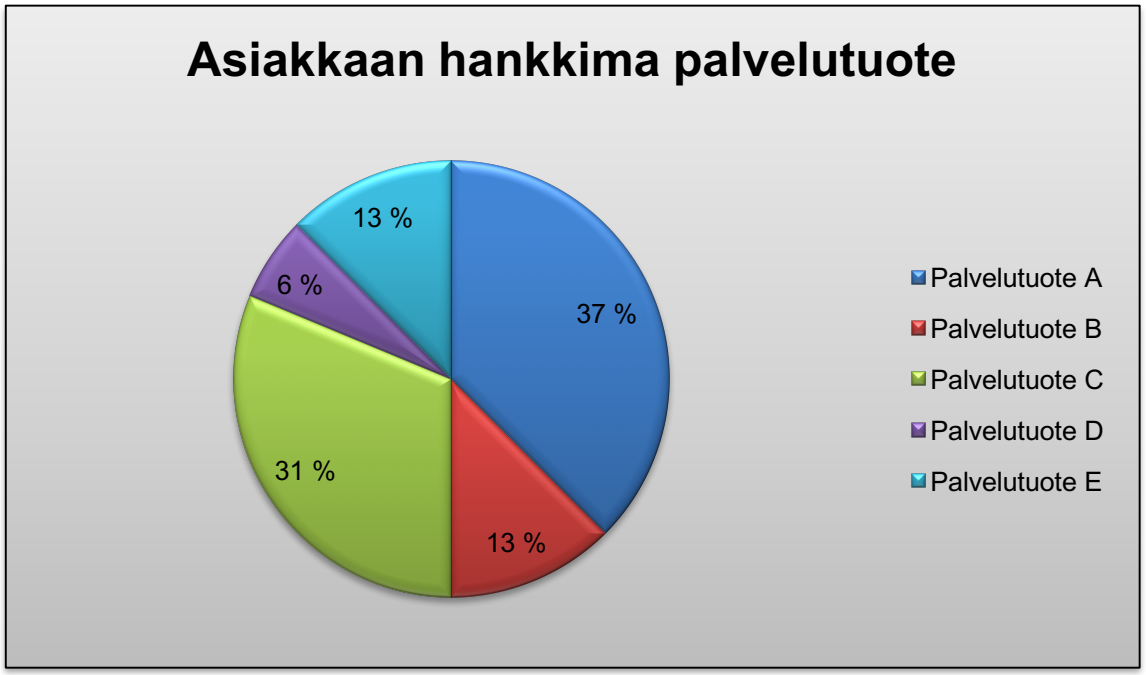
Palvelutarjooman kehitys

Laajasti esitetyn ja rajaamattoman kysymysmuodon johdosta kehitystä ja puutteita tiedusteltaessa vastaukset vaihtelivat yksittäisistä palvelutuotteista palveluprosessin eri vaiheisiin ja niiden sisältöön sekä toimintatapoihin. Kehitettävää esiintyi prosessien kestossa, puutteena nostettiin esiin määräajallisesti pidemmän palvelutuotteen puute

sekä selkeästi huonona tietty tukiprosessi johon henkilökuntaa ei ole perehdytetty. Esille tuli myös tilanteita joissa vastuuroolit jättävät selvitettäväksi asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita oleellisen prosessin osalta.

5.2 Asiakkaiden haastattelu

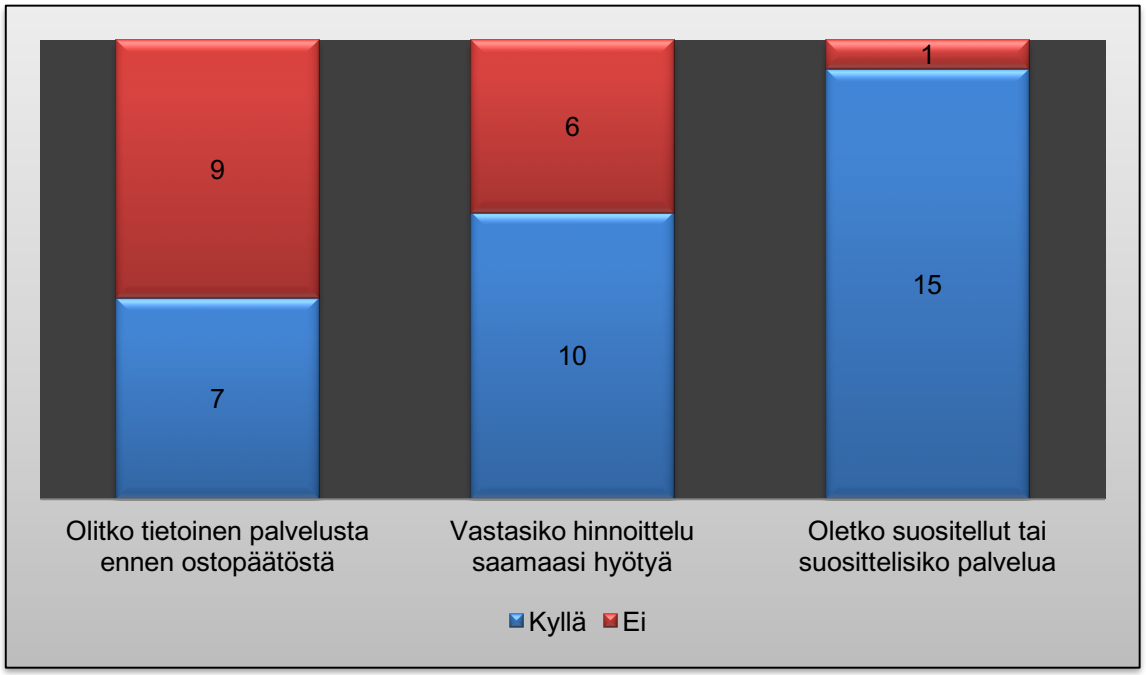
Haastattelun perusjoukoksi määritettiin asiakkaat jotka ovat hankkineet palveluvalikoima A:n tuotteita. Alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa asiakashaastatteluun valittavaa otosta olisi lähestytty sähköisellä saatekirjeellä ja tulosten keräys olisi toteutettu puhelinhaastatteluna. Ulkopuolisen tutkijan roolissa kohdeyrityksen asiakasrekisterin käyttö ei ollut kuitenkaan mahdollista, joten se toteutettiin kenttätutkimuksena yhdessä kohdeyrityksen toimipisteistä. Kun haastateltavat henkilöt asioivat kohdeyrityksessä, heitä lähestyttäessä varmistettiin, että heillä oli hankittuna jokin tutkimuksen piiriin kuuluvista palveluista ja näin ollen entuudestaan tietoa tutkittavasta kohteesta. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa oleellisia huomioita on muun muassa se, että asiakkaat ja tämän johdosta hankitut palvelut olivat satunnaisia eikä niiden hajontaan tai laajuuteen voitu ennalta vaikuttaa. Toinen huomio kannattaa keskittää siihen, että vaikka haastateltavat henkilöt tiedostivat tutkimuksen toteuttajan, aiheen, tarkoituksen ja anonymiteetin ennen haastattelutilannetta, ei heillä ollut etukäteen mahdollisuutta tutustua käsiteltäviin aihekokonaisuuksiin tai kysymyksiin. Itse haastattelutilanne toteutettiin kuitenkin niin, että ulkoiset ärsykkeet pyrittiin minimoimaan. Haastattelutila ei ollut suljettu, mutta se oli rauhallinen, antoi mahdollisuuden istua ja saattaa vastaajan mahdollisimman rentoon tilaan. Tutkimukseen osaa ottivat yhteensä 16 kohdeyrityksen asiakasta.



Kuvio 6. Haastatteluun osallistuneiden asiakkaiden hankkima palvelutuote.

Markkinointiviestintä, hinnoittelu ja brändi kysymykset

Kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan palvelutuotteiden näkyvyyttä osana yrityksen markkinointia, asiakkaan kokemaa hinta-laatusuhdetta ja sen oikeaksi määrittämistä sekä palvelutuotteiden kautta muodostettua bändikuvaa. Yli puolet vastaajista kertoi, etteivät olleet ennen ostopäätöstä tietoisia tarkasteltavasta palvelukokonaisuudesta. Vastaukset mukailivat samaa linjaa siitä, että tarvekartoituksen kautta myyjä oli suositellut käsillä olevaa palvelua. Palvelusta vastaavasti ennalta tietoiset olivat aikaisemmin käyttäneet muita palvelutarjooman palvelutuotteita tai suusanallisen viestinnän kautta saaneet tietoisuutta esimerkiksi ystäviltä tai perheenjäseniltä. Vain yksi vastaajista ilmoitti, että oli tullut tietoiseksi palveluista kohdeyrityksen markkinoinnin tai mainonnan kautta.



Kuvio 7. Markkinointiviestintä, hinnoittelu ja brändi kysymysten vastaukset.

Palvelun hinnoittelu vastasi usein saatua hyötyä, vaikka useampi asiakas vastasi palvelun olleen heidän mielestään hintava. Perusteluiksi kerrottiin muun muassa ajan säästö ja murheiden poisto hankitun palvelun ansiosta. Yksi haastateltu vastasi kysymykseen kertomalla, että oli käyttänyt palvelutuotteen tarjoamaa tukiprosessia vaihtelevin menestyksin ja toinen tunsi palvelusta olleen mainittavaa hyötyä tuotevaihdon yhteydessä. Vastaajien joukossa oli kuitenkin myös henkilöitä, joiden määräaikainen palvelutuote oli alkanut vähintään vuotta aikaisemmin, mutta asioivat nyt ensimmäistä kertaa fyysisesti kohdeyrityksessä sen merkeissä. Kuten näemme, vastausten sisällöstä, kysymys ohjasi haastateltavat perustelemaan hinnoittelua saatuun sisältöön, mutta se toi esiin myös mielenkiintoisia viestejä tutkittavasta kohteesta, joita voimme pitää hiljaisina signaaleina. Kiertelevät vastaukset joissa ei suoraan ilmaistu tyytyväisyyttä hinnoittelun tuomaan hyötyyn on merkitty kielteisiksi vastauksiksi.

Lähes kaikki haastateltavat olisivat valmiit suosittelemaan palvelua tai olivat suositelleet sitä läheisille. Yleisenä perusteena pidettiin muun muassa tilanteita, joissa oma tietotaito on rajoittuneempaa oleellisten ja tarvittavien toimenpiteiden osalta.

Palvelukehitys kysymykset

Kuten henkilökunnalta, myös asiakkailta tiedusteltiin palvelun tuomia hyötynäkökulmia ja kehityskohtia. Suurin määrä vastaajista nosti palvelun parhaaksi puoleksi kohdeyrityksestä saadun asiakaspalvelun laadun ja ystävällisyyden. Haastateltavat kokivat, että heidän on luontevaa, helppoa ja turvallista asioida kohdeyrityksessä.

Kehitettävää koettiin kuitenkin palveluympäristössä ja tiettyjen palveluprosessien puutteellisuudessa. Useampi mainitsi pitkät jonotusajat sekä prosessiin vaadittavan ajan venymisen luvatuista ajoista. Asiakas oli havainnoinut, että informaation kulku oli puutteellista asiantuntijoiden kesken. Vastaavasti toinen jäi kaipaamaan dokumentaatiota tai raporttia löydetystä ongelmasta johon olisi voinut tukeutua tarvittaessa tulevaisuudessakin.

Asiakkuus kysymykset

Asiakkuus kysymyksillä pyrittiin saamaan parempaa ymmärrystä asiakkuuden nykytilasta ja sen syvyydestä. Lisäksi tietoa saatiin palvelutuotteiden tuomien kohtaamismäärien lukumääristä kohdeyrityksen kanssa ja niiden arvioista asiakkuuden alkuvaiheessa. Suurin osa vastaajista ilmoitti, että ei näe tarvetta muille kuin hankkimalleen palvelutuotteelle. Tulevia hankintoja suunnitelleet ilmoittivat kuitenkin aikovansa hyödyntää palveluita tai ainakin mielellään kuulevansa mahdollisuuksista myyntiprosessin yhteydessä. Haastatteluissa ilmeni myös kahden asiakkaan kohdalla, ettei heille oltu kerrottu palvelun hyödyntämisen mahdollisuudesta aikaisemman hankinnan yhteydessä.

Suurin osa vähintään vuoden voimassaolevan palvelutuotteen hankkineista haastateltavista arvio käyttävänsä palvelua noin kerran tai kaksi vuoden aikana. Kysymyksen esittämisessä otettiin huomioon nykyisen asiakkuuden tila. Uudet asiakkaat arvioivat käyttävänsä palvelua useammin. Arviot nousivat jopa lähemmäs kymmeneen kertaan kalenterivuoden aikana eri tukiprosessien hyödyntämisessä. Sitä vastoin asiakkaat jotka olivat hankkineet palvelun vähintään vuotta aikaisemmin, kertoivat käyttäneensä tukipalveluja keskimäärin kerran palvelun voimassaoloaikana. Tätä ei kuitenkaan nähty mitenkään negatiivisessa valossa. Määräaikainen palvelutuote sitouttaa asiointia kohdeyritykseen. Tieto siitä, että resurssit ovat tarvittaessa käytettävissä lisäsi vastaajien tyytyväisyyttä päätökseen asiakkuuden syventämisestä kohdeyrityksen kanssa.

5.3 Kehitystyökalujen soveltaminen

Tuotteistaminen

Tämän työkalun monipuolisuuden ansiosta sitä voidaan hyödyntää organisaation eri tasoilla. Esimerkiksi yksikön tai sen osaston tasolla voidaan työpajalla tai osana päivittäistä työskentelyä selventää palveluprosessien välisiä toimintatapoja sekä asiakkaalle lisäarvoa tuottavia ominaisuuksia. Kuten todettu, osallistava toteuttaminen ja päätöksenteko poistavat epävarmuutta sekä sitouttaa kehitystyöhön ja tavoiteltuun lopputulokseen.

Projektiryhmä joka koostuu asiakasrajapinnan myyjistä ja asiantuntijoista, esimiehistä, yrityksen johdosta sekä asiantuntija- tai tiedonantajaroolissa toimivista asiakkaista voi työpajamaisella työskentelymenetelmällä toteuttaa kritiikitöntä aivoriihi-mallia ja tavoitella palvelutarjooman mittavia uudistuksia. Työssä kyselyn, haastattelujen ja havainnoinnin avulla saatujen vastauksien ja niiden pohjalta esiteltyjen tutkimustulosten tarkastelun perusteella kehittämiskohteiksi voidaan valikoida esimerkiksi yksittäisen palvelutuotteen arvoa tuottava sisältö ja menekin edistäminen ja palvelun laadun missä – ulottuvuus eli fyysinen ympäristö. Muotoillaan havaitut epäkohdat, eli kehittämiskohteet kysymysmuotoon ja viedään Jaakkolan ym. esittelemään palvelun kehitysmalliin.

Miten yksittäisen palvelutuotteen tarjoamista osana asiakkaalle esiteltävää ratkaisua edistetään? Tavoitellaan palvelutuote A:n menekin edistämistä. Kehityskohteina toimii hinnoittelu, palvelutarjooma, seuranta sekä viestintä. Keinoina esimerkiksi määrittelyn avulla asiakkaalle tuotetun lisäarvon tiedostus asiakasrajapinnan myyjillä ja innovointiprosessin avulla sisällön tuottaminen asiakastarpeita vastaavaksi. Tuloksena voidaan odottaa kannattavuuden, myynnin sekä kilpailuedun kasvua.

Miten vaikutetaan kokonaisketjuun tarvittavien prosessien toteutustapaan? Tavoitellaan palvelun fyysisen ympäristön parantamista. Kehityskohteina toimii palveluprosessi ja viestintä. Keinoina esimerkiksi määritellään asiantuntijoiden roolikohtainen jako ruuhkaaikana tarvittaviin tukiprosesseihin ja vakioidaan käytäntö prosessissa sisällä olevien tapahtumien tilan ilmaisusta noudattamaan sovittua kaavaa, esimerkiksi tussitaulun avulla. Tuloksena voidaan odottaa tuottavuuden ja laadun kasvua.

Esiteltyjä keinoja on luonteva viedä Juutin esittelemään yksinkertaiseen innovaatioprosessiin. Luoduista vaihtoehtoisista keinoista valitaan paras. Asiakaslähtöisen ajattelun

avulla vahvistetaan idean soveltuvuus asiakastarpeeseen. Tarpeen kartoitus voidaan tehdä esimerkiksi asiakasrajapinnan myyjän tai asiantuntijan tunnistamasta heikosta signaalista tai tutkimusmenetelmin löydetystä epäkohdasta. Prosessin myötä syntyneestä uudesta toimintatavasta voidaan tuottaa prototyyppi, jonka käytäntö testataan asiakkaiden kanssa.

Esimerkki haastattelun avulla havaitusta hiljaisesta signaalista tuli esille kahden pitkäaikaisen palvelutuotteen hankkineelta asiakkaalta jotka asioivat sen merkeissä ensimmäistä kertaa, kun palvelun hankinnasta oli kulunut vähintään yksi vuosi. Esimerkiksi kutsu tiettyyn tukiprosessiin asiakkaille jotka eivät ole aikaisemmin fyysisesti asioineet sen merkissä tukee asiakaslähtöistä ajattelua lisäten kohtaamisia asiakkaan kanssa sekä mahdollistaa yksilöllisempää palvelua ja asiakkaalle tuotettua arvoa. Pitkälle tuotteistettu palveluprosessi voidaan luoda niin sujuvaksi, että se voidaan toteuttaa yhdellä asiakkaan asiointikerralla. Tämä antaa asiakkaalle mahdollisuuden käynnin aikana tutustua kohdeyrityksen muuhun laajaan tuote- ja palvelutarjoomaan.

Hinnoittelu

Nykyisessä palvelutarjooman hinnoittelumallissa voidaan hyödyntää erilaisia esiteltyjä hinnoittelustrategioita. Tutkimuksen tulosten tarkastelussa esille tuli myyjien arvostama mahdollisuus vaikuttaa palvelutuotteiden hinnoitteluun. Pakettihinnoittelu on näin ollen ainakin tietyllä tasolla jo hyödynnettävissä oleva malli.

Hinnoittelumallissa voidaan ottaa huomioon myös asiakkaan ostouskollisuus. Jos asiakas on aikaisemmin hankkinut tai omistaa voimassaolevan palvelutuotteen voidaan hänelle tarjota muista palvelutarjooman tuotteista alennus. Ehdotuksen tueksi tuodaan asiakashaastatteluissa esille tullut tieto tämän hetkisestä tarpeesta hankkia muita palvelutuotteita. Vaikka suurimmalla osalla asiakkaista ei ollut tarkoitusta hankkia muita palvelutarjooman tuotteita tieto alennuksesta viestii yrityksen asiakaslähtöistä ajattelua ja vaikuttaa positiivisesti syvemmän asiakkuuden omaavien ostouskollisuuteen.

Hybridiratkaisun käyttäminen osana yrityksen markkinointikampanjaa auttaa uusasiakashankinnassa. Tuotteen ja palvelun esittäminen yhdellä hinnalla lisää kokeilijaasiakkaita joista, tämänkin tutkimuksen perusteella, saadaan uusia suosittelijoita markkinoinnin tueksi. Mahdollisen kampanjan taktisen sijoittelun avulla haluttuun ajankohtaan voidaan lisäksi tasata palvelutuotteiden myynnin kausivaihtelua.

Tutkimusta varten kerättiin myös kilpailijan käyttämä hinnoittelumalli. Kuten voimme esitettyä tietoa tarkastelemalla todeta, palvelutuotteiden hinnoittelussa ei ole yritysten välillä suuria eroja. Selvästi eriävällä hinnoittelulla esiintyi ainoastaan palvelutuote D, joka oli 6kk määräajalla kilpailijalla 10€ halvempi ja 18kk sopimuksessa eroa muodostuu 30€. Oman tuotteen ollessa kalliimpi on tärkeää osata tuoda esiin lisäarvoa tuova sisältö sekä asiakkaan saama hyöty. Kohdeyrityksen eduksi lisäarvoa tuottava ominaisuus on merkittävä mutta ei esiinny selkeästi tuotteen kuvauksessa. On mahdollista, että palveluita keskenään vertaileva potentiaalinen asiakas ei nykyisellä tuotekuvauksella löydä merkittävää lisäarvo- ja hyötynäkökulmaa.

5.4 Yhteenveto

Tutkimustulosten tarkastelussa nousi esiin epäkohtia, joita voidaan korjata tai poistaa palvelutuotteiden tuotteistamisen työkalun avulla; esiteltyjä menetelmiä sovellettiin esille tulleisiin epäkohtiin ja esimerkkien avulla pyrittiin osoittamaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Erilaisten hinnoittelustrategioiden avulla voidaan myös edistää liiketoiminnan tuottavuutta sekä vahvistaa kilpailuetua.

Nykyisessä palvelutarjoomassa on nähtävissä tuotteistamisen työkalun soveltamista ja asiakaslähtöisen ajattelun kannalta palvelutuotteet on nähtävä jatkuvana kehityskohteena. Kehitystyöhön on mahdollisuuksien mukaan osallistettava kattavasti kaikki asiakkaalle tuotettuun palveluun kuuluvien prosessien toteuttajat.

Kohdeyrityksen nykyinen palvelutarjooma on merkityksellinen, ja kiinteä osa henkilökunnan päivittäistä työtä. Sen tärkeys tiedostetaan osana liiketoimintaa. Nykyiset palvelutuotteet ovat pitkälti asiakkaiden tarpeita vastaavia eikä tutkimuksessa noussut esille esimerkiksi tarvetta täysin uuden palvelun kehittämiselle. Nykyisen palvelutarjooman jatkokehitys on kuitenkin perusteltua ja esiteltyjen työkalujen lisäksi voidaan soveltaa esimerkiksi Lean-menetelmää, jonka avulla voidaan tunnistaa ja vähentää prosessien tuottamaa hukkaa. Tarve prosessien ja niiden välisten toimien virtaviivaistamiselle esiintyi saaduissa tuloksissa. Toisen lähestymistavan tarjoaa palvelumuotoilu. Muotoilun menetelmillä voidaan tavoitella palvelukokemuksen asiakaslähtöistä suunnittelua siten, että se vastaa asiakkaiden tarpeita ja kohdeyrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita.

6 PORTTI PAREMPAAN PALVELUUN

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kohdeyrityksen palvelutuotteiden muodostaman palvelutarjooman nykytila ja esittää kehitysehdotuksia löydettyjen tulosten perusteella. Moniosainen tutkimus loi laajan ja kattavan kuvan tarkasteltavasta kohteesta. Katsaus luotiin useammasta näkökulmasta ja palveluprosessin vaiheesta.

Valitut tutkimustyökalut palvelivat tavoitteita. Kyselyn ja haastattelun lisäksi havainnointi nousi merkittävään rooliin. Sen avulla pystyttiin vahvistamaan muilla työkaluilla kerättyä tietoa ja luotiin syvempää ymmärrystä tarkasteltavien prosessien vaiheista. Esiteltyjen kehitystyökalujen hyödyntäminen tutkimustulosten pohjalta oli luontevaa ja konkreettisia kehityskohteita voitiin ehdottaa.

Tutkimuksen haasteeksi osoittautui arvioitua pienempi vastaajajoukko. Tulosten yleistäminen koskemaan perusjoukkoa onnistui, mutta yleisesti johtopäätösten liian pitkälle viemistä vältettiin. Tarkkaavaisuuteen kehotettiin myös esimerkiksi tuotesegmenttien välisissä tuloksissa, joissa esiintyi merkittävää hajontaa. Havaintojen vähyyteen vaikutti haastattelujen toteutusmuodon tuoma satunnaisuus. Tutkimuksen toteutukseen varattavan ajan pidentäminen tai ulkopuolisten kannustimien, esimerkiksi palkitsemisen tai arvonnan muodossa voisi vaikuttaa oleellisesti vastausprosenttiin.

Tutkimusanalyysin ja hyödynnettyjen kehitystyökalujen pohjalta esitettiin jatkokehittämismahdollisuuksia. Koska laatu voidaan ajatella omana prosessina ja jatkuvana kehityskohteena voidaan prosessien virtaviivaistamiseen käyttää Lean-menetelmää. Tämän avulla voidaan tunnistaa ja vähentää prosessien tuottamaa hukkaa. Myös palvelumuotoilulla ymmärretään paremmin osaprosessien keskinäiset suhteet, vaatimukset, ja tuotokset. Työkalu edesauttaa prosessien suunnittelua ja kehittämistä.

Palvelutuotteiden ottaminen osaksi liiketoiminnan ydinprosessia on ensiarvoisen tärkeää. Niiden laatu, kattavuus ja luonteva yhdistäminen fyysiseen tuotteeseen on oleellinen osa kilpailukykyisen yrityksen liiketoimintaa ja asiakaslähtöistä ajattelua. Suora vaikutus näkyy asiakkaan kokemana lisäarvona. Onnistunut palvelutuote voidaan kokea porttina kohdeyrityksen tarjoamaan parempaan palveluun. Kokonaisvaltainen palvelumalli saa vastakaikua ja vaikuttaa monella tasolla yrityksen asiakastyytyväisyyteen ja liiketoimintaan.

LÄHTEET

Aapaoja A.; Kujala J. & Pesonen L. 2012. Productization of University Services. International Journal of Synergy and Research Vol.1, No.1. Viitattu 1.11.2016. Saatavilla sähköisesti osoitteessa http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31062711/IJSR_2012_Vol_001_No_001.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1476707793&Signature=Lp43g16PDr1yZnZsgXmUq45%2F1lw%3D&response-content-dispositi-on=inline%3B%20filename%3DSynergies_in_Marketing_Management_in_Cam.pdf#page=96

Bergström S. & Leppänen A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy.

Grönroos C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Jaakkola E.; Orava M. & Varjonen V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille. Helsinki: Libris Oy.

Juuti P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Laamanen K. & Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuus Oy

Lecklin O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Mäntyneva M., Heinonen J. & Wrange K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Parantainen J. 2016. Tuotteista palvelusi, tuplaa katteesi - Tuotteistusopas johtajille & asiantuntijoille. Noste Oy. Viitattu 18.10.2016 www.noste.fi > Tuotteistusopas. Saatavilla sähköisesti osoitteessa https://static1.squarespace.com/static/54f3f4cfe4b0b75ae55da8fe/t/57b40e6c6a496332a193048d/1471417968769/Noste-tuotteistusopas2016.pdf

Pitkäranta A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.

Rubanovitsch M. & Aalto E. 2012. Myy enemmän - myy paremmin. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Selin E. & Selin J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta - Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint Oy.

Shankar V., Berry L. & Dotzel T. 2009 Harvard Business Review: A Practical Guide to Combining Products and Services. Viitattu 1.11.2016. Saatavilla sähköisesti osoitteessa https://hbr.org/2009/11/a-practical-guide-to-combining-products-and-services

Tekes 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. Viitattu 30.11.2016 www.tekes.fi > Tekes > Julkaisut > Palveluliiketoiminnan sanasto. Saatavilla sähköisesti osoitteessa http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf

Tuominen T.; Järvi K.; Lehtonen M.; Valtanen J. & Martinsuo M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Helsinki:Perustieteiden korkeakoulu.

Toivonen M. 2012 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen - CIMO workshop. Viitattu 17.10.2016. Saatavilla sähköisesti osoitteessa

http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/24934_Asiantuntijapalveluiden_tuotteistaminen_Toivonen_05062012.pdf

Valvio T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Henkilökunnan verkkokysely

Asiantuntijoiden roolikohtaiset kysymykset

1. Saatko mielestäsi riittävästi tietoa, tukea ja ohjausta oleellisiin prosesseihin ja asiakaspalveluun? Vastausvaihtoehdot 4-10 asteikolla en riittävästi - riittävästi.

2. Koetko että nykyinen toimintaympäristösi palvelee sekä sinun että asiakkaan tarpeita? Vastausvaihtoehdot 4-10 asteikolla ei palvele - palvelee.

-mahdollisuus kommentoida ja perustella vastauksia.

Myyjien roolikohtaiset kysymykset

1. Miten mielekkäänä koet palvelumyynnin? Vastausvaihtoehdot 4-10 asteikolla ei mielekästä – mielekästä.

2. Onko palvelumyynti osa päivittäistä työskentelyäsi? Vastausvaihtoehdot 4-10 asteikolla ei koskaan – aina.

3. Saatko mielestäsi riittävästi tietoa, tukea ja ohjausta palvelumyyntiin? Vastausvaihtoehdot 4-10 asteikolla en riittävästi – riittävästi.

-mahdollisuus kommentoida ja perustella vastauksia.

Esimiesten roolikohtaiset kysymykset

1. Saatko mielestäsi riittävästi tietoa, tukea ja ohjausta palvelumyyntiin? Vastausvaihtoehdot 4-10 asteikolla en riittävästi – riittävästi.

2. Ohjaatko ja tuetko tiimiäsi palvelumyynnissä? Vastausvaihtoehdot 4-10 asteikolla en tue - tuen riittävästi.

3. Miten merkittävänä koet palveluvalikoima A:n yrityksen kokonaistarjonnassa? Vastausvaihtoehdot 4-10 asteikolla ei merkittävä – merkittävä.

-mahdollisuus kommentoida ja perustella vastauksia.

Kaikille rooleille esitetyt kysymykset

1. Onko nykyinen palveluiden hinnoittelu mielestä toimiva? Vastausvaihtoehdot 4-10 asteikolla ei toimia – toimiva.

2. Miten usein annat alennusta, kun myyt palvelutuotteen? Vastausvaihtoehdot 4-10 asteikoilla en koskaan – aina.

-mahdollisuus kommentoida ja perustella kysymyksia 1 ja 2.

3. Mitä hyvää koet nykyisessä palveluvalikoima A:n tarjonnassa?

4. Mitä huonoa, kehittämisen arvoista tai puutteita koet nykyisessä palveluvalikoima A:n tarjonnassa?

Asiakkaiden haastattelukysymykset ja teemat

1. Minkä palvelun olette hankkinut?

Teema: palvelutuote.

2. Olitteko ennen ostopäätöstä tietoinen kyseisestä palvelusta?

Teema: markkinointiviestintä.

3. Vastasiko hinnoittelu saamaanne hyötyä?

Teema: hinnoittelu.

4. Mitä hyvää koitte saavanne hankitusta palvelusta?

5. Mitä huonoa, kehittämisen arvoista tai puutteita koitte hankitussa palvelussa?

Teema: palvelukehitys.

6. Oletteko suositellut tai suosittelisitteko palvelua läheiselle? Miksi?

Teema: yrityskuva ja brändi.

7. Onko tarkoituksenanne hankkia myös muita kohdeyrityksen palvelutuotteita?

8. Miten monta kertaa arvioisitte, että tulette käyttämään tukiprosessia sen voimassa-oloaikana?

Teema: asiakkuus.