

Jonna Hekkala

**TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN TALOUSPALVELUN KONSEPTIN KEHITTÄMI-  
NEN ASIAKASYHTIÖILLE**

# **TOIMEKSIANTAJAYRITYKSEN TALOUSPALVELUN KONSEPTIN KEHITTÄMINEN ASIAKASYHTIÖILLE**

Jonna Hekkala  
Opinnäytetyö  
Kevät 2020  
Liiketalous  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalous, Esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen

---

Tekijä: Jonna Hekkala

Opinnäytetyön nimi: Toimeksiantajayrityksen taluspalvelun konseptin kehittäminen asiakasyhtiöille

Työn ohjaaja: Topi Haapasalo

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 60 + 9

---

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Oulussa toimivan kiinteistöpalvelualan yrityksen tarjoaman palvelun nykytilanne ja asiakkaiden kokemukset heille tarjottavasta tämänhetkisestä palvelusta, jotta palvelua voidaan lähteä kehittämään asiakkaiden tarpeisiin vastaavaksi. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millä keinoin kehittämistyö voidaan toteuttaa.

Työn tietoperusta rakentuu palveluista ja niiden ominaispiirteistä. Koska toimeksiantaja toimii asiantuntija-alalla, käsitellään työssä myös asiantuntijuutta ja korostetaan asiakaslähtöisyyttä. Keskeisin asia tietoperustassa on asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen ja palvelun konkretisointi, joiden tavoitteena on tuottaa lisäarvoa tutkimuksen tulosten tueksi. Työ toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen, koska sen avulla pystyttiin analysoimaan palvelun nykytilannetta tutkimuksen tarkoitusta tukien. Aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin asiakaskyselyä, joka teetettiin toimeksiantajan tarjoaman palvelun nykyisten asiakasyhtiöiden hallitusten jäsenillä.

Asiakaskyselystä saadut vastaukset antoivat riittävän selkeän kuvan toimeksiantajan nykyisestä palvelusta. Tutkimuksen avulla selvitettiin, että asiakkaat ovat pääosin tyytyväisiä heille tarjottavaan palvelukokonaisuuteen. Tutkimuksen avulla saatiin lisäarvoa tuottavia kehitysideoita, joita toimeksiantajan kannattaa hyödyntää varsinaisessa palvelun kehitystyössä. Lisäksi toimeksiantajan kannattaa hyödyntää kehitystyössä tietoperustassa käsiteltyä asiantuntijapalvelun tuotteistamisen mallia.

---

Asiasanat: palvelut, asiantuntijapalvelut, asiakaslähtöisyys, tuotteistaminen, palvelun konkretisointi, kvantitatiivinen tutkimus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree programme in Business Economics, Option of Management and HRM

---

Author: Jonna Hekkala

Title of thesis: Developing a Concept for Supplementary Service of the Case Company

Supervisor: Topi Haapasalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020      Number of pages: 60 + 9

---

The aim of the thesis is to determine the present situation and the customer's experiences of the services offered by the case company which is commissioner of Thesis. The commissioner operates within the building management services. Furthermore, the purpose was to find out how the services can be developed.

The theoretical framework of this study is based on services and their characteristics. Because the commissioner operates the expert field, also expertise is discussed with in Thesis and customer orientation is emphasized. The central aspect in the theoretical framework is making of expert services a marketable product and giving specific form to the services. This way the purpose of the study was supported by the research method.

The aim of the theory was a quantitative research method because it was possible to use it to analyse the present situation of the service supporting the purpose of the study. Survey was conducted among the customers and the response rate was 40 %.

The answers from the survey gave the clear picture of the company's present services. With the help of the study it was possible to determine that the customers are mainly satisfied. Developing service ideas dealt with the theoretical background are worth considering. The development ideas received from the study are worth utilizing in the case company's work of the services so they service can be marketed.

---

Keywords: Services, expert services, customer orientation, productization, concretization the services, quantitative research

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Työn tarkoitus .....	7
1.2	Työn rajaus .....	8
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	9
2.1	Isännöinti alana .....	9
2.2	Isännöinnin tulevaisuus .....	10
2.3	Kehitettävän palvelun perusajatus .....	10
2.4	Kehitettävän palvelun nykytilanne ja tulevaisuuden tavoitteet .....	11
3	PALVELUT .....	12
3.1	Palvelupaketti .....	12
3.2	Ydinpalvelu ja lisäpalvelut .....	13
3.3	Asiantuntijapalvelut .....	14
4	ASIAKASLÄHTÖISYYS .....	15
4.1	Asiakkuudenhallinta .....	15
4.2	Asiakasarvo .....	16
4.3	Asiakaskokemus .....	17
5	ASIAKASLÄHTÖISYYS TUOTTEISTAMINEN .....	19
5.1	Palvelun tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt .....	21
5.2	Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen .....	23
5.3	Osallistava tuotteistaminen .....	24
5.4	Tuotteistamisen asteet .....	27
5.5	Palvelun vakioiminen .....	28
6	PALVELUN KONKRETISOINTI JA MÄÄRITTELY .....	30
6.1	Konsepti .....	30
6.2	Palvelun konkretisoinnin keinoja .....	31
6.3	Arvolupaus .....	32
6.4	Brändi .....	32
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	35
7.1	Tutkimusmenetelmä .....	35
7.2	Kyselylomake .....	35
7.3	Saadut tutkimustulokset .....	36

8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	49
9	POHDINTA.....	54
	LÄHTEET.....	57
	LIITTEET .....	61

# 1 JOHDANTO

Asiakkaiden tarpeet määrittelevät paljon eri liiketoiminnallisia osa-alueita. Asiakkaat ovat entistäkin tietoisempia siitä, mitä he tarvitsevat ja haluavat. Asiantuntijapalveluissa asiakkaan kuunteleminen ja ymmärtäminen on erityisen tärkeää. Menestyksen mittarina voidaankin tarkastella sitä, kuinka hyvin yritykset ovat osanneet hyödyntää asiakaslähtöisyyttä liiketoiminnassaan niin, että palvelukokonaisuus vastaa kokonaisuudessaan asiakkaiden tarpeisiin. Ennen palvelun uudistamista, on tärkeää arvioida asiakkaiden tarpeita ja ymmärtää, mille kohderyhmälle palvelua tullaan tarjoamaan.

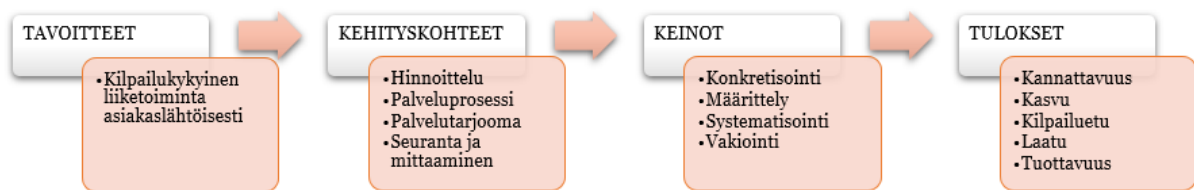
Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka toimeksiantaja pidetään anonyyminä. Opinnäytetyössä tullaan tutkimaan toimeksiantajan tarjoaman palvelun nykytilaa ja asiakkaiden kokemuksia, jotta palvelua voidaan lähteä kehittämään tuotteistamisen keinoin. Jotta asiantuntijapalvelu voi menestyä kovin kilpailulla asiantuntija-alalla, täytyy palvelu suunnitella ja tuotteistaa asiakkaan tarpeiden mukaan niin, että liiketoiminta on tehokasta ja se vastaa asiakkaan tarpeisiin.

Tutkimus suoritetaan kvantitatiivisena tutkimuksena teettämällä palvelun nykyisille asiakkaille asiakaskysely, jonka vastausten perusteella halutaan ymmärtää palvelun nykytilaa; asiakkaiden kokemuksia heille tarjottavasta palvelusta ja asiakkaiden tarpeita. Palvelun nykytilaa ja sen kehittämisen tarpeita tullaan analysoimaan kyselylomakkeesta saatujen vastausten perusteella. Tavoitteena on, että tutkimuksesta saatuja vastauksia voidaan hyödyntää palvelukokonaisuuden kehittämisessä. Lisäksi tutkimuksella tavoitellaan vastauksia siihen, millä keinoin palvelusta voidaan kehittää liiketoiminnallisesti kannattava palvelu.

## 1.1 Työn tarkoitus

Toimeksiantajayrityksen liiketoiminnallinen tavoite on tuottaa ydinpalvelun lisäksi tarjottavaa lisäpalvelua kannattavasti ja asiakaslähtöisesti. Opinnäytetyön avulla halutaan ymmärtää palvelun nykytilaa ja asiakkaiden tarpeita riittävästi, että palvelu voidaan konseptoida liiketoiminnan kehittämistä varten. Kehittämistyön tarkoituksena on analysoida palvelun nykyisten asiakkaiden

kokemukset, sekä tarpeet heille tarjottavasta palvelusta, jonka jälkeen palvelusta voidaan rakentaa ehjä ja kannattava kokonaisuus, jota pystytään markkinoimaan edelleen uusille asiakkaille. Kehittämistyö tulee olemaan pitkä prosessi, joten tavoitteena on, että opinnäytetyö toimii suuntaa antavana työkaluna ja tulevaisuuden kehittämistyön tukena. Tavoitteena on, että organisaatio pystyy olemaan asiakkaan näkökulmasta lupauksen arvoinen. Opinnäytetyön tuloksilla tavoitellaan siis käytännöllistä työelämän arvoa ja tietoperustan tavoitteena on tuoda konkreettisia näkökulmia kehitettävään palveluun.



*KUVIO 1. Opinnäytetyön tulosten avulla tavoiteltavat asiat. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla. (Mukailtu Jaakkola ym. 2009, viitattu 15.3.2020).*

## 1.2 Työn rajaus

Opinnäytetyön tietoperusta on rajattu käsittelemään palveluita ja niiden ominaispiirteitä. Ennen asiantuntijapalvelun tuotteistamista työssä käsitellään asiakaslähtöisyyttä, jotta voidaan ymmärtää mitkä asiat asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa tulee huomioida. Lisäksi tietoperustassa käsitellään palvelun konkretisointia, jotta ymmärretään millä keinoin palvelu voidaan havainnollistaa asiakkaalle. On hyvä huomioida, että tämän palvelun varsinaisessa tuotteistamisprosessissa tullaan hyödyntämään myös digitalisaatiota, mutta opinnäytetyön tietoperustassa digitalisaatioon ei oteta suuresti kantaa sen laajan näkökulman vuoksi. Työssä ei tulla myöskään tulla ottamaan kantaa hinnoitteluun eikä tutkita liiketoiminnallista ansaintalogiikkaa, sillä nämä tulevat olemaan yrityksen johdon strategisia päätöksiä.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Oulussa toimiva kiinteistöpalvelualan yritys, joka tarjoaa asunto-osakeyhtiöiden ja kiinteistöosakeyhtiöiden isännöintiä ja kirjanpitoa palveluita. Yritys on perustettu vuonna 1981 ja tällä hetkellä se työllistää 16 henkilöä. Yrityksessä työskentelee 10 isännöitsijää ja 6 talousosaston työntekijää. Toimeksiantaja on kasvava yritys ja sen missiona on olla asiakkaiden aktiivinen luottokumppani, joka tuottaa asukkaille ja omistajille lisäarvoa huolehtimalla kiinteistön kunnosta, taloudesta ja viihtyisyydestä. Yritys haluaa tarjota palvelua uudella otteella, aktiivisena isännöitsijätoimistona. Digitalisaatio ja isännöintialan uudistuminen ovat vaatineet sen, että asiakkaiden tarpeisiin tulee pystyä vastaamaan myös nykyaikaisilla viestintävälineillä. Toimeksiantajan visio onkin olla isännöintialan halutuimpia palveluntuottajia, joka tunnetaan alan edelläkävijänä, haluttuna työpaikkana ja yhteistyökumppanina. Visiona vuoteen 2025 on asetettu myös yritystoiminnan laajentuminen, jolloin yrityksen olisi määrä toimia vahvasti myös pääkaupunkiseudulla tai kahdella muulla paikkakunnalla. Toimeksiantajan arvoja ovat asiakaslähtöisyys, arvostaminen ja aktiivisuus.

### 2.1 Isännöinti alana

Isännöinnin päätoimiala on kiinteistöjen isännöinti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että isännöinnissä huolehditaan taloyhtiöiden asumiskustannusten kohtuullisuudesta ja siitä, että taloyhtiöiden hallinto sekä osakkaiden ja asukkaiden asuminen on turvattu. (Isännöintiliitto 2020, viitattu 2.2.2020). Isännöinti on asiantuntijapalvelua ja isännöitsijän tehtävä on ymmärtää taloyhtiöiden strategista päätöksentekoa, taloutta ja kunnossapitoa. Isännöitsijän tärkein tehtävä on huolehtia, että taloyhtiössä tehdään osakkaiden, eli taloyhtiön osakkeenomistajien edunmukaisia päätöksiä. Lisäksi isännöitsijän tulee hoitaa taloyhtiön hallituksen määräämänä yhtiön juoksevaa hallintoa ja toimeenpanna päätöksiä. Taloyhtiöt voivat itse hallituksen johdolla kilpailuttaa ja valita haluamansa isännöintialan yrityksen hoitamaan yhtiön isännöintiä. Käytännössä isännöintialan yritys itse valitsee yrityksestään isännöitsijän, joka olisi kaikista sopivin toimimaan kyseisen taloyhtiön operatiivisena isännöitsijänä. Valintaan vaikuttavat yleensä taloyhtiöiden tarpeet ja vaatimukset. Vaatimuksena isännöitsijän valinnassa voivat olla esimerkiksi erilaiset

korjaushankkeet, jolloin isännöitsijältä tulisi löytyä teknistä osaamista ja ymmärtämistä. Isännöitsijän ei kuitenkaan tule osata kiinteistöjen kaikkia ratkaisuja. Isännöitsijän yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on osata valita oikeat sidosryhmät ja kumppanit hoitamaan erilaisten kiinteistön tarpeiden mukaisia asioita.

## **2.2 Isännöinnin tulevaisuus**

Digitalisaatio ja eri liiketoiminnallisten osa-alueiden kehitys ovat pakottaneet myös isännöintialan vahvan muutospaineen alle. Isoja asioita isännöintialalla ovat muun muassa koko ajan muuttuva lainsäädäntö, asiakkaiden tarpeiden muuttuminen, kokeneiden isännöitsijöiden ikääntyminen ja eläkkeelle jääminen, digitalisaatio, kaupungistuminen ja Suomen rakennuskannan vanheneminen, jolloin ajankohtaiseksi tulee taloyhtiöiden korjaustarpeet ja energiantehokkuuden huomioiminen. (Isännöintiliitto 2020, viitattu 3.2.2020.)

## **2.3 Kehitettävän palvelun perusajatus**

Toimeksiantaja tarjoaa pienille taloyhtiöille niin sanottua kirjanpitoa palvelua, jota voidaan kutsua myös talous- tai tilitoimistopalveluksi. Käytännössä pienet taloyhtiöt ovat usein noin 3-12 huoneistojen kokoisia rivitaloja, luhtitaloja tai erillistaloja. Palvelussa näille yhtiöille tarjotaan ainoastaan kirjanpitoa palvelua, vastikevalvontaa ja muiden lakisääteisten talousvelvoitteiden hoitamista. Pienet taloyhtiöt eroavat niin sanotuista normaaleista asunto-osakeyhtiöistä siten, ettei pienillä taloyhtiöillä ole usein tarvetta jatkuvaan ja kokoaikaiseen isännöintiin. Pienissä taloyhtiöissä taloyhtiöiden hallitukset, osakkaat ja asukkaat pystyvät usein hoitamaan yhtiön juoksevaa hallintoa itsenäisesti ilman varsinaista isännöitsijää. Palvelussa asiakkaat voivat kuitenkin ostaa niin sanottua asiantuntijapalvelua, eli isännöintiä tuntiveloitushinnaston mukaisesti tarpeidensa mukaan. Näin myös pienet taloyhtiöt pystyvät ylläpitämään yhtiön hoitokustannuksia ja yhtiön varat eivät turhaan kulu kokoaikaisen isännöintipalvelun kuluihin. Tavoitteena on tarjota palvelua, jossa näiden yhtiöiden taloudellinen tulevaisuus turvataan, mutta asiakkaat saavat aina asiantuntijapalvelua, kun he sitä tarvitsevat.

## 2.4 Kehitettävän palvelun nykytilanne ja tulevaisuuden tavoitteet

Palvelua on alettu tarjoamaan useita vuosia sitten, kun huomattiin asiakkaiden tarpeet kyseiselle palvelulle. Palvelu luotiin, kun asiakas lähestyi omilla tarpeillaan yritystä ja yritys halusi vastata tarpeeseen. Nykytilanne on se, ettei tätä liiketoiminnan osa-aluetta kuitenkaan ole rakennettu markkinointikelpoiseksi. Palvelun elinkaari on ollut tähän asti lyhyt, mutta yrityksen tekemien havaintojen mukaan palvelulle olisi kysyntää. Tähän saakka palvelun asiakasyhtiöt ovat olleet vain olemassa olevia, eikä niille ole ollut muun muassa nimettyä asiakasvastaavaa. Palvelua on hoidettu niin sanotusti toissijaisesti, jolloin palvelunopeus on ollut hidasta, eikä asiakkaille ole pystytty tarjoamaan toimeksiantajayrityksen strategian ja arvojen mukaisesti riittävän hyvää palvelua.

Loppuvuonna 2019 yritys päätti resursoida tähän liiketoiminnan osa-alueeseen ja palkkasi palvelulle ja sen asiakasyhtiöille asiakasvastaavan, jonka tehtävänä on huolehtia näiden pienien taloyhtiöiden kuukausittaisista kirjanpidoista ja muista lakisääteisistä velvoitteista. Lisäksi asiakasvastaava huolehtii asiakkaiden osittaisesta hallinnoimisesta, eli isännöinnistä. Opinnäytetyöprosessi sai siis alkunsa tämän resurssien hankinnan kautta.

Toimeksiantajayrityksen strategia on hyvin asiakaslähtöinen, joten tavoitteena tämän palvelun uudistamisessa on kehittää palvelusta sellainen, joka sopii toimeksiantajaorganisaation toiminnan arvoihin. Tulevaisuuden tavoitteena tämän liiketoiminnan osa-alueen asiakasyhtiöillä tavoitellaan suurta markkinaosuutta, kasvavaa kysyntää selkeällä ja kattavalla, asiakkaiden tarpeisiin vastaavalla palvelukokonaisuudella tehokkain, nykyaikaisin keinoin.

### 3 PALVELUT

Seuraavilla sivuilla tullaan avaamaan palvelujen yleiset piirteet tutkimuksen kannalta olennaisin osin. Lisäksi lukijalle avataan asiantuntijapalvelun ja asiantuntijaorganisaation ominaispiirteet, jotta lukija voi ymmärtää tutkimuksen tarkoituksen paremmin.

Palvelut ovat hyödykkeitä, joita yritys tarjoaa yleensä aineettomasti. Palveluiden olennaisin piirre on se, että niissä asiakkaan ongelmiin halutaan löytää ratkaisut. Tämän vuoksi on tärkeää huomioida, että erilaisien palveluiden käsitteiden ja määritelmien mukaan asiakas on aina jollakin tavalla läsnä palvelussa. Palvelut ovat aina prosesseja ja asiakas myös yleensä osallistuu prosessissa palveluiden tuottamiseen ja toimittamiseen, sekä on osallisena prosessien erilaisissa vaiheissa, kun palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. (Grönroos 2003, 81; Bergström & Leppänen 2015, 177.) Tällaisia palveluja voivat olla esimerkiksi erilaiset hallinnolliset palvelut (Grönroos 2003, 78-79). Palvelut voidaan jakaa kolmeen eri piirteeseen,

1. Palveluprosessit koostuvat toiminnoista ja erilaisista toimintojen sarjoista
2. Palvelun tuottaminen ja kuluttaminen on jokseenkin samanaikaista
3. Asiakas on osallisena palvelun tuotantoprosessissa (Grönroos 2003, 81.)

Ilman asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä palvelulla ei pystytä vastaamaan täysin asiakkaan tarpeeseen (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 18). Tuulaniemen (2011, 47) mukaan asiakkaan tarpeet ja arvot määrittävät aina palvelun olemassaolon. Palvelut voivat olla lupauksia ja sopimuksia, jolloin palveluprosessi on palvelun tarjoajan ja asiakkaan yhteinen arvonluontiprosessi (Koivisto ym. 2019, 149).

#### 3.1 Palvelupaketti

Palvelupaketti koostuu kokonaisuudessaan siitä, mitä asiakas saa. Grönroosin (2003, 225) mukaan palvelupaketti on konkreettisista ja yleensä aineettomista palveluista koostuva kokonaisuus, joka jakautuu ydinpalveluun ja lisäpalveluihin. Kun palvelukokonaisuus jaetaan näihin osa-alueisiin, voidaan havainnollistaa palvelun luonne konkreettisoin keinoin. Lehtisen & Niinimäen (2005, 39) mukaan palvelupaketti rakennetaan aina ydinpalvelun ympärille, mutta hyvin

usein asiakaskokemukset muodostuvat kuitenkin lisäpalveluista, joita asiakas saa kaikissa palvelun aikana tuotetuissa vaiheissa. Näitä lisäpalveluja voidaan pitää myös merkittävänä kilpailutekijöinä ja asiakkaalle eniten arvoa tuottavina (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

Parantaisen (2018, 53-54) mukaan ainutlaatuisilla palvelun ominaisuuksilla voi olla erityisen iso merkitys, kun asiakas vertailee palvelua kilpailijoihin. On tärkeää muistaa, että palvelukehittäjän tulee pystyä kehittämään palvelua ja palvelutarjooman kokonaisuutta jatkuvasti, jotta kilpailevat yritykset eivät voi kopioida palvelua. Grönroosin (1998, 116-118) mukaan kirjallisuudessa yleisin käsite palvelutuotteesta on palvelupaketti, johon liittyy eri osia ja jonka olennaisin asia on asiakaslähtöisyys, joka on otettava huomioon jokaisesta näkökulmasta.

### **3.2 Ydinpalvelu ja lisäpalvelut**

Ydinpalvelu antaa ratkaisun asiakkaan tarpeeseen ja se kertoo, mitä asiakkaat saavat palveluilta. Ydinpalvelua voidaan kutsua myös peruspalveluksi, jonka olemassaolo kertoo, mihin asiakkaan tarpeeseen tai ongelmaan halutaan antaa ratkaisu (Grönroos 1998, 119; Grönroos 2003, 226.) Ydinpalvelu on aina oleellinen osa asiakkaalle tarjottavasta palvelusta, mutta useinkaan ydinpalvelu ei yksinään riitä, vaan ydinpalvelun mahdollistavat lisä-, tuki- tai liitännäispalvelut, joiden voidaan nähdä olevan asiakkaalle eniten hyötyä ja positiivisia asiakaskokemuksia luovina. Näitä palveluja voidaan kutsua myös avustaviksi palveluiksi (Grönroos 1998, 117.)

Lisäpalvelu on usein välttämätön osa ydinpalvelun käyttämiselle, eikä ydinpalvelua voi kuluttaa ilman lisäpalvelun olemassaoloa (Bergström & Leppänen 2015, 180; Grönroos 1998, 118-119). Parantaisen (2018, 245-247) mukaan asiakas voi pitää lisäpalvelun olemassaoloa edellytyksenä, jotta hän voi tulla yrityksen asiakkaaksi. Lisäpalveluja voidaan kutsua myös avustaviksi palveluiksi, joiden tarkoituksena on helpottaa ydinpalvelun käyttämistä ja täydentää sen ominaisuuksia. Jotta yritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeeseen ja voi saavuttaa kilpailuetua, lisäpalvelujen olemassaolon avulla palvelusta voidaan luoda tarjooma, josta asiakas on valmis maksamaan ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Tällöin voidaan sanoa, että yrityksen tarjooma on kilpailevia yrityksiä parempi ja haluttavampi (Bergström & Leppänen 2015, 183.)

### 3.3 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut ovat yleensä aineettomia palveluja, joissa myydään osaamista ja henkistä pääomaa. Erikoisosaaminen voidaan liittää vahvasti tietoon, ongelmien ratkaisuun, konkreettisiin ratkaisuihin, uusien asioiden kehittämiseen ja innovaatioihin. Asiantuntijapalveluita tarvitaan, kun asiakas ei itse pysty ratkaisemaan jotain tiettyä asiaa tai ongelmaa. (Sipilä 1996, 15.) Asiantuntijapalvelut ovat siis vahvasti palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteistyössä tuotettuja palveluja, joissa asiakkaan osallistaminen palvelun jokaiseen eri prosessiin on välttämätöntä. Asiantuntijapalvelut ovat liiketaloudellisesti hyötyä tuottavia välineitä, joita pääsääntöisesti tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 8-11.)

Asiantuntijaorganisaatioiksi kutsutaan sellaisia organisaatioita, joissa asiantuntijoiden määrä on suuri suhteessa muuhun henkilöstön määrään. Olennaispiirteinä asiantuntijaorganisaatiolle voidaan pitää henkilöstön korkeaa osaamistasoa. Asiantuntijaorganisaation työssä tarvitaankin yleensä paljon uusien asioiden tuottamista, analysointia, havainnointia ja ennen kaikkea ongelmanratkaisukykyä. Asiantuntijaorganisaatiot ovat palveluorganisaatioita, joissa organisaatio on riippuvainen henkilöstöstä ja henkilöstön asiantuntijuudesta. Asiantuntijaorganisaatiot myyvät siis omaa osaamistaan. (Sipilä 1996, 23.)

## 4 ASIAKASLÄHTÖISYYS

Menestyvän asiantuntijaorganisaation edellytyksenä on asiakaslähtöisyys. Tässä kappaleessa käsitellään mitä asiakaslähtöisyys, asiakkuudenhallinta, asiakasarvo ja asiakaskokemus tarkoittavat. Kun organisaatio ottaa nämä asiakkaaseen liittyvät ominaisuudet ja ulottuvuudet huomioon, voidaan ne nähdä erityistä kilpailuetua luovina. Kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen avulla palvelusta voidaan muotoilla paremmin asiakkaiden tarpeisiin vastaava, jolloin voidaan luoda parempia asiakaskokemuksia ja tyytyväisempiä asiakkaita (Innanen 2016, viitattu 5.2.2020.)

Asiakaslähtöisyys perustuu asiakkaiden laaja-alaiseen ymmärtämiseen, jotta organisaatio pystyy tuottamaan asiakkaalle enemmän arvoa. Asiakaslähtöisyydessä korostetaan jatkuvaa ennakoinnista toimenpiteisiin, joilla organisaatio pystyy tyydyttämään asiakkaan muuttuvat tarpeet. Asiakaslähtöisellä organisaatiolla on kyky vastata markkinoiden muutoksiin ja asiakkaiden vaatimuksiin paremmin kuin kilpailevat yritykset. Tämän vuoksi asiakaslähtöisyydellä on tärkeä merkitys kilpailuedun kannalta, kun organisaatio pystyy hyödyntämään oman organisaationsa resursseja ja prosesseja vastaten asiakkaan tarpeisiin. (Kankam-Kwarteng, Donkor & Acheampong 2019, viitattu 4.4.2020.) Asiakaslähtöisyyttä voidaan kuvata konkreettisin keinoin myös asiakaslupauksen, asiakasarvon ja asiakaskokemuksen avulla (Viestijät, viitattu 4.4.2020).

### 4.1 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinnan keskeinen tavoite on auttaa yritystä löytämään paremmat keinot asiakkuuksiin ja kannattavuuteen (Mäntyneva 2001, 34). Asiakkuudenhallintaan kytkeytyy aina asiakasarvoon vaikuttavat tekijät ja niiden johtaminen. Tällöin myös organisaatiossa vaaditaan uusien toimintatapojen ja mallinnuksien huomioimista. Asiakkuudenhallinta vaatii jatkuvaa kehittymistä ja organisaation muuntautumiskykyä. Asiakkuudenhallintaan liittyvä kehitystyö tulisi vaiheistaa, sillä tällöin voidaan paremmin hahmottaa asiakkuuksiin, kannattavuuteen, tietojärjestelmiin, yrityksen osaamisenhallintaan ja nykytilan hallitsemiseen liittyvät tekijät ja riippuvuudet (Mäntyneva 2001, 118.) Jotta asiakkuuksia voidaan kehittää, täytyy asiakkaiden tarpeet tunnistaa. Olennaista tarpeiden tunnistamisen lisäksi on löytää keinot niiden täyttämiseksi (Filenius

2015, 11.) Mäntyneva (2001, 110-116) on kuvastanut asiakkuudenhallinnan kehittämismallin viiteen eri osaan. Tämä kehittämismalli on esitetty opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

## 4.2 Asiakasarvo

Asiakas muodostaa arvokokemuksen kaikissa yrityksen ja asiakkaan välisissä kohtaamisissa. Näitä kohtaamisia voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelu, organisaation verkkopalvelu, palvelut ja tilat. Asiakasarvon avulla voidaan määrittää mitä ja kuinka usein asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Olennainen asia asiakasarvossa on kysymys siitä, suosittelisiko asiakas palvelua muille potentiaalisille asiakkaille. Arvo voidaan käsittää myös suhteellisena, sillä ihmiset ostavat palveluita yleensä vain siksi että he saavat tyydytettyä oman tarpeensa tai saavat ratkaisun ongelmaansa. (Tuulaniemi 2011, 16-17.)

Rintamäen & Tienhaaran (2014, 27) mukaan asiakasarvo on asiakastyytyväisyyden, asiakasuskollisuuden ja asiakkaan suosittelukäyttäytymisen yhdistelmä ja se antaa yritykselle vastauksen siihen, miksi asiakas on juuri meidän asiakkaamme. Asiakasarvoon kytkeytyy monia eri näkökulmia, mutta olennainen ratkaisu on siinä, kuinka asiakasarvo saadaan rakennettua strategiseksi kilpailutekijäksi. Aarnikoivun (2005, 43) mukaan on tärkeää ymmärtää, että kaikkia asiakkaita ei voida pitää arvokkaina. Arvon tulisi olla ohjenuorana asiakkaalle tarjottavissa toimenpiteissä ja kaikissa palveluun liittyvissä prosesseissa, sillä asiakkaan kokema arvo ja sen määrittäminen on olennainen osa hyvän palvelun muodostumisessa. Tästä muodostuu myös asiakaskannattavuus, jonka vuoksi yritykselle on tärkeää miettiä, mille asiakassegmentille se kohdentaa omat palvelunsa (Aarnikoivu 2005, 43-44).

Grönroos ja Raval (2010, 8-9) toteavat artikkelissaan, että vaikka lähtökohtaisesti asiakas itse määrittääkin kokemansa arvon, on palveluprosessin arvonluonti kytköksissä niin palveluntarjoajaan kuin asiakkaaseenkin. Arvon yhteisluominen edellyttää väistämättä vuorovaikutussuhdetta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Tällöin arvon yhteisluonti täytyy ottaa yhteiseksi strategiaksi, jotta palveluntarjoaja ymmärtää asiakkaan roolia palveluprosessissa ja kokee syvällistä ymmärrystä vuorovaikutussuhteen merkityksestä arvonluonnin kannalta. (Grönroos & Raval 2010, 8-10, viitattu 22.3.2020.)

### 4.3 Asiakaskokemus

Jokainen asiakas on yksilöllinen ja asiakaskokemuksen muodostumiseen voivat vaikuttaa hyvin monet eri tekijät (Innanen, viitattu 5.2.2020). Löytänä & Korteso (2014, 57) ovat määritelleet asiakaskokemuksen koostuvan kohtaamisista, mielikuvista ja kaikista tunteista, jotka syntyvät asiakkaalle yrityksestä. Filenius (2015, 15) määritelmän mukaan asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan hintatietoisuus ja asenne yritystä kohtaan. Asiakaskokemukseen vaikuttavat myös yrityksen imago, brändi ja palvelun yliveraisuus. Toisaalta asiakkaalla voi olla myös tunneside tarjottavaan palveluun, jolloin tunnesiteellä on merkittävä rooli asiakaskokemuksessa. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9-10.)

Ahvenaisen ym. (2017, 42) mukaan tunnistetuimpana osana asiakaskokemusta pidetään fyysisistä kohtaamista asiakkaan ja yrityksen välillä. Fyysisessä asiakaskohtaamisessa tärkeässä roolissa on yrityksen edustaja ja hänen henkilökohtaiset taitonsa kohdata asiakas. Fyysisesti tapahtuvaa asiakaskohtaamista voidaan pitää myös tärkeimpänä osana asiakaskokemuksen muodostumisessa. Fyysisessä asiakaskohtaamisessa asiakas odottaa, että yrityksen edustaja pystyy tarjoamaan asiantuntijuutta vastaten asiakkaan tarpeeseen. Tällöin yrityksen edustajalla täytyy olla kyky ymmärtää ja kuunnella asiakasta. (Proakatemia 2018, viitattu 10.2.2020.)

Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu, kun palvelu tai palvelun osa ovat saatavilla verkossa. Olennaisina piirteinä digitaalisessa asiakaskokemuksessa pidetään palvelun saavutettavuutta ja eri tietojärjestelmien ja verkkosivujen käytettävyyttä. Näiden tietojärjestelmien takana on erilaisia prosesseja, joiden tarkoituksena on vastata asiakkaiden tarpeisiin. (Filenius 2015, 8-9.)

Digitalisaatio mahdollistaa asiakaskokemuksen monikanavaisemmin. Asiakasta ei välttämättä nykypäivänä kohdata fyysisesti, vaan yhä useammin asiakas palvelee verkon kautta. Asiakassuhde alkaakin entistä useammin digitaalisen asiakaskokemuksen kautta, joten digitaalisen asiakaskokemuksen johtamisessa ja kehittämisessä tulee kiinnittää huomiota siihen, kuinka digitaalinen asiakaskokemus mahdollistetaan asiakkaalle mahdollisimman helpoksi, vaivattomaksi ja asiakkaan tarpeisiin vastaavaksi. (Proakatemia 2018, viitattu 10.2.2020.)

Yritysten tulisikin ymmärtää asiakaskokemuksen merkitys ja nähdä hyvä asiakaskokemus menestystekijänä ja kilpailukeinona omassa kilpailuympäristössään. Haasteena on, miten yritykset

onnistuvat tuottamaan hyvää asiakaskokemusta oikein keinoin. (Filenius 2015, 6.) Jotta asiakkaiden odotuksiin pystytään vastaamaan, on välttämätöntä toimia asiakkaan kanssa avoimesti yhteistyössä keskustellen, kuunnellen ja tietoa keräten, sekä ymmärtäen, mitä asiakas arvostaa ja tarvitsee (Löytänä & Korteso 2011, 88).

## 5 ASiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Tässä kappaleessa tullaan avaamaan kehitettävän palvelun kannalta olennaisin osin, mitä asiantuntijapalvelun tuotteistaminen konkreettisesti tarkoittaa ja mitä hyötyjä sillä voidaan saavuttaa.

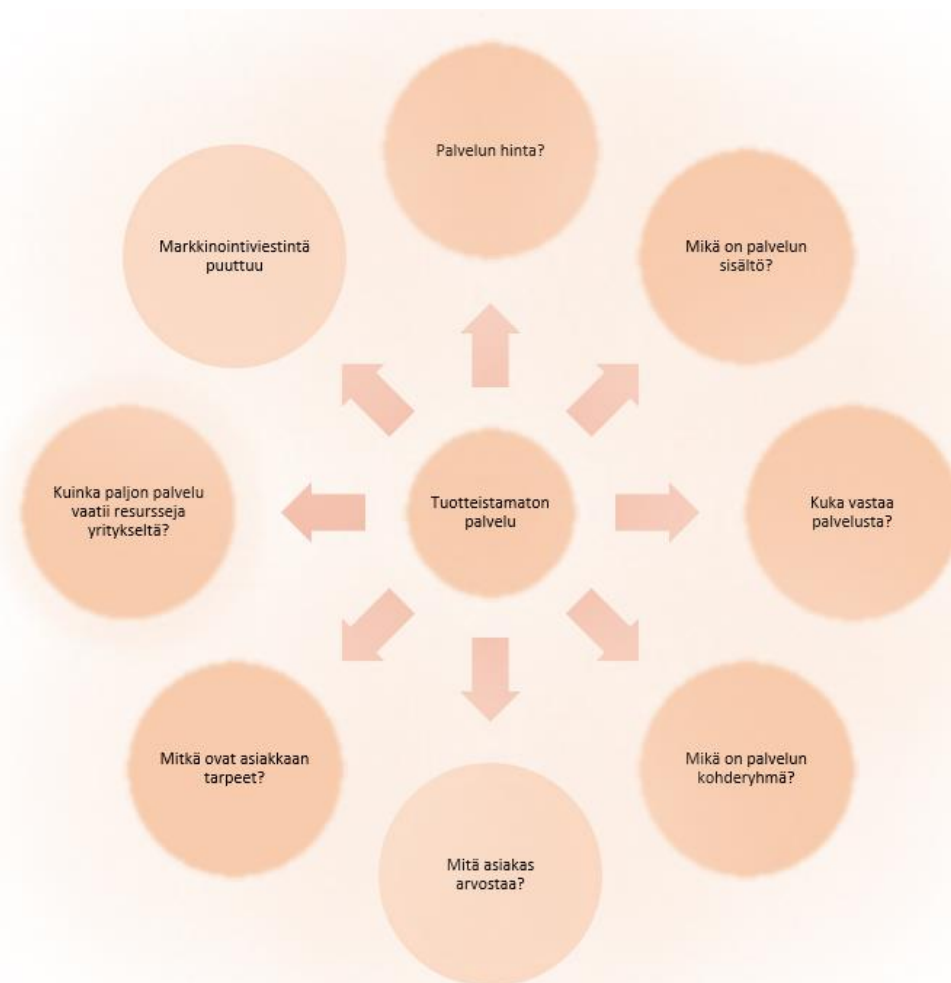
Tuotteistaminen on palveluista, hyödykkeistä tai niistä molemmista mukailtu ratkaisu myyntiin ja markkinointiin, joka antaa ratkaisun asiakkaan ongelmaan (Parantainen 2018, 17). Tuotteistamisen avulla voidaan konkretisoida palveluissa tuotettavat asiakashyödyt ja asiantuntijaorganisaation liiketoiminnalliset tavoitteet. Tuotteistaminen on jo olemassa olevan palvelun paremmin ymmärtämistä ja sen kehittämistä. (Lehtimäki & Niinimäki 2005, 30-31). Bergströmin & Leppäsen (2018, 167) mukaan tuotteistamisella voidaan tarkoittaa konseptointia tai palvelujen systematisointia. Lehtimäki ja Niinimäki (2005, 30-31) taas sanovat, että tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottava kokonaisuus, jonka konseptointi tuottaa. Konseptoinnilla voidaan tarkoittaa myös palvelun muodon, toimintojen ja sisällön kuvausta. Konseptoinnissa olennaisena voidaan nähdä myös liiketoiminnallisesti tärkeät tavoiteltavat asiakkaat, jolloin asiakaslupauksen määrittely on tärkeää.

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 30) toteavat, että tuotteistaminen on usein laaja tuotteen tai palvelun standardointiprosessi. Tuotteistaminen voidaan kuitenkin nähdä palvelun ja kaikkiin palveluun liittyvien prosessien kehittämisessä olennaisena keinona parantaa organisaation liiketoiminnallista kannattavuutta, tehokkuutta ja asiakkaalle tuotettavia hyötyjä. Usein tuotteistamisen tavoitteena onkin palvelun parempi tuottavuus, jolloin olennaista on kehittää asiakkaalle selkeät ja konkreettiset ratkaisut (Lehtimäki & Niinimäki, 2005, 30).

Palvelun tuotteistamisen avulla voidaan hahmoittaa oman organisaation erityisosaaminen ja asiakas voidaan osallistaa mukaan prosessiin niin, että tuotteistaminen tuottaa niin palveluntuottajalle kuin asiakkaallekin arvoa. Ennen palvelun tuotteistamista olisi hyvä selvittää, mitä hyötyjä palvelun tuotteistamisella voidaan saavuttaa. Lisäksi organisaation tulee varmistaa, että tuotteistettavalle palvelulle löytyy kysyntää markkinoilta. Olemassa oleva palvelu tulisi myös konkretisoida ja havainnollistaa, jotta voidaan ymmärtää asiakkaan todellisia tarpeita. Yhtenä tärkeimpänä asiana ennen tuotteistamista olisi tärkeää löytää konkreettiset keinot, jotta palve-

lusta voidaan tuotteistaa selkeä kokonaisuus niin, että tuotteistaminen tukee yrityksen strategiaa. Organisaation tulee myös varmistaa, että tuotteistaminen voidaan toteuttaa riittävän asiantuntevasti riittäväillä resursseilla.

Alla esitetyssä kuviossa on kuvattu yleisimmät piirteet, joista voidaan tunnistaa tuotteistamaton palvelu.



*KUVIO 2. Tuotteistamaton palvelu. Opinnäytetyöntekijän itse tekemä kuvio. (Mukaiilu, Parantainen 2018, 22-27).*

Parantaisen (2018, 22-27) mukaan tuotteistamattoman palvelun tunnistaa yleensä selkeästi siitä, ettei palvelulle ole määritelty sisältöä, jolloin palvelun sisältöä tai palvelun ominaisuuksia ei pystytä tarjoamaan asiakkaalle. Tällöin ongelmaksi nousee myös se, ettei palvelulle voida

määritellä sopivaa hintaa. Tämän vuoksi asiantuntijatyötä tehdään usein alihintaan, jolloin palvelulla ei voida saavuttaa myyntikatetta, joka on edellytys kannattavalle liiketoiminnalle. Tuotteistamattomassa palvelussa korostuu usein myös se piirre, ettei palvelulle ole nimetty henkilöä, joka vastaa palvelun toiminnasta, kehityksestä ja asiakkaista. Tällöin asiantuntija ei pysty tarjoamaan palvelua asiakkaiden tarpeisiin vastaten niin, että toiminta on tehokasta, riittävällä tasolla räätälöityä ja toistuvia toimintamalleja sisältävä. Tuotteistamaton palvelu on tyypillisesti myös sellainen, jossa organisaatio ei tunnista oman palvelunsa kohderyhmää, jolloin ei pystytä ymmärtämään mitä asiakas arvostaa ja mitkä ovat asiakkaan tarpeet. Kokonaisuudessaan tuotteistamaton palvelu ei pysty toimimaan kilpailukykyisesti, sillä tällöin palvelua ei voida markkinoida, jolloin ei ole myöskään kysyntää. Tuotteistamaton palvelu vaatii siis yritykseltä turhaan resursseja ja aikaa. (Parantainen 2018, 22-27.)

### **5.1 Palvelun tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt**

Vuoren (2002, viitattu 12.3.2020) mukaan tuotteistamisen tavoitteena on tehdä palvelusta markkinointikelpoinen. Hyvin tuotteistettu palvelu on ominaisuuksiltaan ja sisällöltään selkeästi määriteltä, jolloin palvelua voidaan myydä ja markkinoida tehokkaasti. Tällöin voidaan myös selkeästi kertoa, kenelle palvelu on tarkoitettu, miten palvelu tuotetaan ja mitä palvelu sisältää. Olenaisiin asioihin tuotteistamisessa on saada luotua toimiva toimitusjärjestelmä, joka sisältää kaikki palveluun liittyvät prosessit, palvelun vaatimat henkilöt, organisaation resurssit sekä organisaatiossa käytettävät järjestelmät. Lisäksi organisaation tulee ottaa huomioon kaikki visuaaliset asiat, kuten asiakirjat, oppaat, dokumentit ja lomakkeet. Tuotteistamisen jälkeen organisaation tulisi osata vastata seuraaviin kysymyksiin;

1. Millainen palveluntuottaja me haluamme olla?
2. Millaisena asiakkaat haluavat meidän organisaatiomme?
3. Mitä organisaatiomme haluaa tehdä?
4. Mitä asiakkaat haluavat meidän tekevän?
5. Millaisena haluamme organisaatiomme näkyvän ulospäin? (Vuori 2002, viitattu 12.3.2020.)

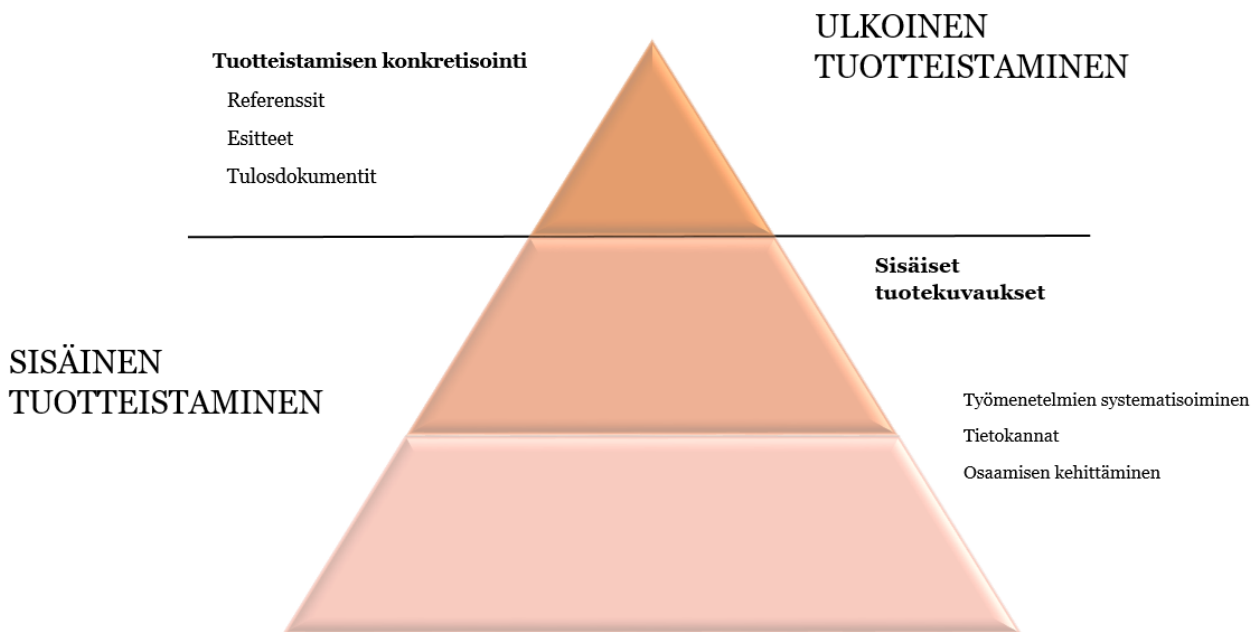
Vuoren (2002, viitattu 12.3.2020) mukaan tuotteistamisella voidaan nähdä olevan monenlaisia hyötyjä niin organisaation, henkilöstön kuin asiakkaankin näkökulmasta. Palvelu, joka on selkeästi määritelty, voidaan perustella ja myydä kenelle tahansa. Tuotteistamisen avulla yrityskuva markkinoilla kirkastuu ja brändi koetaan vahvempana. Tällöin markkinoitavuus paranee. Koska tuotteistettu palvelu on määritelty tarkkaan, pystyy yritys myös kohdentamaan palveluun tarvittavat resurssit oikein. Tällöin palvelun tuottaminen on edullisempaa ja tehokkaampaa, sillä palvelu ei ole kytköksissä tiettyihin henkilöihin tai prosesseihin. Tuotteistamisen avulla organisaatio tiedostaa palvelun vaatimat olennaiset piirteet, jolloin hinnoittelu helpottuu. Tällöin hinta voidaan myös perustella asiakkaalle. Tuotteistamisen avulla voidaan parantaa palvelun laatua ja tehdä palvelusta kustannustehokkaampaa. (Vuori 2002, viitattu 12.3.2020.)

Tuotteistamisen avulla organisaatio pystyy suuntaamaan resurssit palvelun vaatimiin toimintoihin kannattavasti. Tällöin voidaan nähdä, että tuotteistamisella on positiivisia vaikutuksia myös henkilöstön toimintakykyyn. Tuotteistaminen antaa asiantuntijalle valmiudet toimia tehokkaammin, itseohjautuvammin ja kehittävämmin. Tuotteistamisen jälkeen asiantuntija pystyy antamaan asiakkaalle paremman kuvan omasta asiantuntijuudesta ja ammattitaidosta, jolloin vuorovaikutuksesta tulee helpompaa ja asiantuntija voi saada asiakkaalta henkilökohtaista kiitosta. Asiantuntijaorganisaatiolle yksilön osaamisen kehittyminen antaa lisävykyä toimia asiakasrajapinnassa ja asiakasprojekteissa tehokkaammin, jolloin myös ajankäyttö helpottuu. (Vuori 2002, viitattu 12.3.2020.)

Tuotteistaminen näkyy asiakkaalle muun muassa palvelumahdollisuuksien, imagon, sekä brändin vahvistumisena. Tuotteistamisen avulla asiakaspalvelu paranee ja asiakkaalle tarjottavat toimeksiannot voidaan tehdä tehokkaammin, paremmin ja nopeammin. Tällöin voidaan nähdä myös asiakaskokemuksen ja koetun kokonaisuuden kasvavan, koska organisaatio pystyy tuottamaan palvelua paremmalla laadulla selkeämmin. (Vuori 2002, viitattu 12.3.2020.)

## 5.2 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen tukena voidaan hyödyntää hyvin monenlaisia eri keinoja. Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) on esitetty Sipilän (1996, 47-48) esittämä malli sisäisestä ja ulkoisesta tuotteistamisesta.



KUVIO 3. Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen (Mukaiiltu Sipilä 1996, 47-48).

**Sisäisellä tuotteistamisella** tarkoitetaan yrityksen sisäisten prosessien, toimintatapojen ja toimintojen kehittämistä ja systematisointia. Sisäinen tuotteistaminen on asiakkaalle läpinäkymättömyyttä. Systematisoinnin avulla palvelun toimintaa pyritään suunnittelemaan, jotta palveluun liittyvät toiminnot ja prosessit olisivat mahdollisimman tehokkaita ja yksinkertaisia. (Lehtimäki & Niinimäki 2005, 43.) Sipilän (1996, 47-48) mukaan asiantuntijapalvelun sisäisen tuotteistamisen avulla toimintaa ja rutiineja voidaan tehostaa tavoitteellisesti sekä kannattavasti niin, että organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa voidaan hyödyntää ja palvelussa usein toistuvia samankalta-

sia toimintoja ei tarvitsisi turhaan toistaa. Sisäisen tuotteistamisen ensisijaisena tavoitteena tulisi olla asiakasymmärrys, jotta voidaan ymmärtää asiakkaan kokemaa palvelukokemusta kokonaisvaltaisesti (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, viitattu 18.3.2020).

**Ulkoisella tuotteistamisella** tarkoitetaan asiakkaalle näkyviä palveluprosesseja ja niiden konkretisointia. Ulkoinen tuotteistaminen voidaan nähdä myös markkinointiviestinnän keinona, sillä ulkoisen tuotteistamisen tavoitteena on kertoa asiakkaalle mitä yritys edustaa ja mitä hyötyä asiakas saa yritykseltä. (Lehtimäki & Niinimäki 2005, 43; Sipilä 1996, 47-48.) Ulkoinen tuotteistaminen kiteytetään usein esimerkiksi myyntimateriaaleihin tai palvelukuvauksiin (Tuominen ym. 2015, viitattu 18.3.2020).

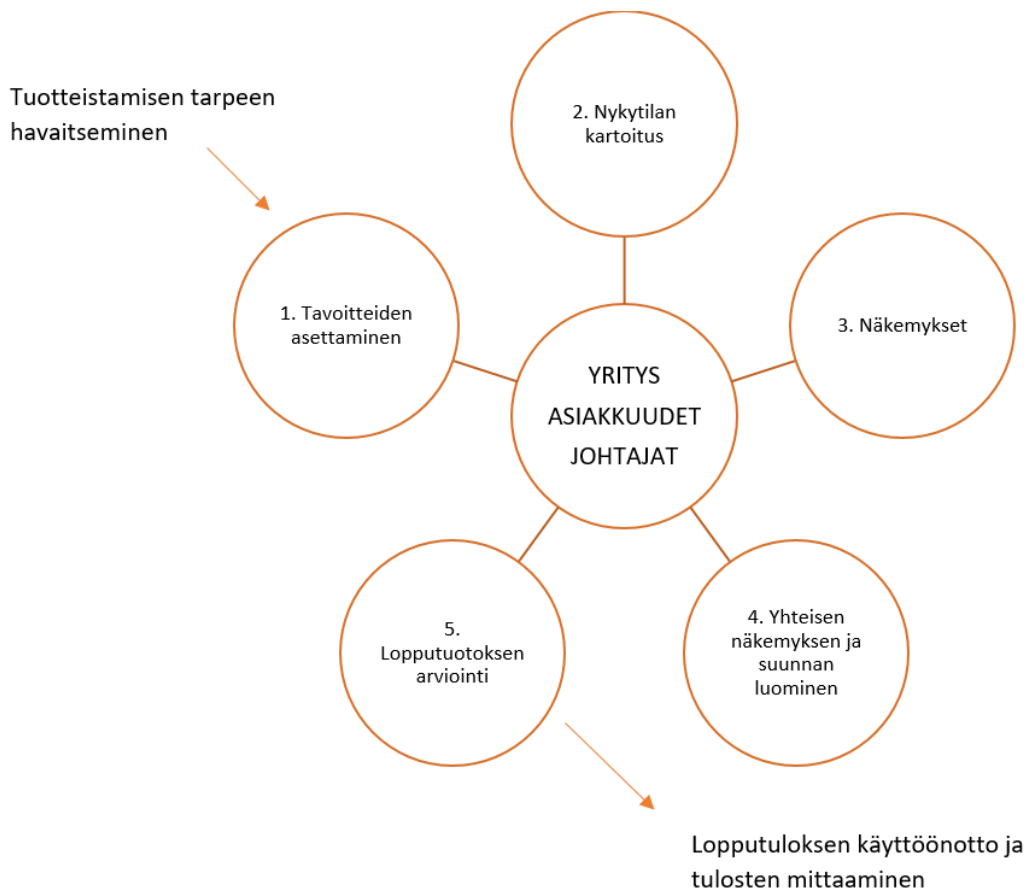
Parantaisen (2018, 45) mukaan palvelun ulkoisen tuotteistamisen konkretisoinnilla voidaan selvittää vastaukset seuraaviin asioihin;

1. Minkä asiakkaan ongelman palvelu ratkaisee?
2. Miksi palvelun avulla saavutetaan tuloksia?
3. Miksi palveluun on järkevä investoida?
4. Miten asiakas hyötyy palvelusta?
5. Miten kilpailevat yritykset toimivat?
6. Millaiset asiat konkreettisesti todistavat, että palvelu on hyödyllinen? (Parantainen, 2018, 45.)

### 5.3 Osallistava tuotteistaminen

Tuominen, Järvi ym. (2015, viitattu 18.3.2020) toteuttivat Aalto-yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston tutkimuksessaan LEAPS-projektin, jonka tulokseksi saatiin osallistavan tuotteistamisen malli. Mallissa on esitelty viisi eri päävaihetta, joita voidaan pitää asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa tärkeänä.

Osallistavan tuotteistamisen tuotteistamisprojekti perustuu yhteisen ymmärryksen luomiseen. Sen tavoitteena on rikkoa perinteisiä toiminta- ja ajatusmalleja, sekä mahdollistaa ideointia, innovointia ja toteuttaa palvelun tuotteistaminen onnistuneesti. (Tuominen ym. 2015, viitattu 18.3.2020.) Osallistava tuotteistaminen on kuvailtu vaiheittain seuraavassa kuviossa.



KUVIO 4. Osallistava tuotteistaminen (Mukaiu Tuominen ym. 2015, viitattu 18.3.2020).

1. Tavoitteiden selkeyttäminen: Ennen tuotteistamista on olennaista selvittää mitä tuotteistamisella halutaan saavuttaa. Tavoitteiden selkeyttämiseen tulisi ottaa huomioon eri osapuolien osallistaminen, sillä tuotteistaminen voi näyttäytyä hyvin erilaisena riippuen osapuolesta. Olennaista on siis määritellä yhteinen tahto ja ymmärrys tuotteistamisen tavoitteista.
2. Nykytilanteen kartoitus: Olennainen osa palvelun tuotteistamisessa on ymmärtää palvelun nykytilaa, josta ymmärrys kerätään tietoa analysoimalla. Tiedonkeruussa olennaista on keskittyä hankkimaan riittävän tarkkaa ja luotettavaa tietoa, jotta osallistavan työskentelyn seuraavat vaiheet voidaan viedä oikeaan suuntaan. Nykytilan kartoituksessa ja tiedonhankinnassa kannattaa hyödyntää jo nykyisiä olemassa

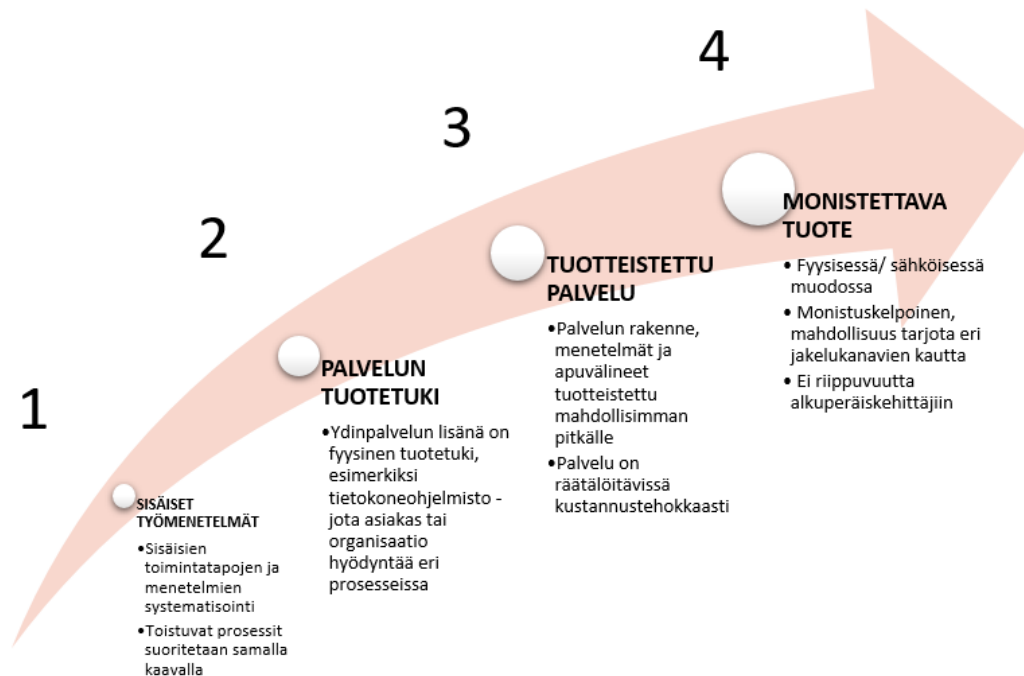
olevia asiakkaita, sidosryhmiä ja organisaation muita työntekijöitä, jolloin tiedonhankinnalla voidaan saada riittävän relevanttia ja tarkkaa tietoa.

3. Näkemykset: Olennaista saada palvelun tuotteistamisessa mukana olevat osapuolet tuomaan uusia näkökulmia, ideoita ja ajatuksia mukaan tuotteistamisprosessiin, jotta voidaan tunnistaa palvelun epäolennaiset elementit ja havainnoida uusia tehokkaita toimintatapoja.
4. Näkemysten kiteyttäminen: Riittävän tarkan palvelukuvauksen saaminen edellyttää, että kaikki osapuolet, jotka ovat tekemisissä palveluun liittyvissä prosesseissa, osallistuvat näkökulmien antamiseen. Tämän jälkeen näkökulmat voidaan kiteyttää tuotteistamisen kannalta riittävin tiedoin.
5. Lopputuloksen arvioiminen ja kehittäminen: Tuotteistamisen lopputuloksen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen arvioiminen on olennaisen tärkeää, jotta tiedetään tuotteistamisen jatkokehitystarpeet. Tällöin voidaan ymmärtää myös ihmisiä, jotka ovat aktiivisesti tekemisissä tuotteistetun palvelun kanssa. (Tuominen ym. 2015, viitattu 18.3.2020.)

Koska asiakkaiden tarpeet ja markkinoiden kilpailutilanteet voivat muuttua nopeastikin, tulee tuotteistetun palvelun kehityksessä ottaa huomioon myös jatkuva tuotteistamisen tarve. Tällöin voidaan todeta, että organisaation tulee pitää kehittämistyö aktiivisena koko ajan. (Tuominen ym. 2015, viitattu 18.3.2020.)

## 5.4 Tuotteistamisen asteet

Seuraavassa kuviossa (kuvio 5) on kuvattu Sipilän (1996, 13) havainnollistamat tuotteistamisen tasot. Ensimmäisellä tasolla kuvataan organisaation sisäisiä työmenetelmiä, jolloin tavoitteena on toimintatapojen systematisointi ja operatiivisen tehokkuuden kasvattaminen dokumentoimalla asiakkuuksissa usein toistuvat samankaltaiset prosessit. Toisella tasolla kuvataan ydinpalvelun ohella tarjottava tuotetuki, jonka tarkoituksena on tukea palveluprosessia niin asian-  
tuntijan kuin asiakkaankin näkökulmasta. (Sipilä 1996, 13.)



KUVIO 5. Tuotteistamisen asteet (Mukailtu Sipilä 1996, 13.)

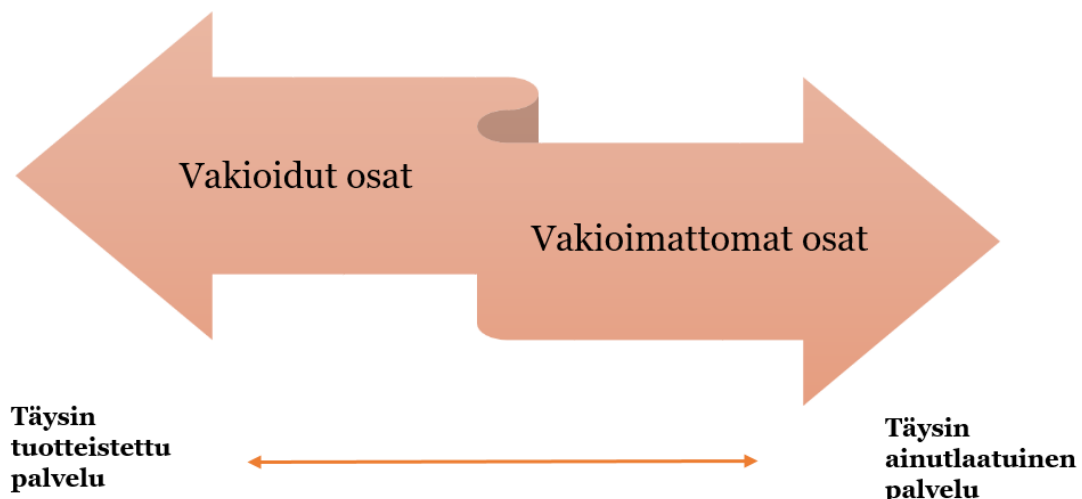
Tukevana tuotetukena voidaan nähdä esimerkiksi sähköinen tietokonejärjestelmä tai verkkopalvelu. Kolmannessa tasossa palvelu ja palveluun liittyvät menetelmät, prosessit ja tukea antavat apuvälineet on tuotteistettu ja standardoitu mahdollisimman pitkälle. Tässä vaiheessa palvelu on räätälöitävissä kustannustehokkaasti asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden mukaan. Neljännessä tasolla tuotteistaminen on viety niin pitkälle, että sitä voidaan tarjota asiakkaalle monikanavaisesti ja monistuskelpoisesti esimerkiksi organisaation tarjoaman sähköisen järjestelmän

tai verkkosivujen kautta. Tässä vaiheessa palvelun tuotteistamista pystytään toimimaan niin, ettei palvelu ole riippuvainen alkuperäisten kehittäjien toiminnasta. (Sipilä 1996, 13.)

Olennaista on kuitenkin tiedostaa, että asiantuntijapalveluissa joudutaan kohtaamaan usein sellaisia tilanteita, joissa asiakkaan tarpeet ovat niin erikoisia tai ainutlaatuisia, ettei tuotteistamisella saavutettuja tuloksia voida täysin noudattaa. Tällöin organisaation tulee pystyä muuntautumaan ja ratkaisemaan esiin tulevia uusia ongelmia, jolloin asiakkaan toistuviin ongelmiin pystytään etsimään uudenkaltaisia ratkaisuja ja ne pystytään muuttamaan tuotteistettavaan muotoon. Aktiivinen kehittäminen tuottaa siis koko ajan uusia ratkaisumalleja, jolloin tuotteistaminen tapahtuu itseksensä (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43-45.)

## 5.5 Palvelun vakioiminen

Palvelun vakioimisen tavoitteena on systematisoida palveluun liittyvien prosessien toimintaa, jotta palvelu on tehokasta ja kannattavaa. Vakioimisella voidaan nähdä palvelutarjoaman sisältöön, palvelun tarjoamiseen ja kuluttamiseen liittyvien prosessien yhdenmukaisuus, jolloin vakioidun palvelun eri toiminnot, toimintatavat ja menetelmät ovat yhdenmukaisia asiakkaasta riippumatta (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, viitattu 15.3.2020.)



KUVIO 6. Palvelun vakiointi (Mukailltu Jaakkola ym. 2009, viitattu 15.3.2020.)

On yrityksen strateginen valinta, miten se hyödyntää vakiointia omissa palveluissaan. Olennaisinta on saada vakioitua oma palvelu oikealle tasolle, jolloin se tuottaa arvoa niin yritykselle kuin asiakkaallekin. Tuotteistamisen asteen valinta riippuu hyvin paljon myös palvelun luonteesta. On hyvä ymmärtää, että täysin vakioimaton palvelu on yleensä aina hyvin ainutlaatuinen ja palvelun lopputulos vaihtelee aina asiakkaan tarpeen mukaan. Täysin vakioidussa palvelussa palvelun sisältö ja siihen liittyvät eri prosessit ovat aina samanlaisia riippumatta asiakkaasta. Kun yritys pyrkii vakioimaan palvelujaan, on tärkeää ymmärtää vakioidun palvelun vaikutukset. Jos kaikki palveluun liittyvät prosessit on vakioitu liian tarkkaan, ei pystytä ottamaan huomioon asiakkaan yksilöllisiä tarpeita. Olennaisimpana hyötynä vakioinnissa voidaan nähdä asiakkaalle tuotettava arvo, joka näkyy muun muassa palvelunopeuden parantumisessa ja kustannustehokkuudessa. (Jaakkola ym. 2009, viitattu 15.3.2020.)

Palvelujen erityisluonteen vuoksi tuotteistaminen tulisi nähdä pitkän aikavälin prosessina, jatkuvana kehitystyönä, joka tukee liiketoimintaa ja antaa kannattavuutta toiminnalle. Jotta tuotteistamishanke onnistuu, on hankkeelle määriteltävä realistiset tavoitteet, jotta se voidaan toteuttaa. (Vuori 2002, viitattu 12.3.2020.) On siis hyvä ymmärtää, että vaikka asiakkaan varsinaisesti kokema arvo ja palvelun kokonaislaatu määrittyvät konkreettisesti palvelun tai tuotteen hankinnalla, on koko palveluprosessilla erityisen suuri vaikutus siinä, miten arvo ja koettu laatu asiakkaalle syntyvät.

Organisaatiossa on tärkeää ymmärtää, että työ tulisi aina rakentaa prosessin ympärille, ei tuotteen tai palvelun pariin. Työhön tulisi myös aina nimetä tietyt henkilöt, jotka vastaavat eri prosessien toiminnoista. Palvelun laadun ja prosessien toimivuuden kannalta ajateltuna työtä ei saisi hajauttaa tai jakaa liian monelle eri henkilölle. Jos työ hajautetaan, on riski työn ja prosessien laadun katkeamiselle. Lisäksi nimetyt henkilöt pystyvät työskentelemään vastuullisemmin, luovemmin ja omistautuneemmin. Tällöin palvelu usein on myös nopeampaa, helpommin hallittavissa ja myös riskit virheille vähentyvät. (Interaction Design Foundation 2020, viitattu 18.3.2020.) Organisaation näkökulmasta ajateltuna organisaation työntekijät ovat tärkein asia palvelun tarjoamisen kannalta. On tärkeää ymmärtää, että organisaation tehtävänä on vain hyödyntää ja auttaa omilla prosesseillaan sekä liiketoiminnallisilla periaatteillaan heitä hyödyntämään oman potentiaalinsa. Olennaista on antaa työntekijän toimia itseohjautuvasti ja antaa mahdollisuus tehdä työtä siellä, missä työntekijä pystyy tekemään sitä tehokkaimmin. (Interaction Design Foundation 2020, viitattu 18.3.2020.)

## 6 PALVELUN KONKRETISOINTI JA MÄÄRITTELY

Tuotteistamisprosessin jälkeen palvelu tulisi konkretisoida asiakkaalle näkyviksi elementeiksi. Palvelu konkretisoidaan havainnoimalla palvelun tarjoamat hyödyt asiakkaalle niin, että palvelu on helposti ymmärrettävä ja se erottautuu kilpailevista yrityksistä. Tuotteistetulle palvelulle tulisi antaa nimi ja suunnitella brändi, joka luo asiakkaalle mielikuvan palvelun identiteetistä. (Jaakkola ym. 2009, viitattu 15.3.2020.)

Parantaisen (2018, 166) mukaan palvelutuotteen konkretisoiminen tulisi olla tuotteistajan tärkein tavoite. Konkretisoiminen on palvelun lopputuotoksen havainnollistamista organisaation henkilöstölle, johdolle ja muille sidosryhmille esimerkiksi palvelukäsikirjan tai palveluesitteen keinoin. Konkretisointi toimii myös myynnin tukena, kun tuotteistettua palvelua ja sen ominaisuuksia halutaan esitellä potentiaalisille asiakkaille. Olennaista asiakastarpeiden täyttymiselle on muodostaa palvelulupaus, jotta palvelu voidaan toimittaa asiakkaalle. (Parantainen 2018, 166-167.)

Tärkein osa palvelun konkretisointia on määrittellä ydinpalvelu ja tarjottavat lisäpalvelut, josta palvelu kokonaisuudessaan koostuu. Jaakkolan ym. (2009, viitattu 15.3.2020) ja Vuoren (2002, viitattu 12.3.2020) mukaan palvelutuotteen määrittely tapahtuu tuotenimen ja brändäyksen avulla. Seuraavissa kappaleissa tullaan kuvaamaan, mitä nämä osat palvelun konkretisoinnin keinona tarkoittavat.

### 6.1 Konsepti

Palvelukonseptilla käsitetään palvelun kokonaiskuva, jossa on esitetty yksityiskohtaisesti palvelun toiminta-ajatus ja idea. Jotta palvelukonsepti on toimiva, täytyy jo konseptointivaiheessa olla syvällistä ymmärrystä niin itse organisaatiosta, yrityksen toimialasta kuin palvelun käyttäjistäkin.

Laamasen & Tinnilän (2009, 93-94) mukaan konsepti on valitun asiakokonaisuuden karkea kuvaus ja sillä tarkoitetaan asiakassuhteiden hallintaa konseptina ja prosessina. Usein konsepti sisältää asiakkaiden hyötyjen, tarpeiden ja palvelujen ominaisuuksien kartoittamista sekä niiden

toteutukseen liittyviä toimintoja ja prosesseja. Tällaisia voivat olla esimerkiksi liiketoiminnallisesti tärkeät asiat, kuten hinnoitteluun ja kustannuksiin liittyvät asiat. (Laamanen & Tinnilä 2009, 93-94.)

## 6.2 Palvelun konkretisoinnin keinoja

Koska palvelu on usein täysin aineeton, on hyvä löytää oikeat keinot palvelun konkretisoinnin tueksi. Konkreettinen palvelu kiinnittää asiakkaan huomion ja tällöin palvelu on myös helpommin myytävissä. Konkretisoinnin avulla voidaan myös poistaa asiakkaan kokemia riskejä, kun hänelle on tarjottavissa konkreettisia asioita liittyen palvelun laatuun, henkilöstöön, hintoihin ja esitteisiin (Bergström & Leppänen 2015, 177.) Parantaisen (2018, 167) mukaan tuotteistetusta palvelusta tulisi laatia korkeintaan neljän sivun mittainen konkreettinen esite, johon kannattaa kirjata mm. seuraavat asiat:

1. Lukijan kiinnostuksen herättävä otsikko
2. Asiakaslupaus
3. Kuvaus tyypillisestä asiakkaan ongelmasta tai asiakkaan tilanteesta
4. Lyhyt kuvaus, mihin palvelu antaa ratkaisun
5. Palvelun tuottamat hyödyt
6. Hinta
7. Palvelun sisältö
8. Miten palvelun voi saada
9. Havainnollistavat kuvat, diagrammit tai kaaviot
10. Valokuvat
11. Myyjän yhteystiedot
12. Yrityksen logo, brändikuvaus (Parantainen 2018, 167.)

Palveluesite tulisi rakentaa mahdollisimman selkeästi. Esitteen tulee antaa kokonaisvaltainen käsitys tarjottavasta palvelusta, jolloin esimerkiksi myyntitilanteessa olevan myyjän tehtäväksi jää vastata asiakkaan tarkentaviin ja lisätietoa vaativiin kysymyksiin. Palveluesitteeseen kannattaa kirjata mukaan ainakin osa palvelun hinnastosta, jolloin asiakkaalle on helpompaa perustella hänen saamansa kustannushyödyt palvelua hankkiessaan. Palveluesitteen lisäksi

konkretisointikeinoina voidaan pitää muun muassa tarinoita, kuvia ja kaavioita, esitteitä, demoja, näytteitä ja kustannuslaskelmia. (Parantainen 2018, 166-167.)

### **6.3 Arvolupaus**

Arvolupauksella asiakkaalle konkretisoidaan palvelun tarkoitus ja siitä saatavat asiakashyödyt. Jos yritys ei lupaa mitään, on vaikeaa toimia kilpailukykyisesti. Lupauksella tulee pystyä herättämään asiakkaan huomio, jolloin asiakas voi kiinnostua palvelusta. (Parantainen 2018, 53-55.) Tärkeintä on muodostaa arvolupaus niin, että lupauksessa kiteytyy asiakkaalle tuotettavat hyödyt. Arvolupaus ei voi olla tyhjä lupaus. (Anderson, Narus & Rossum 2006, viitattu 2.3.2020.)

Tuulaniemen (2011, 17) mukaan arvolupaus on yksi liiketoiminnan keskeisimpiä asioita. Arvolupaus voidaan kuvata esimerkiksi seuraavin keinoin;

- Määrittele ja kuvaa tuote
- Määrittele kenelle palvelu on tarkoitettu
- Kerro palvelusta saatava asiakashyöty
- Kuvaa tuotteen erottautumistekijä; Miksi ainutlaatuinen? (Tuulaniemi 2011, 17.)

Lupauksen tulisi olla myös helposti mitattavissa, jolloin asiakas itse pystyy määrittelemään, pystykö yritys pitämään lupauksensa. Lupauksen tulisi sisältää myös sellaista hyötyä, josta asiakas on valmis maksamaan lisää. Esimerkiksi Finnairin ”Illaksi kotiin” on hyvä esimerkki lupauksesta, joka kiteyttää asiakkaan saaman hyödyn ja jolla pystytään vetoamaan tunteisiin. Olennaista on keksiä lupaus, joka on niin ainutlaatuinen, että se erottautuu kilpailijoista. (Parantainen 2018, 54-55.)

### **6.4 Brändi**

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen lopputuloksena voidaan nähdä asiantuntijapalvelubrändin luominen. Isohookanan (2007, 24) mukaan brändi voi pitää sisällään yhden palvelun tai kaikki yrityksen tarjoamat palvelut. Organisaation on kyettävä harkitsemaan, kannattaako sen muodostaa brändiä yhdestä palvelun osasta vai pitääkö koko asiantuntijapalvelu brändätä, sillä usein yksi asiantuntijaorganisaatio voi tarjota useita samankaltaisia palveluita. Samankaltaisien

palveluiden erottaminen toisistaan voi olla hankalaa, joten asiantuntijapalveluita brändätessä voi olla järkevämpää keskittyä koko organisaation brändäykseen; yrityskuvan ja imagon vahvistamiseen. Välttämättä ei ole myöskään tarkoituksenmukaista brändätä yksittäisiä palvelunaisia. (Lehtinen & Niinimäki 2015, 50.).

Brändi itsessään voidaan käsitteellä tuntea merkinä, symbolina tai muuna piirteenä, jolla organisaation tuote tai palvelu voidaan erottaa kilpailevien yritysten tuotteista tai palveluista (Lehtinen & Niinimäki 2005, 50). Brändi on kuitenkin paljon muutakin kuin merkki tai symboli. Brändi edustaa kaikkia organisaation arvoja, joiden tavoitteena on korostaa asiakkaalle johdonmukaisuutta ja tasaista palvelun laatua, sekä auttaa asiakasta saamaan käsitys yrityksestä ja kaikista sen tarjoamista palveluista. (Slade-Brooking 2016, 12.)

Isohookanan (2007, 24) mukaan tätä voidaan kutsua myös organisaation brändi-identiteetiksi. Brändi-identiteetin tarkoituksena on tuottaa haluttuja mielikuvia koko organisaation tarjoamasta kokonaisuudesta ja olemassaolon tarkoituksesta. Kaiken organisaation toiminnan lähtökohtana toimii organisaation arvot, visio ja missio. Nämä antavat syyn olemassaololle ja ohjaavat organisaatiota oikeaan suuntaan. (Kupli 2020, viitattu 4.4.2020.)

Koska brändi muodostuu systemaattisen ja pitkäjänteisen työn tuloksena kaikista yrityksen yksittäisistä palveluista, niiden synnyttämisestä mielikuvista, odotuksista, muistoista ja kaikista asiakkaan ja organisaation välillä olevista suhteista, voidaan todeta, että koko organisaatiotason brändäys vahvistaa asiakkaan kokemusta ja luottamusta myös yksittäistä palvelua kohtaan. Koko organisaatiotason brändäystä voidaan pitää merkittävänä tekijänä asiantuntijaorganisaation vahvan brändin luomisessa. (General Assbembly 2020, viitattu 4.4.2020; Kaptan & Pandey 2010, 57-61.)

Brändin tunnettavuutta kehitetään brändiviesteillä. Työntekijät, organisaation järjestelmät, sekä tuotteiden ja palveluiden osat, markkinointiviestintä ja sanallinen viestintä ovat kaikki asiakkaan vastaanottamia brändiviestejä palveluprosessissa. Asiakkaan kokemien brändiviestien kautta asiakkaan ja brändin välille syntyy brändikontakteja, jolloin brändi kehittyy ja luo merkityksen koko palvelun olemassaololle. Asiakkaan tulee kokea brändi omakseen, jolloin suhde organisaatioon ja saataviin tuotteisiin tai palveluihin kehittyy. Tämän vuoksi pelkästään markkinointitoimenpiteet eivät ole riittäviä, kun yritys pyrkii luomaan merkityksellisiä brändisuhteita. Markkinointitoimenpiteinä voidaan nähdä esimerkiksi organisaation tuottamat mainokset, palvelun

hinta tai palvelun uudistaminen. Markkinointitoimenpiteet tulisivat olla brändiä tukevia ja asiakkaan kiinnostusta lisääviä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 51-52.)

Niin kuin mikä tahansa asiantuntijapalveluun liittyvä kehitys, perustuu myös brändin kehittämisen vahvasti asiakasymmärrykseen. Organisaation tärkeimpinä tehtävinä on luoda asiakkaalle konkreettiset keinot, joilla se pystyy rakentamaan ehjän palvelubrändin ja viestimään asiakkaalle onnistuneesti. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 50-52.)

Brändiprosessin ominaispiirteinä voidaan nähdä asiantuntijapalvelun tunnettavuuden luominen ja brändiuskollisuuden aikaansaaminen, jolloin olennaisinta on saada liitettyä aiemmissa kappaleissa käsitellyt palvelun ominaisuudet mukaan asiantuntijapalveluun. Tämän jälkeen voidaan tavoitella asiakkaan ostamisvaiheeseen pääsyä.

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ja saada käsitys toimeksiantajan tarjoaman palvelun nykytilanteesta ja kartoittaa asiakkaiden kokemukset sekä tarpeet heille tällä hetkellä tarjottavasta palvelusta, jotta palvelua voidaan kehittää asiakkaiden tarpeisiin vastaavaksi asiantuntijapalvelun tuotteistamisen keinoin.

### 7.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista, eli tilastollista tutkimusta. Tilastollinen tutkimus on määrällinen tutkimus, jonka avulla pyritään selvittämään vastauksia lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviin kysymyksiin. Kvantitatiivinen tutkimus soveltuu eri asioiden välisiin riippuvuuksiin tai tutkittavaan ilmiöön liittyvien muutosten selvittämiseen. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla tutkittavasta aiheesta pyritään kartoittamaan nykyinen tilanne, jonka jälkeen saadut tutkimusaineistot voidaan muuttaa havainnollistavampaan muotoon taulukoin tai kuvioin. (Heikkilä 2014, 15.)

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin asiakaskyselyä. Tutkimuksen perusjoukkona käytettiin tutkittavaa kohdejoukkoa, eli toimeksiantajan palvelun asiakasyhtiöiden hallitusten jäseniä, sillä tutkimuksen onnistumisen kannalta nykyisten asiakassuhteiden tilanteen selvittäminen ja asiakkaiden ymmärtäminen on olennaista. Kyselylomake laadittiin opinnäytetyöprosessin tietoperustan kirjoittamisen aikana, jotta saadut tutkimustulokset vastaisivat tutkimuksen tarkoitusta.

### 7.2 Kyselylomake

Kyselylomake on tyypillinen kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusaineiston aineistonkeruumenetelmä. Menetelmää voidaan pitää nopeana tapana kerätä tietoa tutkimukseen valitulta perusjoukolta. Kyselylomake toteutettiin Webropol Internet-kyselynä (liite 3), sillä kyselystä saatuja tuloksia pidettiin tässä tutkimuksessa tehokkaimpana aineistonkeruumenetelmänä tuloksien saatavuuden kannalta. Tutkimuksessa käytettyyn perusjoukkoon kuului yhteensä 62 asiakas-

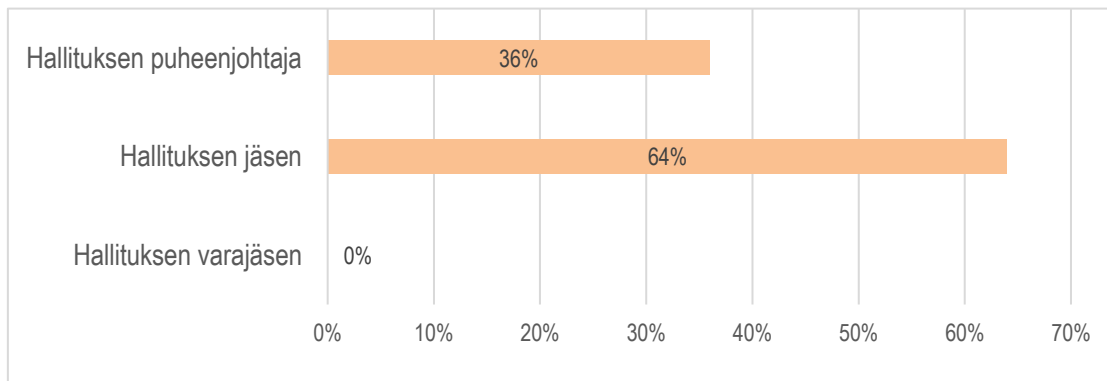
yhtiöiden edustajaa. Perusjoukolla lähetettiin kyselyyn linkki ja saatekirje 9.4.2020 sähköpostitse. (liite 2) Kyselyn vastaanottajille lähetettiin muistutusviesti 17.4.2020. Kysely pidettiin avoinna 23.4.2020 saakka. Internet-kyselyn avulla saadut vastaukset tallentuivat Webropol -tietokantaan ja ne pystyttiin purkamaan aineiston käsittelyä varten tilasto-ohjelmaan heti kyselyn ajankohdan päätyttyä.

Kyselylomakkeessa käytettiin pääosin strukturoituja, eli suljettuja kysymyksiä, joista vastaaja pystyi valitsemaan sopivan vastausvaihtoehdon. Kyselylomakkeen loppuun sijoitettiin myös kolme avointa kysymystä, jossa vastaajalla oli mahdollisuus antaa palautetta ja kehitysideoita. Kysymyksiä lomakkeessa oli yhteensä 19. Kyselylomake pyrittiin rakentamaan vastaamaan houkuttelevaksi ja selkeäksi. Kysymykset numeroitiin juoksevasti ja ne aseteltiin lomakkeeseen loogiseen järjestykseen.

### **7.3 Saadut tutkimustulokset**

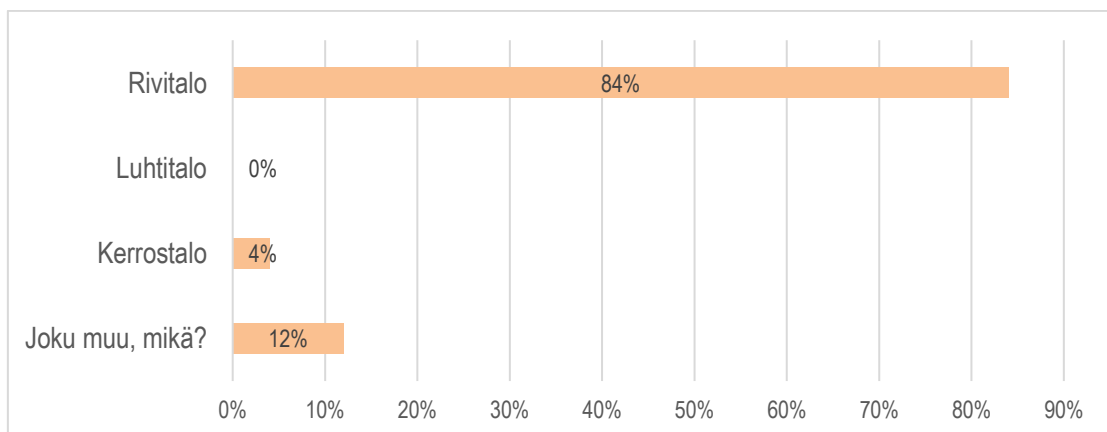
Saadut tutkimustulokset esitetään pääpiirteittäin taulukoiden avulla käyttäen perusfrekvenssejä, kuten prosenttiosuuksia ja n=lukua. Tutkimustulokset esitetään loogisesti samassa järjestyksessä, miten kyselyn kysymyksetkin oli aseteltu. Kyselyyn vastasi 25 henkilöä ja vastausprosentiksi saatiin 40,32 %.

Kyselyn kolmessa ensimmäisessä kysymyksessä pyrittiin kartoittamaan vastaajien ja heidän edustamiensa taloyhtiöidensä taustatietoja, jotta voitiin ymmärtää millaiselle kohderyhmälle palvelua tarjotaan. Tutkimuksessa oli tarkoituksenmukaista selvittää, missä asemassa vastaaja toimii taloyhtiössä (kuvio 7) ja minkä tyyppinen ja kokoinen taloyhtiö vastaajalla on. Kyselyyn vastanneista 36 % toimii taloyhtiön hallituksen puheenjohtajan tehtävässä ja 64 % taloyhtiön hallituksen jäsenenä. Kukaan vastaajista ei toiminut hallituksen varajäsenen tehtävässä. Vastauksen jakaantuminen oli odotettavissa, koska suurin osa kyselylomakkeen vastaanottajista toimi hallituksen jäsenen tehtävässä.



KUVIO 7. Vastaajan rooli taloyhtiössä. (n=25)

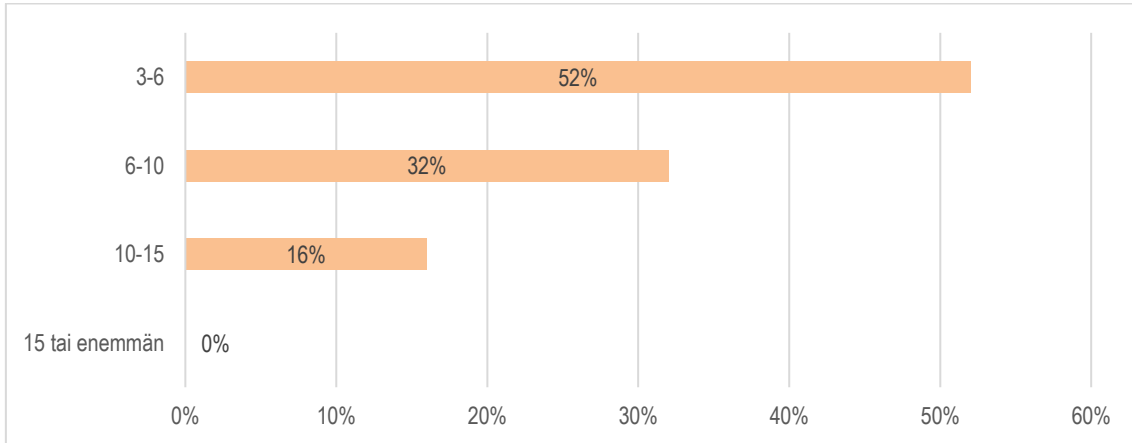
Talotyypit vastaajittain on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 8). Kyselyyn vastanneista suurin osa, 84 % ilmoitti oman talotyyppinsä olevan rivitalo. 12 % vastaajista valitsi vastausvaihtoehdoksi jonkun muun. Lisäksi yksi vastaaja ilmoitti taloyhtiönsä olevan paritalo ja yksi vastaaja kertoi talotyypin olevan erillistalo. Vain yksi vastaajista ilmoitti talotyyppinsä olevan kerrostalo. Vastausten perusteella voidaan analysoida, että kyselyyn jätti vastaamatta monen eri taloyhtiön hallituksen jäsen, koska vastausprosentti painottui rivitaloon. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kuitenkin nähdä selkeästi isoin asiakaskohderyhmä.



KUVIO 8. Taloyhtiöiden talotyypit vastaajien mukaan. (n=25)

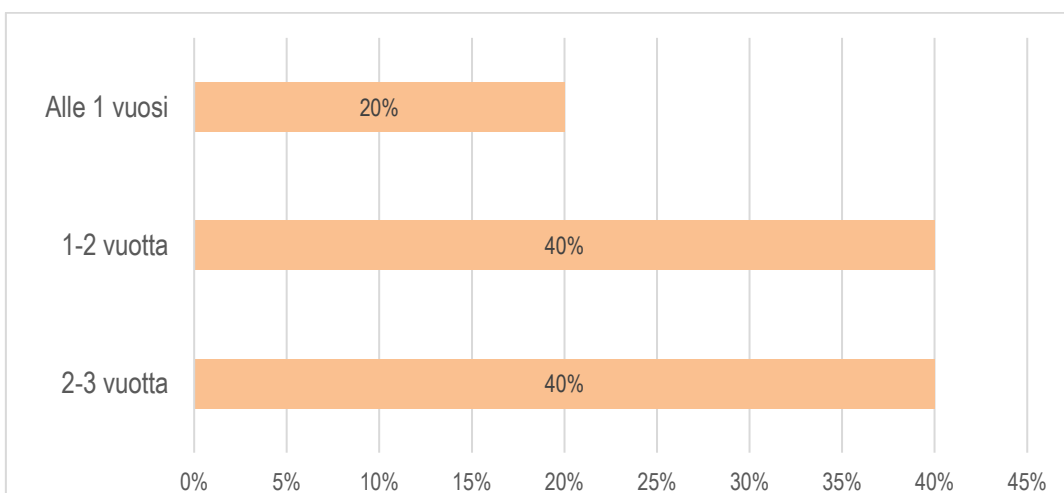
Koska toimeksiantajan tarjoama palvelu on suunnattu erityisesti pienille taloyhtiöille, kyselyssä haluttiin talotyypin lisäksi selvittää, minkä kokoisia taloyhtiöitä palvelun asiakasyhtiöt keskimäärin ovat (kuvio 9). Joka toinen tutkimukseen vastanneista, 52 % ilmoitti taloyhtiöidensä olevan pieniä 3-6 huoneiston kokoisia taloyhtiöitä ja joka kolmas vastaaja ilmoitti taloyhtiössängä ole-

van 6-10 huoneistoa. Näiden keskeisimpien tulosten avulla saadaan selkeä käsitys, mikä kokoinen taloyhtiö on yleensä toimeksiantajan tarjoaman palvelun asiakas. Yksikään vastaajista ei ilmoittanut taloyhtiön olevan yli 15 huoneiston kokoinen.



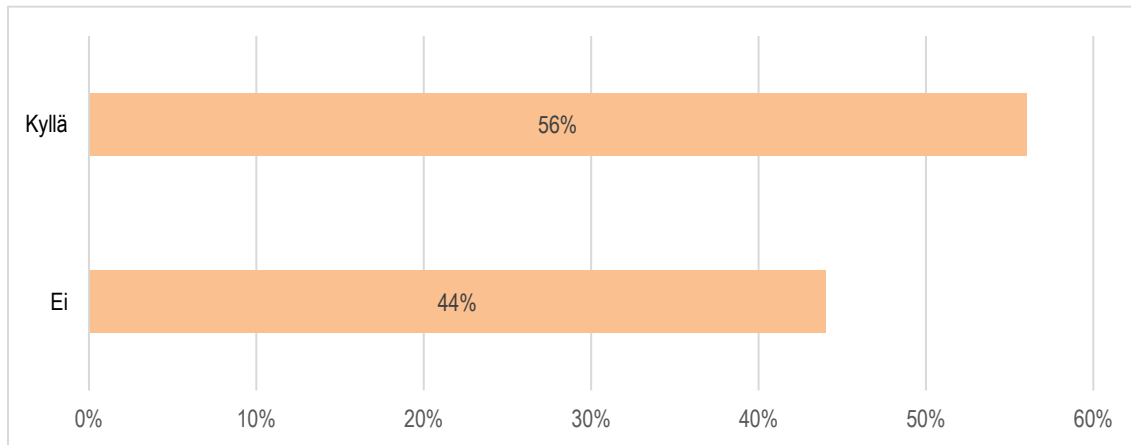
KUVIO 9. Taloyhtiön huoneistomäärät (n=25)

Jotta tutkimuksen tuloksia osataan analysoida riittävän oikeellisin tiedoin, on asiakassuhteiden hallinnan sekä asiakkaan arvon kehittämisen kannalta olennaista ymmärtää, kuinka kauan jo olemassa olevat asiakassuhteet ovat kestäneet. Alla esitettyssä kuviossa voidaan tarkastella asiakassuhteen kestoa vastaajittain (kuvio 10). Tutkimukseen vastanneet jakoutuivat asiakassuhteiden kestoaltaan 40 %, eli selkeästi 1-2 vuotta asiakkaana olleisiin, sekä 40 % 2-3 vuotta asiakkaina olleisiin.



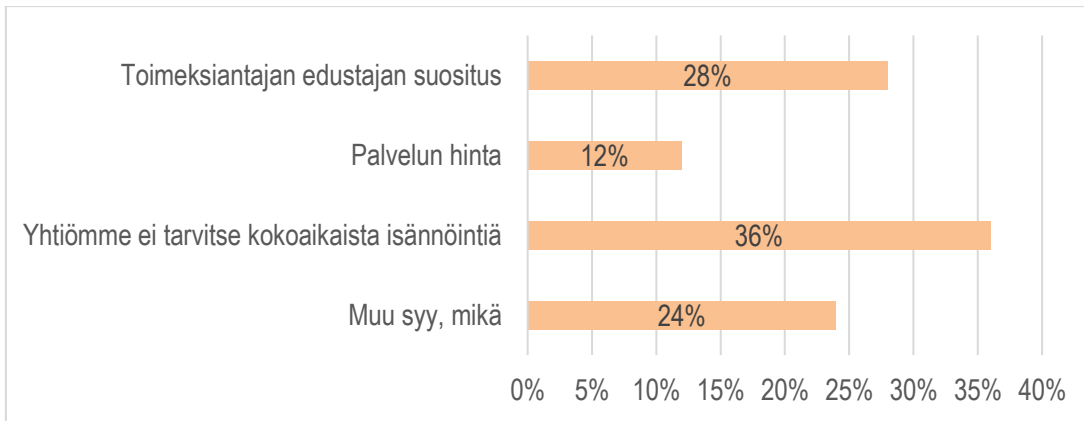
KUVIO 10. Asiakas-suhteen kesto. (n=25)

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, onko palvelun asiakkaana oleva taloyhtiö ollut aiemmin täyden isännöintipalvelun asiakas. Reilusti yli puolet vastaajista, 56 % ilmoitti olleensa aiemmin täyden isännöintipalvelun asiakas. 44 %:lla vastaajista ei ole ollut aiemmin täyttä isännöintipalvelua omassa taloyhtiössään.



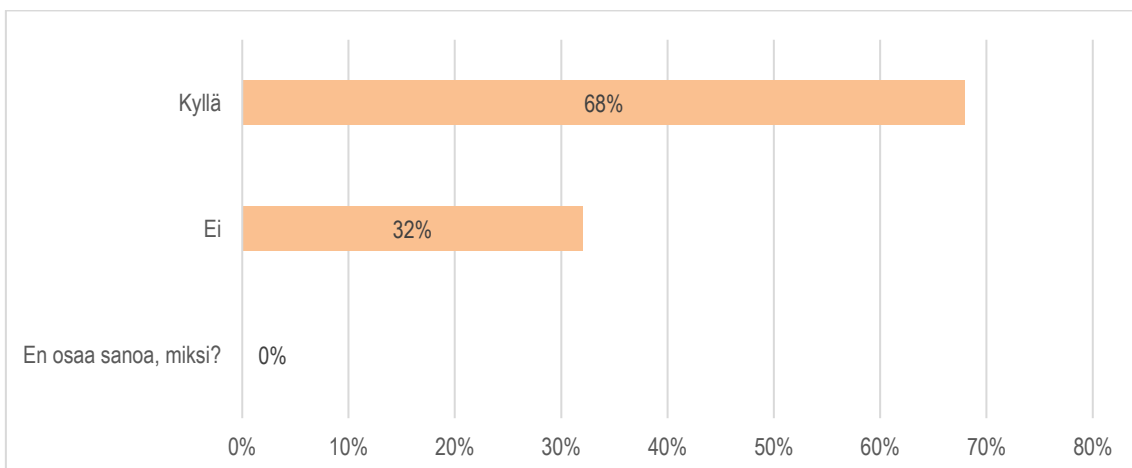
*KUVIO 11. Onko taloyhtiösi ollut aiemmin täyden isännöintipalvelun asiakas? (n=25)*

Palvelun kehittämisen kannalta oli olennaista selvittää, mikä tekijä oli vaikuttanut taloyhtiön päätökseen valita palveluntarjoajaksi juuri toimeksiantajan tarjoama palvelu. Kysymykseen (kuvio 12) vastanneista 28 %, eli keskimäärin joka kolmas ilmoitti, että heidän päätökseensä on vaikuttanut toimeksiantajan edustaja ja hänen suosituksensa palvelusta. 36 %:lle vastaajalle päätökseen oli vaikuttanut se syy, ettei taloyhtiö tarvitse kokoaikaista isännöintiä. Tämä on muun muassa yksi syistä, jonka vuoksi palvelu on olemassa. Joka neljännekselle vastaajista päätökseen olivat vaikuttaneet muut syyt, kuten palvelun laajuus ja hinta, tuttavien suositus, sekä tilanne, jossa isännöitsijätoimiston omistus oli muuttunut. Lisäksi muiksi syiksi mainittiin eri toimijoiden kilpailutus ja ennen päätöstä tapaamisen aikana syntynyt luotettava kuva palvelusta.



KUVIO 12. Valitkaa tekijä, joka vaikutti päätökseenne valita palveluntarjoajaksi toimeksiantajan tarjoama palvelu. (n=25)

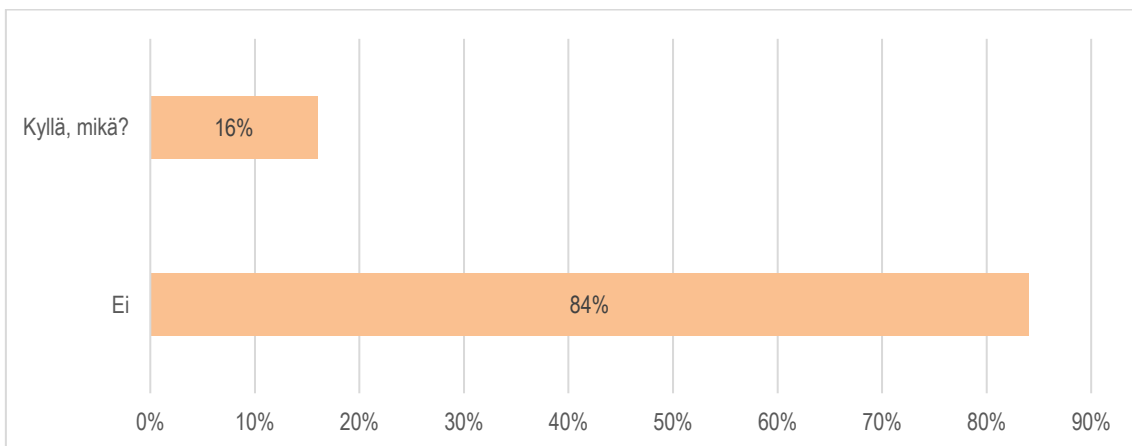
Sopimuksen ehdot ja sopimuksen sisältö sitovat aina molempia osapuolia, niin asiakasta kuin palveluntarjoajaakin. Kun sopimus on laadittu selkeästi ja asiakas on riittävän tietoinen sen sisällöstä, voi palveluntarjoaja toimia läpinäkyvästi ja olla luottamuksen arvoinen. Oli olennaista selvittää, miten asiakkaat kokevat sopimuksen ja sen sisällön (kuviokuva 13). Vastaajista 68 % vastasi olevansa riittävän tietoisia, mutta vastaavasti jopa joka kolmas vastaajista kokee olevansa epätietoinen sopimuksen sisällöstä.



KUVIO 13. Oletteko mielestänne riittävän tietoisia palvelunne sopimuksenne sisällöstä? (n=25)

Keskeisimpänä asiana tutkimuksessa oli selvittää, miten asiakkaat kokevat nykyisen palvelun ja siihen kuuluvat palvelun osat. Tutkimuksen avulla selvisi, että 100 % asiakasyhtiöiden edustajista kokee, ettei palvelu sisällä tällä hetkellä heidän mielestään turhia palvelunosia.

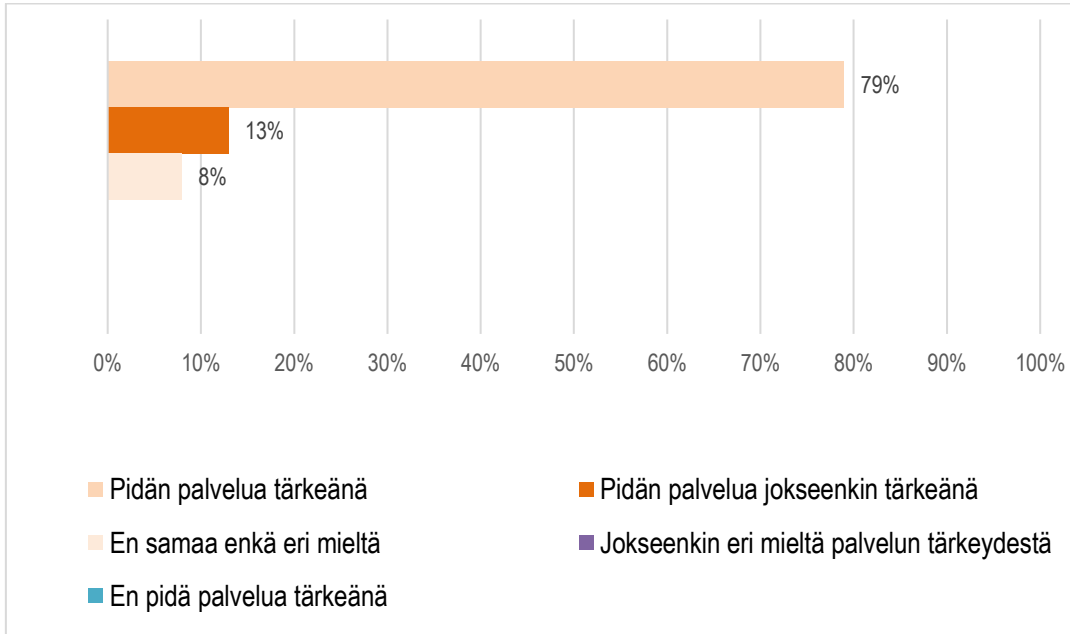
Koska toisena tutkimuksen keskeisistä tarkoituksista oli saada käsitys siitä, millaisia kehittämistarpeita palvelulla on, kysyttiin seuraavassa kysymyksessä vastaajalta vastaavasti päinvastainen kysymys, puuttuuko palvelusta asiakkaan mielestä jokin olennainen palvelun osa (kuvio 14). Kysymykseen vastanneista jopa 84 % oli sitä mieltä, ettei palvelusta puutu palvelun osia, jotka he kokisivat tarpeellisiksi. Palvelusta puuttuvia osia oli 16 % vastaajien mielestä. Vastaajien mielestä palvelun sisältö ei ole riittävän tarkka ja palvelussa asiakkaan tulisi saada parempaa tiedottamista esimerkiksi uusista lakimuutoksista ja muista ajankohtaisista taloyhtiön hallintoa koskevista asioista. Lisäksi vastauksissa tuli esille epävarmuus siitä, voisiko taloyhtiön sopimuksen muuttaa kokoaikaiseen isännöintiin, mikäli asiakas kokisi tarvitsevansa sitä. Lisäksi vastaaja toivoi palvelulta sellaista palvelun osaa, joka tarjoaisi selkeää tukea niissä asioissa, joissa hallitus kokee epävarmuutta, jotta hallitus osaa ottaa huomioon oikeat asiat taloyhtiön asioiden hoidossa.



KUVIO 14. Koetteko, että palvelusta puuttuu jokin oleellinen palvelun osa, jonka kokisitte tarpeelliseksi? (n=25)

Liiketoiminnan kannattavuuden ja palvelukokonaisuuden kehittämisen kannalta oli olennaisen tärkeää myös ymmärtää miten tarpeelliseksi asiakkaat kokevat sen, että heidän tukenaan on asiantunteva henkilö, jolta he saavat tarvittaessa isännöinnin hallintopalveluja. Vastaajista (ku-

vio 15) 79 %, eli suurin osa pitää asiantuntevan henkilön mahdollisuutta tärkeänä. 13 % vastaajista pitää palvelua jokseenkin tärkeänä ja 8 % ei ollut samaa eikä eri mieltä asiantuntevan henkilön tärkeydestä.

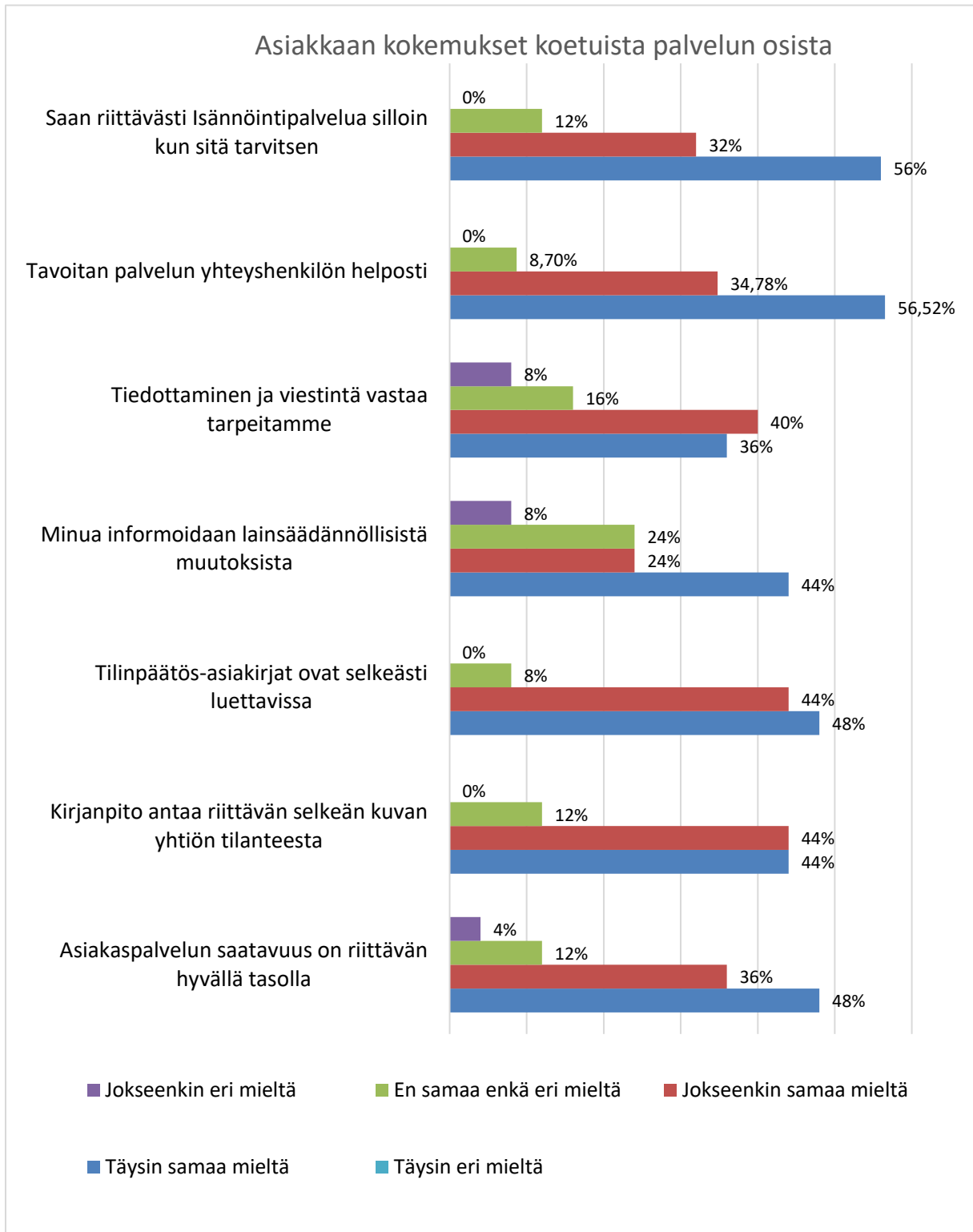


KUVIO 15. Kuinka tärkeänä pidätte sitä mahdollisuutta, että käytettävissänne on asiantunteva henkilö, jolta saatte tarvittaessa isännöinnin hallintopalveluja? 5=Pidän palvelua tärkeänä, 1=En pidä palvelua tärkeänä. (n=24)

Kyselyn yhdennellätoista kysymyksellä (kuvio 16) haluttiin ymmärtää asiakkaan kokemuksia heille tarjottavasta palvelusta. Kysymys oli aseteltu matriisikysymykseksi Likert-astekoille. Kysymyksessä vastaajalle esitettiin seitsemän eri väittämää, joista vastausvaihtoehdoksi pystyi valitsemaan yhden vaihtoehdon joko täysin samaa mieltä tai täysin eri mieltä vaihtoehtojen väliltä.

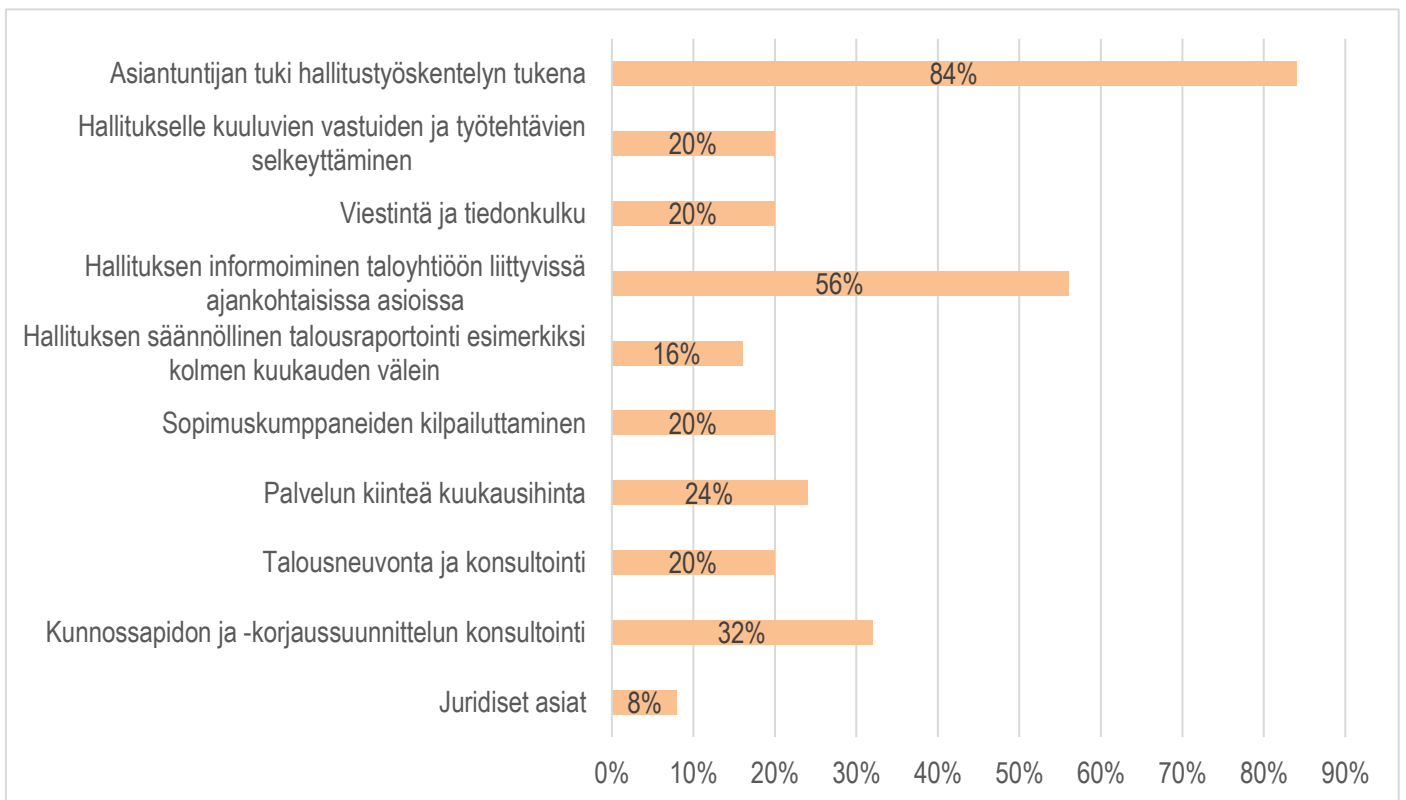
Jotta asiakkaiden odotuksiin pystytään vastaamaan, tutkimuksessa haluttiin kartoittaa asiakkaiden kokemuksia heille tarjottavasta palvelusta. Voidaan todeta, että keskimäärin vastaajat kokevat palvelun osa-alueiden olevan kunnossa. Reilu puolet vastaajista koki, että asiakaspalvelun saatavuus ja palvelun edustajan tavoitettavuus on hyvällä tasolla. Toisaalta vastauksista voidaan nähdä, että tiedottamisessa ja viestinnässä olisi parannettavaa. Lisäksi noin puolet vastaajista kokee epävarmuutta lainsäädännöllisten muutosten informoimisesta, sillä vastaukset jakaantuivat jokseenkin samaa mieltä ja en samaa eikä eri mieltä välille. Lisäksi keskeisim-

pänä tuloksena oli olennaista nähdä, että tilinpäätösasiakirjat ja kirjanpito ovat vastaajien mielestä riittävän selkeitä, ja antavat riittävän selkeän kuvan yhtiön tilanteesta. Saadut vastaukset on esitetty kuviossa 16.



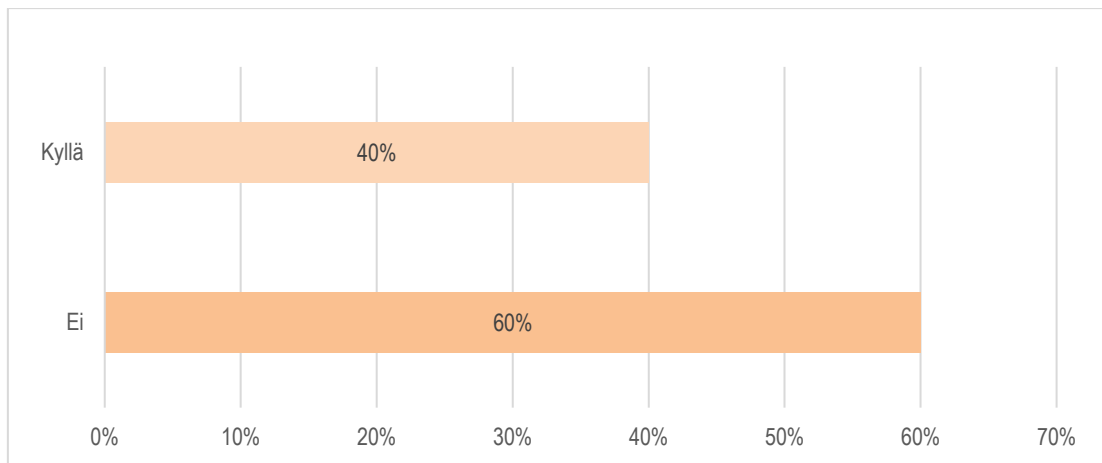
KUVIO 16. Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten kokemustasi palvelun osa-alueista. (n=25)

Kyselyn kahdennentoista (kuvio 17) kysymyksen tarkoituksena oli auttaa ymmärtämään, mitä asiakkaat haluavat palvelulta ja millaisia palvelunomia he pitävät palvelussa olennaisimpana. Kysymykseen annettiin 10 eri vastausvaihtoehtoa, joista vastaajan tuli valita kolme omasta mielestään olennaisimpaa asiaa. Saatujen vastausten perusteella voidaan selkeästi nähdä, että vastaajat kokevat asiantuntijan tuen hallitustyöskentelyn tukena olennaisimpana asiana palvelussa, sillä tämän vaihtoehdon valitsi jopa 84 % vastaajista. Toiseksi tärkeimpänä asiana pidetään hallituksen informoimista taloyhtiön liittyvissä ajankohtaisissa asioissa sekä kunnossapidon ja korjaussuunnittelun konsultointia. Tähän kysymykseen saatuja vastauksia voidaan pitää todella tärkeänä palvelun kehittämisen kannalta. Vastausten perustella voidaan myös nähdä, että asiakkaat tarvitsevat asiantuntijaa ja asiantuntijapalveluita tuekseen. Vähiten olennaisimpana vastaajien mielestä pidettiin juridisia asioita.



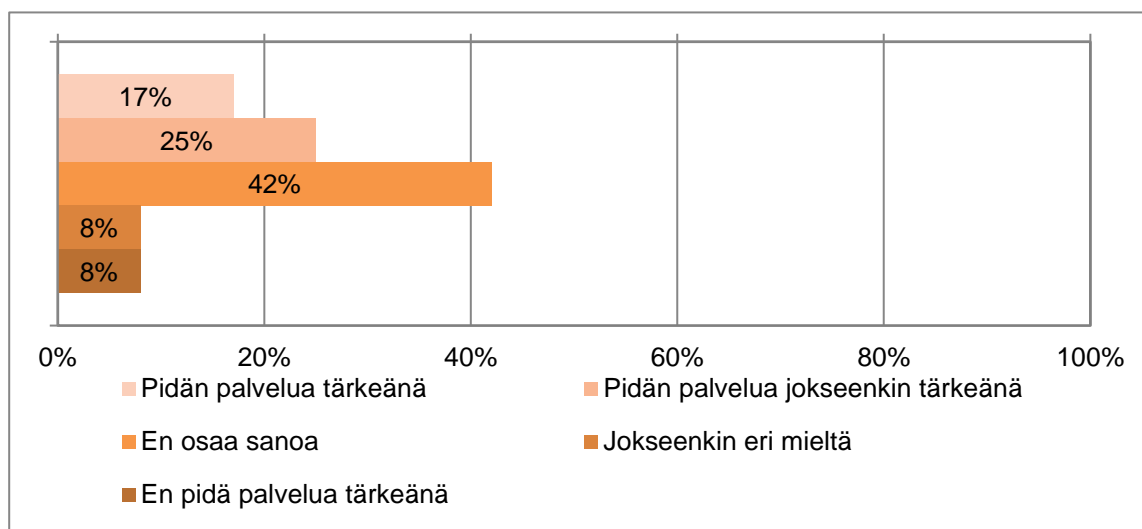
KUVIO 17. Mitä seuraavista vaihtoehdoista pidät olennaisimpana liittyen taloyhtiönne talouspalveluun? Valitse kolme vaihtoehtoa. (n=25)

Koska toimeksiantajalla on käytettävissä verkkopalvelu, joka mahdollistaa asiakkaan kohtaamisen eri kanavien kautta, haluttiin ymmärtää palvelun asiakkaita ja heidän tarpeitaan verkkopalveluun liittyen. Kysymykseen (kuvio 18) vastanneista jopa 60 % ilmoitti, etteivät he ole kirjautuneet toimeksiantajan tarjoamaan verkkopalveluun.



KUVIO 18. Oletteko kirjautuneet toimeksiantajan tarjoamaan verkkopalveluun? (n=25)

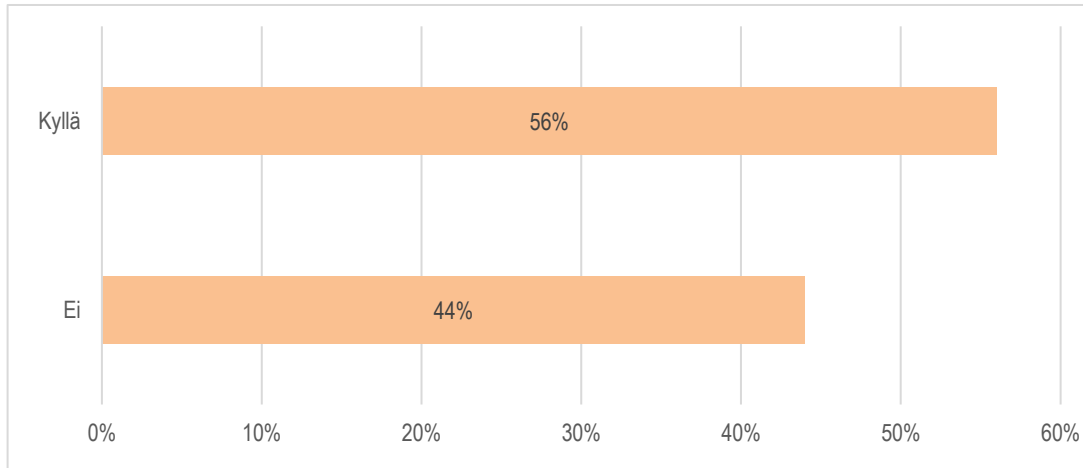
Jatkokysymyksen avulla haluttiin selvittää, pitävätkö vastaajat verkkopalvelua tärkeänä taloyhtiöllään (kuvio 19). Vastaajista jopa 42 % ei osannut sanoa pitääkö verkkopalvelua tärkeänä. Alla olevasta kuviosta voidaan kuitenkin nähdä, että iso osa muista vastaajista pitää palvelua jokseenkin tärkeänä tai tärkeänä.



KUVIO 19. Kuinka tärkeänä pidätte sitä, että taloyhtiöllänne on käytössä tarjoamamme verkkopalvelu? 5=pidän palvelua tärkeänä 1=en pidä palvelua tärkeänä (n=24)

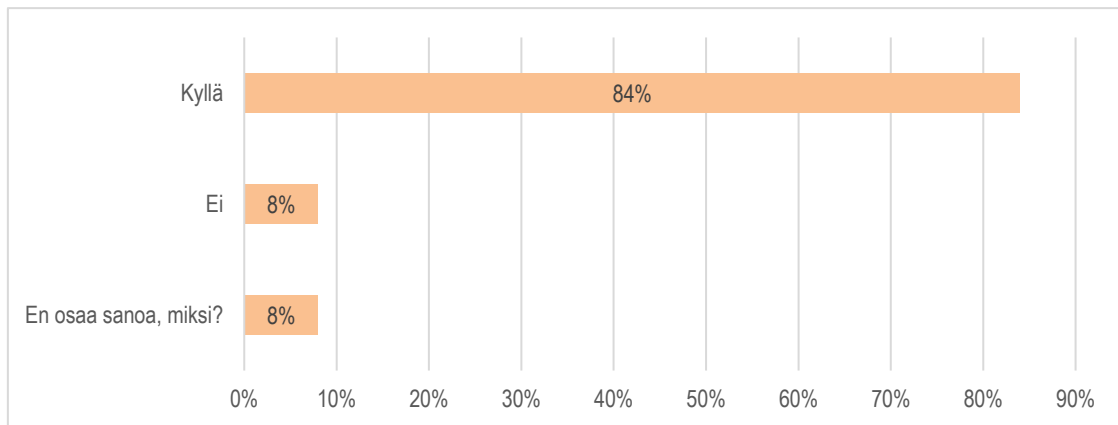
Koska verkkopalvelu mahdollistaa liiketoiminnan tehostamisen ja parhaimmillaan tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, haluttiin ymmärtää tarvitsevatko asiakkaat lisätietoa verkkopalvelusta ja sen mahdollisuuksista kirjanpitoon ja isännöinnin hallintopalveluihin (kuvio 20). Tutkimuksen tulok-

sena reilusti yli puolet, 56 % vastaajista oli sitä mieltä, että he tarvitsevat lisätietoa verkkopalvelusta ja sen tuomista mahdollisuuksista. Loput 44 % vastaajista eivät kokeneet tarvitsevansa lisätietoja verkkopalvelusta ja sen tuomista mahdollisuuksista.



*KUVIO 20. Koetteko tarvitsevanne lisätietoa toimeksiantajan tarjoamasta palvelusta ja sen tuomista mahdollisuuksista? (n=24)*

Kokonaisvaltaisen asiakasymmärryksen avulla palvelusta voidaan muotoilla paremmin asiakkaiden tarpeisiin vastaava, jolloin voidaan luoda parempia asiakaskokemuksia ja tyytyväisempiä asiakkaita (Innanen 2016, viitattu 5.2.2020). Tämän vuoksi asiakkailta haluttiin kysyä suoraan, suosittelisivatko he tällä hetkellä toimeksiantajan tarjoamaa palvelua muille taloyhtiöille. Vastausten perusteella (kuvio 21) voidaan nähdä, että vastaajista 84 % on suurimmaksi osaksi tyytyväisiä palveluun ja he todennäköisesti suosittelisivat palvelua muille taloyhtiöille. Vain kaksi tämänhetkisistä asiakasyhtiöiden edustajista ei suosittelisi palvelua muille taloyhtiöille. Kaksi vastaajaa ei osannut vastata kysymykseen, mutta perusteli kuitenkin vastauksensa. Toisen vastaajan mielestä mahdollinen suosittelu riippuisi ihan taloyhtiön omista tarpeista ja toinen vastaaja kertoi, ettei hän pysty vastaamaan kysymykseen, koska hänellä ei vielä ole tarpeeksi kokemusta palvelusta.



KUVIO 21. Suosittelisitko toimeksiantajan tarjoamaa palvelua tällä hetkellä muille taloyhtiöille? (n=25)

Kyselylomakkeen loppuun asetettiin kolme kysymystä, joihin vastaaja pystyi vastaamaan avoimesti. Suurin osa vastaajista jätti vastaamatta avoimiin kysymyksiin, joten vastausprosentit vapaissa vastauksissa eivät olleet kovin korkeat. Vähäisestä vastausprosentista huolimatta avoimista kysymyksistä saadut vastaukset ovat olennaisen tärkeitä. Avoimet kysymykset ja niiden vastaukset on esitetty alla.

#### **Missä asioissa koette, että toimeksiantajan tarjoamassa palvelussa olisi parannettavaa?**

Avoimissa vastauksissa yksi vastaaja ei osannut nimetä, onko palvelulla parannettavaa. Lisäksi yhdellä vastaajalla ei ollut vielä huomautettavaa palvelusta lyhyen kokemuksen perusteella. Myös toinen vastaaja ilmoitti, että on ollut asiakas vasta vähän aikaa, joten ei pysty kommentoimaan asiaa. Yksi vastaajista myös ilmoitti, että ei ollut aiemmin tiennyt toimeksiantajan tarjoamasta palvelusta, sillä siitä ei löydy informaatiota mistään.

#### **Mistä asioista koette tarvitsevanne lisätietoa?**

Tähän kysymykseen vastanneista yksi ilmoitti, että esimerkiksi laskentatoimen ja kirjanpidon ymmärtämisessä on omia puutteita ja kaikki siihen liittyvä terminologia on vaikea saada haltuun, joten tarvitsisi tämänkaltaisissa asioissa tukea. Lisäksi vastauksissa korostui taloyhtiön hallituksen epävarmuus taloyhtiön teknisiin asioihin liittyen.

#### **Vapaa sana, kehitysideat ja palaute.**

Kolmas avoin tekstikenttä antoi vastaajalle mahdollisuuden antaa palautetta, kehitysideoita ja kirjoittaa vapaasti. Tähän antoi vastauksensa yhteensä 7 vastaajaa. Pääosin saatu palaute oli

positiivista. Vastaajat ilmoittivat olevansa tyytyväisiä palveluun ja kokivat palvelun olevan pienelle taloyhtiölle hyvä ratkaisu. Palautetta antanut vastaaja pitää yhteistyössä olevaa luottamusta erittäin tärkeänä. Kyseisen vastaajan kokemus saadusta erinomaisesta sekä luottamusta herättävästä palvelusta sai kiitosta. Lisäksi vapaissa vastauksissa todettiin, että palvelu on parantunut viimeisen puolen vuoden aikana huomattavasti ja että taloyhtiössä on saatu monta asiaa kuntoon, jonka vuoksi hallitus on tyytyväinen yhteistyöhön. Lisäksi kiitosta sai asiantuntijapalvelu, jossa taloyhtiö saa tukea taloyhtiön kokouksissa. Kyseinen vastaaja pitää myös toimeksiantajan toimistolla pidettävät kokoukset tärkeänä. Lisäksi vastauksissa korostui vastaajan epävarmuus omasta osaamisesta, jonka vuoksi toivoi toimeksiantajayrityksen tarjoavan etäkurssin tilinpäätöksen lukemiseen.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan tarjoaman palvelun nykytilanne sekä asiakkaiden kokemukset ja tarpeet heille tarjottavasta palvelusta, jotta palvelua voidaan lähteä kehittämään paremmin asiakkaiden tarpeisiin vastaavaksi. Lisäksi yhtenä tutkimuksen tavoitteena oli saada selkeä käsitys siitä, miten ja millä keinoin kehitystyö kannattaa toteuttaa sekä mitä kehitystyön avulla voidaan saavuttaa. Opinnäytetyössä pyrittiin antamaan toimeksiantajalle riittävän monipuolinen kuva asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta ja palvelun konkretisoinnin keinoista, joita kannattaa hyödyntää kehittämistyössä.

Palveluiden ominaispiirteisiin kuuluu, että asiakas on aina läsnä prosessissa, jossa palvelua tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin asiakaskyselyä, joka teetettiin nykyisien asiakasyhtiöiden hallitusten jäsenillä. Asiakaskyselyn avulla saavutettiin arvokasta informaatiota palvelun nykytilasta ja sen kehittämisen tarpeista.

Toteutetun tutkimuksen ja tietoperustassa käsiteltyjen asioiden perusteella voidaan todeta, että tuotteistamattoman palvelun kehittämisen kannalta tutkimuksen toteuttaminen oli välttämätöntä. Esiin tulleet tutkimuksen tulokset vahvistavat palvelun kehittämisen tarvetta ja tutkimuksen tuloksia voidaan peilata tietoperustassa käsiteltyihin asioihin. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella vahvistui myös havainto asiantuntijapalvelun aineettomasta luonteesta, jonka vuoksi toimeksiantajan on panostettava konkretisoimaan palvelua asiakkaalle paremmin näkyviksi elementeiksi. Tehtyjen havaintojen pohjalta voidaan todeta, että ilman asiakaskyselyn teettämistä palvelua ei olisi lähdetty kehittämään oikeaan suuntaan.

Asiakaskyselyn vastausprosentiksi saatiin 40,32 %. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä, sillä tutkimuksen tulokset antoivat realistisen ja riittävän selkeän kuvan asiakkaan kokemuksista toimeksiantajan tarjoamasta nykyisestä palvelusta ja opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin. Täten myös tutkimuksesta saatuja vastauksia voidaan pitää luotettavina, ja ne vastasivat toimeksiantajan ja opinnäytetyön tekijän jo aiempiin tehtyihin havainnoiteihin palvelun nykytilasta.

Tutkimuksen tulokseksi saatiin riittävän hyvin selvitettyä toimeksiantajan tarjoaman palvelun nykytilanne ja kehittämistyössä huomioonotettavat asiat. Tutkimuksesta saatuja vastauksia voidaan suoraan myös peilata tietoperustan luvussa 5.1 käsiteltyyn tuotteistamattoman palvelun kuvioon ja kuviossa esitettyihin kysymyksiin tuotteistamattomasta palvelusta opinnäytetyön tekijän itsetekemän kuvion kautta (kuvio 22). Voidaan myös todeta, että vastaukset tulevat olemaan varsinaisen tuotteistamisprosessin kannalta olennaisia.

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan muodostaa kuva keskiarvoltaan normaalista palvelun asiakkaana olevasta asiakasyhtiöstä, joka on yleensä 3-10 huoneiston kokoinen rivitaloyhtiö, jolla ei ole tarvetta kokoaikaiseen isännöintiin. Tämänhetkisistä asiakkaista asiakassuhteen kesto on ollut keskimäärin kestoaltaan 1-2 vuoden mittainen.

Lisäksi tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan tunnistaa palvelun yleisin asiakasyhtiötyyppi, sillä yli puolet asiakasyhtiöistä on ollut aiemmin täyden isännöintipalvelun asiakas. Tämän perusteella voidaan havainnoida, että vaikka palvelun tarkoitus on tuottaa asiakasyhtiöille talouspalvelua, on asiakasyhtiöillä todennäköisesti tarvetta myös jatkossa isännöinnille tai osittaiselle hallintopalvelulle. Osittaisella hallintopalvelulla voidaan tarkoittaa esimerkiksi tuntitöinä tehtäviä isännöintitehtäviä, joita voivat olla esimerkiksi tuki talouden hoidossa tai taloyhtiön kunnossapidossa, joihin asiakkaat kokevat tarvitsevänsä tukea asiantuntijalta. Nämä tuntityöt ovat myös toimeksiantajan kannattavuutta tukevia. Tutkimus antoi vahvistuksen sille, että näitä asioita tulisi korostaa asiakasyhtiöille. Tämän kysymyksen vastaukset tukevat myös tietoperustassa luvussa 3.1 käsiteltyä teoriaa siitä, että lisäpalvelu on usein välttämätön osa ydinpalvelun käyttämiselle, eikä ydinpalvelua voida kuluttaa ilman lisäpalvelun olemassaoloa. (Bergström & Leppänen 2015, 180; Grönroos, 1998, 118-119).

Palvelut voivat olla lupauksia ja sopimuksia, jolloin palvelunprosessi on palvelun tarjoajan ja asiakkaan yhteinen arvonluontiprosessi. (Koivisto ym. 2019, 149). Tutkimuksen kannalta oli olennainen tieto, että nykyisellä tasolla olevaa sopimusta ja sen sisältöä ei voida pitää riittävänä toimeksiantajan ja asiakasyhtiön välillä, koska tutkimuksen perusteella jopa joka kolmas vastaaja ei ollut riittävän tietoinen sopimuksesta ja sen sisällöstä. Sopimuksen sisältö tulisi olla riittävän selkeä asiakkaalle, jotta palvelu tuottaisi todellista lisäarvoa asiakkaalle.

Asiakas muodostaa arvokokemuksen kaikissa yrityksen ja asiakkaan välisissä kohtaamisissa. Näitä kohtaamisia voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelu, organisaation verkkopalvelu, palvelut

ja tilat. Tutkimuksen avulla saatiin lisäksi tärkeitä vastauksia asiakasarvoon ja asiakaskokemukseen liittyviin asioihin, sillä muun muassa asiakaspalvelun saatavuutta ja palvelun yhteishenkilön tavoitettavuutta pidettiin keskimäärin hyvänä. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan ymmärtää myös kysymystä, miksi asiakas on juuri meidän asiakkaamme? Suurin osa vastaajista kertoi päätyneensä asiakkaaksi toimeksiantajan edustajan tai tuttavan suosituksen perusteella. Fyysisessä asiakaskohtamisessa tärkeässä roolissa on yrityksen edustaja ja hänen henkilökohtaiset taitonsa kohdata asiakas. Fyysisesti tapahtuvaa asiakaskohtaamista voidaan pitää myös tärkeimpänä osana asiakaskokemuksen muodostumisessa. Lisäksi vastaajat kertoivat päätyneensä asiakkaaksi palvelun laajuuden ja hinnan perusteella.

Tutkimuksen tuloksissa korostui tarve asiantuntijan tuesta hallitustyöskentelyn tukena. Tämän vuoksi palvelussa korostuu asiantuntijapalvelun olennainen piirre, henkinen pääoma. Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan asiakasyhtiöille tulisi jatkossa informoida ja viestiä enemmän ajankohtaisista asioista. Informaatiota ja viestintää pitivät tärkeänä reilusti yli puolet kyselyyn vastanneista. Tuen tarve korostui tutkimuksen usean kysymyksen saadusta vastauksessa. Lisäksi tutkimuksessa korostui erityisesti vastaajien oma epävarmuus omasta osaamisesta varsinkin laskentatoimen, kirjanpidon ja taloyhtiön rakennusteknisten asioiden osalta, jolloin on olennaisen tärkeää, että asiakkaan tukena on asiantuntija, joka pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelman.

Yhtenä tärkeimpänä tutkimustuloksena pidän sitä, etteivät asiakkaat pidä palvelun kiinteää kuukausihintaa merkittävimpänä tekijänä palvelussa. Hinta vaikutti vain neljäsosalla tutkimukseen vastanneista siihen, mitä he pitivät olennaisimpana palvelussa. Tällöin voidaan analysoida, että toimeksiantajan tarjoamassa palvelussa olennaisimpina piirteinä korostuvat usein muut asiat, kuten yrityksen imago, brändi, palvelun saatavuus ja palvelukokonaisuus. Tämä on tärkeä huomio palvelun kehittämisen kannalta ja tämä kannattaa ottaa huomioon hintaa ja ansaintalogiikkaa kehittäessä. Voidaan todeta, että keskimäärin asiakas hankkii palvelun ensisijaisesti hänen saamansa hyödyn perusteella. Tämän vuoksi yrityksen kannattaa panostaa palvelun laatumielikuvaan, kuten brändiin, palvelunopeuteen sekä sisäisen ja ulkoisen tuotteistamisen keinoihin.

Kyselyn avulla haluttiin kartoittaa asiakkaan digitaalisia asiakaskokemuksia, sillä digitalisaatio mahdollistaa palvelun monikanavaisuuden. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää tärkeänä, sillä jopa 60 % vastanneista ei ollut kirjautunut toimeksiantajan tarjoamaan verkkopalveluun. Tämän lisäksi melkein puolet vastanneista eivät osanneet sanoa, pitävätkö he verkkopalvelua kovin tärkeänä taloyhtiöllään. Kuitenkin yli puolet vastaajista kertoivat tarvitsevansa lisätietoa verkkopalvelusta ja sen tuomista mahdollisuuksista. Tämän vuoksi voidaan tehdä havainto, ettei verkkopalvelua ole markkinoitu nykyisille asiakkaille riittävästi, tai markkinoinnissa ja viestinnässä ei ole onnistuttu. Jatkossa digitaalinen asiakaskokemus tulisikin mahdollistaa asiakkaalle helpoksi, vaivattomaksi ja asiakkaan tarpeisiin vastaavaksi.

Verkkopalvelun mahdollisuudet tulisi ottaa huomioon varsinkin uusasiakashankinnassa, joten verkkopalvelusta ja sen mahdollisuuksista olisi kannattavaa jatkossa viestiä asiakkaille tarkemmin. Tutkimuksen vastausten perusteella uskoisin, että verkkopalvelun käyttäjäprosentti asiakasyhtiöiden kohdalla tulee nousemaan, kunhan verkkopalvelusta ja sen mahdollisuuksista tullaan viestimään asiakkaille riittävin keinoin. Lisäksi voidaan todeta, että verkkopalvelu tulee mahdollistamaan uusasiakashankinnassa asiakaskokemuksen ja mahdollistaa tilanteen, missä asiakasyhtiö voi olla toimeksiantajan asiakas verkkopalvelun avulla myös ilman konkreettista ja fyysistä keinoa. Tämän perusteella voidaan todeta, etteivät toimeksiantaja ja asiakas ole tällöin toisistaan riippuvaisia maantieteellisen sijainnin perusteella.

Lisäksi kehittämiskohteiksi tutkimuksen perusteella selvisi, että nykyiset toimeksiantajan verkkosivut tulisi uudistaa toimeksiantajan tarjoaman talouspalvelun osalta. Tällä hetkellä verkkosivustolta ei löydy informaatiota kyseisestä talouspalvelusta, joten myöskään asiakkaat eivät saa tietoa kyseisen palvelun olemassaolosta eikä palvelun sisällöstä. Tämä havainto tukee myös tietoperustan luvussa 5.5 käsiteltyä tuotteistamisen astetta, jossa verkkopalvelu tai verkkosivut toimivat tukevana tuotetukena tarjottavan ydinpalvelun lisänä. Avoimissa vastauksissa korostui kyselyyn vastanneen henkilön kommentti siitä, ettei hän ollut aiemmin edes ollut tietoinen palvelun olemassaolosta, sillä palvelusta ja sen sisällöstä ei löydy tietoa mistään. Tietoperustassa käsiteltyyn ulkoiseen tuotteistamiseen (luku 5.3.) ja palvelun konkretisoimiseen (luku 6.2) tulisi siis ensisijaisesti kiinnittää huomiota, jotta asiakas saa tarvitsemansa informaation palvelusta. Tämä tulee helpottamaan myös uusasiakashankintaa, sillä markkinoilla on suuri määrä potentiaalisia asiakkaita, jotka eivät edes koskaan ole kuulleet palvelusta.

Kokonaisuudessaan toimeksiantajan tarjoama palvelu sai kiitosta, ja asiakkaiden mielestä palvelu on ollut tähän saakka luottamusta herättävää. Lisäksi tutkimuksen tuloksissa korostui se, että palvelu on parantunut viimeisen puolen vuoden aikana huomattavasti. Tutkimuksen tuloksena nähdään, että keskimäärin asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun ja jopa 84 % nykyisistä asiakkaista suosittelisi jo tässä vaiheessa toimeksiantajan tarjoamaa palvelua muille pienille taloyhtiöille. Nykyisellään olevaa palvelua ei siis ole tutkimuksen perusteella saatujen tulosten mukaan tarvetta muuttaa, vaan palveluun tulisi lisätä asiakkaan tarpeiden mukaan toivottuja palvelunosia. Tämä korostui myös tutkimuksen vapaissa vastauksissa, jossa kiiteltiin nykyistä palvelua ja sen olemassaoloa.

Kyselystä saadut tulokset vahvistivat asiantuntijapalvelun aineetonta luonnetta, ja antavat oikean suunnan kehittämistyölle. Toimeksiantajan tuli ensin selvittää nykyisien asiakkaiden kokemukset ja tarpeet heille tarjottavasta palvelusta. Tutkimuksesta saatuja vastauksia voidaan lähteä hyödyntämään tuotteistamisprosessissa. Suoritetun tutkimuksen perusteella voin todeta, ettei tuotteistamisprosessia oltaisi voitu toteuttaa onnistuneesti ilman kyselyn toteuttamista. Totean, että toimeksiantaja tarvitsi kehittämistyönsä tueksi asiantuntijapalvelun tuotteistamisprosessin mallin, jonka avulla palvelusta voidaan luoda asiakkaiden tarpeisiin vastaava tehokain ja liiketoiminnallisestikin kannattavin keinoin. Tuotteistamisprosessi ei koskaan ole täysin samanlainen, eikä prosessia tarvitse toteuttaa kaikilta osin. Tekemieni havaintojen mukaan kaikista tärkeintä on saada mukautettua tuotteistaminen osaksi toimeksiantajayrityksen liiketoiminnallisia arvoja, strategiaa ja visiota.

## 9 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi sai alkunsa, kun toimeksiantaja palkkasi opinnäytetyön tekijän vastaamaan palvelun asiakkaista ja palvelun kehityksestä. Opinnäytetyön aihe oli heti alusta alkaen työn tekijälle erityisen mielenkiintoinen ja siinä käsiteltiin työelämälähtöistä konkreettista hyötyä. Opinnäytetyöprosessi oli myös erityisen opettavainen ja tuki opinnäytetyön tekijän omaa ammatillista osaamista. Opinnäytetyöprosessi aloitettiin aktiivisesti vuoden 2020 alkuvuoden aikana ja kokonaisuudessaan prosessi saatiin päätökseen toukokuun puolessa välissä 2020.

Opinnäytetyöprosessi onnistui kokonaisuudessaan suhteellisen hyvin. Kaikista suurimpana haasteeksi koitui työn selkeä rajaaminen, jotta tietoperusta ja tutkimus toisivat työelämälähtöistä lisäarvoa toimeksiantajan palvelun kehitystyöhön. Opinnäytetyön rajausta tehtiin kuitenkin oleellisista palvelun muodostumisen elementeistä ja asiantuntijapalvelun tuotteistamisprosessin osista, jotka koettiin tärkeäksi ottaa huomioon nykyisen palvelun kehittämistyössä. Olennainen havainto opinnäytetyöprosessissa oli myös se, että kehitystyö tulee olemaan pitkäjänteisyyttä vaativa prosessi. Yhtenä huomiona opinnäytetyöprosessin jälkeen totean, että asiakaskysely olisi kannattanut toteuttaa ennen sitä, kun toimeksiantaja palkkasi palvelulle asiakasvastaavan. Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina tutkimuksesta saadun hyvän vastausprosentin vuoksi, mutta tulee ottaa huomioon, että asiakkaiden tyytyväisyys on voinut kohentua huomattavasti resurssien lisäämisen jälkeen.

Tutkimuksen avulla ymmärrettiin, että toimeksiantaja on menossa oikeaan suuntaan tarjotessaan tämänkaltaista palvelua. Nykyisien asiakkaiden kokemukset heille tarjottavasta palvelusta antoivat vahvistuksen sille, että toimeksiantajan kannattaa resursoida palveluun ja sen kehittämiseen. Voidaan myös todeta, että toimeksiantaja on tehnyt oikean ratkaisun resursoidessaan palvelun asiakkaille asiakasvastaavan, sillä yksi oleellisimmista tutkimuksen tuloksista oli se, että asiakkaat kokevat tarvitsevansa asiantuntijan tukea ja pitävät tuen saatavuutta kaikista tärkeimpänä palvelussa. Vaikka toimeksiantajalla oli jo ennen opinnäytetyötä selkeä kuva palvelun kehittämisen tarpeesta, tuki opinnäytetyö ja siinä tehty tutkimus toimeksiantajan tavoitetta palvelun kehittämiseen. Ilman tutkimuksen toteuttamista toimeksiantaja ei olisi saanut selkeää kokonaiskuvaa palvelun nykytilanteesta ja asiakkaiden todellisesta tarpeesta, jolloin riskit olisivat olleet suuret kehitystyön toteutuksen kannalta. Ilman asiakaskyselyä toimeksiantaja ei olisi saanut tietää, miten asiakas kokee toimeksiantajan tarjoaman palvelun ja millaisia tarpeita asiakkailla todellisuudessa on.

Kaikista tärkeimpänä askeleena pitäisin kehitystyössä palveluun liittyvän palvelukokonaisuuden täsmentämistä. Kuten tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, tarvitsevat asiakkaat tukea hallitustyöskentelyynsä. Asiakasyhtiöiden hallituksissa korostuu epävarmuus omasta osaamattomuudesta ja epätietoisuudesta, jolloin tärkeät taloyhtiön asiat voivat helposti jäädä huomaimatta. Korostaisin asiakkaille tarjottavassa palvelukokonaisuudessa säännöllistä viestintää, informointia ja taloyhtiön hallituksien kontaktointia, jolloin toimeksiantajan edustaja saa muodostettua vuorovaikutussuhteen asiakkaiden kanssa. Tällöin toiminta on läpinäkyvämpää, luotettavampaa ja yritykselle kustannustehokkaampaa. Asiakkaiden tulee myös jatkossa tietää, mitä heidän sopimukseensa kuuluu. Jo sopimusta tehdessä, tulisi asiakkaalle kertoa avoimesti sopimuksen sisältö sekä sopimukseen liittyvät asiat. Jos asiakas ei tiedä sisältöä, on suuri riski epäluottamukselle ja asiakkaan asiakaskokemuksen heikentymiselle. Jatkossa uusien asiakkaiden päätyessä palvelun asiakkaaksi, kannattaisi jo heti sopimussuhteen alkaessa selvittää tarkoin asiakkaan tarpeet ja sopia, kuinka usein taloyhtiö haluaa saada tilannekatsauksen oman taloyhtiönsä tilanteesta.

Suoritetun tutkimuksen perusteella totean, että palvelun vakioinnin astetta tulisi harkita tarkoin palvelua kehitettäessä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että keskimäärin asiakkaat haluavat palvelulta samankaltaisia asioita. Tällöin etenkin sisäisiä prosesseja kannattaa kehittää, jotta asiakashallinta ja toiminnan tehokkuus parantuvat. Sisäisen tuotteistamisen keinot parantavat myös asiakkaalle näkyviä elementtejä ja tämä tulee näkymään erityisesti palvelun laadussa ja palvelunopeudessa. Tutkimuksen avulla tekemieni havaintojen mukaan palvelua ei kuitenkaan kannata lähteä vakioimaan liian tarkkaan, sillä asiantuntijapalveluissa asiakkaiden tarpeet voivat olla hyvinkin erilaisia toisistaan.

Opinnäytetyössä saatujen tutkimustulosten perusteella suosittelisin toimeksiantajaa antamaan riittävät resurssit markkinoinnin- ja viestinnän toimenpiteille, jotta yrityksen tarjoamaa palvelua voidaan alkaa markkinoimaan. Seuraavina askelmerkkeinä voitaisiin nähdä markkinointitoimiston kanssa teettämä mainos ajankohtaiseen lehteen, verkkosivuille tai muuhun kanavaan, jolla voidaan saavuttaa potentiaalinen kohderyhmä ja kiinnittää asiakkaiden huomiot tarjottavasta palvelusta. Markkinoinnissa kannattaa ottaa huomioon tutkimuksessa saadut vastaukset ja korostaa erityisesti asiakkaalle tarjottavaa tukea, henkilökohtaisesti nimettyä asiakasvastaavaa, palvelun monikanavaisuutta, läpinäkyvyyttä ja verkkopalvelun mahdollisuuksia. Näillä keinoin voidaan erottautua kilpailijoista menestyksekkäästi. Kilpaileviin yrityksiin tehdyt havainnot ja analyysit ovat salassa pidettäviä, joten niitä ei tulla esittämään opinnäytetyössä, vaan ne tullaan huomioimaan palvelun kehitystyössä heti opinnäytetyön jälkeen.

Lisäksi suosittelisin, että toimeksiantajan tarjoama palvelu liitettäisiin osaksi yrityksen tarjoamaa palvelukokonaisuutta ja brändiä. Olemassa oleva positiivinen ja hyvä yrityskuva markkinoilla vahvistaisi kehitettävää palvelua. Tällöin kehitettävä palvelu vastaisi myös organisaation strategiaa, arvoja, visiota ja missiota. Tätä asiaa edesauttaa yrityksen johdon sisäinen tuki, jotta tuotteistettava palvelu saadaan yhdistettyä osaksi jo olemassa olevaa liiketoimintaa.

Millaisia palvelunosia palveluun kannattaisi liittää mukaan? Suosittelisin, että palveluun liitettäisiin lisäpalvelu jossa asiakkaat voisivat saada säännöllisesti tietyn ajan välein tilannekatsauksen oman taloyhtiönsä ajankohtaisista asioista ja taloudellisesta tilanteesta. Tämä on yksi keino, jolla korostettaisiin vuorovaikutusta ja jolla voitaisiin saada kasvatettua palvelun kannattavuutta toimeksiantajan näkökulmasta. Lisäksi suosittelisin kehittämään lisäpalvelun, jossa asiakas voi saada tukea rakennusteknisiin asioihin ja taloyhtiön strategiseen kunnossapitoon. Lisäksi palvelua voitaisiin mielestäni tarjota myös pelkästään verkkopalvelun kautta, sillä digitalisaatio mahdollistaa asiakkaan kohtaamisen pelkästään digitaalisten kanavien kautta.

Suunnitelmallisella työllä ja pitkäjänteisellä kehittämisellä tuotteistamisen avulla palvelusta saadaan luotua selkeä konsepti. Uskon, että opinnäytetyö ja siinä toteutettu tutkimus antaa riittävästi lisäarvoa tuottavaa informaatiota palvelun kehittämiseen. Suosittelisin, että tulevaisuudessa palveluun tehtäisiin uusi tutkimus, jossa selvitettäisiin, kuinka hyvin tuotteistaminen ja kehitystyö onnistuivat tämän tutkimuksen perusteella. Tutkimuksessa kannattaisi käyttää hyödyksi tässä tutkimuksessa saatuja asiakaskyselyn tuloksia, jolloin tutkija saisi vertailukelpoista ja riittävän luotettavaa tietoa tutkimuksensa tueksi.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Anderson, C. Narus, J. Rossum, W. Customer Value Propositions in Business Markets. Julkaisussa Harvard Business Review, 2006; s. 1-5. Viitattu 2.3.2020.

Ahvenainen, P. Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakkaistasi faneja. Helsinki: Kauppakamari.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Keuruu: Edita Publishing Oy.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Kaptan S.S. & Pandey S. 2010. Brand Imitation. Global Media. <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/detail.action?docID=3011293>.

Kankam-Kwarteng, C., Donkor, J. & Acheampong, S. 2019. Measuring Performance Of SMEs Service Firms: Customer Orientation and Service Innovation Approach. Viitattu 4.4.2020, <https://web-b-eboscom.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=79835318-81cb-4f7f-97fb-5246ffa36082%40pdc-v-sessmgr04>.

General Assembly 2020. How to Define Brand? Viitattu 4.4.2020, <https://generalassemb.ly/blog/how-to-define-branding/>.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. & Ravald, A. 2010. Service as Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing. Artikkele julkaissussa Journal of Service Management, 2011; 8-10. Viitattu 22.3.2020, [https://www.researchgate.net/publication/235312220\\_Service\\_as\\_Business\\_Logic\\_Implications\\_for\\_Value\\_Creation\\_and\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/235312220_Service_as_Business_Logic_Implications_for_Value_Creation_and_Marketing)

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Interaction Design Foundation 2020. The Principles of Service Design Thinking – Building Better Services. Viitattu 18.3.2020, <https://www.interaction-design.org/literature/article/the-principles-of-service-design-thinking-building-better-services>

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Isännöintiliitto 2020. Mitä on isännöinti? Viitattu 2.2.2020, <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/>.

Isännöintiliitto 2020. Isännöinnin tulevaisuus. Viitattu 3.2.2020, <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/isannoinnin-tulevaisuus/>.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelun tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes. Viitattu: 15.3.2020, <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf>.

Kupli kotisivut 2020. Yrityksen brändi – mitä sillä tarkoitetaan? Viitattu 4.4.2020, <https://www.kupli.fi/yrityksen-brandi-mita-silla-tarkoitetaan/>.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, J. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

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

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

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Parantainen, J. 2018. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Innanen, P. 2016. Palvelumuotoilu Palo. Palvelumuotoilu kehittää asiakaskokemusta ja liiketoimintaa. Viitattu 5.2.2020, <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2016/12/17/palvelumuotoilu-kehitt-asiakaskokemusta>.

Proakatemia 2018. Soluessee: Asiaa asiakaskokemuksesta. Viitattu 10.2.2020, <https://essee pankki.proakatemia.fi/soluessee-asiaa-asiakaskokemuksesta/>.

Rintamäki, T. & Tienhaara, P. 2014. Palveluajattelun murros – näkymiä uudistuvaan palveluun. Tampere: Tampere University Press.

Slade-Brooking, C. 2016. Creating a Brand Identity. A Guide for Designers. Luvussa: What Is Brand, 12-13. Julkaisu saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.ezp.oamk.fi:2047/lib/oamk-ebooks/detail.action?docID=4536969>.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntija ja johtaja. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelun tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-Yliopisto, Perustieteiden korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Helsinki: Tekes. Viitattu 18.3.2020, <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf>.

Vuori, M. 2002. Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta. Viitattu 12.3.2020, <https://www.mattivuori.net/kehittaminen/asiantpalv-tuotteistus/index2.htm>.

Viestijät 2018. Miten viestiä ja mitata asiakaslähtöisyyttä? Viitattu 4.4.2020, <https://viestijat.fi/miten-viestia-ja-mitata-asiakaslahtoisyytta/#ee1df1fc>.

1. **Lähtötilanteen selvitys:** Nykytilanteen ja kehittämistarpeiden määrittäminen. Nykytilanteen selvittäminen auttaa ymmärtämään nykytilanteen ja tavoitetilanteen väliä ja mitä resursseja yritykseltä vaaditaan, jotta tavoitetilanteeseen voitaisiin päästä. Nykytilanteen selvittäminen auttaa arvioimaan, kuinka asiakkuuksienhallintaa voitaisiin kehittää yrityksen käytänteiden mukaisesti niin taloudellisesti kuin asiakkuuksien hoidon kannalta.
2. **Tavoitetilan määrittely:** Asiakkuuksienhallinnan tavoitetilan tulisi aina olla realistinen ja toteutettavissa. Tavoitetilan määrittelyn avulla tulisi voida muodostaa asiakkuudenhallinnan kannalta tärkeä kehittämissuunta mahdollisimman selkein ja konkreettisin keinoin, niin että asetettuja tavoitteita voidaan mitata ja että organisaatio pystyy toimimaan suorituskykyisesti tavoitetilaa tavoitellessaan.
3. **Kehittämisen toteutustapa:** Nykytilanteen ja tulevaisuuden tahtotilan selvittämisen jälkeen voidaan suunnitella ja analysoida kehittämisen vaihtoehtoisia toteutustapoja niin, että matka nykytilanteesta tavoitetilaan olisi mahdollisimman selkeä. Kehittämistyölle tulisi antaa riittävät resurssit, jotta kehittämisen suunnittelu saataisiin toteutettua yhdensuuntaisesti asiakkuuksien tavoitetilan kanssa. Tämän vuoksi on tärkeää, että myös yrityksen johto tukee hanketta koko tulevan kehittämisprojektin ajan. Ilman johdon tukea kehittämistyön tavoitteiden toteutumisen todennäköisyys laskee reilusti, sillä johdon tehtävänä on huolehtia, että kehittämisprojektiin on annettu riittävät valmiudet ja resurssit.
4. **Kehittämistoimet:** Asiakkuudenhallinnan kehittämistoimiin kuuluu monia eri näkökulmia ja moninaisuuksia. Tärkeimpänä kehittämistoimissa voidaan kuitenkin nähdä nykytilan ja tavoitetilan väliset prosessit, jotta voidaan suunnitella ja havainnoida yksityiskohtaiset toimet kehittämiselle. Kehittämisessä tavoitteet tulisi olla aina realistisia ja tavoiteltavissa olevia. Tavoitteita voidaan lähteä konkretisoimaan yksityiskohtaisesti esimerkiksi ryhmittelemällä asiakkuudet, määrittelemällä asiakkuuksien arvot ja tavoit

teet sille, miten asiakkuuksien arvoa voidaan lisätä. Olennaisen tärkeää on myös huomioida, miten jo olemassa olevat asiakkuudet saadaan säilytettyä. Kehittämistoimissa tulisi myös varata resursseja asiakkuuksienhallintaan liittyvien tietojärjestelmien kehittämiseen. Asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden osaaminen on myös tärkeässä roolissa, joten on tärkeää, että osaamisen kehittäminen huomioidaan kokonaiskuvassa. Kehittämistoimiin kuuluu myös toimintamallien kehittäminen, jolloin on hyvä käyttää työkaluna CRM-työkalua (Customer Relationship Management), joka on yksi tärkeimmistä kilpailukyvyn muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä.

## **5. Seuranta ja arviointi**

Asiakkuudenhallinta on jatkuva prosessi, jota tulee seurata, arvioida ja kehittää. Seurannalla ja arvioinnilla varmistetaan, että kehittäminen vastaa annettuihin tavoitteisiin ja toimintamalleihin, sekä toimii organisaation omissa käytänteissä tarkoituksenmukaisesti. Seuranta ja arviointi tulisi toteuttaa pitkällä aikavälillä, jolloin voidaan luotettavasti todentaa, miten annetut tavoitteet toteutuivat ja vaikuttivat annetun kehittämiskohteen toimintaan. Arvioinnissa tulisi huomioida myös projektin vaiheistaminen, jolloin voidaan todennäköisemmin tuottaa parempia tuloksia oikein priorisoimalla (Mäntyneva, 2001, 110-116.)

**ARVOISA XXX-PALVELUN ASIAKAS**

Opiskelen Oulun Ammattikorkeakoulussa Tradenomin tutkintoon johtavassa koulutuksessa. Työstän tällä hetkellä opinnäytetyötäni, jonka aiheena on XXX-palvelun kehittäminen paremmin teidän tarpeisiinne vastaavaksi.

Opinnäytetyön tutkimusosa toteutetaan asiakaskyselynä. Lähetin Teille juuri linkin sähköiseen asiakaskyselyyn, johon toivoisin saavani sinun vastauksesi. Vastaaminen on todella tärkeää opinnäytetyön onnistumisen ja palvelun kehittämisen kannalta. Kyselylomakkeessa on 19 kysymystä ja vastausaika on n. 5 minuuttia.

Kysely on avoinna 17.4.2020 saakka. Kyselylomakkeeseen voit vastata yhden kerran. Kysely on täysin anonymi, eikä siitä voida tunnistaa vastaajaa.

Mikäli Teillä on kysyttävää, tai tarvitsette apua kyselylomakkeen täyttämiseen, olkaa hyvä ja ottakaa yhteyttä allekirjoittaneeseen.

Kiitos yhteystyöstäsi!

Ystävällisin terveisin,

Jonna Hekkala

**XXX Palvelu**

## Toimeksiantajayrityksen XXX-PALVELU - Asiakaskysely

### 1. Roolisi Taloyhtiössä \*

- Hallituksen puheenjohtaja
- Hallituksen jäsen
- Hallituksen varajäsen

### 2. Millainen talotyyppi taloyhtiösi on? \*

- Rivitalo
- Luhtitalo
- Kerrostalo
- Joku muu, mikä?

### 3. Kuinka monta huoneistoa taloyhtiössäsi on? \*

- 3-6
- 6-10
- 10-15
- 15 tai enemmän

### 4. Kuinka kauan taloyhtiösi on ollut X-palvelun asiakas? \*

- Alle 1 vuosi
- 1-2 vuotta
- 2-3 vuotta

5. Onko Taloyhtiönne ollut aiemmin täyden isännöintipalvelun asiakas? \*

- Kyllä  
 Ei

6. Valitkaa tekijä, joka vaikutti yhtiönne päätökseen valita yritys X:n tarjoama palvelu? \*

- Yritys X:n edustajan suositus  
 Palvelun hinta  
 Yhtiömme ei tarvitse kokoaikaista isännöintiä  
 Muu syy, mikä

7. Oletteko mielestänne riittävän tietoisia \_\_\_\_\_-asiakkuutenne sopimuksen sisällöstä ja sopimukseen kuuluvista asioista? \*

- Kyllä  
 Ei  
 En osaa sanoa, miksi?

8. Koetteko, että tämänhetkinen \_\_\_\_\_-palvelun kokonaisuus sisältää sellaisia palvelunosa, jotka koette tarpeettomaksi? Jos vastasit kyllä, perustele vastauksesi. \*

- Kyllä, mitä?   
 Ei

9. Koetteko, että tämänhetkisestä \_\_\_\_\_-palvelusta puuttuu jokin palvelun osa, jonka kokisitte tarpeelliseksi? Jos vastasit kyllä, perustele vastauksesi.

- Kyllä, mikä?   
 Ei

10. Asteikolla 1-5, Kuinka tärkeänä pidätte sitä mahdollisuutta, että taloyhtiönne tukena on asiantunteva henkilö, jolta saatte tarvittaessa isännöinnin hallintopalveluja? (1= En pidä palvelua tärkeänä, 5= Pidän palvelua tärkeänä)

5 4 3 2 1  
Pidän palvelua tärkeänä      En pidä palvelua tärkeänä

**11. Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla yksi vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten kokemustasi \_\_\_\_\_-palvelun osa-alueista.**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Asiakaspalvelun saatavuus on riittävän hyvällä tasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjanpito antaa riittävän selkeän kuvan yhtiön tilanteesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilinpäätös-asiakirjat ovat selkeästi luettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua informoidaan lainsäädännöllisistä muutoksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedottaminen ja viestintä vastaa tarpeitamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitan _____-palvelun yhteyshenkilön helposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi Isännöintipalvelua silloin kun sitä tarvitsen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Mitä seuraavista asioista pidät olennaisimpana liittyen yhtiönne \_\_\_\_\_-palveluun? Valitse kolme vaihtoehtoa. \***

- Yritys X:n asiantuntijan tuki hallitustyöskentelyn tukena
- Hallitukselle kuuluvien vastuiden ja työtehtävien selkeyttäminen
- Viestintä ja tiedonkulku
- Hallituksen informoiminen taloyhtiöön liittyvissä ajankohtaisissa asioissa
- Hallituksen säännöllinen talousraportointi esimerkiksi kolmen kuukauden välein
- Sopimuskumppaneiden kilpailuttaminen
- \_\_\_\_\_-palvelun kiinteä kuukausihinta
- Talousneuvonta ja konsultointi
- Kunnossapidon ja -korjaussuunnittelun konsultointi
- Juridiset asiat

13. Oletteko kirjautuneet XXX verkkopalveluun? \*

Kyllä

Ei

14. Asteikolla 1-5, Kuinka tärkeänä pidätte sitä, että taloyhtiöllänne on käytössä tarjoamamme \_\_\_\_\_ verkkopalvelu? (1=En pidä palvelua tärkeänä, 5= Pidän palvelua erittäin tärkeänä)

5 4 3 2 1

Pidän palvelua erittäin tärkeänä      En pidä palvelua tärkeänä

15. Koetteko tarvitsevanne lisätietoa \_\_\_\_\_ verkkopalvelusta ja sen tuomista mahdollisuuksista?

Kyllä

Ei

16. Suositteletko tällä hetkellä Yritys X:n tarjoamaa \_\_\_\_\_ palvelua muille taloyhtiöille?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa, miksi?

Seuraaviin kysymyksiin voitte vastata vapaasti.

17. Missä asioissa koette, että \_\_\_\_\_ -palvelulla olisi parannettavaa?


**18. Mistä asioista koette tarvitsevanne lisätietoa?**


**19. Vapaa sana, kehitysideat ja palaute.**


**17. Missä asioissa koette, että \_\_\_\_\_ -palvelulla olisi parannettavaa?**

Vastaajien määrä: 6

Vastaukset
En osaa nimetä.
Lyhyen kokemuksen perusteella ei vielä huomautettavaa.
Ks. aikaisemmat kohdat
-
Olemme olleet asiakkaita vasta vähän aikaa eli en osaa vielä sanoa
en ollut aiemmin tiennynt, että xxxx on tällainen palvelu koska tästä ei löydy informaatiota mistään

**18. Mistä asioista koette tarvitsevanne lisätietoa?**

Vastaajien määrä: 4

Vastaukset
Ks. aikaisemmat kohdat
-
omia puutteita esim. laskentatoimen, kirjanpidon jne. ymmärtämisessä, terminologia hankala saada haltuun
Hallituksemme ei aina ymmärrä mitä taloyhtiön asioita tulisi huolehtia esimerkiksi erilaisine teknisissä asioissa. Emme osaa rakennusteknisiä asioita joten tässä tarvitsisimme apua

**19. Vapaa sana, kehitysideat ja palaute.**

Vastaajien määrä: 7

Vastaukset
Olen tyytyväinen palveluun.
-
etäkurssi tilipäätöksen lukemiseen
Tähän saakka palvelu in ollut erinomaista ja luottamusta herättävää. Luottamus on erittäin tärkeä osa yhteistyötä.
Oma "xxxxxxxxx" pienelle taloyhtiölle hyvä ratkaisu
Hyvä kun saamme kokouksiin apua. Tänäkin talvena oli mukava käydä toimistollanne kokouksessa jossa oli isännöitsijä mukana
Palvelu on parantunut huomattavasti viimeisen puolen vuoden aikana ja monta asiaa on saatu kuntoon. Olemme tyytyväisiä.