

Harri Moilanen

TUOTTEISTAMINEN IT-ALALLA
Case-yrityksenä Kaisanet Oy

Opinnäytetyö
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2012

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieska	Aika Marraskuu 2012	Tekijä/tekijät Harri Moilanen
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi TUOTTEISTAMINEN IT-ALALLA, Case-yrityksenä Kaisanet Oy		
Työn ohjaaja Eijairmeli Huotari		Sivumäärä 41 +2
Työelämäohjaaja Kari Kyllönen		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia tuotteistamisen ilmiötä IT-alalla. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää keinoja, joilla toimeksiantajayritys voi tarjota onnistuneita laajakaistapalveluita helpommin ja tuottavammin. Opinnäytetyö on tyypiltään kehittämisprojekti. Aiheen tutkiminen ja tiedonkeruu on toteutettu osallistuvan havainnoinnin ja vapaamuotoisten haastatteluiden kautta.</p> <p>Opinnäytetyön case-yritys Kaisanet Oy on suomalainen, vuonna 2010 perustettu IT-operaattori, joka tarjoaa tietoliikenneyhteyksiä ja muita IT-alan ratkaisuja asiakkailleen Kainuun ja Ylä-Savon alueella. Vaikka Kaisanet Oy on vielä suhteellisen nuori yritys, niin sen omistajilla, Kainuun Puhelinosuuskunnalla ja Iisalmen Puhelimella, on yli 110 vuoden kokemus telepalvelualalta.</p> <p>Tämän työn teoriaosuus pohjautuu markkinoinnin, tuotteistamisen ja tuotekehitykseen liittyvään kirjallisuuteen. Teoriaosuuden tarkoitus on tutustuttaa lukija tuotteistamisen termeihin ja käsitteisiin, osoittaa sen hyödyt ja kuvata tuotteistusprosessia kokonaisuutena.</p> <p>Työn lopussa käydään läpi laajakaistaliittymien levinneisyyttä, julkaistaan tutkimuksen tulokset ja esitellään toimeksiantajan sisäiseen käyttöön kehitetty työhohje.</p>		
Asiasanat asiantuntijapalvelujen markkinointi, IT-palvelut, palvelujen lanseeraus, tuotteistaminen, tuotteistamisprosessi		

ABSTRACT

CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES Ylivieska	Date November 2012	Author Harri Moilanen
Degree programme Business Administration		
Name of thesis PRODUCTIZATION OF IT SERVICES, Case study Kaisanet Oy		
Instructor Eijairmeli Huotari		Pages 41 + 2
Supervisor Kari Kyllönen		
<p>The aim of this thesis was to carry out a research about the phenomenon of productization in the IT industry. The purpose of the thesis was to find ways, how the client company can offer successful broadband services more easily and productively. The thesis was a development project. The studies and data collection were carried out by using participatory observation and informal interviews.</p> <p>The case company of the thesis was Kaisanet Ltd, a Finnish IT operator founded in 2010, which provides telecommunications and other IT solutions to its customers in the Kainuu and North Savo regions. Although Kaisanet Ltd is still a relatively young company, its owners, Kainuun Puhelinosuuskunta and Iisalmen Puhelin, have more than 110 years of experience in the telecommunications sector.</p> <p>The theoretical part of this thesis is based on literature on marketing, productization and product development. The purpose of the theory part is to acquaint the reader with the concepts and terms of productization, demonstrate its benefits and describe the productization process in its entirety.</p> <p>The last part of the thesis reviews the study results. A workbook for the client company's internal use is also introduced.</p>		

Keywords

IT services, launching a service, marketing expert services, productization, productization process

ESIPUHE

Tämä opinnäytetyö on tehty kiinnostuksesta tietotekniikka- ja tietoliikennealaa sekä kunnioituksesta työtäni kohtaan. Työ antoi erinomaisen mahdollisuuden soveltaa ja tuoda esille työelämässä saamaani kokemusta.

ERITYISKIITOKSET

Eija Huotarille, opettajalleni, joka on jaksanut vuodesta toiseen kannustaa minua opintojeni suorittamisessa ja ollut tukemassa valmistumistani.

Kaisanet Oy:lle ja sen henkilökunnalle, ja erityisesti Kari Kyllöselle opinnäytetyön ohjauksesta ja Reijo Ikoselle henkisestä tuesta.

Rakkaalle Ulla-vaimolleni, joka on ollut rinnallani kannustamassa koko prosessin ajan.

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
ESIPUHE
SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUSASETELMA	2
2.1	Tutkimuksen taustat ja rajaukset	2
2.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
2.3	Tutkimusmenetelmät	3
3	ASiantuntijapalvelujen markkinointi	5
3.1	Markkinoinnin tehtävät ja tavoitteet	5
3.2	Markkinoinnin peruskilpailukeinot	5
3.3	Tuote	6
3.4	Hinta	8
3.5	Markkinointiviestintä	9
3.6	Saatavuus	11
3.7	Markkinointimix ja palvelut	13
3.8	Markkinoinnin suunnittelu ja strategia	14
3.9	Palvelun laatu	15
4	ASiantuntijapalvelujen tuotteistaminen	19
4.1	Tuotteistamisen hyödyt	19
4.2	Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen	22
4.3	Tuotekuvaus	23
4.4	Palvelujen hinnoittelu	25
4.5	Työohje	26
5	Laajakaistapalvelut	28
5.1	Kotitalouksien laajakaistaliittymät	28
5.2	Laajakaistaliittymien levinneisyys	30
5.3	Kaisa Laajakaista	31
5.4	Kaisa Laajakaistan lisäpalvelut	31
6	Tuotteistamisprosessi – Case Kaisanet Oy	33
6.1	Taustat ja aiheenvalinta	33
6.2	Tuotevalikoima	34
6.3	Tuotteistamisprosessi	35
6.4	Lanseeraus	37
6.5	Työohjeen toteutus	38
7	POHDINTA	39
	LÄHTEET	41
	LIITEET	

KUVIOT	Sivu
KUVIO 1. 4P-malli (Kotler 1999, 131.)	6
KUVIO 2. Markkinoinnillisesti kerrostunut tuote-käsite (Rope 1995, 165.)	7
KUVIO 3. Hinnan määrittämiseen vaikuttavat tekijät (Rope 1995, 197.)	9
KUVIO 4. Markkinoinnin viestintäkeinojen ominaispiirteet (Rope 1995, 240.)	10
KUVIO 5. 4P -> 4C malli (Armstrong & Kotler 2011, 82.)	14
KUVIO 6. SWOT-analyysi (Armstrong & Kotler, 2011, 83.)	15
KUVIO 7. Kaksi palvelun laatuominaisuutta (Grönroos 1998, 65.)	16
KUVIO 8. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1998, 65.)	17
KUVIO 9. Laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä (Grönroos 1998, 74.)	18
KUVIO 10. Tekemistä tuote- ja asiakashyötyajatteluun. (Sipilä 1996 b, 15.)	19
KUVIO 11. Miten tuotteistaminen kasvattaa palvelun katetta. (Parantainen 2007, 37.)	21
KUVIO 12. Tuotteistus voi aloittaa hyvän kehän. (Sipilä 1996 b, 22.)	22
KUVIO 13. Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen asiantuntijapalveluissa. (Sipilä 1996 b, 48, mukailtu)	22
KUVIO 14. Kiinteiden ja mobiililaajakaistojen osuudet vuosina 2010 - 2011. (Viestintävirasto 2012 b)	29
KUVIO 15. Kiinteiden ja mobiililaajakaistojen hintakehitys vuosina 2010 – 2011. (Viestintävirasto 2012 b)	29
KUVIO 16. Internet-liittymien levinneisyys maakunnittain vuonna 2011. (Viestintävirasto 2012 b)	30
KUVIO 17. Mobiililaajakaistojen ja kiinteiden yhteyksien osuudet maakunnittain. (Viestintävirasto 2012 b)	31
KUVIO 18. Kaisanet Oy:n laajakaistaliittymät. (Kaisanet 2012)	34

1 JOHDANTO

Tuotteiden ja palvelujen kehittäminen on jokaisen yrityksen tärkeimpiä perustoimintoja. Oli kyseessä sitten virtuaalinen tai konkreettisesti käsin kosketeltavissa oleva tuote tai palvelu, niin yrityksen pitää tehdä aktiivisesti töitä sen eteen, että erottuisi niillä edukseen kilpailijoihin nähden. Tuotteistaminen käsitteenä on varsin laaja ja voi yksinkertaisimmillaan tarkoittaa pelkästään uuden tuotteen luomiseen liittyviä vaiheita, mutta on kattavimmillaan läheisesti mukana myös muissa yrityksen tärkeissä toiminnoissa kuten markkinoinnissa, myynnissä ja tukitoiminnoissa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja kuvata tuotteistamisen ilmiötä ja siihen liittyviä prosesseja IT-alalla. Case-yrityksenä ja tutkimuksen kohteena on Kaisanet Oy, joka toimii IT-operaattorina Kainuussa ja Pohjois-Savon alueella. Tutkimus on rajattu yrityksen tuottamiin kuluttaja-asiakkaiden laajakaistapalveluihin, mutta sen tuloksia voi hyödyntää myös yrityksen muiden palveluiden käyttöönotossa. Tutkimuksen perusteella on laadittu erillinen yrityksen sisäiseen käyttöön tarkoitettu työohje, jonka avulla yritys voi suunnitella uusien palveluiden käyttöönottoa tehokkaammin.

Tarkoituksena on myös tarkastella markkinointiin ja tuotteistamiseen liittyviä termejä ja tutkia menetelmiä, joilla yritys ja sen työntekijät voivat mahdollisimman tehokkaasti toteuttaa ideat myytäviksi tuotteiksi ja palveluiksi.

Tutkimusmenetelmänä on käytetty työkokemuksen kautta tullutta osallistuvaa havainnointia, jota on tuettu yrityksestä ja sen toimialasta yleisesti löytyvällä kirjallisella ja sähköisellä materiaalilla.

Työn tavoitteena on antaa lukijalle mahdollisimman selkeä kuvaus laajakaistapalvelujen tuotteistamisesta ja siihen liittyvistä haasteista ja antaa vilkaisu tämän päivän teleoperaattorialaan.

2 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimusasetelmassa käydään läpi tutkimukselle asetettuja tavoitteita ja rajouksia ja selvennetään perusteita aiheen valinnalle. Tässä luvussa käydään myös läpi tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja esitetään tutkimuskysymykset, joihin tällä työllä haetaan vastauksia.

2.1 Tutkimuksen taustat ja rajaukset

Opinnäytetyön aiheen valinnan taustalla on kirjoittajan oma työkokemus Kaisanet Oy:ssä. Olen työskennellyt toimeksiantajayrityksessä (ent. Kainuun Puhelinosuuskunta) vuodesta 2000 lähtien. Olen osallistunut työssäni useiden eri yksiköiden toimintoihin, joihin on kuulunut kuluttaja- ja yritysasiakkaiden asiakaspalvelun lisäksi Internet-palveluiden teknisen tuen ylläpitoa ja myymälämyyntiä. Työtehtäviini on sisällynyt myös nykyisten ja uusien palveluiden hallinnointia ja testausta. Näiden lisäksi olen ollut mukana korvaavan asiakkuudenhallinta- ja laskutusjärjestelmän käyttöönottoon liittyvässä selvitysprojektissa.

Toimeksiantajayrityksen erittäin laajasta tuote- ja palveluvalikoimasta johtuen päädyimme rajaamaan tutkimuksen kattavuudeksi kuluttaja-asiakkaiden laajakaistapalveluihin liittyvän tuotteistamisen sekä siihen liittyvien prosessien tarkastelun.

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu markkinointiin ja tuotteistamiseen liittyvän kirjallisuuden tutkimiseen. Yksityiskohtaiset aihealueet on valittu sen perusteella, jotka tämän työn tekijä on katsonut olennaisimmiksi vastamaan case-yrityksen toimialaa ja palvelutarjoonaa.

2.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Johtuen IT-alalla tapahtuvasta nopeasta kehityksestä ja kilpailutilanteesta joutuvat yritykset tekemään muutoksia tarjoamiinsa palveluihin usein lyhyelläkin varoitusaajalla. Varsinkin yritysasiakkaiden kohdalla on vaikeaa saada koottua sellaista palvelupakettia,

joka kattaisi suoraan usean asiakkaan tarpeet. Toisaalta järjestelmäasiantuntijat ja insinöörit saattavat myös suunnitella uusia teknisiä innovaatioita ottamatta kantaa lainkaan liiketoiminnallisiin tai markkinointiin liittyviin näkökohtiin. Nämä ongelmat ovat usein esillä myös Kaisanet Oy:ssä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää palvelujen kehittämiseen liittyvää tuotteistamisesta ja löytää keinoja, miten saada tuotteet tehokkaammin markkinoille.

Näitä asioita lähdetään tutkimaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Mitä asiantuntijapalveluiden markkinoinnilla ja tuotteistamisella tarkoitetaan?

Tähän kysymykseen vastataan opinnäytetyön teoriaosuudessa luvuissa kolme ja neljä.

2. Mitkä markkinoinnin ja tuotteistamisen muodot soveltuvat parhaiten case-yrityksellemme?

3. Millaisia tuotteistamisen keinoja tarvitaan palvelun lanseeraamisessa?

Näihin kahteen tutkimuskysymykseen vastataan luvussa kuusi, jossa käydään läpi case-yrityksemme tuotteistusprosessia.

4. Kuinka case-yritys pystyy tunnistamaan onnistuneen tuotteistamisen tekijät ja välttämään mahdolliset esteet tuotteistusprosessissa?

Tähän kysymykseen vastataan opinnäytetyön luvussa seitsemän, jossa käydään läpi johtopäätökset ja pohdinta.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä perustuu kvalitatiiviseen tutkimukseen. Case-yrityksen, Kaisanet Oy:n, tuotteistamiseen liittyvien tietojen kerääminen on suoritettu kirjoittajan oman aktiivisen ja passiivisen osallistuvan havainnoinnin kautta. Markki-

noinnin ja tuotteistamiseen liittyvien teoriaosuuksien tutkimiseen on käytetty asiantuntijapalvelujen tuotteistamiseen, markkinointiin ja palvelujen hinnoitteluun liittyvää kirjallisuutta.

3 ASIANTUNTIJAPALVELUJEN MARKKINOINTI

Tässä luvussa käydään läpi asiantuntijapalvelujen markkinoinnin määritelmää ja selvennetään siihen liittyvien käsitteiden merkitystä tuotteistamisessa.

Mitä on markkinointi? Armstrongin ja Kotlerin mukaan se on yksinkertaisimmillaan tuotavien asiakassuhteiden hallitsemista. Koska yritys saa rahansa asiakkailtaan, on selvää, että markkinointi on yrityksen tärkeimpiä liiketoimintoja, joka vaatii tarkkaa suunnittelua ja järjestelmällisyyttä. Tämän päivän markkinoinnissa lähtökohtana pidetäänkin asiakkaiden tarpeiden tyydyttämistä. (Armstrong & Kotler 2011, 32-34.)

Koska markkinointi on osa koko yrityksen liiketoimintaa, on sen tarkoitus tukea ja varmistaa, että organisaatiolle asetetut tavoitteet saavutetaan. Sen avulla yritys pystyy ymmärtämään asiakkaiden tarpeet ja ongelmat, jotta muuttuvissa olosuhteissa se pystyy tuottamaan sellaista lisäarvoa, että asiakas valitsee yrityksen myöhemminkin palveluntarjoajakseen. Markkinointi auttaa yritystä myös hankkimaan resursseja sen tuotekehitystoimintaan. (Sipilä 1996 a, 38.)

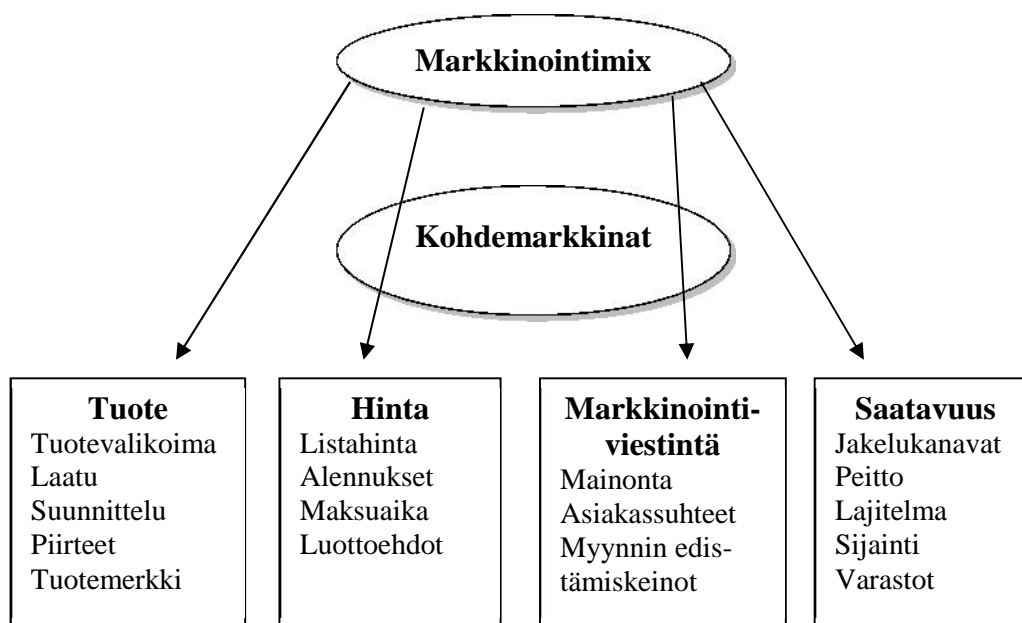
3.1 Markkinoinnin tehtävät ja tavoitteet

Peter Drucker toteaa: ”Markkinoinnin tavoite on tehdä myyminen tarpeettomaksi!” Markkinoinnin päätehtäviä on varmistaa, että yritys erikoistuu oikeisiin asioihin ja tuottaa sellaisia palveluja, joille on kysyntää ja rahoitusta saatavissa. Markkinoinnin tavoitteisiin kuuluu myös, että sen avulla yritys saa muodostettua ja säilytettyä halutut asiakassuhteet. (Sipilä 1996 a, 38-39.)

3.2 Markkinoinnin peruskilpailukeinot

Yritys lähestyy asiakkaitaan ja muita sidosryhmiä markkinoinnin kilpailukeinojen avulla. Näistä kilpailukeinoista on kehitetty kokonaisuus, jota kutsutaan markkinointimixiksi. Markkinointimixillä on perinteisesti tarkoitettu markkinoinnin kilpailukeinojen kokonaisuutta, joka jaotellaan neljän P-kirjaimen mukaisesti (KUVIO 1.):

- Product eli tuote tai palvelu
- Price eli hinta
- Place eli myyntipaikka tai saatavuus
- Promotion eli markkinointiviestintä



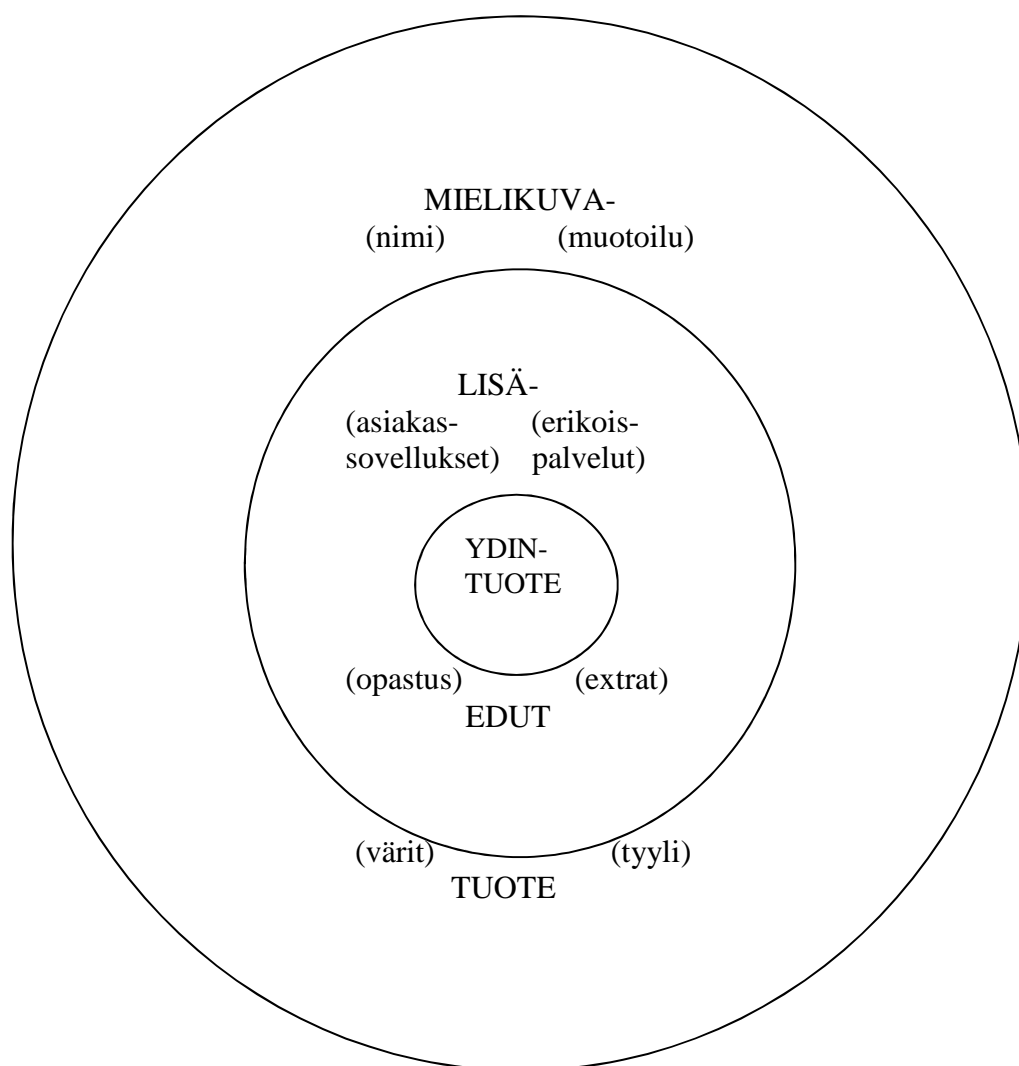
KUVIO 1. 4P-malli (Kotler 1999, 131.)

3.3 Tuote

Tuote on markkinointimixin tärkein kilpailukeino, koska muut kilpailukeinoratkaisut rakentuvat tuotteen ympärille. Se voidaan ymmärtää kerroksellisenä kokonaisuutena, jossa perustana on tuoteydin, jota muut osat täydentävät. Tuotteen eri kerrokset ovat ydintuote, avustavat osat ja mielikuvatuuote. Ne voivat painottua erityyppisillä tuotteilla eri tavoin, mutta kaikkia tuotetyyppejä voidaan tarkastella näin. Tuotteen ostaja saattaa olla valmis maksamaan enemmän kuin perusominaisuuksiltaan vastaavasta kilpailevasta tuotteesta, koska hän arvostaa siihen liittyvää palvelua tai tuotteen merkki on taee laadusta. (Bergström & Leppänen 2000, 122.)

Ropen (1995, 165-166.) mukaan tuote tulee nähdä aina markkinoinnillisesti ja painottaa, että tuote ei ole se, mitä tuotannossa tehdään, vaan se, minkä asiakas ostaa. Hän kuvaa aikaisemmin mainitun kerrostuneen tuote-käsitteen seuraavasti (KUVIO 2.):

- Ydintuote eli tuoteperusta
- Lisäetuina ovat esim. perhemajoitus tai shampanjapullo
- Mielikuvatuotteessa on mm. kotimiljö



KUVIO 2. Markkinoinnillisesti kerrostunut tuote-käsite (Rope 1995, 165)

Palvelut jaetaan ydinpalveluihin sekä lisä- ja tukipalveluihin. Ydinpalvelu on se perusta, jonka tuottamiseksi yritys on alun perin perustettu. Lisäpalvelu on usein välttämätön osa palvelua, kuten esimerkiksi ilmainen virustorjunta. Tukipalvelulla tuotetaan kilpailuetuja muihin nähden, esimerkiksi tarjoamalla asiakkaille ilmaista käyttöopastusta. (Bergström & Leppänen 2000, 125.)

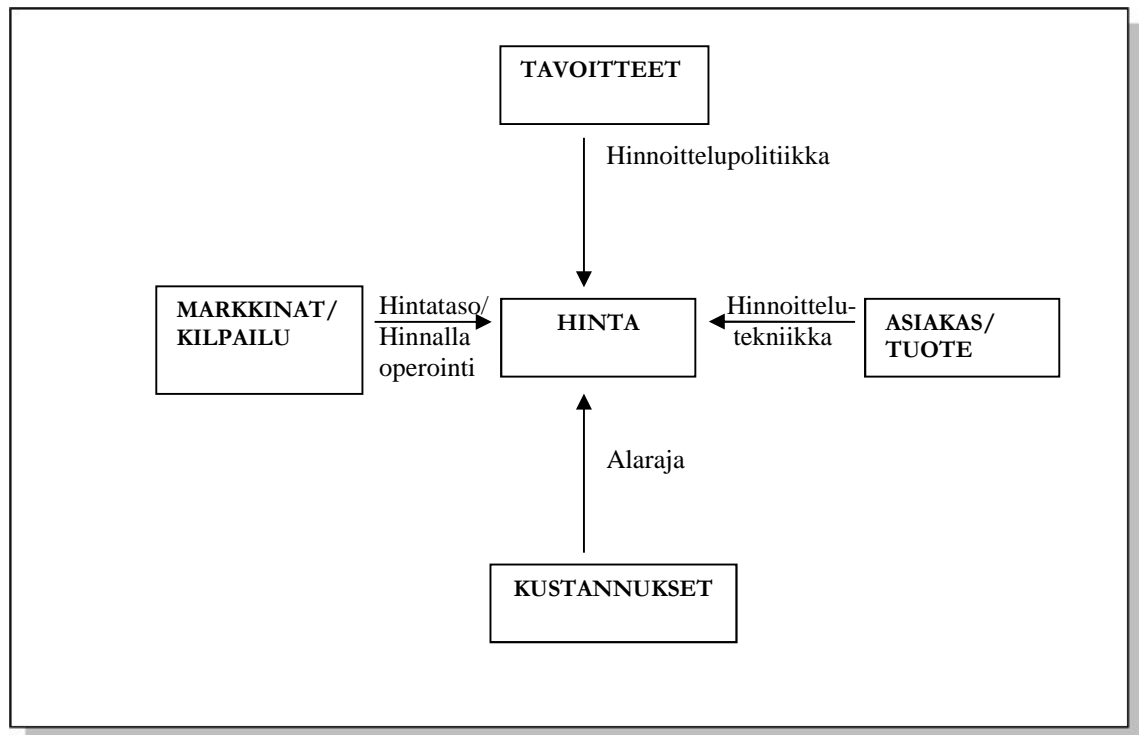
Tuotekokonaisuus kaikkine kerroksineen vaikuttaa tuotekuvaan eli potentiaalisten ostajien mielikuvaan tuotteesta. Ydintuote, avustavat osat ja mielikuvatuote muodostavat kokonaisuuden, josta ostajat arvioivat tehdessään ostopäätöksiä. (Bergström & Leppänen 2000, 125-126.)

3.4 Hinta

Hinta on tuotteen arvon mittari ja muodostaja; se muodostaa asiakkaalle tuotteen arvon. Jos yritys haluaa luoda tuotteelle laatumielikuvan, sen tulee näkyä myös hinnassa. Toisaalta hinta vaikuttaa suoraan myös kilpailuun. Jos tuotteen hinta on korkea, se saattaa ehkäistä tuotteen myyntiä. Jos hinta on puolestaan matala, se saattaa ehkäistä toisten yritysten tuloa markkinoille, jos ne eivät pysty yhtä edulliseen hintatasoon. (Bergström & Leppänen 2000, 164.)

Hintapäätöksissä onkin otettava huomioon hinnan vaikutus sekä myyntimäärään että tuottoihin. Hinta vaikuttaa myös tuotteen asemointiin, eli hinnan tulee olla kohderyhmälle sopiva. Eri kohderyhmille voi sopia hyvin erilainen hintataso, vaikka kyseessä on samasta tuotteesta. (Bergström & Leppänen 2000, 167-169.)

Markkinoinnillisen hinnoittelun toteutus on varsin monimuotoinen ja koostuu eri tekijöistä. Hintapäätöksen voidaan katsoa muodostuvan markkina- ja kilpailutilanneperusteisesti, tavoitteista johdettuna, asiakas- ja tuotetekijät huomioonottavaksi ja kustannusten tuottaman alarajan ylittämisen varmistavana. Rope (1995, 197.) kuvaa hinnan määrittämiseen vaikuttavat tekijät oheisella kuviolla (KUVIO 3.):



KUVIO 3. Hinnan määrittämiseen vaikuttavat tekijät (Rope 1995, 197.)

Tuotteen hinta voi muuttua sen elinkaaren aikana kysynnän ja tarjonnan mukaan. Markkinoinnin keinoja hinnoittelussa voivat olla esim. hintaporrastus (ajankäytön mukainen, alueellinen), hinnan paketointi (räätälöidyt palvelut, joissa hinta koostuu asiakkaan haluamista osista), psykologinen hinnoittelu ("vähän alle" – hinnat) ja alennukset (käteisalennus, ennakkotilausalennus, määrälennus). (Bergström & Leppänen 2000, 175.)

3.5 Markkinointiviestintä

Markkinoinnista puhuttaessa ajatus yhdistetään useimmiten sellaisen viestinnän suuntaan, jota yrityksestä tehdään ulospäin. Nykyaikaisen markkinointiajattelun mukaan tämä on kuitenkin vanhakantainen ja paikkansa pitämätön ajattelutapa. Viestinnän voidaan kuitenkin sanoa olevan yksi operatiivisen markkinoinnin ytimistä. (Rope 1995, 239.)

Markkinointiviestintä on kattotermin sellaisille kilpailukeinoille, joiden avulla yritys pyrkii kertomaan toiminnastaan ja tuotteistaan asiakkailleen ja muille sidosryhmille. Tämän tyyppinen markkinointiviestintä koostuu neljästä perustoimintamuodosta: (Rope 1995, 239.)

- henkilökohtainen myyntityö

- mainonta
- menekinedistäminen
- suhde- ja tiedotustoiminta

Näiden sisällön ominaispiirteitä voidaan kuvata seuraavalla kuviolla (KUVIO 4.):

Tarkasteltava asia Viestintäkeino	Lähettäjä	Kanava	Vastaanottaja	Tehtävä
Henkilökohtainen myyntityö	Yrityksen edustajat	Henkilökohtainen	Yksilö, jakeluporras, käyttäjä	Välitön myyntityö
Mainonta	Yritys	Joukkotiedotusvälineet Kohdistetut mainosvälineet	Suuret joukot, jakeluporras, käyttäjä	Saattaa perille myyntisanomat, vaikuttaa mielipiteisiin, saada aikaan ostoon johtavaa toimintaa
Menekinedistäminen	Yritys tai edustaja	- Henkilökohtainen - Välillinen vaikuttaminen	Yksilö tai ryhmä, jakeluporras, käyttäjä	- Vireyttää kysyntää ja myyntityötä - Yksilölliset myyntisanomat
Suhde- ja tiedotustoiminta	Yritys / usein lähettäjä ei ole identifioitavissa	- Henkilökohtainen - Välillinen vaikuttaminen - Joukkotiedotusvälineet	Sidosryhmät	- Rakentaa suotuisat olosuhteet muille toiminoille - Koskee sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä

KUVIO 4. Markkinoinnin viestintäkeinojen ominaispiirteet (Rope 1995, 240.)

Kuvion pystysuora lukitusosa muodostaa yleisimmän pääjaon markkinoinnin viestintäkeinoista, joiden alle kaikki markkinointikommunikaatio asettuu. Tämän tyyppiselle viestinnälle on oleellista, että se on tiukasti välineellistä toimintaa. Tällä tarkoitetaan puolestaan sitä, että sen arvo ja toimintaperuste perustuvat siihen pystyykö yritys harjoittamallaan viestinnällä toteuttamaan sille asetut tavoitteet. (Rope 1995, 240-241.)

Perinteiset markkinointiviestinnän menetelmät ovat saaneet rinnalleen myös muita keinoja, kuten suoramarkkinointi, sponsorointi ja sisäinen markkinointi. Näitä eri viestintäkeinoja ei tulisi kuitenkaan käsitellä erillisinä, vaan yhtenä integroituna kokonaisuutena. Kokonaisviestinnällä eli integroidulla markkinointiviestinnällä tarkoitetaan sellaista viestintäkokonaisuutta, kun yrityksen eri viestintäkeinoja käytetään yhdessä, toisiinsa sovitettuina. (Anttila & Iltanen 2007, 236.)

Tämän tyyppisen kokonaisviestinnän tavoite on saada aikaan synergiaetu, jossa eri viestintäkeinot tukevat toisiaan ja saadaan suurempi kokonaisvaikutus kuin yksittäisten keinojen vaikutusten summalla. Anttila ja Iltanen (Anttila & Iltanen 2007, 236.) jakavat integroidun markkinointiviestinnän tavoitteen kolmeen päätehtävään:

- Positiointitehtävä, jolla yritys rakentaa nimelleen ja tuotteilleen mielikuva-aseman.
- Asiakassuhdemarkkinointitehtävä, jolla yritys luo, ylläpitää ja vahvistaa asiakassuhteita.
- Muutosjohtamistehtävä, jolla yritys sopeuttaa toimintansa ja tuotteensa markkinaympäristön muutoksiin ja jopa ohjaa muutosta.

3.6 Saatavuus

Saatavuuden tehtävä on mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden tyydytys. Saatavuudella varmistetaan, että tuote on asiakkaiden ulottuvilla niin, että ostaminen on helppoa ja että yrityksen liiketoiminnalle ja markkinoille asetetut tavoitteet toteutuvat. Saatavuuspäätökset koostuvat markkinointikanavan valinnasta sekä ulkoisesta ja sisäisestä saatavuudesta. (Bergström & Leppänen 2000, 182.)

Markkinointikanava tai nykyään käytettävä termi jakelutie on yrityksen valitsema välittäjien ketju, jonka kautta yritys toimittaa tuotteen asiakkaalle. Jakelutiessä välittäjien ketju voi sisältää esim. hankkijoita ja jälleenmyyjiä, agentteja ja verkostomarkkinoijia sekä avustajia, kuten kuljetusliikkeet, mainostoimistot ja pankit. Markkinointikanava ei välttämättä sisällä fyysisen tuotteen siirtoa, vaan se voi olla pelkkä tietokanava, jonka kautta asiakas saa tiedon tuotteesta. Viime vuosina teknologia on mahdollistanut uusien kanavien syntymisen. Internetistä on tiedonvälityskanavan lisäksi kehittynyt myös kauppapaikka. (Bergström & Leppänen 2000, 182.)

Fyysinen jakelu sisältää kuljetuksen, varastoinnin ja tilaamisen. Yrityksissä käytetään fyysisen jakelun yhteydessä usein termiä materiaalitoinnot, joihin kuuluvat fyysisen jakelun lisäksi myös ostotoiminta ja yrityksen sisäiset kuljetukset. (Bergström & Leppänen 2000, 182.)

Palveluyrityksen saatavuudessa tärkeitä tekijöitä ovat ulkoinen ja sisäinen saatavuus. Ulkoisella saatavuudella tarkoitetaan niitä tekijöitä, joiden avulla helpotetaan asiakkaan käyntiä yrityksessä ja asiakkaan mahdollisuutta löytää yrityksen palvelut. Yrityksen täytyy siis ottaa huomioon saatavuuspäätöksiä tehtäessä, että asiakas tunnistaisi yrityksen muiden joukosta, hän löytäisi yrityksen helposti ja saisi siitä myönteisen ensivaikutelman. Tällaisia asioita ovat esim. myymälän sijainti ja liikenneyhteydet, julkisivut ja näyteikkunat, myymälän aukioloajat, paikoitustilat ja opasteet. (Bergström & Leppänen 2000, 190.)

Sisäisellä saatavuudella tarkoitetaan sitä, miten helpon ja miellyttävän kokemuksen asiakas saa asioidessaan myymälässä. Sisäiseen saatavuuteen vaikuttavat palveluympäristö (sisämiljö, kalusteet, asiakaskierto, kassa-alue), henkilökunnan saavutettavuus ja myös muut asiakkaat. Lisäksi tuotevalikoimien monipuolisuus, tuotteiden esillepano ja esite- ja opas- materiaalit ovat tärkeitä. (Bergström & Leppänen 2000, 192.)

3.7 Markkinointimix ja palvelut

Perinteistä markkinointimixin näkemystä on jouduttu ajan saatossa päivittämään, koska tutkijat ovat havainneet, että aikaisemmat neljä osatekijää eivät riitä kattamaan palvelujen markkinoinnissa. Seitsemän P:n markkinointimixiin on löydetty seuraavat kolme lisäteki-
jää:

- People eli ihmiset
- Processes eli prosessit
- Physical Evidence eli todisteet

Grönroos toteaa (2001, 323.), että tarve lisätä osatekijöitä on merkki markkinointimixiin perustuvan ajattelun puutteellisuudesta, mutta voi olla hänen mukaansa toimiva tietyissä tapauksissa, kuten perinteisten kertakäyttötavaroiden markkinoinnissa.

Armstrong ja Kotler (2011, 82.) puolestaan lähestyvät asiaa uudesta näkökulmasta. Heidän mielestään markkinoinnin kannalta ei ole oleellista jakaa osatekijöitä useampiin yksittäisiin tekijöihin. Kriitikot voivat kysyä, että miksi ei palveluille tai paketoinnille ole olemassa omaa P:tä? Jos otetaan tarkasteluun esimerkiksi pankkien tai lentoyhtiöiden tarjontaan kuuluvat palvelut niin, voimme katsoa niiden kuuluvan alkuperäisen 4P:n Product, (Tuote) osatekijäksi ja kutsua niitä palvelutuotteiksi.

He kiinnittäisivät enemmänkin huomiota siihen, että nykyinen 4P:n konsepti kohdistaa tarkkailun liiaksi myyjän kuin ostajan näkökulmaan markkinoista. Tämän päivän markkinoinnissa ja asiakaspalvelun tärkeyden kannalta he näkisivät paremmaksi korvata 4P-mallin 4C:llä (KUVIO 5.), johon sisältyy Customer solution, Customer cost, Convenience, Communication.

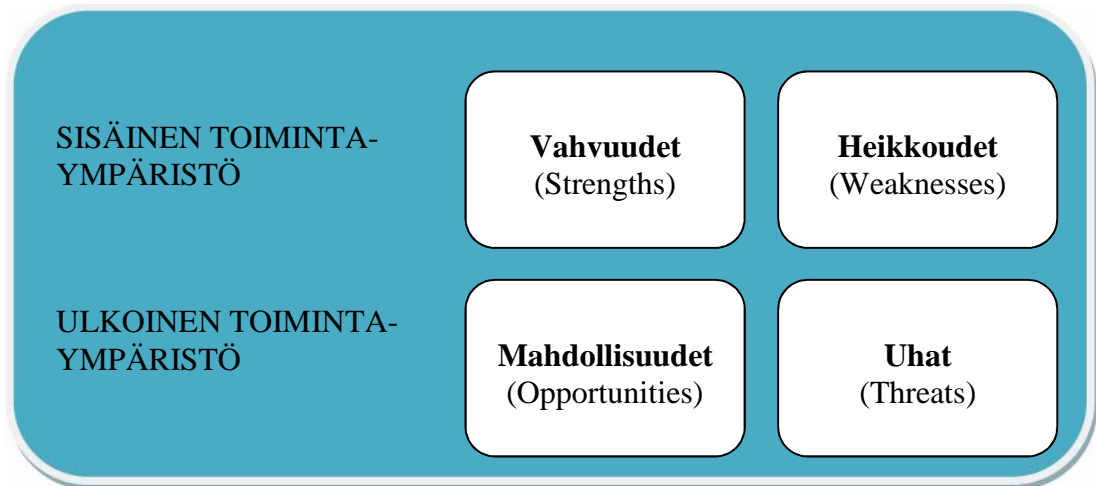
4Ps	4Cs
Product	Customer solution
Price	Customer cost
Place	Convenience
Promotion	Communication

KUVIO 5. 4P -> 4C malli (Armstrong & Kotler 2011, 82.)

Siinä missä kauppiat näkevät itsensä tuotteiden myyjänä, asiakkaat ostavat ongelmaan ratkaisun (Customer solution). Asiakkaat ovat kiinnostuneita muustakin kuin tuotteen hinnasta. He haluavat tietää mitä sen hankkiminen, käyttö ja hävittäminen maksavat (Customer Cost). Asiakkaat haluavat myös, että tuotteen käyttömukavuus on niin hyvä kuin mahdollista (Convenience). Ja lopuksi, he haluavat kaksisuuntaista kommunikointia (Communication). Näiden syiden vuoksi kauppiaiden kannattaisi miettiä toimintansa ensin 4C:n kautta ja vasta sitten tarkastella sitä 4P-mallin mukaisesti.

3.8 Markkinoinnin suunnittelu ja strategia

Markkinoinnin hallitseminen alkaa siitä, että yritys määrittelee ja kartoittaa sen tilasta täydellisen analyysin. Tähän tarkoitukseen on laadittu SWOT-analyysi (KUVIO 6.), jonka avulla yritys voi arvioida sen sisäiset vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses) ja ympäristön antamat mahdollisuudet (Opportunities) ja mahdolliset uhat (Threats). (Armstrong & Kotler 2011, 83.)



KUVIO 6. SWOT-analyysi (Armstrong & Kotler 2011, 83.)

Vahvuuksiin luokitellaan yrityksen sisäiset kyvyt, voimavarat ja muut tilannekohtaiset myönteiset tekijät, jotka voivat auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa tai palvelemaan asiakkaitaan. Heikkouksiksi luokitellaan yrityksen sisäiset rajallisuudet ja muut negatiivisesti vaikuttavat tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen suorituskykyyn. Mahdollisuuksiin luetaan sellaiset myönteiset tekijät tai suuntaukset, joita yritys voi käyttää toiminnassa hyväkseen. Uhiksi luokitellaan sellaiset asiat, jotka voivat aiheuttaa haasteita yrityksen toiminnalla. (Armstrong & Kotler 2011, 83.)

3.9 Palvelun laatu

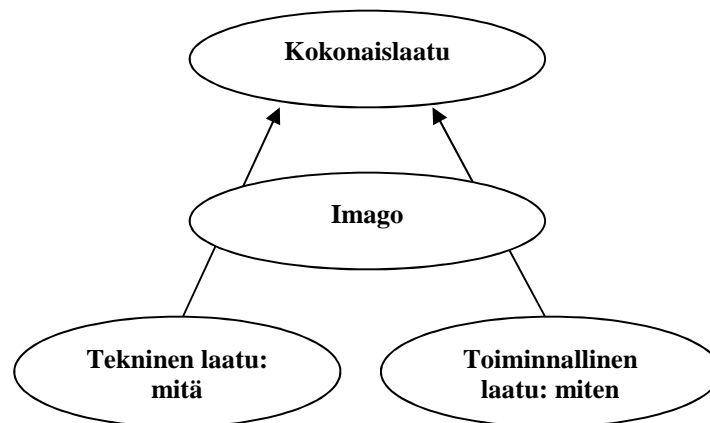
Asiantuntijapalveluja käytetään jonkin nykyisen tai tulevan ongelman ratkaisemiseen ja yleensä silloin, kun asiakkaan oma koulutustausta tai tietämys ei ole riittävä kyseisen asian ymmärtämiseen tai ongelman ratkaisemiseen. Palvelun aineettomuuden vuoksi asiakkaan on usein lähes mahdotonta arvioida palvelua ostohetkellä. Asiakkaan on tehtävä ostopäätöksensä hyvin suuressa epävarmuudessa. Paitsi että asiakkaan on vaikea arvioida palvelua etukäteen, on sen arviointi jälkikäteenkin hankalaa. Asiakkaalla ei useinkaan ole riittävää pätevyyttä palvelun laadun arvioimiseen. (Sipilä 1996 a, 17-19, 212.)

Vaikka asiakkaiden subjektiivinen mielipide voikin tuntua epäoikeudenmukaiselta, kannattaa se palvelun laadun keskeiseksi mittariksi kuitenkin hyväksyä. Asiakas ratkaisee oman mielipiteensä perusteella, kenen kanssa hän asioi jatkossa. Asiakkaan subjektiivinen mieli-

pide vaikuttaa myös siihen, millaista tietoa hän levittää kyseisestä asiantuntijaorganisaatiosta. Muodostui yrityskuva mistä tekijöistä tahansa, sen säilyttäminen oikeantyyllisenä ja positiivisena on asiantuntijayrityksen elinehtoja. (Sipilä 1996 a, 212-213.)

Asiakkaan subjektiivinen mielipide muodostuu ennako-odotusten ja kokemusten suhteesta. Ennako-odotukset muodostuvat esimerkiksi aikaisempien palvelukokemusten, muiden ihmisten puheiden ja tiedotusvälineiden perusteella. Yrityskuvalla on suuri vaikutus asiakkaan odotuksiin. Myönteinen yrityskuva luo positiivisen ennakoasenteen, mutta myös korkeita odotuksia. Se voi kuitenkin antaa pienet virheet helpommin anteeksi. Kielteinen yrityskuva taas saa asiakkaan etsimään epäkohtia, jolloin mikä tahansa virhe vaikuttaa paljon enemmän. (Grönroos 1998, 63.)

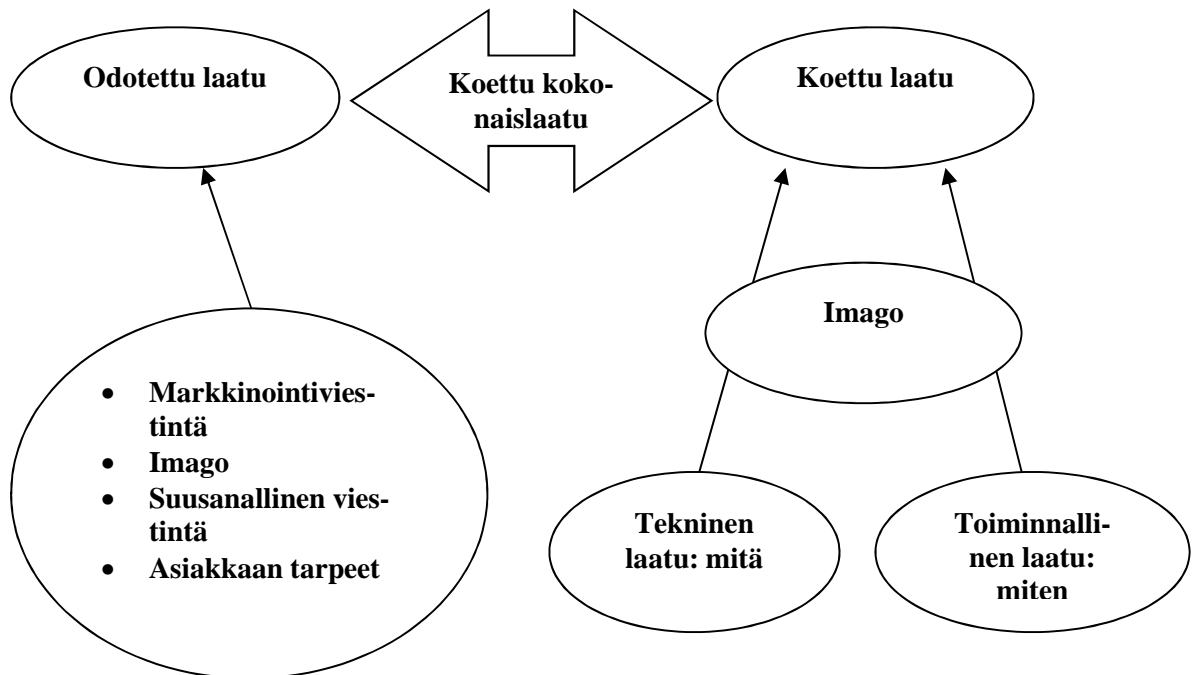
Asiakkaiden kokema laatu jaetaan pohjimmaltaan kahteen ulottuvuuteen: tekniseen eli lopputulosulottuvuuteen ja toiminnalliseen eli prosessiulottuvuuteen. Teknisellä laadulla tarkoitetaan palvelun ydinsisältöä ja sen tuottamiseen tarvittavaa osaamista, joka näkyy palveluntuotantoprosessin tuloksena. Toiminnallisella laadulla tarkoitetaan sitä, miten palvelut tuotetaan, miten asiakas saa palvelun ja kuinka samanaikainen tuotanto- ja kulutusprosessi koetaan. (KUVIO 7.) (Grönroos 1998, 65.)



KUVIO 7. Kaksi palvelun laatuominaisuutta (Grönroos 1998, 65.)

Alla olevasta kuvioista (KUVIO 8.) voidaan nähdä kuinka laatukokemukset liittyvät markkinointitoimiin ja johtavat koettuun palveluun laatuun. Yritys voi katsoa saavutetun laadun hyväksi, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Toisaalta, jos

odotukset ovat epärealistisia, voi koettu kokonaislaatu olla alhainen, vaikka laatu olisikin objektiivisesti tarkasteltuna koettu hyväksi. Grönroos (Grönroos 1998, 67.)



KUVIO 8. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1998, 67.)

Palvelun laadun parantaminen mainitaan liian usein yrityksen sisäiseksi tavoitteeksi, jonka seurauksena jää määrittämättä, mitä sillä tarkoitetaan. Toisaalta on myös olemassa riski, että laatu määritetään liian kapeasti tai suunnitellut laatuohjelmatkin ovat liian kapealaisia. Yrityksen tulee määritellä laatunsa samalla tavalla kuin asiakkaat, koska muussa tapauksessa sen laatuohjelmissa tuhlataan resursseja ja sorrutaan väärin toimenpiteisiin. (Grönroos 1998, 62)

Grönroos (1998, 74) esittää seuraavat kuusi kriteeriä laadukkaaksi koetulle palvelulle (KUVIO 9.):

1. Ammattitaito

Asiakkaat ymmärtävät, että palvelun tarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiensa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri).

2. Asenne ja käyttäytyminen

Asiakkaat tuntevat, että palvelutyöntekijät (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri).

3. Lähestyttävyyys ja joustavuus

Asiakkaat tuntevat, että palvelun tarjoaja, sen sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri).

4. Luotettavuus ja uskottavuus

Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palvelun tarjoajan, sen työntekijöiden ja järjestelmien lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri).

5. Normalisointi

Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jokin menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palvelun tarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri).

6. Maine

Asiakkaat uskovat, että palvelun tarjoajan toimiin voi luottaa, että palvelun tarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri).

KUVIO 9. Laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä (Grönroos 1998, 74.)

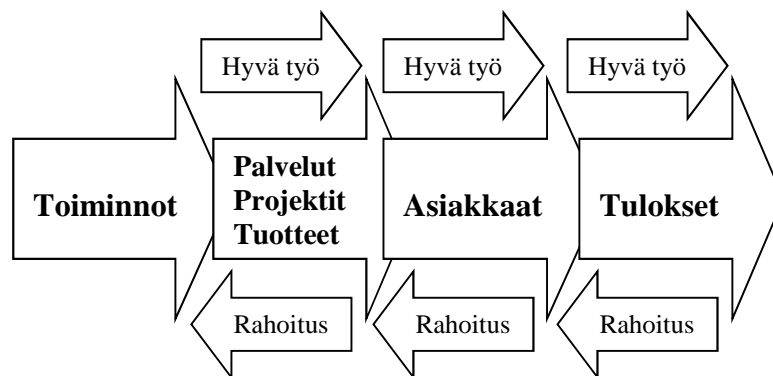
4 ASIANTUNTIJAPALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN

Yleisesti ottaen asiantuntijat eivät ole tottuneet kutsumaan tarjoamiaan palveluita tuotteiksi. Asiantuntijoiden keskuudessa helposti kavahdetaan oman erikoisosaamisen kutsumista tuotteeksi, koska asiantuntija-aloilla on yleensä oma toimialaspesifinen kielensä ja itse tuote koetaan tavaramaailmaan viittaavaksi tai että kyseessä on eräänlainen standardituote. (Sipilä 1996 b, 14.)

Asiantuntijapalveluita myyvässä yrityksessä ei välttämättä osata vastata kysymykseen: ”Mitä myytte?”, koska omasta toiminnasta ei ole osattu hahmottaa tuotteita tai sitten tehdään mitä osataan ja pyritään hyödyntämään sitä tilaajan toimeksiannoissa. Erikoisen asiasta tekee sen, että asiantuntijat osaavat arvostaa professionaalisuutta omassa työssään, mutta eivät aina arvosta sitä toimintansa ohjauksessa. (Sipilä 1996 b, 15.)

4.1 Tuotteistamisen hyödyt

Asiantuntijat ovat havahtuneet toiminnan kehittämisen ammattimaisuuteen viimeistään siinä vaiheessa, kun markkinakilpailu on lähtenyt kasvuun ja rahoitusongelmia on alkanut esiintyä. Siinä vaiheessa yksi tärkeimpiä asioita on selkiinnyttää oma asiakas- ja tuotestrategia. Tuoteajattelu antaa yritykselle mahdollisuuden kehittää toimintaansa sellaisissa toiminnoissa, joissa normaalia tuotesuunnittelun käsitteistöä on käytetty vähän. Sipilä (1996 b, 15.) kuvaa tätä seuraavasti (KUVIO 10.):



KUVIO 10. Tekemistä tuote- ja asiakashyötyajatteluun. (Sipilä 1996 b, 15.)

Asiantuntijapalveluita tarjoavissa yrityksissä tulee esiin tilanteita, joissa pitää ottaa huomioon myös ratkaisujen asiakaslähtöisyys. Jos asiat on totuttu tekemään aina samalla lailla, niin palveluiden räätälöinnille ei jää juurikaan aikaa. Tuotteistamisen avulla saadaan aikaan räätälöintiä tukevia ja kannattavia ratkaisuja, jotka vähentävät henkilökohtaista kiirettä ja auttavat oman työn suunnittelussa. (Sipilä 1996 b, 17.)

Asiantuntijayritys on oppimisorganisaatio, ”oppimiskone”, jossa oppimisen kehittäminen kuuluu sen keskeisimpään ydinosaamisen alueeseen. Uuden markkinoille tarjottavan tuotteen opiskeleminen kasvattaa motivaatiota. Tuotteistaminen on oppimisen kannalta keskeinen apuväline, kun halutaan kehittää uutta ja siirtää opittuja asioita edelleen muille. (Sipilä 1996 b, 17.)

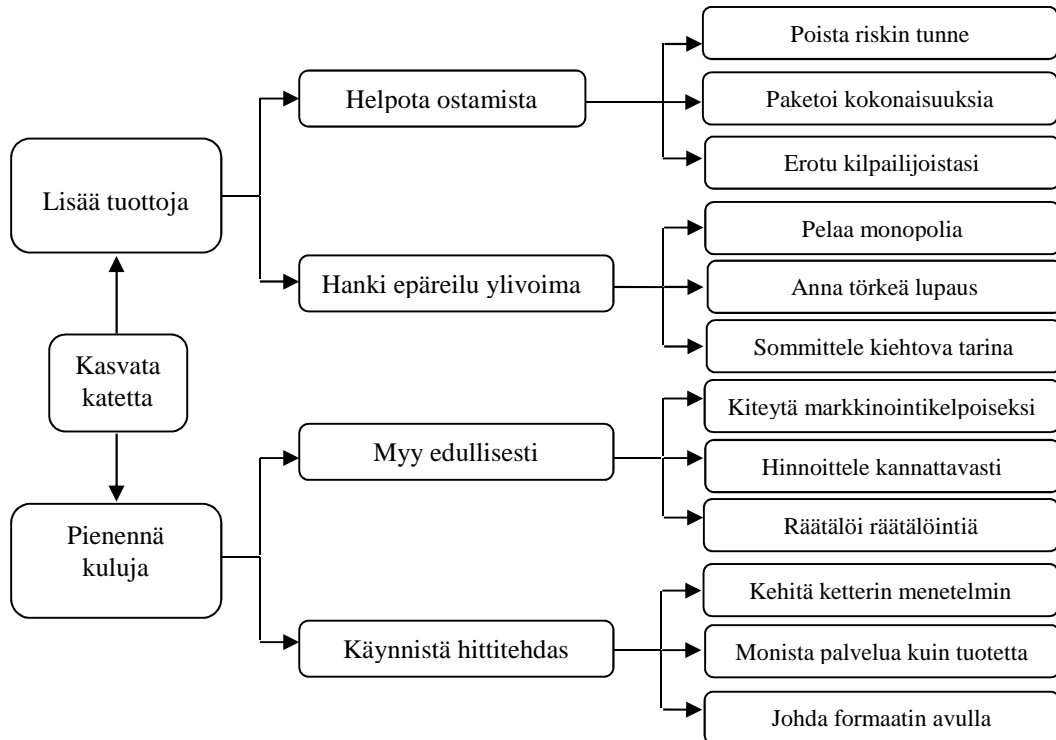
Tuotteistaminen tuo hyötyä myös asiakkaille tehostamalla yrityksen markkinointia. Asiakkaat pystyvät tunnistamaan tarjolla olevat palvelut paremmin, perehtymään niihin nopeammin ja vertaamaan niitä helpommin muihin palveluihin. Tuotteistusta harrastava yritys pystyy tehostamaan tuottamiskustannuksia, jonka seurauksena palveluiden hinnoittelu helpottuu ja saatu kate paranee. (Sipilä 1996 b, 19-21.)

Tuotteistaminen selkeyttää yrityksen strategioita ja toimintatapoja, mutta yrityksen johdon on päätettävä, mitä osaamista halutaan lähteä kehittämään ja mihin tuotteisiin keskitytään. Tämä helpottaa erityisesti johdon ja asiantuntijoiden välistä kommunikointia, koska päätökset ja vastuukysymykset selkiytyvät. Yrityksen asema markkinoilla paranee, kun sen resurssit osataan keskittää strategisesti oikein. (Sipilä 1996 b, 21.)

Parantainen (2007, 38.) kertoo, että hyvin tuotteistetun palvelun tulee täyttää seuraavat kriteerit:

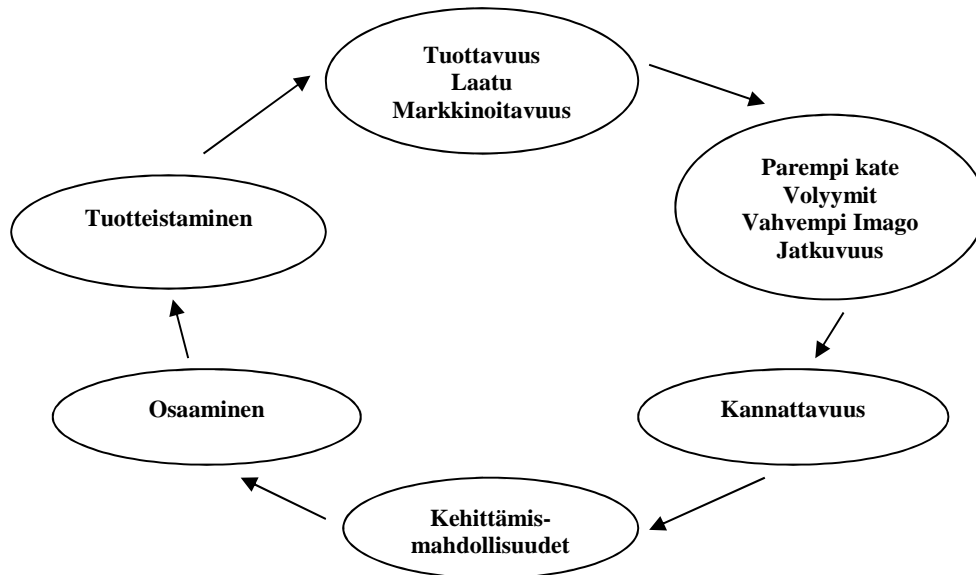
- helpompi ostaa
- ominaisuuksiltaan vahvempi kuin kilpailijoilla
- tehokkaammin myytävissä ja markkinoitavissa
- helpommin monistettavissa.

Tuotteistajan tehtävä on rakentaa sellaiset apuvälineet, joilla nämä neljä tavoitetta voidaan toteuttaa. Parantainen (Parantainen 2011, 37.) kuvaa oheisella kuviolla (KUVIO 11.), kuinka hyvin tuotteistetulla palvelulla yritys voi saada paremman katteen:



KUVIO 11. Miten tuotteistaminen kasvattaa palvelun katetta. (Parantainen 2007, 37.)

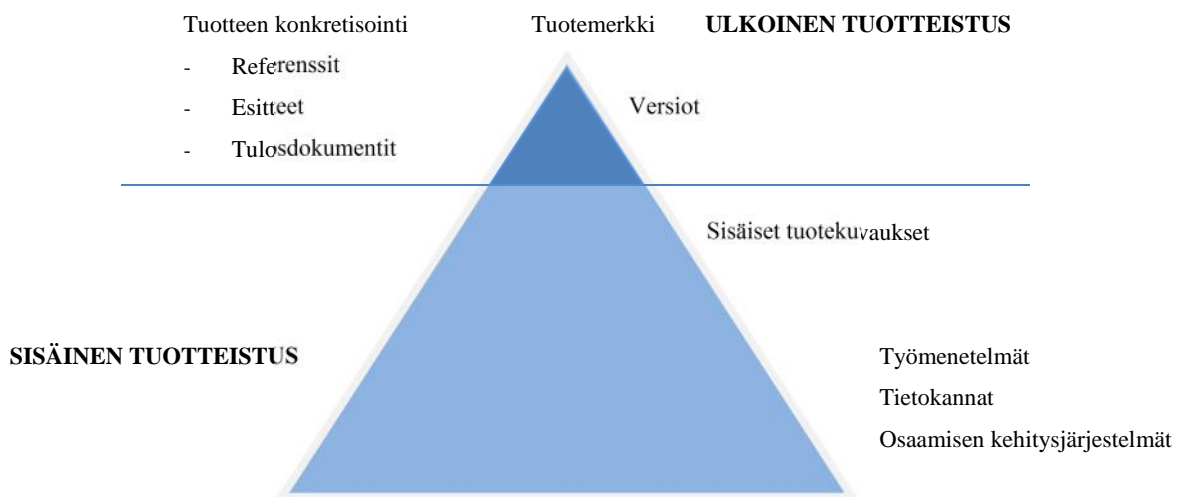
Yhteenvetona tuotteistaminen voi olla se tekijä, jonka avulla asiantuntijayritys pääsee onnistumisen kehälle. Se tuo yritykseen laatua ja tehokkuutta, helpottaa markkinointia, tuottaa yritykselle paremman katteen ja sitä kautta paremman kannattavuuden. Sipilä kuvaa tätä tuotekehitystä vahvistavaa kokonaisuutta seuraavasti (KUVIO 12.):



KUVIO 12. Tuotteistus voi aloittaa hyvän kehän. (Sipilä 1996 b, 22.)

4.2 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamista voidaan lähteä tutkimaan tarkemmin sen mukaan, miten tuotteistuksen tulokset näkyvät asiakkaille. Nämä voidaan jakaa kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sipilä (1996 b, 47.) kuvaa jakamista näin (KUVIO 13.):



KUVIO 13. Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen asiantuntijapalveluissa. (Sipilä 1996 b, 48, mukailtu)

Asiantuntijapalvelujen sisäinen tuotteistaminen on näkymättömän toiminnan kehittämistä ammattimaisempaan suuntaan prosessien systematisoinnin ja dokumentoinnin avulla. Sisäisen tuotteistamisen tarkoituksena on varmistaa, ettei jo kerran tehtyjä asioita tarvitse turhaan toistaa, ja sitä kautta vapautetaan enemmän aikaa asiakasrajapinnan hoitamiseen. Sisäisen toiminnan systematisointi on myös edellytys, jotta voidaan alkaa kehittämään ulkoista tuotteistamista. (Sipilä 1996 b, 47-48.)

Ulkoisella tuotteistamisella tarkoitetaan asiakasrajapinnassa tapahtuvan toiminnan ja prosessien suunnittelemista sekä niiden konkretisointia. Se näkyy ennen kaikkea yrityksen viestintänä, jonka pyrkimyksenä on osoittaa, mitä yritys edustaa ja kuinka sen palvelut hyödyntävät asiakkaita. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

4.3 Tuotekuvaus

Kun yritys on selvittänyt tuotteistettavan palvelun perusidean, voidaan siirtyä tarkastelemaan sitä yksityiskohtaisemman tuotesuunnittelun keinoin. Tätä varten yritys voi laatia sisäisen tuotekuvaus, jonka sisällysluettelon otsikot esittävät lyhyen työohjeen siitä, mitä kohdassa kuvataan. Sipilän (1996 b, 74-77.) mukaan tuotekuvaus rakenne voisi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

1. Tuotteen nimi ja yleiskuvaus
 - Miksi tuote on otettu tarkempaan tarkasteluun?

2. Tuotteen käyttötarkoitus ja asiakashyödyt
 - Mihin tarpeeseen tuote tulee ja mitä käyttökohteita sillä on?
 - Millaista hyötyä ja lisäarvoa se lupaa asiakkaalle?
 - Mitkä ovat sen parhaat myyntiargumentit?

3. Markkinapotentiaali, asiakkaat ja tavoitteet
 - Millaiset markkinat tuotteella on ja markkinoiden numeerinen arviointi: toivotut rahamäärät ja volyymit?

4. Minkä tuotteiden kanssa se kilpailee tai mitä se korvaa?

- Millainen asema tuotteen kilpailijoille on markkinoilla? Korvaako tuote jonkun oman tai markkinoilla olevan tuotteen?

5. Sopivuus oman organisaation strategiaan

- Tuotteen vertaaminen yrityksen strategiaan ja arviointi sen sopivuudesta koko tuotevalikoiman kannalta.
- Tuote lähdetään myymään yrityksen ylemmälle johdolle.

6. Tuotekuvaus

- Tuotekuvauksen ydinkohta: kuvataan tuote esim. palvelupakettina tai prosessi- tai toimintakaaviona.
- Tuotekaavio voidaan laatia myös niin, että siinä näkyy asiakkaiden ja muiden toimittajien osuudet.
- Erityistä huomiota pitää kiinnittää siihen, että toimintakaaviossa kuvataan myös lopputulos.

7. Tuotteen versiot

- Esimerkiksi eri toimialoille tehdyt perusversiot, joista tehdään edelleen asiakaskohdattaiset versiot.

8. Tuotteen konkretisointi

- Miten tuote voidaan tehdä aineellisemmaksi ja sitä kautta helpommaksi ostaa?
- Tuotekuvauksen liitteiksi voidaan lisätä esitepohjat, kuvat ja esimerkit.

9. Tärkeimmät referenssit

- Tuotekuvakseen tulevat tärkeimmät referenssit, joista on hyötyä markkinoinnissa.

10. Tuotteen hinta

- Hinnoitteluperiaatteet ja hinnoittelujärjestelmä.
- Mikä on tuotteen hinta ja hintahaarukka?

11. Tuotteen toimitusaika

- Mikä on tuotteen toimitusaika tai toimitusaikahaarukka?
- Tarvitseeko toimitusaikaan sitoa asiakkaan omaa osallistumista?

12. Vastuuhenkilöt

- Ketkä vastaavat tuotteesta ja kuinka vastuu jaetaan osallistujien kesken?

13. Tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimet

- Tuotteistuksen ja tuotekehityksen toteutussuunnitelma: toimenpiteet, aikataulut, vastuuhenkilöt ja kustannukset.

14. Vaikutukset toimintaprosesseihin

- Mitä tuotanto edellyttää toimintaprosesseilta?
- Onko tuotteen kehittämisen yhteydessä tullut uusia ideoita toimintaprosesseja koskien?

Sisäinen tuotekuvaus palvelee erityisesti yritystä itseään, koska siinä käydään läpi tuotteen tietoutta laajemmin kuin mitä annetaan asiakkaille. Hyvin laadittu tuotekuvaus antaa ai-nekset myös esitteiden tekoon. (Sipilä 1996 b, 78.)

4.4 Palvelujen hinnoittelu

Asiantuntijapalvelujen hinnoittelu ja hinnan arviointi on melko vaikeaa. Tämä johtuu siitä, että niitä verrataan helposti tavanomaisiin palveluihin tai työn tekemiseen kuluneeseen aikaan. Voi käydä jopa niin, että ostajat suhteuttavat asiantuntijan veloitukset omaan palk-kaansa. Yrityksen tulisikin hinnoitella palvelut siten, että asiakkaat saadaan vertaamaan hinnan sijasta saamaansa hyötyä. (Sipilä 1996 b, 79.)

Asiantuntijapalveluja tarjoavan yrityksen pitää olla hinnoittelussaan aktiivinen ja elää asian uutuuden, luovuuden, kilpailutilanteen ja asiakassuhteen laajuuden mukaan. Hinnoittelun onnistumisessa ratkaisee se, kuinka suuri kehitysbudjetti luodaan, jotta se vastaa tulevai-suuden kilpailukykyä. Asiantuntijat joutuvat hallitsemaan myös erilaiset hinnoittelumallit ja kyetä valitsemaan niistä oikeat tilanteen mukaan. (Sipilä 1996 b, 80.)

Sipilän (Sipilä 1996 b, 85.) mukaan hintojen selkiinnyttämiseksi asiantuntijaorganisaation tulisi vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Hinnoittelustrategian tavoitteet ja perusajatukset (mm. millaiseen hintamielikuvaan pyritään)?
- Mitä hinnoittelumalleja käytetään ja missä tilanteissa?
- Noudatettava hintataso?
- Asiantuntijaryhmäkohtaiset veloitusluokat ja hinnat?
- Hinnoitteluvastuut ja oikeudet?
- Miten jatkuva asiakassuhde otetaan huomioon hinnoittelussa?
- Miten referenssi- tai pilottiprojektit hinnoitellaan?
- Mitä palveluja annetaan maksuttomasti?
- Milloin ja miten annetaan alennuksia?
- Käytetäänkö minimihintoja, milloin? Minimikate, joka pitää saada?
- Kuluveloitukset, alihankkijaveloitukset?
- Sisäiset veloitukset?
- Hinnoittelustrategian avoimuus ja julkisuus?
- Poikkeamat em. hinnoittelustrategiasta?

4.5 Työohje

Kun yritys on tehnyt palvelun tuotteistamisesta vaatimusmäärittelyn, niin sen pohjalta kootaan työohje tuotantoon osallistuvia varten. Työohjeen tehtävä on kuvata ja selittää organisaation ja tuotantoprosessin kulku sekä yksityiskohtaisesti että yleisesti ja jokaisen toimijan kannalta erikseen. Siihen voidaan sisältää myös koulutusmateriaalia yrityksen sisäiseen käyttöön. (Parantainen 2007, 221-222.)

Työohjeen alkuun kuvataan kyseisen palvelu ja sen formaatti. Tällä pyritään samaan vastaus kysymyksiin: mikä palvelu on, mihin tarpeisiin se vastaa, miksi se on kehitetty ja miksi tärkeä. Dokumentin hyödyntämistä helpottaa myös, kun johdantoon tehdään selvennys, kenen käyttöön ja avuksi työohje on tarkoitettu. Tämän jälkeen jäsennetään tuottamiseen ja toimittamiseen tarvittavan organisaatio rooleittain, tarvittaessa myös graafisesti. Sitten kuvataan toimintaan osallistuvien henkilöiden tehtävät, tavoitteet, tehtävään varattu aika, mahdolliset poikkeustilanteet ja niistä selviytyminen sekä käytössä oleva työvälineet. Jokaiselle toimijalle laaditaan myös tarkastuslista, josta he voivat varmistaa toiminnon vaiheet ja muut olennaiset tehtävät. Kun osallistujat on käyty läpi, niin sen jälkeen kuvataan

palvelun vaiheet aikajärjestyksessä. Jokaisen yksittäisen vaiheen kohdalta selvitetään tehtävä, aikataulu, suorittaja sekä ylin vastuhenkilö. (Parantainen 2007, 220.)

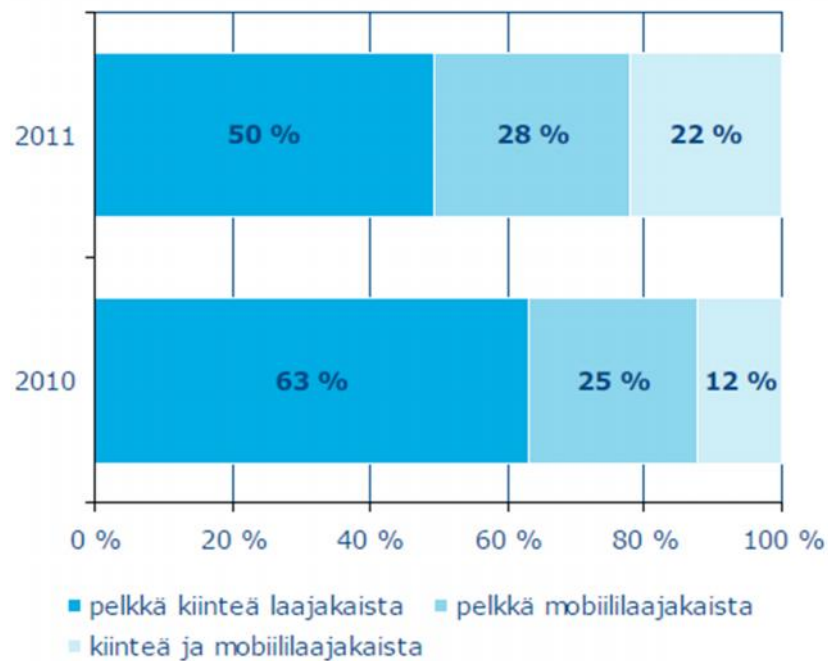
5 LAAJAKAISTAPALVELUT

Viestintäviraston määritelmän mukaan laajakaistaliittymällä tarkoitetaan kiinteää Internet-yhteyttä, jonka siirtonopeus käyttäjälle on vähintään 256 kilobittiä sekunnissa. Laajakaistaliittymän käytöstä peritään tavallisesti kiinteä kuukausimaksu, jonka hintaan ei vaikuta yhteyden käyttöaika tai siirrettävän tiedon määrä. Kiinteistä laajakaistaliittymistä yleisin on puhelinverkkoa pitkin toimitettava ADSL-tekniikka. Kaapeli-TV:n alueilla yhteys voidaan toimittaa myös kaapelimodeemiliittymänä. Suomen suurimmat laajakaistaliittymiä tarjoavat operaattorit ovat Elisa, Sonera, DNA Palvelut Oy ja paikalliset operaattorit. (Viestintävirasto 2012 a)

Kiinteiden liittymien ohella laajakaistanopeuksiin päästään nykyään myös mobiililaajakaistaliittymillä eli ns. makkula-liittymillä. Viestintäministeriön markkinakatsauksen (1/12) mukaan vuotta 2011 sävytti erityisesti mobiililaajakaistojen voimakas kasvu ja niitä löytyykin jo joka toisesta laajakaistatalouksista. Huomioitavaa on erityisesti se, että niitä on hankittu eniten talouksiin, joissa on jo entuudestaan ollut käytössä kiinteä laajakaista. (Viestintävirasto 2012 b)

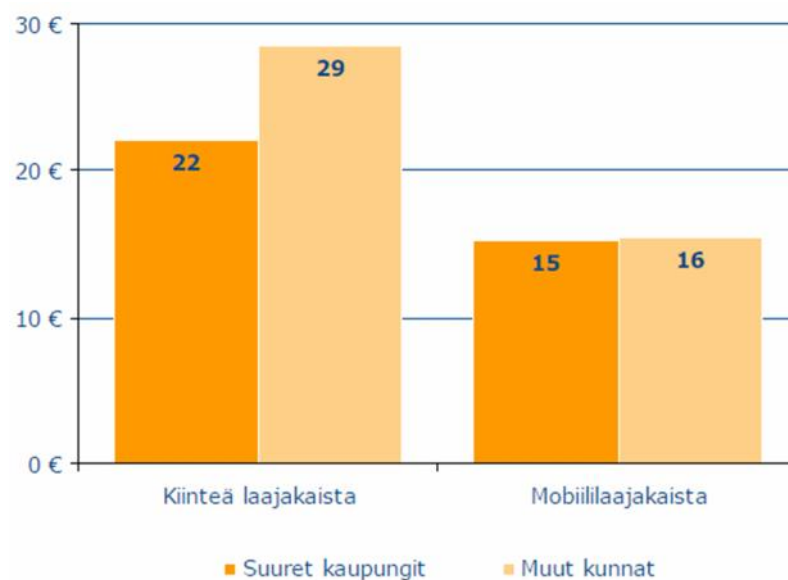
5.1 Kotitalouksien laajakaistaliittymät

Viestintäviraston tutkimuksessa (Viestintävirasto 2012 b) tarkasteltiin erityisesti liittymätyyppien, hinnoittelun ja käytön alueellisia eroja vuoden 2011 aikana. Markkinakatsauksen kuvasta (KUVIO 14.) nähdään, kuinka mobiililaajakaistojen osuus liittymistä on melkein kaksinkertaistunut edellisvuoteen verrattuna, mutta pääasiallisessa käytössä olevista liittymistä käyttäjät arvostavat kuitenkin kiinteää laajakaistaa enemmän.



KUVIO 14. Kiinteiden ja mobiililaajakaistojen osuudet vuosina 2010 - 2011. (Viestintävirasto 2012 b)

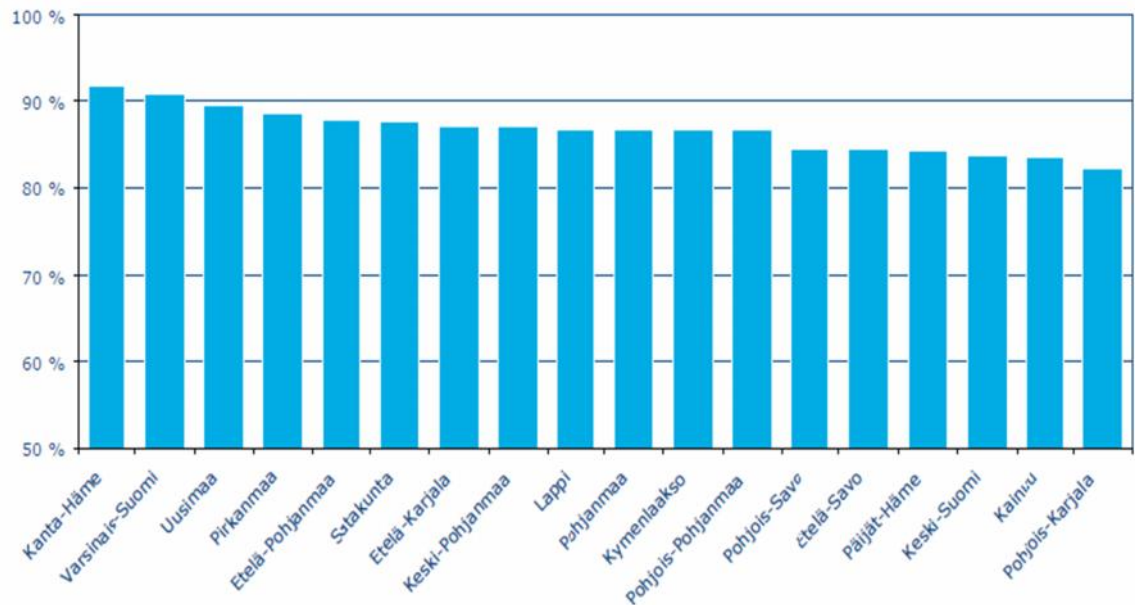
Kiinteiden laajakaistojen hinnoittelussa näkyy (KUVIO 15.) edelleen suhteellisen selvä ero isojen kaupunkien ja muiden kuntien välillä. Mobiililaajakaistojen hinnoittelu on pysynyt käytännössä samana vuosien 2010 ja 2011 aikana.



KUVIO 15. Kiinteiden ja mobiililaajakaistojen hintakehitys vuosina 2010 – 2011. (Viestintävirasto 2012 b)

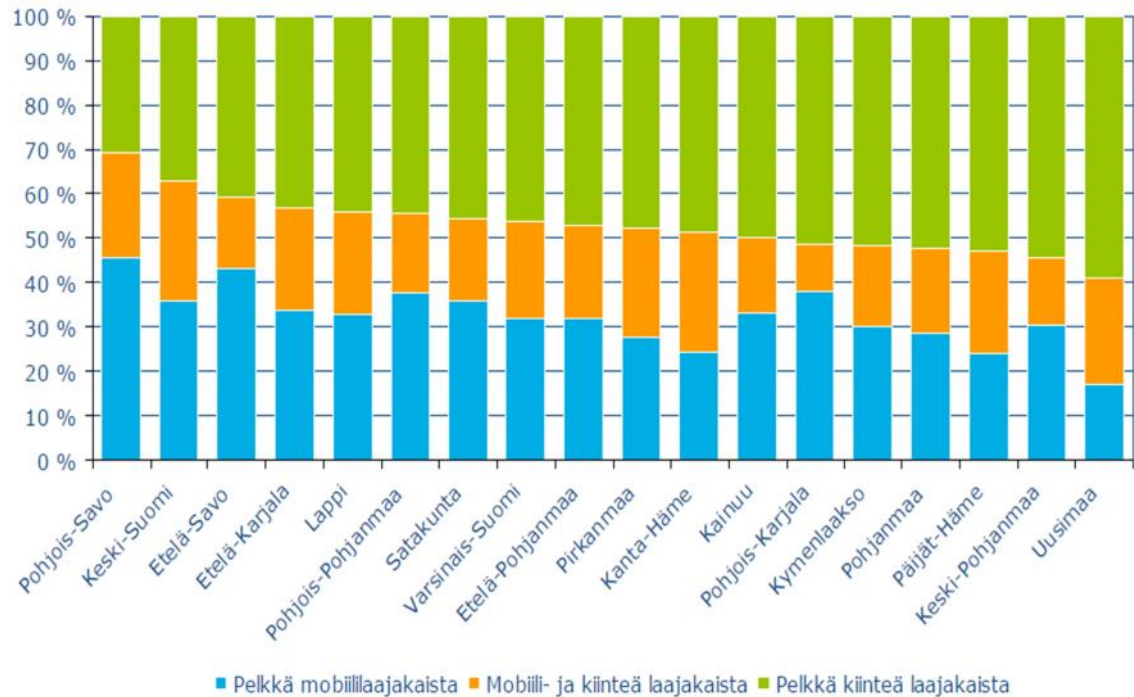
5.2 Laajakaistaliittymien levinneisyys

Markkinakatsauksen mukaan liittymien yleisyydessä ei ole havaittavissa huomattavia eroja maakuntien välillä. Seuraavasti kuvasta (KUVIO 16.) nähdään, kuinka liittymien levinneisyys vaihtelee reilusta 80 prosentista reiluun 90 prosenttiin:



KUVIO 16. Internet-liittymien levinneisyys maakunnittain vuonna 2011. (Viestintävirasto 2012 b)

Kun tarkastellaan jokaista maakuntaa erikseen liittymätyypeittäin, niin voidaan havaita varsinkin mobiililaajakaistojen osalta merkittäviä eroja. Tutkimuksessa todetaan, että ainakin yksi osuuksien eroja selvittävä tekijä löytyy hintaerosta liittymätyyppien välillä. Oheisesta kuvasta (KUVIO 17.) nähdään, kuinka liittymien osuudet vaihtelevat maakunnittain:



KUVIO 17. Mobiililaajakaistojen ja kiinteiden yhteyksien osuudet maakunnittain. (Viestintävirasto 2012 b)

5.3 Kaisa Laajakaista

Kaisanet Oy pystyy tarjoamaan kuluttaja-asiakkailleen useita erilaisia laajakaistaliittymätekniikoita ja nopeusvaihtoehtoja sen pääasiallisella toiminta-alueella eli Kainuussa ja Ylä-Savossa. Kaisanet mainostaa kotisivuillaan (Kaisanet 2012), että sen tavoitteena on tarjota paikallisia, nopeita ja luotettavia liittymiä, joista asiakkaat voivat valita tarpeisiinsa sopivimman liittymän. Yleisimmät liittymätyypit ovat Kaisa Kaapeli, Kaisa ADSL, Kaisa Wi-max ja Kaisa Kotikuitu. Kaisa laajakaistojen tuotevalikoimaa käydään läpi tarkemmin luvussa kuusi. (Kaisanet 2012)

5.4 Kaisa Laajakaistan lisäpalvelut

Kaisa Laajakaistaliittymien kuukausimaksuun sisältyy automaattisesti seuraavat lisäpalvelut:

- sähköpostipalvelu viidelle osoitteelle
- sähköpostin koko a' 500 Mt
- webmail-käyttöliittymä

- kotisivutila 200 Mt / sähköpostilaatikko

Näiden lisäksi asiakkaalla on mahdollisuus tilata tarpeittensa mukaan erillisveloituksella esim. Tietoturvapalvelun. Tietoturvapalvelu on F-Securen tuottama virustentorjunta- ja palomuuriohjelmisto, jolla asiakkaat voivat turvata koneensa ja estää ei-toivottujen vieraiden tunkeutumisen tietokoneelle. (Kaisanet 2012)

6 TUOTTEISTAMISPROSESSI – CASE KAISANET OY

Tämän opinnäytetyön kehitysprojektin tarkoituksena on helpottaa Kaisanet Oy:tä palvelujensa tuotteistamisessa. Tätä lähdetään kehittämään siten, että tuotteistamisprosessiin otetaan mukaan sisäiseen käyttöön tarkoitettu työohje.

6.1 Taustat ja aiheenvalinta

Selvittääkseni aiheen taustoja ja syitä sen valinnalle, täytyy ensin kertoa suhteistani Kaisanet Oy:hyn ja sen tarjoamiin palveluihin. Opinnäytetyön tekijän työsuhde toimeksiantajayrityksen kanssa alkoi vuonna 2000, jolloin suoritin opintoihini liittyvää työharjoittelua. Työpisteeni oli silloisen Kajaanin Puhelinosuuskunnan Internet-palveluiden teknisessä tuessa. Laajakaistaliittymien myynti oli silloin vasta alkamassa ja suurin osa asiakkaiden liittymistä oli perinteisiä modeemi- ja ISDN-yhteyksiä ja lisäpalveluiden tarjonta rajoittui käytännössä sähköpostipalveluun ja kotisivutilaan. Helpdeskissä työskentelyn lisäksi pääsin osallistumaan laajakaistaliittymien pilotointiin, jonka tarkoituksena oli testata liittymien nopeuksia ja toimintavarmuutta.

Työurani jatkui pari vuotta myöhemmin uusilla haasteilla, kun siirryin myyntineuvottelijaksi Kajaanin Puhelinosuuskunnan myymälään. Myyntineuvottelijana työskenteleminen toi mukanaan luonnollisesti henkilökohtaisemman kokemuksen asiakaspalvelutilanteissa. Kun Helpdeskissä täytyi omaksua asiakkaiden erilaiset tottumukset tietokoneiden, käyttöjärjestelmien ja tietoliikenneyhteyksien käytössä, niin myymälämyynnissä olennaisinta oli selvittää asiakkaiden tarve uusille laitteille, oheistarvikkeille ja liittymille.

Viimeiset neljä vuotta työpisteeni on ollut kuluttaja- ja yritysasiakkaiden asiakaspalvelussa palveluneuvottelijana, jossa suurin osa asiakaskontakteista tapahtuu puhelimitse ja sähköpostin välityksellä. Aikaisempiin työtehtäviini verrattuna asiakkuuksien hoito on muuttunut vastuullisempaan suuntaan, koska tilausten ja sopimusten kirjaaminen yrityksemme käyttämiin järjestelmiin vaatii erityistä tarkkuutta ja huolellisuutta.

Keväällä 2011 sain mahdollisuuden osallistua Kaisanet Oy:n tuotteistamisprosessiin aikaisempaa lähemmin. Uusi tehtäväni käsitti nykyisten tuotteiden ylläpidon ja uusien tuotteiden perustamisen käyttämäämme Puhti-järjestelmään. Tuotteiden perustaminen järjestelmään vaati tarkempaa tutustumista eri yksiköiden prosesseihin, jotta esimerkiksi työtuotteet saadaan kohdistettua oikeiden työpisteiden tehtäväksi. Tuotteiden perustamiseen ei ollut olemassa erillistä työohjetta, vaan tarvittavien tietojen kerääminen oli tapahtunut aikaisemmin lähinnä neuvotteluiden ja kyselyiden kautta. Keskustelimme työohjeen puuttumisesta silloisen tuotepäällikön Kari Kyllösen kanssa ja sovimme, että lähdän kehittämään sellaista osana opinnäytetyötäni. Samalla halusin tutkia, kuinka tuotteistamista esiintyy Kaisanetin kuluttaja-asiakkaiden laajakaistapalveluissa.

6.2 Tuotevalikoima

Kaisanetin laajakaistaliittymät ovat kehittyneet ja muuntautuneet voimakkaasti vastaamaan asiakkaiden tarpeita sen toiminta-alueella. Kaisanet pystyykin tarjoamaan hyvin monenlaisia laajakaistaratkaisuja sen mukaan, millä tekniikalla asiakas liittymänsä haluaa tai millä se voidaan ylipäättänsä toimittaa. Käytössä olevat liittymätyypit alueittain voidaan jakaa seuraavanlaisesti (KUVIO 18.):

Taajamat	Haja-asutusalueet
Kaisa Kaapeli	Kaisa Wimax
Kaisa ADSL	Kaisa Kotikuitu
Kaisa Kotikuitu	

KUVIO 18. Kaisanet Oy:n laajakaistaliittymät. (Kaisanet 2012)

Kaisa Kaapeli

Palvelu on saatavissa Kajaanin ja Sotkamon kaapeli-tv alueella. Kaapelilaajakaista tarjoaa helpon ja nopean liittymän kotitalouksiin. Asennus on vaivatonta ja sen käyttöönotossa ei tarvita asentajan käyntiä paikan päällä. Liittymän nopeudet ovat 2 Mbps, 10 Mbps, 30 Mbps ja 100 Mbps. (Kaisanet 2012)

Kaisa ADSL

Palvelu on saatavissa kaikissa kuntakeskuksissa Kainuun ja Ylä-Savon alueella. ADSL-liittymät kytketään asuntoihin hyödyntäen voimassa olevia siirtoteitä eli kuparikaapeleita pitkin ja asentaja käy yleensä varmistamassa liittymän toimivuuden paikan päällä. Liittymävaihtoehdot ovat 5 Mbps ja Kaisa Teho, jonka teoreettinen maksiminopeus on noin 24 Mbps. (Kaisanet 2012)

Kaisa Wimax

Wimax-liittymä on langaton laajakaistaliittymä ja tarkoitettu sellaisille alueille, joissa ei ole lankaverkkoa tai sitä ei ole saatavissa järkevillä hinnoilla. Kaisa Wimax sopii langattomuutensa vuoksi myös kaapeloimattomiin vapaa-ajan asuntoihin. Liittymävaihtoehdot ovat 512 kbps, 1 Mbps, 2 Mbps ja FR (Full Rate eli täysinopeus, joka on noin 8 Mbps). (Kaisanet 2012)

Kaisa Kotikuitu

Kotikuitu on uusi liittymä, jossa yhteys toimitetaan asiakkaille valokuitua pitkin. Valokuitu on vakaa ja erittäin nopea yhteys, joka mahdollistaa myös tv-palveluiden siirtämisen asiakkaille Supertube-palvelun kautta. Kuituyhteyden saatavuuden voi tarkistaa Kaisanet kotisivuilta. Liittymävaihtoehdot ovat 10 Mbps, 30 Mbps ja 100 Mbps. (Kaisanet 2012)

6.3 Tuotteistamisprosessi

Tässä osiossa on tarkoitus vastata alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin kolme ja neljä. Kysymykset liittyivät markkinoinnin ja tuotteistamisen eri muotojen soveltamiseen Kaisanet Oy:ssä ja millaisia tuotteistamisen keinoja tarvitaan uuden palvelun lanseeraamisessa.

Käydessäni läpi Kaisanetin tuotteistamiseen liittyviä prosesseja, esiin nousi kolme tekijää, joiden tarkasteluun tulisi kiinnittää huomiota. Kun Kaisanetin omistajayrityksien, Kainuun Puhelinosuuskunnan ja Iisalmen Puhelimen, yhdistyminen tapahtui, niin se tarkoitti myös luonnollisesti kahden eri yrityksen toimintojen ja tuotteiden, asiakkuuksien ja järjestelmien sekä toimintatapojen yhdistämistä.

Tällä hetkellä suurimman haasteen näistä muodostaa kahden toisistaan hyvin erilaisen tuotteiden ja asiakkuuksien hallintaan käytettävän järjestelmän yhdistäminen. Tähän liittyy myös se, että molemmissa yrityksissä on ollut käytössä valtaisa määrä yksittäisiä tuotteita. Näiden seikkojen ratkaisemiseksi yrityksessä on käynnistetty erillinen työryhmä, jonka tehtävänä on suunnitella ja valmistella tuotteet uutta yhteistä järjestelmää varten.

Koska erilaisia tuotteita on käytössä paljon tällä hetkellä, niin siihen liittyy myös hyvin aiheellinen kysymys: ”Mitkä tuotteet ovat liiketoiminnan kannalta tarpeellisia myös tulevaisuudessa?” Laajakaistapalveluiden osalta yritys voi hakea tähän vastausta tukeutumalla SWOT-analyysiin, jonka teoriaosuutta on käsitelty luvussa kolme.

SWOT-analyysin avulla voimme selvittää, tarvitseeko jokin palveluiden osa-alueista kehittämistä. Analyysi raportoidaan sen jälkeen yrityksen johdolle kehitysehdotuksineen. Raportista täytyy selvittää tuotteen kilpailukyky, hinta-laatusuhde ja markkinatilanne. Tärkeänä osana on myös selvittää tuotannon toimintavarmuus, huolto ja yrityksen ulkoinen viestintä. Lopuksi varmistetaan henkilöstön osaaminen esimerkiksi koulutuksilla.

Tällä hetkellä palvelun hinta on yleisin syy Kaisanetin laajakaistasopimusten irtisanomisiin. Hyvin usein irtisanomisen syytä kysyttäessä saamme vastaukseksi, että ”tämä mokkula toimii hyvin ja maksaa kolmanneksen teidän liittymästä”. Kilpailutilanne laajakaistaliittymien ympärillä on vahvistunut voimakkaasti viime vuosina juuri mobiililaajakaistojen myötä. Tätä havaintoa tukee myös luvussa viisi esitetyt tilastot. Alun perin ”liikkuvaksi laajakaistaksi” tarkoitetut 3G- ja 4G-mobiililaajakaistat ovat vähentäneet Kaisanetin laajakaista-asiakkuuksien määriä enemmän kuin kilpailijoiden vastaavat kiinteät liittymät.

Palvelujen hinnoittelussa ja kampanjatarjouksissa on nähtävissä myös vahva suuntautuminen pitkiin määräaikaisiin sopimuksiin. Määräaikaisten sopimusten tarkoitus on vähentää ns. ”hinnan perässä juoksemista” sitouttamalla asiakas pidemmäksi ajaksi. Mobiililiittymiä ja -laajakaistoja tarjoavat yritykset ottivat tämän tyyppisen markkinoinnin ensimmäisenä käyttöön tarjoamalla määräaikaisen sopimuksen tekijälle veloituksettomia kuukausimaksuja tai ilmaisen modeemin.

Kiinteä laajakaistapalvelu ja sen tarjoamat mahdollisuudet täytyykin saada hahmotettua paremmin asiakkaille, jotta he olisivat valmiita maksamaan liittymästä asianmukaisen hin-

nan. Tätä ongelmaa Kaisanet Oy voi lähteä ratkaisemaan konkretisoimalla. Palveluiden konkretisointia käsiteltiin tuotteistamisen teoriaosuudessa luvussa neljä. Ongelman voisi esittää myös kysymyksellä: ”Kuinka voimme tarjota aineettomasta palvelusta enemmän hyötyä asiakkaalle?”

Teoriaosuudessa selvitimme, että referenssit ja oman asiakaskunnan esittely ovat asiantuntijapalveluissa kaikkein tehokkain konkretisoinnin muoto. Kaisanet Oy:n näkökulmasta katsottuna ja liittymien myynnin kannalta oleellisin myyntiargumentti ei ole enää liittymän nopeus, vaan se mihin sitä voi käyttää. Yksi konkretisoinnin keino voisi olla siis, että mainonnan ja tuote-esitteiden avulla tuodaan esiin erilaisia käyttökohteita. Käyttökohteet voivat olla esimerkkejä yrityksen omista tai kolmansien osapuolien tarjoamista lisäpalveluista. Yrityksen tekemät säännölliset asiakastutkimukset ja asiakaspalautteen kerääminen auttavat suuntaamaan palveluiden kehittämistä oikeaan suuntaan, koska niiden avulla saadaan tärkeää tietoa asiakkaiden käyttökokemuksista ja -tarpeista.

6.4 Lanseeraus

Lähtökohta uuden palvelun lanseeraukselle on, että yritys on määritellyt sen tarkoituksen liiketoimintasuunnitelmassaan tuotteistamisen vaiheiden avulla. Kun tuote tuodaan markkinoille, niin yrityksen koko organisaation tiedossa täytyy olla vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä olemme myymässä?
- Kenelle tuote/palvelu on tarkoitettu?
- Millä keinoilla saavutamme parhaan myynnin ja onnistumisen?

Suurin osa Kaisanet Oy:n tuotevalikoimasta jaetaan laajempiin tuoteryhmiin kuten esimerkiksi Kaisa Laajakaistapalvelut, Verkkopalvelut, Turvapalvelut, jne. Tästä johtuen palvelujen lanseeraus tapahtuu usein siten, että tuotteistamisen alla on useampia yksittäisiä tuotteita.

6.5 Työohjeen toteutus

Työohjeen tarpeellisuus tuotteistusprosessissa ilmeni jo hyvin varhaisessa vaiheessa, kun sain tehtäväkseni alkaa perustamaan uusia tuotteita Puhti-järjestelmään. Tämän hetken toimintamallin puutteet näkyivät erityisesti siinä, että prosessiin osallistujat eivät saaneet tarvittavan selkeää kokonaiskuvaa lanseerauksessa olevista tuotteista.

Kävimme työohjetta varten vapaamuotoisen haastattelun tuotepäällikön kanssa ja sen pohjalta laadin alustavan rungon Parantaisen (2007) pohjalta. Työohjeen perimmäinen tavoite kehitystyössä oli löytää keinoja, jolla yrityksen tuotteistamisprosesseja voitaisiin helpottaa ja samalla uusia toimintatapoja tehokkaamman dokumentoinnin ansiosta.

Työohjeen kyselypohjan runko on opinnäytetyön liitteenä (LIITE 1).

7 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli tuotteistamisen ilmiön tutkiminen case-yrityksessä ja aihetta lähdettiin tutkimaan alussa esitettyjen tutkimuskysymysten kautta. On selvää, että palvelujen onnistuneella tuotteistamisella on merkittävä vaikutus yrityksen toimintaan. Se näkyy ennen kaikkea kilpailukyvyn parantumisena ja siinä, että koko organisaatio toimii tehokkaammin ja tuottavammin.

Kaisanet Oy:n haluaa tarjota asiakkailleen luotettavat ja nopeat laajakaistapalvelut. Toimintamalli lähtee yrityksen arvoista, jotka ovat asiakaslähtöisyys, vastuullisuus ja kehittyminen. Yrityksellä on hyvä maine ja paikallisuuden merkitys näkyy erityisesti siinä, että yritys pystyy vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin nopeammin kuin sen suurimmat kilpailijat.

Tämän hetkinen markkinatilanne on kuitenkin haasteellinen, joten myös Kaisanet joutuu tehostamaan toimintaansa kilpailukykyänsä varmistamiseksi. Puhepalveluista saadut tuotot ovat vähentyneet merkittävästi matkaviestinnän vuoksi ja laajakaista-asiakkuuksia vähentää mobiililaajakaistaliittymien yleistymisen. Laajakaistapalvelut ovat Kaisanetin tärkein tulonlähde, joten siihen liittyvien palvelujen kehittäminen on luonnollisesti tärkeää. Tuotteistaminen on osa sitä prosessia.

Päätös tutkimuksen rajaamisesta case-yrityksen laajakaistapalveluihin tehtiin jo melko varhaisessa vaiheessa yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa. Itse tutkimustyön tekemiseen Kaisanet Oy antoi minulle suhteellisen vapaat kädet. Sovimme kuitenkin, että julkisuuteen ei anneta sellaisia tietoja, jotka kuuluvat salassapitovelvollisuuden piiriin tai loukkaisivat yrityksen tietoturvaohjeistuksia.

Tämän työn alussa esitettiin markkinoinnin ja tuotteistamisen teoriaan liittyvät perustiedot ja käsitteet. Aiheen kannalta olennaisen lähdekirjallisuuden tutkimiseen kului huomattavasti enemmän aikaa kuin alun perin olin suunnitellut. Sopivimmat lähteet löytyivät mielestäni Jorma Sipilän asiantuntijapalvelujen markkinointia ja tuotteistamista käsittelevistä teoksista, ja niiden sisältöön onkin viitattu useissa teoriaosuuden kohdissa.

Markkinoinnin lähdekirjallisuudesta löytyneiden tietojen perusteella voidaan todeta, että laajennetun markkinointimixin osatekijät ovat joissain määrin puutteellisia, jotta niitä voitaisiin soveltaa sellaisenaan asiantuntijapalvelujen markkinoinnin käyttöön. Osatekijöiden lisäämisestä ei löydy apua riittävässä määrin. Markkinointiviestinnän tärkeyttä ei pidä kuitenkaan lähteä aliarvioimaan, koska sen avulla vaikutetaan yrityksen imagoon. Huonon asiakaspalvelukokemuksen ansiosta liittymän irtisanonutta asiakasta voi olla erittäin vaikeaa saada takaisin. Sen vuoksi asiakaslähtöisessä palvelujen markkinoinnissa korostuu erityisesti asiakassuhteen tärkeys ja sen elinkaaren vaiheiden merkitys.

Tuotteistamisen merkitys korostuu, kun pyritään vähentämään liiketoiminnallisia haasteita ja tehostamaan palvelutuotantoa. Kaisanet Oy:n haasteena on saada kahden toimipisteen tarjoamat tuotteet, sisäinen toimintamalli ja tuottavuus samalle tasolle. Laajakaistapalvelujen osalta tarjonta on saatu jo yhdenmukaistettua, joten Kainuun ja Ylä-Savon asiakkaat voidaan palvella samoilla tuotteilla.

Tutkimuksen aiheiden lähtökohtina pidettiin aluksi asiakastarpeiden sopivuutta ja vaikutusta Kaisanet Oy:n strategiaan. Kehitystyön aikana kuitenkin huomattiin, että uusien tuotteiden syöttäminen kahden toimipisteen järjestelmiin tarvitsee ohjeistuksen. Koska olin jo mukana tuotteistusprojektissa uusien työtehtävieni myötä, niin päätimme, että laadin luonnoksen käyttöönotettavasta työohjeesta osana opinnäytetyötä.

Oman oppimisen arviointi

Projektin aikana olen oppinut paljon uusia asioita, joista tulee olemaan varmasti hyötyä työssäni. Työn tekeminen ei ollut pelkkää valmiiden prosessien dokumentointia, vaan se herätti uusia ideoita myös muista asioista, jotka vaativat kehittämistä. Ajatus työohjeen tarpeellisuudesta on hyvä osoitus siitä ja toivon, että se voidaan ottaa käyttöön mahdollisimman nopeasti.

Työuran aikana tiettyjen asioiden osalta voi tulla helposti ”sokeaksi” huomaamattaan. Sen vuoksi haasteellisinta työn tekemisessä oli tarkastella Kaisanet Oy:tä ja sen toimintatapoja mahdollisimman objektiivisesti ja asiakaslähtöisesti.

LÄHTEET

- Anttila, M. & Iltanen, K. 2007. Markkinointi: 1. – 3. painos. Helsinki: WSOY
- Armstrong, G. & Kotler, P. 2011. Marketing, An Interduction. Tenth Edition. Essex, England
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2000. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Oy Edita Ab
- Grönroos, C. 1987. Miten palveluja markkinoidaan. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY
- Kaisanet Oy:n 2012, Kaisa ADSL. [Kaisanetin Internet-sivuilla] Saatavissa www-muodossa: http://www.kaisanet.fi/kaisa_adsl (Luettu 25.10.2012)
- Kaisanet Oy:n 2012, Kaisa Kaapeli. [Kaisanetin Internet-sivuilla] Saatavissa www-muodossa: http://www.kaisanet.fi/kaisa_kaapeli (Luettu 25.10.2012)
- Kaisanet Oy:n 2012, Kotikuitu. [Kaisanetin Internet-sivuilla] Saatavissa www-muodossa: http://www.kaisanet.fi/miksi_valokuitu (Luettu 25.10.2012)
- Kaisanet Oy:n 2012, Laajakaista. [Kaisanetin Internet-sivuilla] Saatavissa www-muodossa: <http://www.kaisanet.fi/internet> (Luettu 25.10.2012)
- Kaisanet Oy:n 2012, Kaisa Wimax. [Kaisanetin Internet-sivuilla] Saatavissa www-muodossa: http://www.kaisanet.fi/kaisa_wimax (Luettu 25.10.2012)
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Helsinki: Talentum Media
- Rope, T. 1995. Markkinointiosaaminen. Keuruu: OTAVA
- Sipilä, J. 1996 a. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 2. painos. Porvoo: WSOY
- Sipilä, J. 1996 b. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY
- Viestintäviraston 2012 a, Laajakaistapalvelut. [Viestintäviraston Internet-sivuilla] Saatavissa www-muodossa: <http://www.ficora.fi/index/palvelut/palvelutaiheittain/puhelinjalaajakaista/laajakaistapalvelut.html> (Luettu 20.10.2012)
- Viestintäviraston kotisivut 2012 b, Kotitalouksien Internetyhteydet, Markkinakatsaus 1/2012. [Viestintäviraston Internet-sivuilla] Saatavissa pdf-dokumenttina: http://www.ficora.fi/attachments/suomimq/65H1aJmvo/Markkinakatsaus_1_2012.pdf

LIITEET

Liite 1. Työohjeen kyselypohja.

1. Yleiskuvaus

- Mihin tarpeeseen tuotetta/palvelua perustetaan?
- Mitkä ovat tuotteen/palvelun tärkeimmät asiakashyödyt?
- Mikä on toimitusaika tilauksesta valmiiseen, toimivaan palveluun?
- (Onko palvelulla ennalta määrätty elinkaari?)
- Palvelun formaatti:
 - Mikä tuote on ja mistä osista se koostuu?
 - Miksi tuote on yritykselle tärkeä?
 - Mitä palvelulla tavoitellaan yrityksen strategian kannalta?
 - (Tarvitseeko palvelun myyminen tuotantoon osallistuvilta erikoisosaimista?)

2. Organisaatio

- Mikä on palvelun toimittamiseen vaadittu organisaatio?
- Mitkä organisaation yksiköt osallistuvat palvelun tuottamiseen?
 - Rooli 1
 - Tehtävät ja tavoitteet
 - Käytettävissä oleva aika
 - Mahdolliset poikkeustilanteet ja niistä selviäminen
 - Käytettävät työvälineet ja järjestelmät
 - Muistettavien tehtävien tarkistuslista
 - Rooli 2
 - Rooli 3, jne.

3. Käyttötapaukset

- Käsikirjoitus: Palvelun käytön kuvaaminen sanallisesti
- Sanasto: Käytettyjen termien, lyhenteiden ja toimijoiden erittely (ja tarvittaessa selventäminen)
- Hyvä suorittaminen: Millainen on palvelun käyttöön liittyvä ideaalinen kulku?
- Lähtötiedot: Mitä tietoja tarvitaan ja mistä ne saadaan?
- Ongelmatapaukset ja niihin liittyvät korjaustoimenpiteet?
- Perustelut ja taustatiedot: Miksi tehdään näin?
- Ideat: Käytännön vinkit, joilla voidaan helpottaa suorittamista.

4. Palvelun vaiheet

- Palvelun vaiheiden laittaminen aikajärjestykseen
- Jokainen vaihe erikseen:
 - Vaiheen tehtävä ja työpiste
 - Tehtävän vastuhenkilö ja kenelle siitä vastataan?
 - Vaiheen suorittamiseen varattu aika?
 - Mitkä vaiheet tulee olla valmiina ennen tämän vaiheen käynnistymistä?
 - Vaaditut resurssit

5. Hinnoittelu

- Palvelun hinnan määrittäminen tuotekohtaisesti
 - Kytkeä- ja kuukausimaksujen hinnat (alv 0 %)
 - Kustannuspaikat ja tiliöinnit
 - Hintojen jakaantuminen (sisäiset tuotantohinnat)
 - Alennusprosentit ja milloin niitä annetaan?
 - Maksuajat