



Karoliina Pajunen

# Asiantuntijapalveluiden kehittäminen tuotteistamisen avulla

Case Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2023

## Tiivistelmä

|                   |   |
|-------------------|---|
| Tekijä(t):        | Karoliina Pajunen   |
| Otsikko:          | Asiantuntijapalveluiden kehittäminen tuotteistamisen avulla |
| Sivumäärä:        | 44 sivua  |
| Aika:             | Toukokuu 2023   |
| Tutkinto:         | Liiketalouden tradenomi                                     |
| Tutkinto-ohjelma: | Liiketalouden tutkinto-ohjelma                              |
| Ohjaaja(t):       | Marko Korkeakoski, Lehtori                                  |

---

Asiantuntijapalvelut sisältävät asiakaskohtaisesti räätälöityjä palveluita ja erikoisosaamista. Asiantuntijapalvelut ovat aineettomia hyödykkeitä. Palvelu ja sen lisäarvo konkretisoituu asiakkaalle vasta silloin, kun asiakas käyttää palvelua. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen auttaa asiakasta ymmärtämään yrityksen tarjoaman palvelukokonaisuuden. Tuotteistaminen tehostaa myös myyntiä ja palveluiden toimintaprosessia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka kehittää kohdeyrityksen asiantuntijapalveluita tuotteistamisen avulla ja tarjota kohdeyritykselle asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen prosessinomainen työkalu. Kohdeyritys tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia palveluratkaisuja ja asiantuntijapalveluita. Kohdeyrityksen tarjoamat asiantuntijapalvelut liittyvät pääosin asiakaskohtaiseen ongelmanratkaisuun, suunnitteluun ja prosessin sujumuuden varmistamiseen. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Työssä tutkittiin kohdeyrityksen palveluprosessia haastatteluilla ja teemahaastatteluilla sekä osallistamalla yrityksen sisäisiin kokouksiin. Haastateltavat valittiin organisaatiosta niin, että he olivat maantieteellisesti eri puolilla Suomea ja heillä oli eri ammattinimike. Lisäksi asiantuntijapalveluiden palvelupolun tunnistaminen onnistui oman työn havainnoinnilla. Aineistokeruuta toteutettiin myös perehtymällä alan kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin.

Tutkimuksen tulosten perusteella saatiin selville tuotteistamiseen liittyviä haasteita ja niiden ratkaisuja. Tutkimuksessa tunnistettiin, kuinka kohdeyrityksen asiantuntijapalvelut ovat mahdollista tuotteistaa. Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, kuinka palveluiden tuotteistaminen vaatii monia eri työvaiheita. Tuotteistamisen avulla saadaan kustannustehokkuutta, palveluprosessi tehostuu, palveluiden ostaminen ja myyminen helpottuu sekä hiljainen tieto monistuu, jolloin henkilösidonaisuus poistuu. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on laaja, aikaa ja resursseja vievä kokonaisuus. Tästä huolimatta, opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on yritykselle kannattavaa ja se tarvitsee jatkuvaa kehittämistä.

Avainsanat: Asiantuntijapalvelut, Tuotteistaminen, Palvelut

## Abstract

Author(s): Karoliina Pajunen  
Title: Productization of professional services  
Number of Pages: 44 pages  
Date: May 2023  
Degree: Bachelor of Business Administration  
Degree Programme: Economics and Business Administration  
Instructor(s): Marko Korkeakoski, Senior Lecturer

---

Professional services include customer-specific services and industry-specific know-how. Professional services are intangible goods. A service and its added value become concrete to the customer only when the customer uses the service. A service that is productized helps customers to understand what they get. Productizing services increases sales and optimizes processes to enhance operational efficiency.

The purpose of this Bachelor's thesis was to find out how to develop a target company's services with productization. The study offers instructions and tools for productizing expert services to the target company. The target company offers customers comprehensive service solutions and expert services. The expert services offered by the target company are mainly related to customer-specific problem solving and planning.

The thesis was conducted as a qualitative study. This thesis includes interviews and theme interviews related to the target company's service process. The interviewees were selected from the organisation and they were geographically in different parts of Finland and had different job titles. Data collection was carried out also from the literature, scientific articles and by participating at the company's internal meeting.

Based on research results it was found out challenges and solutions for service productization were found. This study identified how the target company's expert services can be productized. It was found out how many different stages of work the productization of services requires. The productization of services increases cost-effectiveness, the service process becomes more efficient, it becomes easier to buy and sell services and tacit knowledge is duplicated which eliminates personal ties. In conclusion can be noted that the productization of professional services is profitable for the company, but it needs constant development.

Keywords: Professional services, Productization, Services

# Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto   | 1  |
| 2     | Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu                             | 3  |
| 3     | Kohdeyritys  | 4  |
| 4     | Asiantuntijapalvelut   | 5  |
| 5     | Palveluiden kehittäminen ja tuotteistaminen                  | 6  |
| 5.1   | Tuotteistamistrategia  | 8  |
| 5.2   | Tuotteistamisprosessi  | 9  |
| 5.3   | Tuotteistamisprosessin suunnittelu                           | 10 |
| 6     | Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen palvelun kehittäjänä | 12 |
| 6.1   | Tuotteistamisen kannattavuus ja hyödyt                       | 12 |
| 6.2   | Tuotteistamisen riskit                                       | 15 |
| 6.3   | Tuotteistamiskelpoinen palvelu                               | 16 |
| 6.4   | Palvelun hinnoittelu   | 17 |
| 7     | Tuotteistaminen myynnin ja markkinoinnin tukena              | 17 |
| 7.1   | Tuotestrategia   | 18 |
| 7.2   | Palvelupaketti   | 19 |
| 7.3   | Tuoteluettelo  | 20 |
| 7.4   | Brändisuunnittelu  | 21 |
| 7.5   | Asiakaslähtöisyys  | 21 |
| 7.6   | Tuotteistamisen vaikutus myyntiin                            | 22 |
| 7.7   | Vuorovaikutuksen tuotteistaminen                             | 23 |
| 8     | Case Yritys X  | 25 |
| 8.1   | Toiminta-ajatus  | 25 |
| 8.2   | Palveluprosessi  | 26 |
| 8.3   | Asiakaskunta   | 27 |
| 8.4   | Ulkoinen analyysi  | 27 |
| 8.4.1 | Kilpailutilanne  | 27 |
| 8.4.2 | Taloudelliset tekijät  | 28 |
| 8.5   | Tuotteistaminen asiantuntijapalveluiden kehittäjänä          | 29 |

|       |                                    |    |
|-------|------------------------------------|----|
| 8.5.1 | Palvelupaketit                     | 31 |
| 8.5.2 | Resurssit ja viestintä             | 33 |
| 8.5.3 | Asiakkaat                          | 34 |
| 8.5.4 | Brändäys                           | 35 |
| 8.6   | Tuotteistamisprosessin suunnittelu | 35 |
| 9     | Päätäntö                           | 38 |
|       | Lähteet                            | 42 |

## 1 Johdanto

Asiakkaat hakevat yhä helppokäyttöisempiä ja kaiken kattavia palveluratkaisuja asiantuntijapalveluista. Asiantuntijapalveluiden erityispiirteisiin kuuluu erikoisosaaminen ja syvällinen tieto tieteen tai muun asian osa-alueesta. (Baschab & Piot 2004, 6.) Asiantuntijapalveluiden luonteeseen kuuluu läheinen yhteistyö asiakkaiden kanssa, jolloin syntyy usein uusia palveluinnovaatioita. Uusien palveluinnovaatioiden ja jo olemassa olevien palveluiden jatkuva kehittäminen on tärkeää, jotta yrityksen kilpailukyky markkinoilla säilyy.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miksi ja miten asiantuntijapalveluita kannattaa kehittää tuotteistamisen avulla. Tavoitteena on myös antaa kohdeyritykselle työkaluja asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen. Opinnäytetyössä käydään läpi, kuinka räätälöidyistä asiantuntijapalveluista voidaan kehittää menestyksellisiä toimintamalleja, joissa haetaan palveluiden parempaa tarkentamista ja määrittelyä.

Palveluiden tuotteistamisella parannetaan yrityksen kilpailukykyä. Tuotteistamisella saadaan aineettomista ja prosessimaisista palveluista kannattavia. Tuotteistamisen avulla pystytään minimoimaan palveluiden liiketoiminnallisia haasteita, kuten kannattamattomuutta, tehottomuutta, laadunhallinnan ongelmia ja kysynnän vaihtelua.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen kemianteollisuuden alan yritys, Yritys X. Yritys X:n asiakaskunta on laaja ja se koostuu teollisuuden eri aloilta ja lääkehuollosta. Yritys X:n asiantuntijapalveluiden tarjonnan tämän hetkinen palvelusisältö ja ominaisuudet saatiin haastattelemalla yrityksen henkilökuntaa. Yritys X:n tarjoaa asiakkailleen erilaisia kaas- ja niihin liittyviä asiantuntijapalveluita. Asiantuntijapalveluita ovat muun muassa asiakkaan kunnossapidon kehittäminen, huoltosuunnitelmat, kaasuverkoston asennus, suunnittelu- ja analyysipalvelut sekä kaasukoulutus.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on vastata tutkimusongelmaan: Kuinka kehittää Yritys X:n asiantuntijapalveluita tuotteistamisen avulla? Tutkimuksen tavoitteena on antaa kohdeyritykselle suunnatut keinot asiantuntijapalveluiden palvelun määrittelyyn ja niiden tuotteistamiseen, jotta niiden myyminen, johtaminen, markkinointi ja asiakashyödyt maksimoituvat sekä asiantuntijayrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tutkimusongelmaa lähdettiin tutkimaan tuotteistamisen näkökulmasta ja tässä opinnäytetyössä syvennyttiin seuraaviin tarkentaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten kehittää ja suunnitella asiantuntijapalveluiden tuotteistamista? Tavoitteena oli selvittää, miten ja millä tavoilla asiantuntijapalveluita kehitetään tuotteistamisen avulla. Opinnäytetyön teoriaosassa tutkittiin tuotteistamisstrategiaa ja tuotteistamisprosessia asiantuntijapalveluiden laadun parantamiseksi ja päämäärien saavuttamiseksi.
2. Miten kehittää ydinosaaminen ja tuotestrategia palvelutuotteeksi? Asiantuntijapalvelut sisältävät erikoisosaamista ja ne ovat useimmiten asiakaskohtaisesti räätälöityjä palveluita. Tavoitteena oli selvittää, miten kohdeyritys voi kartoittaa oman ydinosaamisen ja tuotestrategian sekä luoda niistä laadukas ja vakioitu palvelutuote.
3. Miten suunnitella ja valmistella asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen? Tässä opinnäytetyössä analysoitiin asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen suunnittelua ja siihen tarvittavia eri työvaiheita. Tuotteistamisprosessi on laaja ja aikaa vievä kokonaisuus, jonka vuoksi tuotteistamisen suunnittelu on tärkeää tehdä mahdollisimman tarkasti ja kattavasti.

## 2 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on perehdytty olemassa olevaan kirjallisuuteen asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta. Opinnäytetyössä käytettiin empiirisiä aineistoja tiedonkeruuseen, kuten haastatteluita ja palavereita. Empiirinen tieto on saatu tekijän omista osallistuvista havainnoista. Lisäksi tietoa on saatu Yritys X:n sisäisistä asiakirjoista ja dokumenteista. Näiden tietojen perusteella yritykselle on muotoiltu kehittämistyökalu asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen, jota yritys voi halutessaan käyttää tuotesuunnittelun apuna.

Opinnäytetyön tietoperusta muodostuu tuotteistamiseen liittyvästä kirjallisuudesta ja tieteellisistä artikkeleista. Empiirisen osion haastateltavat valittiin yrityksen toimenkuvan, sijainnin ja työvuosien perusteella, jotta saatiin mahdollisimman paljon tietoa ja asiantuntemusta tutkimuksen perustaksi. Tutkimuksessa on haastateltu yrityksen henkilöitä myynnin ja tuotejohtamisen toimenkuvista ja osallistuttu yrityksen sisäiseen palvelumyynnin palaveriin. Tutkimuksessa ei haastateltu yrityksen asiakkaita, sillä asiakaskunnan laajuudesta johtuen uusasiakashankkijoilla on laajempi käsitys siitä, mikä on yrityksen sisäinen palvelun tarjoama ja mitä asiantuntijapalveluita eri toimialojen asiakkaat haluavat. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että haastatteluista saaduilla tiedoilla uusasiakashankkijoilla on tarkka tieto, miten asiantuntijapalveluiden projektit etenevät koko palvelun elinkaaren ajan.

Haastattelut toteutettiin teema-alueittain, jolloin saatiin kattavaa tietoa tutkimusongelman eri osa-alueista. Haastatteluissa lähdettiin liikkeelle nykytilanteesta ja sen analysoimisesta, asiantuntijapalveluiden tarjonnasta ja tuotteistamisen mahdollisuuksista. Haastatteluissa käytiin läpi asiantuntijapalveluiden piirteet eri toimialoille sekä eriteltiin lääkkeelliset ja teolliset asiantuntijapalvelut. Haastatteluiden kysymykset määräytyivät haastateltavan perusteella. Haastattelussa toteutettiin myös paljon vapaata keskustelua ja haastateltavilla oli paljon innovatiivisia vastauksia asiantuntijapalveluiden kehittämiseen ja yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

### 3 Kohdeyritys

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten kehittää kemianteollisuuden alalla toimivalle Yritys X:lle asiantuntijapalveluita tuotteistamisen avulla. Yritys X on suomalainen kokonaisvaltainen kaasun, kaasupalveluiden ja lisäaineiden toimittaja. Yritys X on osakeyhtiö. Yritys X:n historia alkaa vuodesta 1882, jolloin suomalainen insinööri perusti kimrööki- eli nokimustehtaan Koivuniemeen. Kaasuntuotanto aloitettiin vuonna 1913 vedyn ja hapen tuottamisella. Kaasu oli ennen tuontitavaraa, mutta tehdastoiminnan laajentuessa kaasusta muodostui yksi Yritys X:n pääartikkeleista. Yritys X on toiminut perheyrityksenä vuodesta 1882. (Yritys X 2022a.)

Yritys X valmistaa ja myy kaasuja erilaisiin käyttökohteisiin, tuotevalmistukseen ja prosesseihin. Kaasun ja lisäaineiden lisäksi Yritys X tarjoaa asiakkailleen kaasupalveluita. Asiakaskunta on erittäin laaja. Yritys X palvelee asiakasyrityksiä monella eri toimialalla, kuten elintarviketeollisuutta, konepaja- ja metalliteollisuutta, elektroniikka-, panimo- ja kemianteollisuutta. Yritys X:n asiakaskuntaan kuuluu lisäksi julkinen- ja yksityinen terveydenhuolto, lääketieteen yritykset, kaupungit ja kunnat sekä kuluttaja-asiakkaat. (Yritys X 2022d.)

Yritys X:n taloudellinen tilanne on hyvä ja vakaa. Yritys X:n liikevaihto on kasvanut tasaisesti vuosittain, lukuun ottamatta vuotta 2020, jolloin maailmanlaajuisen koronaepidemia on vaikuttanut monen yrityksen liikevaihtoon negatiivisesti. Vuonna 2021 Yritys X:n liikevaihto oli 65 miljoonaa euroa ja yrityksen taloudellinen tilanne on hyvä. Yrityksen omavaraisuusaste on 63 %. Yritys X:n kotipaikkakunta on Mäntyharju, mutta tehtaita on perustettu ympäri Suomea: Järvenpäähän, Ouluun, Pirkkalaan ja Varkauteen. Viimeisimmät tehdasinvestoinnit sijaitsevat Kokkolassa ja Voikoskella. Kokkolaan rakennettiin vuonna 2014 ilma-kaasu- ja vetytehdas ja Voikoskelle valmistui erikoisseoskaasujen täyttöasema. Vuonna 2021 yritys on työllistänyt yhteensä 194 henkilöä. (Yritys X 2022a; Suomen Asiakastieto Oy.)



Kuva 1. Yritys X Liikevaihto 2017–2021 (Suomen Asiakastieto Oy.)

Kuvassa 1 on havainnollistettu Yritys X:n liikevaihdon kehitys alkaen vuodesta 2017.

#### 4 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalvelut eroavat tavallisista palveluista niiden tarjoaman palvelun sisällön vuoksi. Lehtisen (2005) mukaan asiantuntijapalvelut ovat aineettomia toimintoja, jotka tuottavat hyötyä vaihdon välineinä. Asiantuntijapalvelut sisältävät yleensä asiakkaiden ongelmien ratkaisuja ja kokonaisvaltaista suunnittelutyötä. Asiantuntijapalvelut rajataan nykyään palveluiksi, joissa tarvitaan merkittävää tietoa ja erikoisosaamista tai asiantuntijuutta. Jotta yritys voi tarjota asiakkaalle erikoisosaamista, tarvitaan perustaksi tietoa, taitoa ja luovuutta sekä motivaatiota. Asiantuntijapalvelut voivat olla täysin aineettomia palveluita ja ne voivat sisältää mittavia konkreettisia tuloksia asiakasyritykselle. Useimmiten niiden taustalla on vaativa kehittämis- ja tuottamisprosessi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9–11.)

Sipilän (1996) mukaan palveluiden ja tavaroiden jakamista voidaan pitää keinoitekoisena ja tuotteet olisi saatava nähdä kokonaisuutena. Asiantuntijapalvelut

ovat myös tuotteita, mutta sisältävät suurimmaksi osaksi vaativia aineettomia tieto- ja osaamiselementtejä. Asiantuntijapalvelut vaativat ainutlaatuista osaamista ja luovuutta, joten ne ovat tietointensiivisiä palveluita. (Sipilä 1996, 26.)

|                 |          | TUOTTEIDEN TIETOINTENSIIVISYYS |                      |
|-----------------|----------|--------------------------------|----------------------|
|                 |          | Alhainen                       | Korkea               |
| TUOTTEEN OLEMUS | Fyysinen | Perinteinen teollisuus         | High-Tech -yritykset |
|                 | Palvelu  | Palveluteollisuus              | Asiantuntijapalvelut |

Kuva 2. Asiantuntijapalvelut yrityskentässä (Sipilä 1996, 26).

Kuvaan 2 on havainnollistettu asiantuntijapalvelut yrityskentässä. Asiantuntijapalvelut ovat sijoitettu kuvassa olevaan taulukkoon korkean luokan palveluksi niiden erikoisosaamisen vuoksi.

## 5 Palveluiden kehittäminen ja tuotteistaminen

Palveluiden kehittäminen on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Palveluiden kehittämisen tavoitteena on nostaa yrityksen kilpailuetua ja toiminnan kannattavuutta. Palveluiden kehittämiseen ja toimintaan vaikuttaa yrityksen erikoistumisen taso, tuotteiden ja palveluiden tarjonta sekä niiden tuotanto ja asiakassuhteet sekä asiakaskohderyhmä. Palvelujen kannattavan kehittämisen alustaksi tulisi kartoittaa asiakkaiden tarpeet, kilpailutilanne, toimialan olosuhde ja vallitsevat trendit. (Jaakkola ym. 2009, 3–5.)

Palveluita voidaan kehittää tuotteistamalla tai palvelumuotoilun avulla:

**Tuotteistamisen** ydinajatus on se, että palvelusta luodaan toistettava palvelu tai palvelukokonaisuus, palvelun toimintamalli systematisoidaan tai se standardisoidaan. Tuotteistettua palvelua tehdään yhteistyössä asiakkaan ja myyjän kanssa ja sitä on helppo tuottaa ja myydä. Kun palvelu on tuotteistettu, halutessa sen käyttö- tai omistusoikeus pystytään myymään asiakkaalle. (Sipilä 1996, 12; Jaakkola ym. 2009, 3.)

**Palvelumuotoilun** tarkoituksena on kehittää ja muotoilla palvelua. Palvelumuotoilu ei tarkoita tarkkaan määriteltä palvelutuotetta, vaan se on palvelun ajattelutapa, prosessi tai yhteinen kieli, joiden avulla saavutetaan yhteinen liiketoiminnallinen tavoite. Palvelumuotoilulla luodaan palvelulle elementtejä, joiden avulla palvelut vastaavat käyttäjien tarpeita. (Tuulaniemi 2011, 5, 33.)

Tässä kehitystyössä todettiin, että kohdeyrityksen palveluiden ja alan luonteen vuoksi olisi suotavaa kehittää asiantuntijapalveluita tuotteistamisen avulla.

Tuotteistamisen tarkoituksena on vakioida tietty palvelu niin, ettei tuotetta tarvitse määritellä jokaisen asiakkaan kohdalla erikseen. Tuotteistaminen ei kuitenkaan varsinaisesti tarkoita palvelun standardointia, sillä tuotteistettua tuotetta voidaan tarpeen mukaan räätälöidä asiakaskohtaisesti. (Toivonen 2012.)

Tuotteistamisen tavoitteina on esimerkiksi:

**Tehokkuuden lisääminen.** Tehokkuuden lisääminen perustuu yhteiseen oppimiseen, jotta saadaan jaettavaa hiljaista tietoa.

**Tasalaatuisuuden lisääminen.** Tiedonjaon myötä otetaan käyttöön yhteisesti sovittuja toimintamalleja.

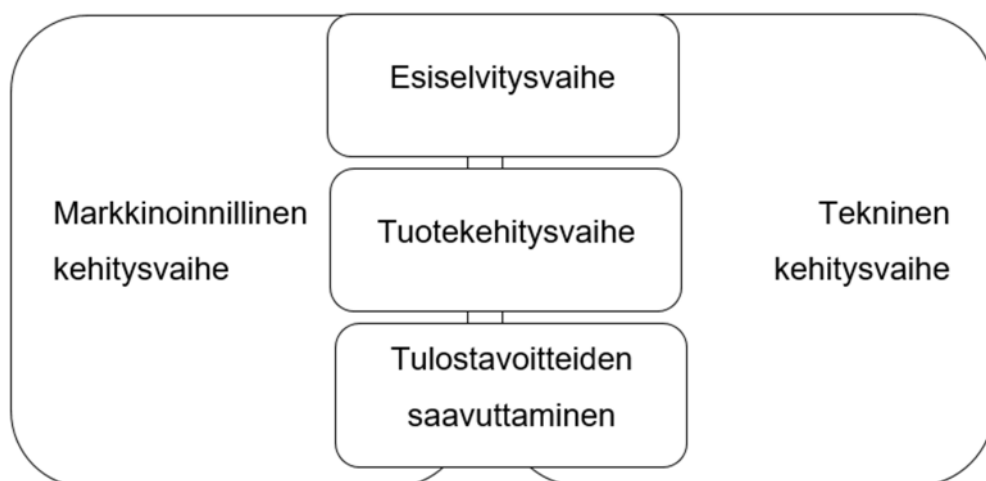
**Asiakaslähtöisyys.** Palvelun kehittäminen lisäämällä asiakastietoa ja asiakasyhteistyötä.

**Uudistautuminen.** Kun palveluita systematisoidaan, voidaan tunnistaa uusia palvelumahdollisuuksia. (Toivonen, 2012.)

## 5.1 Tuotteistamistrategia

Kannattavan tuotteistamisstrategian pohjana on yrityksen liiketoimintastrategia. Yrityksen liiketoimintastrategian avulla on ymmärrys siitä, mitä palveluita on kannattava tuottaa ja mitä asiantuntijapalveluita halutaan tarjota. Tuotteistamisen kannattavuuden kannalta on tärkeää käydä läpi miksi tuotteistetaan, mitä tuotteistetaan, mitkä ovat tuotteistamisen kaksi ensimmäistä päätavoitetta ja miten varmistetaan palveluiden tarkoituksenmukainen räätälöinti. (Sipilä 1996, 36; Jaakkola ym. 2009, 10.)

Tuotteistaminen lähtee tuotteistamisstrategian suunnittelusta ja yrityksen tuotestrategian tarkastelusta. Tuotekehittely jaetaan markkinoinnilliseen ja tekniseen tuotekehitykseen. Palveluiden tuotteistamiseen liittyy usein uusien tuotteideiden luominen ja niitä voi kehittyä kolmella eri tavalla. Ne voivat perustua henkilöstön omaan oivallukseen markkinoiden mahdollisuuksista, markkinoiden systemaattisen analyysin kautta tai ideat voivat kehittyä teknologisen tarkastelun avulla. Tuoteideointi käy läpi prosessin joka alkaa esiselvitysvaiheesta, siirtyen tuotekehitysvaiheeseen ja päättyy lopulta tulostavoitteeseen. (Sipilä 1996, 35–36.)



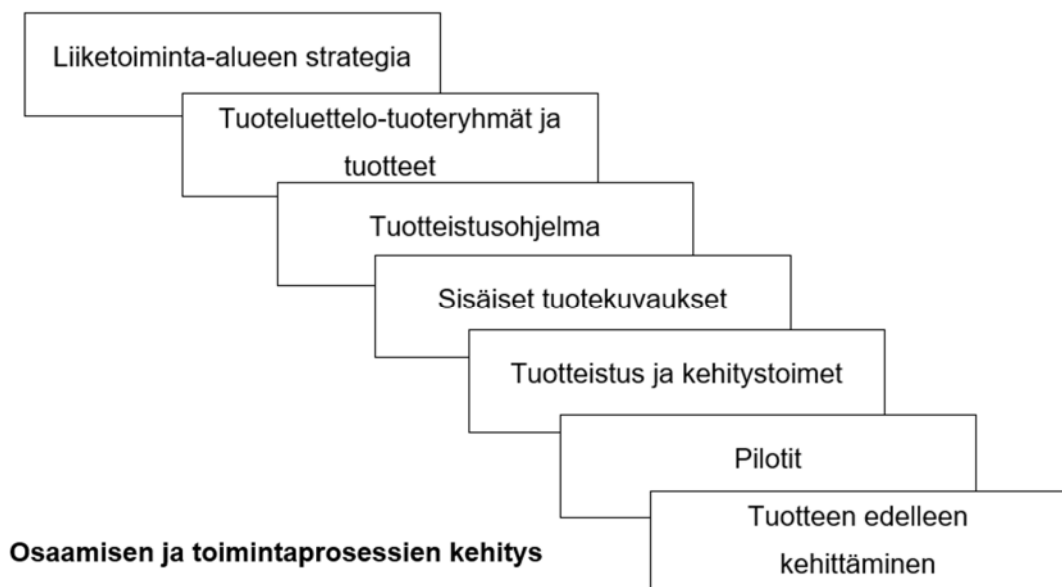
Kuva 3. Tuotekehitystrategia. (Sipilä 1996, 35–36).

Kuvaan 3 on havainnollistettu Sipilän (1996) mukainen tuotekehitysstrategia. Tuotekehitysstrategiaa suunniteltaessa on suositeltavaa ottaa tavoitteeksi, että tuotteistettu palvelu on ainutlaatuinen, esimerkiksi juridisin perustein ja että tuotteistetun palvelun omistus- tai käyttöoikeus on myytävissä tai vuokrattavissa edelleen. (Sipilä 1996, 36.)

## 5.2 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistamisen toimintaprosessin menestystekijöinä on innovatiivisuus, visiot, määrätietoisuus ja raha- ja aikainvestoinnit. Prosessi aloitetaan strategioista ja eri vaiheiden jälkeen saavutetaan tuote, joka menestyy. (Sipilä 1996, 37.)

Kuvassa 4. on jäsennellyt Sipilän tuotteistamisen osaamisen ja toimintaprosessien kehitys. Tässä toimintaprosessissa on esitelty tuotteistamisprosessi, jolloin edetään liiketoiminta-alueen strategiasta vaihe vaiheelta valmiiseen tuotteeseen saakka.



Kuva 4. Tuotteistusprosessi. (Sipilä 1996, 37).

Tuotteistamisprosessi voi edetä myös eri tavoin ja se voi olla sisällöltään erilainen. Tuotteistamisprosesseja ovat esimerkiksi perinteinen, ketterä ja iteratiivinen tuotteistamisprosessi. Perinteisessä prosessissa edetään vaiheesta toiseen, jolloin tuotteistaminen on kertaluonteinen prosessi. Ketterä tuotteistamisprosessi on nopean valinnan prosessi, jossa keskitytään ensisijaisesti asiakkaalle suunnattuihin osioihin, jolloin se on markkinoilla mahdollisimman nopeasti. Ketterää tuotteistamisprosessi on mahdollisesti myynnissä jo tuotteistamisprosessin aikana ja tuotteistaminen tehdään loppuun yhdessä asiakkaan kanssa. Iteratiivinen tuotteistamisprosessi on jatkuvaa prosessin kehitystä. Tuotteistamisprosessissa voidaan keskittyä vain yhteen vaiheeseen ja sitä voidaan myös tarkastella vaiheittain. Iteratiivisessa tuotteistamisprosessissa tuotteistamista ei viedä loppuun asti ensimmäisellä kerralla, vaan tarvittaessa prosessia päivitetään tai tehdään tarvittavia muutoksia. (Jaakkola ym. 2009, 10–11.)

### 5.3 Tuotteistamisprosessin suunnittelu

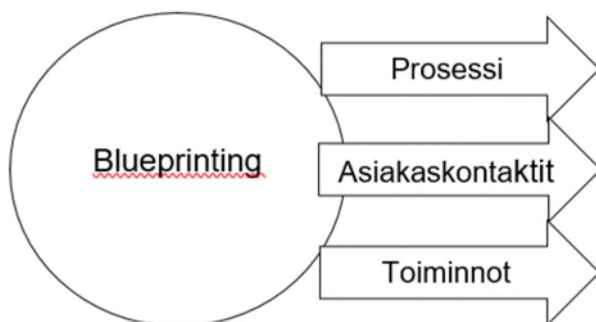
Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen ei ole pelkästään palvelutuotteiden suunnittelua vaan on suuri kokonaisuus, johon kuuluu prosessityö, kuten valmistelutyöt, tuotteiden muodostaminen sekä sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin valmistelu, arviointi ja seuranta. Tuotteistamiseen on suotava riittävästi aikaa ja resursseja. Tuotteistamisprosessin suunnittelu lähtee liikkeelle palveluiden jaot- telusta ja lähtökohtien analysoimisesta. Valmistelutyöhön kuuluu myös palveluiden sisällön parempi tarkastelu, kuten palveluiden vaatimukset ja odotukset tai lainsäädännölliset velvoitteet.

Valmistelutyön yhtenä merkittävänä osa-alueena on tuoteluettelon kehitystyö, ydinprosessien määrittely ja palvelu- sekä työprosessien tarkempi analysointi. Tuoteluettelo valmistellessa voidaan kartoittaa tarvittavat tuotekehittelytarpeet ja määrittellä palvelukuvauksia. Myös markkinoinnilla on merkittävä osuus valmistelutyössä. Markkinointi suunnittelee sisäisen ja ulkoisen tuotteistamisen ja on osallisena myös henkilöstön sitouttamiseen osaksi suunnittelua.

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisprosessissa voidaan käyttää erilaisia prosessikuvauksia, esimerkiksi eri palveluiden sisällön tarkastelussa. Prosessia suunnitellessa on erityisen tärkeää hyödyntää monia tietolähteitä menestyvän palvelutuotteen luomiseksi. Yritys voi saada tietoa esimerkiksi asiakkailta, asiakaspalvelijoilta tai muista lähteistä miten palvelu on onnistunut ja missä epäonnistunut. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44–47.)

Kingman Brundagen (1992) esittää tavan Blueprinting, jolla suunnitella yrityksen palveluprosesseja. Tarkoituksena on kuvata koko palvelujärjestelmä ja jakaa se pienempiin osa-alueisiin. Blueprinting avulla voidaan suunnitella uutta palveluprosessia tai kehittää jo olemassa olevaa prosessia. Blueprinting:n käyttö edellyttää toimintojen ja prosessien määrittämistä, mutta muuten se on joustava ja muokattavissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40–42.)

Kuvassa 5 on esitelty palveluprosessin suunnittelu- ja kuvaustapa ns. blueprinting kartoituksen avulla.



Kuva 5. Blueprinting. (Lehtinen & Niinimäki 2005).

Kannattavan ja tehokkaan tuotteistamisen perustana on aikataulutettu suunnitelma. Kun palveluprosessi ja yrityksen prosessikuviot ovat saatu jäsenneiltyä on hyvä laatia aikataulu, jonka mukaan edetään. Aikataulun avulla voidaan seurata tuotteistamisprosessia ja sen etenemistä sekä saada mahdollisia kustannussäästöjä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 48.)

## 6 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen palvelun kehittäjänä

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen tarjoaa asiakkaalle määritellyn palvelun kehittämistä tai suunnittelua. Tavoitteena on palvelun maksimaalinen asiakas-hyöty ja asiantuntijayrityksen saamat tuottoisat tulostavoitteet. Palveluiden tuotteistaminen on sitä, kun palveluista tai palveluprosesseista luodaan selväpiirteisiä kokonaisuuksia, joita tarjotaan asiakkaalle sellaisenaan tai kun valmiiksi tarjottuihin palveluihin lisätään räätälöityjä asiakaskohtaisia kokonaisuuksia. Asiakas voi joutua tekemään ostopäätöksen suurella riskillä, esimerkiksi asiakkaan kokemuksen puutteesta johtuen tai vastaavasti asiakas ei tiedosta kaikkia omia tarpeitaan. Asiantuntijapalvelu määräytyy asiakkaan ja tuottajan yhteisestä kehittämis- ja tuottamisprosessista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10–11; Sipilä 1996, 12–13.)

Tuotteistaminen voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen tuotteistamiseen:

1. Sisäinen tuotteistaminen kehittää palvelun sisältöä, yhdenmukaisuutta ja hallittavuutta. Sisäisessä tuotteistamisessa määritellään palveluprosessi, vastuualueita ja toimintatapoja. (Tuominen ym. 2015, 5.)
2. Ulkoinen tuotteistaminen on yrityksen ja asiakkaan yhteinen visio kehittää tuotteen konkreettisuutta, luoda näkyvyyttä ja helpottaa palvelun kuvausta myyntimateriaaleihin sekä palvelun kuvauksiin. (Tuominen ym. 2015, 5.)

### 6.1 Tuotteistamisen kannattavuus ja hyödyt

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta muodostuu yritykselle valtavasti erilaisia hyötyjä. Tuotteistamisen avulla saavutetaan nopeampaa, laadukkaampaa ja halvempaa palvelua. Tuotteistamisen hyödyt:

**Asiantuntijapalveluiden räätälöinti ja vakiointi.** Kun samoja palveluita tarjotaan asiakkaalle tapauskohtaisesti, palveluiden räätälöinnille ei jää aikaa. Tuot-

teistamisen avulla saadaan kehiteltyä laadukkaampaa, halvempaa ja asiakaslähtöisempää palvelua, joka mahdollistaa palvelun vakioimisen. Palvelun vakioimisen jälkeen asiakkaalle ehditään tarjota lisäksi asiakaskohtaisia räätälöitäviä palveluita. (Sipilä 1996, 16–17; Tuominen ym. 2015, 7.)

**Asiantuntijapalveluiden tuottavuus ja laatu.** Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen tehostaa kehitystyötä ja sen eri osa-alueita. Tuotteistaminen vaikuttaa toimintaprosesseihin, jolloin niistä muodostuu systemaattisia selkeine tavoitteineen. Tämä luo yrityksen palveluille parempaa laatua, toiminnan suunnittelu kehittyy, laatuksiteereille ja tavoitteille saadaan raamit, koulutus ja ammattimaisuus toteutuu, lisäksi asiakkaiden odotukset saadaan määriteltyä. Tuotteistaminen luo myös henkilöstölle rationaalisempaa työnjakoa ja edesauttaa yrityksen osaamisen parempaa hyödyntämistä. (Sipilä 1996, 18–19.)

**Erottautuminen kilpailijoista.** Tuotteistamisen avulla voidaan erottautua kilpailijoista. Tuotteistetun palvelun on kannattavaa erottautua selvästi kilpailijoista, sillä tarjonnan kasvaessa asiakkaan voi olla hankala valita juuri itselleen oikea palvelu. Vaikka palvelun sisältö on sama kuin kilpailijoilla, siitä kannattaa tehdä asiakkaalle houkutteleva ja erilainen. Erilaisten hyödykkeiden avulla voidaan tuotteistettu palvelu erottaa muista, kuten tarjoamalla asiakkaille ainutlaatuisia tuotteistettuja lisäpalveluja. (Parantainen 2007, Erotu kilpailijoistasi.)

**Kiinteä hinnoittelu.** Kiinteällä hinnoittelulla voidaan parantaa palveluiden kannattavuutta ja sillä pystytään viestittämään palvelun laadun sisältöä. (Tuominen ym. 2015, 29.)

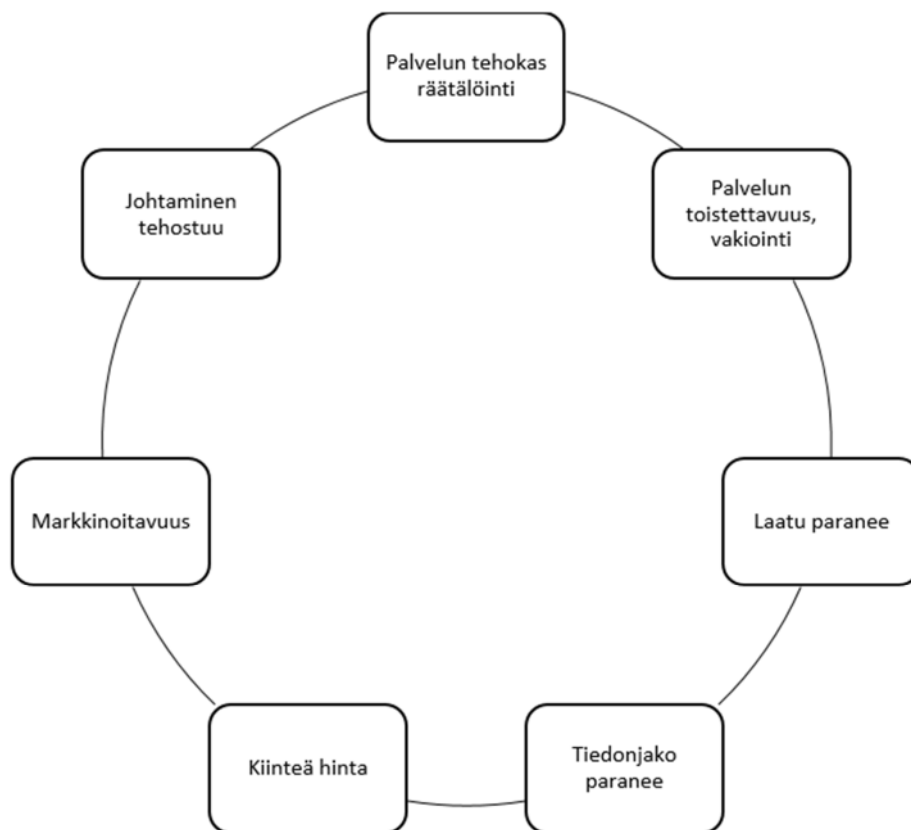
**Tuotteistaminen jakaa hiljaista tietoa ja osaaminen kehittyy.** Tuotteistamisen avulla yrityksen tarjoama palvelu ei ole enää henkilöriippuvainen, osamista voidaan jakaa ja palvelusta saadaan toistettava. Palvelun tekijä muuttuu osaksi organisaatiota. Henkilöstön osallistuminen tuotteistamisen eri kehittämisosioihin luo yhtenäisyyttä ja parantaa tiedonjakoa. (Tuominen ym. 2015, 6, 23.)

Henkilöstöllä on valtavasti tietoa asiakkaiden toiminnasta ja heidän tarpeista. Henkilöstöllä on myös tieto ja ymmärrys yrityksen tuotteista ja palveluista ja niiden keskinäisestä toimivuudesta. Eritoten asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö osaa kommunikoida asiakkaiden kanssa ja tuntee heidän toimintatavat. Henkilöstön osallistuminen palvelun tuotteistamiseen tuo yritykselle arvokasta ja reaaliaikaista tietoa asiakasrajapinnasta sekä antaa kertyneen työkokemuksensa pohjalta kommentteja palveluiden toimivuuden haasteista tai mahdollisuuksista. Asiantuntijapalvelut sisältävät usein paljon erilaisten projektien myötä opittua hiljaista tietoa. Tieto opitaan erilaisten projektien myötä yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Hiljaista tietoa ei välttämättä pysty pukemaan sanoiksi, mutta kehittämällä palveluita yhteistyössä asiantuntijoiden kanssa saadaan hyödynnettyä hiljaista tietoa. (Tuominen ym. 2015, 6, 23.)

**Johtaminen helpottuu.** Tuotteistaminen on myös strategisesti kannattavaa, sillä se vaatii yrityksen toimintatapojen selkeyttämistä. Tuotteistamisen myötä on ratkaistava mitä palvelutuotteita tarjotaan asiakkaille ja mitä osaamista kehitetään. (Sipilä 1996, 21.)

**Tuotteistaminen mahdollistaa tehokkaan markkinoinnin.** Tuotteistaminen vaikuttaa myös markkinointiin, tuotteistetun palvelun markkinointi on helpompaa ja tehokkaampaa. Ostajan näkökulmasta valmiista tuotteistetusta palvelusta on helpompi tehdä ostopäätös. (Sipilä 1996, 19–20.)

Kuvaan 6 on havainnollistettu aikaisemmin mainitut tuotteistamisen tuomat hyödyt.



Kuva 6. Tuotteistamisen hyödyt.

Tuotteistamisella voidaan saavuttaa edellä mainittuja hyötyjä, mutta on kuitenkin tärkeää valita mitä hyötyä tuotteistamisella ensisijaisesti tavoitellaan. Asiantuntijapalveluiden liiallinen vakiointi ja palveluiden yhtenäistäminen voi olla jopa haitallista asiantuntijapalveluiden kannattavuudelle. (Tuominen ym. 2015, 6.)

## 6.2 Tuotteistamisen riskit

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen liittyy myös riskejä ja haasteita. Nämä ovat hyvä tiedostaa osana tuotteistamisprosessia. Haasteet ovat kuitenkin voitettavissa osallistamalla henkilöstö tuotteistamisen eri työvaiheisiin. Asiakassuhteista saadut tiedot ja yhteistyö tuovat mukanaan myös ratkaisuja ja korjaavia

toimenpiteitä tuotteistamisen haasteisiin. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen riskejä ovat seuraavat:

**Asiakslähtöisyys unohtuu.** Tuotteistamisen eri vaiheissa on tärkeää huomioida asiakkaiden ja henkilöstön osallistuminen tuotteistamisen prosessiin. Mikäli näin ei tehdä, suurena vaarana on turhaan tuotteistettu palvelu, joka ei vastaa loppukäyttäjän tarpeisiin. (Tuominen ym. 2015, 6–8.)

**Palvelusta tulee ylituotteistettu.** Toisena haasteena on palvelun muodostuminen liian taipumattomaksi. Palvelun vakioinnin ja räätälöinnin epäonnistumisesta johtuen palvelusta tulee liian jäykkä, eikä se vastaa asiakkaan vaihteleviin tarpeisiin. Suurimpana haasteena voidaan pitää siis liian pitkälle vietyä tuotteistamista. (Tuominen ym. 2015, 6–8.)

**Tuotteistamista pidetään uhkana ja henkilöstön motivaatio surkastuu.** Asiantuntijat ovat usein hyvin omistushaluisia hiljaisesta tiedostaan ja sitä ei haluta luovuttaa eteenpäin. Tämä aiheuttaa sen, että tuotteistamiseen ei välttämättä saada parhaita toimintatapoja. Mikäli tuotteistaminen määritellään liian tiukaksi palvelukokonaisuudeksi se voi aiheuttaa henkilöstön motivaation laskemista ja innovaatioiden katoamista. (Tuominen ym. 2015, 6–8.)

### 6.3 Tuotteistamiskelpoinen palvelu

Tuotteistaminen tuo helpotusta palveluliiketoiminnan haasteisiin. Kaikki palvelut eivät kuitenkaan ole tuotteistamiskelpoisia. Tuotteistamiskelpoisilla palveluilla on tiettyjä kriteerejä tuotteistumisen onnistumiseksi. Tuotteistettavan palvelun ominaispiirteitä ovat palvelun monistettavuus, toistuva asiakastarve ja taloudellinen kannattavuus. Mikäli palvelua lähdetään tuotteistamaan, sillä pitää olla todellinen asiakastarve ja löytyä oikeat markkinat. Tuotteistettavaa palvelua tai osaa siitä, pitää pystyä vakioimaan palvelutuotannon tehostamiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi. Vakioiminen lisää palvelun asiakasymmärrystä ja tehostaa asiakkaan saamaa hyötyä. Palvelun kuuluu olla yrityksen strategian mukainen. Tuotteistettavan palvelun toteutus edellyttää riittävää asiantuntemusta

ja kokemusta. Tuotteistettu palvelu voi edesauttaa osaamisen levittämistä ja ymmärtää puuttuvan osaamisen. (Tuominen ym. 2015, 8–9.)

#### 6.4 Palvelun hinnoittelu

Palvelun hinnoittelu on tärkeä osa tuotteistamista, eikä sitä kannata aliarvioida. Hyvin toteutettu hinnoittelu vaikuttaa yrityksen imagoon ja kannattavuuteen. Hinnoittelulla voidaan viestittää asiakkaalle palvelun laadun sisältöä. Asiakas ymmärtää mistä hinnoittelu muodostuu, mitä asiakas tulee saamaan tiettyyn hintaan ja mitä se maksaa. (Tuominen ym. 2015, 29.)

Tuotteistamisen avulla hinnoittelu saadaan selkeämmäksi kokonaisuudeksi ja sen avulla voidaan eriyttää mistä tulos muodostuu. Tuotteistetun palvelun hinnoittelua suunnitellessa on huomioitava kysyntä ja markkinatilanne, asiakkaiden odotukset ja asiakkaalle palvelun tuoma lisäarvo. Tuotteistamisen avulla on mahdollista kiintohinnoitella halutut palvelut. Palveluiden vakioinnin avulla voidaan käyttää projektihinnoittelua, jolloin hinnoittelusta voi tulla kannattavampi verrattuna palveluiden kiinteään tuntihinnoitteluun. Tuotteistettuun asiantuntijapalveluun tarvitaan vähemmän työtunteja ja näin se on edullisempaa tuottaa. Suotavaa olisikin päästä kokonaan eroon aikaveloituksista, sillä tuntihinnoittelu ei sisällä yrityksen omalla riskillä tekemäänsä työtä. (Tuominen ym. 2015, 29; Sipilä 1996, 20.)

Tuotteistamalla palvelu saadaan eriteltyä palveluprosessin vaiheille omat kustannushinnat ja kuinka paljon eri palveluprosessin vaiheet vievät yrityksessä aikaa ja rahaa. Tämä edesauttaa palvelun kustannustehokasta hinnoittelua. (Lepänen 2013, 77–79.)

### 7 Tuotteistaminen myynnin ja markkinoinnin tukena

Menestyvän asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen tärkeimpiä peruskiviä ovat palvelu, joka on suunniteltu ja tuotteistettu asiakkaan tarpeisiin, yrityksen teho-

kas organisaatorakenne ja –kulttuuri sekä asiakaslähtöinen markkinointisuunnitelma. Tuotteistamissuunnitelma ja markkinointisuunnitelma on suositeltavaa laatia operatiivisesti ja sisällöllisesti yhteensopivaksi tai vastaavasti integroida markkinointisuunnitelma osaksi yrityksen tuotteistamissuunnitelmaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 61.)

Niin tuotteistamissuunnitelman, kuin myös markkinointisuunnitelman tulee olla asiakaslähtöinen ja jo suunnitteluvaiheessa sen kuuluu tunnistaa markkinamahdollisuudet, resurssit ja sisältää analyysit sekä suunnittelun. Markkinointisuunnitelmaa voidaan käyttää yrityksen oppaana menestykseen ja tuotteistuksen sekä markkinointisuunnitelman kuuluu toimia kollektiivisesti. Markkinointia suunnitellaessa voidaan käyttää samaa kehittämistapaa kuin tuotteistamisen suunnittelussa, eli etsitään vastaukset kysymyksiin: Missä olemme nyt? Minne olemme matkalla ja miten pääsemme tavoitteeseen? (Lehtinen & Niinimäki 2005, 62–65.)

## 7.1 Tuotestrategia

Tuotestrategiat mahdollistavat asiantuntijoiden vastaamaan kysymykseen, mitä sinä myyt? Lisäksi suunnitelmallinen tuotestrategia edesauttaa asiantuntijoita kuvailemaan tuoteryhmät ja tuotteet. Asiantuntemuksen perusteella syntyy tuotteet ja tuotteiden avulla tavoitetaan asiakashyödyt. Tuotestrategia on pidettävä selvänä, jotta henkilöstö tai asiakkaat muistavat alkuperäisen yrityksen liikeidean. Tuotestrategiassa on hyvä huomioida julkinen ja yksityinen sektori, palvelusta on hyvä tehdä mahdollisimman houkutteleva molemmille sektoreille. Markkinoinnille tuotestrategian laatiminen tarkoittaa tuoteryhmää ja lajitelmaa. Tuoteryhmän sisällä on erilaisia yksittäisiä vaihtoehtoja ja lajitelma koostuu eri tuoteryhmien muodostumista kokonaisuuksista. Tuotestrategian suunnittelun jälkeen on hyvä selvittää yrityksen tuoteportfolio. Analyysiin on suositeltavaa ottaa mukaan henkilöstöä eri toimenkuvista ja tehdä se tiimissä. Yritysten strategian suunnittelu tulisi toteuttaa yhdessä tiiminä, jolloin tuotteita voidaan tarkastella kauempaa ja tavoitteet saadaan samansuuntaisiksi. (Sipilä 1996, 50–55; Parantainen 2013, 23.)

## 7.2 Palvelupaketti

Palvelupaketiksi kutsutaan kokonaisuutta, joka koostuu ydinpalvelusta ja siihen liittyvistä lisäpalveluista. Asiantuntijatuotteen ydin on asiakashyöty, mutta joskus asiakas kiinnostuu itse ydinpalvelusta vasta sen jälkeen, kun on tarkastellut ydinpalvelun ympärille lisättyjä lisäpalveluita. Palvelutuotteen perusosat ovat siis ydinpalvelu, tukipalvelu ja lisäpalvelut. (Toivonen, 2012; Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

**Ydinpalvelu.** Ydinpalvelu on palvelupaketin tärkein osa. Ydinpalvelusta riippuu, mitä asiakas on valmis maksamaan palvelusta ja miksi asiakas haluaa ostaa palvelun. Ydinpalvelua voidaan pitää aineellisena tai aineettomana osana, jonka päätarkoitus on tuottaa asiakkaalle suurta hyötyä. (Toivonen, 2012; Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

**Tukipalvelu.** Tukipalvelu koostuu palveluista, jotka tukevat ydinpalvelua. Ne ovat välttämättömiä osia palvelutuotekokonaisuudessa. Tukipalvelut voivat olla esimerkiksi vuorovaikutusprosessia asiakkaan kanssa. (Toivonen, 2012; Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

**Lisäpalvelu.** Lisäpalvelut voivat olla maksullisia tai maksuttomia, jotka lisäävät tuotteen arvoa asiakkaalle. Lisäpalvelut eivät ole välttämättömiä palvelun myynnissä. (Toivonen, 2012; Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

Asiantuntijapalveluita voidaan differoida palvelupakettien avulla. Ydinpalveluun lisättyjä tuki- tai lisäpalveluita voidaan räätälöidä asiakkaan tarpeen mukaiseksi. Tuki- ja lisäpalveluiden myyminen ei tarvitse olla myynnin erottumistekijä, mutta lisäpalveluiden avulla voidaan nostaa palvelutuotteen arvoa. On myös mahdollista lisätä ydinpalveluun standardoituja lisäpalveluita, jolloin palvelupakettia voidaan räätälöidä standardoitujen lisäpalveluiden kokonaisuutta muuttamalla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40; Apunen 2020, 39.)

Palvelupaketit mahdollistavat asiantuntijapalveluiden kiinteään hinnoittelun. Hinnoittelun avulla asiakas pystyy hahmottamaan asiantuntijuuden hinnan. Asiantuntijapalveluiden hinnoittelu ei ole aina hyvin yksinkertaista, esimerkiksi kohdeyrityksen laajojen asiakaskohtaisen räätälöintien vuoksi. Opinnäytetyössä päädyttiin tutkimuksessa saatujen tietojen perusteella ratkaisuun, että asiantuntijapalveluiden hinnoittelussa voitaisiin ilmoittaa alkaen hinnat. Hinnoittelussa voidaan käyttää myös pelkkien ydinpalveluiden kiintohinnoittelua, jolloin asiakas ymmärtää paljonko erikoisosaaminen maksaa ja yritys voi seurata palveluiden tuomaa tulosta. Yritys X:n palveluiden tarkempi hinnoittelu on jätetty pois tässä opinnäytetyössä, sillä se on osa liikesalaisuutta.

### 7.3 Tuoteluettelo

Tuotestrategian suunnittelun jälkeen luodaan tuoteluettelo. Tuoteluettelo tulisi rakentaa asiakaslähtöisesti ja pyrkiä mahdollisimman pelkistettyyn luetteloon. Yleensä tuoteluetteloita tehdään kaksi, mutta suotavaa olisi luoda kolme tuoteluettelo. (Sipilä 1996, 58–59.)

Sipilän mukaiset (1996, 58–59.) tuoteluettelot:

1. Tavoitteellinen tuoteluettelo. Tavoitteellinen tuoteluettelo kuvaa yrityksen strategiaa.
2. Tuoteluettelo asiakkaille. Tarvitaan tuoteluettelo, joka voidaan jakaa asiakkaille ja muille sidosryhmille.
3. Nykytilannetta kuvaava tuoteluettelo. Nykytilannetta kertova tuoteluettelo on hyvä asettaa rinnakkain tavoitteellisen tuoteluettelon kanssa, jolloin nähdään, millainen tuotteistamisprosessi on ja millaisesta muutoksesta on kyse.

Tuoteluettelo voidaan jakaa kahteen eri vaihtoehtoon. Vaihtoehtona on luoda tuoteluettelo, jossa tuoteryhmäjako perustuu osaamisalueisiin, jolloin osaami-

sen käyttömuodot sisältävät tuotteet. Vaihtoehtoisesti voidaan kehittää tuoteluettelo, jossa tuoteryhmät muodostuvat käytön mukaan, esimerkiksi koulutus-, suunnittelu- ja tutkimuspalvelut. Tuotekehitysvastuut ovat hyvä täsmentää jo tuoteluettelon luomisen yhteydessä, kuka tai ketkä vastaavat tietyn tuotteen kilpailukyvyistä. (Sipilä 1996, 60.)

#### 7.4 Brändisuunnittelu

Tuotteistamisen konkretisoimiseksi voidaan luoda asiantuntijapalvelubrändi, riippuen palveluyrityksestä tai yksittäisestä palvelusta. Brändillä tarkoitetaan yrityksen nimeä, symbolia, merkkiä tai muuta piirrettä, jolla voidaan identifioida myyjän tuote muiden myyjien tuotteista. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 48–49.)

Palvelubrändi on laaja kokonaisuus, se elää yrityksen ja asiakkaiden välisessä suhteessa ja yrityksen sekä työntekijöiden välillä. Palvelubrändin perusta luodaan yleensä palveluprosesseihin, jolloin asiakkaat saavat myönteisiä kokemuksia ja brändikontakteja. Brändin tehtävä on kuvata henkilökohtaisten vuorovaikutusten suhdetta asiakkaan, myyjän ja työntekijöiden välillä. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 48–49.)

Asiantuntijapalveluiden brändin rakentaminen on aikaa vievä prosessi, johon tarvitaan paljon resursseja. Brändisuunnittelun vaiheita ovat palveluiden potentiaaliset brändin analyysi, haluttujen ominaisuuksien määrittely, tunnettuuden luomista, pääsy ostamisvaiheeseen ja lopuksi brändiuskollisuuden saavuttaminen. Barnes (2001) mukaan brändiuskollisuutta ei saada pelkästään markkinointiohjelmien kautta, mainokset ja uudet tuotteet lisäävät asiakkaan kiinnostusta, mutta asiakkaan kanssa suhteen luominen on onnistunut, kun asiakas kokee brändin omakseen. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 48–49.)

#### 7.5 Asiakaslähtöisyys

Asiantuntijapalveluiden keskipisteenä on asiakashyöty. Asiantuntijapalvelutuote on vain osa koko palvelua, suurin osa asiakashyödystä määräytyy palvelun suunnittelusta yhdessä asiantuntijan ja ostajan välisessä vuorovaikutuksessa.

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisprosessissa olisikin tärkeää huomioida asiakaslähtöisyys. Asiantuntijapalveluiden yksi haastava piirre on, että palveluiden räätälöinnistä johtuen niiden analysoiminen etukäteen voi olla vaikeaa. Tuotteistamisessa on myös suurena vaarana mahdollista, että asiakkaan tarpeet jää taka-alalle ja myyjä myy asiakkaalle väärän palvelun. Myyjä voi keskittyä myös liikaa teknisiin yksityiskohtiin, joita asiakas ei edes koskaan näe. Jotta näin ei tapahtuisi, on suotavaa suunnitella tuotteistettu asiantuntijapalvelu niin, että se sisältää tilanneanalyysin tai vaihtoehtoja, joista voidaan valita asiakkaalle yhdessä toimivin palvelu. (Sipilä 1996, 118; Parantainen 2013, 13.)

Asiakkaan todellinen palvelun tarve saadaan selville kuuntelemalla tarkkaan asiakasta ja esittämällä lisätietokysymyksiä asiakkaan tilanteesta. Samalla työstetään myyjän ja asiakkaan välistä luottamussuhdetta. Tämän luottamussuhteen syntyyn tarvitaan monia eri tapaamiskertoja. Näissä tapaamisissa saadaan muodostettua näkemys siitä, mikä asiakasta todella motivoi, mitä palvelua he tarvitsevat, ketkä ovat palveluiden loppukäyttäjät ja kuka hallitsee ostobudjettia. (Berkovi 2016, Getting to know the Buyers and their Organization.)

Palvelun arvoa mitataan useasti hinta-laatusuhteella. Tätä asiakkaan suhtautumistapaa voidaan haastaa tarjoamalla asiakkaalle palvelua, josta syntyy asiakkaalle mittavaa arvoa. Pelkästään asiakkaalle tarjottu palvelu ja sen ominaisuudet eivät synnytä asiakkaalle mittavaa arvoa, vaan se saadaan palveluista syntyneistä seurauksista, hyödyistä ja vaikutuksista asiakkaan liiketoimintaan. Asiakashyöty syntyy asiakkaan ja palveluntarjoajan prosessin tuloksena. (Arantola & Simonen 2009, 2.)

## 7.6 Tuotteistamisen vaikutus myyntiin

Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin keinot uusasiakashankinnan ja nykyisten asiakkaiden pitämisen välillä eroavat huomattavasti. Uusasiakashankinnassa tärkeitä piirteitä ovat suositukset ja yrityksen tai henkilöstön tunnettuus. Jo olemassa olevat asiakkaat luottavat aikaisemmin luotuun luottamukseen. Palvelui-

den tuotteistaminen vaikuttaa erityisesti uusasiakashankintaan, uuden asiakkaan on helpompi ostaa tuotteistettuja palveluita. Tuotteistamalla palveluita saadaan vähennettyä uuden asiakkaan epävarmuutta, hinnoittelun riskejä ja pystytään vähentämään palveluiden tuotantokustannuksia. (Sipilä 1999, 41–42.)

Sipilän mukaan asiantuntijayrityksen markkinointi on magneettimarkkinointia, eli kun asiakkaalle tulee tarve asiantuntijapalveluille, hän lähestyy palveluntarjoajaa ja hänet otetaan reippaasti vastaan. Asiantuntijat ovat tärkeä osa markkinointia ja myyntiä, sillä keskeisin myyntityö tapahtuu pääosin asiantuntijoiden työn yhteydessä. (Sipilä 1999, 41–42.)

## 7.7 Vuorovaikutuksen tuotteistaminen

Asiantuntijapalveluiden vuorovaikutussuhteet vaihtelevat, riippuen siitä kuinka keskeistä se on ja mitä siltä vaaditaan. Vuorovaikutussuhteet ovat asiakkaan ja asiantuntijan välinen vuorovaikutusprosessi. Asiantuntijapalveluiden vuorovaikutussuhteet ovat erittäin tärkeitä ja ne voidaan Sipilän mukaan jakaa neljään vuorovaikutustilanteeseen: konsultointiosaaminen, vuorovaikutuskyky, käytännön toteutusapu ja suunnitteluapu. (Sipilä 1996, 73–74.)

Kuvassa 5 on havainnollistettu näitä neljää vuorovaikutustilannetta asiakkaiden parissa.

### Asiakassuhteessa korostuu

|                       |  |   |
|-----------------------|--|---|
| Konsultointiosaaminen | Diagnoosi-intensiivinen.<br>Suuri asiakasriski ja<br>asiakastosallistuminen.<br>Vaikeasti tuotteistettava. | Toteutusintensiivinen.<br>Kuuntelu.<br>Täsmällisyys.<br>Alhainen asiakasriski.<br>Tuotteistustuki.    |
| Vuorovaikutuskyky     |  |   |
| "Tekninen" pätevyys   | Monimutkaiset korkean<br>riskin ongelmat.<br>Asiakas hakee<br>ammattitekiä<br>Tuotteistustuki.             | Asiakas hakee edullisesti<br>nopeaa vastausta<br>selkeään kysymykseensä.<br>Hyvin tuotteistettavissa. |
|                       | Suunnitteluapu   | Käytännön toteutusapu   |

### Avun luonne

Kuva 5. Vuorovaikutus asiakastilanteissa (Sipilä 1996, 73).

Asiakassuhteet eivät välttämättä sijoitu kuvattuihin vuorovaikutustyyppeihin, mutta pienemmissä yrityksissä kaikki vuorovaikutustilanteet voivat sijoittuvat taulukossa esitettyihin vuorovaikutustilanteisiin. Tuotteistustyö hyödyttää ymmärtämään vuorovaikutusprosessin eri vaiheita. Vaiheiden ymmärtämisen jälkeen on helppo kehittää apuvälineitä, kuten analyysijä tai suunnittelukaluja eri vuorovaikutustilanteisiin. Esimerkiksi asiantuntijoiden myyntineuvotteluita varten voidaan määritellä peruslähestymistapoja odottamattomiin tilanteisiin. (Sipilä 1996, 73–74.)

Tuotteistamista voidaan käyttää myös vuorovaikutusprosessissa. Asiantuntijapalvelu on projekti ja se sisältää paljon analyysijä, suunnittelua, myyntityötä, päätöksiä, toteutusta ja seurantaa. Näistä syntyviä vuorovaikutusprosesseja voidaan tuotteistaa mahdollisuuksien mukaan. (Sipilä 1996, 73–74.)



Kuva 6. Vuorovaikutusprosessi ja tuotteistus asiakassuhteen eri vaiheissa (Sipilä 1996, 74).

Kuvaan 6 on havainnollistettu vuorovaikutusprosessi ja tuotteistus asiakassuhteen eri vaiheissa. Sipilän mukaan suurimman tuotteistustuen voi antaa kuvassa olevan karkean jaottelun perusteella analyysin, toteutuksen suunnittelun ja toteutuksen sekä seurannan vaiheissa. (Sipilä 1996, 74).

## 8 Case Yritys X

### 8.1 Toiminta-ajatus

Yritys X tarjoaa asiakkailleen kaasun ja lisäaineiden lisäksi kokonaisvaltaisia palveluratkaisuja. Palveluratkaisuihin kuuluu kaasukeskuksien suunnittelu ja asennus, huolto ja kunnossapito, kaukovalvonta, analyysipalvelut, koulutus ja pullojen määräaikaistarkastukset. Palveluissa korostuu turvallisuus ja suunnittelun tärkeys. Lakisäädökset ovat tarkkoja millaisia esimerkiksi kaasuputkistot ovat ja miten ne ovat asennettu. Yritys X auttaa valitsemaan asiakkaalle sopivan palvelun ja kaasukeskuksen. Huollon ja kunnossapidon palveluihin kuuluu kaasuverkostojen kuntokartoitus, korjaus- ja ylläpitopalveluita sekä ennakkohuoltoja. Yritys X tarjoaa asiakkailleen myös automatisoitua ja asiakaskohtaista kaasusäiliöiden kaukovalvontaa, räätälöityjä analyysipalveluita ja koulutuksia. (Yritys X 2020.)

Yritys X menestystekijöinä on perheyrityksen ketteryys ja joustavuus, asiantuntijoiden syvälinen osaaminen, pitkäaikaiset asiakassuhteet ja luotettavat yhteistyöverkostot. Yritys X tarjoaa asiakkailleen räätälöityjä asiantuntijapalveluita monille eri toimialoille ja auttaa asiakkaiden tuoteprosessin kehittämisessä sekä liikevaihdon kasvattamisessa. (Yritys X 2022c; Yritys X 2022d.)

Yksi yrityksen avainsanoista on oivalla eli asiakkaan tarpeen tunnistaminen. Yrityksen arvoihin on korostettu tiivis yhteistyö asiakkaan ja myyjän välillä. Yritys X:n alla mainitut arvot on esitelty yrityksen verkkosivuilla (Yritys X, 2022a.)

Omista – omista oma työsi ja vastuu kokonaisuudesta.

Oivalla – ymmärrä asiakkaan tarve ja vie meitä yhdessä eteenpäin.

Onnistu – koe iloa työssäsi ja auta asiakasta onnistumaan.

Yritys X on vastuullinen toimija ja se noudattaa alan viranomaisohjeistuksia sekä vallitsevaa lainsäädäntöä. Yritys X on sitoutunut seuraaviin toimintaohjelmiin ja standardeihin: ISO 9001 laatusertifikaatti, FSSC 22000, McDonald'sin SQMS sertifikaatti, lääketehdaskohtaiset GMP-sertifikaatit, RC Responsible Care, ISO 14001 ympäristösertifikaatti, McDonald'sin SQMS ja SWA sertifikaatit. Lisäksi yritys noudattaa lääketeollisuuden kaasujen myyntilupien ehtoja. Suomalaisen Työn Liitto on myöntänyt yritykselle Avainlippu-tunnuksen suomalaisista tuotteista, työllistävästä vaikutuksesta Suomessa ja sillä, että kotimaisuusaste on yli 50 omakustannusarvosta. (Yritys X 2020.)

## 8.2 Palveluprosessi

Yritys X tarjoaa asiakkailleen runsaasti erilaisia asiantuntijapalveluita ja räätälöityjä palvelukokonaisuuksia. Asiantuntijapalveluista on muotoiltu jäsenneltyjä prosessikaavioita työyhteisön tukemiseksi. Asiantuntijapalveluiden asiakaskohteisesta räätälöinnistä johtuen prosessikaaviot ovat usein suuntaa antavia kokonaisuuksia. Palveluprosessit lähtevät liikkeelle Yritys X:n ja asiakkaan tietojen vaihtamisesta. Palveluprosessin alussa käydään läpi palvelun käyttötarvetta,

asiakashyötyjä, tavoitteita, palvelun laatua sekä toteutukseen ja ylläpitoon liittyviä asioita. Prosessissa selvitetään, minkälaista palveluprosessia asiakas haluaa ja mitä toimintakokonaisuuksia se edellyttää. Projektit ovat luonteeltaan vaihtelevia, joten hankkeiden ovat oltava sujuvia ja molemmilta osapuolilta vaaditaan joustavuutta. Palveluprosessi sisältää asiakkaiden ja kontaktihenkilöstön lisäksi yrityksen back office -toimintoja, jotka eivät luonnollisesti näy asiakkaille. Sisäisiä toimintoja ovat tietojen tallennusta tietokantaan, tietojen tarkistusta, tarvittavia valmisteluja, hankintoja, markkinointia ja muita tukitoimintoja. (Yritys X 2022c; Yritys X 2022d.)

### 8.3 Asiakaskunta

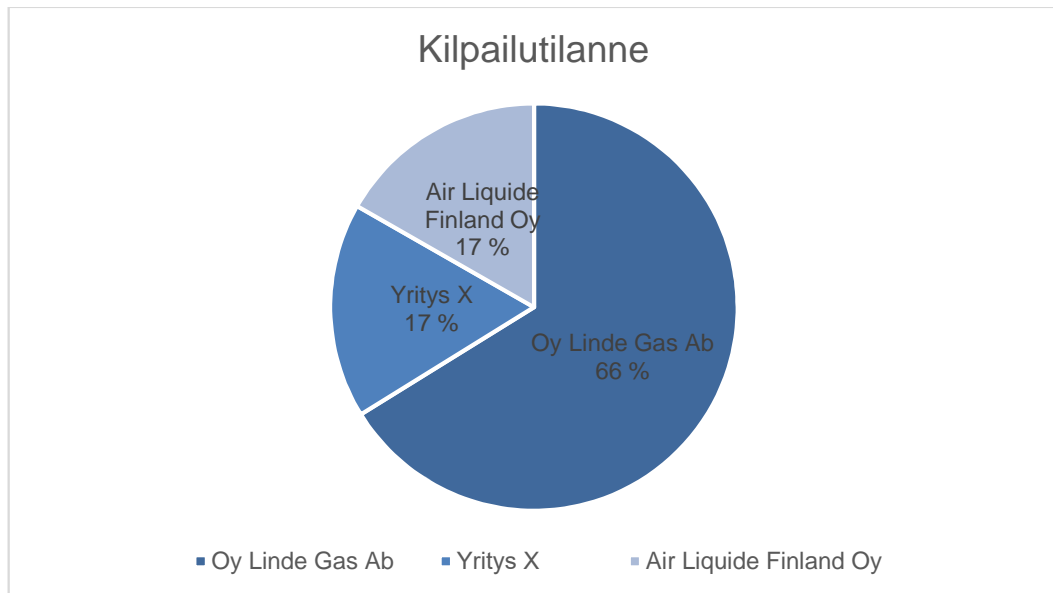
Yrityksen asiakaskunta on hyvin laaja ja asiakkaita on eri toimialoilla. Eri teollisuusalojen lisäksi asiakaskuntaan kuuluu ympäristö ja vedenkäsittelyn laitoksia, sähkön ja energiatuotannon laitoksia, terveydenhuollon ammattilaisia, lääke- ja biotekniikan alan yrityksiä ja kalankasvatustilaksia. Yrityksen asiakaskunta perustuu pien- ja suuryrityksistä, kunnista ja kaupungeista sekä kuluttaja-asiakkaista. Pääsääntöisesti palvelut myydään B-to-B sektorille ja asiakassuhteet ovat pitkäikäisiä. Pitkäikäisyys johtuu palvelun prosessista ja palvelun luonteesta. (Yritys X 2022d.)

### 8.4 Ulkoinen analyysi

#### 8.4.1 Kilpailutilanne

Yritys X:n markkinoiden suurimmat kilpailijat ovat Oy Linde Gas Ab ja Air Liquide Finland Oy. Oy Linde Gas Ab on osa Linde plc:tä, joka on markkinaosuudeltaan maailman suurin kaasuyhtiö. Oy Linde Gas Ab on perustettu vuonna 1917 ja se toimii The Linde Group:n Pohjois-Euroopan yksikkönä, toimialueena ovat Pohjoismaat ja Baltia. Oy Linde Gas Ab:n liikevaihto oli 252 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos 111,3 miljoonaa euroa vuonna 2021. (Oy Linde Gas Ab; Suomen Asiakastieto Oy.)

Toinen vahva kilpailija on ranskalainen kaasu- ja palveluita tarjoava Air Liquide Finland Oy. Air Liquide Finland Oy on osa Air Liquide –konsernia ja se on perustettu vuonna 1902. Yrityksen liikevaihto oli 63,9 miljoonaa euroa ja tilikauden tulos 10,4 miljoonaa euroa vuonna 2021. (Suomen Asiakastieto Oy.)



Kuva 9. Kilpailutilanne 2021 (Suomen Asiakastieto Oy.)

Oy Linde Gas Ab ja Air Liquide Finland Oy tarjoaa asiakkailleen asiantuntijapalveluita ja alan luonteeseen kuuluen räätälöityjä asiakasratkaisuja. Markkinoilla on suuria kansainvälisiä yrityksiä, jotka tarjoavat samoja tuotteita ja palveluita kuin Yritys X. Tästä johtuen asiantuntijapalveluiden menestyminen vaatii vahvaa asiantuntemusta ja pitkäaikaista yhteistyöverkoston rakentamista. Yritys X:llä on voimavarana tarjota asiakkailleen vahvaa tietotaitoa ja kehittää jo olemassa olevaa yhteistyöverkostoa. Suomalaisten hyvä asiantuntijamaine edistää suomalaisen organisaation asemaa markkinoilla. (Oy Linde Gas Ab, Palvelut; Air Liquide Finland Ab, Ratkaisut.)

#### 8.4.2 Taloudelliset tekijät

Yritys X:n tarjoamat tuotteet ja palvelut ovat hyvinkin välttämättömiä hankintoja eri asiakasorganisaatioissa. Esimerkiksi useimmat teollisuuden ja terveydenhuollon yksiköt tarvitsevat kaasunjakelujärjestelmiä toiminnan harjoittamiseksi.

Taloudelliset muutokset ja epävakaat markkinat voivat silti vaikuttaa asiakasorganisaatioiden hankintoihin ja liittymistä pitkäaikaisiin projekteihin. Asiakkaiden epävakaat markkinat vaikuttavat Yritys X:n kasvumahdollisuuksiin. Yritys X:n liiketoiminnan suhdanneherkkyyttä vähentää kuitenkin laaja asiakaskunta, joka koostuu eri toimialoilta ja asiakaskokonaisuuksista. (Yritys X 2022c; Yritys X 2022d.)

## 8.5 Tuotteistaminen asiantuntijapalveluiden kehittäjänä

Kohdeyrityksellä on pitkä historia suomalaisessa kaasuteollisuudessa. Henkilöstön työurat ja asiakassuhteet ovat pitkiä. Asiantuntijapalveluita on tarjottu asiakkaille monien vuosikymmenten ajan, joten tämän kehittämistyön tarkoituksena on tavoitella palveluprosessien ja tuotteistamisen konstruointia uudelleen. Konstruointiin päästään, kun aloitetaan kehittämään jo olemassa olevan asiantuntijapalvelun valmistelua ja suunnittelua uudelleen. Tarkoituksena on tavoitella uusia mahdollisuuksia markkinoilla sekä tehdä asiantuntijapalveluista entistä tehokkaampia ja kannattavampia.

Yritys X tarjoaa asiakkailleen erilaisia kaasualan asiantuntijapalveluita. Haastattelujen perusteella asiantuntijapalveluiden luonteeseen kuuluu pitkälti räätälöidyt yksilölliset asiakasratkaisut, joita asiantuntijat työstävät yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiantuntijapalveluita on mittava määrä ja niitä tarjotaan uusille ja vanhoille asiakkaille. Yritys X tunnistaa ja ratkaisee asiakkaan ongelmat asiakasyrityksen prosessien ja työn sujuvuuden varmistamiseksi. Suunnittelu ja asennuspalveluita, kuten kaasunjakeluverkostoja suunnitellaan ja toteutetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. Uusi kaasunjakeluverkosto voidaan suunnitella ja toteuttaa esimerkiksi asiakkaan kasvaneen tuotannon kysyntää vastaavaksi. Yritys X:n asiantuntijapalveluihin kuuluu suunnittelun ja asennuspalveluiden lisäksi kaasuverkoston huolto- ja kunnossapitopalveluita. Asiantuntijat käyvät kokonaisvaltaisesti läpi asiakkaan kaasujärjestelmien tilanteen, varmistaen turvallisen ja tehokkaan kaasuverkoston. Asiakkaan on mahdollista tehdä pidempiaikaisia huoltosopimuksia omille kaasujärjestelmilleen. Yritys X tarjoaa asiakkailleen ammattitaitoista kaukovalvontaa, analyysipalveluita, kaasukoulutusta ja

pullojen määräaikaistarkastuksia. Koulutus ja analyysipalvelut toteutetaan asiakkaiden tarpeen mukaan ja räätälöidään tarvittaessa asiakaskohtaisesti. (Yritys X 2020.)

Alla olevaan taulukkoon on listattu Yritys X:n tarjoamat asiantuntijapalvelut.

Taulukko 1. Yritys X asiantuntijapalvelut. (Yritys X 2020.)

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Huolto ja kunnossapito</b>  | Kaasuverkostojen kuntokartoitus, ennakkohuolto, korjaus ja ylläpitopalvelut.<br>Kaasun laadun seuranta.<br>Käyttökustannukset (esim. kaasuvuotojen).<br>Turvallisuusriskien poistaminen. |
| <b>Kaukovalvonta</b>           | Aika- ja henkilöresursseja muihin toimintoihin.<br>Toimitusmäärä käytön ja tarpeen mukaisesti.<br>Häiriöriskien tunnistaminen.   |
| <b>Koulutus</b>                | Räätälöidyt koulutukset.   |
| <b>Suunnittelu ja asennus</b>  | Kaasunjakeluverkosto.<br>Asiakkaan prosessi, volyymiprofiili, puhdistusmenetelmät.   |
| <b>Kaukovalvonta</b>           | Aika- ja henkilöresursseja muihin toimintoihin<br>Toimitusmäärä käytön ja tarpeen mukaisesti<br>Häiriöriskien tunnistaminen.   |
| <b>Määräaikaistarkastukset</b> | Koeponnistus-, ja ulko-, ja sisäpuolinen tarkastus asiakkaan omille pulloille.   |
| <b>Analyysipalvelut</b>        | Räätälöidyt analyysipalvelut.  |

Empiirisen tutkimuksen perusteella Yritys X:n asiantuntijapalvelut sisältävät ominaispiirteitä, jotka takaavat palveluiden kannattavan tuotteistamisen. Asiakastarve on jatkuvaa palveluiden luonteen vuoksi. Asiantuntijapalvelut takaavat asiakkaiden toiminnan tehokkuuden, turvallisuuden ja toimintavarmuuden. Jatkuvan asiakastarpeen vuoksi asiantuntijapalveluita on siis mahdollista vakioida. Yritys X:n palvelukokonaisuudet ovat pääpiirteittäin asiakaskohtaisesti räätälöityjä palvelukokonaisuuksia, mutta näistä on kuitenkin mahdollista vakioida tiettyjä palveluelementtejä.

Yritys X:n asiantuntijapalvelut edellyttävät henkilöstön monipuolista osaamista ja sitoutumista palveluprosessiin. Tuotteistamisen avulla voidaan jakaa osaamista, jolloin saadaan asiantuntijoiden hiljainen tieto toistettavaan muotoon. Tuotteistamisella voitaisiin nostaa myös palvelun katetta: asiantuntijapalvelun myyminen helpottuu, markkinointiviestintä tehostuu, ostaja hahmottaa palvelukokonaisuuden ja palvelu monistuu.

Kannattava tuotteistamisprosessi vaatii aikaa, resursseja ja hyvän suunnitelman. Tuotteistaminen on useimmiten yksi suuri projekti, mutta se voidaan koota myös useista osaprojekteista. Kun toteutetaan osaprojekteja, niitä kutsutaan usein tuotekehitysprojekteiksi. (Lehtinen & Niinimäki, 2005, 46.) Ensimmäisessä tuotteistamisprojektissa voitaisiin käyttää yksinkertaista ja riskitöntä palvelua, jota pääsee testaamaan asiakkailta vaivattomasti.

### 8.5.1 Palvelupaketit

Opinnäytetyössä havainnoitiin, että asiantuntijapalvelut voivat olla hyvin asiakaskohtaisesti räätälöityjä palveluita toimialan luonteesta johtuen. Tämän vuoksi tuotteistettavien palveluiden olisi hyvä olla mahdollisimman selkeitä palvelupaketteja, joita voitaisiin mahdollisuuksien mukaan räätälöimään asiakaskohtaiseksi kokonaisuudeksi. Tuotteistettu palvelu, joka yhdistetään asiakaskohtaiseen räätälöintiin, luo toimivan ja helpommin käsiteltävän kokonaisuuden.

Ydinpalvelun irtaannuttaminen räätälöidyistä kokonaisuuksista mahdollistaa tehokkaan tuotteistamisen. Tämä saavutetaan määrittelemällä tuotteistamisprosessissa, mikä on ydinpalvelua ja mikä niistä tarvittavia tukipalveluita. Haastatteluiden perusteella olisi mahdollista tuotteistaa sekä kehittää jo tuotteistettuja yrityksen asiantuntijapalveluita. Houkuttelevilla tuki- ja lisäpalveluilla voidaan vähentää asiakkaan halua kilpailuttaa tarvittavaa palvelua.

Haastatteluiden perusteella lähdettiin määrittelemään yksinkertaistettua palvelupakettia kohdeyrityksen tarjoamasta kaasunjakelujärjestelmästä. Yritys X:n asiantuntijapalveluiden määrä on laaja, mutta tätä palvelupakettia voidaan käyttää myös suuntaa antavana kaaviona muissa asiantuntijapalveluiden palvelupakettien määrittelyissä. Alla esitetty kuvio sisältää osiot: ydinosaaminen, lisäpalvelut ja tukipalvelut.



Kuva 10. Kohdeyrityksen palvelupaketti.

**Ydinpalvelu.** Kuvan ydinpalveluna toimii kaasunjakelujärjestelmän suunnittelu. Asiantuntijat suunnittelevat järjestelmän, joka varmistaa taloudellisen ja turvallisen kaasunjakelun asiakkaan tiloissa.

**Lisäpalvelu.** Lisä- ja lisäarvotukipalveluiksi on luokiteltu kaasunjakelujärjestelmän asentaminen, putkistojen asentaminen ja puhdistus, riskianalyysi, viranomaisille toimitettavat hakemukset ja koulutus sekä huolto, esimerkiksi kaasunjakelujärjestelmien vuosihuollot. Näistä lisäpalveluista voidaan rakentaa ydinpalvelun ympärille räätälöitäviä kokonaisuuksia asiakashyödyn takaamiseksi.

Mikäli tarvetta, lisäpalveluista voidaan muodostaa standardoituja moduuleja, joita voidaan vaihdella palvelun räätälöimiseksi. Lisäpalvelu voi olla myös maksuton, mutta on huomioitava, että maksuttoman lisäpalvelun poistaminen myöhemmin laskee asiakkaan silmissä palvelun laatua.

**Tukipalvelu.** Tukipalveluina ovat organisaation myynti ja markkinointi, laskutus ja laatuosasto. Ilman näitä tukipalveluita asiantuntijapalveluita ei voisi myydä.

### 8.5.2 Resurssit ja viestintä

Palveluiden menestykselliseen tuottamiseen tarvitaan resursseja. Varsinkin henkilöresurssit ja niiden ajankäytön allakointi ovat palveluita toteuttavan yrityksen tärkein menestystekijä. Tämä saavutetaan käymällä läpi henkilöstön toimenkuvat tuotesuunnitteluprosessin alkaessa. Kun prosesseja systemoidaan, työt pystytään jakamaan tehokkaasti ja jokainen työntekijä saa oman vastualueen. Haastatteluissa organisaation sisäinen viestintä koettiin yhdeksi erittäin tärkeäksi elementiksi projektituontoisissa asiantuntijapalveluissa. Viestinnän oikean kohderyhmän löytäminen on tärkeä osa projektituontoisessa asiantuntijapalveluiden onnistumisessa. Viestinnällä saavutetaan tehokasta työntekoa ja se parantaa henkilöstön yhtenäisyyttä.

Yritys X:n asiantuntijoilla on paljon asiantuntemusta ja hiljaista tietoa, tämänkin vuoksi tiedonjako on tärkeää, sillä osaaminen kehittyy ja mahdollistaa asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen. Jari Parantaisen mukaan asiantuntemusta voidaan monistaa seuraavilla tavoilla: ohjeet, käsikirjat, prosessikuvaukset, seminaarit, kurssit, koulutusmateriaalit, tietojärjestelmät ja palvelun jatkuvan kehitystyön avulla. (Parantainen 2007, 38.)

### 8.5.3 Asiakkaat

Niin kuin on todettu, Yritys X:n asiakaskunta on hyvin laaja ja asiakkaita on eri toimialoilta. Asiakkaat voidaan karkeasti jakaa teollisten-, lääkkeellisten-, ja elintarvikealan asiakkaisiin. Haastattelujen perusteella yrityksessä ajatellaan hyvin asiakaslähtöisesti ja suurin osa asiantuntijapalveluista tehdään yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakkaiden ottaminen osaksi tuotteistusprosessia on tärkeää. Tuotteistamissuunnitelmaa tehdessä voidaan pohtia saisiko asiakkailta kyseiseen tuotteistusprosessiin uusia piileviä tietoja, uusia ideoita tai ensikäden tietoa vallitsevista markkinoista. Asiantuntijat työstävät asiantuntijapalveluita tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Paremman asiakashyödyn tavoittamiseksi asiakkaat voi ottaa myös osaksi uuden palvelun tuotteistamisprosessia. Tämän koettiin edesauttavan asiakkaan ja yrityksen välistä luottamussuhdetta.

Asiakkailta on myös tärkeä kerätä kokemuksia palveluista, niitä voidaan tehdä esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyillä. Yritys X tekee tietyn aikajaksoin eri asiakassegmenteille asiakastyytyväisyyskyselyjä.

Vuorovaikutus on tärkeää asiantuntijapalveluissa, asiakas ja asiantuntija käyvät pitkäkestoista yhteistyötä tavoitteisiin pääsemiseksi. Tämän vuoksi myös vuorovaikutusprosessia voi hyödyntää tuotteistamalla. Vuorovaikutusprosessia tuotteistamalla kohdeyritys voi saada esimerkiksi uusia tiedonkäsittelymenetelmiä tai suunnittelutyökaluja käyttöönsä. Kohdeyritys voi käyttää vuorovaikutussuhteiden tuotteistamiseen esimerkiksi huollon ja asiakkaan välistä vuorovaikutussuhdetta. Huolto käy asiakkaan luona tekemässä kaasunjakelujärjestelmään kuntokartoituksen tai huollon ja on asiakkaan kanssa vuorovaikutussuhteessa. Tätä vuorovaikutussuhdetta voitaisiin tuotteistaa niin, että kehitetään apuväline, esimerkiksi tiedonkäsittelymenetelmä, joka kerää mahdollista tietoa asiakkaiden lisäpalveluiden tarpeesta. Näistä kerätyistä tiedoista saataisiin ajankohtaista tietoa uusista markkinamahdollisuuksista ja asiakkaiden tarpeista.

#### 8.5.4 Brändäys

Tuotteistamisen viimeinen, mutta ei vähäisin menestyksentekijä on palvelun brändisuunnittelu. Brändisuunnittelu on pitkä ja aikaa vievä tekijä ja sen suunnittelussa on otettava huomioon monia eri tekijöitä, lähtökohtaa ja ryhmiä. Yritys X:n palveluiden brändisuunnittelussa tulisi ottaa huomioon, miten pyritään erottautumaan kilpailijoista. Jos tarkastellaan aikaisemmin mainittua ydinpalvelua, kaasunjakelujärjestelmän suunnittelua, kilpailijoilta on saatavilla samaan tarkoitukseen samantyylinen järjestelmä. Brändäämisen avulla voidaan tehdä suunnittelupalvelu tutuksi ja luotettavaksi. Näin saadaan jakelujärjestelmää tarvitseva asiakas ottamaan suoraan yhteyttä Yritys X:n.

Yritys X on brändännyt itseään suomalaiseksi, luotettavaksi kaasualan erikoisosaajaksi, jolta on saatavilla kotimaista kaasua, kaasuverkostoja ja muita tuotteita sekä palveluita. Yrityksen värimaailma on myös suomalaisille tutun sininen. Suomalaisuus on hyvä keino brändätä tuotteita ja palveluita. Suomalaiseen brändiin on hyvä samaistua ja sininen koetaan luotettavana värinä. Yritys X on myös brändännyt palveluitaan kotisivuilla, jakamalla artikkelin Yritys X:n tarjoamasta huollon toiminnasta. Artikkelin muodostaa hyvän kuvan asiakkaiden saamasta henkilökohtaisesta palvelusta, sillä artikkelissa esitellään ja haastatellaan yrityksen huoltohenkilökuntaa.

Asiantuntijapalveluiden brändisuunnittelussa voisi tehostaa palveluiden näkyvyyttä, päivittämällä kotisivuja ja erilaisia esitteitä. Palvelukuvaukset ja asiantuntijapalveluista kertovat artikkelit ovat hyvä lisä kotisivuille. Esitteissä voisi olla esiteltynä ydinpalveluiden tarjooma ja mahdollisia lisäpalveluita. Brändäyksessä ja markkinoinnissa olisi hyvä korostaa asiantuntijapalveluiden ydintä eli asiakashyötyä.

#### 8.6 Tuotteistamisprosessin suunnittelu

Haastatteluiden perusteella Yritys X:llä on valtavasti asiantuntijuutta monelta vuosikymmeneltä kaasualalla ja kokemusta erilaisista projekteista. Tuotteista-

misprosessi on hyvä aloittaa tarkastelemalla tuotestrategian strategiset linjaukset, valinnat ja tavoitteet. Tuotteistamisprosessin suunnittelu aloitetaan analysoimalla missä tilanteessa ollaan nyt ja missä halutaan olla tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli tarjota kohdeyritykselle apuvälineitä asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseksi. Tietoperustan ja empiirisen aineiston perusteella kohdeyritykselle on tehty prosessinomainen työkalu tuotteistamisen aloittamiseksi. Suunnittelutyökalussa on mukailtu Tuotteistus tutuksi 1998 kirjan taulukkoa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46–47.)

Taulukko 2. Kohdeyritykselle suunniteltu tuotteistamisprosessi.

|   |
|---|
| <b>Valmistelu</b>   |
| <b>Toiminta-ajatus.</b> Määrittele organisaation perustehtävä. Määrittele lisäksi organisaation laatupolitiikka ja sen sanoma?  |
| <b>Asiakasryhmät.</b> Selvitä ja jaottele organisaation asiakasryhmät. Jaa asiakkaat ABC-asiakkaiksi ja toimialoittain. Analysoi asiakasryhmien perustarpeet, palveluiden vaatimukset ja odotukset                  |
| <b>Lainsäädäntö.</b> Listaa yhteiskunnalliset vaatimukset, kuten lainsäädäntö. Selvitä tarvittavat lainsäädännölliset toimenpiteet palveluprosessin eri vaiheissa ja kirjaa ne ylös.                                |
| <b>Tuoteluettelo.</b> Määrittele asiantuntijapalveluiden nykytila ja tavoitetila. Analysoi minkälaisia asiantuntijapalveluita yrityksessä tarjotaan tällä hetkellä, minkälaisille asiakasryhmille ja kuinka paljon. |
| <b>Ajankäyttö.</b> Analysoi palveluprosessin ajankäyttö. Miten työaika jakautuu asiantuntijoille, huoltoon, asiakaspalveluun tai asiakastyöhön? Miten työtehtävät jakautuvat henkilökunnalle?                       |
| <b>Henkilöstö ja resurssit.</b> Määrittele palveluprosessin työnkuvat henkilökunnalle ja tarkista riittävät resurssit.  |
| <b>Kustannuslaskenta.</b> Selvitä palveluprosessien kustannusrakenne ja organisaation kustannuslaskennan periaatteet.   |
| <b>Asiantuntijuus.</b> Perehdy tuotteistamisen kirjallisuuteen ja terminologiaan. Hanki koulutusta ja lisätietoa erilaisista palveluratkaisuista.   |

|  |
|--|
| <b>Tuotteiden muodostaminen</b>  |
| <b>Prosessien kuvaaminen.</b> Määrittele ja analysoi työ-, palvelu-, ja ydinprosessit. Mitkä näistä on ydinsaamista ja mikä tukipalveluita? Käytetäänkö alihankkijoita, jos käytetään niin mihin?  |
| <b>Tuotteiden muodostaminen.</b> Analysoi palveluita ja tunnista niistä yksittäiset palvelut tai palvelupaketit. Huomioi räätälöidyt palvelut. Voiko niitä tuotteistaa räätälöidyiksi kokonaisuuksiksi joita liittyy ydinpalveluihin?  |
| <b>Tuotekehittely.</b> Arvioi nykyisiä palveluita yrityksen strategian näkökulmasta. Täytyvätkö vaatimukset vai tarvitaanko tuotekehittelyä?   |
| <b>Tuotteiden hierarkia.</b> Muodosta palveluille pääryhmät, palveluryhmät ja palvelut. Määrittele ne myös nimiketasolla.  |
| <b>Palveluluettelo.</b> Laadi yksinkertainen asiakaslähtöinen palveluluettelo.   |
| <b>Palvelukuvaus.</b> Määrittele palvelukuvaus, jossa määritellään kunkin palvelun käyttötarkoitus, sisältö, hyödyt ja tarvittavien resurssien määrä.  |
| <b>Kustannustekijät.</b> Määrittele palvelutuotteen kustannustekijät käyttämällä hyväksi tuotantoprosessin kuvausta. Määrittele palvelun tuotteistamiseen tarvittava aika ja muut kustannukset.  |
| <b>Markkinointi</b>  |
| <b>Palvelukansio.</b> Tarkastele laadittuja palvelukuvauksia ja asiakasryhmiä. Tee näiden pohjalta esitteet koko asiakaskunnalle, palvelun käyttäjille ja tilaajille sekä ostajille. Tee päivitykset yrityksen kotisivuille ja uutiskirjeisiin. Tee lisäksi esittelykansio yrityksen sisäiseen käyttöön, jossa on organisaation asiantuntijapalveluiden toiminta-ajatus, koko tuotehierarkia, tuotteet, hinnat ja mahdolliset asiakastutkimusten tulokset. |
| <b>Seuranta ja arviointi</b>   |
| <b>Tilasto- ja kustannuslaskentajärjestelmä.</b> Olisi suositeltavaa pystyä seuraamaan palveluiden kehitystä ja prosesseja sekä vastaamaan palvelujen seurannan tarpeisiin.  |
| <b>Seuranta.</b> Seuraa palvelujen menekkiä, palvelukokonaisuuksien vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin ja hinnoittelun onnistuneisuutta. Käytä apuna markkinatutkimuksia, asiakaskyselyitä tai vastaavaa.   |

Taulukossa 2 on kuvailtu tuotteistamisprosessi kohdeyritykselle. Vaihe vaiheelta etenevä suunnitelma selventää tuotteistamisen eri työvaiheet valmistelusta, palvelun seurantaan ja arviointiin saakka. Työvaiheissa on huomioitu Yritys X:n potentiaaliset ja nykyiset asiakkaat, asiantuntijapalveluiden sisältö, tuotteistamismahdollisuudet ja tuotekehittelyn eri työvaiheet. Lisäksi taulukkoon on haluttu lisätä markkinoinnin ja arvioinnin osuus, sillä ne ovat tärkeä osa tuotteistamisprosessia.

## 9 Päättäntö

Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin asiantuntijapalveluiden kehittämistä tuotteistamisen avulla. Opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota kohdeyritykselle sopivia keinoja jo olemassa olevien asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen ja uusien palveluiden tuotteistamiseen. Opinnäytetyön pääasiallinen tarkoitus oli tehdä kohdeyritykselle tuotteistamisen suunnitteluun tarkoitettu työkalu, jota kohdeyritys voi halutessaan käyttää tuotesuunnittelun apuna. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena. Tietoa saatiin kattavasti henkilökunnan haastatteluiden perusteella, oman työn havainnoinnilla ja osallistumalla marraskuussa 2022 yrityksen sisäiseen kokoukseen. Haastattelut pohjautuivat avoimiin kysymyksiin, johon haastateltavat vastasivat kattavasti ja innovatiivisesti. Empiirisen tutkimuksen perusteella saatiin paljon enemmän tietoa kuin opinnäytetyössä on pystytty julkaisemaan. Liikesalaisuuksien vuoksi opinnäytetyön laatu-  
tasossa ei päästy haluttuun tavoitteeseen. Tuotteistamisesta olisi voinut kirjoittaa laajemmin ja yksityiskohtaisemminkin, mutta näiden liikesalaisuuksien vuoksi opinnäytetyössä on ideoitu kehittämiskohteita ja asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen prosessin käynnistäminen jää halutessaan kohdeyritykselle.

Opinnäytetyön laadun varmistamiseksi olisin arvioinut tutkimusprosessia toistamiseen kriittisellä tarkastelulla. Kriittisen tarkastelun tukemiseksi olisin esittänyt itselleni kysymyksiä koko opinnäytetyöprosessin ajan. Kysymykset olisivat selvittäneet esimerkiksi miksi jokin asia on tapahtunut. Opinnäytetyötä tehdessä jäin pohtimaan, onko oman työn havainnoinnista haittaa tutkimustulosten objektiiviseen tulkintaan, mutta koin kuitenkin oman työn havainnoinnin merkittävänä

osana tutkimustulosten saamista ja analysointia. Kyseessä on kemianteollisuuden alan yritys, joten kemianalan, asiakkaiden sekä toimintatapojen ymmärtäminen monen vuoden takaa on tässä opinnäytetyössä arvokas lisä tutkimustulosten tulkinnassa.

Opinnäytetyössä saatujen tulosten perusteella havaittiin, että menestyksellisen tuotteistamisen yksi tärkeimmistä osioista on huolellinen suunnittelu ja valmistelu. Työn edetessä hahmotettiin, että asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa on erityisen tärkeää ymmärtää mitä eri palvelut pitävät sisällään ja kuka niitä tarvitsee. Palvelusisältöä voitiin helpottaa ydin-, lisä- ja tukipalveluiden kartoittamisella. Tuotestrategiaa kehittämällä saadaan selkeitä kokonaisuuksia, kuten esimerkiksi tietyn asiakassegmentin tuoteluetteloita, joiden avulla on helppo myydä palvelukokonaisuuksia eri alojen asiakkaille. Yritys X:n asiantuntijapalveluiden luonteen vuoksi tuotteistamisessa voidaan hyödyntää erilaisia tuotekehitysprojekteja. Ensimmäisessä tuotteistamisprojektissa olisi suotavaa käyttää yksinkertaista ja riskitöntä palvelua, jota pääsee testaamaan asiakkailla vaivattomasti.

Tutkimustuloksiin perustuen onnistuneen tuotteistamissuunnitelman keskeinen tavoite on palvelun asiakashyödyn ymmärtäminen. Suunnitelmaa tehdessä on tärkeää analysoida, mitä arvoa asiakas saa tuotteistetusta asiantuntijapalvelusta. Kohdeyrityksellä ei ole paljon kilpailijoita, mutta kilpailijoilta on saatavilla vastavia palvelutuotteita. Ylivoimaisella asiakashyödyllä pystytään erottautumaan kilpailijoista. Empiirisen osion havainnoista voidaan päätellä, että tuotteistamalla asiantuntijapalveluita, saadaan rajattua asiantuntemus helposti ymmärrettäväksi palvelukokonaisuudeksi. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen tuloksena on mahdollista saada kohdeyritykselle palveluelementtejä, joita voi monistaa eri asiakkaille. Palveluelementtien avulla palveluiden myyminen ja ostaminen helpottuvat. Vaikka asiantuntijapalveluiden luonteeseen kuului asiakaskohtainen räätälöinti, tuotteistamisen avulla myös asiakaskohtaisista räätälöinneistä voidaan luoda valmiita palveluelementtejä.

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on laaja kokonaisuus erikoisosaamisesta. Tutkimustulosten perusteella tuotteistamisessa olisi hyvä huomioida riittävät resurssit ja toimiva sidosryhmien välinen viestintä. Asiantuntijoiden hiljainen tieto ja sen kerääminen osaksi palvelukokonaisuutta on yksi tärkeimmistä tuotteistamisen kulmakivistä. Tämän vuoksi on tärkeää, että tuotteistamisprosessiin kuuluu avoin viestintä ja eri sidosryhmien tiivis yhteistyö. Karkeasti voisi päätellä, että kaikista yrityksen henkilöryhmistä, joiden työtehtäviin kuuluu olla osana yrityksen asiantuntijapalveluita, kuuluisi olla mukana kehittämässä ja suunnittelemassa tuotteistamisprojektia.

Opinnäytetyö oli kirjoittajalle mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on aikaa vievä ja perusteellinen kokonaisuus. Tuotteistamisprosessin työstäminen vaatii tarkan suunnitelman siitä, mitä tuotteistamisella tavoitellaan ja mihin kaikkeen se vaikuttaa. Tuotteistamisprosessin suunnittelu voi tuntua raskaalta toteuttaa, mutta sen hyödyt tuovat helpotusta ja kannattavuutta yrityksen palveluliiketoimintaan. Tutkimustulosten yllättävä ja positiivinen havainto oli se, kuinka paljon palveluiden tuotteistaminen vaikuttaa organisaation sisäiseen tuottavuuteen: johtaminen ja myynti helpottuu, mahdollisuus kiinteään hinnoitteluun palvelupakettien myötä, markkinoinnin työtehtävät selkeytyvät, hiljainen tieto jakaantuu ja palvelutuotteista tulee monistettavia.

Opinnäytetyö onnistui antamaan työkaluja kohdeyritykselle asiantuntijapalveluiden tuotteistamisprosessin suunnitteluun ja palveluiden uudelleen konstruointiin, mutta jätti tilaa jatkokehitykselle. Opinnäytetyössä määriteltiin kohdeyritykselle runko tuotteistamissuunnitelman tekoon ja tuotteistamista havainnollistettiin luomalla palvelupaketti kohdeyrityksen tarjoamasta asiantuntijapalvelusta. Tämän opinnäytetyön pohjalta nousi esiin mielenkiintoisia jatkotutkimuksen aiheita. Hyödyllisiä jatkotutkimuksia voisi tehdä asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta asiakkaan tai johtamisen näkökulmasta.

Palvelun jatkuvuuden kannalta on hyvä muistaa, ettei tuotteistaminen ole koskaan valmis projekti, vain muutos on pysyvää. Asiakkaiden tarpeet ja tavoitteet vaihtuvat, markkinatilanne muuttuu, teknologia kehittyy ja lainsäädäntöön tulee

muutoksia. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on yritykselle kannattava kokonaisuus ja organisaation sisäisten ryhmien tiiviin yhteistyön menestyksellinen lopputulos.

## Lähteet

Aalto-Yliopisto 2015. Tiina Tuominen, Katriina Järvi, Mikko H. Lehtonen, Jesse Valtanen, Miia Martinsuo. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Aalto-yliopiston julkaisusarja. Tiede + Teknologia 5/2015. Helsinki: Unigrafia Oy.

Air Liquide Finland Oy. Ratkaisut. <https://fi.airliquide.com/ratkaisut>. Viitattu 1.2.2023.

Apunen Antti, 2020. Haastajasta hittipalveluksi. Helsinki: Alma Talent.

Suomen Asiakastieto Oy. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/oy-linde-gas-ab/01003465/taloustiedot>. Viitattu 1.2.2023.

Suomen Asiakastieto Oy. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/air-liquide-finland-oy/06838613/yleiskuva>. Viitattu 1.2.2023.

Baschab John & Piot Jon, 2004. The Professional Services Firm Bible. John Wiley & Sons, Incorporated.

Berkovi Jack, 2016. Effective Client Management in Professional Services. 1. painos. Routledge.

Lehtinen Uolevi & Niinimäki Satu, 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Oy Linde-Gas Ab. [https://www.linde-gas.fi/fi/all\\_about\\_us/index.html](https://www.linde-gas.fi/fi/all_about_us/index.html). Viitattu 1.2.2023.

Oy Linde-Gas Ab. Palvelut. [https://www.linde-gas.fi/fi/services\\_ren/index.html](https://www.linde-gas.fi/fi/services_ren/index.html). Viitattu 1.2.2023.

Leppänen Ollis, 2013. Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin Helsinki: Tammi.

Parantainen Jari, 2013. Tuotteistamisen perusteet. Tuotteista palvelusi, tuplaa katteesi. 2. painos. Espoo: Ediste Oy.

Parantainen Jari, 2007. Tuotteistaminen. Rakenna Palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Sipilä Jorma, 1999. Asiantuntijapalveluiden markkinointi 3. painos. Porvoo: WSOY.

Sipilä Jorma, 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY.

Tekes 2009, Heli Arantola ja Kimmo Simonen. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki. [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisestä\\_palveluliiketoimintaan.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisestä_palveluliiketoimintaan.pdf). Viitattu 1.2.2023.

Tekes 2009. Elina Jaakkola, Markus Orava, Virpi Varjonen. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Libris Oy. <https://www.keuke.fi/client/keuke2017/userfiles/palvelujen-tuotteistamisesta-kilpailuetua.pdf>. Viitattu 8.10.2022.

Toivonen Marja, 2012. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. VTT Teknillinen tutkimuskeskus. CIMO Workshop. <https://docplayer.fi/838171-Asiantuntijapalveluiden-tuotteistaminen.html>. Viitattu 9.10.2022.

Tuulaniemi Juha, 2011. Palvelumuotoilu. 4. painos. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Yritys X 2020. Sisäiset esitteet. Yrityksen sisäinen intra.

Yritys X 2022a. Yrityksen verkkosivut. Viitattu 1.5.2022.

Yritys X 2022b. Kaasunjakelujärjestelmien kokonaispalvelut. Sisäinen intra.

Yritys X 2022c. Haastattelu. Tuotejohtamisen henkilö. 25.11.2022.

Yritys X 2022d. Haastattelu. Myyntihenkilö. 1.9.2022.

Yritys X 2022. Kokous. 9.11.2022.