

Perttu Pajukoski

# Palvelujen tuotteistaminen

Tilipiste Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2013

Tekijä Otsikko	Perttu Pajukoski Palvelujen tuotteistaminen, Tilipiste Oy
Sivumäärä Aika	29 sivua + 1 liite Huhtikuu 2013
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja	Markkinoinnin lehtori Pirjo Elo
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Tilipiste Oy:lle tuoteluettelo, joka helpottaisi ja selkeyttäisi niin yrityksen kuin asiakkaidenkin toimintaa. Perinteiset palvelut ja tuntiperusteinen laskuttaminen poistuisivat ja siirryttäisiin tuotekohtaiseen ja kiinteään kuukausiveloitukseen. Palvelujen tuotteistaminen on ollut hyödyllistä monille yrityksille ja se on ollut todella yleistä 2000-luvulla. Tilipiste Oy haluaa olla muutoksessa mukana ja yritys kokee, että tuotteistaminen toisi heille suuria hyötyjä.</p> <p>Työn teoriaosuudessa syvennyttiin palvelun ja tuotteen ominaisuuksiin, niiden eroihin ja itse tuotteistamiseen. Tuotteen ja palvelun erottaminen toisistaan on hyvin keskeinen osa tätä työtä, sillä tuotteistamisen avulla palvelut muutetaan tuotteiksi. Palveluista syvennyttiin erityisesti asiantuntijapalveluihin, koska taloushallinnon tuottamat hyödykkeet kuuluvat niihin. Tuotteistaminen on laaja ja haastava projekti, sillä siihen liittyy monta eri vaihetta ja sen onnistuminen on aina epävarmaa.</p> <p>Lopputuloksena teoriaosuuden pohjalta Tilipiste Oy:lle luotiin tuoteluettelo, joka palvelee asiakkaita paremmin kuin yksittäisten palvelujen tuottaminen. Tuotteita ei tarvitse olla montaa, sillä kohderyhmät ovat hyvinkin samankaltaisia. Asiakasyritysten koko vaikuttaa tuotteistamiseen merkittävästi. Pienet asiakkaat eivät välttämättä tarvitse isoa ja kattavaa tuotepakettia ja vastaavasti isommat yritykset vaativat paljon enemmän. Asiakkaalle tuotteiden myötä tuleva kuukausiveloitus on helppo ja toimiva ratkaisu, sillä nyt he tietävät aina laskun suuruuden, eikä näin tule ikäviä yllätyksiä.</p>	
Avainsanat	tuotteistaminen, palvelu, tuote, taloushallinto

Author Title	Perttu Pajukoski From Services to Products, Tilipiste Oy
Number of Pages Date	29 pages + 1 appendix April 2013
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Pirjo Elo, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to create a new product catalog for Tilipiste Oy. That would improve the cooperation between the clients and the company. The company is looking for changing the traditional services with a new catalog and hourly billing with a monthly charge. Productization has been useful for many companies and it has been very common in the 2000s. Tilipiste Oy wants to be involved in the development and sees productization as a beneficial change in their operations.</p> <p>The theoretical background of the thesis consisted of products, services and the differences between them. Naturally, productization was also a big part of the theory as it helps turn services into products. When considering services, the main focus was on expert services that are the main services produced by accounting companies. Productization is a big and challenging project with various stages and its success is not guaranteed.</p> <p>The study resulted in the new product catalog for Tilipiste Oy. It will serve clients much better than the old services. There is a need for only a few products because of the low amount of target groups. The size of the client companies is a very crucial factor. Big companies want more products and content than smaller ones. The new billing model is more practical for the clients because they always know the price of their product beforehand.</p>	
Keywords	productization, service, product, financial management

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lähtökohdat	1
1.2	Toteutus ja tavoitteet	2
2	Taloushallinnon nykytila	3
2.1	Nykytilanne	3
2.2	Kehityssuunnat	5
2.3	Teknologian merkitys taloushallinnolle	6
3	Palvelujen tuotteistaminen	7
3.1	Tuote ja palvelu	7
3.2	Asiantuntijapalvelut	9
3.3	Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen	12
3.3.1	Tuotteistamisen tyypit ja tasot	15
3.3.2	Tuotteistamisen hyödyt ja riskit	16
3.4	Tuotteistamisen vaiheet	18
3.4.1	Valmistelu ja suunnittelu	18
3.4.2	Tuotteiden rakentaminen	19
3.4.3	Hinnoittelu ja markkinointi	20
3.4.4	Seuranta ja arviointi	21
4	Tilipiste Oy:n palvelujen tuotteistaminen	22
4.1	Toimeksiantajan esittely	22
4.2	Lähtötilanne	23
4.3	Toteutus	23
4.4	Tuotepakettien esittely	25
5	Johtopäätökset	26
	Lähteet	28
	Liitteet	
	Liite 1. Tilipiste Oy:n tuoteluettelo	

# 1 Johdanto

## 1.1 Lähtökohdat

Taloushallinto on yksi olennainen osa liiketoimintaa, eivätkä yritykset voisi toimia ilman sitä. Usein se kuitenkin koetaan välttämättömänä pahana, vaikka taloushallinnon asiantuntijoiden tehtävänä onkin auttaa asiakkaita ja huolehtia, että sen taloushallinto toimii lakien sallimissa rajoissa. Taloushallinnon tehtävät ovat nykyään ulkoistettu lähes joka yrityksessä, joten tilitoimistojen rooli on kasvanut ja vaatimustaso on noussut. Yllätyksiä ei saisi tulla, mutta asiakkaiden on hyvä muistaa, että he tekevät itse omaa liiketoimintaansa koskevat päätökset. (Apunen 2010, 12.)

Tilitoimistot tuottavat asiakkailleen asiantuntijapalveluita eli asiakkaiden on hyvin vaikea aina ymmärtää, mitä he saavat lopputuloksena tai miten siihen päädytään. Taloushallinnon ammattilaisilla on paljon tietoa aiheesta ja heillä on kyky tuottaa asiakkailleen heidän tarvitsemiaan palveluja. Asiakkaat siis luottavat heihin ja olettavat, että saavat rahoilleen vastinetta.

Suomessa tilitoimistoja on jo yli 4000 ja määrä on kasvamaan päin. Toki muutamat suuret yritykset ostavat pienempiä toimijoita vuosittain, mutta uusia toimistoja perustetaan enemmän. Taloushallinnon alalla työskentelee yli 12 000 ammattilaista ja yhteenlaskettu liikevaihto lähentelee miljardia euroa. Eri aikakaudet muokkaavat yritysten toimintaa ja erityisesti 2000-luvulla teknologia on muuttanut yritysten toimintatapoja ja –mahdollisuuksia. Teknologia on mahdollistanut aivan uusia asioita ja tilitoimistojen arjessa se on näkynyt palvelujen sähköistymisenä. Erilaiset toiminnot ovat nykyään lähes poikkeuksetta menossa sähköiseen muotoon ja paperit alkavat vähentyä tilitoimistojen hyllyiltä. Kokonaan ne eivät sieltä kuitenkaan poistu ainakaan lähivuosina. (Tilitoimistofaktaa. 2012.)

Tilitoimistot ovat lähteneet hyvin mukaan uusiin innovaatioihin, mutta osa haluaa vieläkin toimia vanhoilla tavoilla. Nämä uudet ohjelmat helpottavat ja nopeuttavat taloushallinnon ammattilaisten työtä merkittävästi ja näin kustannustehokkuus kasvaa. Uudesta teknologiasta on myös paljon hyötyä asiakkaille, sillä uusien ohjelmien myötä heidän suhde tilitoimistoihin lähenee ja he pääsevät Internetin avulla itsekin seuraamaan kir-

janpitoaan ja tuloksiaan. Erilaiset kuitit ja asiakirjat voi nykyään toimittaa sähköisenä, joten tilitoimistoissa ei välttämättä tarvitse koko ajan vierailia ja mahdolliset kysymykset hoituvat puhelimitse tai sähköpostilla.

Asiakkaiden on kuitenkin usein vaikea ymmärtää tilitoimistojen palvelujen sisältöä, eivätkä he usein edes tiedä, minkälaisia palveluja he tarvitsevat. Vastaavasti yrittäjien on vaikea laskuttaa tekemästään työstä, koska he tuottavat asiakkailleen niin paljon erilaisia palveluja. Tuntiveloitusten avulla tapahtuva laskutus on havaittu puutteelliseksi ja huonoksi tavaksi molempien osapuolten kannalta. Tuntiveloitus saattaa tulla asiakkaalle todella kalliiksi ja yritysten on puolestaan vaikea veloittaa, koska aina ei tiedetä, mistä toiminnoista tunnit saa laskuttaa.

Näihin ongelmiin on perehdytty ja muutama tilitoimisto on onnistunut tuotteistamaan palvelunsa. Tuotteistuksen avulla laskutus on saatu hoidettua hyvin, koska jokaiselle palvelutuotteelle on tietty hinta ja lasku lähetetään sen mukaan. Yrityksen kustannustehokkuus paranee ja onnistuneella tuotteistamisella on mahdollisuus parantaa kannattavuutta ja asiakkaiden tyytyväisyyttä.

Asiakkaan kannalta tuotteistetut palvelut ovat selkeyttäneet heidän ostokäyttäytymistään. Asiakas maksaa mieluummin hyödyistä kuin pelkistä ominaisuuksista. Tuotteistettuja palveluita on paljon helpompi ostaa kuin yksittäisiä palveluita. Tuotteiden perusteella asiakkaat tietävät tarkemmin, mitä he ostavat, mitä kyseinen palvelu pitää sisällään ja mitä se maksaa. Tuotteistaminen on osa asiakaspalvelua ja sen avulla yritys voi palvella asiakkaitaan laadukkaammin. Hintakilpailu on raakaa ja usein asiakkaalla ei ole muita vertailukohteita kuin hinta. Tuotteistamisella voi siis erottua joukosta, eikä samalla joudu polkemaan omia hintoja kovan kilpailun vuoksi. Onnistuneesta tuotteistamisesta voivat siis hyötyä molemmat osapuolet. (Apunen 2010, 10.)

## 1.2 Toteutus ja tavoitteet

Teoriaosuuden tavoitteena on tuoda esille palvelujen ja tuotteiden selkeä ero ja osoittaa, mistä nämä erot johtuvat. Teorian suurin ja tärkein osuus liittyy kuitenkin tuotteistamiseen ja tavoitteena on selvittää lukijalle, mitä se käytännössä on ja miten onnistunut tuotteistamisprojekti tehdään. Haluan myös osoittaa sen tuomat selkeät hyödyt ja

tuoda esille myös siihen liittyvät riskitekijät. Teoriaosuuden pohjalta rakentuu toimeksiantajan oma palvelujen tuotteistaminen.

Työn varsinaisena lopputuloksena on Tilipiste Oy:lle tehtävä uusi tuotevalikoima. Siinä vielä nykyään vaikeasti hahmottuvat ja toisistaan irrallaan olevat palvelut on tarkoitus muuttaa asiakkaille ja yritykselle selkeiksi tuotteiksi. Tuotteita ei saa olla liikaa, vaan palvelut pitää kasata ytimekkäästi muutamaksi tuotteeksi. Tuoteluettelo sisältää muutamaman tuotteen ja yksityiskohtaisemmat kuvaukset niistä. Asiakkaille pitää käydä selväksi se, mistä he maksavat ja mitä he sillä hinnalla saavat. Asiakkailta on myös usein joitain tiettyjä erityistoiveita, joten heille luodaan mahdollisuus lisätä tuotepaketteihin heidän haluamiaan lisätuotteita.

Työ on rajattu koskemaan ainoastaan palvelujen ja erityisesti asiantuntijapalvelujen tuotteistamista. Tilitoimiston tuottamat palvelut ja tuotteet ovat asiantuntijoiden tuottamia, joten ei ole tarvetta laajentaa käsiteltyjä aiheita. Toimeksiantaja haluaa lopputuloksena nimenomaan tuoteluettelon eli listan myytävistä tuotteista ja tarkemmat kuvaukset tuotteiden sisällöstä. Hinnoittelu on erillinen asia ja se on rajattu pois tästä työstä. Sen mukaan ottaminen olisi tehnyt työstä liian laajan ja pelkkä teoriaosuus olisi paisunut liikaa, koska hinnoittelu on laaja aihealue. Tuotteiden hinnoittelu tapahtuu myöhemmässä vaiheessa.

## **2 Taloushallinnon nykytila**

### **2.1 Nykytilanne**

Taloushallinto on ottanut merkittäviä harppauksia 2000-luvulla. Oikeastaan alan internetvallankumous alkoi jo 1990-luvulla. Taloushallintoon suuresti vaikuttanut uusi kirjanpitolaki tuli voimaan 30.12.1997 ja siitä lähtien taloushallinto on alkanut muuttumaan. Juuri tämän lain myötä paperiton kirjanpito sallittiin ja se on yksi suurimmista muutoksista, mitä alalle on tullut. Muutos ei kuitenkaan tapahdu hetkessä, vaan muutosta tapahtuu hiljalleen. Tietotekniikka ja digitaalisuus ovat tulleet entistä enemmän esiin ja sen tuomat vaikutukset alalla ovat olleet merkittäviä. Suomi on ollut sähköisen taloushallinnon edelläkävijä monella eri osa-alueella. Näistä sähköisistä taloushallinnon pal-

veluista voisi kasvaa merkittävä vientituote. (Mäkinen & Vuorio 2002, 35; Lahti & Salminen 2008, 9.)

Tilitoimistojen tuottamat palvelut keskittyvät edelleen heille ominaisiin palveluihin, eikä teknologia ole tuonut muutosta siihen. Asiakaspalvelun rooli vain korostuu muutoksen myötä, joten kirjanpito onkin hyvin sosiaalista toimintaa. Kirjanpito, verotusasiat ja palkanlaskenta tulevat aina olemaan ydinpalveluja, joiden rinnalle asiakkaat haluavat yksityiskohtaisesti erilaisia lisäpalveluja. Näiden tehtävien suorittamien lakien ja säädösten mukaan vaatii vankkaa osaamista ja asiantuntemusta. Pienet ja keskisuuret yritykset kuitenkin hyötyisivät oleellisesti muistakin kuin lakisääteisistä palveluista, joten tilitoimistot voisivat tarjota niitä entistä enemmän. (Ahvenniemi 2008, 59; Rytsy 2013, 51.)

Tilitoimistoilla on tällä hetkellä paljon asiakkaita ja määrät ovat kasvamaan päin. Alalla työskentelee yli 12 000 ammattilaista yli 4000 yrityksessä. Taloushallinnon palvelujen ulkoistaminen on todella yleistä ja sen takia asiakasmäärät kasvavat koko ajan. Vuonna 2008 jo yli 90 prosenttia yrityksistä oli ulkoistanut ainakin osan talouden pidostaan tilitoimistolle. Esimerkiksi pääkaupunkiseudun tilitoimistoilla on tällä hetkellä huutava pula osaavista kirjanpitäjistä. Yleisesti ottaen tilanne on lähes sama koko maassa. (Ahvenniemi 2008, 59; Rytsy 2012, 36; Tilitoimistoalalla rekrytointihaluja. 2010.)

Yleinen taloustilanne on tällä hetkellä varsin hankala niin Suomessa kuin myös muualla maailmassa. Yritykset joutuvat irtisanomaan työntekijöitään ja uusia irtisanomisia tulee julkisuuteen lähes joka päivä. Yritykset eivät pysty investoimaan uusiin hankintoihin, eikä työpaikkoja ole kaikille halukkaille. Työttömyys on vahvasti kasvussa, joten ihmisten ostovoima heikkenee. Tämän seurauksena yritykset joutuvat tehostamaan toimintaansa keskittymällä ainoastaan sen tarjoamiin ydinpalveluihin. Taloushallinto ei yleensä kuulu yritysten tärkeimpiin tehtäviin, joten siksi se halutaan ulkoistaa. Tämä taas aiheuttaa tilitoimistoille rekrytointitarvetta nyt ja tulevaisuudessa. Viimeisen kahden vuoden aikana tilitoimistot ovat rekrytoineet yli tuhat uutta työntekijää. Osaavista ammattilaisista on kuitenkin pulaa, joten uusien työntekijöiden palkkaaminen voi olla hankalaa. (Ahvenniemi 2008, 59; Tilitoimistoalalla rekrytointihaluja. 2010.)

## 2.2 Kehityssuunnat

Asiakkaiden merkitystä ei voida koskaan väheksyä ja heidän mielipiteitään pitää aina kuunnella. Asiakkaiden odotukset ja toiveet ovat hiljalleen muuttumassa. Tilitoimistot kilpailevat keskenään asiakkaista ja monet asiat vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen. Perusasiat ovat kaikille tärkeitä ja niitä ovat esimerkiksi toimiston koko ja sijainti, sähköiset palvelut ja palvelutarjonta. Nämä asiat eivät kuitenkaan tee oleellista eroa muihin vaan asiakkaat arvostavat toimiston kykyä neuvoa ja konsultoida asiakastaan heidän ongelmissaan. (Ahvenniemi 2008, 59–60.)

Tilitoimistojen täytyy siis pystyä tulevaisuudessa auttamaan ja tukemaan asiakkaitaan mahdollisimman hyvin ja paljon paremmin kuin nykyään. Osaamista ja tietotaitoa pitää siis olla riittävästi, että tästä vastuusta selvitäisiin asiakkaiden odotusten mukaisesti. Tässä kaikessa onnistuminen vaatii hyvää vuorovaikutusta, asiakasosaamista, ongelmien ratkaisukykyä, hyvää hinnoittelua ja palvelujen tuotteistamista. (Ahvenniemi 2008, 59–60.)

Johdon laskentatoimi on erityisen tärkeä osa-alue yrityksille ja sen merkitys korostuu tulevaisuudessa. Siihen liittyvät palvelut olisivat yrityksille hyödyllisiä. Monet eivät kuitenkaan edes tiedä, että heille olisi näistä palveluista hyötyä, eivätkä vastaavasti tilitoimistot osaa tarjota ja markkinoida näitä palveluita asiakkailleen tarpeeksi hyvin. Tilitoimistot saisivat hyvän lisän toimintaansa tuotteistamalla nämä palvelut tuotevalikoimaansa. (Ahvenniemi 2008, 59.)

Alan kehitys 2000-luvulla on myös monipuolistanut asiantuntijoiden tehtäviä ja vaatimustaso on kohonnut entisestään. Jatkuva muutos asettaakin ammattilaisille paljon haasteita tulevaisuudessa. Yrityksille on yhä tärkeämpää, että se saa varmasti ostamansa palvelun kaikki vaatimustasot täyttävältä ammattilaiselta. Verottajien ja sijoittajien pitää pystyä luottamaan kirjanpitoon, veroilmoituksiin ja tilinpäätöksiin. Taloushallinnon ammattilaisten paineet eivät siis ainakaan helpotu tulevaisuudessa. (Ahvenniemi 2012, 3.)

Uudet työskentelytavat muokkaavat koko taloushallinnon alan toimikenttää jatkuvasti. Etätö on yleistynyt, mutta tilitoimistoissa sen yleistymistä hidastavat asiakkaat. He haluavat tulla paikan päälle selvittämään asioita kasvotusten, joten heille kohtaamiset oman kirjanpitäjän kanssa ovat arvokkaita. Yhtenä tulevaisuuden mallina on pidetty

mahdollisuutta eriyttää rutiinien ja asiakkuuksien hoito toisistaan. Perinteisiä toimintamalleja ei kuitenkaan koskaan tulla kokonaan hylkäämään. (Rytsy 2012, 36–37.)

Kansainvälisyys ulottuu jo myös tilitoimistoihin, joten kielitaidon merkitys tulee kasvaan. Kielitaidon merkitys on kasvanut oleellisesti ja hyvä kielitaito on ammattilaiselle selkeä etu. Yritykset arvostavat osaamispuolella eri ohjelmistojen käyttötaitoja. Esimerkiksi excel-ohjelman osaaminen alkaa olla lähes välttämätöntä työtehtävästä riippumatta. Yleensäkin koko sähköisen toimintaympäristön ymmärtäminen on tärkeää ja helpottaa työntekijää sekä asiakasta.

### 2.3 Teknologian merkitys taloushallinnolle

Uuden teknologian myötä taloushallinto ja koko ala on muuttumassa entistä tehokkaampaan suuntaan. Sähköinen tai digitaalinen taloushallinto pitää kuitenkin ymmärtää oikein, sillä se ei ole pelkästään laskujen lähettämistä sähköisessä muodossa. Digitaalisuus on hyvin laaja käsite, joten se tuo mukanaan paljon erilaisia mahdollisuuksia. Se kokoaa yhteen kaikki taloushallinnon prosessit yli yritysrajojen ja sitä voitaisiinkin kutsua automaattiseksi taloushallinnoksi. (Lahti & Salminen 2008, 9.)

Kirjanpidon sähköistyminen nopeuttaa sekä tilitoimiston että asiakkaan toimintaa, joten kummallakin jää enemmän aikaa muihin tehtäviin. Tilitoimistot voivat näin parantaa omien palvelujensa laatua ja samalla heille jää enemmän aikaa erilaisten lisäpalveluiden kehittämiseen, kokoamiseen ja tarjoamiseen. Ajanpuute on ollut merkittävin syy sille, mikseivät tilitoimistot pysty tarjoamaan peruspalvelujensa lisäksi lisäpalveluita. (Ahvenniemi 2008, 59.)

Suurin osa kirjanpidossa työskentelevien ajasta on kulunut paperien järjestelemisessä ja erilaisten rutiinien parissa. Tämä on kyllä tiedostettu, mutta sekin työ on ollut pakko tehdä. Paperiton palvelu ja uudet tietokoneohjelmat ovat kuitenkin muuttaneet toimintaa ja aikaa säästyy tuottavimpiin toimintoihin. Muutos on kuitenkin ollut hieman hidasta, mutta se etenee jatkuvasti ja palvelut kehittyvät parempaan suuntaan. (Ahvenniemi 2008,59.)

Digitaalisuus tuo myös merkittäviä kustannussäästöjä niin tilitoimistoille kuin myös itse yrityksille. Pelkästään verkkolaskutus tuo maailmanlaajuisesti vuodessa lähes 250 mil-

jardin säästöt, joten kyse on hyvin suurista summista. Taloushallinnon yrityksiin kohdistuvat myös suuret paineet ja heiltä vaaditaan entistä tehokkaampaa ja laadukkaampaa toimintaa. Internet ja digitaalisuus ovat kuitenkin helpottaneet toimintaa, joten tilitoimitukset ovat selvinneet paremmin kaiken paineen keskellä. (Lahti & Salminen 2008, 10.)

### **3 Palvelujen tuotteistaminen**

#### **3.1 Tuote ja palvelu**

Ihmiset luulevat usein ostavansa tuotteita ja unohtavat sen tosiasian, että ostettu tuote saattoikin olla palvelu tai ainakin osa sitä. Tuotteet ja palvelut ovat hyvin samankaltaisia, mutta kummallakin on omat ominaispiirteensä. Tuotteen myymiseen sisältyy yleensä jokin palvelu, kuten esimerkiksi myyjän apu asiakkaalle. Tuote tai tavara muodostaa siis yleensä kokonaispaketin yhdessä palvelun kanssa ja näistä koostuu asiakkaalle tarjottava kokonaisuus. Palvelun ja tuotteen yhteinen päämäärä on tulla myydyksi ja tuottaa rahaa niiden myyjälle. Periaate eli sisältö on siis aivan sama, mutta päällepäin nämä ovat kaksi aivan eri asiaa. (Sipilä 2003, 19.)

Palvelu on siis kokonaisuudessaan hyvin vaikea ja monimutkainen asia määriteltäväksi. Tapoja on monenlaisia, eikä siihen ole olemassa yhtään ainuttakaan oikeaa tapaa. Kirjallisuudessa esitetään hyvin paljon eri näkökulmia ja kaikki ovat oikeastaan oikeassa. Määrittely riippuu siis aina palvelun luonteesta ja sen määrittelijästä. (Grönroos 2000, 49–50.) Puhdasta tuotetta tai palvelua ei ole olemassakaan (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9).

Asiakkaan kannalta tuote on paljon helpompi tunnistaa, sillä se on jokin konkreettinen tavara. Palvelu on paljon vaikeampi tunnistaa tai määrittellä, koska se on aineeton, eikä asiakas välttämättä näe, mistä hän oikeasti maksaa ja mitä hän saa lopputuloksena. Palvelua ei siis voi valmistaa etukäteen, joten sen varastoiminen on mahdotonta. Se muodostuu vuorovaikutuksessa yhdessä asiakkaan ja palvelun tuottajan kanssa. (Risänen 2005, 19; Sipilä, 1999, 24.)

Tuotteiden ja tavaroiden hinnoittelu on paljon selkeämpää, sillä asiakas tietää aina, mitä hän ostaa ja eri kauppojen on helppo vertailla omien tuotteidensa hintoja toisten

vastaaviin. Erilaisten palvelujen vertaileminen taas on paljon hankalampaa, koska lopputuloksesta ja sen hyödyllisyydestä ja laadusta ei voi olla varma. Tästä johtuen niiden hinnoittelussakin saattaa olla ongelmia. Laatuero ja aineettomuus tekevät palveluista erityisiä ja hinnat perustuvatkin suurimmaksi osaksi yrityksen imagoon ja itse palvelun maineeseen. Palveluista puhuttaessa hinta symboloi parhaiten palvelun laatua. (Sipilä 2003, 19–21.)

Tuotteen ja palvelun kahtiajako on nykyään vanhanaikainen ja liian karkea, sillä ne ovat lähellä toisiaan. Ne kannattaakin ajatella kokonaisuutena, joka sisältää sekä palvelun että tuotteen elementtejä. Tuotteet ja palvelut ovat vuosien varrella ja erityisesti modernissa nykyculttuurissa lähentyneet paljon ja ovat riippuvaisia toisistaan. Tuotteiden myyjät haluavat myydä enemmän palvelun omaisia tuotteita ja vastaavasti palveluiden kauppaajat kokevat parhaakseen myydä enemmän tuotteiden omaisia palveluita. Tämä on aiheuttanut markkinoille uudentyyppisiä ratkaisuja, koska yritykset pyrkivät tarjoamaan ihmisille laadultaan hyviä tuotteita ja palveluita. (Sipilä 1999, 25–26.)

Tuotteiden myymisen yhteyteen liitetään erilaisia palveluita ja yritykset pystyvät tällä tavoin kilpailemaan paremmin. Eritasoiset palvelut erottuvat toisistaan ja niiden kopioiminen on lähes mahdotonta. Kun nämä kaikki asiat ovat kohdallaan, niin yrityksen imago ja arvo nousee ja samalla hintoja voidaan nostaa. Palvelualoilla on pyritty hyödyntämään tuotteistamista, koska aineellistamalla palveluja on mahdollisuus myös korottaa hintoja. Asiakkaalle luodaan selkeämpiä konsepteja ja lopullisille työn tuloksille etsitään tavallaan tuotteen omaisia todisteita. Näin asiakas pystyy hahmottamaan paremmin ostamansa palvelun ja on luultavasti myös valmis maksamaan siitä enemmän. (Sipilä 1999, 25–26.)

Palvelut ovat hyvin omaleimaisia ja sitä käytetään useissa eri yhteyksissä. Jotkut mieltävät palvelun pelkäksi henkilökohtaiseksi neuvonnaksi, kun taas toisille palvelu on kaikkea, mitä tuote ei ole. Yritysmailman näkökulmasta palvelulla tarkoitetaan sitä kokonaisuutta, jota asiakkaalle myydään tai tarjotaan. Palvelutuote voi siis sisältää kaikkea aineellisen ja aineettoman väliltä ja lopulta asiakas maksaa siitä joko suoraan tai välillisesti. Toimialasta riippuen palveluja kutustaan erilaisilla nimityksillä ja esimerkiksi hinta tai maksu voi muuttua palkkioksi, lipuksi tai provisioksi. Näillä on tärkeä rooli asiakkaan kannalta ja mielikuvat syntyvät usein niiden perusteella. (Sipilä 2003, 20–21.)

Palvelua voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Tuottajan eli myyjän kannalta palvelu on erilaisten tapahtumien ja prosessien lopputulos. Siihen voi kuulua myös fyysinen tuote, mutta yleensä palvelun lopputulos on asiakkaalle jokin hyöty tuottava kokonaisuus. Palvelun tuottaja pystyy ohjailemaan asiakkaan käyttäytymistä haluamaansa suuntaan. (Kinnunen 2003, 7.)

Asiakkaalle palvelun ostaminen on hyvin erilainen ja jopa ainutlaatuinen kokemus verrattuna esimerkiksi tuotteen hankkimiseen. Se voi myös olla huomaamaton tai täysin selvä toimenpide, jossa asiakas ei välttämättä edes huomaa ostaneensa juuri palvelua. Asiakas haluaa saada itselleen mahdollisimman paljon hyötyä palvelun ostamisesta, joten he yleensä pitävät hyvää huolta omista tavoitteistaan. Lopputulos on usein sitä parempi, mitä vähemmän asiakkaan on tarvinnut itse uhrautua projektiin. (Kinnunen 2003, 7.)

Palvelun tuottamiseen osallistuu siis aina vähintään kaksi osapuolta, sillä asiakas on myös vastuussa lopputuluksesta. Toki suurimman vastuun kantaa aina palvelun tuottaja. Kouluissa opiskelijalla on suuri vastuu omasta oppimisesta ja motivaatiosta, eikä pelkästään ammattitaitoinen opettaja pysty takaamaan hyvää lopputulosta. Vastaavasti tilitoimistoissa on turha yrittää huolehtia yrityksen taloudenpidosta aikarajojen puitteissa, jos yrittäjä ei tuo tarvittavia dokumentteja ajoissa. Asiakkaan roolin suuruus vaihtelee ja myyjä pystyy vaikuttamaan siihen aina, kun palvelukokonaisuutta aletaan rakentaa. Hinta on riippuvainen asiakkaan omatoimisuudesta eli mitä itsenäisempi asiakas, sitä halvempi palvelu. Asiakkaita on kuitenkin määrällisesti erittäin paljon, joten palveluita pitää pystyä rakentamaan kaikille sopiviksi. (Sipilä 2003, 22–23.)

### 3.2 Asiantuntijapalvelut

Palvelut ovat kokonaisuudessaan todella laaja alue, joten niitä voidaan jakaa pienempiin osa-alueisiin. Asiantuntijapalvelut ovat yksi suuri osa palvelujen kenttää ja siihen liittyy paljon erityyppisiä organisaatioita. Suuret asiantuntijapalveluorganisaatiot ovat kaikille tuttuja ja niistä tutuimpia esimerkkejä ovat pankit, vakuutusyhtiöt ja korkeakoulut. Pienempiin organisaatioihin mentäessä mieleen tulevat insinööritoimistot, tilitoimistot ja asianajotoimistot. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 12.)

### Tuotteiden tietointensiivisyys

Tuotteen olemus	Alhainen	Korkea
Fyysinen	Perinteinen teollisuus	High-Tech-Yritykset
Palvelu	Palveluteollisuus	Asiantuntijapalvelut

Kuvio 1. Asiantuntijapalveluiden sijoittuminen yrityskentässä. (Sipilä 1999, 26.)

Osaamisen myymistä ei varsinaisesti koeta tuotteeksi, joten siksi asiantuntijoiden tuottamat hyödykkeet ovat nimenomaan palvelua. Asiantuntijapalvelut tuottavat asiakkaalle jotakin hyödyllistä informaatiota. Koko prosessiin sisältyy suuri määrä tietoa, ainutlaatuisia taitoja ja myllertäviä tunteita. Eron normaaliin palveluun tekee se, että näihin liittyy jokin erikoisosaaminen, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Erikoisosaamisen hankkimiseen tarvitaan koulutusta, joten kyseiset tehtävät eivät onnistu ilman opiskelua. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.) Tällä osa-alueella asiakas ei välttämättä ole aina oikeassa, vaan asiantuntija on se, johon uskotaan (Sipilä 1999, 28,32 ).

Erikoisosaajat pyrkivät ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia ja auttamaan heitä suunnittelutyössä. Tiedon, taidon, osaamisen, luovuuden ja motivaation määrä korostuu ja ne ovatkin asiantuntijatehtävissä työskenteleville arvokkaita ominaisuuksia. Näiden ominaisuuksien avulla voidaan jakaa palveluita eri luokkiin sen perusteella, kuinka paljon kyseistä ominaisuutta palvelun tuottamisessa tarvitaan. Asiantuntijapalveluiden luonne eroaa muista palveluista ja nämä ovatkin kaikkein aineettomimpia palveluja. Lopputuloksena voivat olla esimerkiksi uudet ideat, ohjeistukset tai neuvot. Tuloksena voi myös syntyä lähes tuotteen omaisia palveluja, kuten esimerkiksi jokin suunnitelma tai tilinpäätös. Usein asiantuntijoiden työ on tarkkaa ja työlästä, joten koko prosessissa saattaa kestää kauan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Asiantuntijoiden työt ovat hyvin vaikeita ymmärtää ja tämä aiheuttaa ongelmia asiakkaiden ja palvelun tuottajien välillä. Asiakas ei aina tarkkaan tiedä, mitä ostaa ja mistä

maksaa. Myös asiantuntijalla on omat haasteensa, sillä asiakkaan toimintaympäristöä ja siihen liittyviä tekijöitä voi olla vaikea hallita. Kommunikointi on haastavaa ja asioiden yksinkertaistaminen voi olla ylitsepääsemätöntä. Asiantuntijapalveluiden myyminen on edellä mainittujen asioiden vuoksi haasteellista ja asiantuntijalta vaaditaan hieman jopa poikkeuksellisia taitoja myynnin osalta. Hinnan määrittäminen on haastavaa (Sipilä 1999, 27–28.)

Luottamus asiantuntijaan on tärkeä asia matkalla hyvään lopputulokseen. Asiakas ei välttämättä tiedä aiheesta yhtään mitään, joten palvelun tuottajan tärkein yksittäinen tehtävä on asiakkaan auttaminen. Eettisyys on vahvasti mukana prosessissa, sillä muuten asiantuntijoihin ei voida luottaa. Rehellisellä ja pitkäjänteisellä työllä rakennetaan kestävä asiakassuhde ja tätä kautta myös toiminnan kannattavuus paranee. Kerran petetty luottamus saattaa rikkoa pitkänkin asiakassuhteen iäksi. (Sipilä 1999, 28–29.)

Suuret riskit liittyvät aina asiantuntijapalveluihin, joten epäonnistumisten seuraukset voivat olla hyvinkin suuret ja kohtalokkaat. Asiakas ei vielä ostohetkellä tiedä saamansa palvelun laatua, joten ostopäätös voi olla vaikea tehdä. Toki aikaisemmat kokemukset auttavat aina ja siksi palveluyrityksien hyvällä maineella on suuri merkitys. Asiakkaan osallistuminen itse palvelun tuottamiseen on onnistumisen kannalta ratkaisevassa roolissa. Osallistumisesta voidaan myös päätellä asiakkaan halua onnistua kyseisessä projektissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11–12.)

Prosessin aikana tapahtuu muokkauksia ja palvelun tarpeellisuutta arvioidaan ja määritellään uudestaan moneen kertaan. Asiakkaan on vaikea hahmottaa omia tarpeitaan, kun taas asiantuntijan on samalla syvennyttävä aiheeseen. Asiakkaalla on vielä usein liian tiukka aikataulu, joten se saattaa aiheuttaa häiriötekijöitä. Koko prosessi sisältää paljon vuorovaikutusta ja hyviin tuloksiin ei päästä ilman kattavaa yhteistyötä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11–12.)

### 3.3 Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen

Tuotteistaminen sisältää paljon erilaista sisältöä, eikä sillekään ole yhtä ainoaa ja oikeaa määritelmää. Tavallisimmin sillä tarkoitetaan yritysten tai organisaatioiden tuottamien palvelujen kokoamista yhteen eli palvelusta yritetään saada tuotteen tai tavarain omainen. Se sisältää palvelujen tarkempaa kuvailua ja määrittelyä, osaamisen konkretisointia, täsmentämistä ja profilointia. Käytännössä nämä toimenpiteet tarkoittavat sitä, että asiakkaalle selitetään ja kerrotaan tarkemmin, mitä kyseinen palvelu pitää sisällyään. Palvelun sisältö, hinta, laatu ja käyttötarkoitus määritellään tarkasti ja näin asiakkaan on helpompaa ostaa tuotteen omainen palvelu. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009, 1; Tuotteistaminen. 2013.)

Perusajatuksena on kuvailla ostajalle tarkemmin se, mitä ollaan myymässä. Olemassa olevaa palvelua ei siis tarvitse muuttaa tavaraksi, vaan itse palvelua vain kehitetään. Erilaisten tuotosten, mallien ja hahmotelmien mallintaminen ja dokumentointi auttavat sekä yritystä että asiakasta. Tuotteen tai palvelun myyjälle on helpompaa, mikäli hän tietää paremmin, mitä on myymässä. Kaikki kuitenkin lähtee asiakaspalvelusta ja siitä, että kaikki voitava tehdään asiakkaan hyväksi. (Vahvaselkä 2004, 44; Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.)

Yritysten perusideana on kuitenkin tehdä voittoa, joten kaiken lähtökohtana on kannattavuuden parantaminen. Prosessin perusajatus on siis parantaa yrityksen tehokkuutta ja kannattavuutta aikaisempaan verrattuna. Hyvänä lopputuloksena voidaan pitää myyntikelpoista tuotetta (Apunen 2010, 20.)

Asiakkaat haluavat nykyään maksaa vain kokonaan valmiista paketista, joten tuotekehittäminen on lähes välttämätöntä. Joskus tuotteistaminen voi olla vain palvelujen pientä hienosäätöä, mutta käytännössä lähes aina se on laaja ja kokonaisvaltainen prosessi. Tuotteistaminen onkin yksi osa palveluiden tai tuotteiden kehittelyä ja nämä yhdessä pohjautuvat yrityksen määrittelemään strategiaan. Joskus saattaa käydä myös niin, että samalla yritys joutuu tarkastelemaan koko sen liiketoiminnallista suunnitelmaa ja näin tuotteistaminen voi tervehdyttää koko yrityksen toimintaa. Nämä strategiat ja tavoitteet on ensin käytävä läpi ja vasta sitten voidaan ruveta tuotteistamaan palveluja. (Sipilä 1999, 34–35.)

Käytännössä siis ainakin tietyllä tasolla tuotteistaminen tarkoittaa ja edellyttää koko liiketoimintaketjun kehittämistä, uudistamista ja konkretisointia. Näin liiketoimintakonsepti kehittyy ja yrityksellä on mahdollisuus parantaa kannattavuutta. (Tiensuu 2005, 62.)

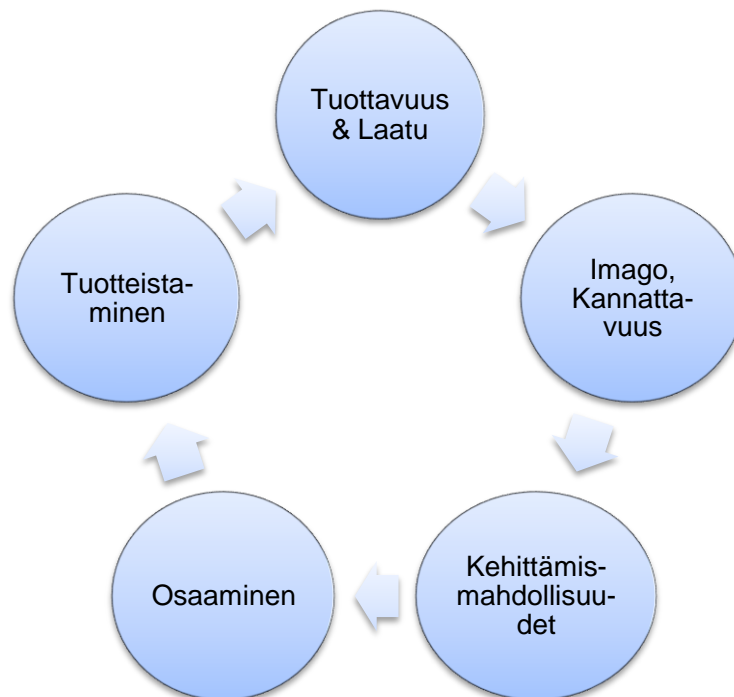
Asiakkaiden kannalta tehtävää liiketoimintaa varten on aina käytävä asiakkaat läpi ja mietittävä, kenelle palveluja tai tuotteita halutaan tuottaa. Tämä merkitsee sitä, että asiakkaiden kartoitus ja profilointi on tehtävä huolella. Ostomotiivien ja -tarpeiden selvittäminen on lähes ehdotonta. Näiden perusteella pystytään suunnittelemaan tuotteistaminen ja siihen liittyvät tuotteet. (Vahvaselkä 2004, 44.)

Markkinointi kulkee lähes käsi kädessä tuotteistamisprosessin kanssa. Näiden välille on lähes mahdotonta vetää rajaa, joten ne kuuluvat kiinteästi toisiinsa ja ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa nähden. Voidaan jopa sanoa, että tuotteistaminen on osa markkinointia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31.)

Tuotteiden ja palveluiden markkinointi kuitenkin eroaa merkittävästi toisistaan. Tuotetta on paljon helpompi markkinoida verrattuna asiantuntijan tuottamaan palveluun. Asiantuntijan on markkinoitava omaa asiantuntemusta ja osaamistaan, joten hyvä ammattitaito ja asiantuntemus ovat takeet menestykseen. Asiantuntemus on vain saatava näytettyä ja osoitettua asiakkaalle mahdollisimman hyvin ja tämä onkin ratkaiseva asia asiakkaiden hankinnassa. (Apunen & Parantainen 2011, 12.)

Yrityksen näkökulmasta katsottuna tuotteistaminen on vähän erilaista. Itse tuotteistaminen pohjautuu yrityksen itsellensä laatimaan ydinosaamiseen ja erilaisiin osaamisalueisiin. Asiakkaille tarjotaan palvelukokonaisuuksia ja – paketteja, jotka taas rakentuvat ydin-, lisä- ja tukipalveluista. Yritys on perustettu ja palvelut luotu juuri näiden ydinosaamisten perusteella ja ne määrittelevät sen, mitä yritys asiakkaalle tuottaa. Lisä- ja tukipalveluilla tehostetaan ydinosaamista ja asiakaslähtöisyyttä ja ne ovat myös tärkeä kilpailuvaltti muita saman alan yrityksiä vastaan. Niillä pitäisi pystyä tuottamaan asiakkaalle jotain lisäarvoa tai tyytyväisyyden tunnetta suhteessa kilpailijaan. (Vahvaselkä 2004, 44–45.)

Tyytyväiset asiakkaat takaavat yritykselle menestystä ja jatkuvuutta toimintaan. Hyvä asiakkuusosaaminen eli kyky toimia asiakkaan kanssa on vaikeasti jäljiteltävä kilpailuetu muihin nähden. Asiakkuusosaamiseen liittyy vahvasti vuorovaikutus eli asiakkaan kanssa pitää todellakin keskustella, eikä palvelu saa olla pelkästään myyntihakuista. Asiakkaiden kuuntelun avulla ja heidän kanssaan keskustelemalla voidaan myös hankkia yritykselle ainutlaatuista tietoa. (Mattinen 2006, 8-9.) Myyntityötä eli asiakkaiden kanssa toimimista pitää kehittää, joten asiakkaita on tärkeää kuunnella. Kyky kuunnella onkin asiakkaiden mielestä yksi tärkeimpiä ominaisuuksia asiantuntijalle. (Havunen 2000, 75–76.)



Kuvio 2. Tuotteistaminen voi kehittää koko toimintaa parempaan suuntaan. (Sipilä 1999, 22.)

### 3.3.1 Tuotteistamisen tyypit ja tasot

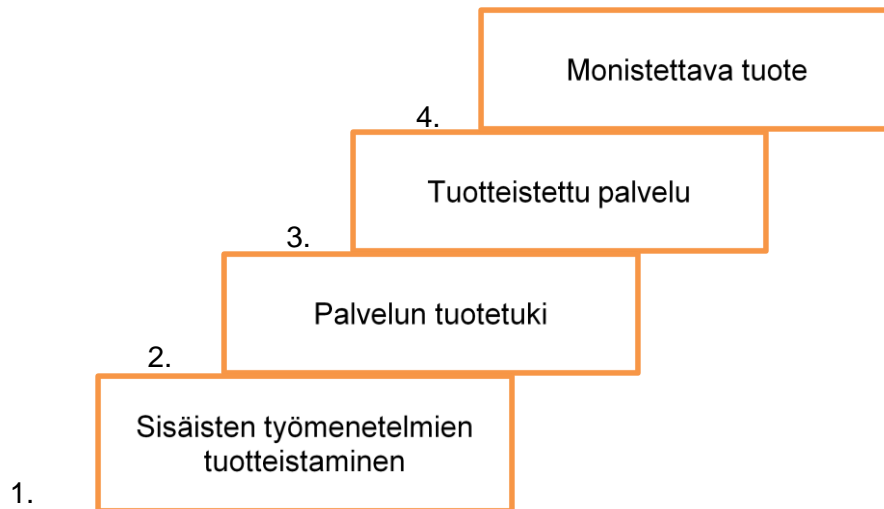
Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen osioon. Sisäinen tuotteistaminen tarkoittaa asiakkaalle näkymättömien toimintojen kehittämistä. Ulkoisessa tuotteistamisessa on vastaavasti kyse asiakkaille tarjottavien palvelujen konkreettisesta suunnittelusta ja kuvailemisesta. Se siis on asiakkaille konkreettisesti näkyvää toimintaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Sisäisessä tuotteistamisessa yritetään konkretisoida ja selventää palvelujen tuottamiseksi tarvittavia prosesseja. Nämä toiminnot eivät ole asiakkaille näkyvää toimintaa, vaan tulokset on tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön. Sisäisten toimintatapojen onnistunut kehittäminen lisää yrityksen ammattimaisuutta, joten siitä on paljon hyötyä. Perusajatuksena tälle toiminnalle on se, ettei samoja toimintoja jouduttaisi tekemään aina uudestaan ja uudestaan. Tuotteistamisen avulla siis pyritään vakioimaan toiminnot ja näin paljon aikaa vievistä suunnittelutöistä päästäisiin eroon. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43; Vahvaselkä 2004, 46.)

Sisäinen tuotteistaminen on tehtävä ennen ulkoista tuotteistamista ja se on oikeastaan edellytys ja vaatimus onnistuneelle ulkoiselle tuotteistukselle. Lopputuloksena syntyvät materiaalit ovat luottamuksellisia ja niitä voidaan käyttää esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja projektien käynnistämiseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43; Vahvaselkä 2004, 46.)

Ulkoinen tuotteistaminen on asiakkaalle näkyvää toimintaa ja sen perusideana on luoda positiivinen kuva yrityksestä ja kuvailla asiakkaille tarjottavia hyödykkeitä. Konkreettiset ja havainnollistavat mallit tavoittavat hyvin asiakkaita ja niiden avulla viesti välittyy tehokkaasti. Asiakkaille halutaan siis luoda positiivisia mielikuvia yrityksestä ja sen tuotteista ja niiden tuomista hyödyistä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Palveluja voidaan tuotteistaa monella eri tavalla ja tasolla. Tuotteistus voi tapahtua eri tasoilla ja se etenee usein vaiheittain. Koko prosessi voidaan jakaa neljään eri osaan toimintojen syvyyden mukaan. Näitä osia ovat sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen, palvelun tuotetuki, tuotteistettu palvelu ja monistettava palvelu. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44; Sipilä 1999, 12–13.)



Kuvio 3. Tuotteistamisen tasot. (Sipilä 1999, 13.)

Tuotteistuksen ensimmäisellä tasolla palvelun tuottamiseen tarvittavia menetelmiä on systematisoitu eli niitä on pyritty vakioimaan. Sen tavoitteena on lisätä tehokkuutta, sillä samat työprosessit toistuvat useissa eri palvelutuotannon vaiheissa. Toisella tasolla palvelun kanssa tuotetaan asiakkaalle jokin fyysinen tuotetuki. Tässä tapauksessa aiemmin tuotettu palvelu on rakennettu prosessia tukeväksi menetelmäksi eli se pyrkii auttamaan asiakasta ja asiantuntijaa palveluprosessin aikana. Kolmannella tasolla koko palvelu tukitoimineen on tuotteistettu mahdollisimman hyvin. Asiakas voi halutesaan muokata palvelua itselleen sopivaksi, mutta se on silti toteutettavissa kustannustehokkaasti. Neljännellä ja korkeimmalla tasolla palvelusta on tehty jo lähes tavarana omainen. Se on asiakkaille tarjottava monistuskelpoinen tuote, eikä se ole enää riippuvainen sen kehittäjien toiminnasta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44–45.)

### 3.3.2 Tuotteistamisen hyödyt ja riskit

Tuotteistaminen on kokonaisuudessaan laaja ja haastava projekti, eikä sen onnistumiselle ole mitään takeita. Onnistunut prosessi kuitenkin kehittää yritystä ja sen avulla koko toiminta menee eteenpäin. Vastaavasti epäonnistunut tuotteistamisprojekti voi olla kova isku yritykselle ja se voi vaikuttaa toimintaan negatiivisella tavalla. Pahim-

massa tapauksessa yritys voi menettää tärkeitä asiakkaitaan ja silloin toimintaedellytykset heikkenevät merkittävästi. (Grönroos 2000, 128.)

Onnistuneen projektin ansiosta yrityksellä on käsissään niin yritystä kuin asiakkaitakin helpottava tuoteluettelo. Palvelutuotteiden esittely ja myynti on paljon selkeämpää, joten esimerkiksi myyntityön resursseista voi vapautua henkilöitä muihin tehtäviin. Myyntityötä tekeville henkilöille itse työ helpottuu, koska nyt on tarkka käsitys siitä, mitä myydään ja tarjotaan asiakkaalle. Riskien osuus pienenee merkittävästi, koska epäselvyydet lopullisesta tuotoksesta vähenevät. Asiakkaan kannalta hyödyt ovat samansuuntaiset, sillä nyt hekin tietävät, mitä heidän ostamansa palvelutuote sisältää. Luottamus molempien osapuolten välillä vahvistuu ja näin kestäville asiakassuhteille on luotu vankka perusta. (Vahvaselkä 2004, 48.)

Riski on ostamisen suurimpia esteitä. Asiakkaan epävarmuus tuotteeseen liittyen on aina ostopäätöstä hidastava tekijä. Epävarmuutta aiheuttavat hinta, käytettävyys, tiedon puute, virheen pelko ja epävarmuus lopputuloksesta. Tuotteistamisella pyritään poistamaan näitä epävarmuustekijöitä ja siten asiakkaan ei tarvitsisi enää epäillä yrityksen tuotteita. (Apunen 2010, 15–16.)

Tuotteistamisella pyritään myös lisäämään kilpailuetua. Kilpailukyky on menestyksenkään toiminnan ja alalla säilymisen elinehto. Hyvät ja kattavat tuotteet voivat luoda merkittävää etua muihin nähden. Tuotteistaminen on kuitenkin jo tullut hyvinkin yleiseksi, joten sillä ei välttämättä saada niin suurta hyötyä kuin ennen. Asiantuntijaorganisaatioiden tuottamat palvelut ja tuotteet ovat hyvin samankaltaisia, joten kilpailuetua saadaan esimerkiksi hyvällä sijainnilla ja imagoon liittyvillä asioilla. Psykologiset asiat ovat siis vähintäänkin yhtä tärkeitä kuin konkreettiset tuotteisiin liittyvät seikat. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24–25.)

Tuotteistamisen avulla erilaiset työprosessit systematisoituvat. Palvelujen muuntaminen tuotteen omaiseksi lisää dokumentointia ja parantaa tehokkuutta, joten aikaa pitäisi jäädä enemmän myös mahdollisille uusille projekteille. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen helpottuu, sillä omista tuotteista on nyt paljon paremmat dokumentit. Uudet tuoteluettelot myös toivottavasti tuovat hinnoitteluun selkeän linjan ja vanhoista hinnoitteluperusteista päästään eroon. (Lappeenranta 2013, 1.)

### 3.4 Tuotteistamisen vaiheet

#### 3.4.1 Valmistelu ja suunnittelu

Tuotekehitys on aivan turhaa ilman kunnollista ja ajantasaista liiketoimintastrategiaa (Sipilä 1999, 34). Aluksi organisaation täytyy siis käydä läpi heidän strategiansa, toiminta-ajatuksensa ja täsmentää liikeidea. Tuotteistaminen on suureksi osaksi oman osaamisen selvittämistä ja tarkennusta. Perustehtävien on oltava selkeinä mielessä, kun yritys alkaa tuotteistaa palvelujaan. Koko organisaatiolle pitää selvittää, mitä ollaan tekemässä ja ketä toimenpiteet koskettavat. Tuotteistamiselle on hyvä laatia työryhmä ja siihen määrätään henkilöt, jotka ovat vastuussa koko prosessista. Vaatimukset, perustarpeet ja odotukset täytyy arvioida ja asiantuntijatehtäviin usein liittyvät lainsäädännöt pitää selvittää. Samalla alalla toimivista yrityksistä kannattaa ottaa oppia, sillä heidän hyvistä ratkaisuksistaan voi saada hyödyllisiä neuvoja omaan toimintaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47–48.)

Palveluista laaditaan hahmotelma tai esimerkiksi ajatuskartta, johon olisi hyvä muodostaa nykytilaa ja tulevaisuutta kuvaavat versiot. Nykytila toimii pohjana tulevaisuuden suunnitelmaa varten ja tulevaisuuden tavoite on karkea esitys siitä, mihin pyritään. Valmisteluvaiheessa itse tuotteistamiseen ja sen ideologiaan on hyödyllistä perehtyä syvällisesti. Perusteellisen tutustumisen avulla voidaan valita yritykselle sopiva malli tuotteistamiseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47.)

Erilaisiin palveluihin käytettävä työskentelyaika on hyvä selvittää, sillä sen avulla voidaan tarkentaa sitä, että mitä palveluja yrityksen kannattaa tuottaa ja kenelle. Työajan ja erityisesti eri palveluihin kohdistettu ajankäytön seuranta on välttämätöntä. Tässä kohtaa tuotteita voidaan siis poistaa valikoimasta, mikäli niiden tekeminen ei ole tarpeeksi kannattavaa. Tämä kaikki on sisäisen tuotteistuksen analysointia ja se on tuotteistamisen kivijalka. Yrityksen tavoitellut markkinat pitää rajata ja selvitetään samalla, onko kyseisille palveluille tilausta ja tarvetta. Markkinoilta rajataan itselle sopivat kohde-ryhmät ja otetaan selvää niiden tarpeista, halusta ja ostokäyttäytymisestä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46; Vahvaselkä 2004, 50.)

Asiakkaat ovat tietenkin avainasemassa, joten asiakasryhmät pitää arvioida ja analysoida. Kenelle palveluja halutaan tuottaa ja millä tavalla se heille tehdään. Yrityksellä voi toki olla jo olemassa oleva asiakaskunta, mutta tulevaisuuteen on myös pakko kat-

soa. Asiakkaiden on oltava keskiössä, joten on turhaa tuottaa palveluja, joita asiakkaat eivät tarvitse tai kunnioita. Viestinnän kautta voidaan olla yhteydessä sidosryhmiin ja sen avulla tuodaan julki omaa imagoa ja tunnettavuutta. Tuotteistamiseen on saatavissa myös hyödyllistä koulutusta, joten niihin kannattaa myös tutustua ja osallistua mahdollisuuksien mukaan. Henkilöstön sitouttamiseen kannattaa panostaa keskustelujen ja pienten palkkioiden avulla, sillä työntekijät pitää saada sataprosenttisesti mukaan projektiin. (Vahvaselkä 2004, 50.)

### 3.4.2 Tuotteiden rakentaminen

Nyt alkaa varsinainen tuoteryhmien ja tuotteiden suunnittelu ja rakentaminen. Keskeiset palvelut ja työprosessit analysoidaan ja niitä aletaan kehittää tarpeen mukaan. Palvelutuotteiden rakennetta pitää pohtia, koska nyt pitää päättää, tarjotaanko yksittäisiä palveluja, erilaisia palvelupaketteja vai molempia. Jokainen tuote rakennetaan huolella ja prosessi koostuu monista eri vaiheista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47; Vahvaselkä 2004, 50.)

Palvelutuotteen määrittely ja kehittäminen on tuotteistamisen yksi haastavimpia kokonaisuuksia. Tarjottavista palveluista laaditaan kuvaukset, joista ilmenee palveluiden sisältö, käyttötarkoitus, mahdolliset hyödyt, laatuun liittyvät asiat sekä tarvittavat resurssit. Tuotteelle annetaan nimi ja sen kyseisen tuotteen sisältö kuvaillaan tarkasti kaikkine etuineen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47; Vahvaselkä 2004, 50.)

Nimi on tuotteen kannalta oleellinen asia, koska huono nimi saattaa haitata liiketoimintaa. Nimet aiheuttavat asiakkaille joko myönteisiä tai kielteisiä mielikuvia ja myönteiset toki auttavat yritystä. Tuotteistamisen kannalta nimen on oltava aika lyhyt ja sen olisi hyvä yhdistää myytävää tuotetta ja itse yritystä. Tuotekategoriaan viittaava nimi helpottaa asiakasta, sillä se helpottaa tuotteen hahmottamista. Nimi voi olla myös huumoria, mutta sen täytyy olla hyvän maun rajoissa. (Parantainen 2007, 10, 18.)

Laatu on tuotteen yksi osa ja sen avulla voidaan esimerkiksi kilpailla toisten kanssa. Hyvät laatuominaisuudet tuovat etuja sekä asiakkaalle että yritykselle. Kummatkin siis hyötyvät ja saavat sen kautta lisäarvoa omalle toiminnalleen. Ennen kuin päästään mittaamaan tuotteen tai palvelun laatua, niin itse palvelu täytyy tuottaa. Tämä tuotantoprosessi pitää määritellä ja hahmotella, että kaikki tietävät miten tätä palvelutuotetta aletaan tehdä. Kyseisen palvelun kanssa töitä tekeviä ihmisiä pitää informoida kaikesta

palveluun liittyvästä toiminnasta. Palvelutuotteesta olisi hyödyllistä muodostaa jokin fyysinen aineisto tai dokumentti, koska silloin se olisi helpommin tunnistettavissa. (Vahvaselkä 2004, 50.)

Palvelukuvauksesta löytyvät kaikki asiakkaalle tärkeät tiedot. Kuvaus sisältää nimen, kohderyhmän, hyödyt, sisällön, vaatimukset, tulosten arviointitavan ja kustannukset. Palveluluettelon olisi hyvä olla mahdollisimman pelkistetty ja yksinkertainen, koska asiakkaan on helpompi ymmärtää sitä. Tämä koko tuotteistamisprosessi on laaja kokonaisuus ja yrityksen on syytä arvioida siihen käytettävä aika ja kustannukset. (Vahvaselkä 2004, 50.)

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa vakioinnilla on myös suuri rooli. Tuotteen sisällön rakentamisessa eri vaiheet olisi hyvä vakioida ainakin jollakin tavalla. Tuotteiden sisältö on hyvin vakioitavissa ja koulutuksen avulla henkilökunnan toimintaa voidaan vakioida. Palvelun fyysinen ilme ja esimerkiksi henkilökunnan pukeutumistavat ovat osa vakiointia ja niiden avulla voidaan korostaa laatua ja imagoa. Prosessien vakioimisessa tarvitaan selkeät ohjeet toimintatavoista ja niiden perusteella työntekijät voidaan kouluttaa työskentelemään laadittujen normien mukaan. (Vahvaselkä 2004, 50–51.)

### 3.4.3 Hinnoittelu ja markkinointi

Tuotteistamisen kautta haetaan muutoksia myös hinnoitteluun. Asiantuntijapalveluissa usein käytetystä tuntiveloituksesta pyritään pääsemään eroon ja tilalle halutaan saada kiinteä hinta. Hinnoittelu on siis olennainen osa tuotteistamista. Hinnoittelun perusteet täytyy miettiä ja lopulta hinnoittelun menetelmä ja itse hinnan päätös on tehtävä. Liiketoiminnan kannalta oleellisten maksuehtojen, maksutavan ja -ajan päättäminen on tehtävä huolellisesti. (Vahvaselkä 2004, 51.)

Asiantuntijapalvelujen luonteen takia koko palvelun tuotantoprosessi on arvioitava ja sen aiheuttamat kustannukset on syytä laskea huolella. Näin saadaan selville, mitä palvelutuotteen tuottaminen kokonaisuudessaan maksaa ja sen jälkeen ollaan valmiita hinnoittelemaan itse tuote. Hinnoittelussa on otettava huomioon kustannusperusteinen hinta sekä markkinahinta. Lopullista hintapäätöstä varten kannattaa miettiä erilaisia tekniikoita hinnoitteluun. Alennusten ja maksuaikojen avulla voidaan kilpailla ja tarvittaessa niiden ansiosta voidaan saada jokin tiukka kauppa itselle. Niiden avulla ei kuiten-

kaan aina voi toimia, koska silloin kannattavuus kärsii. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47; Vahvaselkä 2004, 51.)

Kun tuotteet ovat valmiina, on seuraavana vuorossa markkinointi eli tuotteista on saatava tieto mahdollisille asiakkaille. Kohderyhmät on määritelty, joten potentiaalisten asiakkaiden ja yrityksen välille olisi hyvä saada vuorovaikutusta. Jokin asiakkuudenhallintajärjestelmä helpottaisi asiakkaiden hankintaa, koska sen avulla löytyisi helposti sopivat asiakasryhmät. Tuotteet pitää esitellä asiakkaille ja tätä varten laaditaan selkeä esittely rekisteröidyistä tuotteista vaikkapa kotisivuille. Esittely on suunnattu asiakkaille, mutta myös omat työntekijät voivat tarkastella niistä rakennettuja palvelutuotteita. Tästä materiaalista löytyvät tuotteet kuvauksineen, yrityksen toimintamalli ja hinnat. Markkinoinnin tehostamista auttavat myyntikäynnit asiakkaiden luona, tarjousten teot ja uusien palvelutuotteiden tiedottaminen eri viestimien kautta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 47; Vahvaselkä 2004, 51.)

#### 3.4.4 Seuranta ja arviointi

Koko tuotteistusprosessi on laaja ja pitkäaikainen jakso yrityksen kehityskaareissa ja se kannattaa hoitaa huolellisesti loppuun asti. Prosessin onnistumista pitää seurata erilaisien tilasto- ja kustannusjärjestelmien avulla. Yrityksen olisi hyvä suunnitella jokin järjestelmä, jonka avulla se voisi seurata helposti eri tuotteiden kannattavuutta ja sitä, oliko tuotteistamisesta mitään hyötyä. (Vahvaselkä 2004, 52.)

Seuranta ja tilastojen koostaminen ovat osa tuotteiden jatkuvaa kehitystä. Mahdollisimman kattava seuranta edellyttää tulojen ja menojen tarkkaa seurantaa. Hinta-laatusuhdetta pitää pohtia ja samalla tuotteen sisältöä pitää valvoa. Asiakastytyväisyyskyselyt ja markkinatutkimukset tuottavat hyödyllistä informaatiota ja niiden pohjalta tuotteita voidaan kehittää entistä laadukkaampaan suuntaan. Tämän avulla yritys pysyy myös luomaan omaa imagoaan ja se kohentaa yrityksen tunnettavuutta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 49.)

## 4 Tilipiste Oy:n palvelujen tuotteistaminen

### 4.1 Toimeksiantajan esittely

Tilipiste Oy on vuonna 1989 perustettu tilitoimisto, jonka asiakkaita ovat pienet sekä keskisuuret yritykset ja erilaiset yhteisöt ja ammattiliitot. Toimisto sijaitsee Helsingin kalasatamassa. Yrityksellä on siis jo vankka kokemus kirjanpitotyöstä, joten erilaiset taloushallinnon palvelut hoituvat ammattitaidolla. Tilipiste on hyvin nykyaikainen, sillä siellä on käytössä taloushallinnon uusimmat ohjelmistot ja raportoinnit hoituvat myös sekä ruotsiksi että englanniksi. Käytössä oleva tekniikka on nykyaikaista ja ohjelmistoja päivitetään aina tarpeen mukaan. (Yrityksemme. 2012.)

Vankan kokemuksen avulla asiakkaille pystytään tuottamaan luotettavia palveluita ja eri alojen asiantuntijat auttavat henkilöstöä heidän ongelmissaan. Asiakkaat voivat tällä hetkellä räätälöidä itselleen sopivan paketin taloushallinnon palveluista. Yritys voi myös halutessaan ulkoistaa koko taloushallintonsa Tilipisteelle. Tällä hetkellä heillä on yli 200 asiakasta, joiden joukossa on pieniä yrityksiä, yhdistyksiä, ammattiliittoja ja konserneja. Palvelut sovitaan aina asiakkaiden toiveiden mukaisesti eli eri asiakkaiden kanssa toimitaan aina vähän eri tavoin. (Yrityksemme. 2012.)

Tilipiste on myös auktorisoitu taloushallintoliiton jäsen, joten sen toiminta on taloushallintoliiton valvonnan mukaista. Taloushallintoliitto huolehtii jäsenistään pitämällä säännöllisiä koulutuksia ja toiminnan tarkastuksia. Yrityksen toimintajärjestelmän laatu on kehitetty ISO 9001 laatustandardin mukaisesti. Tämä varmistaa sen, että yrityksen laadunhallinta vastaa vaatimuksia ja että myös käytännön toiminta on niiden mukaista. Tilipiste kuuluu tällä hetkellä korkeimpaan luottoluokkaan AAA. Tämä on erittäin arvostettua ja vain 16 % suomalaisista yrityksistä kuuluu siihen. AAA on automaattisen luottoluokitusjärjestelmän antama korkein luottoluokka. Automaattinen luottoluokitusjärjestelmä ennustaa yrityksiin liittyviä luottoriskejä. Suomen asiakastieto on myöntänyt heille myös Suomen Vahvimmat- sertifikaatin, joka on merkki luotettavasta kumppanuudesta ja hyvästä työnantajasta. (Luottoluokitukset. 2013; Yrityksemme. 2012.)

## 4.2 Lähtötilanne

Tilipisteellä on tarpeeksi asiakkaita ja lisääkin olisi tulossa, mutta tällä hetkellä ei pystytä uusia ottamaan. Työntekijöillä on kova kiire ja kädet täynnä töitä, joten uusien asiakkaiden ottaminen vaatisi myös koko yrityksen laajentamista, eikä se ole tällä hetkellä ajankohtaista. Sähköinen taloushallinto on ottanut hyvin paikkansa toimistossa, joten Tilipiste on pysynyt mukana taloushallinnon muutoksessa. Heillä on käytössään uusimmat taloushallinnon ohjelmat ja sähköistä asioiden hoitoa pyritään lisäämään. Paperia kuitenkin on vielä paljon käytössä, eivätkä ne hetkessä poistu tilitoimistoista.

Tilipiste laskuttaa tällä hetkellä asiakkaitaan tuntiveloituksella, eli jokainen työ laskutetaan siihen käytetyn ajan perusteella. Tämä koetaan yhdeksi ongelmaksi ja siksi haluttaisiin siirtyä tuotteisiin ja kiinteähintaiseen laskutukseen. Toki on muutamia asiakkaita, jolle on sovittu kuukausittainen kiinteä hinta kaikista töistä, mutta niitä on vain muutamia. Asiakkailta ei myöskään ole selkeää käsitystä siitä, mitä palveluja he tarvitsevat ja mistä kaikista asioista heidän laskunsa koostuu.

Nämä ongelmat halutaan poistaa tuotteistamisen avulla. Tilipisteelle rakennetaan muutamien tuotteiden sisältävä tuoteluettelo, josta asiakkaat saavat valita itselleen sopivimman. Tuotteisiin voi myös lisätä tiettyjä lisäpalveluita, jos asiakas niin haluaa. Selkeiden tuotteiden avulla asiakkaat tietävät tarkalleen, mitä he saavat ja tietävät kiinteän hinnan ostamalleen tuotteelle. Näin asiakkaat välttävät yllätyksiltä laskutuksessa ja myös Tilipisteen osalta laskutuskäytännöt selkeytyvät ja helpottuvat.

## 4.3 Toteutus

Teoriaosuuden pohjalta laadittu tuoteluettelo on yksinkertainen ja sen on tarkoitus palvella niin asiakasta kuin myös tilitoimistoa. Tuotteistamisen lähtökohtana oli koko toiminnan selkeyttäminen molemmille osapuolille, joten tuotteiden ja toiminnan selkeys oli erittäin tärkeää. Tuotteistamisen yksi perusidea on kuvailla asiakkaalle paremmin se, mitä he ostaessaan saavat. Siksi tuotteista haluttiin tehdä selkeitä kokonaisuuksia, joten nyt asiakkaalle ei pitäisi jäädä epäselvyyksiä. Onnistuneeseen tuotteistamiseen vaaditaan aina kaksi osapuolta, joten siksi asiakaslähtökohta pitää olla vahvasti esillä. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009, 1.)

Tällä hetkellä tilitoimistoilla on yleisestikin paljon kysyntää ja toimeksiantajallakin on töitä aivan riittävästi. Tämän vuoksi uusasiakashankintaa ei tarvitse juurikaan tehdä, koska uusia asiakkaita ei pystytä tällä hetkellä kunnolla ottamaan. Siksi tuotteistaminen on kohdennettu jo nykyisiin asiakkaisiin ja heidän toimintansa helpottamiseen yhdessä tilitoimiston kanssa.

Tuotepaketit pitää kuitenkin esitellä asiakkaille jo ennen niiden käyttöönottoa. Heidät täytyy pitää ajan tasalla ja heidän arvokkaita mielipiteitä täytyy kunnioittaa. Siksi heiltä onkin hyvä kysyä mielipiteitä ja ajatuksia uusista tuotteista jo ennen niiden käyttöönottoa. Ajatuksia tulee varmasti puolesta ja vastaan, joten siihen on hyvä valmistautua.

Yritysten lähtökohta on kuitenkin tehdä voittoa ja pitää yllä kannattavaa toimintaa, joten hinnoittelussa tulee ottaa huomioon tuotteiden kilpailukyky. Onnistunut hinnoittelu onkin tärkeä osa toimeksiantajan lopullisessa onnistumisessa tässä projektissa. Hyvänä lopputuloksena voidaan siis pitää myyntikelpoista tuotetta. (Apunen 2010, 20.)

Tilitoimiston tuottamat palvelut ovat aika samanlaisia, eikä niitä ole yhteenlaskettuna kovin montaa. Myös kohderyhmät ovat samankaltaisia ja asiakkaat haluavat samoja ja tiettyjä palveluja. Ainoat erot asiakkaissa tulevat vain yritysten koosta ja siitä, kuinka paljon he haluavat taloushallintoaan ulkoistaa. Siksi tuotteita ei tehty kuin muutama, mutta niiden sisältö tehtiin erilaisiksi. Siten ne palvelevat hyvin erikokoisia asiakkaita ja kaikille löytyy varmasti sopiva kokonaisuus. Tarkoituksena olikin luoda tuote jokaiselle asiakasryhmälle ja siksi niiden sisällöt ovat vähän erilaiset. Jokaiselle asiakkaalle täytyy löytyä sopiva paketti.

On kuitenkin mahdotonta luoda yksinkertaista tuoteluetteloja, josta jokainen varmasti löytäisi kaiken haluamansa. Siksi tuotteiden rinnalle tehtiin lisäpalvelut, joita sitten voi yhdistää olemassa oleviin paketteihin. Näin asiakkaalla on mahdollisuus myös koota itselleen varmasti sellainen kokonaispaketti, mikä tyydyttää kaikki tarpeet. Nimi on tuotteistamisen yksi tärkeä elementti, joten nimeämistä kannattaa kunnolla pohtia etukäteen. Lyhyt ja ytimekäs nimi palvelee asiakasta hyvin. Nimi myös viittaa kyseisen tuotteen luonteeseen ja sisältöön, joten siksi myös tämän tuoteluettelon nimet viittaavat vahvasti niiden sisältöön. Asiakkaan olisi tarkoitus havainnoida jo pelkästään nimien perusteella koko tuoteluettelon idea ja sen avulla sieltä löytyy helposti sopiva tuote. Tuotteiden nimillä voidaan myös korostaa laatua, joten sen perusteella päädyin kyseisiin nimiin. (Parantainen 2007, 10, 18.)

Tuotekuvaus on yksi tuotteen tärkeimmistä osista ja siitä pitää käydä ilmi tuotteen sisältö. Sen avulla asiakas voi tutustua tuotteeseen ja pelkästään sen lukemalla asiakkaalle jää jo selkeä kuva siitä, mitä hän tuotteen ostamalla saa. Tuoteluettelossa jokainen tuote on siksi omalla sivullaan ja niissä on tarkat kuvaukset sisällöstä ja tuotteen tuomista hyödyistä asiakkaalle. Tuotteiden alapuolelle onkin listattu sen koko sisältö ja näin asiakas saa hyvän kuvan siitä, mitä hän on ostamassa. (Vahvaselkä 2004, 50.)

#### 4.4 Tuotepakettien esittely

Luxus-tuotepaketti on suunnattu niille, jotka haluavat ulkoistaa koko taloushallintonsa. Kyseinen paketti kattaa kaiken, mikä liittyy yrityksen taloushallintoon. Käytännössä siis asiakkaan ei tarvitse huolehtia talouden hallinnastaan ollenkaan, vaan tilitoimisto hoitaa kaiken ja neuvoo tarvittaessa myös talouteen liittyvissä kysymyksissä ja ongelmissa. Näitä paketteja valitsee ainakin tällä hetkellä vielä aika harva asiakas, mutta vaihtoehto pitää olla olemassa. Tulevaisuudessa kuitenkin taloushallinnon ulkoistaminen on yleistymään päin.

Classic- tuotepaketti on kaikista tutuin ja turvallisin vaihtoehto asiakkaille. Se onkin palveluista kootuista sopimuksista tälläkin hetkellä yleisimpiä vaihtoehtoja. Sen avulla asiakas voi ulkoistaa suurimman osan taloushallinnostaan, joten vaikeimmat ja vastuullisimmat tehtävät jäävät tilitoimiston hoidettavaksi. Se on järkevä ja helppo ratkaisu ja se on suunnattu erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille.

Economy- tuotepaketissa on kaikista vähiten sisältöä, mutta se onkin suunniteltu erityisesti esimerkiksi urheiluseuroille, yhdistyksille ja ammattiliitoille. Tämän kaltaisten toimijoiden taloushallinnossa ei ole niin paljon huolehdittavaa kuin esimerkiksi osakeyhtiöiden. Siksi heidän ei kannata ulkoistaa kokonaan taloushallintoaan, koska he osaavat huolehtia maksuista ja myynnistään itsenäisesti. Lakisääteinen kirjanpito ja ilmoitusasiat on kuitenkin hyvä jättää tilitoimiston hoidettavaksi.

Neuvonta ja konsultointi ovat asiakkaille tärkeitä elementtejä, koska he eivät tiedä kaikkea taloushallinnosta. Tilitoimisto vastailee ja neuvoo tuotteisiin liittyvissä kysymyksissä, mutta he eivät ole mikään konsulttitoimisto. Siksi he eivät esimerkiksi auta verotussuunnittelussa tai budjetoinnissa. Ne jäävät kokonaan asiakkaan vastuulle. Tilitoimisto neuvoo aina mielellään niin sanotuissa päivittäisissä asioissa.

Kuukausittainen raportointi sisältää aina edellisen kuukauden tapahtumat. Siihen kuuluvat tiedot tuloslaskelmasta ja taseesta sekä alv-raportit, veroilmoitukset ja tiedot maksetuista palkoista.

## 5 Johtopäätökset

Koko opinnäytetyöprosessi eteni johdonmukaisesti ja projekti eteni aikataulussa. Lähteiden luotettavuus on hyvä, joten teoriaosuus perustuu vahvaan osaamiseen ja tietotaitoon. Kirjallisuudessa oli paljon tuotteistamisen ammattilaisten tekemiä teoksia, joten tietoja voidaan hyvin soveltaa käytäntöön. Teoriapohja on hyvänä tukena itse tuotteistamiselle ja sen avulla oli helppo päästä alkuun itse tuotteistamisessa. Minulla oli jo etukäteen mielikuva siitä, millainen toimeksiantajan uudesta tuoteluettelosta tulisi ja teoriapohja tuki tätä ajatusta loistavasti. Teorian avulla sai paljon lisätietoa asiasta ja se loi vankan perustan projektille alusta loppuun.

Tuotepaketit soveltuvat hyvin toimeksiantajalle ja sen asiakkaille. Tavoitteena oli selkeyttää sekä asiakkaiden, että toimeksiantajan toimintaa ja näiden tuotepakettien avulla se onnistuu. Nyt voidaan siirtyä sekalaisista palveluista ja niiden tuntiveloituksesta tuotepaketteihin, joten asiakkaat tietävät nyt tarkasti, mitä he ostamallaan rahalla saavat vastineeksi.

Tuotteet pitää ehdottomasti esitellä nykyisille asiakkaille ja heille täytyy tarkasti kertoa, miten tästä eteenpäin jatketaan. Heiltä saattaa tulla asiaan voimakkaitakin vastareaktioita, joten niihin täytyy valmistautua. Etukäteen olisikin hyvä pohtia, että mitä asiakkaat voivat tässä tuotteistamisessa vastustaa. Se helpottaa selvittämään tilannetta asiakkaiden suuntaan ja vakuuttavat perustelut ovat aina hyvä merkki asiakkaalle. Yksi esimerkki saadaan varmasti silloin, kun hinnoittelu valmistuu. Jos esimerkiksi asiakkaan taloushallinnon palveluiden laskut vähän nousevat, niin vastarinta on lähes taattua. Tähän pitääkin valmistella hyvät ja kattavat perustelut, miksi asia on näin ja miten asiakas hyötyy tästä tuotteistamisesta.

Yllätyksiä ei saa tulla, vaan tässäkin asiassa täytyy kunnioittaa asiakasta ja se on yksi tärkeä osa asiakassuhteiden ylläpitoa. Kun asiakkaat tietävät uudet tuotteet, niin he saavat valita itselleen sopivimman ja näin toimintaa voidaan jatkaa entisellään. Ainut ero on se, että nyt epäselvyyksiä on aiempaa vähemmän.

Tuotteistaminen on laaja projekti, eikä se suinkaan lopu siihen, kun itse tuoteluettelo on valmis. Toimeksiantajan olisikin hyvä arvioida tuotepaketteja tarkasti ja miettiä vaikkapa asiakkaiden kanssa, olisiko tämä hyvä toimintamalli. Asiakkaiden reaktiot pitää ottaa huomioon, ja nyt luotua tuoteluetteloä pitää olla vielä valmis muokkaamaan ja hienosäätämään. Lopullisen tuloksen onnistumista pitää seurata ja jos tuotteistaminen ei ole toiminut odotetulla tavalla, niin sitten on aina mahdollisuus palata vanhaan tapaan eli myydään pelkkiä palveluja tuntiveloituksella. (Vahvaselkä 2004, 52.)

Sitten kun koko tuoteluettelo on valmis, niin uutena projektina voitaisiin käynnistää hinnoittelumallin rakentaminen. Hinnoittelu on tärkeä osa tuotteistamista ja ilman sitä ei voida viedä projektia loppuun asti. Tämän työn osalta haluttiin juuri saada muutosta myös hinnoitteluun tuotteistamisen avulla, joten seuraava tutkimuksen aihe voisi olla se, että luotaisiin näille tuotteille hinnoittelumalli. Toimeksiantajalle ehkäpä helpoin tapa siihen olisi, että he antaisivat toimeksiannon opiskelijalle.

## Lähteet

Ahvenniemi, Juha 2012. Taloushallintoalan ammattilaisia arvostetaan. Tilisanomat 2/2012.

Ahvenniemi, Juha 2008. Johdon laskentatoimen palvelut tiloimistoissa kehittyvät. Tilisanomat 3/2008.

Apunen, Antti 2010. Tuotteistajan opas taloushallinnon asiantuntijalle. Taloushallintoliiton Julkaisut Oy, Helsinki.

Apunen, Antti & Parantainen, Jari 2011. Tuotteistaminen 2. Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Talentum, Helsinki.

Grönroos, Christian 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Viides painos. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Havunen, Risto 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen. Oivaltamisen kautta tuloksiin. Oy Edita Ab, Helsinki.

Jaakkola, Elina & Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Neljäs painos. Tekes, Helsinki.

Kinnunen, Ritva 2003. Palvelujen suunnittelu. Ensimmäinen painos. WSOY, Helsinki.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Sähköiset talouden prosessit käytännössä. WSOY, Juva.

Lappeenranta University of Technology. Palveluiden tuotteistaminen teknisellä suunnittelu- ja konsultointialalla. [www.kouvola.lut.fi/files/download/Palveluiden\\_tuotteistaminen.pdf](http://www.kouvola.lut.fi/files/download/Palveluiden_tuotteistaminen.pdf). Luettu 14.2.2013

Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Ensimmäinen painos. WSOY, Helsinki.

Luottoluokitukset. 2013. Soliditet. <http://www.soliditet.fi/cms/soliditet/Solutions/EvaluationModels>. Luettu 14.3.2013.

Mattinen, Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Talentum Media Oy, Helsinki.

Mäkinen, Lassi & Vuorio, Britt 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Parantainen, Jari 2007. Tuotteistajan miniopas. Talentum Media Oy, Helsinki.

Rissanen, Tapio 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd, Vaasa.

Rytsy, Ari 2013. Kirjanpitäjän työ on haasteellista, mutta palkitsevaa. Tilisanomat 2/2013.

Rytsy, Ari 2012. Osaajista käydään kisaa. Tilisanomat 2/2012.

Sipilä, Jorma 2003. Palvelujen hinnoittelu. WS Bookwell Oy, Porvoo

Sipilä, Jorma 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Toinen painos. WSOY, Porvoo.

Tiensuu, Vesa 2005. Tuotteistaminen tutuksi. Esitutkimus tuotteistamisen haasteista mikroyrityksissä. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.

Tiltoimistoalalla rekrytointihaluja. 2010. Yrittäjät.fi. Verkkouutinen 7.1.2010. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/a/?announcementId=288b6be5-0175-4a85-8da9-4cc77558cc39&groupId=68b59a23-10c7-49ac-bf01-329a4abb87c8>. Luettu 28.2.2013.

Tiltoimistofaktaa. 2012. Taloushallintoliitto. Päivitetty 30.10.2012. <http://www.taloushallintoliitto.fi/media/tiltoimistofaktaa2/>. Luettu 7.3.2013.

Tuotteistaminen. 2013. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin tutkimuskeskus. [Http://www.thl.fi/fi-FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/neuvontapalvelut/kehittaminen/toiminta/tuotteistus/paketointi](http://www.thl.fi/fi-FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/neuvontapalvelut/kehittaminen/toiminta/tuotteistus/paketointi). Luettu 31.1.2013.

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

Yrityksemme. 2012. Tilipiste Oy. Päivitetty 21.3.2012. [www.tilipiste.com/yrityksemme.shtml](http://www.tilipiste.com/yrityksemme.shtml). Luettu 19.2.2013.



## *Tuotteet*

### Luxus

Sisältää kaiken mahdollisen!

### Classic

Talouden kontrolloitua  
hallintaa!

### Economy

Järkevä ratkaisu  
pienille  
yrityksille!



Luxus- paketti sisältää kaikki yrityksen tarvitsemat taloushallinnon palvelut. Sen avulla taloushallinto voidaan ulkoistaa kokonaan meidän hoidettavaksemme! Kuukausiveloitus, joten ei ylimääräisiä kuluja!

***Paketin sisältö:***

- Lakisääteinen kirjanpito (Netvisor tai Tikon)
- ALV-laskenta
- Ilmoitukset verohallintoon ja muille viranomaisille
- Tilinpäätös
- Ostolaskujen hallinnointi ja maksatus
- Myyntilaskutus
- Myyntisaamisten seuranta
- Perintätoimet (siirto perintäfirmalle)
- Verotilin hallinnointi
- Palkanlaskenta ja maksatus
- Neuvonta ja konsultointi
- Kuukausittainen raportointi asiakkaalle
- Kirjanpito-ohjelmien koulutus tarvittaessa



Classic- paketti tarjoaa talouden kontrolloitua hallintaa. Se sisältää taloushallinnon peruspalvelut kuukausiveloituksella. Voit halutessasi myös lisätä pakettiin tarvitsemiasi lisäpalveluja!

***Paketin sisältö:***

- Lakisääteinen kirjanpito (Netvisor tai Tikon)
- ALV-laskenta
- Ilmoitukset verohallintoon ja muille viranomaisille
- Tilinpäätös
- Palkanlaskenta ja maksatus
- Kuukausittainen raportointi asiakkaalle
- Neuvonta ja konsultointi
- Kirjanpito-ohjelmien koulutus tarvittaessa



Economy- paketti on järkevä ratkaisu pienille yrityksille, yhdistyksille ja ammattiliitoille. Se sisältää lakisääteiset taloushallinnon toimet kuukausiveloituksella. Mainio ratkaisu pienemmille yrityksille!

***Paketin sisältö:***

- Lakisääteinen kirjanpito (Netvisor tai Tikon)
- ALV-laskenta
- Ilmoitukset verohallintoon ja muille viranomaisille
- Tilinpäätös
- Kuukausittainen raportointi asiakkaalle
- Neuvonta ja konsultointi



Lisäpalvelut ovat yhdistettävissä valmiisiin tuotepaketteihin lisämaksusta. Toimintatavat sovitaan aina yksityiskohtaisesti asiakkaan kanssa sopimusta tehdessä!

***Lisäpalvelut:***

- Palkanlaskenta ja maksatus
- Myyntilaskutus ja saamisten seuranta
- Perintätoimet (siirto perintäfirmalle)
- Ostolaskujen maksatus
- Verotilin hallinnointi
- Kirjanpito-ohjelmien koulutus

