



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
ÅBO YRKESHÖGSKOLA**

**Opinnäytetyö**

**TUOTTEISTAMINEN  
MAINOSTOIMISTOSSA**

**Joonna Ryödi**

**Viestinnän koulutusohjelma**

**2010**

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>TUOTTEISTAMINEN</b>	<b>8</b>
2.1	Mitä tuotteistaminen on?	8
2.2	Miksi asiantuntijapalvelua pitäisi tuotteistaa?	8
2.3	Tuotteistamisen asteet	11
2.4	Standardointi, massaräätälöinti ja räätälöinti	12
2.5	Palvelupaketti	14
2.6	Hinnoittelu	15
2.6.1	Lista- ja tarjousperusteiset hinnat	16
2.6.2	Aika- ja kapasiteettiveloitus	17
2.6.3	Kattohinnoittelu	18
2.6.4	Success fee -hinnoittelu	18
2.6.5	Minimiveloitukset ja pienpaketit	18
<b>3</b>	<b>TUOTTEISTUS MAINOSTOIMISTOSSA</b>	<b>19</b>
3.1	Lähtökohdat	20
3.2	Palveluiden tuotteistaminen mainostoimistossa	20
3.3	Palveluprosessit	21
3.4	Palvelujen paketointi	23
3.5	Palvelujen konkretisointi	24
<b>4</b>	<b>PERSOONA OY</b>	<b>25</b>
4.1	Esittely	25
4.1.1	Persoonan yrityksen konsepti	25
4.1.2	Taktisesta suunnitteluun	25

4.1.3	Tuotteistamisen lähtökohdat Persoonassa	26
4.1.4	Nykyinen tuoteportfolio	26
4.2	Myynnin kehittäminen	26
<b>5</b>	<b>CASE PERSOONA - PALVELUKONSEPTI</b>	<b>27</b>
5.1	Konseptin luomisesta	27
5.2	Persoonan tuotteistamisen konsepti	27
5.3	Palvelukonseptin rakenne	28
5.3.1	Toiminta-ajatus	28
5.3.2	Raaka-aineet	29
5.3.3	Reseptit	30
5.3.4	Annokset	31
5.3.5	Reseptikirja	32
5.3.6	Ruokalajit ja ruokalistat	33
5.3.7	Valmiit menut	34
5.4	Konseptin palveluprosessi	35
5.4.1	Uusiasiakkuudet	35
5.4.2	Vanhat asiakkuudet	35
5.5	Konseptin ottaminen käyttöön	36
5.6	Konseptin käyttöönottamisen haasteet	37
5.7	Konseptin mahdollisuudet ja kehittäminen	37
<b>6</b>	<b>LOPPUSANAT</b>	<b>39</b>

## **LÄHTEET**

## **KUVIOT**

## **LIITE**

TURUN

TIIVISTELMÄ

AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma: Viestinnän koulutusohjelma	
Tekijä(t): Joonas Ryödy	
Työn nimi: Tuotteistaminen mainostoimistossa	
Suuntautumisvaihtoehto: Mainonnan suunnittelu	Ohjaaja(t): Vesa Kankaanpää, Minna Teittinen
Opinnäytetyön valmistumisajankohta: Kevät 2010	Sivumäärä: 43
<p>Opinnäytetyöni käsittelee tuotteistamisen tekemistä mainostoimistossa. Tuotteistamisen kohteena on tamperelainen markkinointiviestintätoimisto Persoona Oy. Työn tavoitteena oli kehittää Persoonalle oma tuotteistuskonsepti, jonka avulla tuotteistamisen tekeminen ja ymmärtäminen saataisiin helpommin käsiteltävään muotoon. Samalla oli tarkoitus tehdä konseptista Persoonan brandiin sopiva kokonaisuus. Konsepti on lähtökohtaisesti suunniteltu sisäisen tuotteistamisen avuksi, mutta sitä voidaan laajentaa myös ulkoiseen tuotteistamiseen. Konsepti perustuu ravintolamaailman malliin tuottaa palveluita asiakkailleen.</p> <p>Käyn työssäni läpi myös asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen teoriaa pääpiirteissään, jotta konseptin mukainen toiminta pystytään suhteuttamaan normaaleihin toimintatapoihin.</p> <p>Suunnittelutyön lopputuloksena syntynyt konsepti antaa hyvät raamit tuotteistamisen tekemiseen käytännössä.</p>	
Hakusanat: tuotteistus, tuotteistusprosessi, mainostoimisto, palvelukonsepti, palveluprosessi	
Säilytyspaikka: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto	

TURKU UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES

ABSTRACT

Degree Programme: Arts and Media	
Author(s): Joonas Ryödy	
Title: Productization in advertising company	
Specialization line: Advertising	Instructor(s): Vesa Kankaanpää, Minna Teittinen
Date: Spring 2010	Total number of pages: 43
<p>The aim of my thesis was to study how productization processes can be done in an advertising company. Productization takes place in an advertising company called Persoona Oy. My goal was to create a productization concept that looked like Persoona and gives an easier way to handle the whole idea of productization.</p> <p>The concept is based on the same way that restaurants produce their products to their customers. The concept is designed mainly for inner productization but it can also be expanded for outer productization.</p> <p>I also go through some of the basic things in the idea of making productization so that the way of the concept can be evaluated with normal ways of making productization.</p> <p>The result was a concept that gives good opportunities to begin productization in practice.</p>	
Keywords: productization process, productization, advertising, concept	
Deposited at: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto Library, Turku University of Applied Sciences	

# 1 JOHDANTO

”Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista, ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan” (Sipilä 1999, 12).

Luovien alojen asiantuntijapalveluita pidetään usein täysin asiakaslähtöisesti räätälöitävänä työnä. Siksi luovan työn tuotteistaminen voikin kuulostaa ristiriitaiselta ajatukselta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kyseenalaistaa luovan työn tuotteistamisen mahdottomuus ja pohtia käytännön keinoja tuotteistamisen tekemiseen mainostoimistossa. Monimutkaisten vuokaavioiden ja prosessikuvausten käsittelyn avuksi olen kehittänyt konseptin, jonka varaan tuotteistamista voidaan rakentaa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Konseptin antaa helposti lähestyttävän ajattelumallin mainostoimiston palvelujen tuotteistamisen suunnitteluun. Tausta-ajatuksena konseptin käytölle on se, että tuotteistamisen pelote saadaan pois ja sen tilalle konkreettinen ja helpommin lähestyttävä tapa suunnitella tuotteistamista.

Konseptin idea tukeutuu vahvasti markkinointiviestintätoimisto Persoona Oy:n omaan viestinnän konseptiin, jossa liikutaan erilaisten makujen keittiössä. Tuotteistamisen ajatus lähti Persoonan käytössä olevasta työkalusta, jota oli ensin tarkoitus tuotteistaa. Pitkän pohdinnan jälkeen totesin, että taustalle tarvitaan laajempi ja systemaattisempi kokonaisuus. Sen toivon saavani aikaiseksi tämän opinnäytetyön myötä.

Työssäni tutkitaan tuotteistusta pääosin mainostoimiston sisäisen tuotteistamisen näkökulmasta, joten tuotteiden hinnoittelua, nimeämistä tai markkinointia en käsittele kovin laajasti. Asiantuntijapalveluja käsitellään työssä mainostoimistossa tuotettavina palveluina.

Tekstissä käsiteltävä tuote-termi voidaan rinnastaa termeihin palvelutuote tai prosessi. Tämä johtuu siitä, että käyn rinnakkain läpi ulkoista ja sisäistä tuotteistusta, jolloin on selkeämpää ajatella kaikkea tuotteistamisen kohteena olevaa tuotteina. Asiantuntijapalvelut koostuvat myytävistä palveluista, jotka tuotteistettuna muodostavat

palvelutuotteita. Sisäisesti tuotteistettavina kohteina toimivat taas pääasiassa erilaiset prosessit joita voidaan myös tuotteistaa.

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta on kirjoitettu suomenkielellä muutama kirja ja useampi ohjeistuksen omainen teos yritystoiminnan tukemiseksi. Vaikuttaa siltä että suurin osa asiantuntijapalvelujen tuotteistamista käsittelevistä suomalaisista julkaisuista pohjautuu enemmän tai vähemmän KTM Jorma Sipilän kirjoittamaan kirjaan *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen* (Sipilä 1999). Sipilän kirja toimii myös opinnäytetyöni lähteenä. Toisena tärkeänä lähteenä mainittakoon Uolevi Lehtisen ja Satu Niinimäen oppikirja *Asiantuntijapalvelut, tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu* (Lehtinen, Niinimäki 2005). Lähteet toimivat kuitenkin enemmän teoreettisena pohjana omalle pohdinnalleni siitä, miten mainostoimistossa voidaan toteuttaa tuotteistamista.

Omassa pohdinnassani tärkeimpiä tavoitteita ovat konseptoinnin ja tuotteistamisen yhdistäminen ja sitä kautta tuotteistamisen monimutkaisen prosessin saattaminen helpommin lähestyttävämpään muotoon. Työ on pääosin teoriapohjainen, koska käytännön sovelluksia tämän konseptin pohjalta ei ole vielä toteutettu. Konseptin avulla on kuitenkin jatkossa tarkoitus edistää Persoonan palveluiden tuotteistamista.

## 2 TUOTTEISTAMINEN

### 2.1 Mitä tuotteistaminen on?

Tuotteistaminen on yksinkertaistettuna yrityksen tarjoamien tuotteiden saattamista helpommin myytävään muotoon. Mitä pidemmälle tuote on tuotteistettu, sitä helpommin se voidaan hinnoitella, monistaa, myydä ja ostaa. Tuotteistamisen ajatellaan usein liittyvän konkreettisen tuotteen kehittämiseen. Yksinkertaiselta kuulostava tuotteistamisen käsite on taustoiltaan kuitenkin hyvin monisäikeinen kokonaisuus. Tuotteistamisen tekemiseen sisältyy monia eri vaiheita ja sitä voidaan tehdä monella eri tasolla. Tuotteistamisen keinoja voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen sisäisen prosessin tehostamiseen tai vaikka markkinoilla olevan tuotteen jalostamiseen helpommin ostettavaan muotoon. Tuotteistusta voidaan käyttää apuna palveluiden kehittämisestä aina henkilöimagon luomiseen asti.

Vaikka tuotteistamista voidaan käyttää monissa eri työvaiheissa monin eri tavoin, voidaan sanoa että sen päämääränä on aina saada aikaan kokonaisuus, joka on sellaisenaan myynti-, markkinointi- ja toimitusvalmis tuote. Tuote on loppuun asti tuotettu silloin, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan halutessa myydä eteenpäin (Sipilä 1999). Jotta tällaiseen lopputulokseen päästään, on tehtävä määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä ja dokumentointia tuotteistettavan tuotteen ympärillä.

### 2.2 Miksi asiantuntijapalvelua pitäisi tuotteistaa?

Asiantuntijapalveluita myyvän yrityksen kehityksessä tuotteistamisella on keskeinen rooli. Toiminta on usein projektiluontoista ja samoja prosesseja toistetaan eri asiakkaille uudestaan ja uudestaan. Tuotteistamisen avulla päästä analysimaan vakiintuneiden työskentelymallien toimintoja, jolloin niitä saadaan kehitettyä tehokkaammiksi. Sipilän mukaan asiantuntijaorganisaation tuotteistaminen tuo yritykseen mukanaan asiantuntijuutta, tuotteiden räätälöinnin kannattavasti, oppimisen ja tiedonsiirron tehostumista, tehokkuutta ja laatua työnjälkeen, markkinoinnin helpottamista, uusia hinnoittelumahdollisuuksia ja johtamisen ja kannattavuuden paranemista (Sipilä 1999, 16-21). Samalla kun tuotteistusta tehdään, selkeytyvät usein myös yrityksen omat



strategiat ja toimintatavat, koska niiden määrittely on edellytys tuotteistuksen tekemiselle. Strategioiden määrittely taas edesauttaa yritystä tehostamaan toimintaansa ja keskittämään osaamista tärkeimmille osa-alueille. Jos tuotteistus jää tekemättä on usein lopputuloksena se, että yritys tekee samaa luomistyötä yhä uudelleen ja uudelleen alusta asti. Tämä taas johtaa siihen että työn tekeminen on raskasta saman asian toistoa, eikä työn laatu ja kannattavuus juurikaan parane.

Tuotteistamisen hyödyt tulevat esiin myös silloin kun yrityksessä koetaan muutoksia oman organisaationsa sisällä. Esimerkiksi uudelle työntekijälle työhön perehdyttäminen voi olla vaikeaa, jos käytössä ei ole ennalta määriteltyjä sisäisiä toimintamalleja eikä myytäviä palvelukokonaisuuksia ole selkeästi määritelty. Tuotteistamisen avulla sisäiset prosessit ja toimintatavat voidaan määritellä ja dokumentoida, jolloin uuden työntekijän on helpompi astua sisään yrityksen toimintaan.

Hyvin tuotteistettu asiantuntijapalvelu on myös helpommin myytävissä ja ostettavissa kuin tuotteistamaton. Vaikka kyseessä olisikin aineeton tuote, voidaan se tuotteistuksen myötä paketoita ja saada konkreettiseen muotoon. Tällainen toteutus voi olla yksinkertaisimmillaan esitteen muodossa. Mitä konkreettisemmässä muodossa tuote saadaan esitettyä, sitä helpompi sitä on käsitellä niin asiakkaan kuin myyjänkin kannalta.

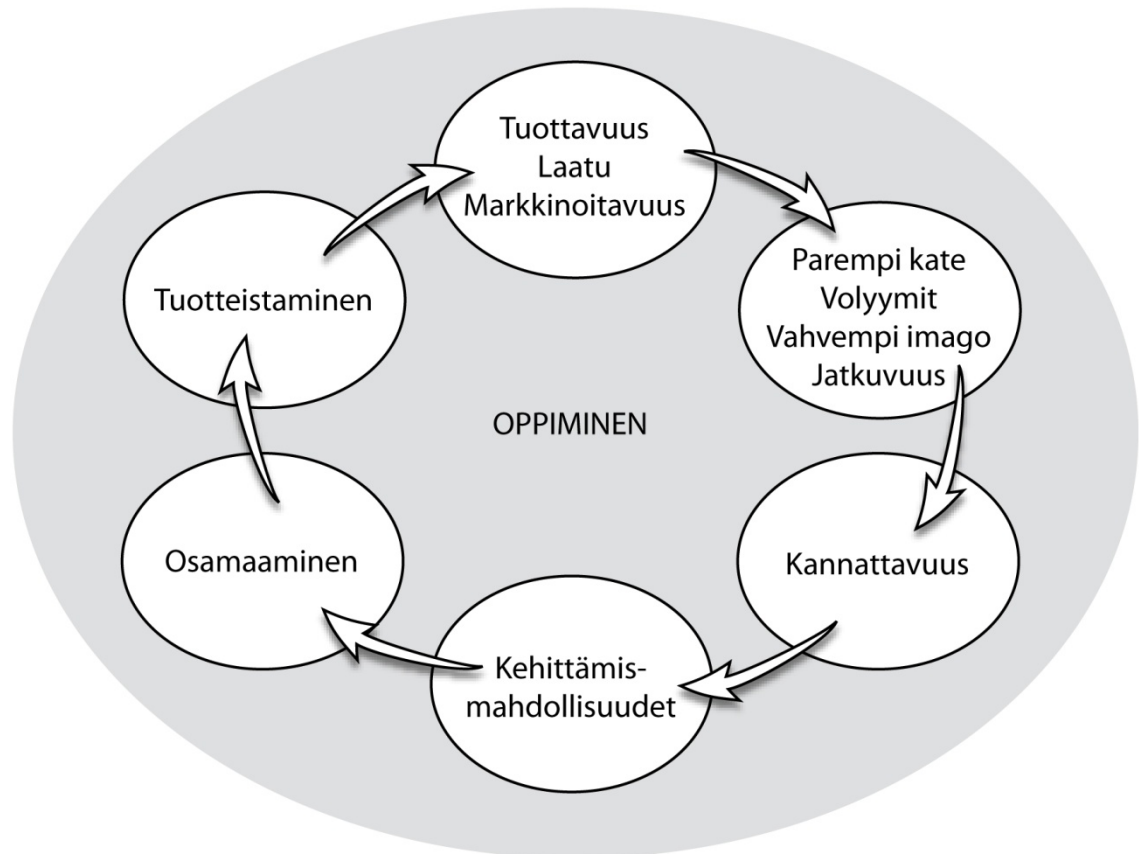
Tuotteistamisesta koituvat edut voidaan jakaa jokaiselle tuotteen kanssa työskentelevälle taholle. Tuottajaorganisaatiolle keskeisiä etuja syntyy, kun palvelu saadaan konkretisoitua sellaiseen muotoon että sitä voidaan esitellä kenelle tahansa. Helposti markkinoitavan tuotteen markkinoille tuominen vahvistaa yrityksen brandia ja kirkastaa sen yrityskuvaa. Hallitusti määritelty kokonaisuus on tuloksekkaampi ja vähemmän riskialtis, koska se ei ole voimakkaasti sidoksissa eri henkilöiden työpanoksiin. Tuotteistamisen myötä myös resurssien suunnitteleminen helpottuu, koska jokaisen tuotteen kohdalla on tehty määrittelyt sen vaatimista resursseista.

Tuotetta ostavalle osapuolelle tuotteistus näkyy siinä, että tuotetta on helpompi arvioida ja sitä on helpompi ymmärtää. Arvioinnin helpottuminen on seurausta siitä, että

tuotteelle on määritetty seuranta- ja kehitysmenetelmät. Tällä tavoin tuotteen tuottamia hyötyjä ja tuloksia on helpompi analysoida. Myös ostettavan palvelun hinta ja sisältö on nopeammin saatavilla, jolloin tarjousten teko on nopeampaa. Valmiin tuotteen myyminen ostavan organisaation sisällä on myös helpompaa silloin, kun se on konkreettinen kokonaisuus.

Työntekijälle tuotteistamisen edut tulevat esiin käytännön työvaiheissa. Uusiin projekteihin mukaan lähteminen on helpompaa, koska kuljetaan jo ennalta määritettyjä työvaiheita pitkin. Alustavien suunnitelmien ja selvittelyjen teko vähenee, kun tiedetään jo alkuvaiheessa se miten projektia lähdetään viemään eteenpäin. Selkeiden prosessien kanssa työskentely helpottaa myös työssä onnistumista. Onnistuminen taas parantaa työntekijän itsevarmuutta ja vähentää stressiä. Tuotteistuksen kautta uusien asioiden omaksuminen helpottuu ja näin myös henkilökohtaisen osaamisen taso nousee.

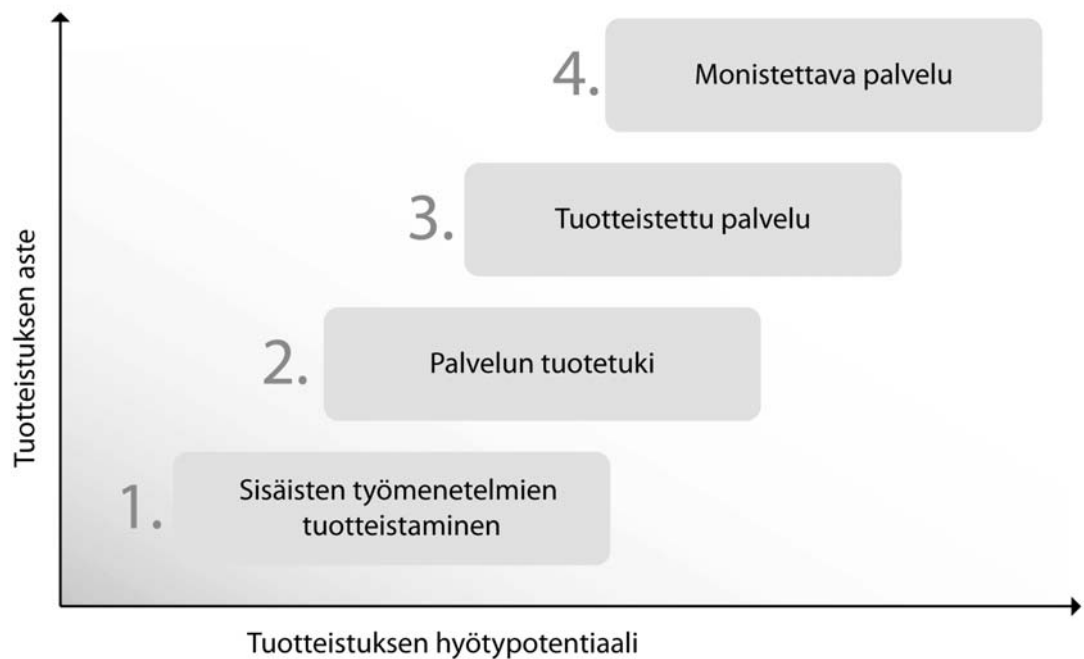
Sipilä (1999) onkin tiivistänyt tuotteistamisen hyödyn ns. onnistumisen kehäksi, jossa jokainen osa-alue ruokkii seuraavaa. Onnistumisen kehälle pääsemiseen vaaditaan yrityksen ajattelumallin muuttamista tuotokeskeiseksi.



Kuvio 1. Onnistumisen kehä (Sipilä 1999).

### 2.3 Tuotteistamisen asteet

Ennen tuotteistamisen aloittamista palveluiden tuottamiselle on usein muodostunut vakiintuneita työskentelytapoja ja toimintamalleja. Näiden vakiintuneiden toimintojen analysointi, systematisointi ja dokumentointi on tuotteistamisen alin aste. Toisella tasolla palvelun ohella tarjotaan asiakkaalle tai asiantuntijalle käyttöön työkaluja, joilla pyritään nopeuttamaan tehostamaan prosessia. Kolmannella tuotteistuksen asteella käsitellään vasta varsinaisia tuotteita. Tällä tasolla oleville tuotteille on ominaista mahdollisimman pitkälle viety tuotteistus, jossa tuotetta voidaan jo räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Kolmannen asteen tuotteistus tarjoaa jo valmiita tuotekokonaisuuksia ja prosesseja. Viimeinen taso pitää sisällään tuotteet, joita voidaan valmistaa teollisuusmaisesti ja toimittaa asiakkaille esimerkiksi jälleenmyyjien kautta (Torkkeli ym. 2005, 23 [Viitattu 9.3.2009.]).



Kuvio 2. Tuotteistamisen tasot (Sipilä 1999).

Sipilän (1999) määrittelemässä asteikossa on otettu kantaa lähinnä ulkoisen tuotteistuksen eri asteille. Mielestäni samaa mallia voidaan soveltaa suoraan myös sisäisten prosessien tuotteistamisessa. Siinä asiakkaan roolia ei ole määritelty vasta kuin neljännen tason tuotteiden ostamiseen. Kolmannen tason sisäinen tuotteistusaste voisi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi tietyn sisäisen prosessin mahdollisimman pitkälle automatisointia. Mainostoimistossa tällainen sisäinen tuote voisi olla esimerkiksi asiakkaan kanssa toteutettava workshop kaikkine työkaluineen tai vaikka asiakaslehden suunnitteluprosessi.

#### 2.4 Standardointi, massaräätälöinti ja räätälöinti

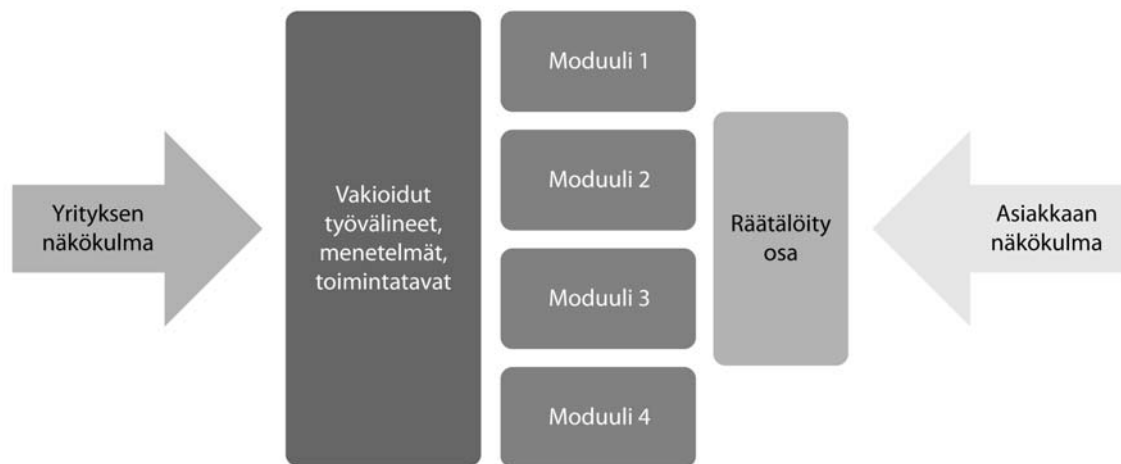
Usein ajatellaan, ettei asiantuntijapalveluja voisi tuotteistaa niiden monimutkaisten työvaiheiden ja asiakkaiden erilaisten tarpeiden takia. Oletuksena on, että jokainen suunnittelutyö pitää räätälöidä erikseen asiakkaan tarpeiden mukaan. Loppujen lopuksi kaikilla asiantuntijapalveluita ostavilla yrityksillä on kuitenkin hyvin samanlaiset tarpeet. Asiakaslähtöisten, mutta kuitenkin itseään toistavien palveluiden tuottaminen

ilman tuotteistusta voi johtaa siihen että asiakaslähtöistä räätälöintiä ei pystytä tekemään edes perinteisin keinoin. Silloin kun suunnittelutyö aloitetaan aina puhtaalta pöydältä ilman järjestelmällisiä toimintatapoja, työn määrä ja ajan tarve nostavat usein palvelun hinnan asiakkaalle liian korkeaksi. Tuotteistamisen avulla päästään sen sijaan tilanteeseen, jossa palveluita voidaan tuottaa räätälöidystikin tehokkaasti ja laadukkaasti. Räätälöitävien palvelujen tuottaminen tehokkaasti perustuu palvelun rakenteeseen, joka koostuu standardiosasta, siihen lisättävistä moduuleista ja räätälöitävästä osasta. Tässä modulaarisessa ajattelussa räätälöitävän työn osuus on minimoitu ja sen toteuttamiseen vapautuu aikaa ennalta määriteltyjen standardiosan ja moduulien systematisoinnin avulla. Perusajatus on se, että palvelun räätälöity osa pyritään pitämään mahdollisen pienenä ja standardoitu osa mahdollisimman suurena.

Standardoimalla osa myytävää palvelutuotetta saadaan aikaan perusta tasaisen laadun takaamiseksi. Mitä paremmin ja perusteellisemmin standardoitu osa saadaan kehitettyä, sitä helpompi sitä on käyttää ja monistaa. Asiakkaalle näkyvä standardoitu palvelun osa voisi olla esimerkiksi lomakkeiston suunnittelu, jossa tarjotaan tietynlainen variaatio painotuotteita. Palvelussa voisi olla määriteltynä, suunnittelupalvelun lisäksi, painon kanssa ennalta sovittujen materiaalien laatu- ja määrävaihtoehdot. Tällä tavoin säästettäisiin aikaa paperilaatujen valitsemisesta ja painotarjousten tekemisestä ja voitaisiin keskittyä itse suunnittelutyöhön. Sisäisesti standardointia voitaisiin käyttää esimerkiksi uusiasiakkuuden hankintapalaverissa, jossa asiantuntijayritys on kehittänyt itselleen sisäisellä tuotteistuksella standardin tarjottavista kahvipullista aina asioiden käsittelyjärjestykseen ja esitystyylisiin asti.

Tuotteistetun ja asiakaslähtöisen palvelun luominen onnistuu räätälöimällä tarjolla olevia palveluita niin, että niissä käytetään ennalta määriteltyjä moduuleja. Moduulien valinta ja suosittelu voidaan tehdä yhdessä asiakkaan kanssa, tai asiakkaalle voidaan tarjota valmiiksi räätälöityjä paketteja. Asiakkaalle voidaan myös tarjota maksimimallia, josta asiakas saa itse karsia haluamansa moduulit pois (Sipilä 1999). Erilaisten ennalta määriteltyjen moduuleiden avulla onnistuvat monimutkaisetkin kokonaisuudet ja lopputuloksesta saadaan helposti asiakkaan tarpeita vastaava. Modulointi auttaa huomattavasti myös palvelua myytäessä, koska osat ovat ennalta määriteltyjä ja

hinnoiteltuja. Moduloinnissa pitää kuitenkin ottaa huomioon se, että asiakkaan odotukset palveluiden ostajana on se että heitä palvellaan heidän tarpeidensa mukaan. Näin ollen liian rajallinen tarjonta voi johtaa siihen, että asiakas kokee ostavansa palveluita liukuhihnalta. Tämä korostuu varsinkin palvelu- ja suunnittelutöissä, joissa asiakas haluaa ns. henkilökohtaista palvelua. Vaikka moduloidussa palvelussa on tavoitteena rakentaa kokonaisuus mahdollisimman standardoidulle pohjalle, saadaan siitä asiakkaan näkökulmasta räätälöity lisäämällä tilanteeseen sopiva räätälöity osa. Palvelua myydessä on hyvä ottaa huomioon asiakkaan näkökulma, joka on aina räätälöidyn osan mukainen. On myös hyvä huomioida, että usein asiakkaalle riittää pienempi räätälöinti kuin ajatellaan (Sipilä 1999, 69).

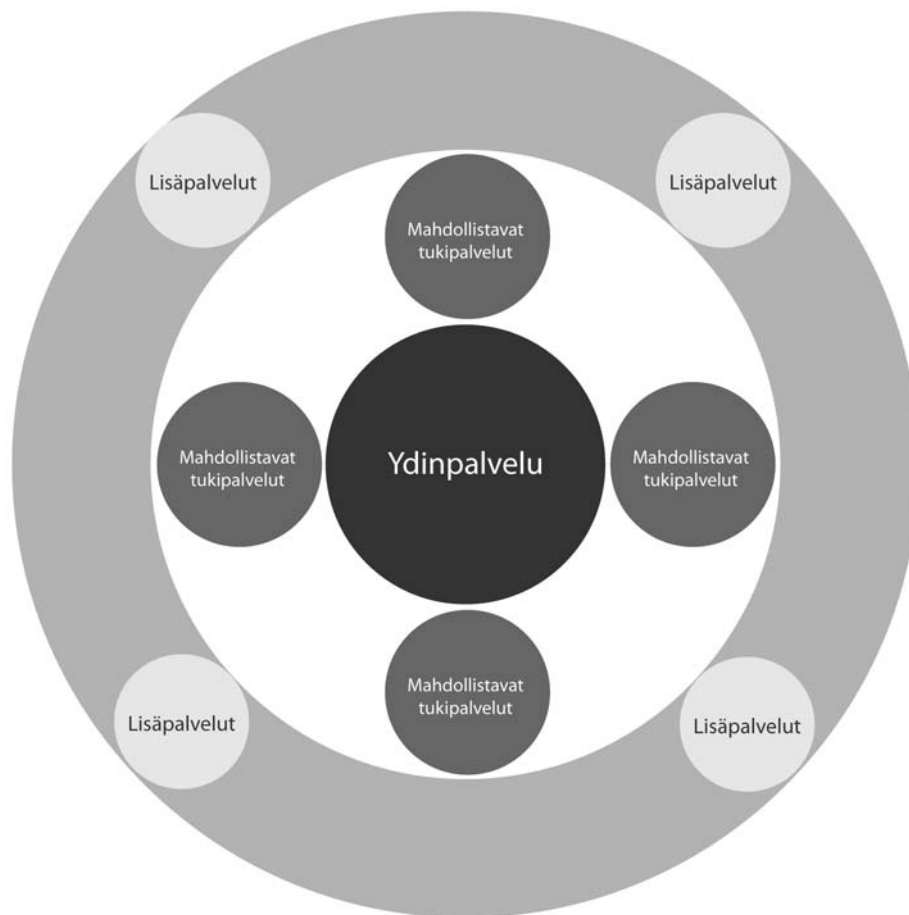


*Kuvio 3. Modulaarisen palvelun rakenne (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, [viitattu 21.3.2009.]).*

## 2.5 Palvelupaketti

Palvelupakettia rakennettaessa tuotteen ominaisuudet vastaavat periaatteiltaan modulaarisen ajattelun mallia. Ensin määritellään ydintuote, joka vastaa käytännössä tuotteen standardiosaa (vrt. modulaarisen palvelun rakenne). Ydintuotteen ympärille liitetään ydinpalvelun tuottamisen mahdollistavat tukipalvelut ja sen lisäksi määritetään lisäarvoa tuovat palvelut. Esimerkiksi www-sivujen suunnittelukokonaisuutta ajatellessa ydintuote on www-sivujen suunnittelu, liitännäispalveluina voivat toimia html-koodaus, projektinhallinta, laskutus, palvelintilat, päivitettävyyys ja graafinen suunnittelu.

Lisäarvoa tuovat palvelut voisivat olla esimerkiksi Google-optimointi, sivujen sisäinen hakutoiminto, blogi ja kuvagalleria. Lisäpalveluita voidaan käyttää myös pelkästään lisäämään tuotemielikuvaa, jolloin niiden olemassaolo ei ole välttämätöntä. Toisaalta niiden olemassa olo on viesti asiakkaalle paremmasta palvelusta. Lisäpalveluiden avulla voidaan myös erottautua kilpailijoista, jos näiden ydinpalvelu on sama (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39).



*Kuvio 4. Palvelupaketin rakenne (mukaillen Sipilä 1999, 64).*

## 2.6 Hinnoittelu

Palvelujen hinnoittelu on hyvin monimutkainen kokonaisuus, johon liittyy monta osatekijää joiden taustalla ovat yrityksen sisäisen strategian tekijät. Tuotteistaminen antaa kuitenkin omat mahdollisuutensa hinnoittelustrategian suunnitteluun. Tuotteistuksen avulla hinnoittelun käsittely helpottuu, voidaan selkeästi kertoa mistä hinta koostuu, mahdollistetaan kiintohinnoittelu ja parannetaan yleistä kannattavuutta

(Jaakkola ym. 2009 [viitattu 21.3.2009]). Palvelujen hinnoittelua voidaan siis muuttaa perinteisestä tunti-laskutuksesta monipuolisempiin ja paremmin käsiteltäviin tapoihin juuri tuotteistuksen avulla. Asiakas kokee tunti-hinnoittelun lähes aina suureksi kustannukseksi ja haluaa tinkiä hinnasta. Tällöin itse palvelun arvo jää usein toissijaiseksi. Esimerkiksi kiinteällä hinnoittelulla katteet saadaan paremmiksi, koska tuotteen tuottaminen on ennalta määritelty ja eri osa-alueiden vaatimat resurssit tiedetään ennakkoon. Kiinteää hinnoittelua voidaan käyttää myös modulaarisen tuotteen hinnoittelussa. Siinä jokaiselle moduulille on ennalta määritellyt hinnat, joten useamman eri palvelun kokonaisuus voidaan hinnoitella nopeasti. Hinnoittelun periaatteet ja mahdollisuudet on hyvä ottaa huomioon jo tuotteistamisen alkuvaiheessa.

Hinnoittelua tehdessä on hyvä ottaa huomioon myös asiakkaan näkökulma. Palvelua ostavalla asiakkaalla ei välttämättä ole käytössä pätevää vertailukohtaa kiinteälle kokonaishinnalle. Tämä korostuu erityisesti silloin, kun palvelun ostaminen asiakkaalle on uutta. Tärkeää onkin verrata hintaa palvelusta saatavaan hyötyyn. Hinta on myös helpommin perusteltavissa, kun siitä saatavan hyödyn määrä on ennalta testattu ja arvioitu. Kokonaisuuden kannalta hinta voi vaikuttaa myös palvelua myyvän yrityksen tuottamiin mielikuviin. Tämä tulee esiin erityisesti silloin jos hinnoittelussa ei ole onnistuttu, pahin tilanne on silloin kun asiakas kokee ostaneensa huonoa palvelua kalliilla hinnalla. Sipilä (1999) on esitellyt hinnoittelusta ryhmittelyn, jossa hinnoittelun päävaihtoehtoja ovat lista- ja tarjousperusteinen, aika- ja kapasiteettiveloitus, kattohinnoittelu, succes fee –hinnoittelu ja minimiveloitus ja pienpaketit. Esittelen eri hinnoittelutavat tässä lyhyesti, jotta kokonaiskäsitys tuotteistamisen eduista tulisi esille.

### 2.6.1 Lista- ja tarjousperusteiset hinnat

Pitkälle tuotteistettujen palveluiden myötä myös kiinteiden listahintojen määrittely on mahdollista. Jotta listahintoja voidaan määritellä kustannustehokkaiksi, ovat tuotantoprosessit ja toiminnot määriteltävä ja tuotteistettava hyvin tarkasti. Tarjoushinnoittelussa määritellään yleensä yksi kiinteä hintainen kokonaisuus ja sen lisäksi veloitukset lisäosille ja palveluille. Tarjoushinnoittelua käytetään usein monimutkaisten asiantuntijapalveluiden hinnoittelussa. Tuotteistamisella on suuri



merkitys tarjousten määrittelyn tehostamisessa niin laadullisessa kuin ajallisessa merkityksessä.

Omasta mielestäni listahinnoittelu toimii mainostoimistoympäristössä parhaiten sisäisessä käytössä. Julkinen lista hinnoista ei mielestäni ole asiakkaankaan näkökulmasta kovin houkutteleva vaihtoehto. Siinä asiakas voi kokea ostavansa kaikkien saatavilla olevaa perustyötä, jossa ei ole mitään räätälöityä. Yksi mahdollisuus listahintojen käyttöön voisi olla kuitenkin asiakkaan houkuttelemisen neuvottelupöytään. Yksi esimerkki hinnoittelusta ja orastavasta tuotteistuksesta markkinointiviestinnän kentältä löytyy Bob Helsingin, Toinen Helsingin ja Gyllene Skorin yhteisestä ”PK-markkinoijan markkinointityökalut” -palvelusta (ks. [www.keinotmenestya.fi](http://www.keinotmenestya.fi)). Siinä on listahinnoittelulla pyritty tarjoamaan selkeitä palvelutuotteita pk-yrityksille. Ongelma tässä palvelussa on kuitenkin se, että listahinnat vaikuttavat suhteellisen suurilta. Omasta kokemuksesta esimerkiksi Tampereen alueen pk-yrityksien vuosittaisiin markkinointipanostuksiin verrattuna arvonlisäverottomasta 12000 euron hintaisesta yritysilmmeen päivityksestä ei tule hittituotetta. Tässä näkee hyvin julkisen listahinnoittelun ongelman, sillä on vaikea käsitellä useampaa markkina-alueita kerrallaan. Suomen pienellä mainosalalla se vielä korostuu, koska pääkaupunkiseudun hinnoittelu noudattelee pääsääntöisesti eri linjaa kuin ns. maakuntien mainostoimistojen hinnoittelu.

## 2.6.2 Aika- ja kapasiteettiveloitus

Perinteisin tapa asiantuntijaorganisaatioiden hinnoittelulle on aikaveloitus. Sen antama kate on kuitenkin vain kohtuullinen, sen avulla ei voida koskaan menestyä erinomaisesti. Tuotteistaminen antaa mahdollisuuden päästä irti aikaveloitukseen pohjautuvasta hinnoittelusta. On kuitenkin hyvä määritellä sisäisesti asiantuntijoiden tuntihinnat, koska ennakoimattomia lisätoimia saattaa suurella todennäköisyydellä tulla tehtäväksi tuotteistamisesta huolimatta.

Kapasiteettiveloitus eroaa aikaveloituksessa siinä, että varatusta kapasiteetista laskutetaan. Tällaisen strategian avulla asiakas saadaan sitoutettua tehokkaasti

ostamaansa palveluun. Tämä on aiheellista erityisesti silloin kun palvelun toteutus perustuu asiakkaan omaan aktiivisuuteen.

### 2.6.3 Kattohinnoittelu

Monimutkaisissa asiantuntijapalveluissa käytetään usein kattohinnoittelua. Annettu hinta on aina maksimihinta, mutta jos työn toteutus sujuu odotettua nopeammin, veloitetaan työstä pienempi summa. Kattohinnoittelun ongelmia ovat tilanteet, joissa maksimihintakaan ei pidä, eli töitä on jouduttu tekemään enemmän kuin alkuperäisen arvion mukaan suunniteltiin. Asiakas voi usein myös ajatella että tilattu työ ei vaadi maksimiaikaa sen toteuttamiseen. Kun maksimiaika kuitenkin usein saavutetaan, voi asiakas ajatella että hän on maksanut tyhjästä työstä. Tämän takia joudutaankin usein selittelemään ja selvittämään tarkasti mistä lopullinen hinta on muodostunut. Alusta asti tarkoin määritetyllä budjetoinnilla voidaan kuitenkin välttää pahimmat sudenkuopat.

### 2.6.4 Success fee -hinnoittelu

Success fee -hinnoittelu perustuu asiantuntijapalveluista maksamiseen sen perusteella, miten palvelu on vaikuttanut ostajan omiin tuottoihin. Tämän tyyllisellä provisiohinnoittelulla on luonnollisesti omat riskinsä, riippuen siitä mihin hinnoittelu perustuu. Jos myytävä palvelu on hyvin testattu ja sen toimivuus on tiedossa, on tämä hinnoittelumalli pohdinnan arvoinen.

### 2.6.5 Minimiveloitukset ja pienpaketit

Pienten töiden tekeminen, varsinkin vakioasiakkaille, on usein vaikeaa saada kannattavaksi. Tuotteistamisen avulla voidaan kuitenkin rakentaa pienpaketteja, joiden avulla palveluja saadaan myytyä kannattavaan hintaan, jolloin myös niiden tekeminen on organisoidumpaa. Voidaan puhua myös toimenpidepalkkioista, jonka logiikkaa voidaan hyödyntää esimerkiksi pienissä neuvontapalveluissa. Yksi mahdollisuus on myös solmia asiakkaan kanssa kiinteällä kuukausimaksulla toimiva peruspalvelusopimus. (Sipilä 1999, 80-85; Lehtinen & Niinimäki 2005, 54-58.)

### 3 TUOTTEISTUS MAINOSTOIMISTOSSA

Pohdin seuraavaksi mainostoimistotyön tuotteistamista omien kokemusteni pohjalta. Työskentelytavat ja erilaisten palvelujen tuottaminen on ollut arkipäivää itselleni vuodesta 2007, kun aloitin työt mainostoimissa. Lisäksi olen opiskellut suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä asioita Turun Ammattikorkeakoulussa vuodesta 2005 viestinnän koulutusohjelmassa, mainonnan suunnittelun linjalla.

Mainostoimiston työn ajatellaan koostuvat enemmän tai vähemmän monimutkaisista palveluista, jotka ovat sidoksissa asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Tästä näkökulmasta ajateltuna tuotteistaminen ei kuulosta kovinkaan houkuttelevalta vaihtoehdolta. Tuotteistaminen tuo helposti mieleen robottimaisen asioiden käsittelyn, josta luovuus on kaukana. Kuitenkin kun eri mainostoimistojen palveluita verrataan toisiinsa, ovat ne hyvin samankaltaisia, elleivät lähes identtisiä. Tämä kertoo siitä, että myös ostavien asiakkaiden tarpeet ovat samanlaisia. Se miten eri mainostoimistot erottuvat toisistaan on mm. niiden maine, hinta, tunnettuus ja työn jälki. Edellä mainituista ominaisuuksista tärkeimmiksi valintakriteereiksi nousevat usein hinta ja laatu. Hintaan ja laatuun voidaan vaikuttaa voimakkaasti tuotteistamisella. Eri hinnoittelumenetelmillä (ks. 2.6 Hinnoittelu) ja sisäisten prosessien hallinnalla syntyy kokonaisuus, jossa hinta ja laatu yhdistyvät. Laatuun vaikuttaa tietenkin myös henkilökunnan oma osaaminen, mutta hyvän tuotteistuksen periaatteisiin kuuluu, että tuotteen laatua pystytään tarkkailemaan läpi koko tuotantoprosessin (Jaakkola ym. 2009, 33 [viitattu 21.3.2009]).

Tuotteistaminen auttaa myös myynnissä. Kun tuote on hyvin tuotteistettu, voi myyjä esimerkiksi ensitapaamisella rakentaa moduuleilla palvelupaketin, jossa hinnat ja niiden perusteet ovat heti tiedossa. Toisin sanoen hinta, laatu ja myyntitaito ovat ominaisuuksia joihin kannattaisi panostaa. Nämä kaikki kolme tekijää ovat suorassa yhteydessä tuotteistamiseen. Hintaan saadaan vaihtoehtoja, tehokkuutta ja kannattavuutta tuotteistamisella (kts. luku 2.6), laatua voidaan valvoa tuotteistamisen avulla tehokkaammin ja myyntitaitoon vaikuttaa suuresti kun aineeton palvelu saadaan selkeäksi kokonaisuudeksi.

### 3.1 Lähtökohdat

Mainostoimistoilla on usein laaja valikoima erilaisia palveluita. Riippuen yrityksen koosta palveluita voi olla aina brandin rakentamisesta www-sivujen koodaamiseen asti. Lähtökohdana kaikissa myytävissä palveluissa on palvella mahdollisimman laaja-alaisesti erilaisten asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Työt toteutetaan miltei poikkeuksetta projektiluontoisesti, joihin sisältyy useita eri prosesseja ja työvaiheita. Näiden työvaiheiden tuottamiseen on usein muotoutunut jokin tietty toimintakaava. Onkin luontevaa aloittaa tuotteistaminen sisäisten prosessien parista. Olemassa olevien sisäisten toimintatapojen eli prosessien avaamisen ja analysoinnin avulla päästään tuotteistamisen alkuun. Analysoinnin apuna voidaan käyttää esimerkiksi blueprinting-analyysia, jossa kartoitetaan visuaalisesti prosessin jokainen vaihe. Vaiheita voidaan sitten analysoida osana kokonaisuutta ja miettiä voitaisiinko niiden toimintoja jollain tavalla tehostaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)

### 3.2 Palveluiden tuotteistaminen mainostoimistossa

Sisäisten menetelmien analysoinnin jälkeen päästään tekemään varsinaista tuotteistamista. Siinä alkuun päästään esimerkiksi listaamalla kaikki tarjolla olevat palvelut. Palveluista kootun listan avulla saadaan luotua alustava tuoteportfolio. Tuoteportfolio kertoo selkeästi sen mitä palveluita mainostoimisto tarjoaa. Mukaan listalle kannattaa ottaa myös työntekijöiden henkilökohtaisia osaamisalueita, uusia ideoita ja tuote-ehdotuksia, joita ei ole vielä hyödynnetty tuotannossa. Kun listaa on täydennetty kaikilta osin, valitaan siitä ne palvelut joita halutaan kehittää eteenpäin. Kehitettäviksi valittavien palveluiden yksi tärkeä valintakriteeri on asiakkaan näkökulma; mitä hyötyä ja lisäarvoa palvelu tuottaa sen ostajalle. Toinen valintakriteeri määrittyy yrityksen liiketoiminnan strategian mukaan. Tuotteistettaviksi valitaan ne palvelut, jotka parhaiten tukevat strategiaa. Yksi tapa löytää asiakkaalle hyödyllisiä palveluita on kirjata ylös omat palvelut ja asiakkaan tarpeet. Sitten haetaan asiakkaan tarpeisiin vastauksia omasta palvelulistasta. Asiakkaan tarpeeseen voi vastata yksi tai useampi olemassa palvelu. Tällä tekniikalla voidaan pintapuolisesti analysoida vastaavatko asiakkaan tarpeet omaa palvelutarjontaa. Tätä samaa tekniikkaa voi myös

käyttää palvelupaketteja suunniteltaessa, jolloin tarpeita vastaavat palvelut kootaan yhteen ja niistä tuoteistetaan palvelupaketti.

Strategiaa ja sitä tukevia palveluja vertaillessa voi myös syntyä uusia ideoita tuotteista, joilla strategiaa olisi mahdollista tukea vielä paremmin. On myös mahdollista että liiketoiminnan strategia voi tässä vaiheessa tarvita selkeyttämistä. Määrittelyn apuna voidaan tällöin käyttää olemassa olevia palveluita ja osaamista.

Kun tuoteistettavat palvelut on valittu, laaditaan tuotestrategia jolla määritellään kuinka palveluita tulisi tuotteistaa. Tuotestrategian yksi päätarkoitus on määrittellä toimintatavat, joiden avulla päästään tehokkaammin toteuttamaan liiketoiminnan strategiaa. Lisäksi siinä voidaan määrittellä tavoitteita uusille tuotteille ja se, mihin suuntaan nykyisten palveluiden toimintaa halutaan kehittää. Kaikkia palveluita ei ole kannattavaa eikä edes tarpeellista lähteä tuotteistamaan. (Sipilä 1999, 33-35.)

### 3.3 Palveluprosessit

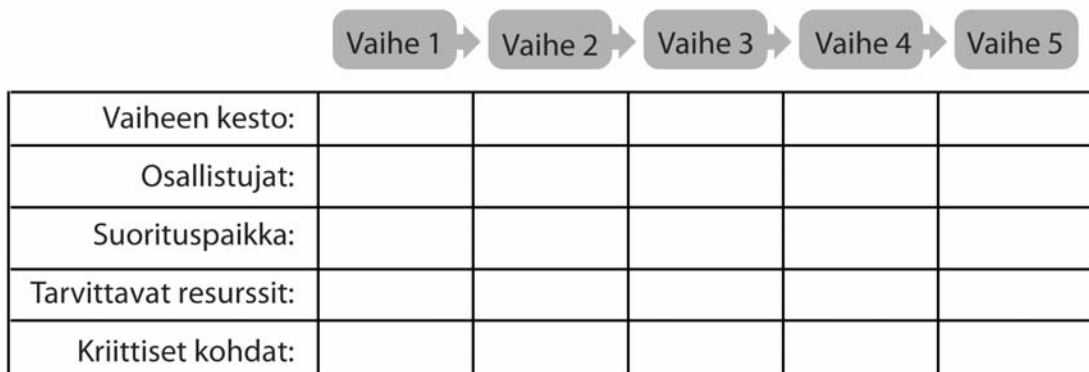
Jokaiseen tuotettavaan palveluun sisältyy erilaisia prosesseja joiden avulla itse palvelu tuotetaan. Nämä prosessit muodostavat yhdessä palveluprosessin. Prosessit voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: sisäisiin ja ulkoisiin prosesseihin. Sisäiset prosessit koskevat ainoastaan yrityksen sisällä tapahtuvaa toimintaa, joissa asiakas ei ole läsnä ja jotka eivät näy asiakkaalle. Ulkoisiin prosesseihin voidaan lukea ne työvaiheet joissa asiakas on läsnä. Palveluprosessin tehostaminen tuotteistamalla on avainkysymys mainostoimiston palveluja kehitettäessä.

Prosesseissa on usein mukana useampi tekijä, esimerkiksi asiakas, mainostoimisto, mediatoimisto ja mainostoimiston alihankkijat, joten on hyvä tietää miten eri työvaiheet vaikuttavat kokonaisuuteen. Lähtökohtana onnistuneelle palveluprosessin tuotteistamiselle on se, että ymmärretään prosessin jokainen vaihe. Hyvä tapa avata eri prosesseja on kirjata ylös kaikki käytännön työvaiheet. Työvaiheisiin voi sisältyä esimerkiksi kaikki painoyhteyksien ylläpidosta aina asiakaspalavereiden kulkuun asti. Listatuille työvaiheille voidaan määrittää yksityiskohtaisesti niiden vaatimat aika- ja

henkilöstöresurssit, jolloin saadaan selville jokaisen työvaiheen kustannukset ja sen vaatimat resurssit.



Kuvio 5. Palveluprosessin rakenne. (mukaillen Jaakkola ym. 2009, 15 [viitattu 21.3.2009])



Kuvio 6. Esimerkki palveluprosessin analysointiin käytettävästä yksinkertaisesta kaaviosta. (mukaillen Jaakkola ym. 2009, 15 [viitattu 21.3.2009])

Palveluprosesseja voidaan analysoida tarkemmin esimerkiksi blueprinting-analyysin (Ks. Liite 1, kuvio 7.) tai yksinkertaistetun palveluprosessin kaavion avulla (kuvio 6). Kun prosessit on saatu avattua, voidaan niitä analysoida tarkemmin ja valita niistä ne jotka tarvitsevat tarkempaa määrittelyä. Samalla voidaan myös tutkia olisiko prosesseissa sellaisia toimintoja, joita voitaisiin toteuttaa tehokkaammin. Yksi mahdollisuus on ulkoistaa jokin prosessin vaihe. Analysoinnin avulla nähdään myös prosessin kohdat, joissa asiakas on mukana ja kohdat joissa on mukana alihankkijoita.

Prosessien avaaminen kertoo myös prosesseja hidastavat solmukohdat. Näihin ongelmakohtiin paneutuminen mahdollistaa työn tehostamisen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40-43; Sipilä 1999, 71-72; Jaakkola ym. 2009, 15-17 [viitattu 21.3.2009.]])

### 3.4 Palvelujen paketointi

Mainostoimistojen palvelut ovat usein lähtökohdiltaan aineettomia, jolloin niiden ostaminen ja myyminen voi olla vaikeaa. Paketointi antaa mahdollisuuden saattaa palvelut konkreettisempaan muotoon. Jos mainostoimisto tarjoaa esimerkiksi palveluja brandin rakentamiseen, voisi palvelusta tehdä palvelupaketin johon on koottu valmiiksi brandinhallintaan tarvittavat työkalut ja toimenpiteet. Valitut työkalut ja toimenpiteet olisivat käytännössä sisäisesti tuotteistettuja tuotteita.

Kappaleessa 2.5 esitetty ajattelumalli, ydintuotteesta ja sen ympärille kootuista tuki- ja lisäpalveluista, palvelee mielestäni mainostoimistojen palvelupaketointia varsin hyvin. Kun tuotteistettujen palveluiden pohjalta rakennetaan palvelupaketti, saadaan aikaan palveluprosessi joka on alusta loppuun asti mietitty.



Kuvio 8. Palvelupaketin rakenne.

Paketointia voisi käyttää hyödyksi myös esimerkiksi myynti- ja uusasiakaspalavereissa. Jos keskustelun lomassa pystyy esittämään valmiita ratkaisuja asiakkaan esille tuomiin ongelmiin, ja vielä konkreettisessa muodossa, helpottuisi myyminen huomattavasti. Myös asiakkaan näkökulmasta ajateltuna valmiin paketin ostaminen selkeällä hinnoittelulla ja tavoitteilla olisi varmasti helpompaa. Pakettien kehittämisessä

kannattaa ottaa huomioon myös alihankkijat ja sidosryhmät, joiden kanssa voisi neuvotella esimerkiksi kiinteistä hinnoittelusta. Tällainen yhteistyö esimerkiksi painotalon kanssa voisi olla hyvinkin hedelmällinen.

### 3.5 Palvelujen konkretisointi

Mainostoimiston tuotteita markkinoitaessa toimitaan usein toisin kuin perinteisessä tuotemarkkinoinnissa. Kun perinteinen tuotemarkkinointi keskittyy usein mielikuvien luomiseen, pyritään asiantuntijapalveluiden myymisessä saattamaan tuotteen mielikuvat konkreettiseen muotoon (Sipilä 1999, 86). Toisaalta myös palvelun tuottamiseen voidaan liittää brandin ominaisuuksia, jolloin puhutaan palvelubrandista (Jaakko ym. 2009, 27 [viitattu 21.3.2009]). Kokonaisuutta voi mielestäni hallita parhaiten kehittämällä yrityksen omaan brandiin pohjautuvan palvelukonseptin. Palvelukonseptin määrittelyn avulla saadaan sen sisältävät palvelut konkreettiseen muotoon ja niistä viestiminen on johdonmukaista ja yhtenäistä. Palvelukonseptiin voidaan sisällyttää esimerkiksi palvelulupauksen määrittely, yhteneväiset nimet tuotteille ja tuotepaketeille, hinnoitteluperiaatteet, yhtenäiset esitteet ja yhtenäisen visuaalisen ilmeen. Konsepti toimisi näin palvelutuotteiden markkinoinnin perustana, samaan tapaan kuin normaalia kulutustuotetta markkinoidessa. Esimerkkinä tästä toimii Persoonalle kehitetty konsepti, jota käsitellään tarkemmin luvussa 5.



## 4 PERSONA OY

### 4.1 Esittely

Persoonaa on perustettu Tampereella vuonna 2003 TAMK:n ProAkatemiassa. ProAkademia kouluttaa ammattikorkeakoulun opiskelijoita yrittäjyyteen työssä oppimisen kautta. Alun perin jäseniä oli tiimissä 20, josta lopulliseen yritykseen jäi kuusi osakasta. Markkinointiviestintätoimiston ohella Persoonalla on aputoiminimi Tulkkipalvelut Sivupersoonaa, joka tuottaa viittomakielen tulkkaukspalveluja.

Vuoden 2009 alussa Persoonaa Oy:ssä työskentelee reilusti yli 30 henkilöä, joista 13 tekee töitä markkinointiviestinnän puolella. Markkinointiviestinnän henkilöstöön kuuluvat toimitusjohtaja, hallintojohtaja, asiakkuuspäällikkö, ja kaksi tiimiä joiden kokoonpanona ovat projektipäällikkö, AD, copywriter, web-suunnittelija ja graafinen suunnittelija. Persoonassa kiinteiden tiimien muodostaminen on uusi tapa työskennellä. Siihen liittyy osana myös aloitettu palvelujen tuotteistaminen.

#### 4.1.1 Persoonan yrityksen konsepti

Persoonan omaa toimintaa kuvattaessa käytetään usein sanoja rohkeussuola ja pilkepippuri. Näillä sanoilla voisikin kiteyttää Persoonan oman brandin. Tavoitteena on tarjota asiakkaille pilkehtiviä ja rohkeita ratkaisuja. Myös ulospäin suuntautunut viestintä pohjautuu viittauksiin keittiömaailmasta. Maanläheinen ja helposti lähestyttävä kokonaisuus on saanut hyvää palautetta myös asiakkailta. Hyvänä esimerkkinä tästä voidaan pitää Persoonan omia www-sivuja ([www.persoonafi.fi](http://www.persoonafi.fi)).

#### 4.1.2 Taktisesta suunnitteluun

Yrityksen kasvaessa ovat myös haasteet kasvaneet. Henkilömäärän kasvun kautta Persoonassa haetaan yhä suurempia projekteja ja haasteita. Tavoitteena on uusiutua niin, että työn pääpaino siirtyisi tuotannollisesta työstä suunnittelutyöhön. Jotta tavoite toteutuu, on asiakaskuntaa laajennettava ja toimintaa kehitettävä. Tiimilähtöinen ajattelu ja tuotteistamisen avulla saatavat hyödyt ovat hyvä lähtökohta toiminnan kehittämiseksi.

#### 4.1.3 Tuotteistamisen lähtökohdat Persoonassa

Tuotteistamisen pääasialliset tavoitteet ovat työn tehokkuuden nostaminen ja prosessien yhdenmukaistaminen. Tämä vaikuttaa erityisesti projektien ja uusien asiakkaiden hankintaan, koska tällä hetkellä jo pelkkien tarjousten tekemiseen menee suhteellisen pitkä aika. Yritys on viime aikoina myös kasvanut voimakkaasti ja sitä kautta myös henkilöstön osaaminen on monipuolistunut. Tuotteistamisen avulla saadaan kartoitettua uusien ihmisten osaamista ja sen pohjalta voidaan suunnitella uusia palvelumahdollisuuksia.

#### 4.1.4 Nykyinen tuoteportfolio

Selkeää tuoteportfolioa ei ole tällä hetkellä määritelty. Jokainen työntekijä tietää sen mitä talossa osataan ja mitä asiakkaalle voidaan myydä. Varsinaisia myytäviä tuotteita Persoonalla on yksi, mutta muutoin palvelutarjonta perustuu ihmisten eri osaamisalueisiin ja yleisesti määriteltäviin markkinointiviestinnän palveluihin.

#### 4.2 Myynnin kehittäminen

Yksi selkeä tuotteistukselle asetettu tavoite on myynnin kehittäminen. Tällä hetkellä suurimmat ongelmat liittyvät tarjousten tekoon ja käytännön myyntiprosesseihin. Uusasiakashankinnan neuvottelutilanteissa nopea reagointi asiakkaan tarpeisiin voisi olla tehokas myyntikeino. Tuotteistamisen avulla se on mahdollista. Kun tuotteita päästään myymään ja saadaan aikaan toimiva portfolio, saadaan myös tuloksia käytettyjen tuotteiden tehoista. Näillä tuloksilla on suuri vaikutus asiakkaan ostopäätökseen, koska niistä näkee suoraan sen hyödyn jonka asiakas voisi saada. Tulokset pönkittävät hyvin myös referenssejä, varsinkin tapauksissa jossa haetaan asiakkuutta uusilta toimialoilta. Myyminen yleensä on myös helpompaa silloin kun myydään konkreettisempaa palvelua ja kokonaisuuksia kuin yleistä markkinointiviestinnän osaamista. Myynnin kehittämiseen liittyen yrityksessä on laadittu myynninkehittämissuunnitelma.

## 5 CASE PERSOONA - PALVELUKONSEPTI

### 5.1 Konseptin luomisesta

Mainonnansuunnittelijan näkökulmasta konsepti on kokonaisvaltainen idea, joka syntyy strategisen suunnittelun ja kattavan taustatiedon kautta. Konsepti rakentuu perussanomasta, peruslupauksesta ja niihin tukeutuvista luovista toteutuksista. Luovat toteutukset voivat olla erilaisia, mutta hyvin tehtynä ne kaikki nivoutuvat yhteen ja samaan perussanomaan ja lupaukseen. Konseptia voidaan toisinaan verrata ideaan, mutta omasta mielestäni konsepti on huomattavasti laajempi käsite. Se on kokonaiskuva jota viestinnässä noudatetaan. Konseptin puuttuessa lopputulos voi olla sarja yksittäisiä ideoita, joilla ei ole yhtään yhtenäistä tekijää. Tällöin viestinnän perussanoma jää helposti kertomatta ja itse myytävä tuote unohtuu idean taakse.

Konseptilla pitää olla siis hyvät perusteet. Näiden perusteiden päälle voidaan ideoilla ja oivalluksilla rakentaa erilaisia luovia toteutuksia pitkälläkin aikavälillä, ilman että perussanoma ja lupaus muuttuvat. Itse suunnittelen konseptia usein niin, että lähdän hajottamaan kokonaisuutta mahdollisimman pieniin osiin. Osia analysoimalla yritän löytää oleellimmat osat joista lähdän ideoimaan varsinaista konseptia. Pitääkin usein paikkaansa, että perusasioiden äärellä saattaa kulua aikaa enemmän kuin varsinaisen luovan idean synnyttämisessä.

### 5.2 Persoonan tuotteistamisen konsepti

Lähdin kehittämään Persoonan tuotteistamiselle erillistä konseptia, jotta tuotteistamisen pohjaksi saataisiin jotain muuta kuin pelkkiä monimutkaisten prosessien vuokaavioita. Suunnittelun ja ideoinnin myötä syntyi laajempi ajattelumalli ravintolatoiminnasta, jonka toimintalogiikan siirtäminen Persoonan tuotteistamisen avuksi tuntui toimivalta. Se sopi suoraan myös Persoonan omaan brandiin ja sain myös yrityksen johdon innostumaan asiasta.

Konseptin perusidea lähtee siitä, että Persoonan palvelutoimintaa ajatellaan ravintolan toimintana. Ravintoloiden toiminta on hyvin pitkälle tuotteistettua, annokset ennalta

määriteltyjä ja raaka-aineet huolella valittuja. Kaikki on suunniteltu tarkasti ravintolan tarjottavan ruuan suuntauksesta (kasvisravintola, pihviravintola, italialainen jne.) aina sisustukseen ja tarjoilijoiden asustukseen asti. Persoonana on kuin ravintola ja Persoonan asiakkaat ravintolan asiakkaita. Ravintolassa töitä tekevät ihmiset ovat Persoonan työntekijöitä ja heillä on myös konseptin mukaiset roolit.

Konseptia on tarkoitus käyttää ensisijaisesti Persoonan sisäisten toimintojen ohjaamiseen ja sen jälkeen kehittää siitä ulkoisen tuotteistuksen avulla myytäviä tuotteita. Aluksi tehtävä sisäinen tuotteistus näkyy kuitenkin myös ulkoisesti palveluiden tarjonnan selkeytymisenä ja tarjousten sekä toiminnan tehokkuutena. Konseptin perussanomana on se, että Persoonaa lähtee aina asiakkaan tarpeista. Sitä tukee konseptin toimintamalli, joka perustuu moduulirakenteiseen, helposti räätälöitävään kokonaisajatteluun. Tuotteistuskonseptin peruslupaus kiteytyy ajatukseen, että asiakkaalle tarjotaan aina tuoreista ja laadukkaista raaka-aineista koottu kokonaisuus, joka on maustettu rohkeussuolalla ja pilkepippurilla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että käytössä on markkinoinnin välineiden ajantasainen tietotaito jota käytetään rohkeasti ja erottuvasti.

### 5.3 Palvelukonseptin rakenne

Lähtökohtana tuotteistamiselle voidaan ajatella tilannetta, jossa suunnitellaan uudelle ravintolalle toiminta-ajatus, kootaan reseptikirja ja suunnitellaan sen avulla ruokalistat. Toisin sanoen, määritellään tuotestrategia ja tuotteistetaan palvelutuotteita joista kehitetään räätälöitäviä palvelupaketteja.

#### 5.3.1 Toiminta-ajatus

Ensin ravintolalle on määriteltävä se, minkä tyylistä ruokaa halutaan tarjota ja kenelle. Jotta toiminta saadaan kannattavaksi, on hyvä miettiä kohderyhmän tarpeita ja alueen muita markkinoita. Tuotteistamisen näkökulmasta tämä vastaa yrityksen oman liiketoiminnan strategian määrittelyä. Kun tyyli ja kohderyhmä on valittu, aletaan suunnitella reseptejä ja ravintolan kokonaisilmettä. Tuotteistamisessa tämä vaihe vastaa

tuotestrategian tekemistä, eli määritetään millä toimenpiteillä halutunlaiset tuotteet saadaan kehitettyä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32; Sipilä 1999, 50.)

### 5.3.2 Raaka-aineet

Ennen reseptien suunnittelua on määriteltävä saatavilla olevat raaka-aineet. Raaka-aineita vastaavat yksittäisten työntekijöiden osaamisalueet ja alihankintayhteydet. Tällaisia raaka-aineita Persoonalla ovat mm. visuaalinen suunnittelu, kuvankäsittely, ohjelmointi ja strateginen suunnittelu. Raaka-aineiden valikoimasta voidaan sitten suunnitella yksittäisiä annoksia. Esimerkiksi www-sivujen raaka-aineina voisi toimia visuaalinen suunnittelu, www-koodaus, tekstin tuottaminen ja projektinhallinta. Raaka-aineiden kokoaminen vastaa alustavan tuoteportfolion kokoamista. Raaka-aineiden ominaisuudet kertovat myös yrityksen henkilöstön osaamisen painopisteen. Tärkeintä tässä vaiheessa on saada aikaan lista kaikista mahdollisista raaka-aineista, mitä on mahdollista käyttää palvelutuotteiden eli annosten luomiseen.

Kun raaka-aineet on saatu listattua, voidaan alkaa miettiä niiden käyttöönottoa koskevia prosesseja. Toiset raaka-aineet vaativat enemmän prosessointia ennen kuin niitä voidaan käyttää annosten tekoon. Jos ravintolassa tarjotaan esimerkiksi keiton kanssa itse paistettua leipää, on leivän tekemiseen varattava enemmän aikaa kuin esimerkiksi salaatin tekemiseen. Samalla tavoin voidaan ajatella esimerkiksi asiakaslehden toimittamista. Yhden jutun kirjoittamiseen tarvitaan toimitustaitoa, joka pitää sisällään haastattelun sopimisen, sen teko, purku, varsinaisen jutun kirjoittaminen, oikoluku, hyväksyttäminen ja korjausten teko. Lisäksi pitää vielä miettiä jutun kuvitus ja parhaassa tapauksessa ottaa kuva itse. Toisin sanoen jokaisen raaka-aineen kohdalla tulisi miettiä miten vaikeaa tai helppoa sen käyttäminen käytännössä on, ja miten sen käyttämistä voidaan mahdollisesti helpottaa. Tätä vaihetta voisi kutsua myös raaka-aineiden tuotteistamiseksi. Järkevintä on kiinnittää huomio niihin raaka-aineisiin mistä on eniten hyötyä ja mitkä palvelevat parhaiten yrityksen omaa strategiaa. Joitakin raaka-aineita kannattaa myös mahdollisesti hankkia alihankintana.



*Kuvio 9. Visuaalisen suunnittelun raaka-aineen aikaansaamiseksi tarvitaan useampia ominaisuuksia.*

### 5.3.3 Reseptit

Koko palvelukonsepti perustuu moduuliajatteluun. Moduulit vastaavat ravintolamaailman reseptejä, joissa on määritelty raaka-aineet ja ohjeet annoksen valmistamiseen ja tarjoilemiseen. Moduuli lisätään reseptinä reseptikirjaan kun sen tuotteistus on saatu halutulle tasolle. Moduuleja voi olla sekä sisäisissä, että ulkoisissa tuotteissa. Sisäinen tuote tarkoittaa tässä yhteydessä sisäistä prosessia, jota on tehostettu tuotteistamalla. Resepti itsessään ei sisällä muuta kuin eri raaka-aineet ja ohjeet niiden käytöstä. Käytännössä yksi resepti voisi olla esimerkiksi sähköinen suorapostitus, jossa raaka-aineina käytettäisiin visuaalista suunnittelua, html-koodausta, testausta, alihankintaa ja projektinhallintaa. Jokaiselle raaka-aineelle on reseptissä määritelty tarvittavat määrät, eli hinnat ja resurssien tarve, joten tällaisen palvelun toteutuksen kokonaiskustannukset ovat helposti saatavilla. Yksittäistä reseptiä eli moduulia voidaan myydä tarvittaessa sellaisenaan. Lähtökohtaisesti on kuitenkin hyvä pyrkiä rakentamaan suurempia kokonaisuuksia eli annoksia, jotka on rakennettu eri reseptejä käyttämällä.



*Kuvio 10. Yksittäinen resepti eli moduuli muodostuu useasta raaka-aineesta.*

#### 5.3.4 Annokset

Reseptien avulla rakennettavat annokset vastaavat tuotteistamisessa palvelupaketteja, jotka on rakennettu useammasta modulaarisesta palvelutuotteesta. Yksittäinen annos on pienin palvelupaketin yksikkö. Modulaarinen palvelutuote antaa mahdollisuuden räätälöidä tuotetta asiakkaan tarpeisiin. On kuitenkin pyrittävä siihen, että räätälöitävä osa pysyy mahdollisimman pienenä ja tuotteen standardiosa suurena. Persoonan tapauksessa modulaarinen tuotemalli toimii hyvin, koska asiakasrakenne on hyvin heterogeeninen. Ravintolassa modulaarista tuotetta vastaa esimerkiksi ruoka-annos, johon asiakas voi valita perunat ennalta määritetyistä vaihtoehdoista. Persoonassa annos voidaan rakentaa esimerkiksi yritysilmmeen suunnittelulle. Siinä ydintuotteena on yrityksen visuaalinen ilme. Sen tuottaminen mahdollistetaan moduuleilla, joita ovat vähintään logo, typografia, värimäärittely ja lomakkeisto. Annoksen suurin räätälöitävä osa on luonnollisesti logo, mutta kaikki muut osat voivat olla enemmän tai vähemmän tuotteistettuja. Esimerkiksi typografiasta voidaan määritellä sisäinen valikoima tietyn tyyliin vaihtoehtoihin, joista sitten rakennetaan toimiva kokonaisuus.



*Kuvio 11. Yksittäinen annos koostuu useammasta reseptistä.*

Tarpeen mukaan yksittäistä annosta voidaan myydä sellaisenaan, mutta toivottavaa on saada aikaan useamman annoksen sisältämiä menuja. Menut vastaavat tuotteistamisessa palvelupaketteja, jotka koostuvat useammasta modulaarisesta palvelutuotteesta. Yritysilmeen lisäksi muita annoksia samassa menussa voisivat olla esimerkiksi www-sivujen suunnittelu, viestinnän konsepti, sisäisen viestinnän strategia ja uuden ilmeen lanseeraus.

### 5.3.5 Reseptikirja

Kun reseptit ja annoksen kokonaisuus on valmis, lisätään niiden tiedot reseptikirjaan. Reseptikirja sisältää tarkat määrittelyt jokaisesta tuotteesta sisältäen sen valmistamiseen tarvittavat raaka-aineet ja tuotantoprosessit. Tuotteistamisessa reseptikirjaa vastaava toiminto on tuotekuvauksien ja palveluprosessien kirjaaminen ja dokumentointi.



Prosessikuvausten lisäksi reseptikirjassa on määritelty valmiita annoksia, eli tuotepaketteja joiden kanssa yksittäinen annos toimii parhaiten.

## Annos: Visuaalinen ilme



*Kuvio 12. Esimerkki yksittäisestä annoksesta reseptikirjassa.*

### 5.3.6 Ruokalajit ja ruokalistat

Annokset voidaan jakaa niiden tyyppin tai koon mukaan eri kategorioihin (vrt. ravintolan ruokalajit: alku-, pää- ja jälkiruoat). Kategorioiden sisälle valitaan siihen sopivat tuotteet eli kootaan ruokalista. Yksi vaihtoehto kategorioiden määrittelyyn on tehdä jaottelu mainosvälineittäin: printti, netti, tapahtumamarkkinointi, suoramarkkinointi jne. Toinen vaihtoehto on asiakaslähtöinen jaottelu. Siinä kategoriat määritellään esimerkiksi yrityksen koon mukaan. Kategorioiden määrittelyt tehdään yrityksen oman strategian mukaan. Siinä on otettava huomioon nykyiset asiakkaat ja tavoiteasiakkaat. Näistä valmiista listoista voidaan koota helposti erilaisia tuoteportfolioita. Näin esimerkiksi asiakastapaamisiin voidaan koota valmiiksi räätälöity palvelutarjonta, jolloin tarjonta perustuu asiakkaan lähtökohtiin.

### 5.3.7 Valmiit menut

Ruokalistoilla on annosten lisäksi valmiiksi laadittuja menuja. Menuissa annokset on ennalta valittuja niin, että ne muodostavat suuremman yhtenäisen kokonaisuuden. Menun lähtökohtana on sille määritelty tavoite, esimerkiksi tunnettuuden lisääminen. Menun sisältämät annokset sisältävät erilaisia keinoja asetetun tavoitteen toteuttamiseen. Menuissa toimii samanlainen ajattelu kuin palvelupaketissa (ks. Luku 2.5), mutta sen mittasuhteet ovat isommat. Menuissa edetään tietyssä järjestyksessä alkupaloista aina jälkiruokaan. Samantapaista pitkäjänteistä työtä tehdään esimerkiksi yrityksen brandia rakennettaessa. Aloittaville yrityksille voidaan esimerkiksi tarjota menua, jossa on yrityksen brandin perusteiden suunnittelua ja sen pohjalta johdettuja toimenpiteitä.

## Menu: Starttipaketti



Kuvio 13. Yksinkertaistettu esimerkki aloittavalle yrittäjälle suunnatusta menusta.

## 5.4 Konseptin palveluprosessi

Persoonan palvelukonseptin punaisena lankana toimii yhtenäinen palveluprosessi. Sitä voisi ajatella määrittelynä sille, miten ravintolaan tulevaa asiakasta kohdellaan ravintolaan tullessa, siellä ollessa, sieltä lähtiessä ja miten ylläpidetään kontaktia käynnin jälkeen. Palveluprosessi on tärkeä osa myös koko Persoonan brandia, sillä pyritään määrittelemään asiakkaalle syntyvä mielikuva Persoonan osaamisesta ja palveluista. Palveluprosessia päästään kehittämään parhaiten keräämällä asiakkailta aktiivisesti ja systematisoidusti palautetta prosessin eri vaiheissa. Palveluprosessiin tulisi myös määrittää selkeät tavat mitata palveluprosessin tuottamia tuloksia. Tulokset antavat omalta osaltaan palautetta prosessin toimivuudesta ja toisaalta niitä voidaan käyttää jatkossa referensseinä.

### 5.4.1 Uusiasiakkuudet

Uutta palveluprosessia hyväksi käyttäen uusien asiakkaiden hankintaa saadaan tehostettua entisestään. Kun tuotteistamisen avulla on saatu määriteltyä eri kokonaisuuksien resurssien tarve ja sitä kautta hinta, on helpompi tarjota räätälöityjä palveluita jotka mukautuvat parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan tarpeisiin. Uusille asiakkaille voidaan tarjota valmiita toimintamalleja selkeällä hinnoittelulla. Myös projektipäälliköiden työ tarjousten tekemisessä ja käsittelyssä helpottuu kun käytössä on sisäinen hinnasto. Uusasiakashankintaan voidaan myös kehittää valmiita monistettavia kokonaisuuksia, joita voidaan tarjota useammalle asiakkaalle. Uusasiakashankinta voi lähteä pienestä annoksesta ja kasvaa myöhemmin kokonaiseksi menuksi. Tärkeää on saada asiakas maistamaan ensimmäistä annosta.

### 5.4.2 Vanhat asiakkuudet

Olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämiseen tarvitaan aktiivista vuoropuhelua. Siihen voidaan ajatella toimintamallia, jossa tarjoilija kysyy lisätilausta tai tiedustelee onko ruoka maistunut. Palautteen saaminen on hyvin tärkeää tuotteiden ja palvelun kehittämisen kannalta. Uusien menujen ja reseptien esittely on myös oleellista vanhojen asiakkaiden kanssa. Tiedon välittäminen uusista palveluista ja kehittämisestä tukee

asiakkaan ajatusta yhteistyösuhteen ylläpidosta. Kun uusi tuote saadaan tehtyä, voidaan sitä helposti markkinoida olemassa oleville asiakkaille, koska näiden tarpeet ovat usein parhaiten tiedossa.

### 5.5 Konseptin ottaminen käyttöön

Konseptin käyttäminen antaa mahdollisuuden laaja-alaiseen kehittämiseen sisäisistä prosesseista aina ulkoisiin tuotteisiin asti. Ensisijainen hyöty konseptista on sisäisten prosessien tuotteistamisessa. Sisäisen tuotteistamisen pohjalta syntyy aluksi reseptikirja. Se vastaa tuotteistuksen ensimmäistä tasoa (ks. kuvio 2. Tuotteistamisen tasot). Kun tähän vaiheeseen päästään, on sisäinen tuotteistus jo sillä asteella että voidaan aloittaa ulkoisen tuotteistuksen tekeminen. Sitä tehdessä on hyvä toteuttaa ns. pilottiprojekteja, joissa asiakas on mukana tuotteen ja prosessin kehittämisessä (Sipilä 1999, 37-38).



Kuvio 14. Tuotteistamisen prosessi (mukaillen Sipilä 1999, 37).

## 5.6 Konseptin käyttöönottamisen haasteet

Tuotteistusta on hyvin vaikea aloittaa jos yrityksellä ei ole määritelty selkeitä strategioita liiketoiminnan ja tuotekehityksen kehittämiseen. Kun tuotteistamista lähdetään toteuttamaan, tarvitaan paljon konkreettista tietoa markkinoista, asiakkaista ja oman henkilöstön osaamisesta. Onkin suositeltavaa, että tuotteistuksen alussa kehitetään analyysi- ja suunnitteluvälineitä joilla tarvittava tieto saadaan kerättyä. Tuotteistamisen alulle laittaminen vaatiikin usein eniten työtä, sillä esimerkiksi tuoteportfolion määrittäminen saattaa olla yllättävän vaikeaa. Tuotteistamiseen lähtemisessä kannattaakin edetä pienin askelin, turha hätiköinti ei tue tehokasta ja systemaattista etenemistä. On parempi kehittää aluksi yksi tuote loppuun asti ja analysoida prosessin sujuvuutta. Sen jälkeen kun tuotteistamisen ajattelumalli on juurrutettu koko organisaatioon toimintaan, on jatkossa helpompi kehittää lisää tuotteita ja päivittää vanhoja.

Tuotteistamisen tuominen työtapoihin voi joissain tapauksissa tuntua luovuuden ja vapauden riistämiseltä. Samanlaista muutosvastarintaa voidaan usein havaita vanhemmissa organisaatioissa, joissa työskentelee paljon erilaisia oman alansa asiantuntijoita. Asiantuntijat pelkäävät usein menettävänsä asemansa jakaessaan tietämystään tuotteistamisen kautta koko organisaation saataville. On kuitenkin niin, että usein asiantuntijat ovat saavuttaneet maksimitason osaamisessaan. Tuotteistamisella heille kuitenkin avautuu mahdollisuus kehittyä vielä eteenpäin, koska rutiinityöt siirtyvät osaksi muun organisaation työtä. Tällöin sama työ voidaan toteuttaa jonkun muun toimesta ja tämä vapauttaa asiantuntijan kapasiteettia muihin tehtäviin. Sama pätee myös luovassa työssä, rutiinomaiset työvaiheet nopeutuvat ja helpottuvat kun työvaiheet on selkeästi määritelty. Aikaa jää enemmän luovalle työlle. Tarvittaessa töitä voidaan myös helposti siirrellä organisaation sisällä kun ne on selkeästi määriteltyjä. (Sipilä 1999, 34-35; Jaakkola ym. 2009, 39-40 [viitattu 21.3.2009].)

## 5.7 Konseptin mahdollisuudet ja kehittäminen

Tuotteistamisen kautta saatavat hyödyt ovat moninaiset. Organisaation muutoskyky vaikuttaa kuitenkin paljon siihen, miten hyvin tuotteistamisesta saatavissa olevat hyödyt

saadaan esiin käytännön työssä. Jos tuotteistus saadaan sidottua selkeästi yrityksen oman liiketoiminnan strategiaan, ollaan jo lähellä onnistumista. Jatkuva tuotteiden kehittäminen ja ylläpito vaativat kuitenkin panostusta ja selkeitä toimintamalleja. Se onnistuu parhaiten silloin, kun asiakkaaseen saadaan rakennettua toimiva kommunikaatioyhteys. Asiakkaiden palautteen saaminen ja analysointi, sekä markkinoiden aktiivinen seuraaminen ovat avaintekijöitä kehitystyötä tehdessä.

Persoonalla on mielestäni hyvät edellytykset tuotteistamisen läpiviemiselle, kunhan se toteutetaan systemaattisesti. Henkilökunta on nuorta ja valmiuksia niin yrityksen kuin henkilöstönkin toiminnan kehittämiseksi on olemassa. Myös se, että vakioituja toimintamalleja ei ole aikaisemmin määritelty auttaa uuden tuotteistamislähtöisen ajattelumallin juurruttamisessa.

## 6 LOPPUSANAT

”Alussa aina hankalaa - lopussa kiitos seisoo” on vanha sanonta, joka pätee hyvin myös tuotteistamiseen. Hankaluus syntyy helposti siitä, että asioiden kanssa halutaan edetä liian nopeasti tai että halutaan edetä asioissa mutta ei tiedetä ihan tarkkaan mihin suuntaan. Hankaluuksia tietää myös se jos työntekijöitä ei saada sitoutettua mukaan tuotteistamisen prosessiin. Konseptin kehittämisen ja tuotteistamisen varsinaisen tekemisen välinen kuilu on osoittautunut yllättävän suureksi. Olen kuitenkin hyvin vakuuttunut siitä, että mainostoimiston toiminnan tuotteistaminen on pitkällä tähtäimellä hyvin kannattavaa työtä jota myös asiakkaat osaavat arvostaa. Tuotteistamista kannattaa lähteä tekemään pienin askelin, ensimmäinen vaihe voi löytyä vaikka omista työskentelytavoista. Miten tuotan ideoita, miten rakennan moodboardin, miten presentoin ideani asiakkaalle? Näiden arkisien työtehtävien analysointi ja ylös kirjaaminen henkilökohtaisella tasolla voi saada jo hyviä tuloksia puhumattakaan siitä, että nämä asiat tehtäisiin koko organisaation tasolla. Nyrkkisääntönä voisin omaan kokemuspohjaan vedoten todeta, että yrityksen henkilöstön osaamisen kartoittaminen, sen pohjalta palvelutarjooman rakentaminen ja sen vertaaminen asiakkaiden tarpeisiin antaa jo hyvät lähtökohdat tuotteistamiselle missä tahansa asiantuntijapalveluita myyvässä organisaatiossa. Parhaiten tuotteistaminen toimii kuitenkin silloin, kun se on juurrutettu osaksi organisaation toimintaperiaatteita. Se vaatii kuitenkin sitoutumista ja päämäärätietoista toimintaa sekä esimiehiltä että alaisilta.

Olen kuitenkin varma yhdestä asiasta, lopussa se kiitos seisoo tässäkin asiassa. Loppuun pääseminen vaatii joskus vain vähän enemmän työtä.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Sipilä, Jorma 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Lehtinen, Uolevi; Niinimäki, Satu & Pohja Birgitta (toim.) 2005, Asiantuntijapalvelut – Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Parantainen, Jari 2007. Tuotteistajan nimiopas. Helsinki: Talentum.

Parantainen, Jari 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Britt-Marie Ahrnell & Monica Nicou 1991. Osaamisen markkinointi: asiantuntijayrityksen 7 avainta menestykseen, Lea Salonen. Espoo: Weilin + Göös.

### Sähköiset lähteet

Torkkeli Marko; Salmi, Pekka; Ojanen, Ville; Länkinen, Heli; Laaksolahti, Antti; Hänninen, Sami & Jukka Hallikas 2005. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet - Opas suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen [pdf-dokumentti]. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden osasto. Tutkimusraportti [Viitattu 9.3.2009.].

Saatavissa: [http://www.kouvola.lut.fi/files/download/Tutkimusraportti\\_168.pdf](http://www.kouvola.lut.fi/files/download/Tutkimusraportti_168.pdf).

Jaakkola Elina; Orava, Markus & Varjonen, Virpi. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille [pdf-dokumentti]. 4. painos. Helsinki: Tekes [Viitattu 21.3.2009.].

Saatavissa: [http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf).



Timo Myllys 2002. Osaamisen ja palveluiden tuotteistus ja kehitys [pdf-dokumentti].  
SKOLvisio Maaliskuu 2002, 6-7 [Viitattu 14.3.2009].

Saatavissa: [www.skolry.fi/easydata/customers/skolry/files/lehdet/visio1\\_2002.pdf](http://www.skolry.fi/easydata/customers/skolry/files/lehdet/visio1_2002.pdf).

Tuominen, Anniina; Paananen, Maarit & Petri Virtanen 2005. Projektituotteistajan opas [pdf-dokumentti]. Helsinki: Työministeriö [Viitattu 7.1.2009].

Saatavissa:

[http://www.esr.fi/esr/fi/\\_yleiset/TM\\_ESR\\_Projtuott\\_opas\\_web\\_01\\_lock.pdf](http://www.esr.fi/esr/fi/_yleiset/TM_ESR_Projtuott_opas_web_01_lock.pdf).

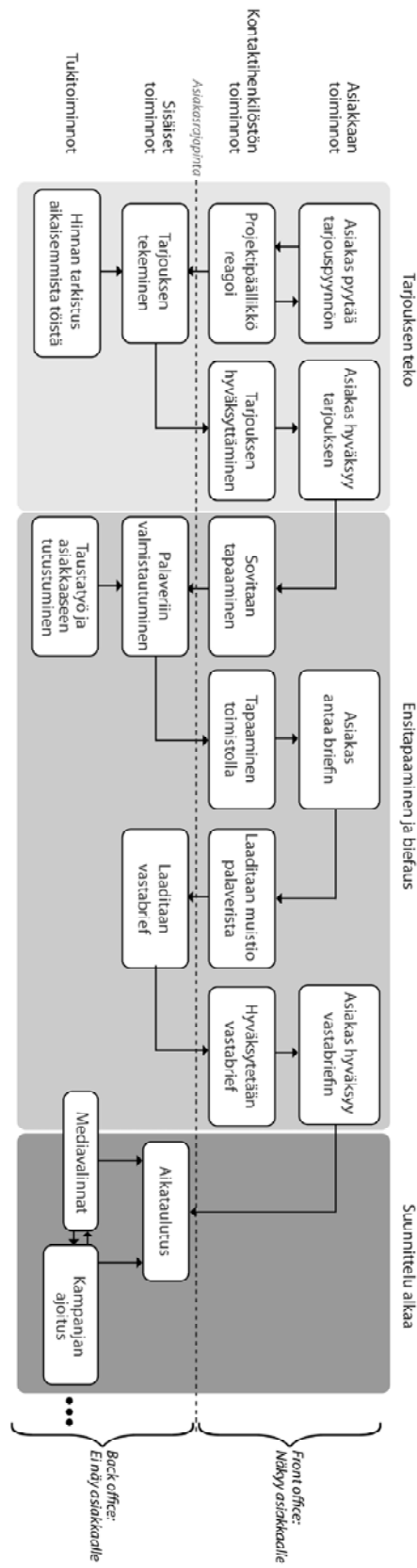
Bob Helsinki, Toinen Helsinki & Gyllene Skor. Keinot menestyä [viitattu 10.4.2009].

Saatavilla: [www.keinotmenestya.fi](http://www.keinotmenestya.fi).

Persoona Oy, www-sivut [viitattu 11.4.2009]. Saatavilla: <http://www.persoona.fi>.

## KUVIOT

Kuvio 1. Onnistumisen kehä	11
Kuvio 2. Tuotteistamisen tasot	12
Kuvio 3. Modulaarisen palvelun rakenne	14
Kuvio 4. Palvelupaketin rakenne	15
Kuvio 5. Palveluprosessin	22
Kuvio 6. Esimerkki palveluprosessin analysointiin käytettävästä yksinkertaisesta kaaviosta.	22
Kuvio 7. Esimerkki blueprint-analyysista kampanjasuunnittelun alkuvaiheesta.	Liite 1
Kuvio 8. Palvelupaketin rakenne.	23
Kuvio 9. Visuaalisen suunnittelun raaka-aineen aikaansaamiseksi tarvitaan useampia ominaisuuksia.	30
Kuvio 10. Yksittäinen resepti eli moduuli muodostuu useasta raaka-aineesta.	31
Kuvio 11. Yksittäinen annos koostuu useammasta reseptistä.	32
Kuvio 12. Esimerkki yksittäisestä annoksesta reseptikirjassa.	33
Kuvio 13. Yksinkertaistettu esimerkki aloittavalle yrittäjälle suunnatusta menusta.	34
Kuvio 14. Tuotteistamisen prosessi (mukaillen Sipilä 1999, 37).	36



Kuvio 7. Esimerkki blueprint-analyysistä kampanjasuunnittelun alkuvaiheesta.