

Heikkinen Tomi

PALVELUN TUOTTEISTAMINEN MAINOSTOIMISTO B2B OY:LLE

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Tradenomikoulutus
Liiketalouden koulutusohjelma
Syksy 2008



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Tomi Heikkinen	
Työn nimi Palvelun tuotteistaminen Mainostoimisto B2B Oy:lle	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Markkinointi	Ohjaaja(t) Mervi Väisänen
	Toimeksiantaja Mainostoimisto B2B Oy
Aika Syksy 2008	Sivumäärä ja liitteet 51 + 2
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Mainostoimisto B2B Oy:n palveluja ja markkinointia. Työn tavoitteena oli luoda Mainostoimisto B2B Oy:lle uusi palvelutuote tuotteistamisen avulla. Opinnäytetyön keskeinen tehtävä oli vastata seuraavaan kysymykseen: miten sellainen palvelukokonaisuus, joka tuottaa yksilöllisen ja ainutlaatuisen lopputuloksen, voidaan tuotteistaa helpommin lähestyttäväksi ja tehokkaasti tuotetuksi palvelulliseksi tuotteeksi vaarantamatta palvelun lopputuloksen ainutlaatuista kuvaa?</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koostuu asiantuntijapalvelun markkinoinnista ja tuotteistamisesta. Tuotteistamisen lähtökohtia tarkastellessa huomioitiin asiakashyötyjen lisäksi tuotteistettavan palvelun sopivuus Mainostoimisto B2B Oy:n strategiaan. Lähtökohtien selvittämisen jälkeen palvelupaketti määriteltiin, nimettiin ja sen tuotantoprosessi kuvattiin. Hinnoittelun ja markkinoinnin suunnittelun jälkeen palvelusta laadittiin myynnin tueksi esite, jonka avulla palvelu konkretisoitiin. Esitteen laatimisen yhteydessä palvelulle luotiin graafinen ilme.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena Mainostoimisto B2B Oy:lle luotiin uusi palvelutuote, B2B-Basic. Palvelun lopputuloksena asiakasyritys saa vakuuttavan visuaalisen ilmeen, kotisivut sekä painetut yritys-esitteet ja käyntikortit. Opinnäytetyötä voidaan Mainostoimisto B2B Oy:ssä hyödyntää jatkossa myös muiden palvelujen kehittämisessä ja uusien palvelukokonaisuuksien tuotteistamisessa.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	asiantuntijapalvelun markkinointi, tuotteistaminen
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Tommi Heikkinen	
Title Productization of a Service Package for Mainostoimisto B2B Oy	
Optional Professional Studies Marketing	Instructor(s) Mervi Väisänen
	Commissioned by Mainostoimisto B2B Oy
Date Fall 2008	Total Number of Pages and Appendices 51 + 2
<p>The purpose of this thesis was to develop the services and marketing of Mainostoimisto B2B Oy. The aim of the study was to create a new service product through productization. The fundamental task of the study was to answer the following question: how can a service that gives unique outcomes be modified into an approachable and efficiently produced service product without compromising the unique image of the outcome.</p> <p>The theoretical context of the study consists of marketing and productization of professional services. In defining the basis for the productization, both the strategy of Mainostoimisto B2B Oy and the customer benefits, were taken into consideration. After reviewing the basis, the service package was defined, named and its production process described. The service was then priced and the marketing planned. Lastly, the service was concretized by producing a brochure on it in order to facilitate the selling. As the brochure was compiled, the service was provided with a graphic identity.</p> <p>As a result, Mainostoimisto B2B Oy was provided with a new service product, B2B-Basic, which produces a convincing graphic identity, Internet pages and imprinted company brochures and business cards for the customer company. The study can be utilized in further development of the services of Mainostoimisto B2B Oy and in productizing other service packages.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	productization
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 ASIANTUNTIJAPALVELUJEN MARKKINOINTI	3
2.1 Asiantuntijapalvelut	3
2.2 Palvelujen markkinoinnin kilpailukeinonäkemys	3
2.3 Palvelujen markkinoinnin suhdemarkkinointinäkemys	5
2.4 Asiakassuhteen elinkaari	6
2.5 Palvelun laatu	7
2.6 Asiantuntijapalvelujen markkinointiprosessi	10
2.7 Palvelukulttuuri	14
3 ASIANTUNTIJAPALVELUJEN MARKKINOINNIN SUUNNITTELUN STRATEGINEN PERUSTA	16
3.1 Strategian laatiminen	16
3.2 SWOT-analyysi	18
3.3 Kilpailuetu	19
3.4 Strategiset kasvumahdollisuudet myynnin kasvattamiseksi	20
4 ASIANTUNTIJAPALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN	22
4.1 Tuotteistamisen tyypit ja asteet	22
4.2 Tuotteistusprosessi	24
4.3 Palvelupaketti	26
4.4 Laajennettu palvelutarjonta	26
4.5 Palveluprosessi	28
4.6 Vakiointi, moduulit ja räätälöinti	30
4.7 Tuotekuvaus	31
4.8 Hinnoittelu	32
4.9 Konkretisointi	34
4.10 Palvelun lanseeraus	34
4.10.1 Kohderyhmien täsmentäminen	35
4.10.2 Tavoitteiden asettaminen	35
4.10.3 Markkinoilletulopolitiikka	37
4.10.4 Budjetointi ja seuranta	38

5 PALVELUN TUOTTEISTAMINEN MAINOSTOIMISTO B2B OY:LLE	39
5.1 Mainostoimisto B2B Oy	39
5.2 Kohderyhmä ja asiakashyödyt	40
5.3 Palvelun sopivuus Mainostoimisto B2B Oy:n strategiaan	41
5.4 Palvelun rakentaminen	41
5.4.1 Palvelun nimeäminen	41
5.4.2 Palvelupaketti	42
5.4.3 Palveluprosessi	43
5.5 Esitteen laatiminen	44
5.6 Hinnoittelu ja markkinoinnin suunnittelu	46
5.7 Seuranta ja kehitys	46
6 POHDINTA	48
LÄHTEET	50
LIITE	

1 JOHDANTO

Palvelujen kehittäminen on yrityksille yhä merkittävämpi kilpailukyvyn edistäjä. Palveluilla on kuitenkin fyysisiin tavaroihin verrattuna erityispiirteitä, jotka aiheuttavat palveluyritykselle liiketoiminnallisia haasteita. Palveluille yhteisiä piirteitä ovat aineettomuus, prosessiluonteisuus ja asiakasintensiivisyys. Näistä ominaisuuksista johtuvat haasteet liittyvät esimerkiksi kysynnän vaihteluun ja laadunhallintaan, ja voivat aiheuttaa tehottomuutta ja kannattamattomuutta palveluyrityksen liiketoiminnassa.

Palvelujen tuotteistaminen on yksi keino kilpailukyvyn parantamiseksi. Tuotteistamisen vaikutukset voidaan nähdä jatkumona, jossa laadun parantaminen sekä tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattaminen johtavat asiakkaan saaman hyödyn maksimointiin ja sitä kautta yrityksen kannattavuuden paranemiseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Mainostoimisto B2B Oy:n palveluja ja markkinointia tuotteistuksen avulla. Opinnäytetyön keskeinen tehtävä oli vastata seuraavaan kysymykseen: miten sellainen palvelukokonaisuus, joka tuottaa yksilöllisen ja ainutlaatuisen lopputuloksen, voidaan tuotteistaa helpommin lähestyttäväksi ja tehokkaasti tuotetuksi palvelulliseksi tuotteeksi niin, että palvelun lopputuloksen ainutlaatuinen kuva säilyy?

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyksenä toimii asiantuntijapalvelujen markkinointi ja tuotteistaminen. Työn teoriaosuus käsittelee myös asiantuntijapalvelujen markkinoinnin strategisia elementtejä, joiden huomioonottamisella varmistetaan tuotteistettavan palvelun sopivuus sitä tarjoavan yrityksen strategiaan.

Tuotteistuksen lopputuloksena syntyi uusille, aloittaville yrityksille suunnattu palvelukokonaisuus B2B-Basic, jonka avulla asiakasyritykselle luodaan graafinen ilme. Ilmettä sovelletaan palvelun sisältämien kotisivujen, yritysesitteen ja käyntikorttien suunnittelussa. Palvelu sisältää myös yritysesitteen 50 kappaleen ja käyntikorttien 100 kappaleen painamisen.

Tuotteistuksen strategisena tavoitteena oli parantaa Mainostoimisto B2B Oy:n asiakashankintaa. B2B-Basicin avulla pyritään luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, jotka mahdollistavat keskittymisen tulokselliseen työhön ja asiakkuuksien hoitoon mittavien asiakashankintaan kohdistuvien panosten sijaan.

B2B-Basic -palvelua käsitellään opinnäytetyössä kokonaisuutena. Palvelukokonaisuuden sisältämiä palveluja tarkastellaan erikseen vain osana palvelupakettia, ja niitä käsitellään erikseen tuotteistettavina palveluina vain niiltä osin, kun palvelukokonaisuuden tuotteistaminen sitä vaatii.

Opinnäytetyön konkreettisin tulos on B2B-Basic -palvelulle laadittu esite. Palvelun nimeämisestä, sen visuaalisen ilmeen luomisesta ja sisällön rakentamisesta huolimatta ei opinnäytetyössä kuitenkaan käsitellä brandin rakentamista, joka rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle laajuutensa vuoksi. Asiantuntijapalvelun brandin kehittämisen lähtökohtina tulisi huomioida koko yritys ja kaikki sen palveluprosessit. Opinnäytetyössä tuotteistamisen kohteena on kuitenkin vain osa palvelutarjonnasta, eikä sen käsittely luo tarvittavia lähtökohtia brandin yksityiskohtaiselle rakentamiselle.

2 ASIANTUNTIJAPALVELUJEN MARKKINOINTI

Markkinoinnin tarkoituksena on saada asiakas ostamaan. Markkinointi onkin kaikkea sitä toimintaa, joka edesauttaa asiakkaan ostomahdollisuuksia ja -halua. Markkinoinnin tehtävä on varmistaa, että yrityksessä erikoistutaan oikeisiin asioihin ja tuotetaan palveluja, joille on kysyntää. Markkinoinnin tavoitteena on myös haluttujen asiakassuhteiden synnyttäminen ja säilyttäminen. (Sipilä 1996 a, 38-39.)

2.1 Asiantuntijapalvelut

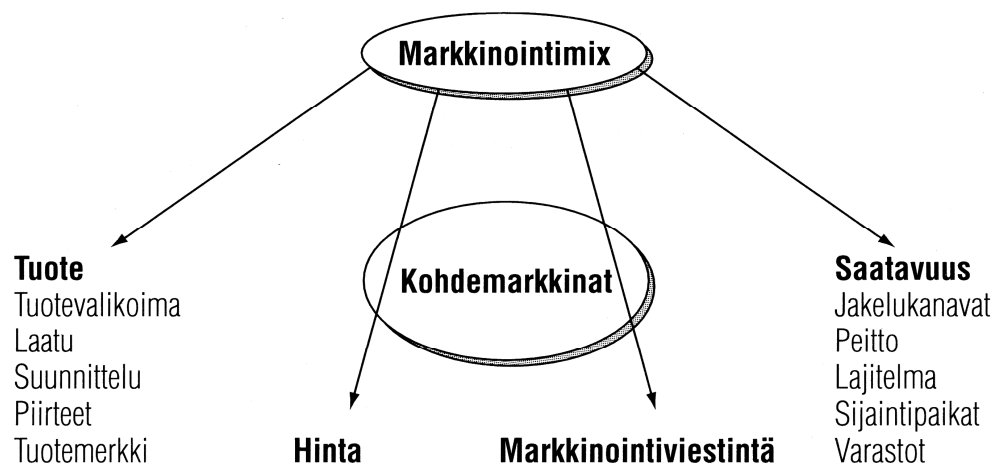
Suurinta osaa tuotteista voidaan vain varauksin kutsua joko palveluiksi tai tavaroiksi, koska niiden tuotanto ja markkinointi ovat tavaroiden ja palvelujen yhdistelmän käyttöä. Ei ole olemassa puhtaita tavaroita tai puhtaita palveluja. On vain tuotteita, joissa on vaihteleva määrä tavara- ja palvelukomponentteja. Jos palvelukomponenttien määrä on hallitseva, sanotaan tuotetta palveluksi, ja jos tavarakomponenttien määrä on hallitseva, puhutaan tavaroista. (Lehtinen, Niinimäki 2005, 9-10.)

Palvelun perusluonne on aineettomuus. Jotkin palvelut ovat helpommin määriteltävissä kuin toiset. Asiantuntijapalvelut ovat usein kaikkein vaikeimmin määriteltäviä ja aineettomimpia palveluja. Ne ovat ohjeita, neuvoja, suunnitelmia ja ideoita. Ne voivat olla myös prosesseja, joista vaihtelevassa määrin syntyy konkreettisia lopputuloksia kuten piirustuksia ja mainoksia. (Sipilä 1996 a, 17; Lehtinen, Niinimäki 2005, 11.)

2.2 Palvelujen markkinoinnin kilpailukeinonäkemys

Harvard Business Schoolin professori Neil Borden määrittä 1960-luvulla joukon toimintoja, joilla yritys voi vaikuttaa ostajaan. Borden esitti, että näistä 12 toiminnosta koostuu markkinointimix, joka tulisi suunnitella yhteneväksi, jotta vaikutus ostajiin saataisiin mahdollisimman suureksi. Yritysten tulisi määritellä markkinoinnin eri työkalujen kustannustehokkuus ja suunnitella niistä sellainen markkinointimix, joka maksimoi voiton. Professori Jerome McCarthy esitti 1960-luvun alussa, että markkinointimix koostuu neljästä P:stä: product, price,

place ja promotion (tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä)(Kuvio 1.). Markkinoinnin tutkijat ovat kuitenkin havainneet, että nämä markkinointimixin neljä osatekijää ovat liian rajallisia palvelujen markkinoinnin käyttöön, ja ovat esittäneet siihen uusia osatekijöitä. Palvelujen markkinointiin on löydetty seitsemän P:tä. 4P:hen on lisätty people, processes ja physical evidence (ihmiset, prosessit ja konkreettiset todisteet). Megamarkkinoinnista puhuesaan Kotler lisäsi 4P:hen suhdetoiminnan ja politiikan. (Kotler 1999, 128-129; Grönroos 1990, 167.)



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

Grönroosin (2001, 323) mukaan osatekijöiden lisäämisen tarve on merkki markkinointimixiin perustuvan lähestymistavan heikkoudesta ja osoittaa lähestymistavan epäonnistumisen. Markkinointimixiin perustuva lähestymistapa voi kuitenkin hänen mukaansa olla toimiva ja hyödyllinen joissakin yhteyksissä, kuten kertakäyttötavaroita markkinoitaessa. Toisen maailmansodan jälkeisessä kilpailutilanteessa, jossa kysyntä ja markkinat kasvoivat, markkinointimix ja 4P olivat tehokas markkinoinnin lähestymistapa.

Markkinointimixin ja 4P-mallin puutteet tulevat yhä selvemmin ilmi palvelukilpailun vallitessa, kun markkinat kypsyvät ja kilpailu kiristyy. Markkinointimix -lähestymistavan lähtökohtana on ennalta määrätty joukko toimintoja, joiden katsotaan kuuluvan markkinointiin. Tämä aiheuttaa sen, että muut päätöksentekoaalueet jätetään markkinoinnin ulkopuolelle. Tällöin esimerkiksi asiakassuhteen elinkaarimallin korostama markkinoinnin prosessiluonne jää suurelta osin huomiotta, eikä ostajien ja myyjien välistä vuorovaikutusta ja suhteita oteta huomioon. On päivänselvää, että tuotteet on suunniteltava, ne on hinnoiteltava, jakelu järjestettävä, myynti, mainonta, suhdetoiminta ja myynnin edistäminen hoidettava, henkilöstö valittava ja

koulutettava, fyysinen ympäristö järjestettävä sekä prosessit suunniteltava ja hoidettava. Näitä tehtäviä ei liiketoiminnan käytännön vaiheessa voida välttää. Varsinkin palvelujen markkinointia suunniteltaessa on kuitenkin mahdollista, jopa välttämätöntä, tuoda suhdemarkkinointinäkemys mukaan. (Grönroos 2001, 323; Lehtinen 2008, 4-5.)

2.3 Palvelujen markkinoinnin suhdemarkkinointinäkemys

Markkinointi on suhteiden näkökulmasta määriteltynä yrityksen markkinasuhteiden hallintaa. Suhdemarkkinoinnilla on erittäin merkittävä asema palvelujen ja erityisesti asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa. Sen keskeisenä tavoitteena on tunnistaa, luoda, ylläpitää, syventää ja tarpeen tullen purkaa asiakas- ja sidosryhmäsuhteita niin, että kaikkien osapuolten taloudelliset ja muut tavoitteet täyttyvät. Tähän päästään molemminpuolisella lupausten antamisella ja täyttämällä. (Grönroos 2001, 326; Lehtinen 2008, 7.)

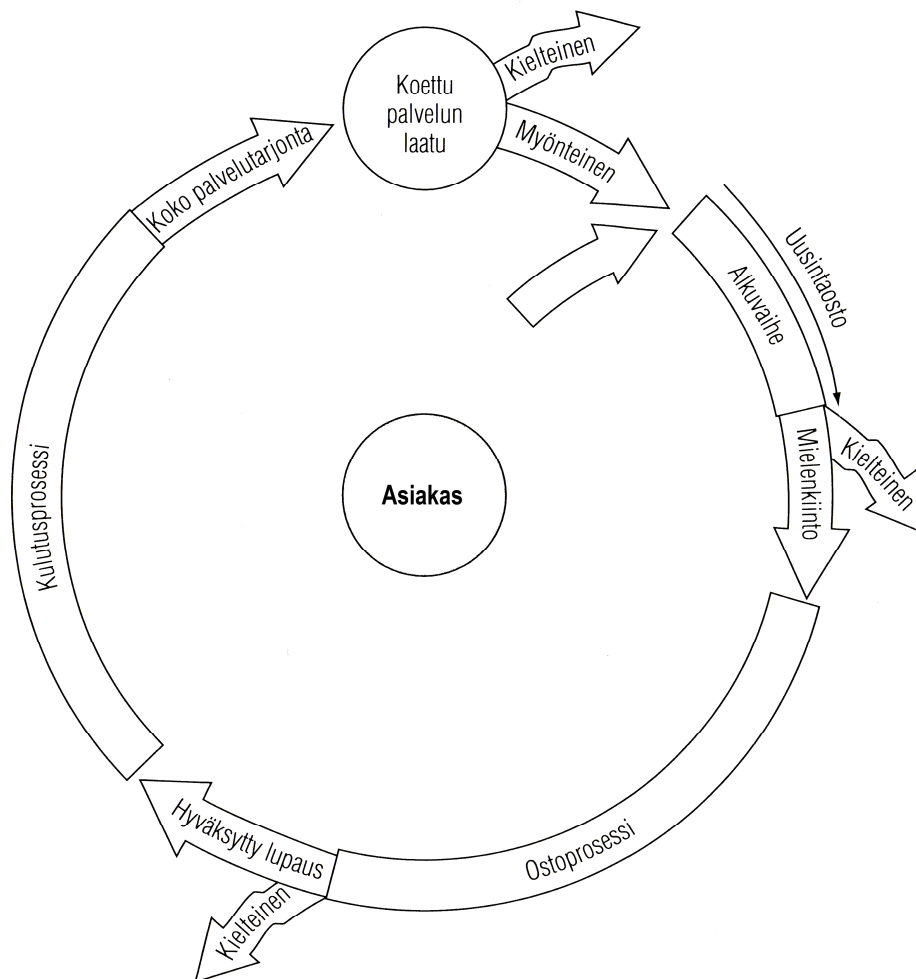
Markkinoinnin pääasiallisena tavoitteena on pyrkiä pysyviin suhteisiin asiakkaiden kanssa, sillä markkinoinnin kannattavuus edellyttää yleensä sitä, että asiakassuhteet säilyvät pitkään. Kannattavuus on pitkän aikavälin ilmiö, jonka tulisi pohjautua pitkäaikaiseen ja jatkuvaan suhteeseen, eikä sitä voi mitata heti ensimmäisien liiketoimien jälkeen. (Grönroos 2001, 326-327.)

Markkinoinnin suhdelainotteisessa määritelmässä ei väheksytä markkinointimixin perinteisiä kilpailukeinoja, vaan pyritään osoittamaan markkinoinnin olevan paljon muutakin. Suhdemarkkinoinnissa markkinointia tarkastellaan prosessina, jossa asiakassuhdetta hoidetaan koko sen elinkaaren ajan. Asiakassuhde pyritään säilyttämään niin kauan, että molemmat osapuolet saavuttavat tavoitteensa. Perinteinen käsitys markkinoinnista markkinointimixiä suunnittelevien ja toteuttavien asiantuntijoiden kokonaisuutena ei aina toimi palveluyhteisissä. Markkinointia on perinteisesti pidetty erillisenä toimintona, josta huolehtii joukko markkinointiosaston asiantuntijoita. Suhdenäkökulman mukaan markkinointia vaaditaan tehtävästä riippumatta jokaiselta, jolla on välitön tai välillinen vaikutus asiakkaista huolehtimiseen. Suhdenäkökulma ei ole tietenkään ainoa markkinointilähtöinen tapa toteuttaa markkinointiajatusta, mutta se on lähestymistapa, joka soveltuu hyvin palvelukilpailuun. (Grönroos 2001, 329-330, 311-312.)

2.4 Asiakassuhteen elinkaari

Asiakassuhteen elinkaaren vaihe vaikuttaa merkittävästi markkinointiin, sillä markkinoinnin tavoite ja luonne ovat eri vaiheissa erilaisia. Asiakassuhteen elinkaari on kuvattu kuviossa 2. Grönroos (2001) on jakanut elinkaaren kolmeen vaiheeseen, joita ovat

- alkuvaihe
- ostovaihe
- kulutusvaihe (käyttövaihe).



Kuvio 2. Asiakassuhteen elinkaari (Grönroos 2001, 318)

Mahdollinen asiakas, joka ei ehkä vielä tiedä yrityksestä ja sen palveluista, on elinkaaren alkuvaiheessa. Tässä vaiheessa markkinoinnin tavoitteena on herättää potentiaalisen asiakkaan

mielenkiinto yritystä ja sen tarjoamia palveluja kohtaan. Jos asiakas kokee, että yritys kykenee täyttämään hänen tarpeensa, hän voi siirtyä toiseen vaiheeseen, ostoprosessiin. Sen aikana asiakas arvioi palvelua suhteessa tarpeeseensa, jolloin yrityksen markkinoinnin tulisi keskittyä myyntiin. Jos prosessin lopputulos on myönteinen, hän tekee ensimmäisen oston. Kulutusprosessin (käyttöprosessin) aikana asiakas voi huomata, että yritys kykenee ratkaisemaan hänen ongelmansa, sekä kokea palvelujen teknisen ja toiminnallisen laadun hyväksyttäväksi. Tässä vaiheessa on tärkeää, että asiakas saa myönteisiä kokemuksia yrityksen kyvystä ratkaista hänen ongelmiaan. Jos asiakas on tyytyväinen, on asiakassuhteen jatkumisen todennäköisyys suurempi kuin asiakkaan petettyä palveluun. (Grönroos 2001, 317-319.)

2.5 Palvelun laatu

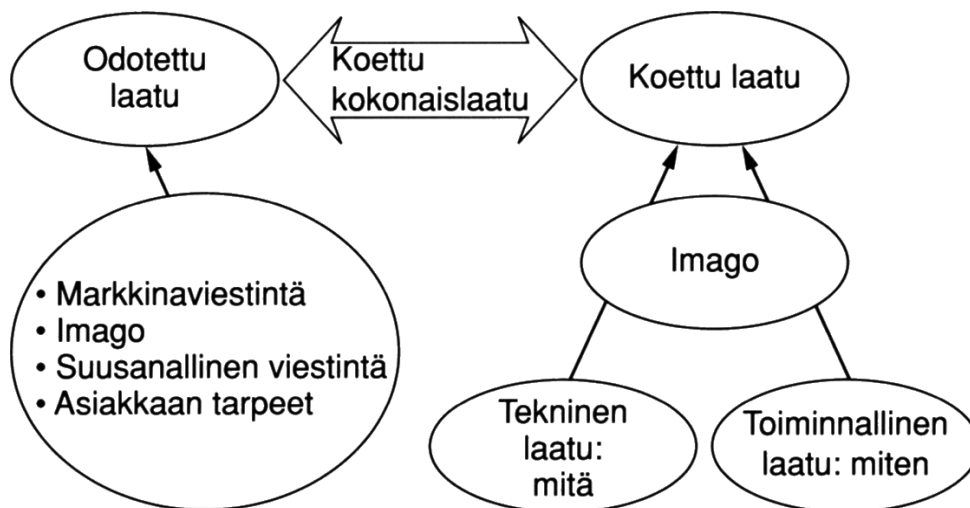
Asiantuntijapalveluja käytetään jonkin nykyisen tai tulevan ongelman ratkaisemiseen ja yleensä silloin, kun asiakkaan oma koulutustausta tai tietämys ei ole riittävä kyseisen asian ymmärtämiseen tai ongelman ratkaisemiseen. Palvelun aineettomuuden vuoksi asiakkaan on usein lähes mahdotonta arvioida palvelua 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.)

Useimmiten palvelu merkitsee jonkinlaista vuorovaikutusta asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä. Vaikka asiakas ei palvelun tuottamisvaiheessa olisikaan läsnä, voi vuorovaikutusta tapahtua esimerkiksi palvelun tilaamis- ja lopputuloksen toimitusvaiheissa. Vuorovaikutus on osa palvelua, ja sen tiedostaminen on tärkeää, sillä se voi vaikuttaa ratkaisevasti siihen, miten asiakas kokee palvelun. Vaikka asiakas ei usein voi eikä osaa arvioida kunnolla asiantuntijan työtä, hän pystyy arvioimaan palvelun tarjoajaa palveluprosessin molemmissa päissä tapahtuvien vuorovaikutustilanteiden perusteilla. (Grönroos 1990, 49.)

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 mielipide 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. (Sipilä 1996 a, 214; Grönroos 1990, 63.)

Laatua voidaan pitää hyvänä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Jos odotukset ovat epärealistisia, on koettu kokonaislaatu alhainen, vaikka laatu olisikin jollain objektiivisella tavalla mitattuna koettu hyväksi. Koettua kokonaislaatua eivät määrää ainoastaan laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus, vaan myös odotetun ja koetun laadun välinen kuilu (Kuvio 3.). (Grönroos 1990, 65-66.)



Kuvio 3. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1990, 66)

Palvelun koettu laatu voidaan jakaa asiakkaan näkökulmasta tekniseen (mitä -laatu) ja toiminnalliseen laatuun (miten -laatu). Teknisellä laadulla tarkoitetaan palvelun ydinsisältöä ja sen tuottamiseen tarvittavaa osaamista, joka näkyy palveluntuotantoprosessin tuloksen, esimerkiksi mainoksen, laatuna. Tuloksen laatua asiakas voi usein mitata melko objektiivisesti, sillä kyseessä on ongelman tekninen ratkaisu. Laadun toinen ulottuvuus, toiminnallinen laatu, tarkoittaa sitä, miten palvelut tuotetaan. Tämä sisältää sen, miten asiakas saa palvelun ja miten hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Mitä asiantuntevampi asiakas on, sitä enemmän hänen laatukäsityksensä muodostuu teknisen laadun perusteella. Koska asiakkaan on usein kuitenkin vaikea arvioida itse palvelun ydintä, on toiminnallisen laadun, esi-

merkiksi asiakaspalvelun, merkitys tärkeämmässä osassa varsinkin asiakassuhteiden alkuvaiheessa. (Sipilä 1996 a, 214-215; Grönroos 1990, 62-63.)

Mitä enemmän asiakkaat hyväksyvät itsepalvelu- tai muita tuotantoon liittyviä tehtäviä ja näin osallistuvat palvelun tuottamiseen, sitä parempana he luultavasti pitävät palvelua. Myös muut samaan aikaan palvelua kuluttavat asiakkaat voivat vaikuttaa tapaan, jolla tietty asiakas kokee palvelun. Toiset asiakkaat voivat esimerkiksi aiheuttaa pitkiä jonoja tai muuten häiritä asiakasta. Toisaalta he voivat myös vaikuttaa myönteisesti ostajan ja myyjän vuorovaikutusilmapiiriin. (Grönroos 1990, 62.)

Odotettu laatu riippuu monista tekijöistä: markkinaviestinnästä, yrityksen imagosta, suusanallisesta viestinnästä ja asiakkaan tarpeista. Markkinaviestintä sisältää mainonnan, suoramarkkinoinnin, PR-toiminnan ja myyntikampanjat, jotka ovat suoraan yrityksen valvonnassa. Imagoa ja suusanallista viestintää yritys pystyy valvomaan vain epäsuorasti. Ne riippuvat pohjimmiltaan yrityksen aikaisemmasta menestyksestä, vaikka niihin voidaankin vaikuttaa myös ulkopuolelta. Asiakkaan tarpeet vaikuttavat luonnollisesti nekin hänen odotuksiinsa. (Grönroos 1990, 66.)

Grönroos (1990, 73) on esittänyt kuusi kriteeriä laadukkaaksi koetulle palvelulle (Kuvio 4). Ne eivät ole empiirisen tutkimuksen tuloksia, vaan käytettävissä olevien tutkimusten yhdistelmä.

1. Ammattitaito

Asiakkaat ymmärtävät, että palvelun tarjoaja, sen työntekijät, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit omaavat tiedot ja taidot, joita tarvitaan heidän ongelmiansa 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. Lähestyttävyys ja joustavuus

Asiakkaat tuntevat, että palvelun tarjoaja, sen sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiv-

viset 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).

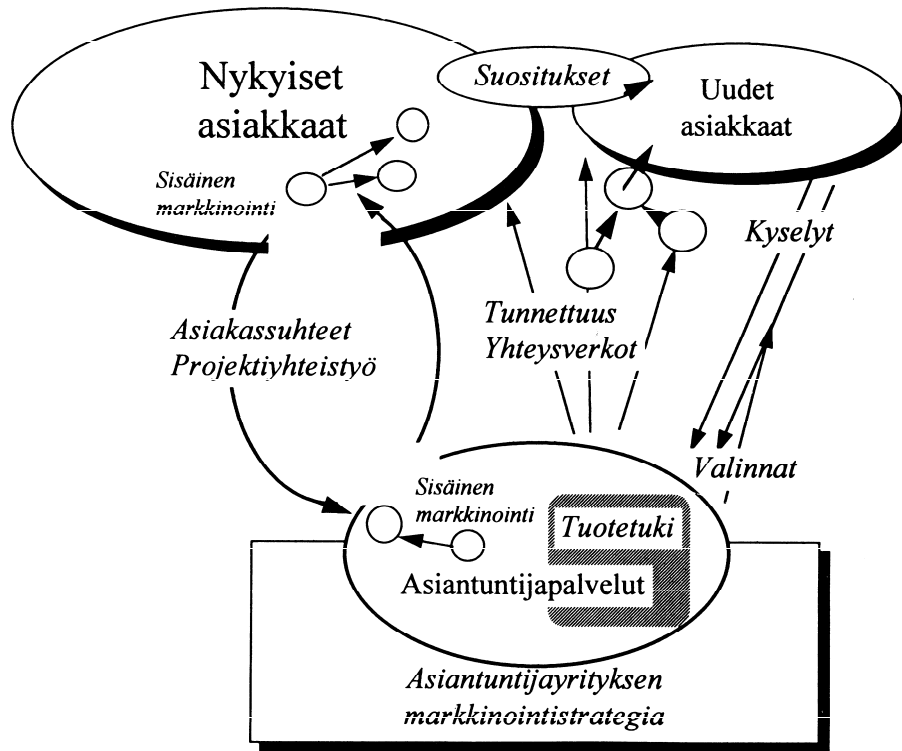
Kuvio 4. Laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä (Grönroos 1990, 73)

Luettelon kriteerejä voidaan pitää runsaaseen empiiriseen ja teoreettiseen tutkimukseen sekä käytännön kokemuksiin perustuvina ohjenuorina. Luettelo ei ole täydellinen, eikä luettelossa mainita esimerkiksi hintaa, jolla on kuitenkin vaikutusta niin asiakkaan odotuksiin kuin aineettomien palvelujen, kuten asiantuntijapalvelujen, laadun arviointiin. (Grönroos 1990, 74.)

2.6 Asiantuntijapalvelujen markkinointiprosessi

Asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa on erotettava nykyisten asiakkaiden pitäminen sekä uusasiakashankinta, sillä niiden osalta markkinoinnin keinot eroavat huomattavasti. Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin prosessi on kuvattu kuviossa 5. Asiakassuhteiden säilyttäminen perustuu luottamukseen, joka syntyy aikaisempien toimeksiantojen aikana. Uusien asiakkaiden hankinnassa suositukset ja asiantuntijayrityksen tunnettuus ovat avainasemassa. Uu-

den asiakassuhteen luominen voi olla hankalaa, mutta luottamuksen ansaitseminen voi käynnistää jopa vuosikymmeniä kestävästi asiakassuhteen. (Sipilä 1996 a, 39.)



Kuvio 5. Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin prosessi (Sipilä 1996 a, 40)

Asiantuntijayrityksissä markkinoinnin ja muun toiminnan erottaminen on mahdotonta. Markkinointi tapahtuu asiakkaalle hyvin tehdyn työn kautta, mikä tekee markkinoinnista oheistoiminnon projektissa tai toimeksiannossa. Jokainen asiantuntija on oman asiantuntijatyönsä ohella myös markkinoija ja myyjä. Myyntityö tapahtuu oman ammattilaistyön yhteydessä. Meneillään olevan projektin aikana on myytävä seuraava projekti tai ainakin varmistuttava siitä, että kun asiakas seuraavan kerran tarvitsee vastaavia palveluja, hän ottaa yhteyttä. (Sipilä 1996 a, 40-41.)

Grönroosin (2001, 327) mukaan markkinoinnin suhdepainotteisessa lähestymistavassa asiakassuhteen tunnistaminen, solmiminen, vaaliminen ja kehittäminen edellyttävät, että markkinointiprosessiin sisällytetään seuraavat osat:

- 1 Markkinatutkimus, jotta tunnistetaan mahdollisesti kiinnostavat ja kannattavat asiakkaat
- 2 Ensimmäisen kontaktin luominen asiakkaaseen, jotta syntyy suhde

- 3 Suhteen vaaliminen niin, että asiakas on tyytyväinen saamaansa arvoon ja laatuun ja on halukas jatkamaan asiointia suhteen toisen osapuolen kanssa
- 4 Suhteen kehittäminen niin, että asiakas päättää laajentaa suhteen sisältöä kasvattamalla ostojen volyymiä tai laajentaa ostoja saman myyjän muihin tuotteisiin tai palveluihin
- 5 Suhteen päättäminen niin, että riippumatta siitä, kumpi osapuoli suhteen katkaisee, tulisi suhde voida elvyttää myöhemmin.

Markkinoinnin näkökulmasta jokainen näistä tilanteista on erilainen. Ensimmäisen kontaktin luominen vaatii viestintä- ja myyntitaitoja, kun suhteen vaalimisessa ja säilyttämisessä tuotteiden, palvelujen, henkilökohtaisten kontaktien ja muiden asiakassuhteessa esiintyvien osatekijöiden koetun laadun merkitys korostuu. Palveluntarjoajan näkökulmasta suhteen solmiminen merkitsee lupauksen antamista, vaaliminen lupauksen pitämistä ja kehittäminen uusien lupauksen antamista edellyttäen, että aikaisemmat lupaukset on täytetty. (Grönroos 2001, 327-328.)

Uusien asiakkaiden hankinta

Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin pääasiallinen keino uusien asiakkaiden hankinnassa on kontaktien saaminen vanhojen asiakkaiden suositusten kautta. Referenssit liittyvät myös tunnettuuteen. Hyvin tehdyt työt, asiakaskannan laatu ja organisaatiossa toimivat ammattilaiset toimivat referenssinä uusien asiakkaiden hankinnassa ja edistävät tunnettuutta hyvän suositelijaverkoston kautta. (Sipilä 1996 a, 41-42.)

Sipilän (1996 a) mukaan tunnettuutta voidaan luoda monilla tavoilla:

- aikaisemmilla töillä
- tekemällä julkisesti näkyviä, erikoisia, uutiskynnyksen ylittäviä töitä
- tekemällä töitä sellaisille, joilla on laaja kontaktipinta
- osallistumalla erilaisiin kilpailuihin
- järjestötoiminnan, harrastuksien, sukulaisten, opiskelukavereiden kautta
- esitteillä, artikkeleilla, kirjoilla

- toimimalla julkisesti asiantuntijalausuntojen antajana, paneelikeskustelijana, kouluttajana.

Asiakas valitsee asiantuntijan tuntemiensa joukosta. Jos hän ei tunne kyseisen alan asiantuntijoita, hän kysyy suosituksia muilta. Uusien asiakkaiden hankinnassa tunnettuus on erittäin tärkeässä asemassa. Jos potentiaalinen asiakas ei tiedä yrityksen olemassaolosta, ei yritys ole markkinoinnillisesti olemassa. (Sipilä 1996 a, 237-238.)

Asiakassuhteiden säilyttäminen

Ensimmäinen työ on aina hyvin tärkeä, koska asiakas on epävarma ja muodostaa ensimmäisen työn aikana käsityksen palvelun tuottajasta. Muiden ihmisten suositukset ja puheet jäävät oman kokemuksen varjoon. Onnistunut ensimmäinen projekti luo hyvän pohjan asiakassuhteelle. Ensimmäiseksi projektiksi kannattaakin ottaa työ, jossa varmasti onnistutaan. Ensimmäisen toimeksiannon merkitys houkuttelee tekemään hieman paremmin tai enemmän kuin normaalissa tilanteessa tehtäisiin suhteessa veloituksen määrään. Tämä voi kuitenkin helposti aiheuttaa vertailukohtaan myöhemmille töille, ja näin luodusta kustannustasokäsityksestä voi olla hyvin vaikeaa päästä irti. (Sipilä 1996 a, 299-300.)

Ammattitaitoinen työ, joka täyttää sopimusten ehdot ja henkiset lupaukset, on keskeisin asiakassuhteen säilyttäjä. Jatkuva organisaation ja sen muodostavien yksilöiden oppiminen ja osaamisen kehittäminen luo pohjan sille, että pystytään vastaamaan asiakkaiden odotuksiin. Asiantuntijapalveluissa osaaminen muodostaa markkinoinnin ydinsisällön, jonka ympärille kaikki muut toimenpiteet rakentuvat. (Sipilä 1996 a, 301.)

Asiakassuhteen säilyttämisessä myös käytännön asiat, kuten aikataulujen noudattaminen ja täsmällisyys, ovat tärkeitä. Aikataulujen tärkeyden taustalla on se, että asiakas on ilmoittanut aikataulun eteenpäin työtoverilleen, yhteistyökumppanilleen tai asiakkaalleen, ja hän on vastuussa myös siitä työn osasta, jonka alihankkija tekee. Yleensä aikatauluvirhe on myös näkyvämpi kuin laaturvirhe. (Sipilä 1996 a, 302.)

Asiakassalaisuudeksi määriteltävät tiedot on pidettävä salassa. Luottamuksellisuuden säilyttämisessä ei voi olla liian varovainen. Riippumatta siitä, mitä sopimukseen luottamuksellisuudesta on kirjattu, varminta on olla puhumatta asiakkaan asioista mitään. Luottamukselli-

suuden tulee näkyä jo asiantuntijayrityksen toimitiloissa esimerkiksi lukollisten kaappien, erillisten odotustilojen ja kokoushuoneiden muodossa. (Sipilä 1996 a, 304-305.)

Asiakassuhteen ylläpitämiseen tarvitaan hyvää palvelua. Koska palvelun laatu riippuu niin monien sekä inhimillisten että teknisten resurssien yhteistyöstä, laadun menestyksekkäs johtaminen edellyttää vahvaa kulttuuria. Palveluorganisaatio tarvitsee hyvin palvelukeskeisiä ja laatupainotteisia arvoja, sillä palveluorganisaatioissa laatua on vaikeampi valvoa kuin teollisuudessa. (Grönroos 1990, 173; 282.)

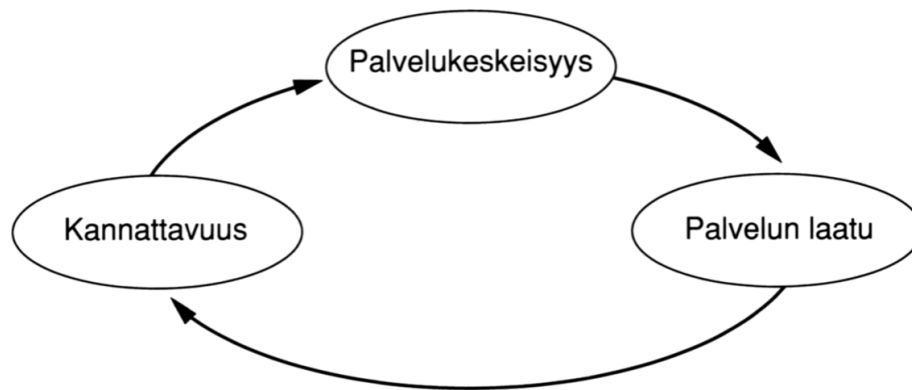
2.7 Palvelukulttuuri

Grönroos (1990, 282) on määritellyt palvelukulttuurin seuraavasti: kulttuuri, jossa arvostetaan hyvää palvelua ja jossa jokainen pitää luonnollisena ja yhtenä tärkeimmistä normeistaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyvää palvelua. Palvelukulttuuri merkitsee sitä, että organisaation ihmisiä voidaan luonnehtia palvelukeskeisiksi.

Sipilän (1996 a, 307) mukaan palvelukulttuurin keskeisimpiä piirteitä ovat

- asiakkaiden aito arvostus
- paneutuminen, välittäminen, kiinnostus, innostus, ”tsemppaaminen”
- asiakkaan ja hänen tilanteensa yksilöllinen huomiointi, tuore suhtautuminen asiakkaisiin – ei rutiinilla
- joustavuus
- ystävällisyys ja hyvä käytös
- oma-aloitteisuus, aktiivisuus
- henkilökohtainen vastuunotto
- eettisyys
- halu tiedottaa, avoimuus ja rehellisyys kommunikoinnissa
- halu auttaa työtovereita heidän työssään
- asiakaspalautteen hyödyntäminen ja jatkuva palvelun kehittäminen.

Palvelukeskeisyys saa liikkeelle merkittävän prosessin organisaation sisällä (Kuvio 6.). Asiakkaistaan kiinnostuneet palveluhenkiset työntekijät ovat joustavampia ja kohteliaampia, pyrkivät löytämään sopivia ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin ja tekevät kaikkensa korjatakseen tilanteen, kun jokin on mennyt pieleen tai kun on sattunut jotain odottamatonta. (Grönroos 1990, 283.)



Kuvio 6. Palvelukeskeisyyden vaikutus (Grönroos 1990, 283)

Palvelukeskeisyys parantaa asiakkaan kokeman palvelun laatua, mikä puolestaan edistää kannattavuutta. Tämä myönteinen prosessi ruokkii itse itseään, sillä kannattavuuden paraneminen antaa keinoja palvelukeskeisyyden ylläpitämiselle ja edelleenkehittämiselle. (Grönroos 1990, 283.)

3 ASiantuntijapalvelujen markkinoinnin suunnittelun strateginen perusta

Organisaation toiminnan tulee perustua kokonaisstrategiaan, jota voidaan koko yrityksestä puhuttaessa nimittää yritysstrategiaksi. Sen lähtökohdانا on yrityksen toiminta-ajatus. Yritysstrategian lisäksi organisaatiolla voi olla liiketoiminta-aluekohtaisia kilpailustrategioita ja toimintokohtaisia strategioita, kuten markkinointi-, henkilöstö- tai logistiikkastrategioita. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 20.)

Markkinointi- kuten tuotteistamisstrategiankin tulee perustua yritysstrategiaan. Yritysstrategian ja kilpailustrategioiden markkinointiin liittyvät pääkohdat muodostavat markkinointistrategian keskeiset alueet ja lähtökohdat, mikä tekee markkinointistrategiasta yritysstrategian toiminnallisen osastrategian. Tämän johdosta yritys-, kilpailu- ja markkinointistrategioiden rajanveto on usein vaikeaa ja jopa haitallista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 20.)

3.1 Strategian laatiminen

Asiantuntijatoiminnan, osaamisen ja koko toiminnan perustana on oltava tulevaisuussuuntautunut pitkäjänteinen strategiasuunnitelma. Strateginen suunnittelu ja strategian laadinta voidaan jakaa kolmeen toisiinsa kuitenkin vahvasti linkittyvään osa-alueeseen: strateginen analyysi, strategian määrittely ja strateginen toimeenpano. (Sipilä 1996 a, 63; Lehtinen & Niinimäki 2005, 20.)

Ensimmäiseksi strategisessa suunnittelussa on vastattava kahteen peruskysymykseen: missä toiminnassa halutaan olla mukana ja millaiseksi halutaan kehittyä tai on kehityttävä. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 21) ovat tiivistäneet näihin peruskysymyksiin liittyvät Sipilän (1996 a, 64-45) esittämät alakysymykset seuraavasti:

- Millaisia asiakkaita tavoitellaan?
- Tarjotaanko palveluja lähinnä vakioasiakkaille vai pyritäänkö kertakauppoihin?
- Millaisella markkina-alueella halutaan ja voidaan toimia?

- Halutaanko olla pieni elämäntyylibusiness vai todellinen liiketaloudellisesti toimiva yritys?
- Sovelletaanko omaa strategiaa vai seuraillaanko kilpailijoita?
- Toimitaanko kehittäjänä vai toteuttajana?
- Kuinka pitkälle halutaan erikoistua?
- Tuotetaanko palvelut itse vai toimitaanko toisten tuottamien palvelujen markkinoijana?
- Mitkä ovat palvelujen hinnoitteluperiaatteet?
- Ketkä ovat kilpailijamme ja miten vastataan heidän vaatimuksiinsa?
- Kuinka kauan aiotaan olla olemassa?

Kysymykset ovat osittain päällekkäisiä. Tietynlainen vastaus johonkin kysymykseen rajoittaa mahdollisuuksia toiseen kysymykseen vastaamiseen. Tällainen valintojen tekeminen on keskeistä strategian laadinnassa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 21.)

Edellisten kysymysten vastausten pohjalta pyritään tekemään toimintaan liittyviä käytännöllisiä perusvalintoja. Lehtisen ja Niinimäen (2005, 21-22) mukaan tällaisia linjavalintoja ovat muun muassa seuraavat:

- Pyritäänkö olemaan erikoistuja, täyden palvelun talo vai painopistestrategian soveltaja?
- Pyritäänkö olemaan perustiedon tuottaja, tuotekehittäjä, tiedon käsittelijä vai kanavan hallitsija?
- Pyritäänkö toimimaan kansallisesti, kansainvälisesti vai globaalisti?

Erikoistuminen merkitsee tietyn erikoistumisalueen valintaa, ylivoimaisen osaamisen hankkimista tällä alueella ja suuren tunnettuuden saavuttamista tämän erikoistumisalueen palveluja hyödyntävien asiakkaiden keskuudessa. Jos pyritään olemaan täyden palvelun talo, merkitsee se asiakaskunnan tarpeiden monipuolista tyydyttämistä, suurta henkilöstöä ja toiminnan pitkää kehittämisäikää. Painopistestrategiaa soveltava yritys tarjoaa monipuolisen palveluvalikoiman, mutta pyrkii tavoittelemaan ylivoimaista osaamista vain tietyllä painopistealueella. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 21.)

Perustiedon tuottaja on tavallisesti tutkimuslaitos, joka tekee perustavanlaatuista tutkimustyötä. Tuotekehittäjä on asiantuntijaorganisaatio, joka kehittää valmiita tuote- ja palvelukonaisuuksia ja myy ne esimerkiksi franchising -sopimuksilla muiden yritysten hyödynnettäviksi. Tiedon käsittelijä on asiantuntijaorganisaatio, joka rakentaa menestyksensä voimakkaasti alan keskimääräistä tasoa parempaan ja tehokkaampaan tiedon keräämiseen, käsittelyyn ja jalostamiseen. Kanavan hallitsija keskittyy omistamansa kanavan hallintaan ja parempaan hyödyntämiseen esimerkiksi käyttöoikeuksien myymisen kautta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 22; Sipilä 1996 a, 69-70.)

Kansallinen yritys toimii kotimaassaan, usein sielläkin paikallisesti, ja perustaa toimintansa lähellä oleviin yrityksiin ja pitkäaikaisiin henkilösuhteisiin. Kansainvälistyjä on usein pitkälle erikoistunut kansainvälisessä verkostossa toimiva asiantuntijayritys, jonka on kotimarkkinoiden pienuuden vuoksi haettava kansainvälisiä asiakkaita. Globaali yritys toimii maailmanlaajuisesti, mikä kuitenkin voi edellyttää toiminnan lokalisoinnista eri alueilla ja maissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 22; Sipilä 1996 a, 71.)

Sipilän (1996 a, 72-73) mukaan tällainen perusvalinta on myös se, pyritäänkö rakentamaan omaa dynastiaa ja toimimaan omilla, yritykseen sitoutuneilla resursseilla vai pidetäänkö ketjuun tai verkostoon osallistumista vaihtoehtona. Sipilä (1996 a, 75) mainitsee myös markkinointitavan tavanomaisena asiantuntijayrityksen perusvalintana. Markkinointitavan valinta koskee esimerkiksi sitä, pyritäänkö toimimaan asiakkaan liikekumppanina, maksimoimaan yksittäisen kontaktin tuotto vai tavoitellaanko vain tietynlaisia ja -kokoisia projekteja.

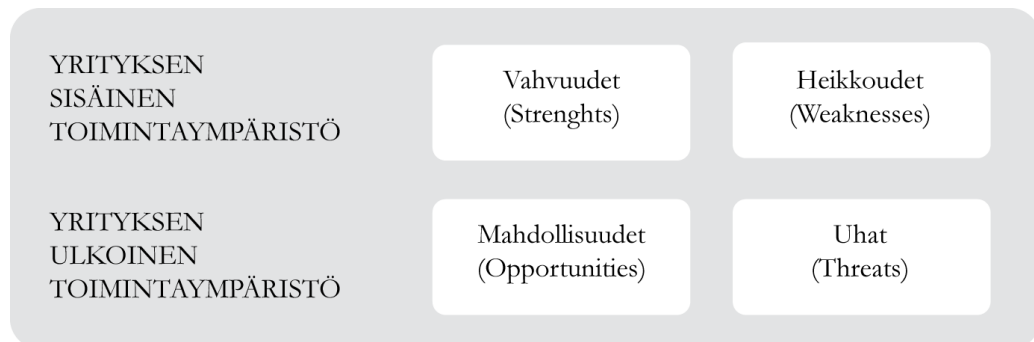
Useimmat yritysten ja organisaatioiden käyttämistä strategioista ja markkinointistrategioista ovat luonnollisesti mainittujen strategioiden yhdistelmiä. Olennaista on myös pohtia kannattavaa kasvureittiä tiettyyn tavoitestrategiaan. (Sipilä 1996 a, 66.)

Strategian rakentamisessa sekä markkinointi- ja tuotteistussuunnitelman laadinnassa voidaan käyttää monenlaisia malleja. Asiantuntijapalvelujen osalta esimerkiksi SWOT-, skenaario- ja portfolioanalyysit voivat olla käyttökelpoisia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 23.)

3.2 SWOT -analyysi

Yrityksen lähtökohtien määrittelyyn ja yleisesti suunnittelun alkutilanteen kartoitukseen on usein käytetty vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia käsittelevää SWOT

-analyysia (Kuvio 7.). Siinä kartoitetaan nelikenttään yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ympäristön antamat mahdollisuudet ja sen aiheuttamat uhat. (Kinnunen 2004, 113.)



Kuvio 7. SWOT- analyysi (Kinnunen 2004, 113)

Heikkouksien ja vahvuuksien analyysin pohjalta pohditaan, miten yrityksen heikkouksia voidaan parantaa ja vahvuuksia vahvistaa edelleen. Vahvuuksia ja heikkouksia voidaan luokitella pieniksi tai suuriksi, ja niiden vaikutuksia voidaan arvioida merkityksellisyyden kautta. Tärkeää on pohtia, voidaanko vahvuuksien avulla hyödyntää markkinoiden suomia mahdollisuuksia ja toisaalta varautua ympäristön aiheuttamiin uhkiin. Heikkouksia analysoitaessa taas on mietittävä, estävätkö ne mahdollisuuksien hyödyntämisen tai muodostavatko ne vakavan ongelman tulevaisuudessa, kun huomioidaan uhkien merkitys. (Kinnunen 2004, 114.)

Uhkia voidaan arvioida niiden toteutumisen todennäköisyyden ja vakavuuden mukaan. Ulkoiset mahdollisuudet muodostuvat markkinoilla olevista aukoista, joihin yritys voi tarjontansa kohdistaa, mikäli siltä löytyy tarvittavia sisäisiä resursseja. Mahdollisuuksia voidaan arvioida niiden houkuttelevuuden ja menestymisen todennäköisyyden mukaan. (Kinnunen 2004, 116-117.)

3.3 Kilpailuetu

Kilpailuetu on vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin. Kilpailuedulla tarkoitetaan sellaisia yrityksen ominaisuuksia, joiden avulla yritys voi suoriutua liiketoiminnassaan kilpailijoitaan paremmin samalla toimialalla. Kilpailuetu syntyy yrityksen kyvystä hallita resurssejaan ja osaamistaan asiakkaiden tarpeita tyydyttävällä tavalla. (Kilpailuvirasto 2004.)

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 24) mukaan asiantuntijapalveluorganisaation kannalta kaksi yleistä strategiaa kilpailuedun saavuttamiseksi ovat:

- 1 Osaamiseen ja sen hyödyntämiseen perustuva ylivertaisuus (esim. parempi palvelu, jakelu ja/tai markkinointiviestintä)
- 2 Hintaan perustuva ylivertaisuus (matalat kustannukset ja sen ansiosta alhaiset hinnat).

Asiantuntijaorganisaatio ei useinkaan voi tarjota sekä parempaa palvelua että matalampaa hintaa. Lisäksi asiantuntijaorganisaatioissa karsastetaan suoraa hintakilpailua jo sen vuoksi, että asiakkaiden katsotaan käyttävän hintaa laadun indikaattorina. Tämän johdosta asiantuntijaorganisaation tärkeimmäksi keinoksi kilpailuedun saavuttamiseksi nousee suorittamiseen perustuva ylivertainen palveluosaaminen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24.)

Asiantuntijaorganisaatioilla on taipumus tuottaa varsin samankaltaisia palveluja. Tämän vuoksi organisaatioiden tarjonnan erilaistaminen voidaan tehdä vain paremman jakelun (esimerkiksi hyvän sijainnin) avulla tai luomalla differoitu mielikuva tehokkaan viestinnän avulla. Asiantuntijapalveluja tarjoavat organisaatiot luovatkin todennäköisemmin imagollisia eroja kuin konkreettisia tuotteeseen perustuvia eroja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24-25.)

Kilpailuetu on kiinteästi kytköksissä kasvumahdollisuuksiin. Tulovirtaa kasvattamaan pyrkivän asiantuntijaorganisaation on pohdittava, miten kasvu ja kilpailuetu saavutetaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 25.)

3.4 Strategiset kasvumahdollisuudet myynnin kasvattamiseksi

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 25) ovat luokitelleet asiantuntijaorganisaation myynnin kasvattamismahdollisuudet seuraavasti:

- 1 Markkinapenetraatio
- 2 Markkinoiden kehittäminen
- 3 Palvelun kehittäminen
- 4 Diversifiointi.

Markkinapenetraatiolla pyritään kasvattamaan olemassa olevien tuotteiden myyntiä olemassa olevilla markkinoilla. Penetraatiota voidaan lisätä niin, että nykyiset asiakkaat saadaan käyt-

tämään enemmän tuotteita, houkutellessaan asiakkaita, jotka eivät ole vielä palvelun käyttäjiä, tai saada kilpailijoiden asiakkaita omiksi asiakkaiksi. Erityisesti asiantuntija-aloilla onnistumista voidaan parantaa suhdemarkkinoinnin keinoin. Markkinapenetraatio on asiantuntijaorganisaatiolle usein helpoin ja riskeiltään vähäisin vaihtoehto tilanteessa, jossa markkinat ovat epäkypsät. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 25.)

Markkinoiden kehittämisellä tarkoitetaan jo olemassa olevan tuotteen viemistä uusille markkinoille. Yleensä tällöin on kyse maantieteellisestä laajentumisesta. Tavallisesti on helpompaa laajentua maantieteellisesti keskittymällä uudella alueella segmenttiin, joka on aikaisemman kokemuksen perusteella tutunoloinen. Organisaatio voi tavoitella myös uudenlaisia segmenttejä, jolloin on kuitenkin huomioitava nykyisen segmentin reaktiot uuden kohdesegmentin valintaan. Olemassa olevan palvelun käyttämiseen uusilla markkinoilla liittyy suurempi riski kuin markkinapenetraation syventämiseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 25.)

Palvelun kehittämisessä voi olla kyse kokonaan uuden tai osittain muunnellun palvelun kehittämisestä nykyisiä markkinoita varten. Kysymys voi olla nykyisen palvelun entistä selvemmästä tuotteistamisesta, uusista versioista, laadun parantamisesta tai esimerkiksi valikoiman laajentamisesta. Jo kilpailukyvyyn säilyttäminen voi edellyttää palvelun kehittämistä. Palvelun kehittämiseen liittyy merkittävä riski kehittämisen epäonnistumisen muodossa. Voi myös käydä niin, että asiakkaat eivät tahdo hyväksyä muuttunutta tuotetta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 25.)

Diversifioinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että organisaatio tarjoaa uusia palveluja uusille kohdemarkkinoille. Sitä voidaan hyödyntää kasvuvaihtoehtona silloin, kun halutaan välttää liiallista riippuvuutta nykyisestä liiketoiminnasta. Siihen liittyy kuitenkin luonnollisesti suurin riski. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 25.)

Edellä mainittujen lisäksi on mahdollista hyödyntää niiden yhdistelmiä. Asiantuntija-aloilla pyritäänkin yleensä syventämään markkinapenetraatiota suhdemarkkinoinnin keinoin ja samalla jatkuvasti kehittämään palveluja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 25.)

Tuotteistaminen yleensä parantaa palvelun laatua, helpottaa sen markkinointia ja selkiyttää hinnoittelumenetelmiä. Näin ollen se auttaa organisaatiota kilpailuedun tavoittelussa ja markkinoiden kasvattamisessa. Se voi vaikuttaa myös organisaation kasvuun auttamalla segmentin laajentamisessa, markkinaosuuden lisäämisessä ja palvelun kehittämisessä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 25.)

4 ASIANTUNTIJAPALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN

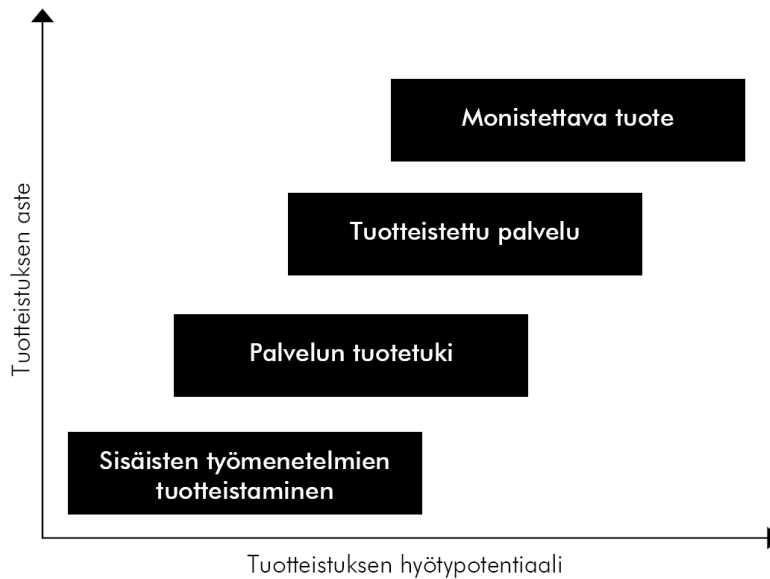
Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista, tuottamista ja jatkuvaa parantamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tavoitteet saavutetaan. Tuotteistus on ajattelutapa, jonka mukaan kauppaaminen edellyttää sitä, että on jotain konkreettista tarjottavana. Se on siis tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta. Laajasti ymmärrettyinä tuotteistus on palvelujen kehittämistä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Tuotteistuksen keskeisenä tavoitteena on oman työn vaikuttavuuden ja asiakashyötyjen parantaminen. (Sipilä 1996 b, 12; Rope 2000, 214; Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

4.1 Tuotteistamisen tyypit ja asteet

Asiantuntijapalvelujen sisäisellä tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle näkymätöntä toiminnan kehittämistä. Se on prosessien systematisointia ja dokumentointia, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää ammattimaisempaan suuntaan. Sisäisen tuotteistamisen tarkoituksena on varmistaa, ettei jo kerran tehtyjä asioita jouduttaisi suunnittelemaan ja tekemään uudelleen. Sisäistä toimintaa systematisoimalla voidaan tehostaa toimintaa ja vapauttaa enemmän aikaa asiakaspintaan. Sisäisen toiminnan systematisointi on edellytys asiantuntijapalvelujen ulkoiselle tuotteistamiselle. (Sipilä 1996 b, 47-49; Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Ulkoisella tuotteistamisella tarkoitetaan asiakasrajapinnassa tapahtuvien palveluprosessien kuvaamista ja konkretisointia. Se toimii näkyvänä viestintänä asiakkaille tarkoituksenaan kuvata yritystä ja sen tarjoamien palvelujen hyötyjä asiakkaille. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Tuotteistaminen voi olla eriasteista ja edetä vaiheittain. Tuotteistus voidaan jakaa sisäisten työmenetelmien tuotteistamiseen, palvelun tuotetukeen, tuotteistettuun palveluun ja monistettavaan palveluun (Kuvio 8.) Se, mihin asteeseen tuotteistuksessa halutaan tai kyetään etenemään, riippuu asiantuntijapalvelun luonteesta, strategiasta, kilpailutilanteesta ja omista tuotekehityskyvyistä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44; Sipilä 1996 b, 12-13.)



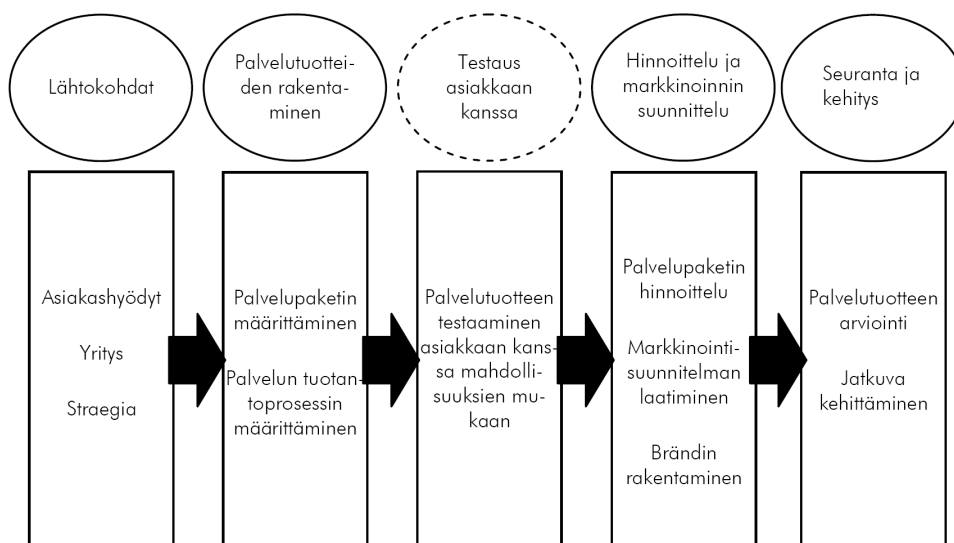
Kuvio 8. Tuotteistamisen asteet (Torkkeli, Salmi, Ojanen, Länkinen, Laakso-lahti, Hänninen & Hallikas 2005, 28)

Sisäisten työmenetelmien tuotteistamisella tarkoitetaan yksinkertaisesti työmenetelmien ja toimintatapojen systematisointia. Työmenetelmien vakioinnin tarkoituksena voi olla esimerkiksi palvelun nopeutuminen tai operatiivisen tehokkuuden lisääminen, kun on tunnistettu, systematisoitu ja dokumentoitu suurelta osin samanlaisina useissa asiakkuuksissa toistuvat prosessit. Varsinaisesta tuotteistuksesta on kuitenkin kyse vasta, kun palveluista kehitetään kokonaisuuksia tai prosesseja, joita voidaan tarjota sellaisenaan asiakkaalle, tai kun perusmal-leista räätälöidään moduulien avulla asiakaskohtaisia versioita. Tässä mielessä tuotteistuksen ensimmäinen taso on tuotemoduuleilla tuotetut palvelut, joissa käytetään tuotetukea apuna. Tällöin aiemmin tehtyä työtä on voitu paketoita prosessia tukevaksi menetelmäksi, esimerkiksi tietokoneohjelmaksi, jota asiantuntija tai asiakas käyttää palveluprosessin aikana. Seuraavalla tasolla ovat palvelut, joiden menetelmät, prosessit ja apuvälineet on tuotteistettu mahdollisimman pitkälle. Palvelu on asiakkaan tarpeen mukaan räätälöitävissä, mutta kustannustehokkaasti toteutettavissa. Monistettavalla tuotteella tarkoitetaan palvelua, joka on tehty hyvin tavaran kaltaiseksi. Se ei ole riippuvainen alkuperäisen kehittäjänsä henkilökohtaisesta toiminnasta, vaan on fyysisessä tai sähköisessä muodossa oleva tuote, jota voidaan monistaa ja toimittaa asiakkaalle. Se voi olla esimerkiksi tietokoneohjelma, tietokanta, julkaisu tai internetverkon kautta tarjottava sähköinen tuote. (Torkkeli ym. 2005, 24; Lehtinen & Niinimäki 2005, 44-45; Sipilä 1996 b, 12-13.)

4.2 Tuotteistusprosessi

Tuotteistusprosessia on kuvattu kirjallisuudessa eri tavoin. Eri mallit ovat kuitenkin perusidealtaan hyvin samankaltaisia, ja niiden erot näkyvät lähinnä prosessin vaiheiden ja osa-alueiden painotuksissa. Lehtisen ja Niinimäen (2005, 46-47) prosessimalliin kuuluu neljä vaihetta: valmistelutyöt, tuotteiden muodostaminen, markkinointi sekä seuranta ja arviointi. Sipilän (1996 b, 37) esittämä tuotteistusprosessi sisältää seitsemän porrasta: liiketoiminta-alueen strategia, tuoteluettelo, tuotteistusohjelma, sisäiset tuotekuvaukset, tuotteistus- ja tuotekehitystoimet, pilotit sekä tuotteen edelleenkehittäminen. Rope (2000, 218) kuvaa tuotteistusprosessia identtiseksi uuden tuotteen strategisen markkinointiprosessin kanssa, koska tuotteistustyö on hänen mukaansa työprosessi, joka on rakennettu segmenttiperusteisesti asiakkaan tarpeista, toiveista ja odotuksista. Tämä tuotteistusprosessimalli sisältää tuoteaihion, kohderyhmän määrittämisen ja tyyppityksen, tarveperustojen ja odotusten/toiveiden määrittämisen, tuotteen sisällöllisen rakentamisen, tuotteen hintaperustojen määrittämisen, hintapäätösten tekemisen sekä tuotteen markkinoinnillisen kuvaamisen.

Torkkelin ym. (2005, 28) esittämät tuotteistusprosessissa huomioitavat tekijät on kuvattu kuviossa 9. Vaikka tämä malli ei nimellisesti ole tuotteistusprosessimalli, toimii se silti selkeänä tuotteistusprosessin rakenteena. Oleellista tuotteistusprosessissa on se, että se käynnistyy kohderyhmän määrittämisellä ja asiakashyötyjen selvittämisellä. Lähtökohdista selvitettäessä on tunnistettava asiakastarpeet ennen kuin palvelua ruvetaan rakentamaan.



Kuvio 9. Tuotteistusprosessissa huomioitavia tekijöitä (Torkkeli ym. 2005, 28)

Tuotteistamisen valmistelu alkaa toiminnan lähtökohtien selvittämisellä. Tarkoituksena on määrittää asiantuntijaorganisaation asiakkaat, asiakassegmentit ja -tarpeet sekä tarvittavat resurssit. Palvelujen tuotteistaminen perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja organisaation tehtävään. Tuotteistamisen kohteiden, laajuuden ja kohderyhmän valintaan liittyvät päätökset muodostavat tärkeän strategisen päätöksen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46; Torkkeli ym. 2005, 28.)

Palvelutuotteet rakennetaan asiakashyötyjen sekä yrityksen sisäisten tekijöiden ja päämäärien pohjalta. On valittava tarkasti ne palvelut, jotka halutaan kehittää palvelutuotteeksi, sillä kaikkia palveluja ei ole kannattavaa tuotteistaa. Nykyisen toiminnan analysointi sekä tarjonnan pilkkominen osiin helpottaa moduloitavien osien tunnistamista. Palvelutuotteen määrittäminen koostuu palvelupaketin ja palvelun tuotantoprosessin määrittelystä. (Torkkeli ym. 2005, 29.)

Palvelutuotteen tuotantoprosessin määrittely tarkoittaa tuotannon vaiheiden määrittelyä aina lähtötilanteesta valmiiseen lopputuotokseen saakka. Tuotantoprosessin suunnittelu jokaiselle moduulille erikseen auttaa määrittämään, millaisina kokonaisuuksina palvelutuotetta voidaan myydä. (Torkkeli ym. 2005, 29-30.)

Palvelutuotteen testaaminen asiakkaan kanssa ennen sen lanseeraamista voi olla asiantuntijayrityksessä palvelujen luonteesta johtuen hankalaa. Jos testausta ei voida aidossa asiakasprojektissa suorittaa, palvelutuotteen seurantaan, arviointiin ja kehittämiseen on kiinnitettävä myöhemmässä vaiheessa erityisen paljon huomiota. (Torkkeli ym. 2005, 30.)

Tuotteistaminen mahdollistaa siirtymisen aikaperusteisesta hinnoittelusta kohti muita hinnoittelumenetelmiä. Tuotteistaminen myös helpottaa huomattavasti palvelujen konkretisointia ja markkinointia, jolloin myös markkinointisuunnitelman laatiminen on luonteva osa tuotteistusprosessia. (Torkkeli ym. 2005, 30.)

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen yhteydessä on tärkeää harkita, voidaanko yksittäisestä palvelusta tai koko palveluyrityksestä tehdä brandi. Tämän lisäksi on mietittävä, mitä brandin rakentaminen maksaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 50.)

4.3 Palvelupaketti

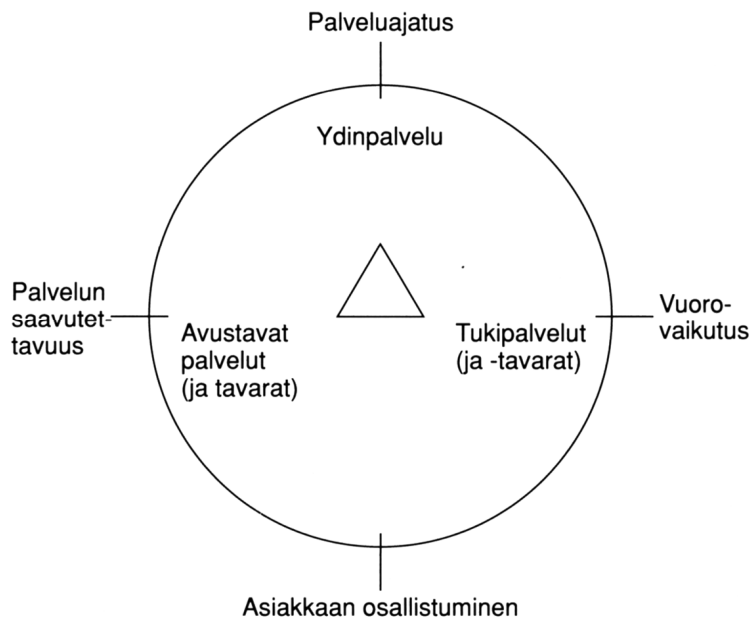
Palvelupaketilla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka koostuu ydin- ja liitännäispalveluista. Ydinpalvelu on palvelutuotteen oleellisin ominaisuus. Se on palvelu, jota asiakas varsinaisesti haluaa. Asiantuntijatuotteessa ydinpalveluna voidaan pitää asiakashyötyä. Liitännäispalvelujen avulla ydinpalvelun käyttö tehdään mahdolliseksi. Ne voivat olla myös lisäpalveluja, jotka antavat asiakkaalle enemmän valinnan mahdollisuuksia, ja tekevät palveluprosessin mahdollisimman miellyttäväksi asiakkaan kannalta. Liitännäispalvelut ovat siis merkittäviä erilaistamistekijöitä, joihin kilpailuetu voi perustua jopa kokonaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

Grönroos (1990) näkee palvelupaketin koostuvan kolmesta palveluryhmästä: ydinpalvelusta sekä avustavista ja tukipalveluista, jotka muodostavat liitännäispalvelujen ryhmän. Avustavat palvelut ovat välttämättömiä ydinpalvelun käytölle. Tukipalvelut eivät helpota ydinpalvelun kulutusta tai käyttöä, vaan niitä käytetään arvon lisäämiseksi tai palvelun erilaistamiseksi kilpailijoiden tarjonnasta. (Grönroos 1990, 103-104.)

Edellä mainittu palvelupaketti ei kuitenkaan vastaa täysin sitä palvelutuotetta, jonka asiakkaat näkevät. Se vastaa lähinnä sitä, mitä asiakkaat saavat eli koetun kokonaislaadun teknistä laatu-ulottuvuutta. Olennainen osa asiakkaan kokemaa ja arvioimaa palvelutuotetta on kuitenkin se, miten prosessi koetaan. Palveluprosessin kokemisen huomioimiseksi palvelupaketista on kehitettävä kattavampi, laajennetun palvelutarjonnan malli. (Grönroos 1990, 104.)

4.4 Laajennettu palvelutarjonta

Ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus, palveluprosessi, koetaan tilanteen mukaan monin eri tavoin. Useimpien palvelujen yhteisten piirteiden vuoksi voidaan palveluprosessi jakaa kolmeen osatekijään: palvelun saavutettavuuteen, vuorovaikutukseen palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistumiseen, joista muodostuu yhdessä palvelupaketin käsitteiden kanssa laajennettu palvelutarjonta (Kuvio 10.).



Kuvio 10. Laajennettu palvelutarjonta (Grönroos 1990, 109)

Palvelun saavutettavuus riippuu esimerkiksi henkilökunnan määrästä ja taidoista, aukioloajoista ja aikatauluista, toimistojen, palvelupisteiden yms. sijainnista, ulkonäöstä ja sisustuksesta sekä työkaluista, koneista ja asiakirjoista. Asiakkaat kokevat palvelun saavutettavuuden näiden ja muiden tekijöiden mukaan joko helpoksi tai vaikeaksi. (Grönroos 1990, 105.)

Vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa voidaan jakaa osiin sen mukaan, kenen tai minkä kanssa asiakas on tekemisissä. Asiakkaiden on päästävä kosketuksiin työntekijöiden kanssa, sopeuduttava organisaation järjestelmiin ja rutineihin, ja heidän on kyettävä käyttämään teknisiä resursseja, kuten automaatteja ja asiakirjoja. Lisäksi he voivat joutua kosketuksiin muiden asiakkaiden kanssa. Kaikki nämä vuorovaikutustilanteet ovat osa palvelun kokemista ja vaikuttavat näin ollen palvelupaketin laadun kokemiseen ja arviointiin. (Grönroos 1990, 107.)

Asiakkaan osallistuminen merkitsee sitä, että asiakkaalla on vaikutusta saamaansa palveluun. Sen mukaan, kuinka hyvin asiakas on valmistautunut ja halukas osallistumaan palvelun tuottamiseen, hän parantaa tai heikentää palvelua. (Grönroos 1990, 108.)

Kuviossa 10. näkyvä palveluajatus toimii laajennetun palvelutarjonnan osatekijöiden kehittämisen kattavana konseptina. Palveluajatus määrittää, mitä ydinpalvelua, avustavia palveluja ja tukipalveluja käytetään, kuinka palvelupaketti asetetaan saataville, kuinka vuorovaikutusti-

lanteita kehitetään ja miten asiakkaita tulisi valmentaa prosessiin osallistumiseen. (Grönroos 1990, 109.)

4.5 Palveluprosessi

Palvelun tuottaminen voidaan kuvata prosessina tai toimintakaaviona, jossa selostetaan prosessin vaiheet ja niiden liittyminen toisiinsa. Kuvaukseen voidaan sisällyttää myös osuudet, jotka asiakkaan ja kolmansien osapuolien odotetaan tekevän, jolloin toimintakaavio muodostaa pohjan koko yhteistyölle. (Sipilä 1996 b, 71.)

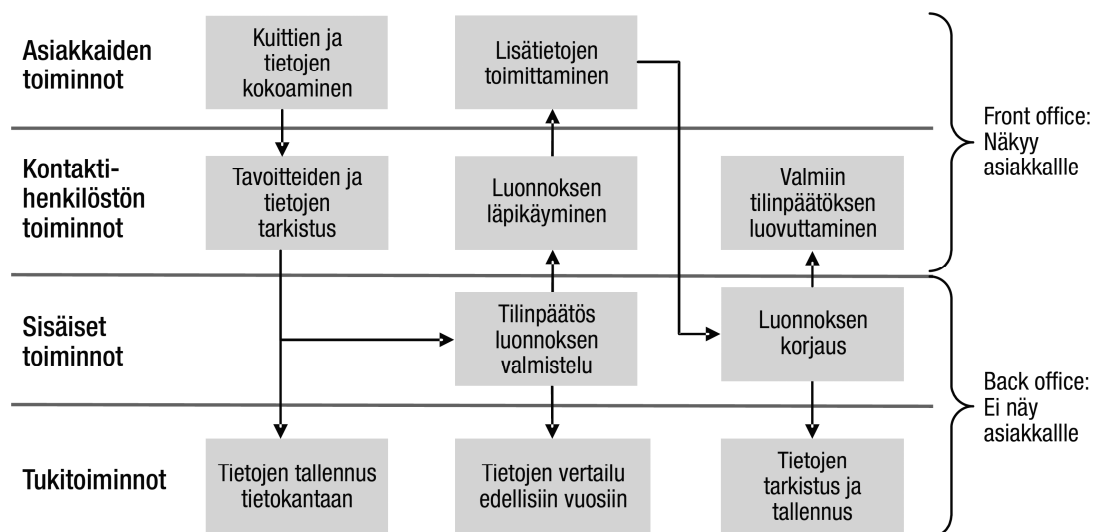
Prosessin kuvauksen avulla voidaan täsmällisemmin määritellä, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Palvelun laadun parantamisen huomioidmiseksi määrittelyssä voidaan tarkentaa laadulliset, taloudelliset ja muut tavoitteet sekä tarkastella niiden toteutumista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40-41.)

Jaakkolan, Oravan ja Varjosen (2007, 19) mukaan palveluprosessiin liittyen on hyvä tarkastella ainakin seuraavia asioita:

- Mistä työvaiheista palvelun tuottaminen koostuu?
- Missä järjestyksessä työvaiheet pitää tehdä?
- Ketkä osallistuvat eri vaiheisiin?
- Mitä työpanoksia ja muita resursseja tarvitaan eri vaiheissa?
- Ovatko jotkut työvaiheet yhteisiä eri palveluille?
- Miltä palveluprosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta?
- Mitkä ovat prosessin kriittisiä kohtia? Onko prosessissa ”pullonkauloja”, jotka aiheuttavat viivästyksiä? Liittyykö asiakkaiden antama palaute juuri tiettyihin vaiheisiin?
- Mitä palvelun saatavuus ja toimitusaika merkitsevät asiakkaalle ja tuovatko ne asiakkaalle lisäarvoa?
- Vaatiiko palvelun toimittaminen suoraa kontaktia asiakkaiden ja yrityksen henkilökunnan, tilojen tai laitteiden välillä?

- Täytyykö asiakkaan tulla yrityksen tiloihin, vai voiko palvelun toteuttaa asiakkaan luona?
- Voiko palvelun toimittaa sähköisten tai muiden kanavien kautta?
- Miten prosessi eroaa kilpailijoiden tarjoamista palveluista?
- Onko jokaiseen vaiheeseen kehitetty suunniteltuja, omaleimaisia ratkaisuja?

Yksityiskohtainen tapa palveluprosessien suunnitteluun ja kuvaukseen on ns. blueprinting (Kuvio 11.). Siinä palveluprosessin vaiheet kuvataan vuokaaviona, jossa asiakkaalle näkyvät toiminnot (front office) erotetaan yrityksen sisäisistä toiminnoista (back office). Kaavion tarkoituksena on kiinnittää huomiota kehittämistä ja analysointia tarvitseviin vaiheisiin ja palvelun laadun kannalta kriittisiin kohtiin sekä hajottaa palvelu osiin, jotta voidaan paremmin hahmottaa ne osat, joissa palveluntarjoajan ja asiakkaan prosessit kohtaavat. (Jaakkola ym. 2007, 16.)



Kuvio 11. Esimerkki tilitoimiston palvelun kuvaamisesta blueprinting-kaavion avulla (Jaakkola ym. 2007, 16)

Asiakasvuorovaikutuksen ja sisäisten toimintojen lisäksi palvelun tuottamisessa tarvitaan tukitoimintoja, jotka eivät näy asiakkaalle. Niiden vaikutukset palvelun sujuvuuteen, kuluihin ja lopputuloksen laadukkuuteen ovat kuitenkin merkittäviä. (Jaakkola ym. 2007, 16.)

4.6 Vakiointi, moduulit ja räätälöinti

Palvelun vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde on yrityksen strateginen valinta. Tuotteistamista voidaan usein palveluja kehittävässä yrityksissä soveltaa kahden ääripään väliltä. Yhdessä ääripäässä on täysin ainutlaatuinen palvelu, joka ei sisällä vakioituja elementtejä. Toisessa ääripäässä on aina samansisältöisenä toteutuva täysin tuotteistettu palvelu. Olennaista on määritellä palvelu niin, että se tukee asiakkaan kokemaa arvoa. Täysin vakioitu palvelu ei anna mahdollisuuksia asiakkaan yksilöllisten tarpeiden huomioimiseen. Palvelun suunnittelu täysin alusta alkaen jokaisen asiakkaan kohdalla taas on hidasta ja kannattamatonta. Sopiva palvelun vakioinnin ja räätälöitävyyden suhde riippuu asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Jos asiakkaat arvostavat nopeutta ja kustannustehokkuutta, ja heidän tarpeensa ovat samankaltaisia, voi vakioinnin lisäys olla järkevää. Palvelun räätälöitävyyden merkitys korostuu, jos asiakkaiden tarpeet ovat yksilöllisiä. (Jaakkola ym. 2007, 19.)

Tuotteet perustuvat käyttökelpoiseen muotoon muokattuun osaamiseen. Kaikki tehdään mahdollisimman pitkälle valmiiksi odottamaan asiakkaan toimeksiantoa. Räätälöitävä osuus minimoidaan siihen, mikä pitää tehdä juuri kyseistä tilannetta varten. (Sipilä 1996 b, 69.)

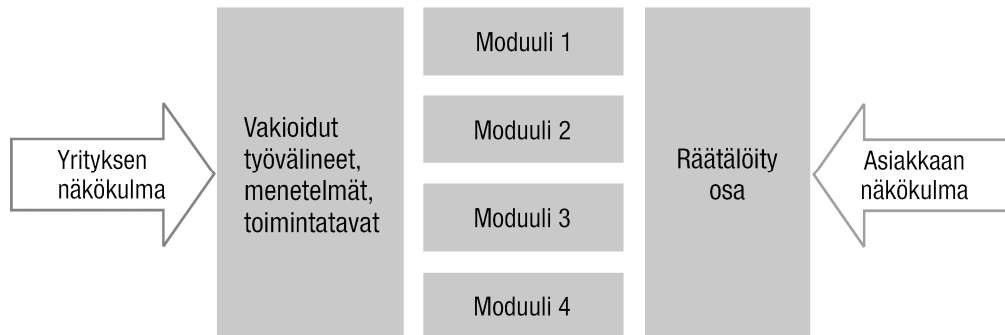
Sipilän (1996 b, 69) mukaan palvelua voidaan tarjota esimerkiksi seuraavin tavoin moduloituna:

- ydinosaa tai peruspakettia täydennetään asiakkaan valitsemilla lisäosilla
- kokonaisuus kootaan yhteensopivista moduuleista aina erikseen asiakkaan kanssa
- palvelun maksimimalli, josta asiakas voi riisua komponentteja
- palvelun perusmalli, johon asiakas voi vaihtaa osia.

Vakioituja osia voidaan toistaa usealle asiakkaalle samalla tavalla, jolloin palveluntuotannosta tulee tasalaatuisempaa, tehokkaampaa ja kannattavampaa. Vakioiminen voi kohdistua palvelutarjoon sisällöön, mutta myös palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyviin prosesseihin. Vaikka sisältöä ja lopputulosta ei voida kaikissa tilanteissa etukäteen vakioida, voidaan vakiointi kohdistaa toimintatapoihin, työkaluihin ja menetelmiin. (Jaakkola ym 2007, 19.)

Monien asiantuntijaorganisaatioiden kannalta oma tuotetarjous tai palvelutarjous voidaan nähdä kokonaisuutena, jossa on mahdollisimman suuri standardiosa, moduuliosia ja räätälöi-

ty osa (Kuvio 12). Asiakas lähestyy palvelua räätälöidyn osan suunnasta, jolloin palvelu näyttää räätälöidymmältä kuin se todellisuudessa on. (Sipilä 1996 b, 69.)



Kuvio 12. Esimerkki modulaarisen palvelun rakenteesta (Jaakkola ym 2007, 20)

4.7 Tuotekuvaus

Tuotekuvauksen laatiminen on olennainen osa tuotteistamista. Sipilä (1990 b) esittää tuotekuvauksen rakenteen seuraavasti:

- 1 Tuotteen nimi ja yleiskuvaus
- 2 Tuotteen käyttötarkoitus ja asiakashyödyt
- 3 Markkinapotentiaali, asiakkaat ja tavoitteet
- 4 Kilpailevat tai korvatut tuotteet
- 5 Sopivuus oman organisaation strategiaan
- 6 Tuotekuvaus
- 7 Tuotteen versiot
- 8 Tuotteen konkretisointi
- 9 Tärkeimmät referenssit
- 10 Tuotteen hinta ja hinnoitteluperiaatteet
- 11 Tuotteen toimitusaika
- 12 Vastuuhenkilöt

13 Tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimet

14 Vaikutukset toimintaprosesseihin.

Sisäinen tuotekuvaus tehdään ensisijaisesti itseä varten. Se on laajempi kuin asiakkaalle annettava tietous tuotteesta, joten hyvin tehty sisäinen tuotekuvaus antaa aineksia myös esitteiden tekoon. (Sipilä 1996 b, 74-78.)

4.8 Hinnoittelu

Palvelun hinta on paitsi yksi merkittävimmistä yrityksen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä, myös asiakkaalle suunnattu viesti palvelun laadusta. Palvelun määrittelyn ja vakioinnin avulla voidaan tehostaa hinnoittelua ja parantaa palvelun kannattavuutta. Selkeä hinnoittelu konkretisoi palvelutarjoomaa asiakkaan silmissä, jolloin asiakkaalle voidaan kertoa mitä hän saa, ja mitä se maksaa. (Jaakkola ym. 2007, 29.)

Hinnoittelun perustana pidetään useimmiten sekä palvelun markkinatilannetta että palvelun tuottamisen kustannuksia. Markkinatilannetta tarkasteltaessa keskeisiä arvioitavia asioita ovat palvelun kysyntä ja menekki, palvelun asiakkaalle tuoma lisäarvo sekä asiakkaiden odotukset hinnan suhteen. Palvelun tuottamisen kustannusten erittelyllä varmistetaan palvelun kannattavuus ja taloudellisuus. Tuotteistaminen, varsinkin palveluprosessin kuvaaminen, auttaa arvioimaan palvelun tuottamiseen käytettävää työtä ja muita resursseja. Palvelun tuottamisen kustannukset muodostavat käytännössä hinnan alarajan, ja markkinat sekä kysyntä puolestaan ylärajan. (Jaakkola ym. 2007, 29.)

Markkinaperusteisen hinnoittelun pohjana ovat kilpailutilanne ja kysyntä. Kilpailuperusteisessa hinnoittelussa palvelun hinta suhteutetaan kilpailevien yritysten hintoihin, kun kysyntäperusteisessa hinnoittelussa palvelusta laskutetaan sen mukaan, mitä asiakas on valmis siitä maksamaan. Hinnat siis asetetaan vastaamaan sitä arvoa, joka palvelulla asiakkaalle on, jolloin voidaan ottaa huomioon erilaisten asiakkaiden odotukset ja arvostukset. (Jaakkola ym. 2007, 29.)

Sipilä (2003, 178-179) on jakanut hinnoittelumenetelmät keskeisimmän hinnoittelutekijän mukaan neljään ryhmään:

- Tuotosperusteinen hinnoittelu, jossa asiakas maksaa tuotoksesta kiinteän hinnan.
- Resurssipohjainen hinnoittelu, jossa hinta perustuu palvelun tuottamiseen käytettyyn aikaan tai siihen varattuun henkilö-, tila- tai laitekapasiteettiin.
- Käyttöoikeusperusteinen hinnoittelu, jossa asiakkaalle myydään jokin käyttöoikeus.
- Hyöty- ja arvoperusteinen hinnoittelu, jossa hinta määräytyy asiakkaan palvelusta saaman hyödyn mukaan.

Hinnoittelun ei tarvitse perustua vain yhteen perustyyppiin, vaan eri malleista voidaan rakentaa lukemattomia yhdistelmämallia. Esimerkiksi järjestelmäpalveluissa sovelletaan lähes poikkeuksetta usean veloitustavan yhdistelmää. (Sipilä 2003, 179.)

Hinnoitteluperusteita ja -tapoja valitessa kannattaa palvelun hintaa pohtia asiakkaan näkökulmasta. Asiakas vertaa hintaa palvelusta saamaansa hyötyyn ja markkinoilla oleviin kilpaileviin palveluihin. Palvelujen hinnan arviointiin liittyy asiakkaan näkökulmasta monia erityispiirteitä:

- Asiantuntijapalvelun ostaminen voi asiakkaan mielestä olla hankalaa, koska on vaikea arvioida, mitä palvelu tulee lopulta maksamaan ja mitä hyötyä palvelusta todella saa.
- Palvelujen hintoja on vaikea vertailla.
- Palvelun ostamiseen ja kuluttamiseen liittyy rahan lisäksi myös muita kustannuksia, kuten aikaa ja vaivannäköä.
- Palvelun hinta on usein tärkein signaali sen laadusta ja arvosta. (Jaakkola ym. 2007, 30.)

Palvelun tuotteistamisella on vaikutuksia näihin asiakkaiden kokemuksiin hinnoittelun erityispiirteisiin. Tuotteistetun palvelun hyödyt ja hinta voidaan esittää tarkemmin, jolloin palvelun ostamiseen liittyvä riski pienenee. Tuotosperäisen hinnoittelun mahdollisuus on yksi tuotteistamisen keskeisimmistä hyödyistä. Kiinteän hinnan määrittäminen on kuitenkin mahdollista vain, kun palvelun sisältö ja toteutustapa on selkeästi määriteltä. Tuotteistamisen avulla palvelu voidaan toteuttaa nopeammin ja tehokkaammin, sillä hinnoittelun työvaihe voidaan jättää pois. Näin ollen, kun hinta pysyy ennallaan, palvelun tuottamisen tehostuminen lisää palvelun kannattavuutta. Tuotteistaminen lisää myös palvelun vertailtavuutta. Palveluprosessia

vakioimalla ja tehostamalla voidaan asiakkaan hintatietoisuuden parantamisen lisäksi pyrkiä myös pienentämään asiakkaan kokemia ei-rahallisia kustannuksia. (Jaakkola ym. 2007, 30.)

4.9 Konkretisointi

Vaikeasti hahmotettava asiantuntijapalvelu on pyrittävä saamaan mahdollisimman konkreettiseksi asiakkaalle. Konkretisointi tarkoittaa asiakkaan ostopäätöksen tukemista erilaisten näkyvien todisteiden avulla. Palvelua voidaan konkretisoida monin eri tavoin. Referenssit ja oman asiakaskunnan esittely erilaisten esimerkkien ja case -kuvausten kautta on asiantuntijapalveluissa kaikkein tehokkain konkretisointikeino. Asiantuntijayrityksen oma toiminta on usein näkyvä osoitus osaamisesta. (Sipilä 1996 b, 86-88.)

Erilaiset työnäytteet voivat olla elämyksellisiä konkretisoijia. Asiakkaalle voidaan rakentaa ja tarjota pieniä, helposti ostettavia tuotteita palvelun kokeilua varten. Palkinnot, patentit, auktorisoinnit ja sertifiikaatit voivat viestiä palvelun ja osaamisen tasosta. Omaa osaamista voidaan konkretisoida kirjoittamalla kirjoja ja artikkeleita, suorittamalla vaativia tutkintoja ja esimerkiksi esiintymällä luennoitsijana. Tiedotusvälineille annetut haastattelutkin ovat tehokkaita tunnettuuden levittäjiä. Konkretisointiin kuuluu myös myyntitilanteissa tarvittavien erilaisten havainnollistavien apuvälineiden kehittäminen. (Sipilä 1996 b, 89-93.)

4.10 Palvelun lanseeraus

Lanseerauskampanjan suunnittelussa on täsmennettävä lanseerauksen lähtökohdat ja varmistettava, että asiakkaalle tuotettava hyöty on nyky muodossaankin vielä olemassa samanlaisena kuin palvelun suunnittelun alkuvaiheessa. Käyttökelpoisia välineitä lanseerauksenkin lähtökohdian määrittelyyn ovat esimerkiksi SWOT -analyysi ja skenaariomallit. (Kinnunen 2004, 113.)

4.10.1 Kohderyhmien täsmentäminen

Palvelujen asiakaslähtöisessä suunnittelussa asiakkaan ongelmat ja tarpeet ovat olleet suunnittelun lähtökohtana. Tällöin suunnittelussa on jo lähtökohtaisesti mietitty tietyn asiakasryhmän olevan palvelun tulevia käyttäjiä. Lanseerauksen suunnittelussa on täsmennettävä, miten kohderyhmä tavoitetaan, ja mistä siihen kuuluvat asiakkaat haluavat palvelun koostuvan. Jos kohderyhmiä on useita, on tehtävä päätökset siitä, kuinka erilaistettuna tai yhdenmukaisena palvelua tarjotaan eri kohderyhmille. Yrityksen resursseja on arvioitava suhteessa potentiaalisten asiakkaiden määrään ja tarvittaessa karsittava vähemmän houkuttelevat asiakasryhmät lanseerauksen ulkopuolelle. (Kinnunen 2004, 118.)

Lanseerausvaiheessa kohderyhmillä tarkoitetaan kaikkia tärkeitä sidosryhmiä, jotka on saattava tietoiseksi uuden palvelun tarjoamista mahdollisuuksista. Tällöin kohderyhminä voivat potentiaalisten asiakkaiden lisäksi olla esimerkiksi tiedotusvälineet, viranomaiset sekä erilaiset järjestöt. (Kinnunen 2004, 120.)

4.10.2 Tavoitteiden asettaminen

Lanseerauksen tavoitteet tulee asettaa realistisiksi. Realistisella tasolla olevat tavoitteet koetaan henkilökunnan osalta motivoiviksi, ja niiden avulla pystytään parhaassa tapauksessa ohjaamaan toimintaa yrityksen strategioiden mukaiseen suuntaan. Tavoitteisiin sitoutuminen tuo laatua toimintaan, sillä palveluyrityksessä henkilöstön sitoutuminen näkyy asiakkaalle palvelun tuotantoprosessin aikana esimerkiksi henkilökunnan käyttäytymisen kautta. (Kinnunen 2004, 121.)

Lanseerauksen seuranta ja arviointia varten on tavoitteiden oltava mitattavissa ja aikaan sidottuja. Tavoitteet tulisi asettaa jonkin yksikön mukaisiksi, esimerkiksi euromääräisiksi, kappalemääräisiksi, toimenpiteiksi tuntia kohti tai vaikka kampanjan tavoittamien asiakkaiden prosentuaaliseksi osuudeksi koko potentiaalisesta asiakasmäärästä. Uuden palvelun lanseeraamiselle voidaan asettaa esimerkiksi myynnillisiä, taloudellisia, imagollisia, toiminnallisia ja laadullisia tavoitteita. (Kinnunen 2004, 121.)

Myyntitavoitteiden asettamisen tarkoituksena on luonnollisesti tavoitella tiettyä myynnin määrää, jonka kehitystä ja lopulta tavoitteen toteutumista voidaan mitata selkeästi euro- tai

kappalemääräisenä. Taloudellisten tavoitteiden kautta voidaan seurata todellisten kustannusten muodostumista esimerkiksi muuttuvien ja kiinteiden kustannusten tarkkailun avulla. (Kinnunen 2004, 122.)

Yrityksen ja uuden palvelun imagolle voidaan asettaa tiettyjä mielikuvatavoitteita. Uuden palvelun lanseerauksessa markkinointiviestinnällä annetut lupaukset on mietittävä tarkkaan, sillä ne vaikuttavat suoraan odotuksiin. Mielikuvien muodostumiseen vaikuttaa markkinointiviestinnän lisäksi myös esimerkiksi palveluorganisaation henkilökunnan ja oheistuottajien toiminta. (Kinnunen 2004, 123-124.)

Toiminnalliset tavoitteet liittyvät asiakkaiden reagointiin. Tällaisia tavoitteita voivat olla tiedustelujen tai tarjouspyyntöjen määrä, ensimmäistä kertaa palvelua käyttävien määrä ja uusintaostojen määrä. Palvelun omaksumista asiakkaiden keskuudessa voidaan arvioida selvittämällä asiakkaiden tietämystä ja asenteita palvelua kohtaan sekä asiakkaiden toiminnan tasoa. (Kinnunen 2004, 124.)

Kinnusen (2004, 124) mukaan lanseerauksen alkaessa voidaan asettaa prosentuaaliset tavoitteet palvelua käyttävien määrän ja palvelun säännöllisten käyttäjien määrän lisäksi niistä asiakkaista, jotka lanseerauksen päättyessä ovat esimerkiksi jollain seuraavista tasoista:

- tietämättömyys palvelusta
- tietoisuus palvelusta
- uuden palvelun ominaisuuksien tunteminen
- asenteiden positiivisuus palvelua kohtaan.

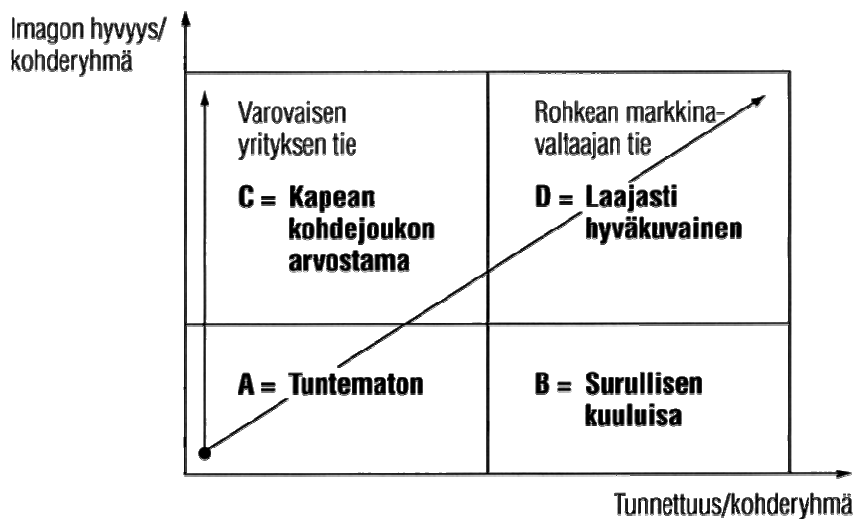
Toiminnallisten tavoitteiden toteutumista voidaan tutkia kyselyin ja haastatteluin lanseerauksen jälkeen. Lanseerauksen aikana kyselyjä voidaan toteuttaa, jolloin voidaan tarpeen vaatiessa ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin jo lanseerauksen aikana. (Kinnunen 2004, 124.)

Palvelun laadullisten tavoitteiden toteutumista voidaan arvioida reklamaatioiden määrän lisäksi esimerkiksi kyselyin, joissa kysymykset tai arvioitavat kohdat on laadittu jakamalla palvelun laatu eri osakokonaisuuksiin. Kyselyiden laadinnassa on oltava huolellinen, jotta vastuksista ja annetuista palautteista saadaan relevanttia tietoa. (Kinnunen 2004, 125.)

4.10.3 Markkinoilletulopolitiikka

Lanseeraussuunnitelmaa tehtäessä on rakennettava sellainen kokonaisratkaisu, että kilpailukeinot toimivat synergisesti yhteen, mahdollistavat asetettujen tavoitteiden toteutumisen ja peittävät tehokkaasti kaikki lanseerauksen kohderyhmät. Lisäksi ne on ajoitettava toisiaan tukeviksi niin, että saavutetaan paitsi riittävä näkyvyys ja huomioarvo, myös pitkäaikainen myyntivaikutus. (Rope 1999, 139.)

Kilpailukeinojen käyttöön vaikuttaa valittava lanseerauspolitiikka. Sen perusvaihtoehdot on kuvattu kuviossa 13.



Kuvio 13. Markkinoilletulopolitiikka (Rope 1999, 139)

Kuvion vaakatasossa tarkastellaan tuotteen tunnettuutta kohderyhmän sisällä ja pystytasossa tuotteen saavuttamaa positiivista imagoa. Ropen (1999, 139-140) mukaan tuntemattomuudesta lähdettäessä yrityksellä on kaksi vaihtoehtoista toimintapolitiikkaa lanseerauksen toteuttamisessa:

- 1 Varovaisen yrityksen tie
- 2 Rohkean markkinavaltiaajan tie.

Varovaisen yrityksen tie ei vaadi suuria kertainvestointeja. Se toimiikin erityisesti silloin, kun yrityksellä on pienet resurssit, rajatut markkinat, rajallinen volyymitavoite ja asiakaskunta hyvin tiedossa. Kyseisen politiikan onnistumiseksi on välttämätöntä määrittää kohderyhmät täsmällisesti ja kohdistaa viestintä tarkasti kohdehenkilöittäin. Onnistuminen edellyttää myös

tehokasta, henkilökohtaiseen myyntityöhön perustuvaa myyntiä tai tiukasti kohdistettua yksilötasoisista suoramainontaa. (Rope 1999, 140.)

Rohkean markkinavaltaajan tie vaatii yritykseltä paljon resursseja ja suurta panostusta tunnettuus- ja imagomainontaan. Tavoitteena on tällöin saada kohderyhmät mahdollisimman nopeasti tietoiseksi uudesta tuotteesta. (Rope 1999, 140.)

4.10.4 Budjetointi ja seuranta

Lopullinen lanseerauksen toteutuksen budjetti täsmentyy luonnollisesti vasta, kun markkinoitustoimenpiteiden yksityiskohtaisesta toteuttamisesta on päätetty. Suhteuttamalla täsmentynyt budjetti taloudellisiin tavoitteisiin voidaan tarkistaa, ovatko kustannukset edelleen oikealla tasolla tuotteen tulostavoitteiden suhteen. (Rope 1999, 141.)

Budjetin suuruus määräytyy tapauskohtaisesti, eikä yksiselitteistä ohjetta sen määrittelemiseen ole olemassa. Menetelmiä on kuitenkin monia. Yksi tapa on määritellä se, mitä viestinnällä tavoitellaan, mitä toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan ja lopuksi mitä tämä kaikki maksaa. Budjetin suuruutta voidaan arvioida myös esimerkiksi määrittelemällä tietty prosenttiosuus tavoitellusta liikevaihdosta. Budjetin määrittelyssä on kuitenkin aina tietty epämääräisyys, vaikka pyrittäisiinkin rationaalisin päätöksiin. (Kinnunen 2004, 126.)

Lanseerausseurannassa pyritään mahdollisimman tarkasti varmistamaan, että tehty lanseeraussuunnitelma toimii. Lanseerauksen tulosten kehittymistä voidaan seurata esimerkiksi myyntivolyymien, jakelun, tunnettuuden ja mielikuvien, kiinnostuksen herättämisen, markkinaosuuden sekä nettotuloksen suhteen. Lanseerauksen tarkka seuranta jo alkuvaiheessa mahdollistaa nopeisiin oikaisu-toimenpiteisiin ryhtymisen, jos tilanne esimerkiksi kilpailun kannalta sitä vaatii. (Rope 1999, 148-149.)

5 PALVELUN TUOTTEISTAMINEN MAINOSTOIMISTO B2B OY:LLE

Mainostoimiston kannalta ideaalinen asiakassuhde on pysyvä yhteistyökumppanuus asiakasyrityksen kanssa. Asiakasyrityksen, sen markkinoinnin sekä mainonnan tyyli ja ilme säilyy johdonmukaisena, kun sitä suunnittelee sama mainostoimisto, joka on ollut alusta saakka mukana. Mainostoimiston vaihtaminen nähdäänkin vain suurten, nopeasti muuttuvassa kilpailutilanteessa elävien yritysten keinona ilmeen tai tyylin muutokseen, sillä pysyminen mukana nopeasti muuttuvassa kilpailutilanteessa voi edellyttää jopa kokonaan uuden strategian toimeenpanoa.

Pitkäaikainen asiakassuhde mainostoimiston ja asiakasyrityksen välillä toimii molempia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Asiakkaan näkökulmasta mainostoimisto tuottaa luotettavasti juuri sen tyylistä johdonmukaista markkinointiviestintää kuin asiakas haluaa. Pitkäaikaiset asiakassuhteet luovat mainostoimistolle ennustettavampaa tulevaisuutta ja mahdollistavat keskittymisen tulokselliseen työhön ja asiakkuuksien hoitoon tulevaisuuden epävarmuuden ja mittavien asiakashankintaan kohdistuvien panostusten sijaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Mainostoimisto B2B Oy:n markkinointia ja parantaa asiakashankintaa tuotteistamalla sen palveluista uusille, aloittaville yrityksille kohdennettu palvelupaketti. Tavoitteena tuotteistuksessa oli selkeyttää palvelutarjontaa kyseisen kohderyhmän kannalta ja koota sellainen palvelukokonaisuus, joka helpottaa palvelun ostamista. Tuotteistusprosessin runkona käytettiin luvussa 3.2 esiteltyjä Torkkelin ym. (2005) tuotteistusprosessissa huomioitavia tekijöitä.

5.1 Mainostoimisto B2B Oy

Mainostoimisto B2B Oy on vuonna 2007 perustettu kajaanilainen mainostoimisto. Marraskuussa 2007 se osti vuodesta 1997 saakka toimineen Mainostoimisto Em & Vee Oy:n liiketoiminnan. B2B:n omistaja Sampsu Homanen työskenteli aiemmin Mainostoimisto Em & Veen palveluksessa. Em & Veen asiakkaat siirtyivät yrityskaupassa Mainostoimisto B2B:lle.

Mainostoimisto B2B tarjoaa perinteisiä mainostoimistopalveluja. Sen palvelutarjontaan kuuluvat sekä puhtaasti suunnittelulliset palvelut, kuten esimerkiksi yritysilme- ja logosuunnitte-

lu, että niin sanotut soveltavat palvelut, kuten esimerkiksi internetsivut, esitteet ja käyntikortit. Lisäksi B2B tarjoaa palveluita, jotka toteutetaan yhteistyössä ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi suurkuvatulosteet, auto- ja ikkunateippaukset ja suoramainoskampanjat. Painotuotteiden valmistukseen käytetään sekä omaa digipainoa että ulkopuolisia painotaloja. Mainostoimisto B2B tarjoaa myös valokuvauspalveluja.

Mainostoimisto B2B:n asiakkaat koostuvat pk-yrityksistä, julkishallinnosta sekä yksityisasiakkaista, yritysasiakkaiden ollessa B2B:n suurin asiakasryhmä. Suurimmista asiakkaista mainitakoon Kainuun maakunta-kuntayhtymä ja Kainuun Voima Oy.

Mainostoimisto B2B ei ole, rajallisesta volyymitavoitteesta ja yrityksen nuoruudestakin johtuen, aktiivisesti markkinoinut osaamistaan ja palvelujaan, eikä sillä ole täsmällistä markkinointisuunnitelmaa. Markkinointia on toteutettu pääasiassa henkilökohtaisen myyntityön ohessa tiukasti kohdennetulla suoramainonnalla.

5.2 Kohderyhmä ja asiakashyödyt

Palvelun kohderyhmäksi valittiin aloittavat yritykset. Palvelun tuottaminen vaatii perehtymistä asiakasyrityksen toimintaan, joten kohderyhmää rajattiin lisäksi maantieteellisesti käsittämään Kainuun alue.

Kainuuseen perustettiin vuonna 2007 uusia yrityksiä ennätyselliset 338 kappaletta. Uudet yritykset syntyivät enimmäkseen palvelualalle. (TE-keskus 2008.)

Aloittava yritys tarvitsee visuaalisen ilmeen ja markkinoinnin perusmateriaalin. Aloittavan yrityksen on saatava kassavirta positiiviseksi ja liiketoiminta kannattavaksi mahdollisimman nopeasti. Uskottava yritysilme on aloittavalle yritykselle tärkeää niin asiakkaiden kuin myös muiden sidosryhmien arvostuksen ja luottamuksen ansaitsemiseksi.

Näkyvin palvelun asiakkaalle tuottama hyöty on ammattimainen ja uskottava vaikutelma, joka syntyy tyylikkäästä graafisesta yritysilmestä. Näkyvyyttä ja tunnettuutta asiakasyritykselle luodaan samaa, yhtenäistä yritysilmettä noudattavien internetsivujen, käyntikorttien ja yritys-esitteiden kautta. Palvelun todellisia asiakashyötyjä ovat asiakasyrityksen kilpailukyvyyn vahvistuminen sekä asiakaskontaktien määrän kasvaminen.

5.3 Palvelun sopivuus Mainostoimisto B2B Oy:n strategiaan

Palvelun strategiset vaikutukset liittyvät asiakashankintaan. Tarjoamalla tiukasti rajatulle kohderyhmälle juuri heitä varten rakennettua palvelua luodaan pohjaa pitempiaikaiselle suhteelle. Palvelun hankinta ei sido asiakasta jatkossa käyttämään B2B:n palveluja, mutta sen tuottaminen asiakasta tyydyttävällä tavalla kasvattaa todennäköisyyttä sille, että asiakas ottaa yhteyttä jatkossa, kun tarvitsee mainostoimiston palveluja.

Palvelun tuotteistaminen ja markkinointi luo kuvaa paitsi B2B:n tarjoamista palveluista myös markkinointiosaamisesta ja osaltaan myös asiakkaan strategian ymmärtämisestä. Mainostajien liiton (2007) mukaan mainostajat kokevat mainostoimistoyhteistyössä tärkeimmäksi arvoa luovaksi asiaksi sen, että toimisto ymmärtää mainostajan strategiset tavoitteet. Tärkeimmät strategiset tavoitteet aloittavalla yrityksellä liittynevät tunnettuuden kasvattamiseen ja mahdollisimman nopeaan liiketoiminnan kassavirran vakauttamiseen.

5.4 Palvelun rakentaminen

Palvelukokonaisuuden rakentamisessa ei ollut kyse niinkään uuden tuotteen kehittämisestä, vaan jo olemassa olevien palvelujen kokoamisesta tietyn kohderyhmän tarpeisiin. Tuotteistuksessa haluttiin säilyttää palvelun ainutlaatuisuuden vaikutelma, joten palvelun ainutlaatuisuutta ja yksilöllisyyttä pyrittiin korostamaan palvelulle laaditussa esitteessä.

5.4.1 Palvelun nimeäminen

Palvelukokonaisuus nimettiin B2B-Basiciksi. Palvelu haluttiin yhdistää suoraan palveluntarjoajaan, eikä erillisen tuotebrandin kehittämistä pidetty varteenotettavana vaihtoehtona. Tuotteistamista ei voida viedä ainutlaatuista vaikutelmaa vaarantamatta niin pitkälle, että siitä voitaisiin rakentaa palveluntarjoajasta riippumaton monistettava tuote.

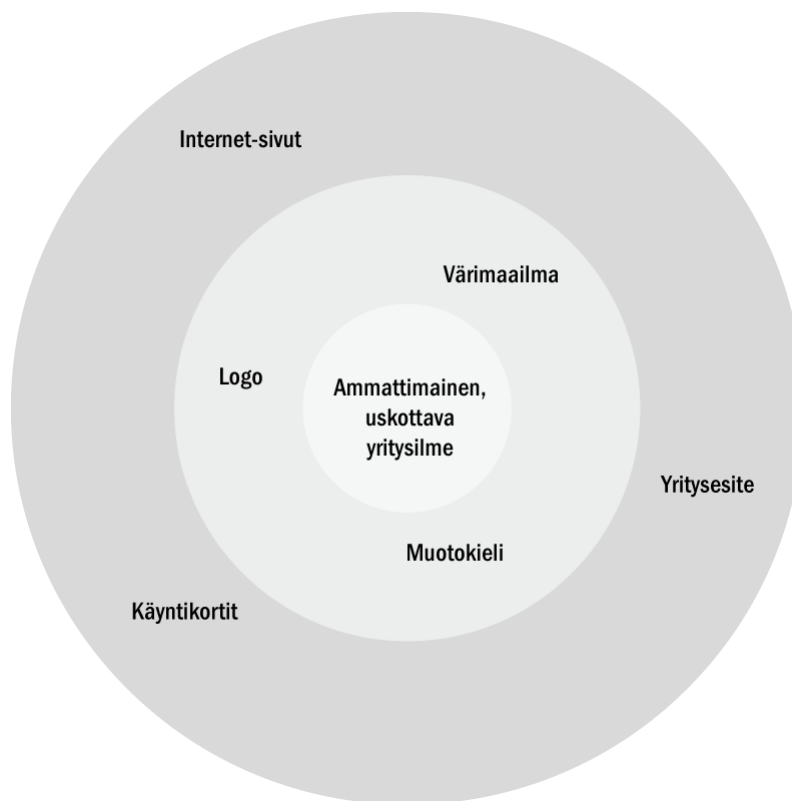
Tuotteistamisen yhtenä riskinä pidettiin sitä, että se heikentää asiakkaan näkökulmasta kuvaa B2B:n palvelutarjonnasta ja asiantuntemuksesta. Tätä pyrittiin välttämään antamalla palvelul-

le sellainen nimi, joka korostaa muuta palvelutarjontaa. Samalla se antaa nimeämismahdollisuuksia muiden palvelukokonaisuuksien tuotteistamiselle jatkossa.

Nimeämisessä otettiin huomioon basic -sanana aiheuttamat negatiiviset mielleyhtymät, kuten tavallisuus ja se, että palvelua voisi kutsua nimen perusteella ”karvalakki” -malliksi. Palvelun ainutlaatuista lopputulosta ja siihen johtavaa asiantuntevuutta pyrittiin korostamaan palvelun esitteessä, jossa myös palvelun sisältö pyrittiin ilmaisemaan mahdollisimman selkeästi. B2B:n asiantuntijakuvan, ammattitaidon ja muun palvelutarjonnan korostaminen nähtiin tärkeämpänä kuin yksittäisen tuotteen nimi.

5.4.2 Palvelupaketti

B2B-Basic koostuu palvelupakettina tarkastellen ydinpalvelusta sekä liitännäispalveluista, joiden avulla pakettiin saatiin sisällytettyä konkreettisia lopputuotoksia. Palvelupaketti on kuvattu kuviossa 14.

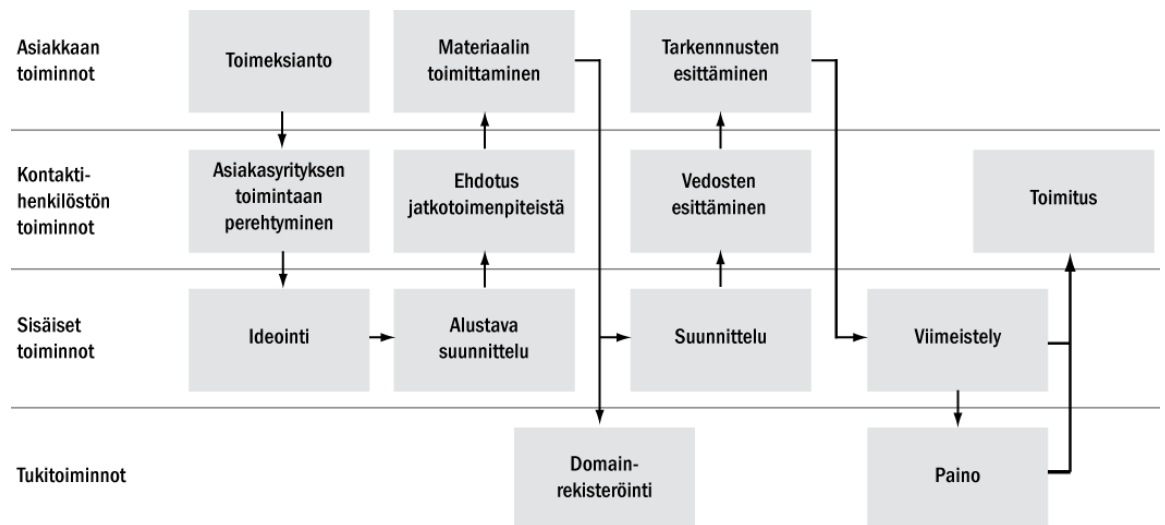


Kuvio 14. B2B-Basic -palvelupaketti

Ydinpalveluna voidaan pitää ammattimaisen ja uskottavan visuaalisen yritysilmmeen luomista, joka koostuu asiakasyritykselle suunniteltavan logon, värimaailman ja muotokielen yhdistelmästä. Internetsivut, yritysesite ja käyntikortit voidaan nähdä liitännäispalveluina, vaikka ne ovat tuotteita, joita voidaan myydä myös erikseen ilman ydinpalvelua. Liitännäispalveluilla on sekä ydinpalvelua, ammattimaista ja uskottavaa vaikutelmaa, tukeva vaikutus että myös oma näkyvyyttä ja tunnettuutta edistävä funktionsa.

5.4.3 Palveluprosessi

Palveluprosessi koostuu useista eri työvaiheista (Kuvio 15.). Asiakaskontakti on vahvasti mukana prosessissa. Asiakas voi seurata läheltä prosessin etenemistä sekä vaikuttaa ja osallistua lopputuloksen muodostumiseen useissa eri vaiheissa koko prosessin ajan.



Kuvio 15. B2B-Basic palvelun prosessi

Asiakasyrityksen toimintaan perehtyminen luo pohjan suunnittelulle ja ideoinnille. Sen tuloksena asiantuntija selvittää asiakasyrityksen lähtötilanteen ja muotoilutarpeet yritysilmmeen kannalta. Ideointi on prosessin luovuutta vaativin työvaihe, joka voi tapahtua ammattitaitoisella ja luovalla suunnittelijalla osittain tiedostamattakin. Ideoista muokataan alustava suunnitelma, joka esitetään jatkotoimenpiteiden muodossa asiakkaalle. Samassa yhteydessä sovitaan suunnitelman toteuttamiseen vaadittavien materiaalien, kuten valokuvien, piirrosten, selos-

teiden ja muun sisällön, toimittamisesta tai tuottamisesta. Tämä on koko palveluprosessin kriittisin vaihe, jonka epäonnistuminen voi aiheuttaa viivästyksiä tai pahimmassa tapauksessa kokonaan tyrehtyttää projektin toteutumisen. Lisäpalveluiden tarjoaminen on tärkeää tämän vaiheen onnistumisen kannalta, sillä asiakkaalla ei välttämättä ole valmista sisältöä tai resursseja sen tuottamiseen. Onnistuessaan lisämyynti voi sekä pelastaa projektin kariutumiselta tai nopeuttaa palveluprosessin etenemistä että aiheuttaa asiakkaalle odotusten ylittämisen tunteen ja lisätä näin tyytyväisyyttä palveluun jo sen tuottamisen aikana.

Verkko-osoitteen rekisteröiminen pyritään suorittamaan mahdollisimman nopeasti, jotta turvataan sovitun domain -tunnuksen saatavuus. Suunnitteluvaiheessa luodaan ja toteutetaan alustavien suunnitelmien ja asiakkaan kanssa sovittujen päätösten mukainen yritysilmä, jota sovelletaan muihin osatuotteisiin, jolloin yritysilmästä muodostuu yhtenäinen kokonaisuus. Tarvittaessa asiakkaalle voidaan esittää vedoksia B2B-Basicin sisältämistä tuotteista ja asiakkaasta riippuen tiheinkin väliajoin, jolloin asiakas on kiinteästi mukana palveluprosessissa esittäen tarkennuksia ja ohjaamassa palvelun lopputulosta haluamaansa suuntaan. Tällä tavoin palvelun tuottaminen tehostuu, ja ylimääräisen työn määrä vähenee.

Vedosten hyväksymisen jälkeen käyntikorttien ja yritysositteiden osalta viimeisenä tuotannollisena vaiheena on niiden painaminen, joka voidaan suorittaa tuotemäärien pienuuden johdosta Mainostoimisto B2B Oy:n omassa digipainossa, minkä jälkeen ne toimitetaan asiakkaalle. Paketin sähköiset lopputuotteet toimitetaan asiakkaalle asiakkaan kanssa sovitussa muodossa.

5.5 Esitteen laatiminen

Palvelun konkretisoimiseksi ja myynnin tueksi laadittiin esite (Liite 1.). Esitteen suunnittelussa hyödynnettiin luvussa 4.7 esiteltyä Sipilän (1990 b) laatimaa tuotekuvauksen rakennetta.

Palvelun käyttäjäryhmä jaettiin oman alansa asiantuntijoihin, jotka haluavat viestittää asiantuntemuksesta ympäristöönsä, sekä aloittaviin yrityksiin, jotka haluavat luoda uskottavan vaikutelman alusta alkaen. Tällä haluttiin sekä kuvata palvelun sopivuutta että korostaa jo tässä vaiheessa palvelun lopputuotteen vaikutuksia.

Palvelun lopputulokset ilmaistiin selkeästi luettelona. Luettelon tärkeimmät sanat lihavoitiin ja tummennettiin, jotta esitteen lukija saa selvän käsityksen palvelun sisällöstä jo silmäilemällä esitettä. Palvelun tekniset tiedot kuvattiin omassa laatikossaan jokaisen palveluun kuuluvan lopputuotteen osalta erikseen.

Palvelun asiakashyödyt pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman selkeästi. Niissä käytettiin samaa lihavoitinta ja tummennusta tärkeimpien lauseiden korostamisessa. Asiakashyödyiksi esitteeseen kirjattiin kilpailukyvyn vahvistuminen, asiakaskontaktien määrän kasvaminen sekä kassavirran nopea kasvu, jolla pyrittiin kuvaamaan vaikutusketjun viimeistä ja konkreettisinta hyötyä. Jokainen asiakashyöty perusteltiin lyhyesti.

Esitteeseen laadittiin luvussa 5.4.3 kuvatussa prosessista muokattu kaksivaiheinen palvelun tuottamisprosessi, joka jaettiin yritysilmeen luomiseen ja sen käyttöönottoon. Tällä vaiheistuksella pyrittiin prosessia kuvaamaan yksinkertaisempaan ja enemmän asiakkaan näkökulmasta. Prosessi kuvattiin esitteen sisäsivujen alalaitaan graafisessa muodossa. Lisäksi prosessin eteneminen kirjoitettiin auki mahdollisimman tarkasti.

Esitteen sisäsivun viimeisessä kappaleessa ilmoitetaan selkeästi samaa lihavoitinta ja tummennusta käyttäen palvelun veroton hinta. Lisäksi eritellään palveluun sisältyvistä verkkotunnuksen rekisteröinnistä ja ylläpidosta sekä palvelintilasta johtuvat maksut, jotka sisältyvät ilmoitettuun hintaan. Tarkoituksena oli ilmaista hinta mahdollisimman yksinkertaisesti ja selkeästi.

Takasivulla ilmoitetaan Mainostoimisto B2B Oy:n sekä Samppa Homasen yhteystiedot ja kehoitetaan yhteydenottoon sekä lisätietojen kysymiseen. Yhteystiedoista mainittiin sekä puhelinnumero että sähköpostiosoite. Lisäksi takasivun alareunaan sijoitettiin Mainostoimisto B2B Oy:n logo.

B2B-Basicin esitteen graafinen ilme rakennettiin etusivun käynnistyspainikkeen pohjalta. Yleinen käynnistyspainikkeen symboli, jonka keskellä normaalisti on yksi pystyviiva, muotoiltiin uudelleen sellaiseksi, että se muistuttaa hymyilevää ilmettä. Käynnistyspainikkeella pyrittiin kuvaamaan yrityskuvan käyttöönottoa ja samalla yritystoiminnan käynnistystä. Painikkeen värimaailmaa hyödynnettiin koko esitteen värytyksessä, jolloin tulokseksi saatiin yhtenäinen graafinen ilme.

5.6 Hinnoittelu ja markkinoinnin suunnittelu

Hinnoittelussa käytettiin resurssi-, hyöty- ja tuotosperusteisten hinnoittelumenetelmien yhdistelmää, jolloin huomioon otettiin sekä palvelun tuottamiseen käytettävät resurssit että asiakkaan saama hyöty. Näiden arvioinnin perusteella pyrittiin määrittämään B2B-Basicille kiinteä hinta, mikä helpottaa asiakkaan ostopäätöksen tekoa.

Lanseeraussuunnittelussa pyrittiin hyödyntämään luvussa 4.10.3 esiteltyä Ropen (1999) varovaisen yrityksen markkinoilletulopoliittikkaa, joka sopii tilanteeseen rajallisten resurssien ja volyymitavoitteen johdosta hyvin. Asiakaskunta on hyvin tiedossa ja kohderyhmä täsmällisesti määritelty, joten palvelun lanseeraus ei vaadi suuria kertainvestointeja.

Ensisijaisena markkinointikanavana käytetään henkilökohtaista myyntityötä sekä tarkasti kohdennettua suoramainontaa. Markkinointia ei hoideta kampanjatyylisesti, vaan pyritään jatkuvaan potentiaalisen asiakaskannan seurantaan. Uusien yritysten perustamisilmoituksia seurataan lyhyin väliajoin, esimerkiksi kahden viikon välein. Perustamisilmoituksista seulotaan potentiaaliset asiakkaat, joille lähetetään esite. Tarvittaessa yhteyttä otetaan myös puhelimitse.

5.7 Seuranta ja kehitys

Palvelun seurantaan ja sen vastaanottoon markkinoilla on kiinnitettävä erityistä huomiota jos siksi, että palvelua ei ole asiakkaan kanssa erikseen testattu. Tärkeimmät arvioitavat tekijät lienevät palvelun sisältö ja hinta sekä näiden keskinäinen suhde. Jos asiakkaat toivovat sisällön laajentamista, on huomioitava myös sen aiheuttamat vaikutukset palvelun hintaan ja tätä kautta arvioitava uudelleen myös palvelun kannattavuutta sekä hinnan korotuksen vaikutuksia palvelun menekkiin. Yhtäkin tekijää muutettaessa on siis arvioitava kaikkia palvelun tuottamiseen vaadittavia tekijöitä sekä erikseen että kokonaisuutena.

Kohderyhmän koko voi myös olla kriittinen tekijä. Palvelun kohderyhmän maantieteellinen laajentaminen voidaan nähdä yhtenä ratkaisuna, jos asiakaskunnan koko ei riitä tavoitteiden saavuttamiseen. Kohderyhmän maantieteellisen laajentamisen vaikutukset eivät aiheuta suuria muutoksia itse palveluun. Suurimmat vaikutukset liittyvät markkinointiin ja potentiaalisen asiakaskunnan seurantaan. Muut kohderyhmän ominaisuuksista mahdollisesti johtuvat on-

gelmat vaativat koko palvelun perusteellisen uudelleenarvioinnin. Kohderyhmää voitaisiin laajentaa esimerkiksi yhdistyksien piiriin, mutta tällöin palvelun sisältö ja asiakashyödyt on tarkistettava vastaamaan kyseisen kohderyhmän tarpeita.

Markkinoinnin seurantaan ja kehittämiseen on myös kiinnitettävä huomiota. Mitä enemmän tunnettuutta palvelu saa kohderyhmän keskuudessa, sitä suuremmissa määrin tulisi markkinoinnin painopistettä siirtää passiivisempaan suuntaan. Passiivisen markkinoinnin kehittäminen vapauttaa resursseja suoramainonnasta ja henkilökohtaisesta myyntityöstä. Palveluun ja referensseihin esimerkiksi B2B:n kotisivuilla jo ennen yhteydenottoa tutustuneet asiakkaat ovat avoimempia palvelua kohtaan, jolloin yhä useammat asiakaskontaktit johtavat palvelun tilaamiseen. Referenssien kerääminen ja käyttö onkin palvelun markkinoinnissa avainasemassa. Niiden avulla palvelua harkitsevien ostopäätöksen teko helpottuu ja riskintunne vähenee, sillä he näkevät parhaita ja onnistuneimpia esimerkkejä palvelun lopputuloksista.

Palvelun kehittämiseksi voidaan harkita tarvittaessa osapalvelujen tuotteistamista omiksi tuotteiksi, jolloin palvelu voitaisiin rakentaa moduleiden avulla. Modulinen rakenne helpottaisi asiakaskohtaista räätälöintiä erilaisten versioiden muodossa. Moduleiden tuotteistaminen vaatii kuitenkin perusteellisen tarvekartoituksen, sillä niiden tuotteistaminen voisi vaikuttaa huomattavasti B2B:n yrityskuvaan ja heikentää kuvaa ainutlaatuisesta ja yksilöllisestä palvelusta.

6 POHDINTA

Palvelujen erityispiirteistä aiheutuvat haasteet palveluyrityksen liiketoimintaan ja markkinointiin johtavat markkinoinnissa yleisesti käytetyn, alun perin fyysisten tavaroiden markkinointiin kehitetyn, markkinointimixin sisältämien kilpailukeinojen laajentamiseen. Asiantuntijapalvelujen markkinointi poikkeaa jossain määrin muiden palvelujen markkinoinnista, mikä aiheuttaa sen, ettei markkinointimixin kilpailukeinojen osatekijöiden lisääminenkään paikkaa sen puutteita siinä määrin, että laajennettua markkinointimixiä voitaisiin suoraan soveltaa asiantuntijapalvelujen markkinoinnin käyttöön. Laajennetun markkinointimixin lisäksi on asiantuntijapalvelujen asiakaslähtöisessä markkinoinnissa huomioitava suhdemarkkinointinäkemys, joka korostaa asiakassuhdetta ja sen elinkaaren eri vaiheiden merkitystä markkinoinnin tavoitteisiin ja toimenpiteisiin..

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisella pyritään asiantuntijayrityksen kilpailukykyyn parantamiseen. Tuotteistamisen tarkoituksena on vähentää ja pienentää palvelujen erityispiirteistä johtuvia liiketoiminnallisia haasteita sekä pyrkiä systemaattiseen ja tehokkaaseen palvelutuotantoon. Tuotteistamisen yhtenä haasteena on palvelun lopputuloksen ainutlaatuisuuden säilyttäminen, joka johtaa siihen, ettei kaikkein yksilöllisimpiä ja ainutlaatuisimpia palveluja kannata tuotteistaa monistettavaksi tuotteeksi saakka. Tuotteistamista voidaan kuitenkin hyödyntää palvelun kehittämisessä, vaikkei tavoitteena olisikaan täysin vakioitu palvelu.

Opinnäytetyössä palvelun kehittämisen ja tuotteistamisen lähtökohtana pidettiin asiakastarpeiden lisäksi tuotteistettavan palvelun sopivuutta ja vaikutuksia palveluntarjoajan strategiaan. Työn teoriataustana käytettiin asiantuntijapalvelujen markkinointia ja tuotteistamista. Aihetta käsittelevän kotimaisen lähdekirjallisuuden määrää voidaan kuvata suppeaksi, minkä vuoksi teoriaa tarkasteltiin myös ulkomaisen, joskin suomennetun, kirjallisuuden kautta. Markkinointia käsittelevästä kirjallisuudesta on selvästi erotettavissa kaksi koulukuntaa, jotka väittelevät markkinointimix- ja suhdemarkkinointi-lähestymistapojen paremmuudesta. Tässä työssä pyrittiin huomioimaan molemmat lähestymistavat, sillä niiden huomattiin pikemminkin tukevan toisiaan kuin kumoavan toisensa.

Aihetta käsittelevän kotimaisen kirjallisuuden määrän vähäisyyden vuoksi oli opinnäytetyöhön sopivan tuotteistusprosessin löytäminen haastavaa. Opinnäytetyössä käytettäväksi tuotteistusprosessiksi valittiinkin sellainen malli, joka kuvaa tuotteistusprosessissa huomioitavia

tekijöitä. Sen huomattiin sopivan opinnäytetyöhön selkeän rakenteensa vuoksi muita kirjallisuudessa esitettyjä prosessimalleja paremmin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää osaa Mainostoimisto B2B Oy:n palvelutarjonnasta tuotteistamisen avulla. Tuotteistamisen tuloksena B2B:lle luotiin uusi palvelutuote, B2B-Basic, jota voidaan sellaisenaan tarjota asiakkaille. Tuotteistuksessa onnistuttiin säilyttämään ainutlaatuisen lopputuloksen vaikutelma palvelusisällön ja -prosessin selkeän kuvauksen ansiosta. Opinnäytetyötä voidaan kuvata onnistuneeksi myös strategisen tavoitteen saavuttamisen kannalta, vaikka sen onnistumisen arviointi onkin vaikeaa ennen palvelun lanseerausta. B2B-Basic rakennettiin kuitenkin kohderyhmältään ja sisällöltään sellaiseksi, että sitä voidaan käyttää toimeksiantajan asiakashankinnan työkaluna. Palvelun sisällön vastaavuutta asiakastarpeisiin ei opinnäytetyössä erikseen käsitelty. Lähtökohdiltaan opinnäytetyössä toteutettu tuotteistaminen perustuu siis osittain vain toimeksiantajan käsityksiin asiakkaiden tarpeista. Asiakastarpeita olisi voitu selvittää esimerkiksi asiakaskyselyn ja perusteellisen vaatimusmäärittelyn avulla. Näiden suorittaminen olisi kuitenkin vaatinut erillisen opinnäytetyönsä, sillä niiden yhdistäminen tähän opinnäytetyöhön olisi luonut yhden opiskelijan opinnäytteeksi liian laajan kokonaisuuden.

Brandin rakentaminen jätettiin sekin laajuutensa vuoksi opinnäytetyön ulkopuolelle. Brandi ja sen kehittäminen tulevaisuudessa huomioitiin tuotteistuksessa kuitenkin niin, että tuotteistettu palvelu ei aiheuta esteitä yritysbrandin rakentamiselle. B2B-Basicin nimeämisessä otettiin lisäksi huomioon myös mahdollisen tuoteperheen rakentaminen.

Vaikka opinnäytetyössä saavutettiin konkreettinen lopputulos uuden tuotteen ja sen esitteen muodossa, on muistettava, että markkinointi on prosessi, jonka seuranta ja arviointi palauttavat alkuun. Tuotteistetun palvelun seuranta ja arviointi ovat tärkeitä palvelun jatkuvan kehittämisen kannalta. Asiakastarpeiden muuttumisen ja kehittymisen myötä myös asiakkaalle tarjottavan palvelun on kehityttävä vastaamaan näitä muuttuneita tarpeita. Alkuperäistä palvelusisältöä voidaan siis tarkistaa asiakastarpeiden mahdollisten muutosten tarkastelun yhteydessä, jolloin sisällön vastaavuutta asiakastarpeisiin joudutaan joka tapauksessa arvioimaan uudestaan.

LÄHTEET

- Grönroos C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suom. M.Tillman Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Grönroos C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Suom. M Tillman. 3. painos. Espoo: Weilin+Göös.
- Jaakkola E., Orava M., Varjonen V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Tekes. Web-dokumentti. Saatavilla:
http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf
(Luettu 3.9.2008).
- Kilpailuvirasto 2004. <http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?sivu=uut/u-2004-1-6>
(Luettu 22.9.2008).
- Kinnunen R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Porvoo: WSOY.
- Kotler P. 1999. Muuttuva markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita. Suom. M. Tillman. Porvoo: WSOY.
- Lehtinen U. & Niinimäki S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Porvoo: WSOY.
- Lehtinen U. 2008. Kilpailukeino- ja suhdemarkkinointinäkemysten yhdistäminen. Kuluttajatutkimuskeskus. Web-dokumentti. Saatavilla:
http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5174/2008_36_keskustelualoite_lehtinen.pdf (Luettu 31.7.2008).
- Mainostajien liitto. 2007. Mainos- ja mediatoimistosuhteet ja palkkiotavat. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.mainostajat.fi/mlitto/sivut/toimistosuhteet2007.html>
(Luettu 31.10.2008).
- Rope T. 1999. Lanseerausmarkkinointi. Porvoo: WSOY.
- Rope T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Sipilä J. 1996 a. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 2. painos. Porvoo: WSOY.

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


Sipilä J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY.

TE-keskus. 2008. Kainuun TE-keskuksen 63,7 miljoonan euron tuella syntyi 182 uutta yritystä ja 1224 uutta työpaikkaa vuonna 2007. Web-dokumentti. Saatavilla: <http://www.te-keskus.fi/Public/?ContentID=14588&NodeID=10530&area=7643> (Luettu 21.10.2008).


Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti A., Hänninen, S. & Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet. Tutkimusraportti. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

ESITE

B2B-BASIC™
ILME YRITYKSELLESI



Miten saan oman ilmeeni?
Ota yhteyttä Sampppa Homaseen ja kysy lisää. Tavoitat hänet puhelimitse numerosta **050 569 9177** ja sähköpostitse osoitteesta samppa@mainosb2b.fi.



B2B
MAINOSTOIMISTO B2B OY

Etu- ja takakansi

B2B-BASIC™ on palvelu, joka luo yrityksellesi ilmeen ja vie sen asiakkaittesi nähtäville

Kenelle se on tarkoitettu?

- Oman alansa huippuasajille, jotka haluavat viestittää asiantuntemuksestaan ympäristöönsä.
- Alkaville yrityksille, jotka haluavat luoda uskottavan vaikutelman alusta alkaen.

Mitä saan tulokseksi?

B2B-Basic tuottaa yrityksellesi yhtenäistä visuaalista linjaa noudattavan markkinointiviestintän paketin, jonka lopputuloksena saat

- yrityksellesi **logon ja graafisen ilmeen**
- yrityksesi **kotisivut** internetiin
- yritystäsi kuvaavat **esitteet**
- yhteyshiedoillasi varustetut **käyntikortit**

Mitä hyötystä siitä on?

Yrityksesi kilpailukyky vahvistuu. Vakuuttavan yritysilmeen ansiosta yrityksesi nousee asiakaiden silmissä kilpailijoita vahvemmaksi toimijaksi.

Yrityksesi tunnetaan paremmin ja **asiakaskontaktien määrä kasvaa.** Useissa eri välineissä näkyvä yhtenäinen yritysilme viestittää tehokkaasti asiakkaillesi yrityksesi olemassaolosta.

Asiakkaidesi ostokäynnys madaltuu. Asiakkaasi näkevät ammattimaisen ja luotettavan toimijan, joka osaa hommansa. **Saat yrityksesi kassavirran nopeasti kasvuun.**

Tekniset ominaisuudet:	
Kotisivut	Yritysesitteet
• fi-tunnuksen rekisteröinti ja ylläpito 3 v.	• 50 kpl
• 20 Mt palvelintilaa 1 v.	• koko A4
• 5 kpl sähköpostilaatikkoa	• värit 4/0
• virustorjunta	• Novatech Silk 150 g/m ²
• selänpohjainen päivivityökalu	Käyntikortit
• tilastointi	• 100 kpl
• css-taitto	• värit 4/0
• max 5 perussivua	• Curios Met. Jää 250 g/m ²

Vaihe 1:

Luomme yrityksellesi ilmeen.

Asiantuntijamme perehtyy avullasi yrityksesi aloituspalaverissa. Selvitämme yrityksesi parhaat puolet ja muotoilimme viestin, joka välittää juuri oikeanlaisen kuvan yrityksesi toiminnasta ympäristööön.

Luomme yrityksellesi logon ja muodostamme visuaalisen ilmeen yhdistämällä logon sopivaan värimaailmaan ja yrityksesi toimintaa kuvaavaan muotokieleeseen.

Mitä se maksaa?

Palvelun veroton hinta on **1680 €**. Hinta sisältää verkkotunnuksen rekisteröinnin ja ylläpidon kolme kuukautta (80 €) sekä palvelintilan ylläpidon vuodeksi (130 €).



VAIHE 1: Visuaalisen ilmeen luominen

VAIHE 2: Ilmeen vieminen käytäntöön