

Laura Hämäläinen

M809SA

HAJAUTETUN  
LÄMMÖNTUOTANTOPALVELUN  
TUOTTEISTAMINEN  
Case: Itä-Savon Lähienergia Oy

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Huhtikuu 2012




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p><b>Opinnäytetyön päivämäärä</b></p> <p>24.4.2012</p>
<p><b>Tekijä(t)</b> Laura Hämäläinen</p>	<p><b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> <b>Liiketalouden koulutusohjelma</b></p>
<p><b>Nimeke</b></p> <p>Hajautetun lämmöntuotantopalvelun tuotteistaminen, Case: Itä-Savon Lähienergia Oy</p>	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Itä-Savon Lähienergia Oy:n lämmöntuotantopalvelun nykytilaa ja kehitystarpeita tuotteistamisen näkökulmasta, sekä sen nykyisten asiakkaiden mielipiteitä ja näkemyksiä tuotetusta palvelusta ja palvelun kehitystarpeista.</p> <p>Itä-Savon Lähienergia Oy on vuonna 2003 perustettu, hajautettua energiantuotantoa harjoittava yritys Kerimäellä. Suuresti kohonnut öljyn hinta, ilmasto- ja energiastrategia, sekä vihreiden arvojen kohonnut arvostus ovat tehneet metsähakkeesta jälleen kilpailukykyisen polttoaineen, sitten 1990-luvun. Lisäksi Suomen teknologia osaaminen ja valtion panostukset TK-toimiin ovat mahdollistaneet hajautetun energiantuotannon kehittämisen. Bioenergia-alan pyrhähdysmäinen kasvu viime vuosina on tuonut mukanaan kilpailua myös hajautetun lämmöntuotannon sektorille, minkä seurauksena alan toimijoiden on tullut aika tarkistaa kilpailukykyään. Itä-Savon Lähienergia Oy:n yhtenä omistajana halusin tutkimuksen avulla pureutua yrityksen tilaan tuotteistuksen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksessa haastateltiin Itä-Savon Lähienergia Oy:n asiakkaita. Haastattelussa käytettiin laadullista informoitua teemahaastattelua. Haastattelun teemat perustuivat tuotteistuksen teoriaan, sekä Itä-Savon Lähienergia Oy:n tarpeeseen saada asiakkaiden näkemyksiä tuotetusta palvelusta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin selkeitä tuloksia yrityksen palvelun laadusta ja konkreettisia kehitysehdotuksia palvelun parantamiseksi. Vastaajien kokemukset, näkemykset ja parannusehdotukset tulevat toimimaan yrityksen palvelun parantamisen rakennuspalikoina. Tutkimustyö selkeytti näkemystäni yrityksen nykytilasta ja toimintojen kehittämistarpeista, sekä avarsi hahmottamaan tuotteistuksen osa-alueita ja ulottuvuuksia yrityksen ja asiakkaiden välillä. Jatkotutkimuksissa voisi selvittää hajautettua energiantuotantoa harjoittavien yritysten määrää Suomessa, miten laajasti tuotteistusajattelua niissä on toteutettu ja millaisia arvosanoja ja kehitysehdotuksia ne voisivat saada asiakkailtaan.</p>	
<p><b>Asiasanat (avainsanat)</b></p> <p>lämmöntuotanto, tuotteistaminen, bioenergia, asiantuntijapalvelu</p>	
<p><b>Sivumäärä</b></p> <p>46 + liitteet 20 sivua</p>	<p><b>Kieli</b></p> <p>Suomi</p>
<p><b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b></p> <p>Liitteet 2 ja 3 jäävät toimeksiantajan käyttöön</p>	
<p><b>Ohjaavan opettajan nimi</b></p> <p>Kirsti Kurki</p>	<p><b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b></p> <p>Itä-Savon Lähienergia Oy</p>

## DESCRIPTION

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences	<b>Date of the bachelor's thesis</b>  24.4.2012	
<b>Author(s)</b> Laura Hämäläinen	<b>Degree programme and option</b> Degree Programme in Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b> Productization of decentralized heat production service, Case; Ita-Savon Lahienergia Oy (Middle East Savo Energy Ltd)		
<b>Abstract</b> <p>The purpose of this study was to examine the Ita-Savon Lahienergia Oy's current state and the development needs of heat production services from a productization perspective; as well as to acquire opinions and views of existing customers on services produced and service development needs.</p> <p>Ita-Savon Lahienergia Oy, established in 2003, is a distributed energy production company operating in Kerimäki. Significantly increased oil price, climate and energy strategies, as well as green values have increased the value of forest chips into competitive fuel form once again, since the 1990s. In addition, Finnish technological know-how and state investments in research and development actions have made it possible to develop distributed energy production. The rapid growth of the bio-energy sector in recent years has increased competition in the field, including the decentralized heat generation sector, with the result that the industry now has to revise their strategies to remain competitive. As one of the owners of Ita-Savon Lahienergia Oy, I wanted to use the research to gain insights on the company's current state through the productization perspective.</p> <p>Customers of Ita-Savon Lahienergia Oy were interviewed during the research process. The interviews were conducted using informed structured interviews. The interview themes were based on the theory of productization, as well as the need of Ita-Savon Lahienergia Oy to gain standpoint of their customers on services produced.</p> <p>The study showed clear results of the company's service quality and concrete proposal on how to improve the service. The experiences, views and suggestions of the interviewees will serve as the building blocks for the improvement of the company's services. The research both clarified my perception the productization aspects and dimensions for the company and its customers. Further studies could examine the amount of decentralized energy production companies in Finland, the extent of productization philosophy they have implemented and what type of marks and development ideas they could receive from their customers.</p>		
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Heat production, product development, bio-energy, professional services		
<b>Pages</b> 46 + Attachments 20 pages	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b> Attachments 2 and 3 are the principal use		
<b>Tutor</b> Kirsti Kurki	<b>Bachelor's thesis assigned by</b> Itä-Savon Lähienergia Oy	

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	BIOENERGIA .....	2
2.1	Bioenergia-alan toimialakatsaus .....	2
2.2	Suomi ilmasto- ja energiastrategiassa.....	2
2.3	Alueellinen kehittäminen.....	4
2.4	Lämpöyrittäjyys maaseudun ja metsänhoidon tukijalkana.....	5
3	TUOTTEISTUS .....	5
3.1	Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen .....	6
3.2	Tuotteistamisen hyödyt liiketoiminnalle .....	9
3.3	Palveluja, joita kannattaa tuotteistaa.....	11
3.4	Tuotteesta tarjoomaan.....	11
3.5	Tuotestrategia ja elinkaari.....	13
3.6	Vaatimusmäärittely ja vakiointi.....	14
3.7	Palvelupaketit .....	16
3.8	Asiantuntijapalvelun prosessikuvaus.....	18
3.9	Hinta tuotteen muovaamisessa .....	20
3.10	Konkretisointi .....	23
3.11	Asiakaskohtaamiset .....	24
3.12	Tuotenimi → brändi.....	24
3.13	Elämyksellisyys .....	25
3.14	Palvelulupaus ja tuote-esite .....	26
3.15	Tuotteistuksen seuranta ja mittaaminen.....	27
3.16	Tuotteistuksen ongelmia.....	29
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	30
4.1	Itä-Savon Lähienergia Oy.....	30
4.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusongelma.....	31
4.3	Tiedonhankinta ja aineiston keräys .....	31
4.4	Haastattelulomakkeen laadinta ja testaus .....	32
4.5	Tutkimuksen otanta ja luotettavuus .....	33

5	HAASTATTELUTULOKSET .....	34
5.1	Haastattelujen tulokset.....	35
5.2	Yhteenveto yrityksen nykytilasta ja haastattelutuloksista .....	41
6	OPINNÄYTETYÖN PÄÄTELMÄT.....	42

#### LIITTEET

- 1 Metsästä Lämmöksi® -liiketoimintamalli
- 2 Yhteenveto yrityksen nykytilasta ja haastattelutuloksista (ei julkinen)
- 3 Blueprinting-kaavio Itä-Savon Lähienergia Oy:n lämpöpalvelusta (ei julkinen)
- 4 Haastattelulomakkeen saatekirje
- 5 Itä-Savon Lähienergia Oy:n asiakkaiden haastattelulomake

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Itä-Savon Lähienergia Oy:n lämmön- tuotantopalvelun nykytilaa ja kehitystarpeita tuotteistamisen näkökulmasta sekä sen nykyisten asiakkaiden mielipiteitä ja näkemyksiä tuotetusta palvelusta ja palvelun kehitystarpeista. Itä-Savon Lähienergia Oy toimii myös opinnäytetyön toimeksiantajana. Yrityksen yhtenä omistajana halusin selvittää tutkimuksen avulla asiakkaiden näkemyksiä yrityksen tuottamasta palvelusta sekä saada kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Itä-Savon Lähienergia Oy on vuonna 2003 perustettu, Savonlinnan talousalueella hajautettua lämmöntuotantoa harjoittava yritys. Yrityksellä on seitsemän omaa lämmöntuotantoyksikköä ja lisäksi yksi on hoitovastuulla.

Suuresti kohonnut öljyn hinta, ilmasto- ja energiastrategia, sekä vihreiden arvojen kohonnut arvostus ovat tehneet metsähakkeesta jälleen kilpailukykyisen polttoaineen. Edellisten lisäksi Suomen teknologia osaaminen ja valtion panostukset tutkimus- ja kehittämistoimiin ovat mahdollistaneet hajautetun energiantuotannon kehittämisen liiketoiminnaksi. Kasvavilla ja kiristyvillä markkinoilla pärjätäkseen on yritysten kehitettävä omaa toimintaansa vastaamaan tuleviin haasteisiin.

Tutkimuksessa haastateltiin Itä-Savon Lähienergia Oy:n nykyisiä asiakkaita. Haastateltava ryhmä koostui johtajista, esimiehistä ja työntekijöistä, jotka vastaavat organisaationsa puolesta kiinteistöjen lämmitysratkaisusta. Haastateltavia oli yhteensä kymmenen henkilöä. Haastattelussa käytettiin informoitua teemahaastattelua ja haastattelun teemat perustuivat tuotteistuksen teoriaan sekä Itä-Savon Lähienergia Oy:n tarpeeseen saada asiakkaiden näkemyksiä tuotetusta palvelusta.

Tuotteistuksella on merkittävä osa yrityksen palvelun, sekä sisäisten ja ulkoisten toimintojen toteutuksessa ja kehittämisessä. Tarkastelemalla yrityksen prosesseja, poistamalla turhat osat ja yksinkertaistamalla hankalaltakin tuntuvia kokonaisuuksia, pysyy yritys tuottamaan asiakkailleen ja yhteistyökumppaneilleen entistä laadukkaampia palveluita.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat: bioenergia, lämmöntuotanto, tuotteistaminen ja asiantuntijapalvelu.

## **2 BIOENERGIA**

### **2.1 Bioenergia-alan toimialakatsaus**

Almin (2011) kirjoittaman Bioenergia toimialaraportin mukaan Pk-bioenergia-alaan (pienet ja keskisuuret bioenergia-alan yritykset) luetaan mukaan energiapuun korjuu, hakkeen tuotanto, lämpöyrittäjäyys, sekä laajempi bioenergiaryhmä johon kuuluvat mm. biokaasun, biodieselin ja etanolin tuotanto, peltobiomassan tuotanto, polttopuiden ja pellettien tuotanto. Päivän politiikassa puhutaan myös uusiutuvista energianlähteistä, mikä tarkoittaa biomassosta tuotetun energian lisäksi aurinko-, tuuli- ja vesienenergiaa, maalämpöä, sekä aalloista ja vuoroveden liikkeistä saatavaa energiaa. Uusiutuvien energian lähteiden edut uusiutumattomiin energianlähteisiin (fossiiliset polttoaineet, kuten öljy) verrattuna on pienemmät ympäristövaikutukset eli ekologiset hyödyt ja kestävän kehityksen periaatteisiin perustuva käyttö eli uusiutuvuus.

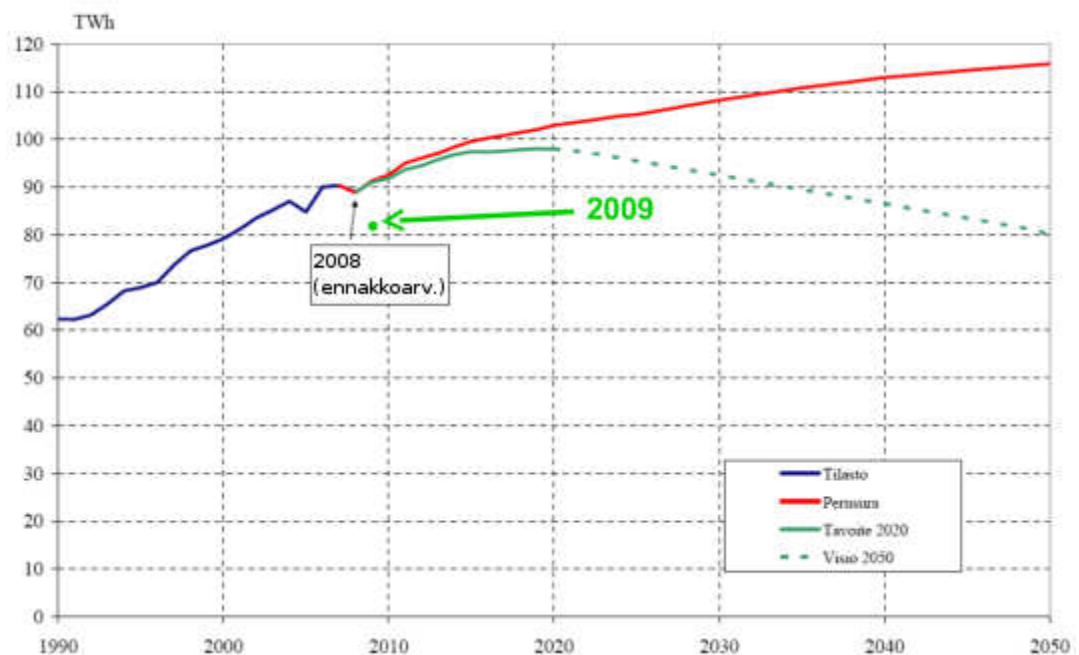
Koska tutkimusaihe käsittelee pääasiassa lämpöliiketoimintaa, kohdistetaan toimialakatsaus lämpöyrittäjiin. Almin (2011) Bioenergia toimialaraportista voi nähdä, että lämpöyrittäjäyys on ollut kasvussa koko 2000 luvun niin liikevaihdollisesti kuin toimipaikoittainkin. Alan liikevaihto kasvoi vuodesta 2009 vuoden 2011 alkuun 19,3 %. Lämpöyrittäjäyys onkin ollut alan kovin nousija vuodesta 2006 lähtien. Vuonna 2009 lämpöyrittäjäyden toimipaikkoja koko Suomessa oli 72, henkilöstöä 112 ja liikevaihtoa 30 MEUR. Koko bioenergia-alan liikevaihto oli 758 MEUR, joten lämpöyrittäjien osuus koko toimialasta oli noin 4 %. Liikevaihtoa suhteessa henkilöstöön oli 268 000 EUR / hlö, kun koko toimialan vastaava luku oli 176 000 EUR / hlö. Koska lämpöyrittäjäyttä tehdään maatilatalouden ohella, liikevaihtolukemat eivät anna täysin oikeaa kuvaa alan kokonaisliikevaihdosta.

### **2.2 Suomi ilmasto- ja energiastrategiassa**

Suomi on sitoutunut globaaliin ilmasto- ja energiastrategiaan (TEM 2008, 4), mikä alkoi Kioton pöytäkirjan hyväksymisellä vuonna 1997 ja tuli voimaan 16.2.2005. 25.10.2010 mukana on 195 maata. Suomi vahvisti Kioton pöytäkirjan muiden EU:n jäsenmaiden kanssa 31.5.2002 (Ympäristö 2001). Tavoitteena on mm. alentaa kasvihuonekaasupäästöjä 1990-luvun tasolle, sekä lisätä uusiutuvien energianlähteiden käyttöä 38 %:iin vuoteen 2020 mennessä. Vuonna 2005 uusiutuvien energialähteiden

loppukulutus oli 86 TWh, mikä oli 28,5 % kokonaisenergiankulutuksesta. Metsähakkeen käyttötavoitteet energiantuotannossa on tarkoitus nostaa vuoteen 2020 mennessä 12 miljoonaan kiinto-m<sup>3</sup>:iin (2006 käyttö oli 3,6 miljoonaa m<sup>3</sup>). Kasvava energiankulutus halutaan pysäyttää ja kääntää jopa laskuun ja tätä silmällä pitäen valtioneuvosto on asettanut tavoitteet mm. asumisen, rakentamisen ja liikenteen energiankulutuksen laskemiseen. (TEM 2008, 8)

Kaaviossa 1 on kuvattu sähkön kulutus vuodesta 1990 lähtien ja Suomen hallituksen asetetut tavoitteet kulutuksen vähentämiseksi vuoteen 2020 mennessä. Perusura kertoo kulutuksen kasvusta jos kasvu jatkuisi ennustuksen mukaan.



**KAAVIO 1.** Suomen sähkönkulutus ja asetetut kulutustavoitteet (Vihreät 2012)

Rahoitusta ohjataan mm. uuden teknologian demonstrointiin ja kaupallistamisen tukemiseen, tutkimus- ja kehittämishankkeisiin, joissa painotetaan toimintatapoja, liiketoimintamalleja ja palveluja. Täten uusiutuvia energianlähteitä käyttäviä energiantuotanto yksiköitä tullaan tukemaan esim. investointiavustusten kautta. Selonteossa myös lisätään työmääriä metsien hoitoon ja kunnossapitoon, lisätään koulutusta ja neuvontaa metsänomistajille ja metsäalan toimijoille. (TEM 2008)



### 2.3 Alueellinen kehittäminen

Työ- ja elinkeinoministeriö (2011) on tehnyt päätöksen Suomen eri alueiden kehittämisestä. Kehittämistavoitteet kiteytetään kolmeen yleiseen linjaukseen:

1. Vahvistetaan alueiden kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta
2. Edistetään väestön hyvinvointia
3. Turvataan hyvä elinympäristö ja kestävä aluerakenne.

”Itä- ja Pohjois-Suomessa on runsaat metsä-, mineraali- ja muita luonnonvaroja, joiden merkitys globaalissa taloudessa on voimakkaassa kasvussa”. Suomessa on korkeatasoista osaamista ja Itä- ja Pohjois-Suomessa mahdollisuus talvi- ja kylmäteknologian kehittämiseksi.

Aluetieteen professori Hannu Katajamäki (2011) ottaa kantaa Maaseudun tulevaisuus-lehdessä Valtioneuvoston kehittämistavoitteisiin, että ne kyllä antavat kunnille mahdollisuuden päättää ”syödäänkö kouluissa lähiruokaa ja lämpenevätkö rakennukset lähienergialla”. Mutta samalla kuntien tulisi ottaa kilpailutuksessa monimuotoisemmin huomioon kokonaistaloudellisuus. Kirjoittajan mielestä myös ”hajautetut energiaratkaisut yleistyvät Suomessa liian hitaasti”. ”Uusiutuvaan energiantuotantoon liittyvä takuuhintajärjestelmä pysähtyy liian suuriin voimalaitoksiin.” Katajamäki esittääkin, että myös mikrokokoluokan energiantuotannon kokeiluyksiköitä tulisi tukea valtion taholta, jottei menetettäisi globaalia kilpailuetua uuden tietotaidon osalta. Energiaratkaisuja tulisi kehittää alhaalta ylöspäin. Ideana on yhdistää lähienergianlähteitä mikroverkoiksi, jolla saavutettaisiin paikallinen omavaraisuus. Monissa paikoissa energiaa riittäisi siirrettäväksi vielä eteenpäin. ”Älykkäät mikroverkot ovat ilmastonmuutoksen torjunnan eturintaman ratkaisuja” ja ne avaisivat Suomelle uusia ikkunoita. Takuuhintajärjestelmän piiriin pääsy kannustaisi pienkokoluokan energiantuottajia uusiin oivalluksiin. Lisäksi hajautettu energiantuotanto voisi olla ratkaisu viimeaikaisiin laajoihin sähkökatkoksiin, mitkä ovat johtuneet myrskyistä.

**Takuuhintajärjestelmä** eli syöttötariffijärjestelmän tarkoitus on taata sähköntuottajalle ennalta sovittu hinta tuotetusta sähköstä. Takuuhintajärjestelmä on yksi valtion ohjauskeinoista, joilla se voi vaikuttaa sähkön tuotantorakenteeseen. Sillä pyritään useimmiten lisäämään uusiutuvien tai kotimaisten energialähteiden käyttöä. (Motiva 2011)

## 2.4 Lämpöyrittäjyys maaseudun ja metsänhoidon tukijalkana

Itä-Suomi on vahvasti metsäistä aluetta ( $\frac{2}{3}$  osaa pinta-alasta), mikä osaltaan mahdollistaa metsäenergian käytön energiantuotannossa. Metsäsektori työllistääkin noin 25 000 henkilötyövuotta ja puunjalostuksen liikevaihto on yli 5 mrd. euroa. Teollisuus on painottunut metsäteollisuuteen ja teknologiaan. Itä-Suomessa on merkittävää tutkimus- ja liiketoimintaosaamista uusiutuvan energian ja metsäbioenergian hankinnan logistiikan saralla. Alueen metsä-, energia- ja ympäristökoulutus perustuu korkeatasoiseen tutkimukseen. Hajautetulla energiantuotannolla, myös pienessä kokoluokassa, vahvistetaan alueen energiaomavaraisuutta. Se myös työllistää alueen osajia ja luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Pohjois-Karjalan maakuntaliitto 2011, 11 - 12, 19)

Farmilehti kirjoittaa (Metsästä lämpöenergiaa 2011, 12 - 13), että lämpöyrittäjyys tehostaa metsänhoitoa, on ympäristöystävällistä, luo metsäalalle uusia työpaikkoja ja korvaa ehtyvän tuontiöljyn kotimaisella uusiutuvalla vaihtoehdolla. MTK:n asiamies Ilpo Mattila kertoo, että ”lämpöyrittäjyys on kehittyvä maaseudun yrittäjyysmuoto, joka edistää bioenergian käyttöä”. Tällöin yrittäjä vastaa koko lämpölaitoksen toiminnasta ja sen raaka-ainetarpeesta, eli energiapuun hankinnasta. Biowin Oy on luonut hajautettuun lämmöntuotantoon franchising-tyyppisen liiketoimintamallin, mikä tarjoaa aloittavalle yrittäjälle apua koko lämpöliiketoiminnan aloittamiseen eli ns. tietotaitopakettin. Yrityksen toimitusjohtajan Tapani Brofeldtin mukaan Biowin kulkee uuden yrittäjän tukena alkutaipaleella. Asiantuntijoiden mukaan pienvoimalaitoksia mahtuu markkinoille vielä useita tuhansia. Lisäksi monissa paikoissa lämmöntuotannon ulkoistaminen on tullut ajankohtaiseksi haettaessa edullisempia lämmitysratkaisuja.

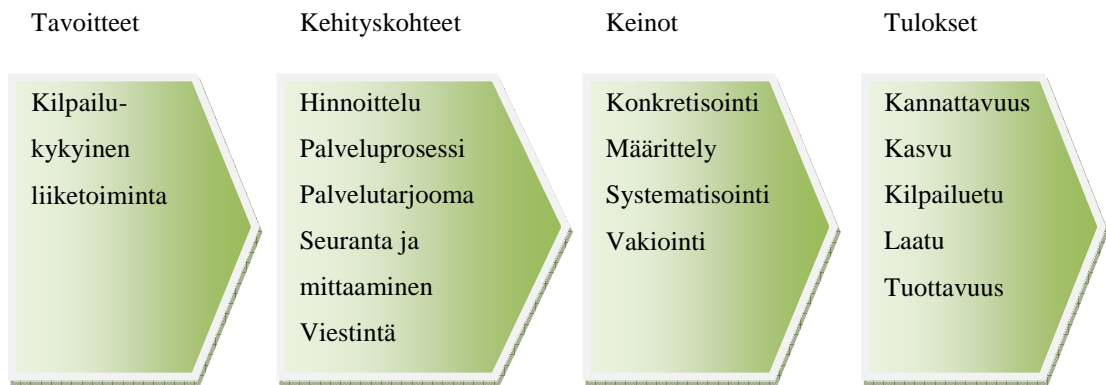
## 3 TUOTTEISTUS

Yritykset, jotka kehittävät palveluitaan menestyvät ja ovat kilpailukykyisiä. Yhteistä tällaisille yrityksille on jatkuva innovointi, hyvin suunniteltu ja johdettu tuotekehitysohjelma, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys. Palvelujen kehittämällä tähdätään kannattavaan, kilpailukykyiseen ja innovatiiviseen liiketoimintaan. Tuotteistus on yksi keino systematisoida palvelujen kehittämistä ja toteuttamista niin, että em. tavoitteet täyttyvät. Palveluiden kehittäminen voi kohdistua mm. nykyisen palvelun ilmeen tai

tyylin muutokseen, palvelun parantamiseen, palvelutarjooman laajentamiseen, uuden palvelun toteuttamiseen tai täysin uuden palvelun toteuttamiseen uudelle kohderyhmälle. (Jaakkola ym. 2009, 2 - 3.)

Tuotteistusta voidaan tehdä projekteina, sekä jatkuvina kehittämistoimina yrityksen normaalin arjen ohella. Projektiluonteisten ja tavoitteellisten kehittämishankkeiden etuna on se, että kehitys tapahtuu ns. pyrähdyksinä normaalin kehittämisen lisäksi kun siihen panostetaan niin aikaa kuin henkilöstöresurssejakin. (Jaakkola ym. 2009, 3 - 4.)

Kuva 1 osoittaa selkeästi tuotteistamisen ideologian. Yrityksen omat tarpeet ja tavoitteet määrittelevät kehityskohteet, joihin etsitään soveltuvat keinot, että päästään tavoiteltuun tulokseen. (Jaakkola ym. 2009, 5 - 6.)



**KUVA 1.** Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Mukaiillen Jaakkola ym. 2009, 6)

Tavoitteita voivat olla mm. tasalaatuisempi palvelu, selkokielineen viestintä asiakkaille, seurannan ja raportoinnin tehostaminen, konkreettiset johtamisen välineet palveluprosessiin, yhtenäiset sopimuskäytännöt, katteen paraneminen tai uusien markkinoiden löytyminen jo olemassa olevien kumppaneiden kautta. (Jaakkola ym. 2009, 6) Koska jokaisen tuotteen tai palvelun esilletuonti ja tiedon levittäminen vaatii jonkinlaista markkinointia, tulee kaiken markkinointitoimenpiteiden alta löytyä perusta, jolle varsinainen markkinointi rakennetaan eli tuote (Rope 1999, 73).

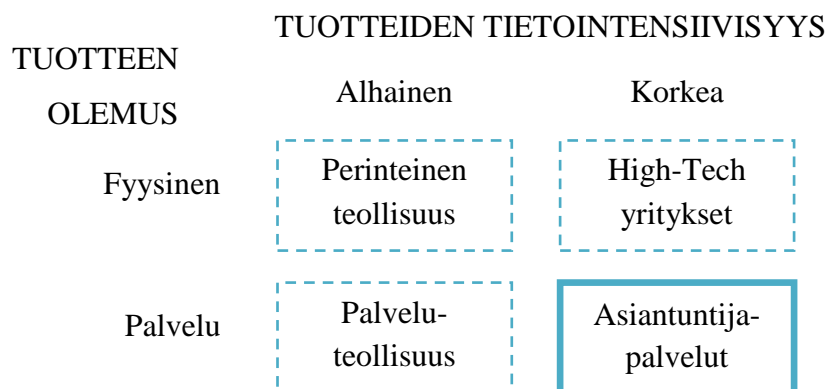
### 3.1 Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Aspara ym. (2007, 179) määritelmä tuotteistamiselle on ”Innovaatioiden muokkaaminen ja määrittely muotoon, jonka pohjalta sitä voidaan tarjota toistuvasti laajamittai-

nessa kaupallistamistarkoituksessa”. Tuotteistus voidaan määritellä myös tuotelementtien vakioimiseksi, määrittelemiseksi ja julkistamiseksi (Rope 1995, 170). Tuotteistamisen on kokonaisuudessaan prosessi, jossa tuotteet ja palvelut täsmennetään ja jäsennetään hallittavampaan muotoon. Se toimii usein myös laadunhallinnan apuvälineenä (Vahvaselkä 2004, 49).

Erialaisten palveluiden yhteispiirteitä ovat aineettomuus, prosessimaisuus ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon. Tuotteistamiseen liittyy myös palvelujen konseptointia, systematisointia, määrittelyä ja ainakin osittaista vakiointia. (Jaakkola ym. 2009, 1) ”Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen on abstraktin osaamisen konkretisointia” yrityksen kaikille asiakkaille (Vahvaselkä 2004, 44).

Sipilä (1996, 12, 26) määrittelee asiantuntijapalvelun tuotteistamisen konkreettisemmin, että se on ”asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Palvelutuote on tuotteistettu kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan halutessa myydä edelleen”. Lisäksi ”asiantuntijapalvelut ovat tuotteita, joissa vaativien aineettomien osaamis- ja tietoelementtien osuus on suuri”.



**KUVA 2.** Asiantuntijapalvelut yrityskentässä (Sipilä 1996, 26)

Parantainen (2007, 186) määrittelee tuotteistamisen tärkeimmäksi tavoitteeksi ”muokata palveluista, hyödykkeistä tai niiden yhdistelmistä markkinointi- ja myyntikelpoinen täsmäratkaisu asiakkaan polttavaan ongelmaan”.

Asiantuntijapalvelun voidaan katsoa muodostuvan imagosta ja sen alta löytyvistä aineettomista ja aineellisista osista, joiden tarkoitus ja ydin on asiakashyödyn tuottami-

nen (Sipilä 1996, 62). Fogelholmin (2009, 28 - 29.) mukaan tuotteistamiseen voi liittyä mm. seuraavia toimenpiteitä:

- valmistusmenetelmän valinta ajatellen sarjavalmistusta
- teollinen muotoilu
- tuoteominaisuuksien dokumentointi
- markkinaselvitys tai -tutkimus
- markkinointiviestinnän ja myyntiaineiston laatiminen
- jakelukanavien valinta
- tuotteen hinnoittelu.

On myös todettu, että idean matkasta tuotteeksi tärkein menestystekijä on matka; idea → prototyyppi → tuotteistettu tuote → tyytyväinen referenssiasiakas.

Asiantuntijuutta voisi miettiä sipulimallin (Sipilä 1996, 40 - 47) avulla, jossa sisimpiä kerroksina on yhteisön ydinosaaminen, seuraavat kerrokset muodostuvat osaamisalueista ja tietokannoista. Ylimmät kerrokset muodostuvat tuotteista ja versioista. Koko sipulia ympäröivät toiminnan mahdollistajat, rahoittajat ja asiakkaat.

Ydinosaaminen on yleensä yhteisön inhimillistä osaamista ja pitkän kehitystyön tuloksena tullutta pääomaa. Osaamisalueet ja tietokannat ovat esim. kilpailukykyistä tieto-taito-osaamista ja käyttökelpoisia tietokantoja. Tällöin tuotanto perustuu tehokkaaseen tietokantojen käyttöön, kuten kustannuslaskentaohjelmiin ja asiakasrekistereihin. Jotta käytettäviä tietokantoja olisi, tulee toiminnoissa tehdä muistiinpanoja, kirjauksia ja raportteja, jotka ovat mahdollisimman laajasti koko yhteisön käytössä. Sipulin tuotteet ja versiot ovat ns. aihioita varsinaisen tuotteen tekemiselle. Aihioita muokkaamalla jokainen asiakas saa juuri hänelle sopivan tuotteen, mutta kuitenkin myyjälle kannattavasti. (Sipilä 1996, 40 - 47)

Sisäisessä ja ulkoisessa tuotteistamisessa puhutaan asiakkaalle näkymättömästä ja näkyvästä tuotteistamisesta. Sisäinen tuotteistus on mm. yrityksen oman toiminnan systematisointia ammattimaisempaan suuntaan. Sisäisen tuotteistus on ulkoisen tuotteistuksen edellytys. Ja asiakkaalle tämä näkyy esim. selkeänä tuote-esitteenä. Meressä oleva jäävuori kuvaa ehkä parhaiten sisäisen ja ulkoisen tuotteistamisen mallia. Tässä ajatuksessa perusta eli sisäinen tuotteistaminen on meren pinnan alla ja vain jäävuoren huippu eli meren pinnan yläpuolinen osa näkyy asiakkaalle. Sisäinen tuotteistus voi sisältää mm. sisäisiä tuotekuvauksia, työmenetelmiä, tietokantoja, osaami-

sen kehittämisjärjestelmiä yms. Tämä kuvaa hyvin myös sitä, kuinka paljon asioita tulee olla valmiina tehtynä, ennen kuin palvelu on asiakkaan ulottuvilla. Tällöin ulkoinen tuotteistus sisältää mm. tuotemerkin, eri versioita ja tuotteen konkretisointia, kuten esitteitä, tulosdokumentteja ja referenssejä. Näin asiakkaalle saadaan tuotettua sekä hyvä henkilökohtainen palvelu, että hyvä ydintuote. (Sipilä 1996, 47 - 49)

### 3.2 Tuotteistamisen hyödyt liiketoiminnalle

Jottei yrityksen tarvitsisi räätälöidä tuotetta tai palvelua jokaiselle asiakkaalleen erikseen, sen kannattaa mm. mallintaa toimintansa prosessit ja tuotokset, sekä dokumentoida ja monistaa asioita (Vahvaselkä 2004, 44). Toisaalta juuri tuotteistus mahdollistaa asiakaskohtaisen räätälöinnin ja aiempaa kannattavammin. Säästyy aikaa ja rahaa ja lisäksi palvelu on asiakaslähtoisempää. Tuotteistuksella parannetaan tehokkuutta kun sille annetaan selkeät tavoitteet, analysoidaan ja systematisoidaan toimintaprosesseja. Näin työvaiheet selkiintyvät ja rationalisoituvat, pystytään ottamaan huomioon henkilöstöresurssit, työn kuormittavuus ja kausivaihtelut. Näin ollen kiire vähenee, laatuksiteerit ja tavoitteet täsmentyvät, laadunarviointi ammattimaistuu, koulutus tehostuu ja asiakkaiden odotukset muodostuvat selkeämmiksi. (Sipilä 1996, 17 - 19.)

Fogelholm (2009, 28, 30) käsittelee kirjassaan idean ja keksinnön tuotteistamista. Hän kirjoittaa, että panostukset menevät ns. peukalosäännön mukaan ideasta prototyyppiä 1 yksikkö, tuotteistaminen ja valmistuksen aloittaminen 10 yksikköä ja kaupallistaminen 100 yksikköä. Täten tuotteistaminen on merkittävässä osassa mietittäessä tuotteen tai palvelun panos – tulos –suhdetta. Hän pitää patentointia tärkeänä, mutta pelkästään sillä tuote ei vielä myy. Ensimmäinen referenssiasiakas antaa osviittaa tuotteen haluttavuudesta todellisuudessa.

Jaakkola ym. (2009, 1) ovat haastatelleet eri henkilöitä, jotka ovat käyneet läpi tuotteistusprojekteja ja saivat heiltä mm. seuraavanlaisia kommentteja:

- "...tuotteistettu palvelu viestii kokemuksesta."
- "Tuotteistettua palvelua on helpompi myydä, kun asiakas näkee, mitä palveluun kuuluu ja mitä se maksaa".
- "Tuotteistaminen on lisännyt kasvua ja parantanut katteita ja kannattavuutta."
- "Palvelujen tehokkuus ja laatu on parantunut systematisoinnin myötä."
- "Johtaminen ja seuranta on helpompaa."

- ”Tuotteistaminen auttaa siirtämään hiljaista tietoa koko organisaation käyttöön ja lisää oppimista.”

### **Yhtenäinen näkemys**

Sipilän (1996, 20) ja Fogelholmin (2009, 31, 34) mukaan markkinoinnissa ihmiset uskovat enemmän ideaan mikä on käsin kosketeltavissa kuin vain idea tasolla kuviteltavissa. Selkeä tuoteajattelu yhtenäistää yrityksen sisäistä näkemystä ja näin toiminta näkyy selkeytenä myös yrityksen imagossa. Fogelholm myös korostaa tuotteistamisen merkitystä innovaatio prosessin tärkeimpänä osana tuotekehityksen ja markkinoinnin lisäksi.

### **Hinta**

Tuotteistetun tuotteen hinnoittelu on helpompaa. Esim. projekteja, kokonaisratkaisuja tai tuotepaketteja tarjottaessa tulee kysymykseen kiintohinnoittelu, mikä on loppujen lopuksi kannattavampaa kuin esim. tuntikustannushinnoittelu. Asiakaskin kokee kiintohinnoittelun luotettavampana ja kokonaisuhyödyllisempänä. Näin tuotteiden vertailu on myös helpompaa. Hinnoittelussa tulee kuitenkin aina huomioida toimiala, kilpailutilanne ja asiakkaan tottumukset. (Sipilä 1996, 20 - 21.) Tuotteen rakentamisen yhtenä tavoitteena on päästä pois tilanteesta, jossa ostoperuste olisi painottuneesti hinta (Rope 1995, 167). Tällöin jää suurempi hinnoitteluvара, mikä on suorassa suhteessa kannattavuuteen.

### **Johtaminen ja henkilöstö**

Kokonaisuuden selkiintymisen, osien tarkentumisen ja rajaantumisen myötä myös johtaminen helpottuu. Tuotteistaminen tuo välittävänkielen asiantuntijoiden ja johdon keskusteluun, parantaa sisältöorientoituneiden asiantuntijoiden ja koko toiminnasta vastaavien henkilöiden välisiä suhteita. Päätöksenteko ja vastuukysymykset selkiintyvät ja sitä kautta helpottuvat. Myös omistusoikeuksiin ja vastuu kysymyksiin tulee perehdyttyä entistä aikaisemmin. (Sipilä 1996, 21 - 22.)

Tuotteistamisella saadaan vastattua myös kysynnän vaihteluihin. Hiljaisempina aikoina voidaan kouluttaa ja päivittää henkilöstön osaamista. Ja kiireisimpinä aikoina osataan kohdistaa resurssit tehokkaasti. Käyttöasteeseen voidaan vaikuttaa myös ajattelemalla asioita esimerkiksi niin, että on 1) yhden asiakkaan rahoittamia projekteja, 2) omarahoitteisia projekteja ja 3) moniasiakasprojekteja. (Sipilä 1996, 52 - 53.)

Töiden jäsentelyn myötä myös ajankäyttö muuttuu. Normaalin työn ohessa voi syntyä uusia näkemyksiä, joista voidaan innovoida uusia tuotteita ja miettiä niiden menestysmahdollisuuksia. (Jaakkola ym. 2009, 8)

### **Asiakas**

Asiakkaan näkökulmasta katsottuna huomio kiinnittyy ensin tuotteen ulkokuoreen eli mielikuvaan, toisena lisätuihin ja vasta kolmantena ydintuotteeseen. Joten päätösperusta onkin mielikuvaperustainen, vaikka tuotannossa painotettaisiinkin ydintuotteeseen. (Rope 1995, 168) Se joka pystyy parhaiten kartoittamaan asiakkaan tarpeet ja ratkaisemaan ne, on viimekädessä voittaja. Kaikki siis lähtee kuitenkin asiakkaan tarpeista, huolimatta yrityksen teknologiaosaamisen tasosta ja etumatkasta. (Parantainen 2007, 204; Sipilä 2008, 26) Jo löytyneitä ratkaisuja voidaan käyttää toisen asiakkaan ongelman ratkaisemiseen (Jaakkola ym. 2009, 8).

### **3.3 Palveluja, joita kannattaa tuotteistaa**

Palvelun tuotteistamista on hyvä pohtia mm. silloin kun asiakkaan tarve toistuu samantyyppisenä, palvelua on vaikea selittää yksinkertaisesti niin asiakkaalle kuin yrityksen sisälläkin tai että tuotantokustannukset halutaan saada hallintaan.

Tuotteistamista kaipaavat palvelut voivat sisältää mm. seuraavia elementtejä;

- palvelu on uusi,
  - palvelu on ollut markkinoilla jo pidempää, mutta kaipaa päivitystä tai uudistusta,
  - palvelu ei vastaa enää asiakkaan tarpeita tai asiakas ei koe saavansa siitä enää lisäarvoa,
  - palvelu tappiollinen tai heikosti tuottava, mikä voi johtua esim. tuotantoprosessin toimimattomuudesta tai väärästä hinnoittelusta arvoon nähden
  - palvelu sisältää osaamista, mutta asiakas ei ymmärrä tai osaa arvostaa tätä.
- (Valminen 2010)

### **3.4 Tuotteesta tarjoomaan**

Tuote muodostuu kolmesta perusosasta:

1. **nimi**, jotta asiakas tietää kysyä ko. tuotetta,
2. **sisältö**, jotta asiakas tietää mitä hän ostaa ja



3. **hinta**, joka sisältää kaikki määritellyt sisällön osat (Rope 1995, 170).

Rope (1995, 165 - 174) lähtee ajatuksesta, että tehdään sellainen tuote, jonka asiakas ostaa, eikä niin, että miten tämä tuote saataisiin myytyä. Eli tuotteen myynti lähtee imago- ja brandiajattelusta.

Kerrostunut tuotekäsite sisältää:

1. **ydintuotteen**,
2. **lisäpalveluita**, kuten asiakassovelluksia ja muita erikoispalveluita, sekä etuja, kuten opastusta, liikuntamahdollisuuksia ja muuta extraa, sekä
3. **mielikuvia**, kuten nimi ja muotoilu, sekä tuotteen värit ja tyyli. (Rope 1995, 166)

Ydintuote on asiakkaalle se oleellisin ominaisuus miksi hän haluaa ostaa sen ja vielä maksaa siitä (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11). Ydintuote ja lisäpalvelut muodostavat toiminnallisen tuotteen, johon sisältyy kaikki tuotteen tavara- ja palveluelementit. Jos tuotteen ydinosassa on vähän jalostettavia elementtejä, mielikuvan merkitys myynnissä korostuu. Ropen (1999, 77 - 78) mukaan mielikuvissa on myös mielikuvatyyplejä, joihin asiakas kokee samaistumisen tunteen, kuten energisyys, ekologisuus, kotimaisuus. Tyyliä kohdistetaan kohdeasiakkaisiin eli asiakassegmentteihin sopiviksi. Näin tuote sidotaan ja asemoidaan kohdeasiakkaille sopivaksi.

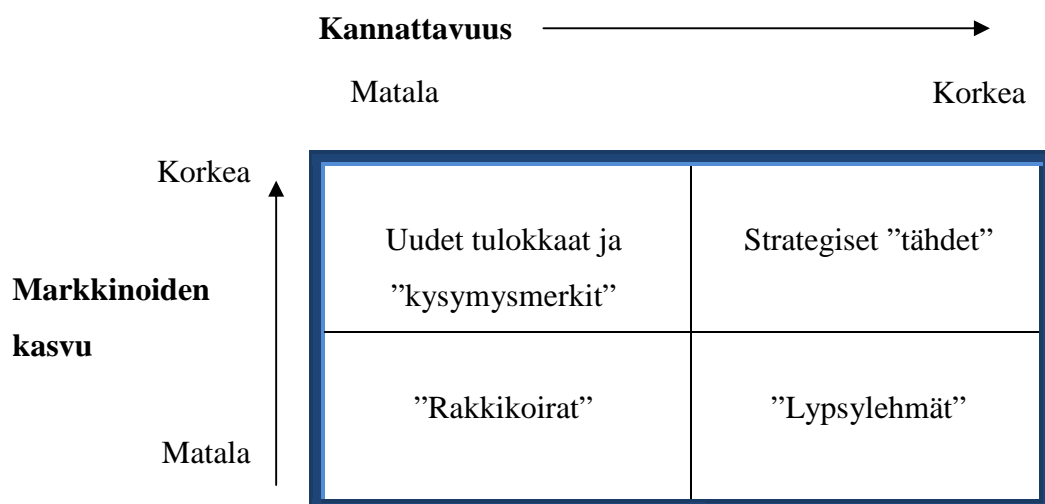
Palvelutarjoomalla tarkoitetaan niitä kaikkia eri palveluita, joita yritys tuottaa. On tärkeää tietää millaisia palveluita yritys tuottaa, jotta voidaan hahmottaa kokonaisuus ja arvioida niiden tärkeys yrityksen toiminnalle. Palvelutarjooman kuvauksen voi tehdä esim. prosessin, osaamisen tai asiakasryhmän kautta. Tällöin saadaan käsitys taidoista ja palveluista, joita yrityksellä on. Näin voidaan miettiä, miten jo olemassa olevia palveluita voidaan tarjota uusille asiakasryhmille. Palvelutarjoomakuvaus tulisi aina tehdä asiakkaan eikä yrityksen näkökulmasta, koska näin asiakashyöty tulee selkeäsi esille. Nykytilanteen kartoituksen jälkeen voidaan asettaa tavoitteellinen palvelutarjooma, johon yritys pyrkii esim. viiden vuoden aikana. Vertaamalla nykytilaa ja olemassa olevaa strategiaa tavoitetilaan, voidaan määrittää kehitys- ja uudistuskohteet. (Jaakkola ym. 2009, 7 - 8.)

### 3.5 Tuotestrategia ja elinkaari

Palvelun myynnin tulisi perustua kristallinkirikkaaseen ajatukseen, jonka asiakas ymmärtää. Vaikka palvelu olisikin abstrakti ja hankalasti selitettävissä, ei kannata tuuditautua siihen, että kyllähän ne vanhat asiakkaat tietävät mitä minä teen. Mitäs sitten kun on vain uusia asiakkaita? Oikeastaan juuri tämä pakottaakin yritykset monesti kuvaamaan tarjottavia palveluitaan. Tuotestrategian selkiyttäminen ja tuoteluetteloiden laatiminen on tehtävä ensisijaisesti yritykselle itselleen. Tämän jälkeen niistä voidaan tehdä versioita asiakkaille. (Sipilä 1996, 50 - 51.)

Strategisia valintoja mietittäessä rajauksen apuna voin käyttää myös termiä ”EI”. Eli kun yleensä mietitään että mitä halutaan olla ja tehdä ja mihin suunnata, niin hyvä apu on myös rajata pois asioita mitä ei haluta olla ja mitä ei tehdä. (Sipilä 2008, 21)

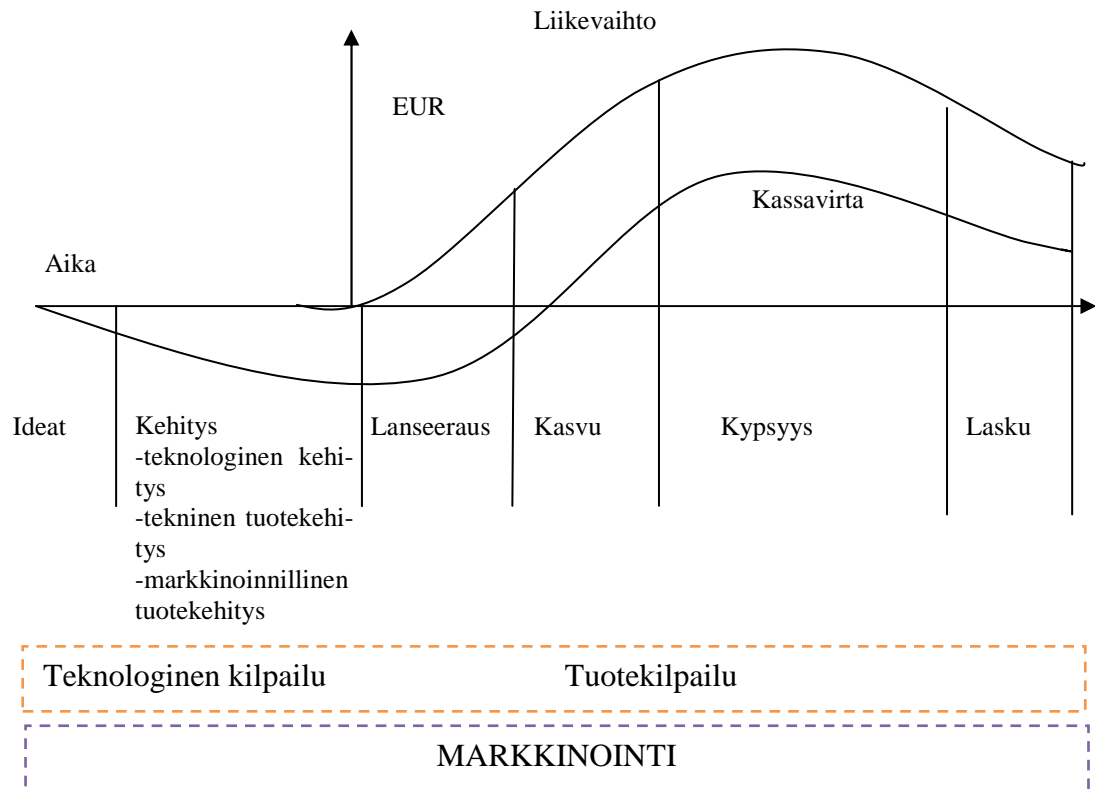
Sipilä (1996, 54 - 55.) käyttää esimerkkinä Boston Consulting Groupin analyysimatriisia, mikä on yksi tuotestrategian suunnittelun apuvälineistä. Siinä nykyiset ja uudet tuotteet sijoitellaan kaavioon sen mukaan kuinka sopivia ja kannattavia niiden tuottaminen on. Vaaka-akselin alapuolelle jäävät tuotteet lopetetaan (rakkikoirat), ellei niistä tuleva tulo ole varmaa (lypsylehmät) ja tuota varoja esim. yrityksen kehittämistöimiä varten. Pystyakselin oikealle puolelle sijoitetaan ne tuotteet tai palvelut, jotka tuottavat itse itsensä. Näin ollen tuotteita voidaan vertailla selkeästi havainnollistettuna ja pohtia niiden tulevaisuutta.



**KUVA 4.** Analyysimatriisi (Sipilä 1996 ja Sipilä 2008).

Tuotetta tulee tarkastella myös elinkaariajattelun kautta (Kuva 5). Siinä tuote käy läpi nousuja ja laskuja suhteessa aikaan. Elinkaariajattelu tuo esille myös lanseerausvai-

heen eli julkistamisen. Tuotteistamisen merkitys kohdistuu juuri kuolemanlaaksoon kun jo käytetyt rahavarat tulisi saada nyt tuottamaan mahdollisimman hyvin. Elinkaariajattelumalli havainnollistaa myös eri työvaiheiden suorittajille, miten heidän työpanoksensa käyttäytyy janalla ja osoittaa työvaiheen merkityksen ja sitoutuvuuden aina seuraavaan vaiheeseen. (Sipilä 1996, 56 - 57.)



**KUVA 5.** Tuotteen tai palvelun elinkaarimalli (mukaillen Sipilä 1996, 56)

Elinkaariajattelu ei tarkoita että aina olisi tuotava uusia tuotteita markkinoille. Ajattelumalli osoittaa paremminkin, että liikuttaessa muuttuvassa ajassa tuotetta on kehitettävä markkinoilta kantautuvien signaalien myötä ja nostettava sitä kautta taas kasvun ja kypsyyden tielle. (Jaakkola ym. 2009, 8)

### 3.6 Vaatimusmäärittely ja vakiointi

Asiakkaan ongelman määrittelyn lisäksi tuotteistuksen toinen tärkein seikka on tuotteen vaatimusmäärittely, minkä tarkoituksena on määritellä asiakkaan tarpeet. Oikein kirjattuna niistä voi johtaa palvelutuotteen ominaisuudet. Kirjatuttujen vaatimusmäärittelyiden avulla saadaan lukuisia hyötyjä:

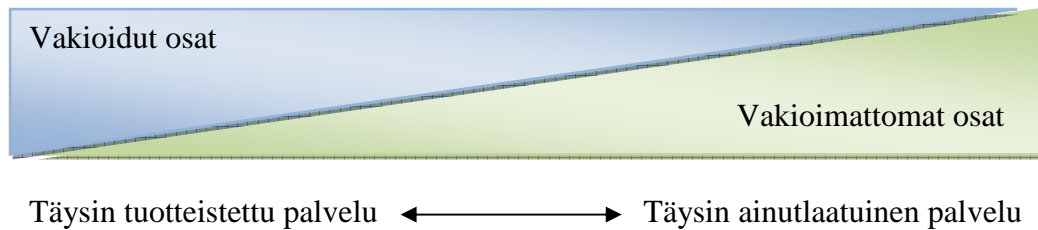
- asiakkaan todelliset tarpeet,
- projektin laajuus eli aikataulu ja kustannukset,

- tuotteen ominaisuudet, sekä niiden tuotantokustannukset hahmoteltua,
- useita projekteja voidaan toteuttaa samanaikaisesti,
- prioriteettijärjestyksen palvelun tärkeille ja vähemmän tärkeille ominaisuuksille. Tämä auttaa mm. karsimaan vähemmän tärkeät asiat seuraavaan versioon raha- ja aikaresurssien takia.
- Kulujen säästö, koska määrittely jättää automaattisesti turhat osiot pois,
- määrittely tuottaa mittarit kuin itsestään, jolloin mittareita ei tarvitse miettiä keksiä myöhemmin.
- Vaatimusmäärittely on testausvaiheen perusta, jolloin nähdään täyttääkö lopputulos vaatimusmäärittelyn. Näin ollen ilman vaatimusmäärittelyä olisi vaikea mitata onnistumista, koska ei olisi mitään vertailukohtaa. (Parantainen 2007, 205 - 207.)

Vakioinnissa on kyse toistettavuudesta ja monistettavuudesta. Tällöin palvelu tai sen eri osia voidaan tuottaa samankaltaisina kaikille asiakkaille. Vaikkei lopputuloksena olisikaan aina täysin sama palvelu, voidaan samoja toimintatapoja ja malleja käyttää palvelun toteutuksessa. Vakioinnilla saadaan kustannustehokkuutta ja tasalaatuisempia palveluita, jolloin myös asiakkaat tietävät mitä he saavat. (Jaakkola ym. 2009, 19)

Tuotteistus perustuu vakioimiseen ja niiden eri tasoihin, kuten myös kuva 3 osoittaa:

- uniikki, eli vakioimaton tuote tehdään tarkoituksen mukaisesti vain kerran niin, ettei ole tarkoitukseen toteutusta uudestaan. Esim. boutique – vaate tai esitelmä juuri tiettyä tilaisuutta varten. Vakioinnin taso on alle 10 %.
- Rääätälöidyssä tuotteessa on rääätälöity vain perusosa ja loppu toteutetaan asiakkaan toiveiden mukaan. Tällöin vakioinnin taso on 10 – 50 %.
- Sovelletussa tuotteessa on suurin osa vakioitua osa ja asiakaskohtaista rääätälöintiä tehdään enää vähän.
- Pakettituote on vakioitu vähintään 90 %:sti ja tällöin voidaan puhua jo hyllytuotteesta, jolloin asiakas ostaa valmiin tuotteen ja tyytyy siihen. (Rope 1995, 171)



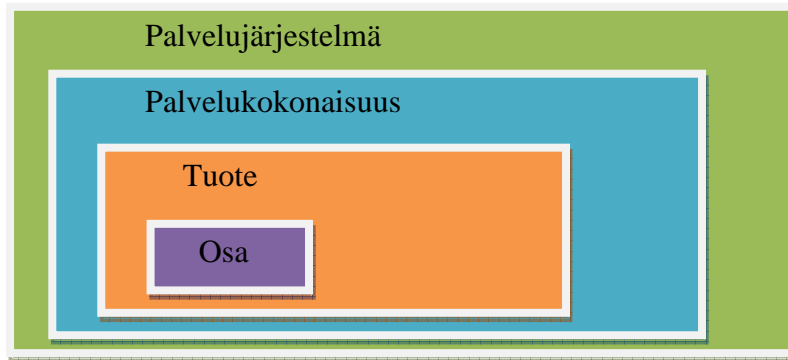
**KUVA 3.** Tuotteistuksen tasot (mukaillen Jaakkola ym. 2009, 19)

Vakioinnin taso voi olla myös yrityksen oma strateginen valinta, jolloin otetaan kantaa myös asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin ja kuinka niihin tullaan vastaamaan. Jotkut asiakkaat hakevat nimenomaan nopeutta ja kustannustehokkuutta, jolloin vakioinnilla pystytään vastaamaan kysyntään. (Jaakkola ym. 2009, 19)

Toimintaprosessien systematisoinnilla ja vakioinnilla saadaan tietoa myös yrityksen oman toiminnan työstä ja sen tuloksista. Vakioituja työmenetelmiä on myös helpompi seurata, joista saadaan sittemmin raportteja. Raporttien lukua koko työyhteisössä helpottaa vakiomuotoisesti esitettävät tulokset. Näin ollen toiminnan seuraaminenkin vie vähemmän aikaa ja johtopäätöksiin ja uuden suunnitteluun taasen enemmän aikaa. (Jaakkola ym. 2009, 22)

### 3.7 Palvelupaketit

Tuotteistus mahdollistaa erilaisten palvelupakettien muodostamisen. Yhdistämällä ydinpalvelut ja tukipalvelut saadaan asiakkaalle muodostettua paketti, mikä mahdollistaa varsinaisen ydintuotteen käyttämisen. Lisäpalveluilla myös räätälöidään palvelus asiakkaalle sopivaksi, mikä taasen luo lisäarvoa asiakkaalle. Usein paketteja suunnitellaan valmiiksi kolmea eri tasoa: 1) edullisempi peruspaketti jossa on vain standardi ydintuote tai lisäksi vain vähän lisäpalveluita. 2) Seuraavalla tasolla on hintavampi paketti, jossa ydintuotteen ympärille on koottu jo hyvinkin käyttäjäystävällinen taso. 3) Kolmannella ja kalliimmalla tasolla paketti muodostuu kokonaan juuri asiakkaan tarpeisiin räätälöidystä tuotepaketista. (Sipilä 1996, 64 - 65.)



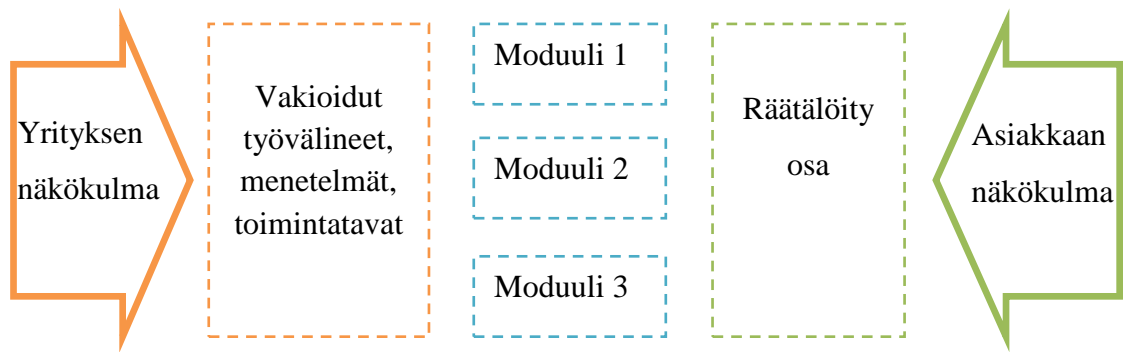
**KUVA 6.** Palvelujärjestelmän kuvaus (mukaiillen Sipilä 1996, 66)

Näin ollen asiakkaalle räätälöity tuote onkin eri moduuleista koottu paketti, jossa osat ja osakokonaisuudet on jo itsessään määritelty ja paketoitu sisäisen tuotteistuksen tuloksena. Valmiiksi mietityt osat vain odottavat asiakkaan toimeksiantoa ja näin paketti on asiakkaan saatavilla mahdollisimman pian ja kustannustehokkaasti. (Sipilä 1996, 69) Nykypäivänä talopakettit kuvaavat tätä ajatusta parhaimmillaan. Asiakas voi valita haluamansa valmiusasteen, sekä pitkä liudan lisäpalveluita.

Tällaista modularisointia voidaan soveltaa monessa muodossa, jolloin tuotteeseen sisältyy:

- perusosa, johon liitetään lisäosia,
- yhteensopivista moduuleista aina erikseen asiakkaan kanssa koottava kokonaisuus,
- suurin paketti, jota asiakas voi riisua,
- perusmalli, jonka osia asiakas voi vaihtaa ja
- peruskokoonpano, johon kuuluu ylläpito / täydennysjärjestelmä, kuten tietokoneohjelmat, (Sipilä 1996, 69)

Usein asiakkaat pitävät moduuleista koottua palvelua mielekkäämpänä, koska he näkevät sen enemmänkin räätälöitynä palveluna, juuri heidän tarpeisiinsa sopivaksi (Kuva 7.). Lisäksi asiakkaat arvostavat aikaisempien ratkaisumallien käyttöä heidän ongelmiinsa, jolloin ratkaisut sujuvat nopeammin. (Jaakkola ym. 2009, 20)



**KUVA 7.** Modulaarinen palvelurakenne (mukaillen Sipilä 1996 ja Jaakkola ym. 2009, 20)

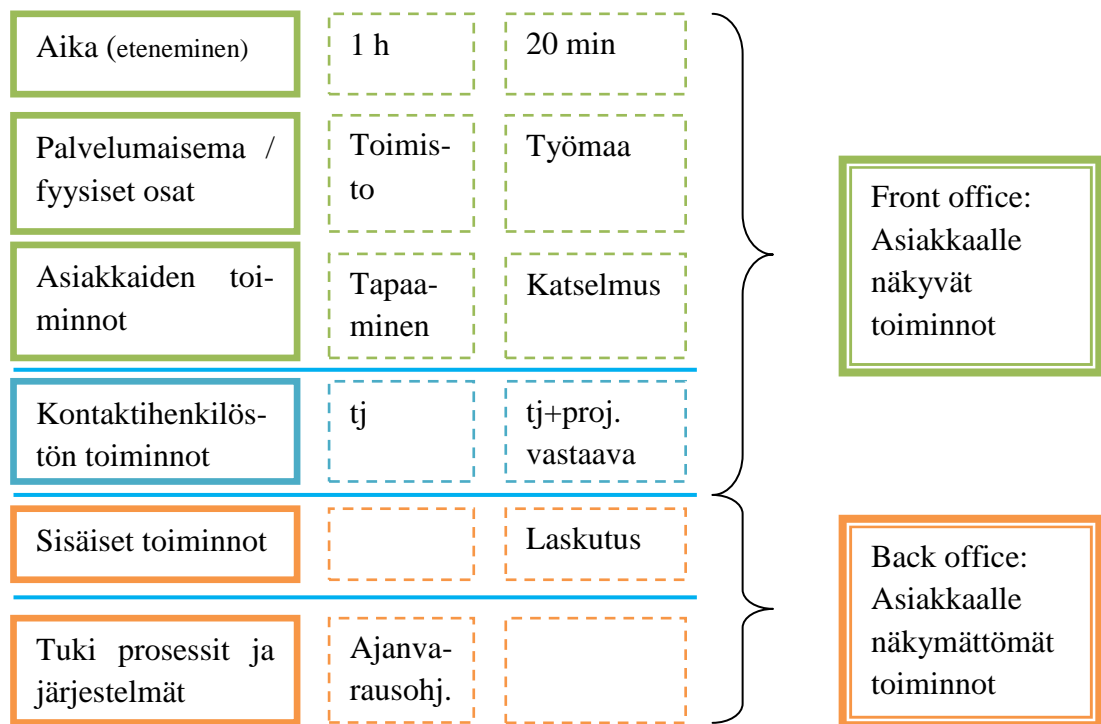
### 3.8 Asiantuntijapalvelun prosessikuvaus

Tuotteistusta voidaan kuvata mm. 1) tuotantoprosessin kautta, jolloin tuotteen valmistusta kuvataan etenemisprosessina ja vaiheistuksen kautta konkretisoidaan tuotteen toteutus. 2) Menetelmän kautta, jossa selvitetään millä menetelmällä tuote rakennetaan, tai 3) Tuoteosien kautta, missä käydään läpi eri osioita, joista kootaan legopalioiden tavoin modulituote. Nämä eri tarkastelukulmat täydentävät toisiaan ja mitä useammalta kantilta tuotetta tarkastellaan, sitä helpompaa tuote on konkretisoida ja kaupata. (Rope 1995, 172)

Asiantuntijapalvelu voidaan havainnollistaa prosessikuvauksella tai kaaviolla, jossa kuvataan toiminnan eteneminen. Kaaviossa voidaan kuvata myös asiakkaan rooli ja tehtävät, sekä kolmannen osapuolen rooli. (Sipilä 1996, 71) Prosessin osat itsessään ovat jo prosesseja. Eri prosessit ovat sidoksissa toisiinsa ja osista muodostuu toimintoketju, jolla palvelu tuotetaan. Asiakkaalle tämä on toimintosarja, mikä muuttaa panokset tuotoiksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40).

Jaakkolan ym. (2009, 16 - 17.) esittämän Zeithaml ym. (2006) blueprintin-kaaviolla (Kuva 8.) pystytään kuvaamaan palveluprosessin vaiheet yksityiskohtaisesti. Kaavion avulla pystytään havainnollistamaan ”asiakkaalle näkyvät ”Front office” toiminnot ja asiakkaalle näkymättömät yrityksen sisäiset ”Back office” toiminnot”. ”Blueprinting-kaavio kuvaa kaikki palvelun vaiheet hyvin tarkasti ja objektiivisesti. Tämän tarkoitus on kiinnittää huomio juuri kehittämistä ja analysointia vaativiin, sekä juuri palvelun laadun kannalta kriittisiin kohtiin.” Kaavio mahdollistaa palvelun hajottamisen osiin ja kuvaamisen millä keinoilla tarvittavat palvelun osat toteutetaan. Se ottaa kantaa tarvit-

tavaan henkilöstöön ja juuri tärkeisiin asiakkaan ja palvelun tuottajan välisiin rajapintoihin. Blueprinting –kaavio on sovellettavissa myös työtapojen ja toimintaohjeiden suunnitteluun eli johdon apuvälineeksi. Edellä mainittujen toimintojen lisäksi tarvitaan tukitoimintoja, kuten asioiden tallentamista ohjelmistoihin ja laskutusta. Vaikkeivat tukitoiminnot näy asiakkaalle, niillä on suuri merkitys palvelun sujuvuuteen, kustannuksiin ja lopputuloksen laadukkuuteen. ”Palvelun määrittelyssä on siis kyse palvelun sisällön ja toteutustavan täsmentämisestä ja systematisoimisesta yrityksen strategian ohjaamalla tavalla.”



**KUVA 8.** Blueprintin -kaavio (mukaillen Jaakkola ym. 2009)

Pitkälle vietyinä prosessikuvaksissa otetaan kantaa myös vuorovaikutukseen, koska asiantuntijapalveluissa synnytetään ainutlaatuisia ja ainutkertaisia ratkaisuja. Palvelun tarjoajan tuleekin miettiä, mihin apua haetaan: keskittykö palvelu diagnoosiin ja suunnitteluapuun vai käytännön toteutukseen. Joskus kommunikointi nousee tärkeämpään asemaan kuin se, että asiantuntijalla on ratkaisu valmiina. Tällöin täytyy asiakkaaseen saada ensin yhteys ja vasta sitten päästään varsinaisen ongelman kimppuun. (Sipilä 1996, 72)

Uuden tuotteen suunnittelun avuksi Sipilä (1996, 74 - 78) on tehnyt sisällysluettelon omaisen listan asioista, jota on hyvä käyttää apuna tehtäessä yksityiskohtaisempaa tuotesuunnittelua. Niin kutsuttu tuotesuunnittelumalli sisältää mm. seuraavia osioita:



1. Tuotteen nimi ja yleiskuvaus
2. Tuotteen käyttötarkoitus ja asiakashyödyt
3. Markkinapotentiaali, asiakkaat ja tavoitteet
4. Minkä tuotteen kanssa se kilpailee ja mitä se korvaa
5. Sopivuus oman organisaation strategiaan
6. Tuotekuvaus
7. Tuotteen versiot
8. Tuotteen konkretisointi
9. Tärkeimmät referenssit
10. Tuotteen hinta
11. Tuotteen toimitusaika
12. Vastuuhenkilöt
13. Tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimet
14. Vaikutukset toimintaprosesseihin.

Kohtiin sisältyy vielä yksikohtaisempia kysymyksiä, joihin vastaamalla eri osa-alueet käydään mahdollisimman tarkkaan ja realistisesti läpi. Mielestäni tulee myös suhtautua kriittisesti kohtiin, joihin vastausta juuri nyt ei ole. Sipilä listaakin asioita, joilla voidaan täydentää ja kommentoida otsikoiden sisältöä. Lisäykset voivat koskea mm. rahaa, resursseja, puutteita, epämääräisiä määrittelyjä, suunnittelu- / toteutusvirheitä, omaa ja ulkoistettua toimintaa, ristiriitaisuuksia ym. tarkentavia seikkoja.

### **3.9 Hinta tuotteen muovaamisessa**

Asiantuntijapalvelu tulisi hinnoitella niin, että asiakas kokee saavansa rahalle vastinetta. Asiakas saattaa verrata palvelun hintaa esim. asiakkaan luona käytettyihin työtunteihin tai omaan palkkaansa. Tästä syystä hinnoittelua tulisikin ohjata ja verrata asiakkaan saamien hyötyjen suuntaan. Hinnoittelussa tulee huomioida uutuus, luovuus, kilpailutilanne, vaihtoehdot ja asiakassuhteen laajuus. Kaikki hinta (=aika), mikä saadaan jäämään palvelun tuottajalle, voidaan panostaa kehitystyöhän ja sitä kautta entistä laadukkaampiin ja asiakasystävällisempiin tuotteisiin. Hinnoittelussa voidaan käyttää aika- / kapasiteettihinnoittelua, kattohinnoittelua, succes fee –hinnoittelua eli tuotoon esim. liikevaihtoon pohjautuvaa korvausta, sekä minimiveloitusta. Näistä vaihtoehdoista succes fee –hinnoittelussa voidaan sopia, ettei palvelun tuottaja veloita jos työ ei saavuta ennalta määriteltyä laatutasoa. Tällöin voidaan sopia ennakkomaksusta,

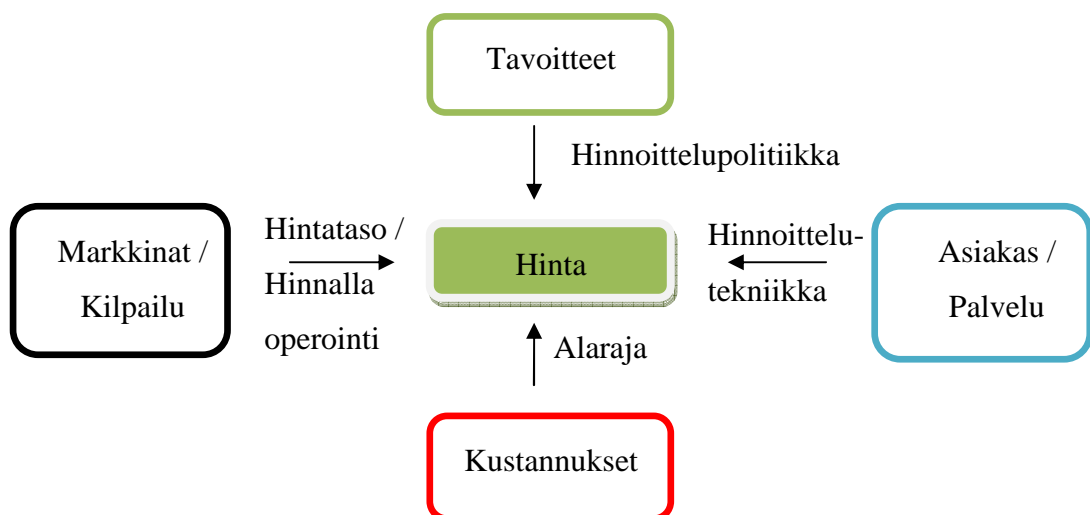
mikä kuittaantuu em. periaatteen mukaan. Ongelmallista tällaisessa hinnoittelussa voi olla jakeluportaan ja kehittäjän välinen voitonjakomalli. (Sipilä 1996, 79 - 85)

Rope (1995, 175 - 176) lähtee hinnoittelussa erittäin luovasta ajattelumallista. Hänen mukaansa hinta on aina ajassa, markkinoilla ja asiakkaan silmässä. Tämä tarkoittaa että samasta palvelusta saatetaan maksaa hyvinkin eri hintaa eri aloilla (markkinoilla), eri aikaan tai saman alan eri asiakkaat näkevät asian eri tavoin ja sitä kautta ovat valmiita maksamaan palvelusta eri hintaa.

Hinta määrittää palvelua, joten hinnalla on palveluun nähden monta funktiota. Hinta on:

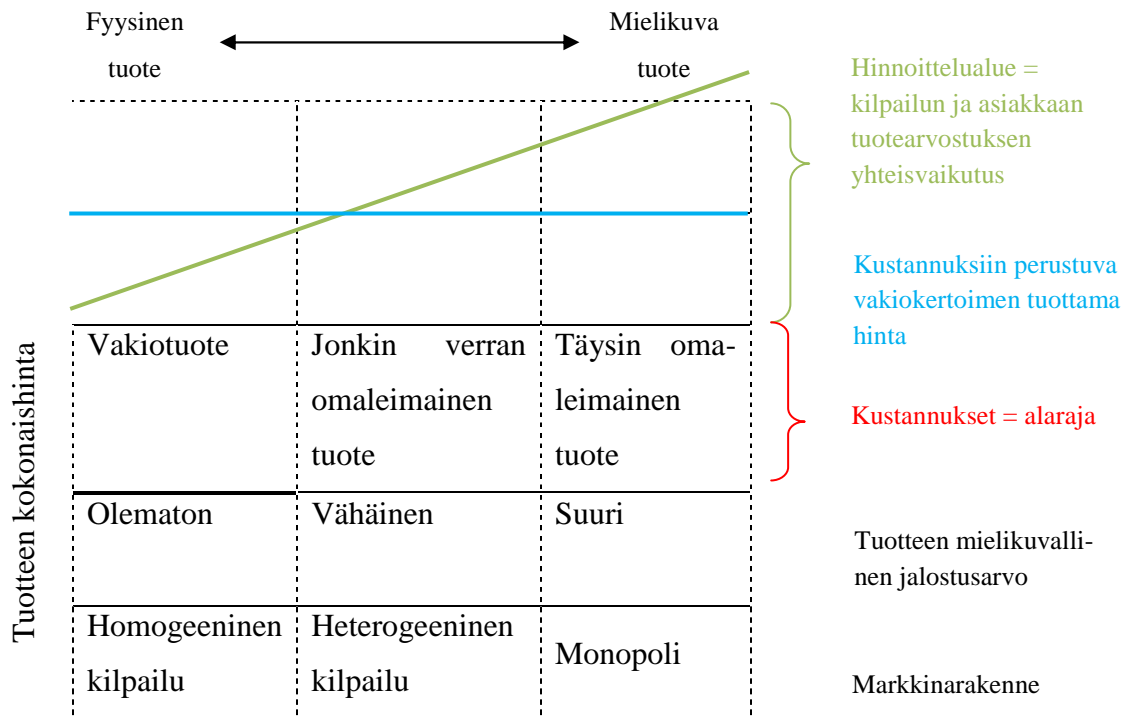
1. palvelun arvon mittari,
2. palvelun arvon muodostaja,
3. kilpailuun vaikuttava peruselementti,
4. kannattavuuteen vaikuttava elementti,
5. palvelun asemointiin vaikuttava tekijä.

Hinnoittelussa keikutaankin arvojen, mielikuvien, kilpailijoiden, katteen ja kohderyhmien muodostamassa ristiaallokossa. (Rope 1995, 177 – 178.)



**KUVA 9.** Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät (mukaillen Rope 1995, 197)

Mitä houkuttelevammaksi palvelu saadaan, sitä vapaampaa on sen hinnoittelu (Rope 1995, 178). Kuva 10 osoittaa, että mitä erikoistuneemmasta palvelusta on kyse, sitä suurempi mahdollisuus on yrityksellä itsellään määritellä palvelun hinta.



**KUVA 10.** Hinnoittelualue ja sen muodostuminen (mukaillen Rope 1995, 178)

Hinnoittelupäätöksiä ja strategiaa luotaessa voidaan aluksi määritellä hinnoittelun taustatekijät, kuten markkinat, asiakkaat, mielikuva-arvo, elinkaari, kilpailutilanne ja yrityksen hinnoitteluperiaatteet. Seuraavaksi hinnalle asetetaan tavoitteet; volyyymi, imago, välinmerkitys toiselle tuotteelle ja asiakassuhde. Kolmantena tehdään markkinoinnilliset hinnoittelupäätökset järjestyksessä A) hinnoittelupolitiikka ja B) hinnoittelutekniikka. Neljäntenä määritellään varsinainen hinta, jolla varmistetaan tuotto ja otetaan huomioon hinnan psykologinen merkitys ja hintakynnys. Lopuksi määritellään hinnalla operointikeinot, kuten alennukset ja maksuehdot. (Rope 1995, 180 - 182.)

Kolmannen kohdan hinnoittelupolitiikassa tehdään ratkaisut, jossa mietitään palvelun suhdetta kilpailijoihin. Eli millainen on palvelun suhde kilpailijoihin mietittäessä rahallista arvoa, laatua, imagoa ja tarvittavaa volyymia, jotta palvelua yksikkökustannukset eivät nouse liian korkeaksi ja pienemmällä tuotantomäärällä saadaan silti riittävä kate. (Rope 1995, 182 - 185.)

Hinnoittelutekniikassa on kyse pakettihinnoittelusta, yhdistelmähinnoittelusta ja täysin pilkotusta hinnoittelusta. Pakettihinnoittelu on hyvä vaihtoehto silloin, kun hintaa halutaan sisällyttää jokin määrä eri elementtejä, eikä haluta määritellä yksikköhintoja. Yhdistelmähinnoittelu on hyvä silloin, kun halutaan pitää hinta aisoissa kilpailijoihin

nähdän, mutta tuotteeseen on saatavissa lisäosia lisähinnalla. Pilkottua hintaa voidaan käyttää kun halutaan hinta näyttämään pieneltä ja erittäin kilpailukykyiseltä. (Rope 1995, 186 - 188.) Mutta kuten Sipilä (1996) mainitsi jo aikaisemmin, tulisi asiantuntijapalveluissa päästä kokonaishinnoitteluun.

Ropen (1995, 188) hinnoittelutekniikka ja filosofia perustuu erilaisuuteen. Ajatusmallina tulisikin olla, että hinnoittelu tehtäisiin eritavoin kuin kilpailijalla. Näin päästään pois pelkästä hintavertailusta ja muut kilpailutekijät astuvat kuvaan.

### **3.10 Konkretisointi**

ProMan Oy:n toimitusjohtaja Lars Wickholm on todennut: ”Tietointensiivisessä yrityksessä tuote lähtee innovatiivisen yrittäjän päästä. Yritys ei kuitenkaan kehity, ennen kuin osaaminen on konseptoitu ja tuotteistettu” (Lehtinen & Niinimäki 2005, 27).

Asiantuntijapalvelun konkretisointia on näkyvien todisteiden ja vihjeiden keräämistä asiakkaan ostopäätöksen tueksi. Kun tavarantuottajat hakevat imaginäärisiä, eli kuvitteellisia arvoja, niin asiantuntijapalveluissa katsotaan aikaisempiin, jo toteutettuihin töihin ja esitellään niitä referensseinä. Todisteina voivat olla mm. merkittävien asiakkaiden nimet, piirustukset, kuvat, esitykset ja valmiit rakennukset ja rakennelmat, sekä käytännön kokeilu mahdollisuus. Näin ollen projekteista tulisikin tehdä aina tiivistelmä, jossa kuvattaisiin projektin keskeiset piirteet ja tulokset. (Sipilä 1996, 86 - 87.)

Asiakkaalle tulee kertoa selkeästi kenelle tuote on tarkoitettu, mihin käyttöön ja minkä ongelman se poistaa. Jos lisäksi pystyy vertaamaan tuotetta kilpailijan tuotteeseen ja osoittamaan, että tarjottu tuote on parempi kuin kilpailijan yksinkertaistavat ne asiakkaan päätöksentekoa. (Parantainen 2007, 233) Asiakastytyväisyys tutkimukset ovat myös yksi keino kertoa hyvästä tuotteesta. Asiakkaiden kiinnostus voidaan herättää myös nk. lippulaiva –palvelulla, joka on palvelun tarjoajan yksi parhaimmista tuotteista. Lippulaiva -tuote voi olla myös alalla tunnettu henkilö, jonka henkilökohtaista imagoa yritys käyttää markkinoinnissaan. (Sipilä 1996, 88 - 89.)

Yhteisymmärrystä asiakkaan kanssa voidaan hakea myös tunnuslausein eli sloganin avulla, kuten Nokian ”Connecting people”. Tasoja ja laatua kuvaavia elementtejä ovat palkinnot, patentit, auktorisointi ja sertifikaatit. Uskottavuutta luovat niin henkilöstön

pukeutuminen, toimitilat, käytettävät koneet ja laitteet, sekä asiakkaan työhön käytettävät muut resurssit. Hinnan suhde kysyntään kertoo myös tuotteen haluttavuudesta. Vaikka tuote on hintava ja silti kysyntää riittää, kertoo se asiakkaalle tulevaisuudessa kannattavasta ostoksesta. (Sipilä 1996, 90 - 93.)

### **3.11 Asiakaskohtaamiset**

Asiakaskohtaamiset on hyvä käydä läpi ja miettiä vakioitavat toimintatavat. On tärkeää miettiä jo valmiiksi miten asiakas otetaan vastaan, mitä ja miten asioita hänen kanssaan käydään läpi ja miten toimitaan ongelmatilanteissa. Näiden kysymysten avulla voidaan löytää asiakaskohtaisia toimintamalleja. Läpikäymällä asiakastilanteet ja kirjoittamalla ne muistiin, saadaan arvokasta tietoa analysoitavaksi, jaettavaksi muille, sekä johtamisen välineeksi. (Jaakkola ym. 2009, 24)

Asiantuntijapalveluissa asiakas on merkittävässä roolissa, koska monesti hän on työn tilaaja, mukana tarjouksen määrittelyssä ja myös osallistuu varsinaisen palvelun toteutukseen. Jo tarjouksen määrittely saattaa olla haasteellinen, koska asiakas ei välttämättä itse tiedä mitä kaikkea hän tarvitsee ja näin ollen asiantuntijan rooli on esittää oikeita kysymyksiä, joilla kartoittaa tarpeet. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11) Asiakkaalle on hyvä kertoa minkä alan asiantuntija itse on, jolloin välttyään arvioimasta asioita, joista ei ole todellista tietoa (Parantainen 2007, 266).

Psykologian kannalta tarkasteltaessa, asiantuntijapalveluissa törmätään varmasti monesti myös väärinymmärryksiin. Mistä nämä väärinymmärrykset johtuvat? Ihmiset haluavat pääsääntöisesti laittaa uudet asiat (esim. jonkin laitteen uudet ominaisuudet) ns. vanhoille muistipaikoille, jotta ne olisivat helposti heidän ymmärrettävissään. Onkin tärkeää varmistaa heti keskustelujen alusta asti, että keskustelukumppani ymmärtää asian samalla tavalla. Jos toinen osapuoli ei ymmärrä asiaa (tätä uutta ominaisuutta) onkin parempi lähteä muodostamaan uutta muistipaikkaa, jolloin ajatusmalli lähtee alusta pitäen oikeille raiteille. (Havunen 2000, 30 - 31.)

### **3.12 Tuotenimi → brändi**

Lehtinen & Niinimäki (2005, 50) mainitsevat American Marketing Society:n määritelleen brändin nimeksi, käsitteeksi, merkiksi, symboliksi tai muuksi piirteeksi, mikä

erottaa tuotteen muista vastaavista tuotteista. Toisena he mainitsevat De Chernatonyn (2001) määritelmän brändille, jolloin ”brändi edustaa organisaation toimien ja asiakkaiden tulkintojen dynaamista rajapintaa”. Rajapinta voi olla ”ryhmä funktionaalisia ja emotionaalisia arvoja, jotka lupaavat tietyn palvelukokemuksen”. Aakerin (1996) mukaan brändi ilmaisee sitä, millainen kuva yrityksestä jää asiakkaiden mieleen. Jaakkola ym. (2009, 27) määrittelee brändin ryhmäksi arvoja, mikä lupaa tietyn palvelukokonaisuuden ja on asiakkaalle kokonaisuus mielikuvia ja identiteettiä. Brändin rakentamisen idea on, että kaikkia palvelua koskevat viestit ovat yhdenmukaisia, myös asiakastilanteet. Tällöin toimintojen määrittely ja vakiointi ovat merkittävässä asemassa.

Brändin rakentaminen on pitkälinen prosessi, jonka tavoitteita ovat mm: asiantuntijapalvelun analyysien perusteella tunnettuuden luominen, haluttujen ominaisuuksien liittäminen mielikuvaan ja brändiuskollisuuden aikaansaaminen asiakkaissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 50 - 51.)

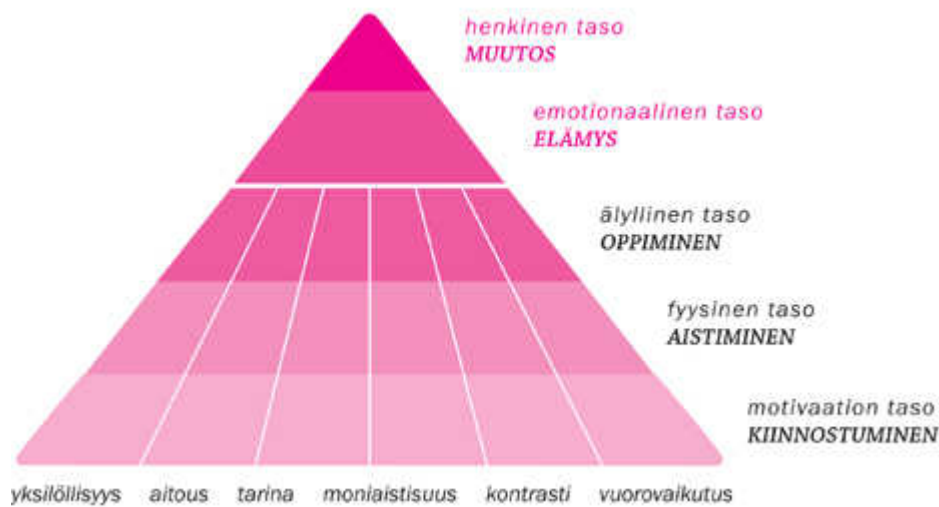
Mitä abstraktimmasta tuotteesta on kyse, sitä tärkeämmäksi tuotenimi muodostuu.

Tuotetta on helpompi myydä ja ostaa kun sillä on nimi. Tuotteen nimeä mietittäessä on hyvä pohtia sen käytettävyyttä ja toimivuutta eri tilanteissa, kulttuureissa ja kielissä, sekä nimen soveltuvuutta tuoteperheisiin ja jatko-osiin esim. Linna-shampoo. Hyvä nimi kannattaa rekisteröidä jo heti alkuvaiheessa. Sillä pitkällä tähtäimellä hyvä nimi myy myös määrää. Hyvä nimi vetoaa myös tunteisiin ja konkreettisia tuotepiirteitä esitetään järkiperusteisen ostopäätöksen saavuttamiseksi. Myöhemmin nimeen yhdistyvä laatuksitys on tae asiakkaalle tuotteen sopivuudesta juuri hänelle. Nimellä on myös markkina-arvoa kun tuotemerkki vaihtaa omistajaa. (Sipilä 1996, 94 - 96.)

### **3.13 Elämyksellisyys**

Kilpailun kiristyminen ja globalisoituminen ovat tuoneet mukanaan sen, että tuotteen tai palvelun tulee erottua entistä paremmin kilpailijoistaan. Ihmiset haluavat saada ostetusta tuotteesta tai palvelusta enemmän irti. Tunne, mikä aikaisemmin on yhdistetty taiteeseen ja luovuuteen, sekä järkiperäisyys on tuotu tämän päivän tuotteisiin. Ne ilmentävät symbolisuutta, statusta, tarinaa ja tietoa. Ihmiset eivät tyydy siis enää pelkään tuotteeseen tai palveluun vaan he haluavat ostaa kokonaisen tunnekokemuksen. Ihmiset haluavat kokea mukavasti, helposti, enemmän ja pintaa syvemältä. Kyse on

lisäarvosta, josta myös halutaan maksaa, vaikkakaan sitä ei ehkä sanota ääneen. (Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus 2010)



**KUVA 11.** Elämyskolmio (LEO 2009)

LEO:n (2009) elämyskolmiolla (Kuva 11.) voidaan edistää palvelun elämyksellisyyttä. Elämyskolmio ikään kuin katselee kokevaa ja ajattelevaa ihmistä mahdollisimman monelta eri kantilta. Elämyksen elementit ja Kokemisen tasot yhdessä luovat leveyttä ja syvyyttä tuotteen perusolemukseen.

### 3.14 Palvelulupaus ja tuote-esite

Lyhyeksi ja ytimekkääksi lauseeksi kiteytetty palvelulupaus on parhaimmillaan totta, provosoiva ja kilpailijoihin nähden erilainen. Provosointi haastaa kuulijan miettimään lausetta ja mahdollisesti asettamaan vastakysymyksen, ”miten niin?”. Tällöin vastauksen tulee olla totta, helppo ymmärtää ja mahdollisuuksien mukaan ainutlaatuinen. On tärkeää, että koko organisaatio on tämän palvelulupauksen takana ja ymmärtää sen yhdenmukaisesti. (Sipilä 2008, 37 - 38, 89.)

Tuote-esitteeseen kiteytyy oikeastaan koko tuotteistuksen ydin. Se testaa koko asiakaslähtöisen tuotteistusprosessin onnistumisen. Esitteitä tulee suunnata erikseen suuralle yleisölle ja alan ammattiryhmälle. Näin saadaan puhuteltua eri tietämystason omaavia asiakasryhmiä ymmärrettävästi ja mielenkiintoisesti. (Sipilä 1996, 97 - 98.)

### 3.15 Tuotteistuksen seuranta ja mittaaminen

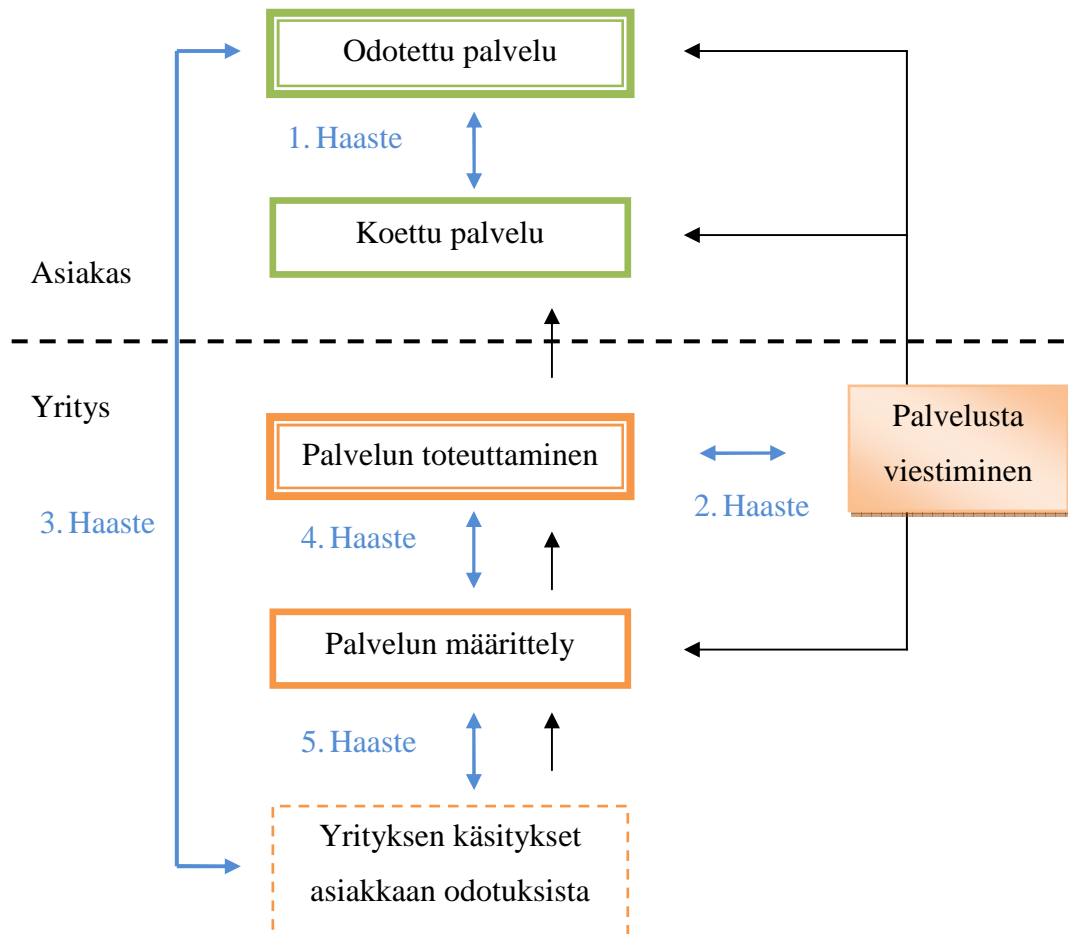
Kun tuotteistamisprojektille on asetettu tavoitteet, on tärkeää myös mitata saatuja tuloksia. Seurannan avulla päästään tuloksia tarkastelemaan pitkällä aikavälillä, viestimään näistä henkilöstölle ja sitä kautta asettamaan taas uusia tavoitteita. Palvelun laadun mittaaminen voi tuntua aluksi hankalalta, mutta tärkeintä on että asetetut tavoitteet ovat jotenkin mitattavissa. Ykköstekijöinä voidaan pitää palvelun laatua ja tuottavuutta, niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. (Jaakkola ym 2009, 33)

Asiakaspalautteen keräämistä ei tulisi jättää pelkästään hankkeen tai projektin loppuun, koska silloin virheiden korjaaminen voi olla enää hyvin hankalaa. Joten palautetta tulisi saada väliajoin projektin aikana, jolloin kurssin tarkistaminen on vielä mahdollista. Hyvällä suunnittelulla saadaan karsittua virheitä, mutta myös näin asiakasta osallistamalla molemmat osapuolet saavat tietoa työn laadullisesta etenemisestä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 37)

Tuotteistukselle asetettuja tavoitteita tulee voida mitata niin laadullisesta kuin tuottavuuden näkökulmasta. Tuottavuutta voidaan mitata tehokkuutena, nopeutena ja poikkeamina suunnitellusta. Laatu mitattaessa asiakkailta saatu palaute on ensiarvoisen tärkeää. Onko ymmärretty asiakkaan tarpeet ja vastattu niihin? Onko palvelu ollut helposti saatavilla? Onko palvelun toteutuksen taso ollut riittävä ja vastannut odotuksia? Tuotteistaminen on onnistunut jos lisäarvoa on saavutettu niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. Tällöin yrityksen taloudellinen kannattavuus ja asiakastyytyväisyys paranevat. (Jaakkola ym. 2009, 33) Asiakaspalautteet antavat vastauksia ja kehitysehdotuksia toiminnan ja palvelun kehittämiseen. Vaikka ideat eivät olisi suoraan valmiissa muodossa, voi yritys kehittää ideoita toteuttamis- ja markkinointikuntoon. (Santonen 1996, 81)

Laatu sinällään on monimutkainen käsite, mutta asiakkaan ollessa tyytyväinen palveluun tuo se asiakkaalle arvoa ja luo asiakastyytyvää. Erottamalla palvelusta lopputulos ja palveluprosessi, voidaan laatua tarkastella tekniseltä ja toiminnalliselta kannalta. Esim. kasvohoidossa palvelu koostuu toiminnallisesta osasta (kasvohoidosta) ja lopputuloksesta (hoidettu iho). Vaikka lopputulos on tärkeä, syntyy asiakkaan laatu- mielikuva pitkälti palveluprosessin perusteella. Näin ollen palvelun laatu syntyy kun saavutetaan tai ylitetään asiakkaan odotukset (Kuva 13.). (Jaakkola ym. 2009, 34)





**KUVA 13.** Palvelun laadun kuilumalli (mukailien Jaakkolan ym. 2009, 35 versiota Zeithamlin ym. 2006 mallista)

Kuvan 13 Laadun kuilumallista käy ilmi palvelun mahdolliset ongelmakohdat. Mallin avulla pystytään havainnoimaan neljä kriittistä kohtaa, joiden onnistuminen vaikuttaa asiakkaan odotusten täyttymiseen. Ongelmakohdat kartoittamalla voi analysoida haasteita.

”Haaste 1: Onko yrityksellä oikea käsitys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista?

Haaste 2: Onko palvelun sisältö ja toteuttaminen määritelty niin, että ne todella vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin?

Haaste 3: Toteutetaanko palvelu suunnitelman mukaan?

Haaste 4: Vastaako palvelun viestintä sen todellista sisältöä ja toteutusta, vai luoko viestintä vääriä odotuksia?

Haaste 5: Vastaako asiakkaiden odotukset heidän saamaansa palvelua?” (Jaakkola ym. 2009, 34)

Näihin haasteisiin voidaan vastata mm. asiakaskyselyiden ja asiakaspalautteiden avulla (haaste 1), huomioiden tilanne tuotteistamisprosessia ennen ja jälkeen (haaste 2). Lisäksi oman seurannan kautta voidaan seurata asiakaskunnan muutoksia ja palvelun toteuttamista suunniteltujen standardien mukaan (haaste 3.) Viestinnän ollessa mahdollisimman oikeellinen palveluun nähden tulevat juuri ne tavoitellut asiakkaat käyttämään palvelua (haaste 4). Asiakastytyväisyystutkimukset, reklamaatiot ja palvelun menekki kertovat asiakkaiden odotusten saavuttamisesta. Laadun tasaisuus edellyttää, että toimintojen sisältö ja vaatimukset on kirjallisessa muodossa. Myös toteutetut palvelut dokumentoidaan totuudenmukaisesti. (Jaakkola ym. 2009, 34 - 36.)

### **3.16 Tuotteistuksen ongelmia**

Tuotteistusprosessin aikana voidaan organisaatiossa kohdata ongelmia, joita on aluksi ehkä vaikea ymmärtää, mutta keskustelujen ja perustelujen jälkeen huomataan, ettei keneltäkään olla viemässä mitään, eikä tarkoitus ole taitojen aliarvioinnissa. Asiantuntijat saattavat kokea oman kehitystyön tuotteistamisen mitätöimiseksi, koska siitä ollaan tekemässä ikään kuin jotain tavallista ja yksinkertaista. Kyse on kuitenkin tutkimus- ja kehitystyön viennistä asiakastasolle, eli konkreettiseen ja ymmärrettävään muotoon tuleville asiakkaille. Toisena merkittävänä haasteena voidaan pitää henkilöresurssipulaa tuotteistusprosessin aikana. Prosessi- ja tuotekuvaukset saattavat olla hankalia ja työläitä kirjoittaa auki, mutta myöhemmin ne osoittautuvat helpottaviksi tekijöiksi töiden organisoinnissa kun aikaisemmat kuvaukset otetaan jo huomioon. (Sipilä 1996, 110 - 116)

Piratismia voidaan torjua juuri tuotteistamalla, johon kuuluu myös julkistaminen. Julkistamalla tuote tai palvelu, sitä on hankala tuoda markkinoille uudestaan, koska jäljet johtavat usein alkulähteille. Myös oma henkilöstö kannattaa sitouttaa toimintaa sopimuksilla, joissa toisaalta kerrotaan avoimesti mistä on kyse ja samalla kerrotaan mihin hän sitoutuu kun allekirjoittaa esim. vaitiolosopimuksen. Tuotteistustyö auttaa yrityksen henkilöstöä omaksumaan yrittäjämäistä asennetta. Kiristyvässä kilpailussa se voi olla keino jolla säilyttää asemansa organisaatiossa ja työmarkkinoilla. (Sipilä 1996, 119)

Vaikka tuotteistus parantaa aina asiantuntijayrityksen kilpailukykyä, voi olla ettei sitä saada vietyä asiakashintoihin. Saattaa käydä niin, etteivät asiakkaat olekaan valmiita

maksamaan kehitetystä palvelusta korkeampaa hintaa. He saattavat verrata tuotetta halvempaan tai eivät näe (tai halua nähdä) tuotteiden todellisia eroja. Saattaa käydä myös niin, että tuotteistuksen myötä asiakas näkee tuotteen niin paljon yksinkertaisempaan, että hän odottaa myös halvempaa hintaa. Myös kiristynyt kilpailu estää korkeamman hinnan saannin. (Sipilä 1996, 121.)

## **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN**

Haastattelututkimus tehtiin 9.-16.3.2012 Itä-Savon Lähienergia Oy:n lämpöpalvelua ostaville asiakkaille. Asiakkailta haluttiin kokemuksia ja näkemyksiä yrityksen toiminnasta ja lämmöntuotantopalvelun toimivuudesta tuotteistuksen näkökulmasta. Tutkimuksessa käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Tiedon kerääminen toteutettiin informoituna teemahaastatteluna.

### **4.1 Itä-Savon Lähienergia Oy**

Itä-Savon Lähienergia Oy on vuonna 2003 perustettu hajautettua lämmöntuotantoa harjoittava yritys Kerimäellä. Vuotuinen liikevaihto on noin 820 000 € ja yritys työllistää kaksi henkilöä. Yritys omistaa seitsemän lämpölaitosta ja lisäksi yksi on hoitovastuulla. Lämpölaitokset sijaitsevat Savonlinnan talousalueella ja niiden yhteisteho on noin 5,8 MW. Asiakkaille myytävä tuote on lämpöenergia. Lämpöenergia tuotetaan asiakkaan kiinteistöllä sijaitsevasta lämpökeskusrakennuksesta. Lämpöenergia siirretään lämmitettävään kohteeseen lämmönjakeluverkoston välityksellä. Käytännössä kyse on veden lämmittämisestä ja lämpimän veden siirtämisestä kaukolämpöverkkoa pitkin eri kiinteistöihin. (Suomalainen 2012)

Metsäenergia Meter Oy on vuonna 1980 perustettu energiapuuliiketoimintaa harjoittava perheyritys Kerimäellä. Metsäenergian historia ylettyy 1960-luvulle, kun Veikko Hämäläinen alkoi toimittamaan haketta yhteen savonlinnalaiseen kiinteistöön. Lähienergian liiketoiminta on jatkumo jalostaa Metsäenergian prosessoimaa energiapuu- ta polttoaineeksi ja tuottaa sillä lämpöä. Yhdessä nämä yritykset muodostavat Metsästä Lämmöksi® -liiketoimintamallin, joka ostaa energiapuu- ta yksityisiltä metsänomistajilta ja myy lämpöä yksittäisiin kiinteistöihin ja kokonaisesti kuntataajamiin. (Hämäläinen 2012)

## 4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusongelma

Haastattelun tarkoituksena oli selvittää tuotteistamisen näkökulmasta, millaisena lämmönostaja näkee ja kokee nykyisen lämmitysratkaisun eli Lähienergian lämmön-  
tuotantopalvelun? Valitsin tutkimusmenetelmiksi laadullisen eli kvalitatiivinen infor-  
moidun teemahaastattelun (Sarajärvi & Tuomi 2009). Kvalitatiiviselle aineistolle on  
ominaista sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus (kokonaisuuden /  
järjestelmän ominaisuus, joka koostuu monista toisiinsa vaikuttavista asioista ja vaiku-  
tukset voivat olla vaikeasti selitettävissä) (Alasuutari 1999, 84).

Haastattelussa käytettiin myös kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää.  
Toissijaisena käytetty menetelmä kertoi tilastollisesta näkökulmasta lukumäärän kun  
vastaajat olivat samaa tai erimieltä kysytystä asiasta. Näin voitiin tehdä yleistyksiä  
vastaajien näkemyksistä. (Tilastokeskus 2006; Virtuaali ammattikorkeakoulu 2012)

Informoidussa teemahaastattelussa esitettiin strukturoituja kysymyksiä haastattelulo-  
makkeen mukaan, joita tarkennettiin tarvittaessa haastattelun yhteydessä. Haastatelta-  
via kannustettiin vapaaseen keskusteluun, jolloin pelkän vastauksen lisäksi haettiin  
haastateltavien henkilöiden ajatuspolkua, miten he olivat päätyneet kyseiseen vasta-  
ukseen.

## 4.3 Tiedonhankinta ja aineiston keräys

Haastattelututkimuksella haluttiin selvittää Lähienergian asiakkaiden tyytyväisyyttä,  
kokemuksia, näkemyksiä ja mielikuvia yrityksen palvelusta ja sen laadusta. Lisäksi  
haluttiin kartoittaa asiakkaiden käsityksiä ja tietämystä eri lämmitysratkaisujen kilpai-  
lukyvystä, luontoystävällisyydestä, sekä valtakunnallisista ilmasto ja -  
energiatavoitteista.

Haastateltavat henkilöt kartoitettiin yhdessä Lähienergian toimitusjohtajan Jukka  
Suomalaisen kanssa. Haastateltavia listattiin yhteensä 12 henkilöä, joista kymmenen  
tavoitettiin varsinaiseen haastatteluun. Asiakkaiden halukkuutta osallistua haastatte-  
luun kysyttiin puhelimitse, jolloin heille esiteltiin haastattelun aihe ja tarkoitus. Samal-  
la sovittiin puhelimitse, että heille lähetetään sähköpostitse saatekirje (Liite 4) ja haas-  
tattelulomake (Liite 5) ennakkoon tutustuttavaksi ja varsinaisen haastattelun pohjaksi.

Lisäksi sovittiin myös varsinaisen haastattelun aika ja paikka. Haastattelupohja ja saate lähetettiin 7.3.2012 kaikille haastateltaville.

Haastattelut suoritettiin 9. - 16.3.2012 välisenä aikana kunkin haastateltavan kanssa sovituksessa paikassa, kuten esim. heidän toimistossaan. Haastattelut tehtiin kasvotusten, keskusteluomaisessa ympäristössä niin, että haastattelija luki kysymykset ääneen ja tarvittaessa tarkensi kysymyksiä. Alussa haastattelija kertoi, että haastattelu nauhoitetaan aineiston käsittelyn helpottamiseksi. Haastateltavia kannustettiin vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman avoimesti ja jopa kriittisesti tarpeen niin vaatiessa, koska tarkoituksena on parantaa yrityksen toimintaa ja palvelun laatua.

#### **4.4 Haastattelulomakkeen laadinta ja testaus**

Tutkimuksen aluksi kartoitettiin tuotteistuksen teoriaa, mitä tuotteistus on ja mitä siihen kuuluu. Teorian ja toimeksiantajan toiveiden pohjalta muotoiltiin haastattelulomake, jossa aihepiirit teemoiteltiin valmiiksi 12:een eri osa-alueeseen. Lisäksi haluttiin tietää vastaajan asema organisaatiossa, jotta voitiin peilata saatuja näkemyksiä vastaajan asemaan. Kysymykset perustuivat tuotteistuksen ja bioenergia-alan teoriaan, sekä toimeksiantajan antamiin aiheisiin. Kysymyksillä haluttiin selvittää vastaajien mielipiteitä, näkemyksiä, kokemuksia ja syitä miksi he olivat päätyneet nykyisiin ratkaisuihin ja mitkä seikat olivat johtaneet näihin mielipiteisiin tai tehtyihin päätöksiin. Kysymysten määrää haluttiin rajoittaa, jotta haastattelun kokonaisaika ei venyisi yli puolentunnin mittaiseksi. Tällä huomioitiin haastateltavien ajankäyttöä, sekä haastattelun oleellisen tiedon purkamista. Haastateltavien haluttiin tutustuvan haastattelulomakkeeseen ennakkoon, mikä myös nopeutti varsinaisen haastattelun etenemistä. Näin haastateltavat olivat voineet pohtia kysymyksiä jo ennakkoon ja kertoa oleellisen varsinaisessa haastattelussa.

Haastattelulomaketta ja -tilannetta testattiin yhteensä kolme kertaa. Kaksi ensimmäistä testausta suoritettiin ns. perhepiirissä, minkä jälkeen lomakkeen sisältöä muutettiin ja muokattiin tarvittavaan suuntaan. Myös mittareita, joilla vastaajat pystyivät kuvaamaan mielipiteitään ja että mielipiteet olisivat vertailukelpoisia keskenään, testattiin ja korjattiin toimivammaksi. Kolmas testihaastattelu suoritettiin totuudenmukaisessa ympäristössä, jonka jälkeen muutokset olivat enää vähäisiä ja lomakkeet voitiin lähettää varsinaiseen haastatteluun osallistuville henkilöille.

#### 4.5 Tutkimuksen otanta ja luotettavuus

Haastateltavia asiakkaita on kuusi, joista viittä haastateltiin. Haastatteluun oli tarkoitus saada 12 henkilöä, joista kymmenen suostui haastatteluun. Täten otos oli kattava kun vastausprosentti oli 83. Otos edusti niin päättäjiä, johtajia, esimiesasemassa toimivia kuin myös kiinteistön hoitoon osallistuvia henkilöitä, eli kaikkia niitä, jotka ovat tekemisissä Lähienergian lämmöntuotannon kanssa. Saatu haastatteluaineisto alkoi saavuttamaan saturaation eli kylläntymisen seitsemän haastateltavan jälkeen. Vastaukset alkoivat toistaa itseään, vaikkakin jokainen haastattelu toi yksittäisiä uusia asioita ja mielipiteitä esille.

Kaikki vastaajat eivät ymmärtäneet kysymyksiä samalla tavalla tai halusivat muuten tarkennusta kysymyksiin, jolloin haastattelijä tarkensi kysymyksiä. Jotkut vastaajat halusivat vastata lomakkeen alussa olleisiin kohtiin vasta myöhemmin haastattelun edetessä. Kysymyksiä aiheutti mm. lämmitysratkaisu –sanon käsityserot. Tämän tyyppisten ongelmien poistamiseksi oli kysymyksiin annettu vaihtoehtoja, jotka tarkensivat käsitettä, mutta sekaannuksia tuli silti. Näin ollen tutkimuksen reliiabilisuus ei välttämättä ole täysin tyydyttävä.

Haastattelu sinänsä on toteutettavissa samanlaisena muissa vastaavissa yrityksissä, mutta vastausten tulkinnoissa tulisi varmasti olemaan merkittäviä eroja. Tulosten vertailukelpoisuuden lisäämiseksi tulisi väärinymmärretyt käsityserot poistaa ja muuttaa kysymyksiä selkeämpään muotoon. Toisaalta haastattelun aikana tapahtunut keskustelu ei myöskään sulkenut pois tai rajannut haastattelua pelkästään kysytyyn kysymykseen. Keskustelun avulla vastaajat saivat ehkä paremmin heitä askarruttaneet asiat kerrotuksi ja näin viestitettyä haastattelun toimeksiantajalle tärkeiksi näkemiään asioita.

Haastattelussa esitetyt kysymykset vaikuttivat tutkimuksen validiteettiin. Haastattelulla saatiin vastauksia tutkimusongelmaan. Mittausmenetelminä toimineet asteikko yhdestä viiteen ja vastausvaihtoehdot kyllä tai ei, antoivat selkeitä tuloksia haastateltavien mielipiteistä. Avoimet kysymykset kartoittivat ja täydensivät hyvin sitä, miksi he olivat päätyneet kyseiseen vastaukseen.

Tutkimuksen objektiivisuutta tarkasteltaessa on huomioitava, että tutkija itse on erittäin läheisessä suhteessa toimeksiantajaan. Osa vastaajista saattoi tietää tutkijan roolis-

ta, mikä saattoi heikentää vastausten todenperäisyyttä. Tutkija itse ei kuitenkaan kokenut näin käyvän.

Tutkija on työskennellyt energiapuualalla kymmenisen vuotta, sekä ollut mukana luomassa Lähienergiaa sen alusta alkaen. Tuona aikana hänelle on kartuttanut alan tietoutta, mutta toisaalta myös asenteita ja tapoja. Haastattelijana huomasin tekeväni muutamia virheitä, kuten että en välttämättä pystynyt tarkentamaan kysytyä seikkaa kaikille vastaajille täysin samanlaisena. Tällöin vastaajat saattoivat ymmärtää kysymyksen hieman eri tavalla ja siten myös vastata hieman eri näkökulmasta. Tällöin tulee miettiä vastausten luotettavuutta ja vertailukelpoisuutta toisiinsa nähden.

Kaiken kaikkiaan tutkimus antoi selkeitä tuloksia ja vastauksia tuotteistamisen kysymyksiin ja toimii täten tärkeänä osana Lähienergian toiminnan kehittämistä.

## **5 HAASTATTELUTULOKSET**

Äänitetyt haastattelut ja haastattelun aikana paperisiin haastattelupohjiin tehdyt merkinnät purettiin tekstiksi Wordillä tehtyihin haastattelupohjiin. Lisäksi määrälliset vastaukset kirjattiin Excel –taulukkolaskentaohjelmaan. Vastausten teemoittelu oli helppoa, koska haastattelulomaketta tehtäessä oli jo huomioitu käsiteltävät aihepiirit. Vastaukset teemoiteltiin päätöksentekoon, lämmöntuotantoon, kilpailukykyyn, ekologisuuteen, ympäristöön, yrityksen toiminnan luotettavuuteen, hinnoitteluun, metsähakkeen käyttöön, yhteydenpitoon, sekä ilmaston ja ympäristön arvostukseen.

Vastanneiden joukossa oli sekä miehiä että naisia, mutta sukupuolella ei katsottu olevan tässä tapauksessa niin suurta merkitystä, että sitä olisi tullut käsitellä taustamuuttujana. Vastaajat ymmärsivät jotkin kysymykset hieman eri tavoin tai halusivat muuten vain tarkennusta kysymykseen haastattelun yhteydessä. Tästä syystä voidaan arvioida kysymysten olleen joiltain osin epäselviä, vaikkakin haastattelutilanteessa kysymystä voitiin tarkentaa.

## 5.1 Haastattelujen tulokset

Haastattelussa esitettiin laadullisia ja määrällisiä kysymyksiä. Määrillisten vastauksien arviointi tapahtui asteikolla Huonosti / Ei ollenkaan 1 – Erittäin hyvin 5, sekä vaihtoehtoina Kyllä tai Ei. Lisäksi vastaajalla oli vapaus pohtia kaikkia kysymyksiä ääneen ja sitä kautta kertoa vapaasti kuinka hän oli vastaukseensa päätenyt. Avoimista vastauksista syntyi myös keskustelua haastattelijan ja vastaajan välille, joista myös tehtiin koonteja aihealueisiin.

### Vastaajan asema organisaatiossa

Haastatteluun osallistui yhteensä kymmenen henkilöä, jotka jakaantuivat melko tasaisesti johtajiin (30 prosenttia vastanneista), esimiehiin (30 prosenttia) ja työntekijöihin (40 prosenttia). Näistä johtajat ja esimiehet pystyivät vastaamaan haastattelun kaikkiin kysymyksiin. Työntekijäasemassa olevat henkilöt eivät osanneet vastata hinnoitteluosioon.

### Päätöksenteko

Vastanneista puolet eli viisi henkilöä olivat osallistuneet päätöksentekoon nykyistä lämmöntuotantoratkaisua valittaessa. Yksi vastanneista vaikka olikin päättävässä asemassa, ei ollut osallistunut päätöksentekoon, koska päätös oli tehty ennen hänen tuloaan nykyiseen tehtäväänsä. Työntekijäasemassa olleet viisi henkilöä eivät olleet osallistuneet päätöksentekoon.

Nykyinen lämmitysratkaisu eli lämmöntuotannon ulkoistaminen on valittu eri kohteisiin monistakin eri syistä, kuten

- on haluttu siirtyä pois öljyn käytöstä,
- vähenevien henkilöstöressurssien takia,
- imagollisista syistä,
- haettu edullisempaa lämmitysvaihtoehtoa,
- haettu lämmön kokonaisvastuullista toimittajaa.

Lämmitysratkaisun ulkoistamisen syistä voi nähdä, että ilmasto- ja energiastrategia on tuotu kansainväliseltä tasolta kansalliselle, kunnalliselle ja myös yksittäisen käyttäjän tasolle. Öljyn epävakaa ja aina vain kallistuva hinta, sekä sitä kautta edullisempien



lämmitysratkaisujen valinta on tullut ajankohtaiseksi. Organisaatiot ovat halunneet vahvistaa omaan imagoon kuuluvia arvoja, jota mm. luontoystävällisyys kuvastaa. Yhteisöt ovat myös halunneet antaa mahdollisuuden paikalliselle yrittäjyydelle. Yhteisöt ovat omien organisaatiomuutosten myötä tulleet tilanteeseen, jossa heidän omaa toimintaa on keskitetty olennaiseen ja haluttu ulkoistaa asioita, jotka eivät ole heidän ydinsaaamistaan.

Lämmöntuotannon ulkoistamisesta päätettäessä ovat askarruttaneet mm. lämmöntuotannon katkeamattomuus ja että pystyykö näin pieni yritys toimittamaan lämmön varmasti. Yrityksen lyhyt toimintahistoria myös epäilytti joitakin asiakkaita. Toiset asiakkaat taas tunsivat uuden lämmöntuottajan jo entuudestaan ja luottivat yrityksen valmiuksiin vastata tulevasta toiminnasta.

Tietoa päätöksenteko varten on haettu ja ongittu vähän mistä on saatu, kuten oman organisaation asiantuntijoilta, Etelä-Savon Energiatoimistosta Mikko Nurhoselta, Metsäkeskuksesta Kyösti Turkialta, Motivasta, sekä Lähienergian taholta Jukka Suomalaiselta ja Matti Hämäläiseltä. Nykyään energia-asiat ovat enemmän tapetilla jolloin Motivan ja ELY -keskuksen rooli on kasvanut tiedonlähteenä. Vastausten perusteella päätöksentekoon on haettu melko vähän tietoa eri lähteistä. Suomalaisen ja Hämäläisen roolia voidaan pitää yrityksen kannalta merkittävänä, koska he ovat toimineet mm. kartoitusvaiheissa tiedonlähteinä. Vastauksista kävi myös ilmi, ettei 2000 -luvun alkupuolella ole oltu yhtä valveutuneita eri energiaratkaisuista kuin tänä päivänä.

Yhdeksän vastaajan mielestä lämmöntuotannon ulkoistaminen on vastannut sitä käsitystä mikä heille on annettu neuvotteluvaiheessa. Osaa asiakkaista on mietityttänyt kovasti kohonnut hinta, mutta lämmöntuotannon katkoksia ei ole ollut ja toiminta on ollut jopa odotuksia parempaa.

Vastaajien mielestä päätöksentekoa helpottaisi mm. vertailut muihin energiantuotantomuotoihin, neuvotteliijaosapuolten avoin keskustelu ja jo saaduista kokemuksista kertominen. Työntekijän roolissa olevat vastaajat kokivat, että työnantajan tulisi kertoa enemmän tulevista työnkuvan muutoksista ja niiden vaikutuksista työntekijän omaan työhön. Lähienergia voisi uusissa neuvotteluissa tuoda esille seikkoja, joita neuvottelukumppanin voisi huomioida lämmöntuotantoratkaisun uudistuksessa. Täl-

löin yhtenä osana olisi myös heidän nykyisen henkilökunnan informointi tulevista työnkuvamuutoksista.

### **Lämmöntuotanto**

Kaikki kymmenen vastaajaa olivat käyneet lämpölaitoksilla tutustumassa lämmöntuotantoon, joilla heidän kiinteistöihinsä lämpöä tuotetaan. Vastaajat näkivät myös yksimielisesti, että on tärkeää tietää miten lämpöä tuotetaan. Tarpeellisina seikkoina mainittiin mm. lämpölaitoksen toimintaperiaate, ongelmakohdat, tuotantovarmuus, raaka-aineen alkuperä, ympäristövaikutukset, investointikustannukset ja kustannusrakenne. Osa työntekijän asemassa olleista vastaajista epäili päättäjien innokkuutta tutustua konkreettiseen lämmöntuotantoon. Mutta osa päättävässä asemassa olleista vastaajista mainitsi pitävänsä lämmöntuotannon toimintaperiaatteen tuntemista hyvinkin tärkeänä päätöksenteon pohjaksi, sekä ymmärrystä siitä, miten megawattitunnin hinta muodostuu ja mitä hinnan taakse kätkeytyy.

### **Kilpailukyky**

Muita kuin hakkeella toimivia lämmitysratkaisuja mietittäessä ja ennen nykyiseen ratkaisuun pääytymistä olisi vastaajien mielestä ollut mahdollista ottaa käyttöön mm. sähköllä, maalämmöllä, turpeella, pelletillä tai priketillä toimivia ratkaisuja. Neljä kymmenestä vastaajasta näkivät maalämmön olevan kilpailukykyinen nykyiseen metsähakkeella toimivaan lämmitysratkaisuun verrattuna. Isompiin kohteisiin siirryttäessä osa vastaajista näki sen kilpailukykyyn heikkenevän. Hakkeen kilpailukykyä edellä mainittuihin lämmitysratkaisuihin verrattuna, asteikolla yhdestä viiteen, tuli vastaajien keskiarvoksi 4,1 eli hakkeella toimiva ratkaisu koettiin kilpailukykyisenä. Aurinkoenergiasta ei ollut kokemuksia eikä oikein näkemyksiäkään.

### **Ekologisuus**

Vastaajat pitivät nykyistä lämmitysratkaisua hyvinkin ekologisena arvosanalla 4,4. Luontoystävällisiä elementtejä nimetessä vastaajat mainitsivat melko yksimielisesti, että hake sinänsä on jo luontoystävällinen. Lisäksi nähtiin hyvänä, että metsistä korjattava ns. roskapuu on uudistuva luonnonvara, lähimetsät siistiytyvät ja poistettava puu

tulee hyötykäyttöön. Kestävähälytys ja biopolttoaineilla tuotettu energia nähtiin myös ekologisina seikkoina.

### **Lämpölaitos ja lähiympäristö**

Vastaajien mielestä lämpölaitosrakennus soveltuu kohtuullisesti lähiympäristöön ja alueen muihin rakennuksiin, arvosanalla 3,6. Osassa kohteissa lämpölaitosrakennus on suunniteltu jo aikoinaan soveltuvaksi ympäristöön ja alueen rakennuskantaan sopivaksi, jollin vastaajat olivat erittäinkin tyytyväisiä lämpölaitosrakennuksen ulkonäköön, arvosanalla 4. Joissain kohteissa lämpölaitosrakennus koettiin laatikkomaiseksi teollisuusrakennukseksi, mikä ei visuaalisesti miellyttänyt. Myös lämpölaitoksen savupiippu mietitytti vastaajia, mutta totesivat sen olevan välttämätön pakko. Myös se, että lämpölaitos oli sijoitettu suojaisaan paikkaan eli hieman syrjempään oli vastaajien mielestä hyvä asia. Toiveita lämpölaitosrakennuksen pintamateriaaleihin, tyyliin, muotoon ja väriin kysyttäessä vastaajat eivät oikein osanneet kertoa selkeitä kehitysehdotuksia. Yleisesti ottaen lämpölaitoksen soveltuvuutta ympäristöön voisi vastaajien mielestä lisätä puumateriaalin käytöllä, arkkitehtuurilla ja maalaamalla rakennus uudelleen.

Lämmöntuotannossa oli havaittu haittatekijöitä lähes kaikkien (9/10) vastaajien mielestä. Suurimmaksi ongelmaksi on koettu noki, joka leviää kovien pakkasien aikaan lämpölaitoksen ympäristöön ja näkyy hangilla joskus selvästikin. Piipusta tuleva noki likaa autot, kantautuu kenkien mukana rakennusten sisätiloihin ja on siten erittäin harmillinen haitta. Piipusta tulevasta savusta johtuvia hajuhaittoja oli havaittu kahden vastaajan osalta. Joskus savu laskeutuu lähemmäs maan pintaa ja savun haju ajautuu rakennusten ilmastointikoneiden kautta sisätiloihin. Muita, kuten meluhaittoja eivät vastaajat olleet havainneet. Myöskään polttoainetoimituksia ei ole koettu häiritsevinä.

### **Toiminnan luotettavuus**

Vastaajat kokivat lämmöntuotannon ulkoistamisen luotettavana ratkaisuna, arvosanalla 4,0. Itä-Savon Lähienergian toiminta koettiin myös luotettavana, arvosanalla 4,1 ja lämmöntuotanto oli vastaajien mielestä turvattu hyvin, arvosana 4,2. Osaa vastaajista mietitytti lämmöntuotannon varajärjestelmien toimivuus, mutta tähän asti lämpöä on tullut aina niin kuin on pitänytkin.

## Polttoaine

Vastaajista puolet tiesivät joitain Suomen tavoitteita tuottaa energiaa uusiutuvilla energian lähteillä. Käytännössä johtavassa ja esimiesasemassa olevat henkilöt pystyivät nimeämään tavoitteista joitakin konkreettisia lukuja tai osa-alueita. Vastaajista seitsemän haluaisi lisätietoa tavoitteista. Loput kolme vastaajaa eivät nähneet lisätietoa tarpeellisena, koska tiesivät jo aiheesta mielestään riittävästi ja ovat jo mukana eri ohjelmissa organisaationsa puolesta, joissa kiinnitetään huomiota energian tuottotapoihin ja energian kulutuksen vähentämiseen. Työntekijän asemassa olleet vastaajat kertoivat, että ilmasto- ja energiastrategia kiinnosti heitä, mutta ei kuitenkaan niin paljon, että olisivat itse ottaneet siitä selvää.

Yhdeksän kymmenestä vastaajasta tiesi, että hake tulee lämpölaitokseen lähialueen metsistä eli Savonlinnan talousalueelta. Kahdeksan vastaajaa koki, että hakkeen alkuperätiedolla on merkitystä. Vastaajien mielestä on tärkeää työllistää lähialueen väestöä ja tukea näin alueen elinkeinotoimintaa. Venäjältä tulevaa edullisempaa haketta ei pidetty hyvänä asiana. Haastatelluilta myös kysyttiin, että kumpi loppujen lopuksi painaa vaakakupissa enemmän, Venäjältä tuotu edullisempi polttoaine vai kalliimpi Suomessa tuotettu, metsien kunnossapitoa ja työllisyyttä edistävä metsähake? Yhdeksän vastaajaa kääntyi Suomessa tuotetun metsähakkeen kannalle, vaikkakin kotimainen metsähake maksaa enemmän, mutta on ideologisesti lähempänä vastaajan arvoja. Venäjältä tuotua polttoainetta ei myöskään pidetty välttämättä kauhean pitkäaikaisena ratkaisuna.

Metsähaketta pidettiin kohtuullisen kilpailukykyisenä öljyyn, pellettiin, maalämpöön ja aurinkoenergiaan verrattuna, keskiarvolla 3,7. Öljyyn nähden hake nähtiin erittäin kilpailukykyisenä. Neljä vastaajaa pohti maalämmön edullisuutta hakkeeseen nähden. Joku arveli maalämmön olevan edullisempaa käyttää, vaikkakin investointikustannukset tulisivat sitten siihen päälle. Aurinkoenergiaan kukaan ei oikein osannut ottaa mitään kantaa. Yhden vastaajan näkemys oli, ettei aurinkoenergian kehitystyössä ole päästy vielä niin pitkälle, että voitaisiin niin isoja kokonaisuuksia lämmittää kuin esimerkiksi heillä olisi tarve.

## **Hinnoittelu**

Hinnoitteluosioon osasivat vastata vain päättävässä asemassa olleet henkilöt. Kaikkien viiden vastaajan mielestä hinnoittelu oli selkeää, eivätkä nähneet tarvetta muuttaa hinnoitteluperusteita. Säännölliset tapaamiset ja hinnantarkistukset ovat toimineet hyvin. Neljä viidestä vastaajasta ottaisi mielellään vastaan valmiita hinnoitteluvaihtoehtoja. Niissä voisi tuoda esille valtakunnassa käytettyjä ja alueen muiden toimijoiden käyttämiä hinnoitteluvaihtoehtoja.

## **Mielikuva**

Vastaajat pitivät Itä-Savon Lähienergiaa hyvänä yrityksen, arvosanalla 4. Vastaajien mielestä seikkoja, jotka vaikuttavat mielikuvaan yrityksestä noin ylipäättään, mainittiin mm. luotettavuus, avoimuus, kokemus, tiedottaminen, vastuullisuus ja toimintaperiaatteet. Lähienergia koettiin myös helposti lähestyttävänä, sekä kehittyvänä yrityksenä. Yhdeksän kymmenestä vastaajasta oli sitä mieltä, että Lähienergia on pystynyt vastaamaan asetettuihin odotuksiin.

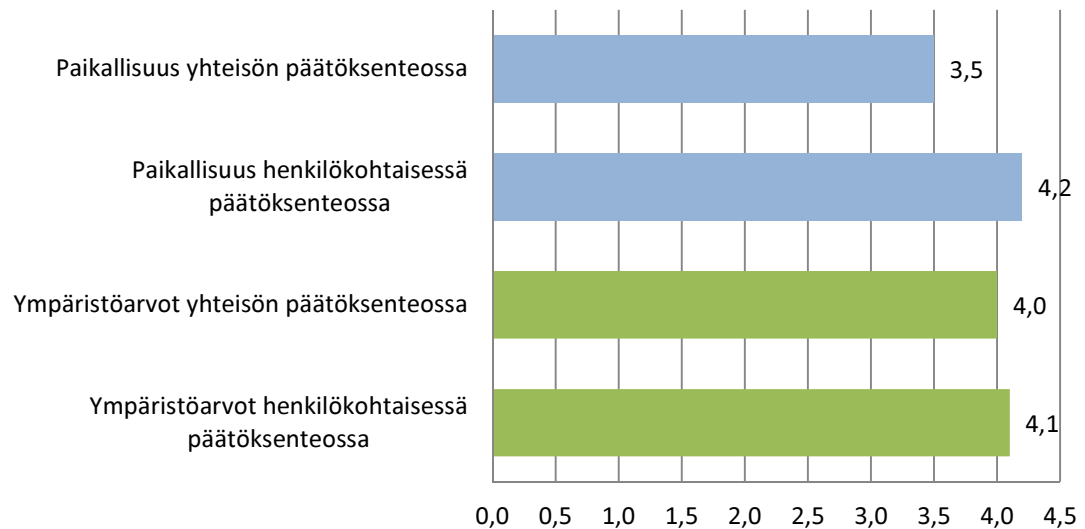
## **Yhteydenpito**

Kaikkien kymmenen vastaajien mielestä yhteydenpito on ollut helppoa Lähienergian kanssa ja kahdeksan vastaajan mielestä riittävää. Joissain tapauksissa on ollut puutteita tiedonkulussa tai on ollut väärin ymmärryksiä, mutta asiat on kuitenkin saatu keskustelemalla taas järjestykseen. Nykyisiä yhteydenpitotapoja eli sähköpostia ja puhelinta pidettiin hyvinä tapoina viestiä ja näin asianosaiset tavoittivat nopeastikin toisensa. Kehitysehdotuksia tuli asioiden aikatauluttamiseen, joihin toivottiin konkreettisia etenemispolkuja ja vastuuhenkilöiden nimeämistä. Lisäksi ehdotettiin lisättävän asiakkaan ”hereillä pitoa” esim. yleisestä kustannusrakenteesta ja mahdollisista hintaa koskevista muutoksista.

## **Ilmasto ja ympäristö**

Vastaajat pitivät henkilökohtaisesti tuotteen paikallisuutta ja ympäristöarvoja tärkeimpinä kuin mitä näkivät yhteisönsä pitävän (Kaavio 1.). Yhteisön päätöksentekoon tuntui vastaajien mielestään vaikuttavan raha ja hankintalaki, jotka eivät välttämättä

korostaneet päättäjien henkilökohtaisia arvoja. Kaksi kymmenestä vastaajasta oli sitä mieltä, ettei paikallisuudella ollut mitään merkitystä yhteisön päätöksenteossa. Toisaalta henkilökohtaisessa päätöksenteossa paikallisuutta arvostettiin mm. työllistävyyden ja verorahojen jäännillä omaan kuntaan. Luonto nähtiin merkittävänä vetovoimatekijänä, jota tulisi vaalia yhteisöjenkin taholta.



**KAAVIO 1.** Paikallisuuden ja ympäristöarvojen merkitys, asteikolla 1 – 5

Metsähakkeeseen perustuvalla lämmitysratkaisulla nähtiin olevan merkitystä aluelouteen paljon, keskiarolla 4,1. Vastaajien kommentit kuitenkin osoittivat, etteivät ehkä ihan luottaneet antamaansa arvioon ja epäilivät vaikuttavuuden voimakkuutta. Mutta työllisyyden kautta tulevia kerrannaisvaikutuksia nähtiin kuitenkin olevan jopa merkittävästi. Vaikkakin kantorahan osuus nähtiin energiapuun korjuussa vähäisenä, niin oikeassa vaiheessa tehdyllä harvennuksella vastaaja arvioi puun tuoton lisääntyvän räjähdysmäisesti.

## 5.2 Yhteenveto yrityksen nykytilasta ja haastattelutuloksista

Liitteessä 2 olen käynyt läpi Itä-Savon Lähienergian nykytilaa ja haastattelutuloksia yrityksen ja tuotteistamisen näkökulmasta. Yhteenveto kokonaisuudessaan jää toimeksiantajan käyttöön.

## 6 OPINNÄYTETYÖN PÄÄTELMÄT

Haastattelutulokset antoivat Lähienergian johdolle ensiarvoisen tärkeää tietoa yrityksen tuottamasta palvelusta asiakkaiden näkökulmasta. Tulokset tulevat toimimaan yrityksen johdon päätösten ja johtamisen apuvälineenä. Haastattelutuloksia voidaan pitää luotettavina, koska vastaajat olivat perehtyneet Lähienergian tuottamaan palveluun vuosien myötä karttuneella kokemuksella ja perehtymällä organisaatioidensa kirjaamiin aikaisempiin tietoihin. Myös annettujen arvosanojen hajonta ei ollut vastauksissa suuri, joten vastaajilla oli pääsääntöisesti yhteneväiset näkemykset kysytyistä asioista.

Tutkimus vastasi hyvin tarkoitusta selvittää Itä-Savon Lähienergia Oy:n lämmöntuotantopalvelun nykytilaa ja kehitystarpeita tuotteistamisen näkökulmasta, sekä sen nykyisten asiakkaiden mielipiteitä ja näkemyksiä tuotetusta palvelusta ja palvelun laadusta, sekä kehitystarpeista. Haastattelun vastauksissa esille tulleet ja pohdinnoissa ehdotetut kehitystoimenpiteet tulee saattaa yrityksen johdon käsittelyyn ja päätösten apuvälineeksi asioiden eteenpäin viemiseksi.

Palvelun tuotteistaminen on suuri kokonaisuus, jossa mennään tarkastelemaan palvelun osia mikrotasolle eli hyvin lähelle tapahtumapintaa. Tuotteistamisen piiriin kuuluu oikeastaan kaikki yritystä koskettavat asiat. Toisaalta on mahdotonta tehdä yrityksestä virheetöntä robottia, mutta tuotteistus mahdollistaakin virhemarginaalin minimoimisen mahdollisimman alhaiseksi. Tuotteistamiseen tarvitaan niin rahallisia kuin henkiloiresursejakin, eikä tuotteistusprosessi synny hetkessä. Osa tuotteistuksen asioista onkin tavallaan itsestäänselvyyksiä, jotka kirjoitetaan auki ja niistä tehdään toimimalli. Osa asioista on taasen suurempia kokonaisuuksia, jotka vaativat selkiyttämistä, jäsentelyä, sopimista, yksinkertaistamista ja ennen kaikkea ennakkoon ajattelemista ja pohtimista. Nämä helpottavat päätösten ja linjausten tekoa ja toimivat johtamisen apuvälineinä. Näin ollen tuotteistaminen onkin johtamista, ennakkoon suunnittelua, kokonaistaloudellista toteuttamista ja mahdollisimman hyvällä katteella myymistä. Kyse vain on, kuinka se tehdään ja mielestäni tuotteistaminen vastaa juuri siihen.

Tuotteistuksesta aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia, kuten esim. Lehtinen (2009) ja Hovi (2011), yhdistää mm. se, että kohdeyritysten liiketoiminta on selkiytynyt ulospäin suuntautuvassa markkinoinnissa. On ollut tarve ja halu kehittää palvelua suuntaan,

jolla palvelulle saadaan enemmän myyntiä. Eli yritysten liiketoimintaedellytykset ovat parantuneet. Itse pidän tällaisia tutkimus- ja kehittämistöitä erittäin hyvinä niiden konkreettisten hyötyjen takia.

Jatkotutkimuksissa voisi selvittää hajautettua energiantuotantoa harjoittavien yritysten määrän Suomessa, miten laajasti tuotteistusajattelua niissä on toteutettu ja millaisia arvosanoja ja kehitysehdotuksia ne voisivat saada asiakkailtaan.

Jatkotutkimuksen avulla saataisiin kuva alan toimijoista ja kattavaa tietoa alan kehitystarpeista. Pk-bioenergia-alan ollessa nuori saattavat yksittäisten yritysten panostukset tuotteistamistoimenpiteissä valua ”kankkulan kaivon” vain siitä syystä, etteivät alan mielikuvat kohtaa todellisuutta. Kartoitusten jälkeisillä kehittämistoimenpiteillä voisi syntyä win - win - win-tilanne, jossa kaikki osapuolet, niin asiakas, rahoittaja kuin palvelun tuottajakin, voittavat.



## LÄHDELUETTELO

Aaker, David A 1996. Building Strong Brands. New York: The Free Press.

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Alm, Markku 2011. Bioenergia-alan toimialaraportti. PDF-dokumentti. [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1403/Bioenergia\\_2011\\_web.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1403/Bioenergia_2011_web.pdf). Päivitetty 18.11.2011. Luettu 19.3.2012.

Aspara, Jaakko, Parvinen, Petri, Tikkanen, Henriikka 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Toinen painos. Helsinki: Talentum.

De Chernatony, Leslie 2001. A Model for strategically building brands. Journal of Brand management. no. 9. 32 – 44. PDF-dokumentti. [https://notendur.hi.is/rin/Marka%C3%B0sfr%C3%A6%C3%B0i\\_4/model%20for%20strategically%20building%20brands.pdf](https://notendur.hi.is/rin/Marka%C3%B0sfr%C3%A6%C3%B0i_4/model%20for%20strategically%20building%20brands.pdf). Päivitetty 21.8.2001. Luettu 19.3.2012.

Fogelholm, Carl-Magnus 2009. Tuoteideasta innovaatioksi Tuoteideoiden ja keksintöjen kaupallistaminen suomalaisessa innovaatiojärjestelmässä. Mediapinta.

Havunen, Risto 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen –oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Edita.

Hovi, Riikka 2011. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen pienyrityksessä. Opinnäytetyö.

Hämäläinen, Matti 2012. Haastattelu 16.1.2012. Toimitusjohtaja. Metsäenergia Meter Oy.

Jaakkola, Elina, Orava, Markus, Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua Opas yrityksille. Helsinki: Libris Oy. PDF-dokumentti. [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:TqcJtm9qrW0J:www.tekes.fi/fi/document/43010/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua\\_pdf+tuotteistaminen&hl=fi&gl=fi&pid=bl&srcid=ADGEESig\\_wNgPKkuCpRR4nP9SaM5X3\\_Y7\\_BMxftcuEV5NHZ\\_Uxwj2XJlxx3qypMwhQXUM7POaywiU1KoqCiAANTOPH2JO-b9oJW1oRmwWj81GYQ1I7Bgol\\_hkASuqR5EbHQhiu2d00tIM&sig=AHIEtbQ-mMMIbIF-eN4ZiSFBkZ9O\\_ci6FA](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:TqcJtm9qrW0J:www.tekes.fi/fi/document/43010/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua_pdf+tuotteistaminen&hl=fi&gl=fi&pid=bl&srcid=ADGEESig_wNgPKkuCpRR4nP9SaM5X3_Y7_BMxftcuEV5NHZ_Uxwj2XJlxx3qypMwhQXUM7POaywiU1KoqCiAANTOPH2JO-b9oJW1oRmwWj81GYQ1I7Bgol_hkASuqR5EbHQhiu2d00tIM&sig=AHIEtbQ-mMMIbIF-eN4ZiSFBkZ9O_ci6FA). Luettu 16.1.2012.

Katajamäki, Hannu. 2012. Periaatteista käytäntöön. Maaseudun tulevaisuus. 9.1.2012, 2.

Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus 2010. Elämys lisäarvona. WWW-dokumentti. <http://www.leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=165>. Julkaistu 24.7.2009. Päivitetty 28.1.2010. Luettu 11.3.2012.

Lehtinen, Sauli 2009. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden tuotteistaminen; Case: Doranova Oy. Opinnäytetyö.

Lehtinen, Uolevi, Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Porvoo: WSOY

Metsästä lämpöenergiaa. 2011. Farmi 9/2011, 12-13.

Motiva 2011. Syöttötariffi eli takuuhintajärjestelmä. WWW-dokumentti.  
[http://www.motiva.fi/taustatietoa/ohjauskeinot/syottotariffi\\_eli\\_takuuhintajarjestelma](http://www.motiva.fi/taustatietoa/ohjauskeinot/syottotariffi_eli_takuuhintajarjestelma).  
 Päivitetty 16.8.2011. Luettu 21.12.2012.

Parantainen, Jari 2007. Sissimarkkinointi. Helsinki: Talentum.

Pitkän aikavälin ilmasto- ja energiastrategia 2008. Valtioneuvoston selonteko eduskunnalle 6. päivänä marraskuuta 2008. Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF-dokumentti.  
[http://www.tem.fi/files/20585/Selontekoehdotus\\_311008.pdf](http://www.tem.fi/files/20585/Selontekoehdotus_311008.pdf). Luettu 19.1.2012.

Pohjois-Karjalan maakuntaliitto 2011. Itä-Suomi Uusiutuu Itä-Suomen Bioenergiaohjelma 2020. PDF-dokumentti.  
<http://www.isbeo2020.fi/dman/Document.phx?documentId=sk33911104629743&cmd=download>. Päivitetty 2.12.2011. Luettu 19.1.2012.

Rope, Timo 1995. Markkinointiosaaminen. Keuruu: Otava.

Rope, Timo 1999. Lanseerausmarkkinointi –onnistunut markkinoilletulo. Porvoo: WSOY.

Santonen, Pirjo 1996. Palvele ja markkinoi. Karkkila: Kustannus-Mäkelä Oy.

Sarajärvi, Anneli, Tuomi, Jouni 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntija palvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Sipilä, Lauri 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Keuruu: Otava.

Suomalainen, Jukka 2012. Haastattelu 16.2.2012. Toimitusjohtaja. Itä-Savon Lähienergia Oy.

Suomela 2012. WWW-dokumentti. <http://www.suomela.fi/lammitys-lvis/Lammitys-energiaAnna/Energia-avustuksia-omakotiasujille--50594>. Ei päivitystietoa. Luettu 26.3.2012.

Tilastokeskus 2006. Virsta Tilastollinen tiedonkeruu –verkko-oppimateriaali. WWW-dokumentti. <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>. Päivitetty 27.1.2006. Luettu 5.2.2012.

Valtakunnalliset alueiden kehittämistavoitteet 2011-2015 – Taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestävä Suomi 2011. PDF-dokumentti.  
[http://www.tem.fi/files/31593/Valtioneuvoston\\_paatos\\_valtakunnallisista\\_alueiden\\_kehittamistavoitteista\\_2011-2015\\_%28tavoitepaatos%29.pdf](http://www.tem.fi/files/31593/Valtioneuvoston_paatos_valtakunnallisista_alueiden_kehittamistavoitteista_2011-2015_%28tavoitepaatos%29.pdf). Työ- ja elinkeinoministeriö. Päivitetty 16.12.2011. Luettu 21.1.2012.

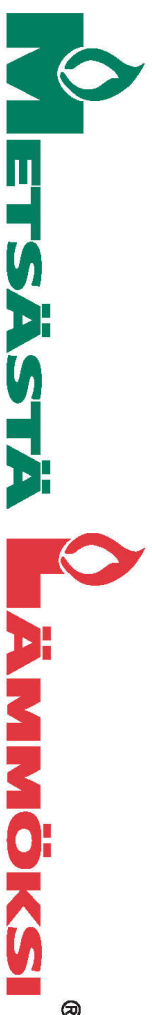
Vahvaselkä, Irma 2004. Asiantuntijan myyntitaito –onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Valminen, Katriina 2010. Tuotteistaminen keinona kehittää palveluja. Luentomateriaali. Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu. BIT Tutkimuskeskus. PDF-dokumentti. [http://www.kuntatekniikka.fi/toimijat/kehto/KEHTO-foorumit/nokia-kehto-foorumi/Documents/KEHTO-Forum\\_Palvelujen%20tuotteistaminen\\_Valminen%2018%203%202010%5B1%5D.pdf](http://www.kuntatekniikka.fi/toimijat/kehto/KEHTO-foorumit/nokia-kehto-foorumi/Documents/KEHTO-Forum_Palvelujen%20tuotteistaminen_Valminen%2018%203%202010%5B1%5D.pdf). Luettu 17.1.2012.

Valtion ympäristöhallinto. 2011. [www.ymparisto.fi](http://www.ymparisto.fi). WWW-dokumentti. <http://www.ymparisto.fi/default.asp?node=1885&lan=fi>. Päivitetty 10.11.2011. Luettu 22.1.2012.

Vihreät. 2012. [www.vihreat.fi](http://www.vihreat.fi). WWW-dokumentti. <http://www.vihreat.fi/ydinvoima/kysymyksia>. Ei päivitystietoa. Luettu 22.3.2012.

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2012. [www.amk.fi](http://www.amk.fi). WWW-dokumentti. <http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289328583/1194289824724.html>. Ei päivitystietoa. Luettu 24.3.2012



## Liiketoimintamalli

Metsästä Lämmöksi tuotenimi on bioenergia-alan yrityksille tarkoitettu liiketoimintamalli hajautetussa energiantuotannossa.

## METSÄNOMISTAJA



## LÄMMÖNSTAJA

**Toimiva lämmöntuotanto lähtee hyvin suunnitellusta raaka-aineen hankinnasta.**

[www.metsastalammoksi.fi](http://www.metsastalammoksi.fi)

ARVOISA HAASTATELTAVA

Olen Laura Hämäläinen Kerimäeltä ja Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman aikuisopiskelija. Olen tekemässä opintojeni viimeistä vaihetta eli opinnäytetyötä

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa Itä-Savon Lähienergia Oy:n lämpöpalvelun tämän hetkistä tilaa tuotteistamisen näkökulmasta. Yhtenä osana tuotteistamisprosessiin kuuluu nykyisten asiakkaiden haastattelu ja kokemusten kerääminen yrityksen tuottamasta palvelusta, sekä tulevaisuuden toiveista.

Liitteenä lähetän haastattelun aihealueet ja kysymykset tutustuttavaksi ja varsinaisen haastattelun pohjaksi. Pyydän kaikkia haastateltavia vastaamaan avoimin mielin, koska vain rehellisten vastausten avulla voidaan tehdä muutoksia palvelun tuotannossa ja asiakaspalvelussa. Haastattelu tehdään luottamuksellisesti.

Haastatteluun tulee varata aikaa 30 min.

Kiitos osallistumisestanne haastatteluun.

Ystävällisin terveisin

Laura Hämäläinen

puh. 050 5944 135

[laura.hamalainen@mail.mamk.fi](mailto:laura.hamalainen@mail.mamk.fi)

Mikkelin ammattikorkeakoulu

liiketalouden koulutusohjelma

Savonniemien kampus

## Itä-Savon Lähienergian Oy:n asiakkaiden haastattelulomake

Haastateltava hlö:

## ITÄ-SAVON LÄHIENERGIA OY:N ASIAKKAIDEN HAASTATTELU

## 1. Vastaja-an asema organisaatiossa:

- a. Johtaja
- b. Esimies
- c. Työntekijä

## 2. Päätöksenteko

Olette tehneet lämmöntuotantosopimuksen Itä-Savon Lähienergian kanssa vuonna \_\_\_\_\_.

- a. Oletteko ollut mukana päättämässä nykyisestä lämmöntuotantoratkaisusta?  
[ ] Kyllä, [ ] Ei,
- b. Miksi nykyinen lämmitysratkaisu on valittu?
- c. Millaiset asiat askarruttivat päätettäessä lämmöntuotannon ulkoistamisesta?
- d. Mistä saitte tietoa päätöksentekoa varten?
- e. Onko lämmöntuotannon ulkoistaminen vastannut sitä käsitystä, mikä teille annettiin neuvotteluvaiheessa?  
[ ] Kyllä, [ ] Ei, Miksi ei?
- f. Millaiset asiat mielestänne helpottaisivat päätöksentekoa?

## 3. Lämmöntuotanto

- a. Oletteko käynyt lämpölaitoksella, tutustumassa lämmöntuotantoon?  
[ ] Kyllä, [ ] Ei.
- b. Onko mielestänne tarpeellista tietää miten lämpöä tuotetaan?  
[ ] Kyllä, [ ] Ei.
- c. Mitä seikkoja mielestänne voisi olla tarpeellista tietää lämmön tuotannosta?

## 4. Kilpailukyky

- a. Mitä muita lämmitysratkaisuja teidän olisi ollut mahdollista ottaa käyttöön?  
[ ] suora sähkö, [ ] maalämpö, [ ] tuulivoima, [ ] aurinkoenergia,  
[ ] muu, mikä?
- b. Miten kilpailukykyisenä pidätte nykyistä lämmitysratkaisua, edellä mainittuihin verrattuna?  
Asteikolla 1 – 5, Ei ollenkaan – erittäin paljon, 1 2 3 4 5.

## Itä-Savon Lähienergian Oy:n asiakkaiden haastattelulomake

## 5. Ekologisuus

- a. Miten luontoystävällisenä pidätte nykyistä lämmitysratkaisua?
- b. Mitä luontoystävällisiä elementtejä voitte nimetä?

## 6. Ympäristö

- a. Miten hyvin lämpölaitosrakennus soveltuu ympäristöön?  
Asteikolla 1 – 5, Ei ollenkaan – erittäin hyvin, 1 2 3 4 5.
- b. Onko lämmöntuotannossa havaittu haittatekijöitä, kuten melu-, haju- tai näköhaittoja?  
[ ] Kyllä, jos Kyllä niin millaisia?  
[ ] Ei.
- c. Miltä haluaisitte lämpölaitoksen näyttävän? Pintamateriaalit, värit, tyyli, muoto, yms.
- d. Onko polttoainetoimitukset koettu häiritseväksi?  
[ ] Kyllä, jos Kyllä niin millaisia muutoksia toivoisitte?  
[ ] Ei.

## 7. Toiminnan luotettavuus

- a. Miten luotettavana pidätte nykyistä lämmitysratkaisua eli lämmöntuotannon ulkoistamista?  
Asteikolla 1 – 5, Ei ollenkaan – erittäin paljon, 1 2 3 4 5.
- b. Miten luotettavana ja varmana pidätte nykyistä lämmöntuottajaa eli Lähienergiaa?  
Asteikolla 1 – 5, Ei ollenkaan – erittäin paljon, 1 2 3 4 5.
- c. Miten hyvin yritys on turvannut lämmöntuotannon?  
Asteikolla 1 – 5, Huonosti – erittäin hyvin, 1 2 3 4 5.

## Itä-Savon Lähienergian Oy:n asiakkaiden haastattelulomake

## 8. Polttoaine

- a. Suomessa on asetettu tavoitteet tuottaa energiaa uusiutuvilla energianlähteillä, tiedätkö millaisia nämä tavoitteet ovat?  
 Kyllä, Jos Kyllä, niin millaisia?  
 Ei,
- b. Haluaisitteko lisätietoa tavoitteista?  Kyllä,  Ei
- c. Lämpölaitos toimii metsähakkeella, tiedätkö mistä hake tulee?  
 Kyllä,  Ei
- d. Onko metsähakkeen alkuperätiedolla merkitystä?  
 Kyllä, miksi?  
 Ei, miksi?
- e. Miten kilpailukykyisenä pidätte metsähaketta vaihtoehtoisin polttoaineisiin nähden? Vaihtoehdot: kevyt polttoöljy, pelletti, maalämpö, aurinkoenergia. Asteikolla 1 – 5, Ei ollenkaan – erittäin paljon, 1 2 3 4 5.

## 9. Hinnoittelu

- a. Onko hinnoittelu selkeää?  Kyllä,  Ei, Miksi ei?
- b. Haluaisitteko muuttaa hinnoitteluperusteita?  
 Kyllä, jos Kyllä, niin Miten?  
 Ei
- c. Haluaisitteko saada valmiita hinnoitteluvaihtoehtoja?  
 Kyllä, Millaisia?  
 Mutta onko ne tarpeellisia?  Kyllä,  Ei  
 Ei.

## 10. Mielikuva

- a. Miten hyvänä yrityksenä pidätte Itä-Savon Lähienergiaa?  
 Asteikolla 1 – 5, Huono – erittäin hyvä, 1 2 3 4 5
- b. Millaiset seikat vaikuttavat mielikuvaanne yrityksestä?
- c. Onko Lähienergia pystynyt vastaamaan asetettuihin odotuksiin?  
 Kyllä,  Ei, miksi ei?



**Itä-Savon Lähienergian Oy:n asiakkaiden haastattelulomake**

11. Yhteydenpito

- a. Onko yhteydenpito ollut helppoa Lähienergian kanssa? [ ] Kyllä, [ ] Ei.
- b. Onko yhteydenpito ollut riittävää? [ ] Kyllä, [ ] Ei, miten tulisi muuttaa
- c. Onko asiat hoidettu aina sovituksen mukaan? [ ] Kyllä, [ ] Ei, mitä on jäänyt hoitamatta?
- d. Miten yhteydenpitoa tulisi mielestänne muuttaa tai kehittää?

12. Ilmasto ja ympäristö

Miten suuri merkitys ympäristöarvoilla on

- a. Henkilökohtaisessa päätöksenteossa  
Asteikolla 1 – 5, Ei ollenkaan – erittäin paljon, 1 2 3 4 5
- b. Yhteisön päätöksenteossa  
Asteikolla 1 – 5, Ei ollenkaan – erittäin paljon, 1 2 3 4 5

Miten suuri merkitys tuotteen paikallisuudella on

- c. Henkilökohtaisessa päätöksenteossa  
Asteikolla 1 – 5, Ei ollenkaan – erittäin paljon, 1 2 3 4 5
- d. Yhteisön päätöksenteossa  
Asteikolla 1 – 5, Ei ollenkaan – erittäin paljon, 1 2 3 4 5

Miten suuri merkitys nykyisellä metsähakkeeseen perustuvalla lämmitysratkaisulla on aluetalouteen?

Asteikolla 1 – 5, Ei ollenkaan – erittäin paljon, 1 2 3 4 5

13. Vapaa sana

Haluaisitteko antaa vapaata palautetta tai kehitysehdotuksia, koskien Lähienergian toimintaa?