

Pauli Sillman

PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN TUTKIMUSLAITOKSISSA

Liiketalouden koulutusohjelma  
Liiketalouden suuntautumisvaihtoehto  
2015

## PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN TUTKIMUSLAITOKSISSA

Sillman, Pauli  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Huhtikuu 2015  
Ohjaaja: Pekka Kuisma  
Sivumäärä: 56  
Liitteitä:

Asiasanat: palveluiden tuotteistaminen, palvelumuotoilu, palveluiden myynti, liiketoiminta, tuotteistaminen, palveluliiketoiminta, palvelumarkkinointi, palvelusopimukset, palvelustrategia.

Tässä työssä selvitettiin tutkimuslaitoksien palveluiden markkinointia ja palveluiden tuotteistamista niiden Internet-sivujen kautta. Markkinointinäkökulmana on B-to-B eli yritysten välinen markkinointi.

Tutkimusongelmana on tutkia rahoitusmahdollisuuksia julkisrahoitteisille organisaatioille. Rahoitusta on vaikeampi saada, koska valtion myöntämä rahoitus on vähentynyt huomattavasti viime vuosina. Rahoitusta saadaan suoraan valtion budjetista ja valtiorahoitteisesta Tutkimusakatemiasta. Tutkimuslaitoksille on tärkeää saada palveluitaan tuotteistettua, jotta on mahdollista saada myytyä asiantuntijapalveluita eri muodoissa asiakkaille ja näin saadaan tehtyä liiketoimintaa.

Teoriaosuudessa käsitellään palveluiden tuotteistamista ja suunnittelua, palvelumuotoilua sekä palveluiden markkinointia yrityksille. Teoriaosuus on pohjana palveluiden tuotteistamisen ymmärtämiselle.

Tutkimuslaitoksien Internet-sivuja vertailemalla tuli esille suuri vaihtelevuus kaupallisissa palvelutuotteissa. Jotkin organisaatiot ovat monipuolisesti tuotteistaneet omat palvelunsa. Toiset organisaatiot ovat tuottaneet kuluttajille erilaisia ilmaisia palveluita, joista on hyötyä kuluttajille ja muille asiantuntijoille, pääpaino tulevaisuudessa tulee olemaan maksullisissa palveluissa.

Työn tuloksena on tehty työkaluja organisaatioille, joiden on tarvetta tehdä palveluiden tuotteistamista. Työkaluista on pyritty tekemään helppokäyttöisiä. Tutkimuslaitokset voivat tuoda omaa osaamistaan ja työtään helpommin esille asiakkaille.

Palveluiden tuotteistamiseen on arviointimenetelmiä, joiden avulla voidaan päätellä kuinka pitkälle organisaatio on saanut tuotteistettua omien asiantuntijoidensa työn. Teoriaosuutta esittelemällä ja työkaluja käyttämällä voidaan saada organisaation asiantuntija alkamaan kehittämään oman työnsä tuotteistamista. Palvelumuotoilu ja palveluiden tuotteistaminen ovat tärkeitä asiakkaankin näkökulmasta, jotta asiakkaan on helppoa ostaa eri palveluita ja jotta ostaja ja myyjä ymmärtävät samalla tavalla hankittavan palvelun. Asiantuntijan on hankala myydä omaa osaamistaan tilanteissa, joissa hänellä on vaikeuksia kertoa asiakkaalle asiantuntemuksestaan ja siitä, mitä sen avulla voidaan saada aikaan.

## SERVICE PRODUCTIZATION IN RESEARCH ORGANIZATION

Sillman, Pauli  
Satakunta University of Applied Sciences  
Data processing training program  
November 2013  
Supervisor: Pekka Kuisma  
Number of pages: 54  
Appendices:

Key words: service productization, service design, sale of services, trade, productization, service business, service marketing, service contract, service strategy.

The thesis examined services marketing of research institutes and service productization through their Internet web pages. Market perspective was B-to-B; in other words commerce transactions between businesses.

The research problem was to examine funding opportunities for publicly financed organizations. Funding has decreased in recent years, because the one provided by the state has reduced considerably. Funding is either received directly from the state's budget or from publicly financed research academies. Service productization is important for the research institutions for them to be able to sell different kinds of consultancy services to the customers and to do business.

The theory part of the thesis deals with service productization, service design and marketing of services to the companies. This works as a basis in understanding productization.

When research institutes' Internet web pages were compared, it revealed the differences in commercial serving products. Some organizations had productized their own services, whereas some organizations have provided various services to the consumers, which are of the benefit of consumers and other specialists. In the future the main focus will be on chargeable services.

Research has helped to provide tools to organizations which need to productize services. Tools are indented to be easy to use so that the research institutes can market their know-how and business easier to the customers.

Productization of services is an assessment method where one can conclude how well organization has managed to productize their consultants' work.

The use of the theory part and the use of tools can help the organization's consultants to develop ways to productize their work. Service design and service productization are important to the customers, the procurement of various services becomes easier and both the buyer and the salesperson understand the purchased services in the same manner. It's challenging for the consultant to show off his expertise in situations where he has difficulties selling his know-how to the customer and tell what can be achieved by it.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	OPINNÄYTETYÖONGELMA JA TYÖN TAVOITTEET .....	6
3	PALVELU .....	8
3.1	Palvelun käsite .....	8
3.2	Palvelupakettien lanseeraus .....	9
3.3	Palvelupaketit .....	9
4	TUOTTEISTAMINEN.....	11
4.1	Tuotteistaminen .....	11
4.2	Tuotteistamisen vaiheet.....	12
4.3	Tuotteistamisen kehittäminen.....	12
4.4	Palvelutarjonta ja asiakassuhde .....	14
4.5	Ideointityökalut.....	14
4.6	Näkökulmia tuotteistamiseen .....	15
4.7	Palveluiden suunnittelu .....	16
4.8	Tavoitteiden suunnittelu .....	17
4.9	Palvelutuotteen luonne .....	19
4.10	Kuinka teet palvelun ostamisesta helppoa?.....	19
5	MARKKINOINTI.....	20
5.1	Johdanto .....	20
5.2	B to B markkinointi.....	21
5.3	Asiakassuhteet .....	22
6	RISKIEN HALLINTA .....	22
6.1	Tekijänoikeussuoja .....	23
7	ONNISTUNEET JA EPÄONNISTUNEET TUOTTEISTUSPALVELUT .....	24
7.1	Mihin tuotteistushankkeet kaatuvat .....	24
7.2	Epäonnistunut tuotteistamispalvelu .....	24
7.3	Onnistunut palvelu .....	25
8	KATSAUS MUUTAMIEN ERI TUTKIMUSLAITOSTEN TUOTTEISTAMIIN PALVELUIHIN .....	26
8.1	Valtion teknillinen tutkimuskeskus.....	27
8.2	Metsäntutkimuslaitos METLA .....	27
8.3	Tilastokeskus .....	28
8.4	Pellervon taloustutkimus .....	28
8.5	Helsingin yliopisto .....	29
8.6	Aalto yliopisto .....	30
8.7	Perunantutkimuslaitos Petla .....	30

8.8 Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.....	30
8.9 KTI kiinteistötieto Oy .....	31
8.10 Yhteenveto tutkimuslaitosten tuotteistetuista palveluista .....	31
8.11 Tuotteistamisprojektien taustaa tutkimuslaitoksissa .....	34
8.12 Johtopäätöksiä tutkimuslaitosten palveluiden tuotteistamisesta.....	34
8.13 Pohdintaa tutkimuslaitoksien ja yliopistojen tulevaisuudesta .....	35
9 TUOTTEISTAMISEN TYÖKALUT .....	37
9.1 Ennen tuotteistamistyökalupaketin käyttöönottoa .....	38
9.2 Asiakkaan ja palveluja tuottavan organisaation näkökulmat tuotettuun palveluun .....	38
10 TYÖKALUPAKETTIEN KÄYTTÖÖNOTTO .....	38
10.1 Työkaluna Boolean logiikka .....	39
10.2 Työkaluna aivoriihitekniikka.....	39
10.3 Työlistat.....	40
10.3.1 Palvelutarjonnan arviointi .....	40
10.3.2 Palvelun määrittely .....	41
11 MAHDOLLISIA ONGELMIA TUOTTEISTETTUIEN PALVELUIDEN KÄYTTÖÖNOTOSSA TUTKIMUSLAITOKSISSA.....	42
11.1 Ilmaiset palvelut.....	42
11.2 Palvelun kehittäminen .....	43
11.3 Tuotteistamisprojektin kulku .....	43
11.3.1 Esiselvitys .....	44
11.3.2 Määrittelyvaihe .....	44
11.3.3 Toteutusvaihe.....	44
11.3.4 Pilotointivaihe .....	45
12 TUOTTEISTUSESIMERKKI TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOKSELLA .....	45
13 TUOTTEISTUKSEN ETENEMINEN ORGANISAATIOSSA .....	47
13.1 Erilaisia palveluiden muotoja suunnittelun pohjaksi .....	48
13.1.1 Tekninen tukipalvelu.....	48
13.2 Palveluiden suunnittelun apuun työkaluja.....	49
13.2.1 Hinnoittelu .....	49
13.3 Esimerkkituotteistuksena valiotaimituotannon palveluiden tuotteistaminen .....	50
13.4 Tutkimuslaitosten palveluiden tuotteistaminen .....	53
13.5 Ongelmia tuotteistamisessa .....	54
14 YHTEENVETO TUTKIMUSLAITOSTEN JA YLIOPISTOJEN TUOTTEISTETUISTA PALVELUISTA.....	56
15 LÄHDELUETTELO .....	58

## SYMBOLI- JA TERMILUETTELO

B to B –markkinointi tai Business to Business markkinointi

B- to B-markkinointi tarkoittaa yritysten välistä markkinointia eli yritykseltä yritykselle suunnattua markkinointia. B to B markkinointia säätelevät eri lait ja asetukset kuin kuluttajamarkkinointia sekä markkinoinnin kannalta on omat mahdollisuudet.

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun avulla yhdistetään asiakkaiden tarpeet yrityksen osaamiseen. Tämän avulla voidaan luoda uusia mahdollisuuksia palveluliiketoiminnassa (Tuulaniemi 2011, 25).

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle tarkoitettujen palveluiden kaupallistamista ja tekemistä asiakasystävälliseksi, vastaamaan asiakkaan tarpeita ja toisaalta tuomaan esille yrityksen omaa osaamista (Sipilä 1995, 12).

Palvelupaketti

Palvelupaketti on yksi yrityksen ydinpalveluista, jota yritys tuottaa. Tätä ydinpalvelua lisätään tuki- ja lisäpalveluilla. Ydinpalvelu vastaa ostajan keskeiseen ostotarpeeseen (Kinnunen 2004, 10).

## 1 JOHDANTO

Aiheena on tutkimuslaitoksen ja yksittäisen asiantuntijan markkinoiminen palveluita tuotteistamalla. Samalla työhön liittyy mahdollisten asiantuntijapalveluiden selvittäminen, mitä voidaan tehdä ja mitä sitten markkinoida. Työn tarkoituksena on pyrkiä tuotteistamaan asiantuntijapalveluita ja sen jälkeen mietitään markkinointikeinoja. Havainnollinen markkinointisuunnitelma tehdään muutaman sivun mittaisena. Tutkimuslaitoksia voivat olla esimerkiksi luonnontieteen alat kuten Maa- ja elintarviketalouden tutkimus, Metsäntutkimus ja Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos. Tekniikan alalta VTT on hyvin pitkälle tuotteistanut palvelunsa. Tilastokeskus on puolestaan tehnyt erilaisia tilastoja, jotka ovat apuna päättäjille ja tilastoja tarvitseville taholle.

Hyvin monenlaiset organisaatiot voivat samoilla perustyökaluilla suunnitella itselleen palveluiden myyntiä helpottavia palvelupaketteja ja peruspalveluita. Tuotteistettu palvelu auttaa asiakasta ostamaan palvelua ja toisaalta asiantuntijan on helpompi esitellä oman työnsä sisältöä asiakkaalle. Työn kohteena ovat julkisen puolen tutkimuslaitokset, koska niillä ei ole käyttää markkinointiin suuria rahamääriä. Tämän tutkimustuloksen hyötynä saadaan tuotteistamis- ja markkinointikeinoja organisaatioille, jotka haluavat laajentaa toimintaansa ja saada uusia asiakkaita. Tutkimustuloksia on mahdollista käyttää samalla muidenkin asiantuntijapalveluita myyvien organisaatioiden käyttöön.

## 2 OPINNÄYTETYÖONGELMA JA TYÖN TAVOITTEET

Opinnäytetyössä selvitetään miten palveluita tuotteistetaan ja mitä palveluita eri tutkimuslaitokset tuottavat. Ongelmana on selvittää tutkimuslaitosten Internet-sivuilta mitä palveluita on tuotteistettu, mitä on mahdollista ostaa ja miten nämä palvelut tulevat esille eri organisaatioiden Internet-sivuilta. Tutkimuksessa olevat Tutkimuslaitokset ja yliopistot toimivat joko julkisella tai yksityisellä sektorilla. Tutkimusongelmana on selvittää mikä on tuotteistuksen taso, ovatko tuotteet selvästi esillä ja onko mahdollisesti saatavissa yhteystiedot. Palveluiden sisältöä kartoitetaan Internet-sivujen perusteella ja yritetään saada kuvaa mitä on tarjolla ja minkälaisille asiakkaille. Palvelutarjoamasta pyritään jaottelemaan yrityksille ja yhteisöille tarjotut palvelut sekä yksityisille henkilöille tarjotut palvelut sekä maksulliset ja mahdollisesti ilmaiset palvelut.

Tutkimusmenetelmiä on kaksi, empiirisessä osassa selvitetään Internet-sivuilla olevat palvelut ja toisena menetelmänä on haastattelu, jonka avulla selvitetään palvelutuotteiden onnistuminen. Opinnäytetyön empiirisessä osassa selvitetään tutkimuslaitosten ja yliopistojen osalta:

- tutkimuslaitos esiteltyt palvelut Internet-sivuilla palvelukohtaisesti
- näkyykö Internet-sivuilla millä tasolla on tuotteistaminen, kriteerinä on palvelukuvaus ja yhteyshenkilöt, palvelun saavutettavuus
- onko palvelun toteutus kuvattu
- ovatko referenssit näkyvillä
- yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen opiskelijatyöt yrityksille
- onko strateginen kumppanuus mahdollista ja onko kuvattu.

Haastettuluiden avulla pyritään selvittämään onnistuneita ja selvittämään miltä osin jotkin palvelut ovat epäonnistuneet. Haastettuluissa ovat organisaatioiden yhteyshenkilöt tai tiedotuspäällikkö, jonka haastattelun perusteella pyritään antamaan esimerkit onnistuneista tai epäonnistuneista palveluista.



Suomessa tavaroiden tuotannosta on siirrytty enemmän palveluita tuottavaan yritystoimintaan. Tähän liittyy myös fyysiset tuotteet, jotka tarvitsevat ympärilleen enemmän palveluita, joita ovat esimerkiksi ylläpito, ohjelmistopäivitys ja huoltopalvelut. Palvelutuotantoon liittyy asiakasnäkökulma, jonka avulla mietitään mitä palveluita tarvitaan ja miten tarjotaan palvelut, jotta niistä saadaan asiakkaan ja asiakkaan omien asiakkaiden suurin hyöty. Palvelumuotoilu ja palvelutuotannon suunnittelu on yrityksissä hyvä lähtö asiakkaan näkökulmasta, esimerkiksi haastatteluilla. Haastattelussa kuunnellaan loppukäyttäjää, yrityksen myyntiyksikköä ja myös toteuttavaa yksikköä. Asiakasnäkökulmaan pyritään teoriaosuudessa hakemaan eri malleja ja vastauksia. Tavoitteena on auttaa yrityksiä tuotteistamisessa alkuun pääsemisessä ja tavoitteiden suunnittelun kautta pyritään tekemään palvelun ostamisesta asiakkaille helppoa. Palvelut eivät aina onnistu ja ne vaativat hienosäätöä, josta etsitään esimerkkejä.

Palvelumuotoiluun liittyy tehokkuuden tavoittelu, jonka avulla tehdään sellaisia palveluita, joista on asiakkaalle hyötyä ja jota he tarvitsevat. Palveluiden käyttötarkoitus ja hyöty asiakkaalle voidaan selvittää etukäteen. Eri palvelutuotteiden avulla voidaan tuottaa asiakkaan tarpeet täyttävä työ, jolloin peruspalvelua täydennetään eri lisäosilla.

Työn tavoitteena on saada aikaan työkalupaketti, jonka avulla voidaan tehdä yrityksissä toisille yritykselle sopivia tuotteistettuja palveluita. Tämän työn tarkoituksena on tuoda esille palveluiden tekemisen helppous ja liiketoiminnan tukeminen ja parantaminen asiakaspalvelun parantumisena hyvien palveluiden avulla.

## 3 PALVELU

### 3.1 Palvelun käsite

Palvelu muodostuu palveluntarjoajan tekemästä työstä ja asiakkaan mielikuvista. Palvelua on mahdollista tarkastella sekä tuottajan että kuluttajan kannalta. (Kinnunen 2004, 1.)

Asiakkaalle palvelun hankkiminen on joskus erityinen tapahtuma. Sellainen voi olla esimerkiksi asunnon hankkiminen kiinteistönvälittäjän kautta tai arkkitehdin suunnittelema asunto. Toisaalta taas palvelunhankinta voi olla rutiininomaista kuten sääätietojen katsominen Internetistä Meteorologian laitokselta.

Hyvän palvelun takia saadaan asiakkaat myös uudelleen ja asiakkaat kertovat tutuilleen miten hyvää palvelua ovat saaneet (Helenius & Sipilä 1999, 73). Asiakkaan pitämien on yritykselle helpompaa kuin uuden asiakkaan hankkiminen.

Hyvän asiakaspalvelun kautta saadaan kanta-asiakas, joka kertoo eteenpäin hyvästä palvelusta ja tuotteesta, ja näin saadaan hankittua uusia asiakkaita. Tämä synnyttää hyvän ilmapiiriin, jonka takana on ammattitaitoinen osaaminen ja jatkuva kehitys. Tämän takana on vielä hyvä asiakaspalvelu ja tasokkaat palvelut. (Sipilä & Sipilä 1999, 73.)

Asiakaspalvelun kompastuskiveksi Helenius ja Sipilä mainitsevat liiallisen myynnin asiakkaalle. Asiakas kokee liiallisen myynnin tuskalliseksi. Tämä tarkoittaa, että pyritään myymään enemmän kuin tarvitaan. Tällöin asiakas saattaa lähteä tai ainakin vältellä asiakaspalvelun kanssa asiointia. (Helenius & Sipilä 1999, 79.)

Palvelutuotteen markkinoinnissa on hyvä muistaa, että asiakkaat saattavat haluta ostaa lisää palveluita. Tämän vuoksi on hyvä pysähtyä miettimään myös vanhojen asiakkaiden mahdollisia tarpeita. Asiakkailla saattaa olla mielessä tarve lisäostolle mutta he eivät aina tiedä mitä tarvitaan. (Helenius & Sipilä 1999, 80.)

Hyvän palvelun tunnusmerkkeinä Helenius ja Sipilä mainitsevat etenkin hyvän asiakaspalvelun, jossa asiakas kokee, että on tullut huomioduksi tarpeineen. Toinen tärkeä asia on palvelun toimittamisen oikea-aikaisuus eli palvelun pitäisi olla nopeasti asiakkaan saatavilla. (Helenius & Sipilä 1999, 81.)

### 3.2 Palvelupakettien lanseeraus

Tässä kappaleessa keskitytään palveluiden markkinoille tuomiseen eli lanseeraukseen. Palvelut voidaan tuoda markkinoille kolmessa vaiheessa. Ensiksi on hyvä kokeilla palvelun toimivuutta ns. beta-versiona, jotta nähdään kuinka palvelu toimii käytännön olosuhteissa. (Tuulaniemi 2011, 237.) Tässä vaiheessa palvelua on helppo vielä parantaa ja voidaan tuoda tähän uusia ominaisuuksia jos on tarvetta. Palvelupakettien lanseerauksessa otetaan huomioon asiakas tarpeineen, jonka on helposti huomattava hyödyt uudesta palvelusta.

Seuraavassa vaiheessa tuodaan lanseerattava palvelu vain pienen käyttäjäryhmän käyttöön. Tämä voidaan tehdä vaikka jollekin osajoukolle asiakaskunnasta tai jollekin rajatulle alueelle. Tärkeää on, että nämä valitut asiakassegmentit tai alueet eivät ole yrityksen päämarkkina-alueita. Uuden tuotteen epäonnistumisessa on mahdollista säilyttää kasvot tärkeimpien asiakkaiden kanssa.

Ilmaisia palveluita kannattaa välttää, koska niistä ei voida tehdä kovin helpolla maksullisia jälkeinpäin. Asiakkaat eivät ole jälkeinpäin halukkaita maksamaan palvelusta, joka on aikaisemmin ollut ilmaista. (Tuulaniemi 2011, 237.)

### 3.3 Palvelupaketit

Palvelupaketeilla tarkoitetaan ydinpalveluita tai siihen liittyvää liitännäis- tai lisäpalveluihin, jotka kokonaisuutena muodostavat palvelupaketin (Grönroos 2000, 225). Palvelupaketista on esimerkkinä tutkimuslaitoksen ydinpalvelu eli tutkimus. Lisäpalveluna voidaan tehdä tuotekehitystä ja testausta laboratoriossa. Tämä kokonaisuus muodostaa palvelupaketin. Lisäpalvelut tekevät ydinpalvelusta houkuttelevamman asiakkaalle ja tekevät siksi palvelusta kilpailukykyisemmän.

Palvelupakettiajattelun kautta saadaan mietittyä palvelua asiakkaan näkökulmasta ja hänen hyötyään. Se ei kuitenkaan ota huomioon laatua, jota asiakas haluaa. Laadunhallinta tulee miettiä erikseen. Palvelupaketit yhdessä muodostavat palvelutarjonnan. (Grönroos 2000, 226.)

Palvelupakettien ja palvelutarjonnan johtamisessa tulee ottaa huomioon asiakkaan hyödyn ymmärtäminen, joka tarkoittaa (Grönroos 2000, 226):

- palveluajatuksen kehittäminen
- palvelupakettien kehittäminen
- laajennetun palvelutarjoaman kehittäminen
- imagon, brandin ja markkinointiviestinnän kehittäminen.

Palveluajatuksen pohjana on miettiä mitä ovat asiakkaan tai markkinoiden tarpeet ja miten tarpeet tulevat täytetyksi (Grönroos 2000, 226). Hyvänä keinona on myös miettiä palvelun tarvetta markkinoilla, jotta voidaan keskittyä asiakasta kiinnostaviin palvelutuotteisiin. Palvelupaketteja tulee kehittää, jotta saadaan aikaan jatkuvasti parempi lopputulos. Tuotepaketteja voidaan kehittää eteenpäin esimerkiksi testaamalla laboratoriossa tuotteen turvallisuus, käytettävyys tai vaikka kierrätettävyys.

Laajennetussa palvelutarjonnassa mukaan tarkasteluun otetaan palveluprosessi, jossa mietitään oman organisaation ja asiakkaan välistä vuorovaikutussuhdetta eli palveluiden tuotanto- ja toimitusprosessia. Tämän järjestelmän avulla tulee harkittua asiakkaan kokema laatu myydyssä palvelussa. Brandi on tärkeässä osassa, koska hyvämaineisen brandin ansiosta saadaan asiakkaan odotusarvo korkeammalle. Odotusarvo on korkealla, koska asiakas mieltää tuottajan hyvämaineiseksi, markkinoilla tunnetuksi sekä arvostetuksi toimijaksi. (Grönroos 2000, 226.)

## 4 TUOTTEISTAMINEN

### 4.1 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen auttaa myyntiprosessissa. Myynti koetaan prosessiksi, jonka tuloksena saadaan aikaan asiakkaan tarvetta palveleva ratkaisu. Ratkaisun mahdollisuuksien myötä asiakas voi hyödyntää palvelua hyvin. (Helenius & Sipila 1999, 55.)

Menestyvät yritykset ovat tarkkaan identifioineet mitä asiakkaat tarvitsevat ja haluavat (Helenius & Sipilä 1999, 56). Tätä periaatetta tulee käyttää palvelujen ja tuotteistuksen suunnittelun pohjana. Yritykset toimittavat asiakkaalle tärkeän ja tarpeellisen ratkaisun ongelmaan tai tarpeeseen. Asiakkaan tarpeet tunnistetaan kyselemällä ja kuuntelemalla eli kommunikoimalla. Kommunikoimalla voidaan asiakkaalle tuoda esille, että he voivat saada enemmän mitä ovat alun perin halunneet. (Helenius & Sipilä 1999, 56.) Tämä onnistuu tuotteistamisen avulla, jotta asiakas tietää palvelun mahdollisuudet, jotka saattavat sitten olla paljon enemmän kuin asiakas alun perin ajatteli.

Tuotteistaminen edellyttää hyvää dokumentointia. Dokumentoinnin tarkoituksena on mahdollista kertoa asiakkaalle ja myös myyjälle itselleen mitä palvelua ollaan tarjoamassa. Dokumentointia tarvitaan aina selvittämään mitä tarjotaan, mitä täytyy asiakkaan itse tehdä, jotta ostettava palvelu saadaan toteutettua, sekä mitä ja miten tehdään ja kuvataan lopputuote. Tämä helpottaa ostajaa ostamana, tietäen lopputuloksen.

Tuotteistamisen hyvänä puolena on ostajalle helppous, jotta ostaja voi päätellä mitä haluaa. Tutkimuslaitoksen asiakkaalle on mahdollista saada selville myös mitä voi tilata. Asiakkaan, varsinkin jos ei ole aikaisemmin asian kanssa ollut tekemisissä, on helpompaa tilata laajempia kokonaisuuksia. Tutkimuksessa tulee usein tilaajalle yllättäviä kuluja, koska kehitettäessä uutta tai tutkittaessa olemassa olevaa, on vaikeaa ottaa huomioon kaikkia tekijöitä.

Tutkimuslaitoksen tarjoamasta on helpompaa valita tilaajan mm. tutkimus, testaus tai tuotekehitystä. Tästä tuotteesta asiantuntijan tulee osata kertoa mitä mikäkin palvelu sisältää. Tässä auttaa hyvä dokumentointi, jonka pohjalta on hyvä kertoa tilaajalle. Näin ei tule yllättäviä lisäkustannuksia asiakkaalle. Suunnitteluvaiheessa voidaan ottaa heti kaikki rakentamisen osa-alueet huomioon.

#### 4.2 Tuotteistamisen vaiheet

Palveluiden tuotteistaminen on saatu valmiiksi kun se voidaan myydä esimerkiksi lisenssinä eteenpäin (Sipilä 1992, 12). Tuotteistamisen ideana on dokumentoida tehtävä palvelu hyvin. Näin asiakkaan on helpompaa ostaa palvelua yritykseltä. Hyvä dokumentointi tuottaa helpomman myyntiprosessin yritykselle ja yrityksen asiantuntijoille.

Myynti- ja markkinointiyksikössä ja asiantuntijan itsensä on helppoa myydä asiantuntijapalvelua jos voidaan räätälöidä palvelupaketeista asiakkaalle oma sopiva kokonaisuus. Räätälöinti palvelupakettien sisällä ei ole mahdollista koska pyritään myymään hyväksi todettuja ja testattuja palveluita. Palveluiden laatu voi kärsiä jos poiketaan sovitusta kokonaisuudesta.

Räätälöinti tapahtuu palvelupaketteja yhdistelemällä ja kokoamalla niistä ns. palvelupakettimixin. Tämä tarkoittaa että, valitaan palveluyrityksen palveluista asiakkaalle sopivimmat kokonaisuudet ja niitä yhdistellään. Tämä tapahtuu niin, että asiantuntija miettii yhdessä asiakkaan kanssa mitä asiakkaan kannalta on tärkeää ja mikä hyödyttää parhaiten asiakkaan toimintaa ja tulosta.

#### 4.3 Tuotteistamisen kehittäminen

Tuotteistamista kehitetään kyselemällä yrityksen asiantuntijoilta mitä nykyisissä palveluissa on hyvää ja mistä asiakkaat ovat tykänneet ja seurataan mitkä palvelut ovat myyneet hyvin. Palveluita kehitettäessä on mahdollista keskittyä, joko hyvin myyviin palveluihin eli tähtipalveluihin, nouseviin tulevaisuuden toivoihin tai sitten

elinkaarensa päässä oleviin palveluihin joita halutaan vielä elvyttää ja joissa nähdään olevan potentiaalia.

Olemassa olevien palveluiden kehittäminen on tärkeää koska olosuhteet ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Palveluntuottajan ja asiantuntijoiden tulee olla selvillä uusista suuntauksista, jotta voidaan tarjota uutuuksia asiakaskunnalle. Peruspalvelut tulee säilyttää taustalla koska niiden avulla saatetaan päästä asiakkaan kanssa heidän oman prosessien kehitystyön kanssa alkuun ja siten päästä kehittämään asiakkaan prosesseja tai toimintoja vielä erilaistamalla tai tekemällä näistä prosesseista huipputuotteita.

Kehittämisessä tulee selvittää omien asiantuntijoiden mielipiteitä ja heitä pitää kehoittaa keräämään aktiivisesti asiakkaiden mielipiteitä myydyistä tai tarjolla olevista palveluista sekä selvittää mille palveluille on markkinoilla tarjontaa. Työntekijöille ja asiakkaille tulee olla mahdollista yksinkertaisella ja helpolla tavalla palvelutarpeita ja omia ideoita esille. (Kinnunen 2004, 40.)

Tuotteistamisen kehittämistä voidaan miettiä kolmella eri tavalla, joita ovat markkinatutkimus, omat palvelun kehitystyö sekä itse tutkimalla markkinoita ja selvittämällä mitä tarpeita löytyy ja kehittämällä näin omaa tuotetarjontaa (Sipilä 1992, 35). Näitä kolmea tapaa voidaan myös yhdistellä keskenään, uusien mielenkiintoisten palvelutuotteiden löytämiseen.

Muita mahdollisuuksia ovat Kinnusen havaintojen mukaan kilpailijoiden jäljittely, asiakkaan tarpeet, omassa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden omat oivalukset ja yhteistyökumppanien tarpeista esille tulleet ongelmista. Oman organisaation työntekijät saattavat huomata käytännön kautta mitä voisi parantaa tai tehdä toisin. (Kinnunen 2004, 40.)

Kehitystyö voi olla jatkuvaa, työtä voidaan tehdä asiakkaiden kanssa erilaisten pilot-tihankkeiden toteuttamisen kautta. (Sipilä 1999, 38.) Asiakkaat ovat tällöin mukana kehitystyössä ja yritys saa hyvän kuvan asiakkaan tarpeista ja mahdollisista hittituotteista. Palvelun tuotekehityskustannukset ovat pienemmät, kun asiakas on saatu tulemaan mukaan projekteihin, joista voidaan jopa laskuttaa asiakasta.

Tuotekehittelyssä on harkittava aika ajoin miten projekti etenee. Ajoittain on selvitettävä missä ollaan menossa aikataulullisesti ja kustannusten kanssa. Erittäin tärkeää on katkaista projekti jos kehitysvaiheessa havaitaan että palvelusta tulee markkinoihin nähden kallis tai hankala toteuttaa tai sille ei ole kysyntää. Kehitysprojekti tulee ajoittain alistaa kriittisille tarkastuksille, jotka läpäistyään projektia voidaan taas jatkaa.

#### 4.4 Palvelutarjonta ja asiakassuhde

Asiakassuhteen alussa voidaan asiakkaan tarpeiden selvittämiseksi tehdä tarveanalyysi tai tarveselvitys. Tämän avulla saadaan kattava tilannekuva asiakkaan tarpeista ja näin osataan ehdottaa mitkä palvelupaketit ovat relevantteja.

Seuraavassa vaiheessa asiantuntijapalveluyritys tarjoaa palvelut jotka selvittävät asiakkaan ongelman tai kasvattavat tämän tulosta. Liiketoimintaan liittyviä asioita ei voi sivuuttaa asiakkaan näkökulmasta yksityisellä sektorilla.

#### 4.5 Ideointityökalut

Ideointityökaluja ovat aivoriihi, syneptiikka eli ristiriitaisen tiedon käyttö ja asiakastapaamiset. (Kinnunen 2004, 41.) Ideointityökaluja on mahdollista käyttää uusien palveluiden kehittämisessä. Aivoriihi eli ns. brainstorm on helppokäyttöinen työkalu. Siinä ihmiset ensivaiheessa kertovat ajatuksiaan ja ne kerätään yhteen. Tässä vaiheessa ei torjuta mitään vaihtoehtoja. Seuraavassa vaiheessa ehdotukset käydään yhdessä läpi ja valitaan käyttökelpoisimmat jatkokehittelyä varten.

Syneptiikka tarkoittaa, että kerätään ristiriitaisia ja toisiinsa kuulumattomia tai tietoja jotka eivät kuulu yhteen. Tätä kautta saadaan aikaa uusia ongelmia, joita sitten voidaan käyttää etsittäessä uusia ideoita. (Kinnunen 2004, 41.) Asiakkaan toiveiden ratkaisulla on tärkein rooli. Tapaamisilla on mukana asiantuntija ja asiakas, jolloin saadaan asiakkaan kokemukset kerättyä talteen ja voidaan hyödyntää kehitystyössä.



Ensimmäinen asia tuotteistamista aloitettaessa on selkiyttää oma asiakas- ja tuote-strategia. Tuotteistamisen avulla kehitetään toimintaa, joka antaa samalla konkreetian tarjotuille palveluille. (Sipilä 1995, 16.)

#### 4.6 Näkökulmia tuotteistamiseen

Tuotteistamisen näkökulmia ovat asiakaslähtöisyys, joka on pohjana alettaessa kehit-tää palvelutuotteita. Asiakkaiden tarpeet tulee miettiä ensin.

Tuotettavaa palvelua voidaan määritellä eri nimillä, joita ovat esimerkiksi:

- tuotekuvaus
- palveluseloste
- palvelumäärittely.

Palvelukuvauksen tehtävänä on kertoa asiakkaalle mitä kyseisellä palvelulla ollaan hankkimassa. Palvelukuvauksessa voidaan kuvata:

- palvelukokonaisuuden tai palvelupaketin nimi (pitäisi kuvata palvelua mah-dollisimman hyvin)
- palvelun sisältö
- palvelulla saatava lopputuote, mitä hyötyjä
- kenelle palvelu on tarkoitettu (rajataan asiakaskuntaa, suunnataan palvelu-tuotteet)
- palvelun onnistuminen, miten arvioidaan tai todetaan palvelu onnistuneeksi (asiakaspalaute)
- palvelun kustannukset
- asiakkaalta vaadittavat resurssit tai asiakkaan osallistuminen (kerrotaan tehtä-vät mitä kuuluu asiakkaalle). (Terveystieteiden tutkimuslaitos 2013.)

Helenius ja Sipilä ottavat esiin ajatuksen, että asiakkaat eivät ole itse tuotteesta kiin-nostuneita vaan ostavat tuotteen edut. Emme siis myy tutkimuslaitoksissa vain suun-

nitelmia vaan sen tuomaa hyvää oloa hyviä elintarvikkeiden tuotekehittelyä, jossa on hyvä maku ja terveysvaikutteita käyttäjälle. (Helenius & Sipilä 1999, 9.) Tutkimusta ei tilata vain pelkän tutkimuksen takia, että saadaan kehitettyä jotain tai halutaan tietää jotakin nykytilanteesta uutta vaan halutaan jotakin käyttökelpoisia tietoja.

Tämän asian kun on sisäistänyt omassa organisaatiossa, niin sen jälkeen markkinoinnin perustaksi voi alkaa miettimään mitä mahdollisuuksia on myydä näitä palveluita asiakkaille. Asiakas on halukas myös itse kertomaan tarpeistaan.

Tämän seurauksena täytyy etsiä asiakkaan edut (Helenius & Sipilä 1999, 15). Liiketoiminta voidaan suunnitella uudelleen asiakkaan näkökulmasta. Tämän seurauksena tulee miettiä asiakkaan tai tilan loppukäyttäjän toiveita. Asiakkaan etujen miettiminen on myös suunnittelijan etu, jolloin voidaan saada helpommin määriteltyä suunnittelun tavoitteet. Tällä tavalla saadaan asiakkaan arvostus kohomaan ja samalla voidaan löytää markkinoinnin tarkoitus. (Helenius & Sipilä 1999, 16.)

#### 4.7 Palveluiden suunnittelu

Palveluissa ja asiakassuhteissa ei palvelun ostaja ole aina käyttäjä (Weijo 2010, 9). Tämä täytyy ottaa huomioon myytessä suunnittelu tai tuotekehityspalveluita, joissa käyttäjä voi olla täysin ulkopuolinen. Tämä tapahtuu kun ollaan mukana jonkin yrityksen tuotekehitysprojektissa ja suunnitellaan hänen asiakkaalleen esimerkiksi uusia tuotteita.

Kysyntäsuuntautuneisuus tai asiakassuuntautuneisuus voi olla pohjana palveluiden tuotteistamiselle ja suunnittelulle. Kysyntäsuuntautunut palvelu on muokattu sen mukaan mitä arvellaan menevän kaupaksi ja mikä tyydyttää useimpien asiakkaiden tarpeet. Tätä menetelmää on käytettävä jos asiakkaita on paljon ja asiakkaat vaihtuvat koko ajan. Palvelua voidaan parantaa tai suunnitella kokonaan uusia palvelumuotoja kun tehdään tyytyväisyyskyselyä. (Blomster 2012, 28.)

Asiakaskeskeisessä mallissa lähdetään suunnittelemaan palveluita asiakkaan tai jonkin asiakassegmentin tarpeiden mukaan. Äärimmillen vietyä tehdään eri asiakkaail-

le oma palvelupaketti, joka kootaan vaikka valmiista tarjoamasta, josta valitaan esimerkiksi paketeista eli tuotteista. (Blomster 2012, 28.)

#### 4.8 Tavoitteiden suunnittelu

Tavoitteiden suunnittelussa otetaan huomioon kenelle markkinoidaan ja suunnataan palveluita ja mikä on kohderyhmä. Kohderyhmä määritellään segmenttien avulla. Asiakkaat segmentoidaan eri ryhmiin. Asiakassegmenttejä ovat esimerkiksi valtio, kunta, kuntayhtymä, Ely-keskus, akatemia, EU-rahoitus, yritykset ym.

Yrityssegmentoinnissa, josta kannattaa hakea kasvua, löytyy erilaisia jaottelu- eli segmentointi perusteita (Timo Rope 1998, 66):

- toimiala
- asiakkaiden toimiala
- maantieteellinen sijainti ja markkina-alue
- yrityksen koko
- toiminnan luonne
- asiakasyrityksen hankintakriteerit
- ostopäätösprosessi
- maksukyky

Toimialan kautta voidaan miettiä mitä palveluita asiakkaat haluavat, jotta löytyy heidän toimialansa ongelmien ratkaisuun helpottavia palveluita tai mitä heidän asiakkaansa haluavat. Asiakkaan asiakkaat ovat tärkeässä roolissa. Toimialoja voivat olla tuotanto, tuotekehitys, suunnittelu ja konsultointi.

Maantieteellinen alue selvitetään yhdessä asiakkaan kanssa jotta palveluissa voidaan miettiä yhdessä mille maantieteelliselle alueelle myyntituote soveltuu tai mikä on markkina-alue. (Timo Rope 1998, 67.) Yrityksen koko määriteltessä otetaan huomioon mm. liikevaihto ja henkilökunnan määrä (Timo Rope 1998, 67). Muita selvitettäviä asioita voivat olla eri maissa syntyvä liikevaihto, missä ovat päämarkkina-alueet.

Hankintakriteerit ovat tärkeitä jotta tiedetään miten tarjotaan asiakkaalle palvelua. Hankinta nykyliiketoiminta maailmassa täytyy olla varmasti asiakkaalle helppoa ja siihen sidotaan vain vähäisessä määrin tilaajan omia resursseja eli pyritään mahdollisuuksien mukaan avaimet käteen palveluihin. Hankintakriteerejä ovat tutkimuksissa tulosten helppo käytettävyys asiakkaan ongelman ratkaisussa. Perinteisiä hankintaan vaikuttavia asioita ovat hinta ja toimitusaika. Joissakin kiireisissä asioissa hinta ei vaikuta, mutta sitten toimitusajan pitää olla nopea. Asiantuntijuus alalla on tietysti oltava huipputasoa, jotta asiakas kokee myös saavansa laadukasta palvelutuotetta.

Toiminnan luonteen piirteistä on tiedettävä (Timo Rope 1998, 66):

- toiminnan teknologian taso, jolla asiakas tuottaa omia tuotteitaan
- selvitetään onko yritys uudenaikainen, onko ns. pioneeri eli ottaa aina uusinta tekniikkaa käyttöön vai perustetaanko toiminta hyväksi todettuihin menetelmiin, joista on hioutuneet viat pois eli toiminta on varmaa.
- toiminnan luonne vaihtelee yrityksittäin, on tuotantolaitoksia, joilla tuotannon jatkuvuus ja katkeamaton, varma toiminta on tärkeitä. Toinen yritys voi taas olla tuotteiden kehittäjä, joille kuuluu normaalin arkeen selvittää ongelmia uusissa tuotantomenetelmissä.
- toiminnan luonteeseen liittyen asiakas saattaa olla halukas ottamaan riskejä toiminnassaan. (Timo Rope 1998, 72)

Hyvä on vielä miettiä mikä asiakkaiden toiminnan aloista on kasvava, jossa löytyy helposti lisäpotentiaalia myydä omia palveluita. Toisilla aloilla tapahtuu kehitystä tai ne ovat toiminnan aloina uusia.

Maksukykyiset asiakkaat on syytä laittaa omaksi segmentikseen. Maksukykyiset asiakkaat haluavat yleensä paremmin tehdyn palvelun kuin hieman pienemmällä budjetilla toimivat asiakkaat. pitää siis pohtia haluaako asiakas Mersun vai Ladan. Tämä on hyvä harkita, jotta ei synny ns. golden plate ongelmaa. Tämä tarkoittaa että suunnitellaan liian hyvää maksukykyyn, resursseihin, maksukykyyn tai olemassa olevaan tilanteeseen nähden, jolloin kustannukset tulevat suuriksi. Asiakas saattaa sitten ko-

kea että häntä ei ole ymmärretty ja kustannukset tulevat niin suuriksi, että saatetaan harkita jo palvelun hankkimista muualta.

#### 4.9 Palvelutuotteen luonne

Palvelutuote jaetaan välittömään palveluun ja asiakkaan kokemaan hyötyyn ja etuun. Lisäksi tulee vielä välittömän palvelun jälkeen mahdollisesti myytävät lisä- ja täydentävät palvelut, uudet palvelut sekä tärkeänä osana on otettava vielä asiakkaan jälkihoito ja myydyn palvelun ylläpito. Jälkihoidolla tarkoitetaan että asiakasta ei jätetä yksin ongelmineen heti kun projekti on loppunut toivota että asiakas pärjää omillaan. Asiakkaalle on esimerkiksi vielä annettava täydentäviä selvityksiä, korjattava mahdollisia virheitä palveluissa. Myydyn palvelun ylläpito tarkoittaa että asiakas haluaa ehkä ostaa vielä lisää myytyyn palveluun jotakin ja tällöin on oltava halukkaita täyttämään nämä syntyneet tarpeet. (Timo Rope 1998, 78.) Asiakkaiden halukkuutta ostaa voidaan selvittää esittelemällä asiakkaalle mahdollisesti sopivia omia tuotteita, joihin asiakas saattaa tarttua.

#### 4.10 Kuinka teet palvelun ostamisesta helppoa?

Ostamisesta asiakkaalle voidaan tehdä helpompaa jos asettaudutaan asiakkaan asemaan tai tutkitaan vanhojen asiakkaiden asiakassuhdetta. Palveluiden myynnissä ja tuotteistamisessa on usein tarve asiakkaan tulla mukaan ainakin jossain määrin palvelun toteutukseen.

Ostamisesta voidaan tehdä asiakkaille helppoa, jos heidän kanssaan pyritään toteuttamaan palvelu aina samalla tavalla tai palvelupakettien mukaisesti. Myyjän on helppoa kertoa ostajalle mitä ostajan täytyy tehdä ja mitä resursseja varata, jotta saadaan palvelu onnistuneesti toteutettua. Palvelun resurssitarpeet voidaan kuvata asiakkaalle selkeästi, koska myyjäyritys tietää mitä on myymässä ja tekee myynnin aina samalla tavalla. Tätä kautta on mahdollista tehdä vaikka hyvät esitemateriaalit, jossa kerrotaan mitä asiakkaan täytyy tehdä.

Palvelutuotteissa ja palveluprosesseissa, joissa ei ole vielä yhtäläistä kaavaa, voidaan asiakkaan oston helpottamiseksi toteuttaa palvelusta eri osapuolten välille ns. service blueprint. Tässä kaaviossa kuvataan selkeästi mitä eri osapuolten tulee tehdä eri palvelutuotteen toteutuksen vaiheissa.

Tikkanen (2005, 142-143) kuvaa B to B alueella koordinaation käsitettä. Tätä voidaan soveltaa palvelutuotannossa. Asiakassuhteet vaativat koordinaatiota eri asiakassuhteen ja palvelutuotannon eri vaiheissa. Palveluprosessin eri vaiheissa kytkeydytään asiakkaaseen, sekä hänen tapansa tehdä liiketoimintaan (Tikkanen 2005, 134).

## 5 MARKKINOINTI

### 5.1 Johdanto

Tutkimuslaitokset ovat tehneet tutkimusta, tuotekehitystä, testausta ja lakisääteisiä tarkastuksia. On kuitenkin mahdollista vielä tarkentaa mitä tämä pitää sisällään. Palvelua voidaan tuotteistaa, jotta asiakas tietää mitä hänelle myydään ja myyjä tietää mitä palveluita he myyvät.

Teollisuudella on tuotteistaminen pidemmällä. Teollisuus tarjoaa jopa esimerkiksi energiansäästöpalveluita ja tähän liittyviä tuotteita. Teollisuudessa on omat tuotteet eri tilanteisiin ja niihin on kytketty palveluita, esimerkiksi ylläpidossa.

Tuotteistamisen avulla saadaan parempi yhteys asiakkaaseen ja tutkimuslaitokset voivat tarjota paremmin palveluitaan asiakkaille ja he osaavat myös paremmin ostaa. Tutkimuksessa työssä tekeväälle tutkijalle tulee helpommaksi myös myydä palvelutuotteita, kun tiedetään mitä on tarjolla.

Tuotekehitys tai palvelutarjonnan kehitys on tärkeässä osassa jos halutaan menestyä markkinoinnin avulla tulevaisuudessa. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat koko ajan ja sen takia palvelutarjonnan on muututtava uusien tarpeiden mukaan. Tuotekehityksen

tuloksena voi syntyä uusia ja samalla innovatiivisia palveluita. Näiden uusien palveluiden avulla voidaan synnyttää kokonaan uudenlaisia palvelupaketteja ja markkinoita näiden palvelukokonaisuuksien ympärille. (Tikkanen & Vassinen 2009, 49.)

Palveluiden tekemiselle tuotteiksi pitäisi olla asiakaslähtöinen, jotta palvelulla olisi kysyntää. Asiakkaan tarvetta täyttävää palveluiden kokonaisuutta voidaan kutsua markkinoinnissa ratkaisuuksi. Palveluiden tuotteistamisen pohjaksi voidaan ottaa asiakkaan liiketoiminta ja sen prosessit. Tuotteistamisen tuloksena voidaan myydä asiakkaalle ratkaisu, jonka avulla voidaan ottaa asiakkaan liiketoiminnasta osa vastuulle. Asiakkaan arvontuotantoprosessista voidaan ottaa osa, jonka asiakkaan on luontevinta ulkoistaa. Tuotekehitystä voidaan tehdä asiakkaan tai korkeakoulujen kanssa, uusien ja nykyisten asiakkaiden kanssa. Tätä kautta voidaan markkinointi hoitaa tehokkaasti asiakkaiden tietoon. (Tikkanen & Vassinen 2009, 49.)

## 5.2 B to B markkinointi

B to B markkinoinnissa Rope (Rope 2004, s. 242) tuo esiin, että on tärkeää olla imago ja brandi. Tämän avulla markkinointi on helpompaa, koska asiakkaat tuntevat myyjäorganisaation ja liittävät näihin asioihin mielikuvia.

Business kumppanuusmallin mukaisesti yrityksen kannattaa tehdä yhteistyötä kumppanien kanssa, joiden palvelupaketit täydentävät omia palvelupaketteja, joita myydään asiakkaille. Tästä saa hyvän markkinointiedun kilpailijoihin nähden. (Rope 2004, 242.) Osa palveluista voidaan tehdä alihankkijalla tai kumppani voi tarjota vielä täydennystä oman yrityksen palveluihin, jotta saadaan kilpailuetua (Rope 2004, 134). Etu syntyy parempana palveluna ja täydellisempänä ratkaisuna asiakkaan ongelmaan.

Yhteistyömalleja palvelualalla tai tuotteistamisessa ovat esimerkiksi (Rope 2004, 136):

- ostokumppanuus, eli yhteisostot
- tuotantokumppanuus eli yhteistuotantoa

- yhteiset tuotanto- tai toimistohenkilöt
- palveluiden jakelukumppanuus
- markkinointikumppanuus.

Markkinointikumppanuus voi jakaantua edelleen (Rope 2004, 137):

- projektikumppanuus eli työskennellään yhteisessä projektissa asiakkaalle
- yhteistyösopimusikumppanuus, yhdessä saadaan aikaan parempi palvelu kuin yksinään
- omistuskumppanuus eli omistetaan yrityksiä ristiin.

### 5.3 Asiakassuhteet

Asiakassuhteet vaikuttavat palveluiden suunnitteluun ja niiden tuotteistamiseen. Asiakasvaiheen eri aikoina on hyvä miettiä tuotteistamista, esimerkiksi alkuvaiheesta aina pitkäaikaisten asiakkaiden tarpeiden tarkasteluun. Vanhoja asiakkaita, jotka ovat ostaneet satunnaisesti palveluita, voidaan kartoittaa jos on mahdollista kehittää heidän tarpeitaan hyödyttäviä palveluita.

Asiakassuhteita voidaan lajitella esimerkiksi:

Vanhat asiakkaat – pitkäaikaiset asiakkaat

Vanhat asiakkaat – satunnaiset palveluiden ostot

Uudet asiakkaat – pitkäaikaiset asiakkaat

Uudet asiakkaat – lyhytaikaiset ns. kerta-asiakkaat.

## 6 RISKIEN HALLINTA

Riskien hallinnan avulla tulee miettiä palveluiden tuotteistamisessa mitä voidaan kertoa markkinointiaineistoissa ja tuotekuvauksissa. Tuotekuvaukset voidaan miettiä, miten ne esitellään asiakkaille ja missä tilanteissa.



Internet sivuille ei kannata laittaa ihan kaikkea materiaalia koska sieltä kilpailijoiden on helppoa kopioida tuotekuvaukset. Toisaalta yritys voi käyttää markkinoinnissa esimerkiksi referenssikohteina tyytyväisiä asiakkaita ja kertoa hieman mitä asiakkaiden kanssa on tehty.

Joissakin hyvin syvälle toiseen yritykseen menevissä palveluissa on mahdollista tehdä vaitiolositoumukset. Tämän avulla voidaan yritysten välillä tehdä hyvin luottamuksellista tietojen vaihtoa. Tässä asiassa kannattaa miettiä jos ostaja haluaa vaihtaa palveluntuottajaa. Tällöin saattaa hyvät käytännöt siirtyä seuraavan palveluntuottajan haltuun. Ostaja saattaa ajatella, että edellisen palveluntuottajan tapa olisi yleinen alan tapa toimia, kun ostaja asioi uuden palveluntuottajan kanssa.

Jotkin palveluyritykset lisäävät sähköpostien loppuun kaneetin että tiedot ovat luottamuksellisia eli salaisia. Tämä on hyvä tapa, jotta asiakkaat tietävät että nyt ollaan käsittelemässä palveluntarjoajan tärkeitä tietoja, joita ei ole syytä levittää.

## 6.1 Tekijänoikeussuoja

Tekijänoikeussuoja koskee kirjallista aineistoa, jota liittyy kaikkiin palvelutuotekuvauksiin. Tekijänoikeus kannattaa merkitä omiin aineistoihin. Tekijänoikeussuoja koskee kaikkia tuoteseloste- ja ohjekirjat. (Sipilä 1995, 104.)

Palvelutuote voidaan rekisteröidä tavaramerkkinä (Sipilä 2995, 103). Rekisteröintiä haetaan Patentti- ja rekisterihallitukselta. Tavaramerkin avulla voidaan erottautua logon avulla toisten palveluista. Iskulauseenkin voi saada suojan, jos se on vakiinnutettu käytössä (Sipilä 1995, 103).

Palvelutuotteen nimi voidaan rekisteröidä Patentti- ja rekisterihallituksessa oman yrityksen sivutoiminimenä. Tämä on kustannustehokas tapa. Toinen mahdollinen tapa on hakea omalle palvelulle rekisteriin omana toiminimenä. (Sipilä 1995, 103.)

Tuotesuojausta mietitään ennen kuin uusi tuote viedään markkinoille. Tämä vaihe voidaan toteuttaa vasta kun palvelutuotteen kanssa ollaan lähes valmiina ennen kuin edetään julkistamisen kanssa.

## 7 ONNISTUNEET JA EPÄONNISTUNEET TUOTTEISTUSPALVELUT

### 7.1 Mihin tuotteistushankkeet kaatuvat

Tuotteistushankkeet kaatuvat ajoittain yritysten haluun salata omia palveluitaan kilpailijoilta. Tämän takia omia palveluita ei haluta vakioida. (Parantainen 2005, 199.)

Parantainen esittää, että kannattaa tuoda omat ideat julkiseksi, jotta voit tehdä asian tunnetuksi ja kukaan muu ei voi sitten myöhemmin väittää asiaa itse keksityksi. Yritys voi tehdä, markkinoille lanseeraamisen kautta, itselleen tunnetun palvelumallin keksimällä omia tapoja tuotteistukselle. (Parantainen 2005, 199.)

### 7.2 Epäonnistunut tuotteistamispalvelu

Riista- ja kalatalouden tutkimuskeskuksella on esimerkki epäonnistuneesta tuotteistamispalvelusta. Riista- ja kalatalouden tutkimuskeskus on tehnyt susien seurannasta Internet-palvelun. Susille on laitettu kaulaan pannat, joissa on paikannusta varten laite. Paikannus tulee tietokoneohjelmaan, jossa on Suomi jaettu 5 x 5 km palasiin. Vihreässä ruudussa, karttapohjalla nähdään missä ruudussa susi on havaittu viimeksi. Ohjelmassa näkyy myös suden nimi ja lauma. Tässä palvelussa on käyttäjän mahdollista hakea oma sijainti. (Riista ja Kalatalouden tutkimuskeskus 2013.)

Kysyntää palvelulle oli tullut kun haluttiin tietää missä sudet liikkuvat. Ajateltiin, että halukkaat saavat tiedon suoraan Internetistä ja usein päivitettyinä palveluna. Päivitykset tulevat ohjelmaan noin 7 tunnin välein tai ilmoitus, jos sudesta ei ole tullut havaintoja kahteen viikkoon. (Riista ja Kalatalouden tutkimuskeskus 2013.)

Tämä tuotteistettu palvelu on ollut suosittu, mutta tämä on aiheuttanut myös ongelmia Riista- ja kalatalouden tutkimuskeskukselle. Tutkimuskeskus on saanut paljon kyselyitä, missä sudet ovat, jos ei ohjelma ole päivittänyt susien sijaintia. Susien paikannustiedot eivät päivitty, jos sudet eivät ole matkapuhelinverkon alueella. (Riista ja Kalatalouden tutkimuskeskus 2013.)

Tiedotuspäällikkö J. Torkelin mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 12.11.2013) palvelu työllistää paljon organisaation työntekijöitä koska keskuksen pitää vastata asiakkaiden puheluihin, joiden sisältö ei ole kovin tärkeitä. Tätä palvelua organisaatiossa pidetään erittäin epäonnistuneena tulevien puheluiden ja niiden laadun takia.

### 7.3 Onnistunut palvelu

Onnistunut palvelu yritysten kannalta on Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen tekemä rikkakasvien torjunta-aineiden testauspalvelu. Palvelua tehdään yrityksille jotka haluavat tuoda Suomen markkinoille pelloille tarkoitettuja torjunta-aineita. Aineiden avulla pyritään estämään haitallisten kasvien kasvu esimerkiksi viljapellossa. Asiakaspäällikkö P. Ruuttusen mukaan (henkilökohtainen tiedoksianto 12.11.2013) Torjunta-aineet tarvitsevat testauksen ennen niiden myyntiluvan saamista. Testaustulokset yritykset toimittavat sitten saadut tulokset viranomaiselle, joka käsittelee hakemukset.

Etuna palvelulle on asiakaspäällikkö P. Ruuttusen mukaan (henkilökohtainen tiedoksianto 12.11.2013), että riippumaton tutkimuslaitos hoitaa asiaa. Tässä on etuna riippumattoman tutkimuslaitoksen maine, jonka tulokset ovat uskottavia, ilman sidosryhmien painostusta. Tällä asialla on suuri vaikutus kun ollaan yhteydessä viranomaisiin.

Toiminnan taustalla täytyy olla laatujärjestelmä, joka täytyy olla myös sertifioitu. Sertifiointi antaa myös kansainvälisiä mahdollisuuksia ja täyttää EU:n vaatimukset.

Palvelua voitaisiin helposti kehittää edelleen. Yrityksiä, jotka haluavat hakea myyntilupaa suomessa, voidaan avustaa tekemällä hakemukset viranomaisia varten. Tämä saattaisi olla luonteva jatko jo kehitellylle toiminnalle.

Edelleen kehittelynä voisi olla markkinakatsaukset eli myyntimäärien arviointia ja voitaisiin kertoa kokonaisvolyymistä Suomen markkinoilla. Maahantuojilla voisi olla mahdollisuus teettää tuotekehittelyä pohjoismaisia markkinoita varten. Tuotekehittelyn ja asiantuntijapalveluiden avulla voisi yritys saada uusia markkinoita tuotteilleen.

## 8 KATSAUS MUUTAMIEN ERI TUTKIMUSLAITOSTEN TUOTTEISTAMIIN PALVELUIHIN

Valtiolla on muutamia tutkimuslaitoksia joilla on erilaisia palveluita tuotteistettuna. Organisaatioiden tuotteistettuja palveluita on selvitetty Internet-sivuja kartoittamalla. Vertailukohteeksi on otettu muutama yksityinen yritys, jotka harjoittavat tutkimusta. Internet-sivuilta on haettu tietoa organisaatioiden tarjoamista palveluista yrityksille ja yksityisille henkilöille. Palvelutarjoamaa on pyritty tutkimaan:

- palveluiden esittely eri palvelualoittain
- tutkimuksen esittely
- soveltuvuus eri asiakassektoreille
- palvelun tuotekuvaus, josta nähdään onko palvelu hyvin tuotteistettu
- yhteyshenkilö kuten palvelusta vastaava päällikkö
- onko kuvattu palvelun hyödyt asiakkaalle
- onko referenssejä näkyvillä
- onko erillinen asiakaspalveluorganisaatio.

## 8.1 Valtion teknillinen tutkimuskeskus

Valtion teknillinen tutkimuskeskus VTT on suuri organisaatio verrattaessa tutkimuslaitoksia Suomessa. VTT:n liikevaihto on ollut 2012 noin 316 M€ ja henkilöstöä on 3000. VTT on päässyt tuotteistamisessa pitkälle Internet-sivujen perusteella. VTT on tehnyt tilaajille hyvät Internet-sivut, joista voi valita minkä alan tuotteista on kiinnostunut. Tässä on oma palvelut välilehti. Ensin tämän sivun alla on palvelut toimialoitain ja palvelutarjonta. Nämä on eritelty vielä alaotsikoihin.

Tuotteen valitsemisen yhteydessä näkyy palvelutarjonta. Sivulla mentäessä eteenpäin on vielä kerrottu muutamalla kappaleella mitä tuote sisältää, sekä tuotteen hyödyt. Samalla sivulla kuvataan palvelun toteutus sekä asiakaspäällikkö yhteydenottoa varten.

Internet-sivuilla löytyy referenssiluettelo muutamalta viimevuodelta, jossa kerrotaan mitä on tehty kyseisellä palvelualueella. Kaikilla sivuilla on yhteydenotot linkki. Joillakin palvelusivuilla on lisäksi linkki videoihin, joissa kerrotaan palvelusta. VTT on tuotteistanut palvelut ja hakee siten itselleen asiakkaita.

VTT tarjoaa sivuillaan asiakkailleen strategista kumppanuutta. Kumppanuus tarkoittaa että asiakas ulkoistaa tuotekehitystoimintansa VTT:lle. (Valtion teknillinen tutkimuskeskus 2013.)

## 8.2 Metsäntutkimuslaitos METLA

Metlan sivuilla on ilmoitettu että on saatavissa palveluita kuten laboratorioissa tehtävät palvelut ja lisäksi ovat asiantuntijapalvelut. Myytäviä maksullisia asiantuntijapalveluita yrityksille ei ole pitemmälle tuotteistettu ainakaan Internet-sivustojen perusteella. Asiantuntijapalveluita on tuotteistettu MetInfo-internet sivustolla, josta löytyy esimerkiksi metsien tuholaisista laaja hakemisto ja metsien lahosienistä. (Metsäntutkimuslaitos 2013.)

Tutkimuslaitos julkaisee laaja-alaisesti erilaisia tiedotteita ja julkaisuja, joista asiakkaat voivat käyttää mieleisiään palveluita. Asiantuntijapalvelut ovat osittain maksut-

tomia. Asiantuntijapalveluita ovat lajitunnistukset, Metlan maksulliset palvelut ovat huonosti tuotteistettu eli siellä löytyy paljon kehittämisen varaa. Maksuttomat palvelut ovat kuitenkin erittäin hyvin tuotteistettu. Palvelut ovat saatavissa Internet-sivujen kautta ja erikseen on ilmoitettu palvelunumerot, josta saa asiantuntijapalvelua.

### 8.3 Tilastokeskus

Tilastokeskuksen Internet-sivuilla on koulutusta, kursseja, neuvontaa sekä lehtiä ja julkaisuja. Lisäksi on erillinen palvelupiste Helsingissä. Tutkijoille on omat Internet-sivut, joissa on kerrottu tutkimusaineistot, apua otoksien keruuseen sekä tiedonkeruun simulointia. Näistä on apua yksittäisille tutkijoille ja yrityksille, jotka kaipaavat lisätietoja ja apua omiin tutkimuksiin ja liiketoimintaan. (Tilastokeskus 2013.)

Koulutusta Tilastokeskus tarjoaa Internet-sivuillaan kaikille tilastoista kiinnostuneille. Tilastokurssi on helposti käytettävissä oleva verkkokoulutus. Koulutusmateriaalin avulla voi itse tutustua aineistoon. Tietopalvelun yhteystiedot löytyvät helposti sivuilta, jossa on puhelinnumero ja verkkolomake kyselyitä varten. Erikseen on tarjolla palveluita tutkijoille, avointa dataa sekä lehtiä ja julkaisuja.

### 8.4 Pellervon taloustutkimus

Pellervon taloustutkimus PTT ry tekee maa- ja elintarviketalouteen, metsäteollisuuteen ja metsätalouteen liittyvää taloudellista tutkimusta. Tutkimustoiminnan tuloksia on mm. kansantalouteen liittyviä selvityksiä ja talousennusteita. (Pellervon taloustutkimus 2013.)

Pellervon taloustutkimus PTT ei myy tuotteistettuja tutkimuksia tai asia ei ainakaan tule esiin heidän Internet-sivuiltaan. PTT:llä ei ilmeisesti ole tarvetta myydä asiantuntijapalveluita ja heillä ei ole asiakkaille räätälöityjä ja tuotteistettuja palveluita yritysasiakkaille. Julkaisut ovat helposti saatavilla Internet-sivujen kautta.

## 8.5 Helsingin yliopisto

Helsingin yliopisto myy palveluita yrityksille, mutta Internet-sivuja perusteella heillä ei ole kovin montaa tuotteistettua palvelua. Palveluita ovat kumppanuushankkeet yrityksille, joissa kumppanin kanssa sovitaan aina erikseen yhteistyön tavoitteista, eri toimijoiden roolista ja tutkimusten tuloksien oikeuksista. Näitä palveluita ei ollut kovin tarkasti tuotteistettu, kaikki tutkimuspalvelut ovat hyvin kevyesti tuotteistettu.

Hyvin tuotteistettuja palveluita ovat gradun teko palvelut ja harjoittelijoiden tarjoaminen yrityksille. Nämä palvelut ovat hyviä ideoita kuinka opiskelijat on tuotteistettu. Muita tuotteistettuja palveluita ovat kielenkäännöspalvelut.

Helsingin yliopistolla on erillinen organisaatio Palmenia, jonka kautta on tuotteistettu koulutuspalveluita. Palmenia kautta voi osallistua yliopisto tasoiseen koulutukseen ilman pohjakoulutusvaatimusta. (Palmenia 2013.)

Helsingin yliopisto on tuotteistanut osaamistaan ainakin kahdella tavalla eli avoimen yliopiston ja koulutuskeskus Palmenian kautta, joiden avulla on voitu tuoda kaikkien käyttöön uusin tutkimustieto. Toinen osaamisen ulkoistaminen on avoimen yliopiston kautta tehty koulutus.

Palmenia on Helsingin yliopiston tuotteistama organisaatio, joka valmentaa ja kouluttaa asiakkaita. Toimipisteet sijaitsevat seuraavilla paikkakunnilla: Helsinki, Hyvinkää, Seinäjoki, Kouvola, Kotka, Mikkeli ja Imatra. Helsingin yliopisto perustettiin vuonna 1979. Yhteistyötä tehdään Venäjän ja Itä-Euroopan kanssa. (Helsingin yliopisto 2013.)

Lisäksi avoin yliopisto kouluttaa opiskelijoita. Toimipisteet ovat Helsingissä ja Lahdessa. Avoimen yliopiston tavoitteena on antaa tutkimukseen perustuvaa koulutusta eri-ikäisille opiskelijoille. Opiskelijoilla ei ole asetettu pohjakoulutusvaatimusta. Avoin yliopisto aloitti toiminnan vuonna 1977. (Helsingin yliopisto 2013.)

## 8.6 Aalto yliopisto

Aalto yliopistossa ei ollut kuin muutamia tuotteistettuja palveluita yrityksille. Heidän Internet-sivuillaan ei ollut juurikaan tuotteistettuja tutkimuspalveluita yrityksille. Tämä on erikoinen tulos, koska tässä yliopistossa varmaan opetetaan tuotteistamista. Internet-sivuilla myydään räätälöityä opiskelijatyötä. Tämän laitoksen palvelutuotteita ja tuotteistaminen on vaihtelevaa yliopiston eri osastojen välillä. Kauppakorkeakoulun Internet-sivuilla kerrotaan tuotteistetuista palveluista parhaiten.

Aalto yliopiston Aalto Pro:n kautta Aalto yliopisto tuottaa maksullisia koulutuspalveluita yrityksille. Aalto Pro kouluttaa asiantuntijoita ja keskijohtoa mm. laajojen lisäkoulutusmoduulien kautta. Avoimen yliopiston kautta on mahdollista osallistua yliopistotasoiseen koulutukseen. (Aalto Pro 2013.)

## 8.7 Perunantutkimuslaitos Petla

Perunantutkimuslaitos on tehnyt koulutusmateriaalia asiakkailleen ja nämä luentoaineistot ovat nähtävissä Internet-sivuilla. Esitykset on lisäksi videoitu. (Perunantutkimuslaitos 2013.)

Perunantutkimuslaitos on pieni toimija, mutta asiantuntijapalveluita on varmasti mahdollista tuotteistaa yritysasiakkaille. Yritysasiakkaat ovat mahdollisesti kiinnostuneita asiantuntijapalveluista, kuten tautitorjuntaan liittyvissä kysymyksissä. Perunantutkimuslaitoksen asiantuntemuksella on varmasti kysyntää perunan viljelijöiden keskuudessa.

## 8.8 Elinkeinoelämän tutkimuslaitos

Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA tekee julkisen talouden kasvun ja suhdanteiden ennusteita. Talouspolitiikassa tehtävä tutkimus käsittää mm. väestön ikääntymiseen ja julkisen talouden kestävyys. ETLA on yksityinen tutkimuslaitos.



Yksityisen puolen verrokkina otetut tutkimusta tekevät organisaatiot ovat Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Tämän organisaation Internet-sivuilla ei mainittu tutkimuksista tai asiantuntijapalveluista, joita tehdään ulkopuolisille asiakkaille maksullisena toimintana. ETLA ei ollut kovin paljon tuotteistanut maksullisena toimintana tuottamiaan palveluita. Palveluita, joita esiteltiin Internet-sivuilla, ovat seminaarit, julkaisut, tutkimukset ja ennusteet. (Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2013.)

Etlä on erikseen perustanut Etlatieto Oy:n, jonka kautta tarjotaan tietopalveluita, tiedontuottajien tietokantoja. Eräänä tutkimusohjelmana ovat suomalaiset yritykset globaaleissa arvoverkoissa.

### 8.9 KTI kiinteistötieto Oy

KTI kiinteistötieto Oy ilmoittaa Internet-sivuilla asiantuntija- ja tutkimuspalveluiden myynnistä, joita ovat yrityksille tehtävät tutkimus- ja kehityshankkeet. Muita myytäviä palveluita ovat informaatiopalvelut, joihin kuuluvat markkinatietopalvelu ja transaktioseuranta. Benschmarking-palvelussa tehdään asiakkaille analyysejä ja tietotuotteita asiakkaiden täsmätarpeisiin. KTI kiinteistötieto on yksityinen yritys. (KTI kiinteistötieto Oy 2013.)

### 8.10 Yhteenveto tutkimuslaitosten tuotteistetuista palveluista

Yhteenvetona tutkimuslaitokset ovat hyvin eri tavalla tuotteistaneet palveluitaan. On hyödyllistä tarkastella erilaisia palveluita ja tehdä näistä havaintoja Internet-sivujen kautta. Tutkimuslaitoksia ja yliopistoja joita verrataan ovat:

- Helsingin yliopisto
- Aalto yliopisto
- Metsäntutkimuslaitos
- Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos
- Tilastokeskus
- Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus
- Valtion teknillinen tutkimuskeskus

- Pellervon taloustutkimus PTT Ry
- Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA
- KTI kiinteistötieto Oy

Taulukossa 1 on listattu organisaatioiden tarjoamat palvelut, jotka on jaoteltu yksityis- ja julkisrahoitteisiin.

Taulukko 1. Organisaatioiden tarjoamat palvelut

<b>Taulukko tutkimuslaitoksista</b>	
<b>Yksityisrahoitteiset</b>	<b>Tarjotut palvelut</b>
KTI kiinteistötieto Oy	Kustannus, asiakastyytyväisyys ja markkinointipalvelut rakennus- ja kiinteistönpidon alalta. Informaatio-, asiantuntija- ja tutkimuspalvelut <a href="http://www.kti.fi">www.kti.fi</a>
<b>Julkisrahoitteiset</b>	
Metsäntutkimuslaitos	Tietopalvelut asiakkaille, asiantuntijoiden puhelinpalvelut <a href="http://www.metla.fi">www.metla.fi</a>
Riista- ja kalantutkimuslaitos	Internet-pohjaiset palvelut, esimerkiksi susien liikkuvuus <a href="http://www.rktl.fi">www.rktl.fi</a>
VTT Valtion teknillinen tutkimuslaitos	Asiantuntijapalveluita, tutkimuspalveluita ja selvityksiä <a href="http://www.vtt.fi">www.vtt.fi</a>
Maa- ja elintarviketalouden tutkimuslaitos	Asiakastutkimuksia ja asiantuntijaluentoja, testauspalveluita <a href="http://www.mtt.fi">www.mtt.fi</a>
<b>Yliopistot ja ammattikorkeakoulut</b>	
Satakunnan ammattikorkeakoulu	Kielipalvelu, koulutussuunnittelu- ja koulutuspalvelut, kumppanuussopimukset, laboratoriopalvelut, opiskelijaprojektit, osaa-

	<p>miskartoitukset, työhyvinvointipalvelut.</p> <p>Muuta: suoralinja ja oma puhelinnumero yrityksille, Kumppanuusyhteistyössä on mm. uuden henkilön rekrytointi projektien kautta tai suoraan.</p> <p>Tuote- ja palvelukehitysprojektit, tutkimushankkeet 1-3 vuotta, ulkopuolisen rahoituksen hakeminen, henkilökunnan räätälöidyt koulutukset.</p> <p><a href="http://www.samk.fi">www.samk.fi</a></p>
Aalto yliopisto	<p>Tutkimus- ja opetusyhteistyö, yrittäjyyskeskus ACE, Pienyrityskeskus, Start-up Center, Startup Sauna, yrityksille, ura- ja rekrytointipalvelut, Careerweb työnantajille ilmoituskanava työ- ja harjoittelupaikoista, rekrytointimessut, kumppanuuspalvelut, teknologian siirto ja lisensointi, koulutus- ja kehittämispalvelut, Gradu- ja projektien toimeksiantojen välitys, messut, yrityksille: partneriohjelma, räätälöidyt yritysprojektit. <a href="http://www.aalto.fi">www.aalto.fi</a></p>
Aalto Start-Up Center	<p>Ideasta yritykseksi palvelut ja yrityskiihdyttämö olemassa oleville yrityksille, yrityshautomo, työntajatilaisuudet.</p> <p><a href="http://www.start-upcenter.fi/fi/">http://www.start-upcenter.fi/fi/</a></p>
VTT	<p>Uuden liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen, teknologia ja liiketoimintalähtöiset roadmapit, alueellinen ja toimialakohtainen ennakointi, tutkimuspalvelut, tuote- ja palvelukehityspalvelut, uudet yhteisyritykset ja lisensointi, aineettomien oikeuksien siirto ja myynti, innovaatio- ja teknologiajohtamisen palvelut, kumppanuus. <a href="http://www.vtt.fi">www.vtt.fi</a></p>
VTT Expert Service Oy	<p>Testaus ja tarkastus, sertifiointi, tuotehyväksyntä, kalibrointipalvelut Tuote- ja henkilösertifiointi. <a href="http://www.vttexpertservices.fi">www.vttexpertservices.fi</a></p>
Pellervon tutkimuskeskus	<p>Tutkimusalueet: maa-, metsä- ja elintarviketalous.</p> <p>Tehdyt ennusteet: kansantalous, ruoka ja metsä, asuntomarkkinoiden kehitys. Ei mainintaa yritysyritysyrityöstä. <a href="http://www.ptt.fi">www.ptt.fi</a></p>
Petla	<p>Perusajatus: Perunantuotannon ja käytön tutkiminen ja tehostaminen Yritysrahoitteisia tutkimuksia, mutta Internet-sivuilla ei ollut mainintaa yritysyritysyrityöstä tai sen tavoista. Perunalaboratorio.</p> <p>yritysyritysyrityöstä tai sen tavoista. <a href="http://www.petla.fi">www.petla.fi</a></p>
ETLA Elinkeinoelämän tutkimuslaitos	<p>tutkimusalueet: julkinen talous, kansainvälinen talous, talouspolitiikka, kilpailu, innovaatio, tuottavuus, suhdanteet.</p>
ETLA tieto Oy	<p>ETLA Tieto Oy tekee projektitutkimuksia ja tietopalvelut Vain ETLA tieto Oy:n kohdassa oli yksi maininta projektitutkimuksista. Ei tuotteistettuja palveluita. <a href="http://www.etla.fi">www.etla.fi</a></p>

Helsingin yli-  
opisto

Urapalvelut, harjoittelijoiden välitys, gradututkimukset,  
Yrityksille myydään mahdollisuutta esittäytyä opiskelijoille, markkinapos-  
tituksia opiskelijoille, rekryforum, näkyvyys kampuksella  
Kielipalvelut: kielikoulutus, käännökset ja kielentarkistukset.  
[www.helsinki.fi](http://www.helsinki.fi)

### 8.11 Tuotteistamisprojektien taustaa tutkimuslaitoksissa

Tutkimuslaitokset ovat pitkälti toimineet suoraan valtion budjettirahalla. Tilanne on muuttumassa, koska valtion tutkimukselle myöntämä määräraha pienenee vuosi vuodelta. Tämä on aiheuttanut sen, että on alettu hakemaan ulkopuolista rahoitusta. Tämä ulkopuolinen rahoitus tarkoittaa pääasiassa tutkimusakatemia jakamia valtion myöntämää rahaa, jonka jakaa esimerkiksi Suomen tutkimusakatemia. Tämäkin raha on siis valtion myöntämää rahaa. Suomen akatemian kokonaisbudjettia on pienennetty vuosittain. Budjettia on pienennetty edellisestä vuodesta noin 14 miljoonaa Euroa. Nykyinen rahoitusbudjetti on 327 miljoonaa Euroa. (Suomen akatemia 2013.) Osa tutkimuksista tulee EU:n kautta, eli rahaa tulee EU-projektien kautta. EU-projekteissa on useita muita yliopistoja ja tutkimuslaitoksia mukana. Tutkimuslaitokset joutuvat siis verkostoitumaan muiden EU:n alueella toimivien laitosten kanssa.

### 8.12 Johtopäätöksiä tutkimuslaitosten palveluiden tuotteistamisesta

Johtopäätöksenä tutkimuslaitosten tuotteistaminen on vaihtelevalla tasolla, osalla tutkimuslaitoksista on oma asiakaspalvelukeskus, jonka kautta saadaan tilattua erilaisia projekteja. Muutama yliopisto ja ammattikorkeakulu ovat tuotteistaneet heidän opiskelijoidensa työn, mutta tämäkin on pääasiassa räätälöitynä yrityskohtaisesti tai tilaajakohtaisesti.

Täysin tuotteistettuja palveluita on muutamia, jotka voidaan palveluiden tuotteistamisen teorioiden mukaan pitää hyvin tuotteistettuna tai pitkälle vietynä. Tutkimustuloksena saatu katsaus tutkimuslaitosten ja yliopistojen tuotteistuksen tason erilaisuus on yllättävä tulos. Palveluiden tuotteistamiselle on paljon mahdollisuuksia Suomessa,

jonka kautta saataisiin myös lisää työpaikkoja kun voitaisiin soveltaa elinkeinoelämään tutkimuslaitoksen osaamista.

Mahdollisia syitä palveluiden myynnissä yrityksille on ehkä haluttomuus toimia yritysten kanssa, koska tutkimuslaitoksen saavat suurimman osan budjetistaan joko suoraan valtion tukena ja myös suuren osan jäljelle jäävästä budjetista tulee valtion kautta erilaisten tutkimushankkeiden kautta ja EU:n myöntämä rahoituksena. Tärkeässä osassa on myös EU:lta tuleva raha, joka tulee tutkimuksen tekemisestä yhteistyössä muiden yliopistojen kanssa. Ammattikorkeakoulut ovat taas paremmin yhteistyössä paikallisen elinkeinoelämän kanssa ja pyrkivät tuomaan osaamistaan alueellisella tasolla.

Vähemmistöissä on suoraan yrityksille myytävä palvelu, joka on tarkoitettu vain yrityksen käyttöön ja sen tarpeisiin. Yritykset voivat ostaa erikseen räätälöitävää palvelua tutkimuslaitoksilta ja yliopistoilta.

### 8.13 Pohdintaa tutkimuslaitoksien ja yliopistojen tulevaisuudesta

Valtion budjettirahalla on osoitettu tutkimukseen ja opiskelijoiden kouluttamiseen rahaa, joka on ollut turvattua tuloa näille organisaatioille. Nyt näillä tutkimuksen ympärillä toimivilla laitoksilla on valtion tiukan budjettirahoituksen takia vähemmän rahaa käytettävissä. (Tilastokeskus 2013.)

Toisaalta EU:sta tuleva tutkimusraha hieman kasvaa edellisvuodesta. Tämä tarkoittaa, että tutkimuslaitosten on kansainvälistyttävä. EU-rahoituksen ehtona, on että yhteistyötä tehdään muiden yliopistojen kanssa.

Tämän tutkimuksen mukaan on paljon tutkimus- ja asiantuntijapalveluita, joita on tehty tietoa tarvitseville organisaatioille ilmaiseksi. Ilmaisia palveluita on erilaisia, kuten julkaisuja, tutkimustuloksia ja ilmaisista asiantuntijapalveluita näitä tarvitseville.

Nämä valtion rahoituksella toimineet organisaatiot ovat toimineet pitkään julkisella rahalla, joka vähenee. Tiedon käyttäjät ovat saaneet käyttöönsä aikaisemmin maksuttavia palveluita joita he ovat tarvinneet. Aikaisemmin on ollut rahaa hankkia heidän tarvitsemiaan palveluita yhteiskunnan rahoituksella. Tämä tarkoittaa että loppukäyttäjä on saanut tiedon ilmaiseksi käyttöönsä.

Ilmaisen palvelun muuttaminen maksulliseksi on varmasti iso haaste. Asiantuntijapalvelu, joka on koettu hyödylliseksi ja hyväksi palveluksi on varmasti äärimmäisen hankalaa muuttaa maksulliseksi. Tätä ongelmaa voisi yrittää välttää aloittamalla palvelut maksullisina. Palvelun alkuvaiheessa palvelu voisi olla tutustumistarjouksena vaikka ilmaista esimerkiksi yhden kuukauden ajan.

Tämän tutkimuksen lopputuloksena on nähtävissä että tutkimuslaitosten ja yliopistojen julkinen rahoitus tulee vähenemään. Tämä tarkoittaa pitkällä tähtäimellä, että tutkimusta varmasti tullaan myymään enemmän yrityksille.

Toiminta tulevaisuudessa yksityispuolen yritysten kanssa voisi olla syvällisempää. Yksityisen puolen yritykset voivat ostaa esimerkiksi:

- tuotekehityksen
- tutkimustuloksia
- tuotetestausta
- lisensoituja tuotteita
- koulutuksen omalle henkilökunnalle
- koulutuksen yrityksen omille asiakkailleen
- seminaariluentoja
- tuotteiden laadunvarmistuksen
- asiantuntijapalvelut
- markkinaselvitykset yrityksen palveluille ja tuotteille
- kansainvälistymispalveluita.
- laboratorion palvelut.

Näitä palveluita tulee voida tuotteistaa yrityksille entistä enemmän ja keskittyä mahdolliseen toimintaan. Tämän avulla voidaan tehdä eriasteisia integroitumisia alalla toimiviin organisaatioihin. Toiminta tulee olemaan kertaluontoisesta asiantuntija tai laboratorio ostopalvelusta aina monivuotisiin tutkimus- ja tuotekehitysyhteistyöhön ja kumppanuuteen.

Tuotteistamisen aste yksityisissä tutkimustietoa tuottavissa laitoksissa Internet-sivuja vertaamalla yksityisen puolen tutkimuslaitoksissa asiantuntijapalvelut on tuotteistettu hieman paremmin kuin julkisen puolen palvelut.

## 9 TUOTTEISTAMISEN TYÖKALUT

Tuotteistamisen työkaluja tarvitaan asiantuntijoiden, päälliköiden sekä tiiminvetäjien avuksi, jotta saadaan tuotteistaminen vietyä organisaation eri tasoille. Asiantuntijoiden tietämyksen lisääminen on tärkeää, koska he ovat oman työnsä parhaita tuotteistajia ja he voivat viedä myös palveluiden suunnittelua eteenpäin asiakkaiden suuntaan.

Tuotteistamisen työkaluja ja palveluiden suunnittelua voidaan tuoda henkilöstön tietoon pienien työkalupakettien avulla. Pakettien avulla saadaan aikaan syntymään hahmotelmia mahdollisista myyntituotteista asiakkaille.

Palveluiden suunnittelusta saadaan aikaan hyviä kokonaisuuksia jos eri tiimit tekevät yhteistyötä, koska näin saadaan tieto ja hyvät käytännöt eri tiimien käyttöön. Palveluita voidaan sopia tehtäväksi samalla kaavalla koko organisaation sisällä. Tämä helpottaa muitakin yksiköitä tekemään omaa tukityötään palvelutuotteiden myynnissä. Yhteisestä toimintatavasta on hyötyä esimerkiksi markkinointi, kirjanpito- ja talousyksikölle. Talousyksikössä voidaan helpommin laatia esimerkiksi sisäisiä kannattavuuslaskelmia eri asiantuntijoiden myymien palvelupakettien kesken.

## 9.1 Ennen tuotteistamistyökalupaketin käyttöönottoa

Ennen työkalupakettien käyttöönottoa on hyvä miettiä tiimien kesken ja listata mitä palveluita heillä on nyt käytössä. Nykyisissä palveluissa saattaa olla jotakin yhtäläisyyksiä keskenään, kuten toimintatapoja tai sisältöjä. Nämä tiedot auttavat myöhemmässä vaiheessa suunniteltaessa erilaisia tuotepaketteja eri käyttäjäryhmille.

Asiakkaat tulee segmentoida, jotta voidaan jakaa nykyiset asiakkaat eri ryhmiin heidän ostokäyttäytymisen tai koon mukaan. Potentiaaliset asiakkaat voidaan lajitella samalla kaavalla, jotta heitä osataan lähestyä oikein.

## 9.2 Asiakkaan ja palveluja tuottavan organisaation näkökulmat tuotettuun palveluun

Asiakas näkee palvelun eri tavalla kuin palvelua tuottava organisaatio. Palvelu työllistää myös asiakasta, joka ei välttämättä tiedä kuinka paljon hänen työpanostaan tarvitaan onnistuneen palvelun tuottamiseen. Tähän on kehitetty työkalu service blueprint, jonka prosessikaavion avulla voidaan tuoda esille palvelun eri vaiheet ja palvelun tuottamiseen osallistuminen. (Tekes 2013.)

Service Blueprintin avulla voidaan prosessikaavion avulla hahmotella palvelun ostajan ja tuottajan välisiä suhteita eri toiminnoissa. Asiakkaan ja koko palvelun kannalta on tärkeää, että saadaan tuotua esille ja kirjattua asiakkaan hyödyt palvelutuotteesta. Prosessikaaviossa tuodaan esille mitä asiakas tekee ja samalla selvitetään näkyykö se myös palvelun tuottajalle, asiakas saattaa myös tehdä jonkin osion palvelusta yhdessä palveluntuottajan kanssa. (Tekes 2013.)

# 10 TYÖKALUPAKETTIEN KÄYTTÖÖNOTTO

Työkalujen avulla voidaan ideoida uusia tuotteistettavia palveluita. Työkaluista esitellään:



- Boolean logiikka
- aivoriihitekniikka
- erilaisia työlistoja.

Näiden avulla voidaan tehdä ryhmätyötä asiantuntijoiden kesken. On myös mahdollista pyytää asiakkaat kertomaan omista tarpeistaan ennen ideointivaiheeseen siirtymistä. Näin tulee asiakkaiden toiveet huomioitua.

### 10.1 Työkaluna Boolean logiikka

Boolean logiikkaa voisi käyttää palveluiden muotoilussa ja kehittämisessä. Matemaattisen mallinnuksen kautta voidaan saada uusia ajatuksia mitä palveluita asiakas saattaa tarvita.

Boolean logiikassa on ja, tai, ei muuttujat. Näiden avulla voidaan yhdistää, erottaa tai rajata. (Wikipedia 2013.) Tämä työkalu sopii erityisen hyvin palveluiden suunnitteluun ja paketointiin, koska yritetään miettiä erilaisista osista koostuvaa osaamista ja nämä yritetään yhdistää sopiviksi palveluiksi tai erotella erilaisiksi palvelumoduuleiksi. Boolean logiikkaa voisi käyttää myös asiantuntijoiden kesken tehtävässä ns. aivoriihessä.

Boolean logiikan avulla voidaan ideoida palveluita jotka ovat lähellä nykyisiä palveluita tai jotka sisältävät hieman toisista palveluista saatavia osia. Jotkin palvelut voidaan sitten luovasti yhdistellä toimiviksi kokonaisuuksiksi, jotka auttavat asiakkaan ongelman ratkaisussa.

### 10.2 Työkaluna aivoriihitekniikka

Aivoriihitekniikassa kootaan työryhmä, jonka tehtävänä on ensin tuottaa mahdollisimman paljon uusia ideoita ja ajatuksia asiakkaiden tarpeista tai nykyisistä organisaation resursseista, jotka kirjataan paperille. Tässä työmenetelmässä ei arvostella toisten tekemiä ehdotuksia, koska työtilanne pitäisi saada pidettyä positiivisena ja

ihmisten pitäisi saada vain tuotettua ideoita. (Wikipedia 2013.) Tämän jälkeen voidaan tarttua tullessiin ideoihin vielä, jotta niitä ryhmän kesken voidaan jatkojalustaa.

### 10.3 Työlistat

Tekesin tekemän tutkimuksen perusteella (Jaakkola ym. 2009, 8) esittelee tuotteistamisen vaiheet ja työkalut, joita ovat:

- palvelutarjonnan arviointi ja kehittäminen
- Palvelun määrittely
  - sisältö ja rakenne
  - palveluprosessi
- palvelun vakioiminen
  - Asiakaskohtaamisen systematisoiminen ja tehostaminen
- palvelun konkretisointi
- hinnoittelu
- seuranta ja mittaaminen
- jatkuva kehittäminen.

#### 10.3.1 Palvelutarjonnan arviointi

Palvelutarjontaa voidaan arvioida nykyisten palveluiden pohjalta tai miettimillä min-käläisiä mahdollisuuksia omalla organisaatiolla on luoda palveluita nykyisille asiakkaille. Pääpaino kannattaa pitää nykyisissä asiakkaissa, koska heihin on jo luotu hyvä yhteistyö ja kontaktin ottaminen on helppoa.

Toinen vaihtoehto on miettiä omia palveluita, joita tarjotaan nyt tai suunnitellaan kehitettäväksi, on ottaa tarkasteluun halutut asiakkaat tai asiakassegmentit (Jaakkola ym. 2009, 10). Halutut asiakkaat voivat haluta erilaista palvelua kuin mitä nyt on tarjolla. Tämä aiheuttaa arviointitarpeen, jonka seurauksena päästään tarkastelun tuloksena kiinni asiakastarpeisiin.

Arviointivaiheessa selvitetään nykyisten palveluiden vaiheet. Arvioidaan ovatko palvelut kehitysvaiheessa, vakiintuneet, tähtivaiheessa vai jopa jo hiipumassa. Kehitysvaiheessa ja vakiintuneet olevat palvelut ovat mielenkiintoisia, jos niistä saadaan kehitettyä tähtituotteita. Toisaalta voidaan miettiä miten hiipumassa olevat palvelut saadaan taas uudistettua niin, että ne alkavat taas kiinnostamaan asiakasyrityksiä.

Palvelutarjonnan arvioinnissa selvitetään suunniteltujen palveluiden kysynnän kehittyminen ja tulevaisuuden arviot. Arvioiden perusteella voidaan hakea esiin mielenkiintoisimmat palvelut asiakasnäkökulmasta.

### 10.3.2 Palvelun määrittely

Palveluiden määrittely käynnistetään selvittämällä oma osaaminen, joita on nykyisissä palveluissa. Seuraavassa vaiheessa selvitetään uusien ja kehitysvaiheessa olevien asiantuntijapalvelutuotteiden tuottamiseen tarvittava osaaminen. Itse ei tarvitse osata kaikkea, joten osa osaamisesta voidaan ostaa muualta tai tehdä yhteistyössä kumppanien kanssa, kuten muiden tutkimuslaitoksien.

Palveluiden määrittelyvaiheessa on tärkeätä miettiä miten paljon palvelua saadaan myytyä tai mitkä ovat vaikutukset liikevaihtoon. Palveluiden määrittelyvaiheessa harkitaan tärkeimmät palvelut, joiden kanssa edetään.

Palveluprosessia on aika ajoin päivitettävä (Jaakko ym. 2009, 10). Asiakkaiden tarpeet muuttuvat, opitaan toimimaan palvelun tilaajan ja toimijan välillä uudella tavalla ja yhteistyö kehittyy. Palveluprosessia voidaan viedä pidemmälle asiakkaiden kanssa. Palveluprosessit on hyvä olla yhteneväisiä asiakkaiden kesken. Tämä helpottaa toimintaa kaikkien asiakkaiden kanssa. Asiakas on myös tyytyväisempi, jos saa testattua, vakioitua ja hyväsi todettua palvelua. Asiakkaiden kanssa yhdessä voidaan miettiä muutoksia palveluprosesseihin.

Asiakasnäkökulmasta tulee miettiä ketkä ovat organisaation asiakkaita. Yhtä tärkeää on miettiä ketkä eivät ole asiakkaita. Tämän selvityksen jälkeen on selkeämpää lähteä tarkastelemaan palveluita.

## 11 MAHDOLLISIA ONGELMIA TUOTTEISTETTUIEN PALVELUIDEN KÄYTTÖNOTOSSA TUTKIMUSLAITOKSISSA

Julkisrahoitteiset tutkimusorganisaatiot, jotka toimivat yhteiskunnan hyväksi, on mahdollista saada toimimaan palvelukulttuurissa. Palvelut ovat yhteiskuntaa hyödyttäviä, mutta palvelumuotoilun avulla voidaan harkita mitkä palvelut hyödyttävät parhaiten asiakkaita.

Ongelmia saattaa olla palveluiden myyntipuolella, koska julkisen puolen rahoitus tulee budjettirahan lisäksi pitkälti erilaisten julkisten rahoituslähteiden kautta. Tämän takia tulee ehkä hankalaksi lähteä hakemaan yksityisen puolen yritysten asiakkuuksia. Pääsääntöisesti osaaminen on tutkimusraahakemusten teossa, eikä asiakkaiden hakemista oikein ostata, koska se ei ole koskaan ollut tärkeätä.

Julkisen puolen tutkimuslaitoksissa ja yliopistoissa nähdään, että jatkossakin tutkimuksen suurin rahoitus tulee joko valtion budjetin, valtion myöntämän rahoituksen tutkimuksen tai EU-tutkimusrahoituksen kautta. Tämän takia saattaa olla että asiantuntijapalveluiden myynti ei ole yhtä haluttua kuin suurten tutkimushankkeiden rahoituksen haku. Nämä julkiset tutkimushankkeet saattavat olla useiden vuosien mittaisia. Toisaalta yksityispuolen kumppanuus voi olla samalla lailla pitkäkestoista ja saattaa syntyä hyvin läheinen suhde yritykseen esimerkiksi ostetun tuotekehityksen kautta. Pitemmällä aikavälillä varmasti yhteistyö yritysten kanssa tulee kiinnostavammaksi.

### 11.1 Ilmaiset palvelut

Ilmaiset palvelut tutkimuslaitoksilla saattavat liittyä tehtäviin jotka on määritelty tehtäväksi esimerkiksi lakien ja asetusten takia. Toisaalta ilmaisia palveluita joita ei ole määritelty pakollisiksi hoitaa ei kannata tehdä, vaan keskittää toiminta maksullisen toiminnan ympärille. Ilmaisista palveluista saattaa saada hyvää mainosta organisaatiolle, jonka kautta saadaan halpaa mainosta.

Ilmaisia palveluita ei kannata pitää, koska ne vievät voimavaroja muusta toiminnasta. Ilmaiset palvelut saavat helposti käyttäjiä mutta ne eivät ole liiketoiminnan kannalta hyviä. Ilmaiset palvelut on hyvä muuttaa maksullisiksi.

Ilmaiset palvelut on vaikea muuttaa maksullisiksi ja osa käyttäjistä saattaa lopettaa organisaation kanssa asioimisen. Tästä ei kannata kuitenkaan pelästyä, koska tämän kaltaiset asiakkaat etsivät ilmaisia palveluita, mutta heidän menettäminen ei ole liiketoiminnan kannalta merkittävää. Toisaalta voidaan miettiä onko aiemmin ilmainen palvelu ollut täysin arvotonta asiakkaille, jos he eivät ole siitä tulevaisuudessa valmiita maksamaan. (Parantainen 2005, 57.)

## 11.2 Palvelun kehittäminen

Palvelua voidaan kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa, joiden tarpeista voi syntyä uusia palveluita. Asiakkaiden ideasta lähtevä palvelun kehittämiseen otetaan muitakin asiakkaita mukaan, joilla saattaa olla tarvetta myöhemmin samalle palvelulle. Tällä tavalla saadaan palvelusta kiinnostuneet tulevat asiakkaat sitoutettua jo tässä vaiheessa palveluun. Tapoja pyytää asiakkaita mukaan on päästä yhdessä kehittämään palvelua työpajojen, haastatteluiden sekä kokeiden kautta. (Jaakkola, Orava Varjonen 2009, 8.)

Palvelua tarjoavan asiantuntijan on hyvä miettiä suunnittelu- ja kartoitusvaiheessa mitä asiakas palvelulta hakee tai tavoittelee. Tässä vaiheessa on samalla kartoitettava miten asiakkaiden tarpeet kehittyvät, jotta päästään asiakkaan ongelmiin aikaisessa vaiheessa kiinni. Tämä jälkeen päästään sitten selvittämään kuinka asiakkaiden tarpeet saadaan hoidettua myytävillä asiantuntijapalveluilla. (Tekes 2013, 10.)

## 11.3 Tuotteistamisprojektin kulku

Tuotteistamisprojekti aloitetaan selvittämällä asiakkaan tarpeet. Tämän jälkeen voidaan tuotteistaminen tehdä esimerkiksi Itellan mallin mukaan (Jaakkola ym. 2009, 10):

1. esiselvitys,

2. määrittelyvaihe
3. toteutusvaihe
4. pilotointivaihe
5. lanseeruvaihe.

### 11.3.1 Esiselvitys

Esiselvityksessä mietitään onko palvelulla mahdollisuuksia tuottaa kannattavaa liiketoimintaa sekä onko uusi palvelu organisaation strategiana mukainen. Esiselvityksen lopuksi päätetään lähdetäänkö seuraavaan vaiheeseen (Jaakkola ym. 2009, 10). Ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä tutkitaan hyödyt asiakkaalle, jotta tiedetään onko kehitettävälle palvelulle markkinoita.

### 11.3.2 Määrittelyvaihe

Määrittelyvaiheessa määritellään palvelun ominaisuudet, hinnoittelumallit, tehdään palvelukuvaus, mietitään sopiva nimi ja esittelymateriaalia, sekä aikataulu (Jaakkola ym. 2009, 10). Määrittelyvaiheessa selvitetään kehitettävän palvelun laajuus ja liitetään sopiviksi katsottuja ominaisuuksia erilaisina palvelupaketteina.

### 11.3.3 Toteutusvaihe

Toteutusvaihe lähtee käyntiin kun määrittelyt on hyväksytyt yrityksessä ja on todettua uuden palvelun olevan organisaation strategian mukainen (Jaakkola ym. 2009, 10). Toteutusvaiheessa on hyvä pysähtyä ajoittain tarkastelemaan onko tuotteistaminen edennyt suunnitelmien mukaan ja onko tuleva palvelu relevantti asiakkaan tarpeiden täyttämiseen. Jos huomataan, että kehitettävä palvelu ei ole tarkoituksen mukainen, niin kehitystyö tulee viipymättä keskeyttää. Tällöin harkitaan uudelleen lähtökohdat ja tarpeet, sekä mahdolliset taloudelliset vaikutukset.

#### 11.3.4 Pilotointivaihe

Pilotointivaiheessa kysytään suunnitellun palvelun käyttökokemuksista valituilta asiakkailta tai yhteistyökumppaneilta heidän arvioitansa (Jaakkola ym. 2009, 10). Pilotointivaihe on hyvä tehdä ensin valikoidulle asiakaskunnalle, jotta voidaan varmistua palvelun laadusta ja onnistuneesta asiakaskokemuksesta. Tässä vaiheessa voidaan korjata havaittuja puutteita.

Lanseerausvaiheessa tuotteistettu palvelu otetaan käyttöön (Jaakkola ym. 2009, 10). Lanseeraus markkinoidaan hyvin ja pyritään saamaan nykyiset tai uudet asiakkaat kokeilemaan palvelua. Lanseerausvaiheessa on tärkeää, että annetut lupaukset voidaan täyttää.

## 12 TUOTTEISTUSESIMERKKI TERVEYDEN JA HYVINVOINNIN LAITOKSELLA

Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksella on selvitetty tuotteistamista. Tämän laitoksen tuotteistamisen tapoja on hyvä ottaa huomioon, koska näissä palveluissa on asiakas otettu toiminnan keskipisteeseen. Tässä laitoksessa on ajateltu olevan tärkeää palveluiden tuotteistaminen, dokumentointi sekä vaatimuksia on hyvälle toiminnalle, kuten hyvien käytäntöjen etsiminen ja soveltaminen. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013.)

Hyviä käytäntöjä on mahdollista ottaa nykyisiin ja uusiin palveluihin. Hyvät käytännöt löytyvät muista palveluista, joita voidaan helposti soveltaa omiin toimintoihin. Hyvin käytäntöjen tunnuspiirteitä voivat olla (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013):

- asiakkaan edun mukainen
- hyväksi koettu, perusteltu, arvioitu
- toimiva, käyttökelpoinen, hyödynnettävä, vaikuttava ja tuloksellinen
- siirrettävissä ja levitettävissä

- mallinnettavissa oleva

Hyvien käytäntöjen miettiminen on hyvä ottaa esille palveluiden suunnitteluvaiheessa, koska näin onnistutaan tuottamaan paremmin toimivia palveluita, ilman että kaikkea täytyy itse kehitellä. Tämän etuna on palvelun testausvaiheen helpottuminen, koska on jo otettu huomioon muiden tekemiä hyviä oivalluksia ja asian eteen tehtyä työtä.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen keräämissä tunnuspiirteissä palvelua ajateltaessa on perusteltua hakea asiakkaan etua, joka on tuotteen peruste. Tämän jälkeen etsitään olemassa olevista palveluista hyväksi koettuja toimintoja, joita tutkimalla voidaan sitten tehdä omasta palvelusta huipputuote. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013.)

Olemassa olevista palveluista on hyvä valita tutkittavaksi hyväksi arvioituja ja todettuja referenssejä. Näistä on todennäköisemmin mahdollista löytää toimivia ja käytökelpoisia palveluiden paketoimialleja.

Terveyden ja hyvinvointilaitoksella palveluiden tuotteistaminen on määritelty olevan organisaation tuottamien ja asiakkaan saamien palveluiden tuotteistamista ja paketoimintia. Tämä tarkoittaa palveluiden määrittelyä, täsmentämistä ja profiloimista. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2013.) Laitoksen tarkoituksena on tuottaa palveluita, joiden lähtökohtana on selvittää etukäteen:

- palvelun tarkoitus
- sisältö
- laajuus
- laatu
- kustannukset
- hinta.

Asiakaslähtöinen suunnittelu saadaan aikaan ottamalla asiakkaat mukaan suunnittelu- ja testausvaiheeseen. Testausvaiheessa otetaan pieni joukko ensin mukaan, jotta voidaan vähentää virheiden ja ongelmien määrää palvelutuotteessa.



## 13 TUOTTEISTUKSEN ETENEMINEN ORGANISAATIOSSA

Tuotteistusta kehitetään organisaatiossa ja siihen on esitetty alan kirjallisuudessa erilaisia malleja, joista seuraavaksi esitellään muutamia. Tuotteistamiseen on mahdollista tehdä suunnittelun avuksi tarkastuslistoja, joiden avulla päästään hyvin tehtyyn lopputulokseen.

Parantaisen malli tuotteistamiselle, vapaasti tulkiten on (Parantainen 2007, s 5):

Suunnitteluvaiheessa

- valitaan asiakas
- tunnistetaan asiakkaan ongelma
- selvitetään miksi asiakkaan ongelma on ratkaisematta
- kiteytetään palvelusta kertova lupaus
- erotutaan kilpailijoista ja kerrotaan hyödyt
- nimetään palvelutuote
- määritellään hinta
- listataan toimitussisältö
- käsitellään vastaväitteet
- kootaan työohjeet.

Julkistamisvaiheessa

- julkaistaan palvelu
- kerätään kehitysideat
- kootaan tuotteistuksen tulokset käsikirjaksi.
- helpotetaan ostamista eli paketoidaan kokonaisuuksia
  - erotutaan kilpailijoista
  - poistetaan riskin tunne
- palvelutuotannon käynnistämisen vaihe
  - kehitetään palvelutuotetta
- pyritään monistamaan palvelutuotetta.

Palveluiden suunnitteluvaiheessa voidaan selvittää onko omalla organisaatiolla markkinavoimaa, jonka avulla voidaan omaa palvelua myydä. Asiakkaita voidaan helpommin lähestyä, jos oma organisaatio on saavuttanut hyvän maineen omalla allaan. Tämän avulla palveluiden markkinointi menee hyvin eteenpäin.

Palveluiden systemaattinen kehitys Parantaisen (2007, 8) mukaan on tärkeää pitkällä aikajänteellä. Systemaattinen kehitys edellyttää että asiakaspalautetta kerätään oman organisaation asiantuntijoilta ja asiakkailta.

Palveluiden tärkeys liiketoiminnalle, palveluiden myynnin osuus yksityisille yrityksille voidaan selvittää seuraavien kysymysten avulla (Parantainen 2007, 12):

- maksullisten palveluiden osuus/ilmaiset palvelut
- palveluiden kehittäminen, onko palveluiden kehittämiseen:
  - omaa organisaatiota
  - budjettia
  - strategiaa tai suunnitelmaa?
- Onko palveluiden suunnittelu dokumentoitu, suunnitellaanko palveluita aina samalla tavalla.

Näitä kysymyksiä esittämällä saadaan selville onko organisaatiossa selkeästi määritelty tuotekehitysosasto tai ainakin vastuutettu jokin tiimi hoitamaan asiaa. Jos näitä asioita ei ole resursoitu, niin kehitysasiaan ei ole paneuduttu riittävästi.

## 13.1 Erilaisia palveluiden muotoja suunnittelun pohjaksi

### 13.1.1 Tekninen tukipalvelu

Tekninen tukipalvelu auttaa erilaisissa ongelmatilanteissa, joita asiakas kohtaa myydyin tuotteen tai palvelun kanssa. Teknisissä ongelmissa saadaan helposti ratkaisu,

koska organisaatiolla on tätä tarkoitusta varten nimetyt henkilöt ja palvelut on muotoiltu sen mukaan.

### 13.2 Palveluiden suunnittelun apuun työkaluja

Palvelut voivat esimerkiksi asiakkaan eri prosessin vaiheita. Prosessiajattelun keinoja käyttämällä voidaan löytää joitakin kohtia, joita asiakkaat ovat halukkaita ostamaan tai jopa ulkoistamaan omia toimintojaan. Asiakkaan prosesseissa tai laajemmin ajateltuna on mahdollista että yhteiskunnassa toimivia tapahtumia voidaan prosessoida ja tämän kautta löytää omalle alalle sopivia palveluita.

#### 13.2.1 Hinnoittelu

Hinnoittelussa on hyvä käyttää pitkälle vietyä erittelyä. Hyvin tienaavat yritykset ja talouden alat ovat kokemuksen mukaan hinnoitelleet tuotteensa pitkälti eritellen kaikki palvelun osat eri kategorioihin. Erittelyn etuna on mahdollisuus, että ei anneta yhtä kokonaishintaa. Hinnoittelussa on mahdollista laskea kokonaishinta jossakin esimerkkitapauksessa tai tarjouspyynnön mukaan, mutta hinta muuttuu jos asiakas haluaa vielä tilata joitakin lisäpalveluita tai tulee muutoksia sovittuun toimitukseen projektin edetessä.

Hinnoittelussa ei tarvitse asiakkaalle kertoa kaikkia palvelun muotoja, vaan voidaan esimerkiksi sopimuksen liitteeksi laittaa hinnasto erillisistä palveluista. Palvelut hinnastoon voivat koostua erilaisista työtehtävistä, eri ammattikuntien töistä ja fyysisistä palveluista.

Hinnastoa voi muokata vaikka tällöisten yksittäisten työtehtävien kautta:

- asiantuntijapalvelut
- hinnoitteluperiaatteet eri koulutuksen tai aseman mukaan
- sihteeripalvelut.

Asiantuntijapalveluita voidaan tuotteistaa eritasoisiin asioihin. Korkeasti koulutetut asiantuntijat ovat erihintaisia kuin vaikka opiskelijavoimalla tehty tutkimustyö. Tärkeää on huomata asiantuntijan kuuluisuus omalla alallaan, jos asiantuntija on saavuttanut alallaan hyvin tunnetun aseman, niin myös tämä asema tulee arvottaa palvelun hinnassa. Esimerkiksi hyvin kuuluisat lakimiehet laskuttavat korkeampia tuntiintoja palveluksistaan kuin ns. tavalliset lakimiehet ja lakiasiantoimistot.

Muita hinnoitteluita on mahdollista tehdä asiakassuhteen alussa, kuten aloitusmaksuja tai asiakkuuden perustamismaksuja. Näitä voi käyttää esimerkiksi laboratorioanalyysija tilaavilta asiakkailta. Tämä perusmaksu saattaa luoda samalla psykologisen halun asiakkaalle itselleen käyttää asiakkaan itsensä maksamaa alkupanostusta ja ostaa uudemman kerran alkupanostusta.

Kiinteillä kuukausimaksuilla saadaan katetta koko ajan, vaikka työtä voi vaihtelevasti olla vähemmänkin. Esimerkiksi sähkölaitokset laskuttavat koko ajan, vaikka heidän tuotteitaan ei edes ostettaisi. Toisaalta voidaan sopia pienemmistä kuukausimaksuista, jos asiakas tilaa palveluita paljon ja muiltakin osastoilta.

Asiantuntijan työtä voidaan hinnoitella erilaisten heidän tekemien töiden mukaan, esimerkkinä voisi olla esimerkiksi hammaslääkärilaskusta poimittu erittely, jossa on monenlaisia pieniä töitä eriteltynä. Näin tehtynä lasku saadaan suureksi vaikka kaikki nämä palvelut on tässä hammaslääkärin laskussa tehty yhden tunnin sisällä. Samalla saadaan laskutettua koneiden ja laitteiden käytöstä. Tutkimuslaitosten tutkimustyössä olevat laitteet ovat usein kalliita erikoislaitteita, joiden käyttö on kallista jopa laskettuna yksittäisinä käyttökertoina.

### 13.3 Esimerkkituotteistuksena valiotaimituotannon palveluiden tuotteistaminen

Esimerkkitapaukseksi otetaan valiotaimituotanto, jonka palveluita yritetään tuotteistaa. Valiotaimituotteet ovat kasveja, joilla ei ole kasvitauteja. Tämän takia tuotteet ovat kysytyjä. Ongelmana on saada tuotteen ympärille palveluja, joilla voisi kohottaa liikevaihtoa, samalla tuotekin tulisi tutummaksi.

Esimerkkitapauksessa tuotetaan kasveja asiakkaille jossa ei ole ollenkaan haitallisia kasvitauteja, jotka voisivat päästä leviämään muihin kasveihin ja mahdollisesti piilaamaan kaikki muutkin asiakkaan kasvit taudeillaan.

Käydään läpi tuotteet ja palvelut mitä tehdään tällä hetkellä. Kartoitusvaiheessa kartoitetaan asiakkaat, asiakkaiden jakautuminen erilaisiin kategorioihin eli asiakassegmentteihin. Asiakkaat voidaan lajitella omiksi ryhmikseen ostokäyttäytymisen perusteella.

Tässä tapauksessa myydään palvelua ja samalla tavaraa eli kasvien taimia. Aluksi asia näytti siltä, että myydään vain tavaraa asiakkaalle, kun asiaa ajatellaan eteenpäin. Mitä palvelua asiakkaat voivat tehdä itse? Nykyään asiakkaat saadaan tekemään kaiken näköisiä osia palvelusta, koska näin saadaan kustannuksia vähennettyä. Kasvien osalta asiakkaat voivat itse pakata kasvit autoon tai kuljetuslavoille. Näin saadaan oman työn osuutta pienennettyä.

Asiakas voisi tehdä itse esimerkiksi tilauslistat, tilaukset voidaan pyytää tekemään vain Internet-palvelun kautta. Tällöin saadaan tilaukset heti sähköiseen muotoon ja voidaan samalla pyytää asiakkaan yhteystiedot laskutusta varten. Internet palvelun avulla asiakas näkee mitä hän on kerännyt ostoskoriin ja mitä tuotteet maksavat.

Tavaran myynnissä on palvelua, kuten: myyntipalvelu, neuvontapalvelut, tilausten vastaanotto, laskutus, kasvien kasvatus, tavaran luovutus ja pakkaus.

Valiotaimituotannossa on kyse kansallisesti tärkeästä toiminnassa kun asia on uskottu julkisrahoitteisen laitoksen tehtäväksi. Tämän perusteella voidaan ajatella, että tutkimuslaitoksen maine on hyvä asiakkaiden keskuudessa. Tämän perusteella voidaan pyytää hieman korkeampaa hintaa.

Asiakkaiden tarpeet ovat saada kasveja, joissa ei ole tauteja. Asiakkaat haluavat palvelun helppoutta eli tilaamisen tulee olla helppoa asiakkaalle, toimitukset tulee olla ajallaan valmiita. Asiakkaan liiketoiminnalle on tärkeitä saada hyvälaatuisia kasveja. Muutoin on mahdollista, että koko kasvintuotanto kohtaa suuria hankaluuksia, jos joudutaan torjumaan kasvitauteja.

Palveluiden tuotteistus tässä projektissa on mahdollista kun pilkotaan myytävän tavarän ympärillä olevat palvelut ja selvitetään mitä erilaisia palveluille on tarvetta. Tuotteistettava on esimerkiksi asiantuntijapalvelut ja neuvontapalvelut tuotteiden ympärillä. Asiakkaan halutessa jonkin todistuksen kasvien puhtaudesta kasvitautien ongelmissa on mahdollista että todistuksen antamisesta tehdään oma palvelunsa. Neuvonnasta ja asiakaspalvelusta voidaan tehdä oma palvelu esimerkiksi maksullisen neuvontapuhelimen avulla.

Tuotteistuksen vaihe saadaan hyvään alkuun kun palvelutuotetta voidaan monistaa ja tuotteistettu palvelu saadaan lisensoitua eteenpäin. Tämä kasvien kasvatuspalvelu on mahdollista teettää muillakin kuin julkisrahoitteisella toimijalla.

Miksi kasvien kasvatuspalvelua ei ole aikaisemmin tuotteistettu? Ongelmana todennäköisesti on palvelun huono tuotto, koska valiotaimituotantoa ei ole saatu yksityisen toimijan tehtäväksi. Palvelun monistaminen ja siirto yksityiselle on mahdollista kun toimija hoitaa laadunvarmistuksen kuntoon, esimerkiksi sertifioidun laatujärjestelmän avulla.

Tuotteistamisen vaiheet voisivat mennä kasvien myynnin ympärillä niin, että selvitetään kasvien tuotantoa kasvatuspalveluna. Kasvatuspalvelu voitaisiin mahdollisesti ostaa jostakin muualta, koska se ei ole ydinliiketoimintaa tutkimuslaitokselle. Myöhemmässä vaiheessa voidaan koko valiotaimituotanto lisensoida edelleen, jolloin tuote palveluluineen olisi täysin tuotteistettu. Tuotteistusta voisi ensivaiheessa ajatella kaupattavaksi organisaation yhteistyökumppanille, jonka kanssa voidaan palvelua vielä kehittää edelleen ja selvittää tuotteistetun palveluun paketoita lisäksi muita lisätuotteita.

Kasvien myynnin ympärille voidaan liittää kasvien jalostusta, jonka avulla voidaan luoda lisäarvoa asiakkaille parempien kasvien ansiosta. Tuotteen ympärille voidaan näin luoda asiantuntijoiden palveluita ja mahdollisesti lisäsi neuvontaa asiakkaille. Palvelupakettiin voidaan liittää vielä lannoitukseen ja kasvatukseen liittyviä ohjeita. Tuotetta voidaan jalostaa, jos huomataan mahdollisuuksia, joita asiakkaat tarvitsevat tai arvostavat.

Prosessi luodaan virtaviivaiseksi, tehdään vain oman liiketoimintaan liittyviä asioita. Sellaiset palvelut, jotka eivät kuulu oman organisaation liiketoimintastrategiaan, ostetaan tai tuotetaan yhteistyössä kumppaniverkoston kautta. Omassa liiketoiminnassa kannattaa pitäytyä määritellyissä liiketoiminnan alueissa, koska näillä alueilla on toiminta hiottu tehokkaaksi.

Hyvänä keinona tarkastella omaa palvelua ja lisäpalveluita on selvittää mitä palveluita on kilpailijoilla. Kaikkea ei tarvitse tehdä itse vaan voidaan tehdä niin, kuin on hyväksi todettu muilla toimijoilla. Heiltä voi myös ottaa mallia palveluista tai mitä kannattaa ja mitä ei kannata tehdä. Palveluita voi selvittää myös ulkomailla olevilta toimijoilta, koska ulkomailla toimintoja on saatettu tehdä paremmiksi kuin Suomessa. Todennäköisesti eri puolilla maailmaa on samanlaista palvelua saatavissa. Kilpailijoita voidaan analysoida ja selvittää mikä on heidän palveluiden tuotteistamisen aste. Jos tuotteistus on edennyt pitkälle, niin on toimintakin varmasti hyvin pitkälle suunniteltu ja toimintamallit on saatu toimiviksi.

#### 13.4 Tutkimuslaitosten palveluiden tuotteistaminen

Tutkimuslaitoksien mahdollisuuksia tuotteistaa palveluitaan voisi olla samanlaiset mahdollisuudet kuin yliopistoilla. Mahdollisuuksia ja kysyntää on varmasti paljon, jos osataan asiantuntijoilla oleva tieto tuotteistaa ja muokata osaaminen asiakkaiden tarvitsemaan muotoon.

Tiedon vientimahdollisuuksia on myös ulkomaille. Joissakin valtioissa voi esimerkiksi luonnontieteisiin perustuva osaaminen alhaisemmalla tasolla kuin Suomessa. Tämän takia voitaisiin viedä tuotteistettua koulutusta, yritysyhteistyötä ja tuotekehitystä viedä ulkomaille.

Helsingin yliopisto tarjoaa opiskelijoita tekemään tutkimusprojekteja yrityksille. Yliopistolla on kuitenkin rajallisemmat mahdollisuudet tehdä yritysten kanssa pitkäjänteistä yhteistyötä kuin asiantuntemukseen ja tutkimukseen erikoistuneella tutkimuslaitoksilla, joilla on myös henkilöstöresursseja käyttää tarvittava määrä eri projektei-

hin. Näin paremmilla taustaresursseilla varustettuna voitaisiin myös tarjota väitöskirjan tekijää yhteistyöprojekteihin.

Markkinointikeinona voisi esitellä tutkimuslaitosten yhteistyökumppaneita mm. asiakaslehdessä. Haastattelut voisivat olla mielenkiintoinen tapa helpottaa yrityksiä hakeutumaan tutkimuslaitosten asiakkiksi. Onnistuneista tuotteistamisprojekteista voisi kertoa kollegoille, jotka voisivat saada hyvää kokemusta oman asiantuntemuksen tuotteistamiseen.

Yhteistyötä voitaisiin tehdä yritysten kanssa, jotka haluavat tutkimuslaitoksen kautta hoitaa yhteistyön viranomaisien kanssa. Tutkimuslaitoksella on resurssit ja osaaminen hoitaa viranomaisten vaatimat selvitykset ja paperiasiat kuntoon. Tutkimuslaitoksien tekemillä viranomaisten vaatimilla tarkastuksilla ja selvityksillä on painoarvoa hoidettaessa yritysten asioita. Näin yritykset voisivat ostaa palveluna esimerkiksi markkinoille tulevan uuden tuotteen testauksen ja mahdolliset lupa-asiat hoidettuna viranomaisten kanssa.

Asiantuntijaseminaareissa on mahdollista tuotteistaa palveluna, koska asiantuntijat ovat haluttuja pitämään erilaisia seminaareja. Seminaareja voitaisiin järjestää yritysten puolesta heidän asiakkailleen ja kertoa alan tutkimustuloksia ja esimerkiksi yrityksen ja tutkimuslaitoksen välisestä yhteistyöstä. Asiantuntijoiden pitämällä seminaareilla olisi yritysten helppoa houkutella asiakkaitaan osallistumaan seminaareihin ja saada julkisuutta laadukkaasta yhteistyökumppanista.

### 13.5 Ongelmia tuotteistamisessa

Tuotteistamisessa ja asiantuntijapalveluiden myynnissä on suuria mahdollisuuksia mutta myyntityö voi olla vierasta organisaatiokulttuurille, joka ei ole tottunut myymään. Omia palveluita ei ole mahdollisesti totuttu myymään ja markkinoimaan. Yhteistyö yritysten kanssa saattaa myös olla hieman vierasta kun rahoitus on tullut suoraan valtion budjetista, eikä ole ollut tarvetta ottaa tehdä muuta kuin valtion rahoittamaan perustutkimusta.



Ongelmana tutkimuslaitosten toiminnassa on Torkelin (henkilökohtainen tiedonanto 12.11.2013) mukaan liika tieteellisten julkaisujen tekeminen. Yritykset eivät halua pitkittää tuotekehitysprojektejaan, koska tutkimuslaitoksen tutkijat haluavat tehdä julkaisuja. Julkaisujen tekeminen on tutkijalle tärkeää, koska tutkijan työ tulee tätä kautta näkyväksi tiedemaailmassa. Tutkimuslaitoksen olisi ilmeisesti harkittava kuinka henkilökunta voisi erikoistua yritys yhteistyöhön, jotta yritysten tarpeet ja nopeat aikataulut tulisi otettua huomioon.

Tutkimuslaitoksissa on hankalaa saada kiireisellä aikataululla saada aikaan laboratoriotutkimuksia. Yritykset saattavat olla kiinnostuneita tekemään yhteistyötä, mutta aikataulut voivat olla tiukkoja. Tällöin syntyy ongelmaksi saada työt sovitettua nykyisten töiden joukkoon eli joustoa jo sovittuihin aikatauluihin on vaikea saada.

Aikatauluihin voisi saada joustoa jos henkilökuntaa voidaan siirtää laitoksen sisällä, tarkoituksena olisi saada sopiva resurssi tekemään sellaista palvelua jolla on kysyntää. Tämä on varmasti yksi tärkein asia, jos halutaan saada aikaan toimiva yhteistyö yritysten välillä.

Julkisen rahoituksen piirissä olevilla tutkimuslaitoksilla on velvoite käyttää rahoitusta sellaisiin päämääriin, joihin määrärahat on tarkoitettu. Julkisella rahalla ei myöskään voi lähteä kilpailemaan yksityisten toimijoiden kanssa, koska julkisella rahoituksella toimiva laitos voi tuottaa asiantuntijapalveluita alhaisemmalla hinnalla kuin yksityinen yritys. Asia voidaan ratkaista, jos selvitetään tarkkaan alan hintataso tai selvitetään yksityisen puolen toimijat eli ketkä alalla toimivat ja näiden yritysten toiminta, jotta ei olla täysin samalla alalla. Toisaalta hyvin tuotteistettu palvelukonsepti ja palvelupaketit voidaan myös kehitystyön jälkeen lisensoida edelleen myytäväksi yksityisille yrityksille. Tämä kertoisi että tuotteistus on onnistunut ja dokumentoitu hyvin kun palvelua voidaan monistaa ja lisensoida edelleen.

Vaikka saataisiin tuotteistettua palveluita, niin ongelmaksi saattaa muodostua haluttomuus myydä palvelutuotteita yhteistyökumppaneille. Syynä saattaa olla haluttomuus tehdä ylimääräistä työtä, joka voi olla oman päivittäisen työn lisänä. Yksityisellä puolella halukkuutta myydä on kohotettu palkitsemisjärjestelmillä eli työntekijöille ja myyntiedustajille maksetaan bonusjärjestelmän mukaisia korvauksia uusista

asiakkaista ja onnistuneesta myynnistä. Näin on saatu organisaation ja yksittäisen työntekijän intressit yhteneviksi ja kumpikin hyötyvät.

Palveluiden kehittäminen ja tuotteistaminen on varmasti mahdollista saada onnistumaan kun otetaan edellä mainitut ongelmat huomioon ja tiedostetaan ne jo alkuvaiheessa.

## 14 YHTEENVETO TUTKIMUSLAITOSTEN JA YLIOPISTOJEN TUOTTEISTETUISTA PALVELUISTA

Helsingin yliopisto

- Internet sivuilla on tarjolla opiskelijoiden lopputyö- ja tutkimusprojekteja yritysten käyttöön.

Aalto yliopisto

- tarjoaa opiskelijayhteistyötä yrityksille
- erillinen kumppanuusohjelma, esimerkkinä innovatiivinen kaupunkikumppanuusohjelma.

Valtion teknillinen tutkimuskeskus VTT

- yrityksille tehtäviä tuotteistettuja asiantuntijapalveluita.

Maa- ja elintarviketalouden tutkimuslaitos

- muutamia tuotteistettuja palveluita yrityksille ja laboratoriopalveluita.

Riista- ja kalantutkimuslaitos

- muutamia tuotteistettuja palveluita.

Yksityisen puolen kiinteistötalouden instituutti KTI

- tuotteistettuja palveluita yrityksille ja palveluiden kehitystä yhdessä asiakkaiden kanssa.

Tämän tutkimuksen tuloksena saatiin kuva mitä palveluita tutkimuslaitokset ja muutama yliopisto tuottaa asiakkailleen. Tutkimuslaitoksien ja yliopistojen tarjoama pal-

velu erityisesti asiantuntijatasolla vaihtelee. Muutama yksityinen tutkimuslaitos ja yhtiö tuottavat maksullista palvelua asiakkailleen. Julkisrahoitteiset laitokset tuottavat paljon ilmaisia palveluita, jotka ovat yleishyödyllisiä.

Näiden tulosten perusteella voidaan tutkimuslaitosten tuottamaa palvelua kehittää edelleen esimerkiksi tuotteistamalla tai valmistelemalla uudenlaista palvelustrategiaa. Tuotteistamisessa on mahdollisuuksia, joita hyödyntämällä voidaan luoda uutta liiketoimintaa ja tuoda tieteellisen tutkimuksen tuloksia yrityselämän käyttöön ja tätä kautta tavallisen ihmisen elämään.

## 15 LÄHDELUETTELO

- Aalto Pro www-sivut. 2013. Viitattu 11.12.2013. <http://www.aaltopro.fi>.
- Blomster, M. 2012. Markkinoinnin perusteet. Viitattu 11.12.2013. <http://www.slideshare.net>.
- Elinkeinoelämän tutkimuslaitos www-sivut. 2013. Viitattu 11.12.2013. <http://www.etla.fi>.
- Grönroos, C. 2000 a. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2000 b. Nyt kilpaillaan palvelulla. Porvoo: WSOY.
- Helenius, P. & Sipilä, L. 1999. Jokamiehen markkinointi. Turku: Double network Oy.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Helsinki, Tekes. Viitattu 11.12.2013. <http://www.tekes.fi>.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.
- KTI kiinteistötieto Oy www-sivut. 2013. Viitattu 11.12.2013. <http://www.kti.fi>.
- Metsäntutkimuslaitos Metla www-sivut. 2013. Viitattu 11.12.2013. <http://www.metla.fi>.
- Palmenia www-sivut. Viitattu 11.12.2013. <http://www.palmenia.fi>.
- Parantainen, J. 2005. Sissimarkkinointi. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelutuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Pellervon taloustutkimus www-sivut. 2013. Viitattu 11.12.2013. <http://www.ptt.fi>.
- Perunantutkimuslaitos Petla www-sivut. 2013. Viitattu 11.12.2013. <http://www.petla.fi>.
- Riista- ja kalatalouden tutkimuskeskuksen www-sivut. 2013. Viitattu 11.12.2013. <http://www.rktl.fi>.
- Rope, T. 1998. Business to business markkinointi, Helsinki: WSOY.
- Ruuttunen, P. 2013. Asiakaspäällikkö, Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. Jokioinen. Henkilökohtainen tiedonanto. 12.11.2013.
- Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, J. 1992. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Suomen akatemia www-sivut. 2013. Viitattu 11.12.2013. <http://www.aka.fi>.
- Tekes www-sivut. 2013. Viitattu 11.12.2013. <http://www.tekes.fi>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos www-sivut 2013. Viitattu 11.12.2013. <http://www.thl.fi>.

Tikkanen, H. & Vassinen, A. 2009. StratMark Strateginen markkinointiosaaminen. Helsinki: Talentum.

Torkel, J. 2013. Tiedotuspäällikkö, Riista ja Kalatalouden tutkimuskeskus. Helsinki. Henkilökohtainen tiedonanto. 12.11.2013.

Tilastokeskus www-sivut. 2013. Viitattu 11.12.2013. <http://www.tilastokeskus.fi>.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Valtion teknillinen tutkimuslaitos VTT www-sivut. 2013. Viitattu 11.12.2013. <http://www.vtt.fi>.

Weijo, H. 2010, Segmentointi ja kohdentaminen. Viitattu 11.12.2013. <http://www.slideshare.net>.

Wikipedia. 2013. Viitattu 11.12.2013. <http://fi.wikipedia.org>.