

Pilvi Lötjönen

ASiantuntijapalvelun tuotteistamisen kulmakivet

määrittely, resursointi ja digitaalisuus

Opinnäytetyö
Yrittäjyys ja liiketoiminta (YAMK)

2018



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Pilvi Lötjönen	Tradenomi (YAMK)	Huhtikuu 2018
Opinnäytetyön nimi		63 sivua
Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen kulmakivet -määrittely, resursointi ja digitaalisuus		0 liitesivua
Toimeksiantaja		
Segment Oy		
Ohjaaja		
Eila Jussila, Maria Kangasniemi-Haapala Mika Huttu		

Tiivistelmä

Opinnäytetyön aiheena on asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen nykyaikaisessa toimintaympäristössä.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle tietoa siitä, kuinka nykyaikainen asiantuntijuuteen liittyvä palveluratkaisu muodostetaan. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitä elementtejä tarvitaan asiantuntijapalvelun tuotteistamisen kulmakiviksi onnistuneen asiakasratkaisun aikaansaamiseksi.

Tutkimusongelma voidaan esittää pääkysymyksen muodossa seuraavasti: Miten muodostetaan menestyvä asiantuntijapalveluratkaisu? Tukikysymys voidaan muotoilla seuraavalla tavalla: Mitkä ovat palvelujen tuotteistamisen tärkeimmät elementit nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä, jotta menestystä voidaan saavuttaa? Työn edetessä oli nähtävissä, että tuotteistamisen läpiviennissä ei liiketoiminnan eri osa-alueita ei voida irrottaa toisistaan. Näin ollen opinnäytetyön näkökulma on tarkastella asiaa melko laajalla otteella.

On merkityksellistä tuotteistamisen onnistumisen kannalta, kuinka organisaatio vie tuotteistamista eteenpäin kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla: ei vain tuotekehitysosastolla. Nykyaikaisessa toimintaympäristössä vaikuttaa myös se, millainen on organisaation kyky innovatiiviseen ajatteluun, miten organisaatio suhtautuu digitalisaatioon ja kuinka se pystyy digitalisaatiota hyödyntämään, puhumattakaan yhteistyön tekemisestä sekä osallistamisesta suhteessa palvelun tilaajaan. Onnistunut resursointi on myöskin oleellinen asia palveluratkaisun liiketaloudellisen kannattavuuden näkökulmasta.

Tuloksena syntyi kehitysehdotuksia toimeksiantajayritykselle, jonka tavoitteena on käynnistää toimintaansa uudelleen fokusoimalla liiketoimintaansa täsmällisemmin sekä luomalla tuotteistamisen raameja asiantuntijapalvelujen tuotteistamiselle.

Asiasanat

Tuotteistaminen, digitaalisuus, asiantuntijapalvelu

Author (authors)	Degree	Time
Pilvi Lötjönen	Master of Business Administration	May 2018
Thesis Title MANAGEMENT OF SERVICES - service solution - resources - digitalization		63 pages 0 pages of appendices
Commissioned by Segment Oy		
Supervisor Eila Jussila, Maria Kangasniemi-Haapala Mika Huttu		

This thesis deals with the management of services. The commissioner of this work is a company, which wants to restart the business in the chosen market area. The objective of this work is to give some ideas and to help the company to create new business models out of knowledge-intensive business services and intellectual property.

The thesis includes theory based on the relevant literature as well as digital material from the internet. The writer of this thesis conducted two interviews with the organizations that operate in the field of new service innovation and product development. The type of the research was case study.

The findings of the research will give some tools to the company in decision-making and new product development. It is obvious that there will be some basic elements, that are inevitably part of new product development in the field of service management. To mention some of them: digitalization, resources management and defining the service management solutions carefully.

Keywords

Service management, digitalization, knowledge-intensive business

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	8
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	9
2.1	Tavoitteet ja tutkimusongelma	9
2.2	Tutkimusmenetelmät	10
2.2.1	Aineiston keruu	11
2.2.2	Analysointimenetelmät.....	12
2.3	Opinnäytetyöprosessi	13
3	ASiantuntijapalvelun TUOTTEISTAMINEN	14
3.1	Asiantuntijapalvelun määrittely.....	14
3.2	Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen.....	15
3.3	Mitä on tuotteistaminen?	16
3.4	Tuotteistamisprosessin muodot	16
3.5	Osallistava tuotteistamisprosessi.....	19
4	INNOVATIIVISUUS OSANA TUOTTEISTAMISTA	20
4.1	Mitä innovaatio tarkoittaa?	21
4.2	Innovatiivinen ajattelu osana liiketoimintoja ja tuotteistamista	21
4.3	WISC-evaluointiohjelma	24
5	PALVELUISTAMINEN JA PALVELUKONSEPTOINTI	25
5.1	Palvelun määrittely	25
5.2	Palveluistamisen strategia (the strategy of servicizing)	25
5.3	Palvelukonseptointi.....	27
5.3.1	Palvelutuotteen kehittämiseen osallistujat	27
5.3.2	Palvelun vakioiminen ja räätälöiminen	29
5.3.3	Palvelun konkretisoiminen	31
5.3.4	Palvelun hinnoittelu	31
5.3.5	Arviointi ja jatkuva kehittäminen	33
6	ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS	34

7	TUTKIMUSTEN TOTEUTUS JA TULOKSET	36
8	SUUNNITELMA	47
8.1	Tuotteistamisen kytkeminen liiketoimintaa	49
8.2	Yrityksen hallitsevan logiikan sisäistäminen palveluratkaisujen johtamisessa	51
8.3	Palvelukonseptin luominen asiakaskohtaisen ratkaisun aikaansaamiseksi	52
8.4	Osallistaminen palvelukokonaisuuden kehittämisen työkaluna	53
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	55

LÄHTEET

1 JOHDANTO

Olemme jättämässä taaksemme globaalissa taloudessa sellaisen kulutustottumuksen aikakauden, jota ovat leimanneet tuotteet ja materia sekä kaupankäynti niillä. Siirrymme kohti kaupankäyntiä palveluilla tai palvelukokonaisuuksilla niin yksilöiden kuin organisaatioidenkin tasolla yhteiskunnassa. Palvelun tai jopa konkreettisen tavaran tuottajan menestyminen tulevaisuuden markkinoilla tarkoittaa useille yrityksille siirtymistä kohti palvelujen, kumppanuuden ja vuorovaikutuksen ideologiaa sekä myös digitaalisuuden antamien mahdollisuuksien hyödyntämistä.

”Kaikki, mikä voidaan digitalisoida, tullaan digitalisoimaan”

- Nobel-palkitun taloustieteilijä Paul Krugmanin ennustus vuonna 2008.

Tässä opinnäytetyössä kuvataan asiantuntijapalvelukokonaisuuden tuotteistamista ja tämän tuotekokonaisuuden palveluistamista (servicing) niin, että toimeksiantajayrityksen käyttöön syntyy toimintamalliesitys, jonka pohjalta palvelukokonaisuus voidaan *asiakaspotentiaalille vakioida* ja toisaalta *asiakaskohtaisesti räätälöidä*. Opinnäytetyö antaa työkaluja tuottaa toimiva palvelukokonaisuusmalli, joka on monistettavissa toimeksiantajayrityksen markkinapotentiaalia varten.

Toimeksiantajayrityksen tavoitteena liiketoiminnassaan tuottaa asiantuntijapalvelua, joka tukee yrityksen päätöksentekoa normaaliajan poikkeusolojen aikana. Palvelutarjonta käsittää varautumisen elementtejä laajasti yritysten normaalitilanteen toiminnoista lähtien. Tämä tarkoittaa sitä, että varautumisen ideologia on synnyttävä jo yrityksen perustoimintojen järjestelyissä, jotta toimivuus on mahdollisimman hyvä poikkeustilanteessa. Palvelutuotteita käsitellään moduulimaisena ratkaisuna, ja asiakkaat voivat tilata tuotteita valikoiden ja oman tarpeensa mukaisina kokonaisuuksina.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata toimeksiantajayritykselle toimintamalleja ja kiinnittää huomiota liiketoiminnan fokusointiin niin, että yrityksellä on mahdollisuus vastata muuttuneisiin olosuhteisiin markkinoilla **tuotteistamalla asiantuntijapalveluja**.

Määritettyä tavoitetta tukee teoria siitä, kuinka palvelutuotekokonaisuus voidaan koostaa ja toteuttaa markkinoitavaksi määritellylle kohderyhmälle.

Tämän tyyppisessä palvelutuotekokonaisuudessa palveluistaminen tarkoittaa käytännössä digitaalisia ratkaisuja, joiden kautta asiantuntijapalvelu voidaan tehdä näkyväksi. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan käsitellä digitaalisen työpöydän tms. luomisprosessia teknisenä suorituksena. Ohjausmekanismina kehittämistarpeen arvioinnille toimii toiminnan rakenteellisten tekijöiden muutos. Intentionaalinen kehittämistarve on osoitettu yrityksen avainhenkilön toimesta; luoda uusi visio ja strategia ”löydetyn” markkinapotentiaalin myötä.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena (case study research). Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantajayritykselle XX Oy, jolle ilmeni tarve tämän opinnäytetyön otsikonmukaisen suunnitelman toteuttaminen suhteessa yrityksen nykyiseen toimintaan ja tulevaisuuden näköaloihin.

Lähtökohtana on ollut yrityksen toimialan laajentaminen, mutta samalla sen rajaaminen toimintoihin, joiden markkinapotentiaalia on ollut nähtävissä asiantuntijaorganisaation hyödyntämisen kautta. Yleinen yhteiskunnallinen suuntaus vaikuttaa olevan kohti yrittäjyyttä sekä palvelujen tilaamista ostopalveluina alihankkijoilta, mikä tukee toimialan tarkastelua yrityksen XX Oy osalta.

Teoreettinen viitekehys opinnäytetyölle löytyy tuotteistamisen, innovoinnin, palveluistamisen ja digitaalisuuden osa-alueilta. Myös kaupallistamisen elementtejä voidaan hyödyntää tavoitteen mukaisen opinnäytetyön aikaansaamiseksi.

2.1 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle tietoa siitä, kuinka nykyaikainen asiantuntijuuteen liittyvä palveluratkaisu muodostetaan. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitä elementtejä tarvitaan asiantuntijapalvelun tuotteistamisen kulmakiviksi onnistuneen asiakasratkaisun aikaansaamiseksi.

Opinnäytetyö sisältää määritellyn asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen sekä tuotteiden palveluistamisen niin, että toimeksiantajayrityksellä on mahdollisuus luoda asiakkaalle tarjottava palveluformaatti, joka on vakioitu mutta räätälöitävissä. Palveluformaatin luomisen yhtenä menetelmänä ovat osallistavat menetelmät suhteessa yrityksen asiakkaille tuotettavaan palvelukokonaisuuteen.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat kysymysten muodossa:

- Pääkysymys: Miten muodostetaan menestyvä asiantuntijapalveluratkaisu?
- Tukikysymys: Mitkä ovat palvelujen tuotteistamisen tärkeimmät elementit nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä, jotta menestystä voidaan saavuttaa?

Näihin kysymyksiin on opinnäytetyössä lähdetty etsimään ratkaisua. Ratkaisua on lähestytty palvelujen tuotteistamisen ja liiketoiminnan kokonaisuuden hallinnan kautta.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus (case study research), jossa tutkimuksen suhde kehittämiseen voidaan kuvata olevan tutkimuksellista kehittämistä (Ojasalo ym. 2014, 52). Tutkimuksellisessa kehittämisessä huomioitavia asioita ovat Ojasalon ym. (2014, 22) mukaan mm. järjestys, analyyttisyys, kriittisyys, vuorovaikutus, dokumentointi ja eettisyys. Ojasalon ym. (2014, 114) mukaan havainnointi sopii hyvin kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. Palvelumuotoilussa havainnointi onkin yksi merkittävä erittäin tyypillinen menetelmä.

Opinnäytetyön edistymistä seurataan yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa sekä luonnollisesti oppilaitoksen ohjaavan opettajan tuella. Opinnäytetyön ohjaava opettaja on vaihtunut kertaalleen opinnäytetyöprosessin aikana.

Laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmänä oli teemahaastattelu.

Haastattelujen voidaan myös ajatella jakautuvan karkeasti kahtia 1) *lomakehaastatteluun eli strukturoituun haastatteluun*, joka valmiiksi muotoiluine järjestelmällisine kysymyksineen ja vastausvaihtoehtoineen muodostaa oman lajinsa, sekä 2) *puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin (avoimiin) haastatteluihin*, joissa kysymysten esittämistavat vaihtelevat ja joissa ei ole tarjolla valmiita vastausvaihtoehtoja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43–44). Tämän opinnäytetyön haastattelussa vastaajille esitettiin avoimia kysymyksiä, joihin vastattiin suullisesti ja keskustellen.

2.2.1 Aineiston keruu

Teoreettisen viitekehyksen muodostaminen on tehty tutustumalla kirjallisuuteen, artikkeleihin, sähköisiin web-aineistoihin sekä muuhun kirjalliseen materiaaliin. Koska kyseessä on kehitysehdotuksia tuottava tutkimus, jolla on toimeksiantajayritys, on opinnäytteen tekijä tutustunut myös yrityksen toimintaan sekä siihen liittyviin materiaaleihin kuten viimeinen vahvistettu tuloslaskelma ja tase.

Aineiston keruussa käytetään kvalitatiivisia menetelmiä, joista jo edellä on mainittu asianosaisten yritysten asiantuntijoiden teemahaastattelut. Johtuen opinnäytetyön tekijän perehtyneisyydestä haastattelun kohteena olleisiin organisaatioihin, voidaan myös havainnointia pitää yhtenä tutkimusmenetelmänä, jonka avulla tietoa on kerätty tähän opinnäytetyöhön. Toimeksiantajayrityksen ratkaisuja tukemaan toteutetaan kirjallisen aineiston hyödyntämisen jo aiemmin mainittuja haastatteluja, joista saadut vastaukset perustuvat asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen kokemukseen liiketoiminnassa. Haastattelun kohteen oli kaksi erilaista organisaatiota, jotka molemmat toimivat eri näkökulmista asiantuntijaorganisaatioina ja tarjoavat palveluja samalla toimialalla.

Haastattelutilanne muotoutuu aina ainutlaatuiseksi, samalla haastattelu on kielellinen vuorovaikutustilanne, eräänlainen "kielipeli", joka on suunniteltava huolellisesti ja johon tulee valmistautua. Haastattelijan käyttäytymisellä, eleillä ja ilmeillä sekä muilla ominaisuuksilla on merkitystä vuorovaikutustilanteen muodostumisessa. Haastattelussa tarvitaan sosiaalisia taitoja, jotta vuorovaikutustilanne erilaisten ihmisten on sujuva, mutta toki haastattelun

tulokseen vaikuttaa osaltaan myös haastateltava (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35, 48–53.)

Haastattelua vuorovaikutustilanteena luonnehtivat seuraavat piirteet, joiden voidaan ajatella olevan eräänlaisia haastattelun ideaaleja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43):

- haastattelu on ennalta suunniteltu (tutkimuksen kohteen teoriaan ja käytäntöön tutustuminen)
- haastattelu on haastattelijan alulle panema ja ohjaama
- haastatteliija joutuu tavallisesti motivoimaan haastateltavaa sekä ylläpitämään hänen motivaatiotaan
- haastatteliija tuntee roolinsa, haastateltava taas oppii sen haastattelun kuluessa
- haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Opinnäytetyön tausta-aineistona voidaan pitää opinnäytetyön tekijän toimeksiantajalle laatimaa strategisen johtamisen näkökulmasta kirjoitettua liiketoiminnan analyysia sekä suunnitelmaa, jota ei kuitenkaan tässä aineistossa käsitellä muuten kuin sekundaarisena tutkimusaineistona.

2.2.2 Analysointimenetelmät

Tiedon kerääminen ja analysointi vuorottelevat tässä opinnäytetyössä. Analysoitua tietoa luovutetaan jo opinnäytetyön tekemisvaiheessa toimeksiantajayrityksen käyttöön, koska dynaaminen liiketoiminta ja sen käynnistäminen edellyttävät saadun tiedon hyödyntämistä mahdollisimman nopeasti. Dokumentaatiota analysoidaan myös tutustumalla erilaisiin palaverimuistioihin ym. täsmäaineistoihin sen kokemuksen perusteella, joka opinnäytetyön tekijällä on koulutuksensa ja kokemustautansa perusteella.

Koska opinnäytetyön toimeksianto liittyy yhteiskunnallisen varautumisen ja kriisinhallinnan osa-alueisiin, on haastateltavia tahoja, jotka ovat tuotteistaneet palvelunsa, suhteellisen vaikea löytää. Näin ollen haastatteluja on toteutettu vain kaksi. Molemmat organisaatiot tuottavat asiantuntijapalvelua

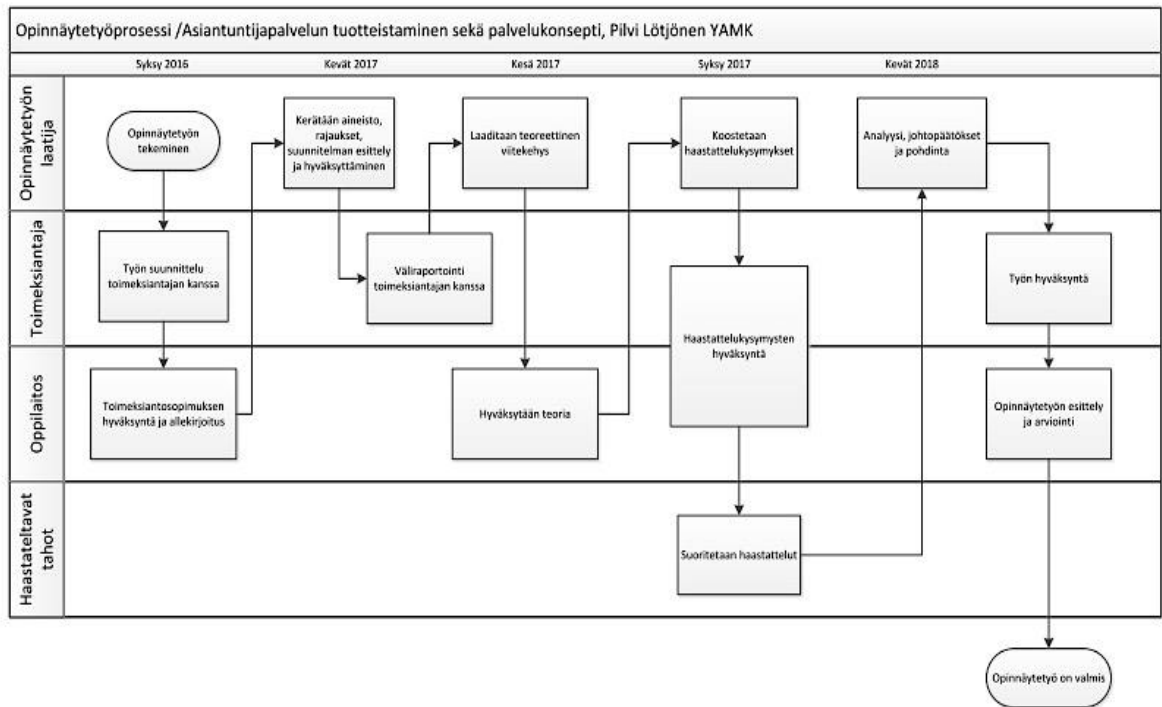
yhteiskunnalliseen varautumiseen ja kriisinhallintaan liittyen, mutta niiden toimialat ovat erilaiset. Opinnäytetyön tekijä on ollut usean vuoden ajan kiinteästi tekemisissä molempien haastateltujen organisaatioiden kanssa ja sikäli kykenevä tarkastelemaan organisaatioiden kulttuuria, tapaa toimia ja muodostaa palveluja. On haastavaa analysoida, onko tämä tuntemus voinut vaikuttaa haastattelutilanteeseen ja haastattelujen tulokseen. Se, että kyselytutkimuksen tekijä tuntee organisaatiot ja niiden toimintaa jollakin tasolla, on joka tapauksessa vaikuttanut siihen, millaisia kysymyksiä haastattelijalla on esittänyt liittyen opinnäytetyöhön. Haastattelut onnistuivat teknisesti hyvin, eikä ongelmia sinällään ollut. Kysymykset olivat haastateltavien mukaan kohtuullisen hyvin ymmärrettäviä ja tarkennuksia tarvittiin vain muutaman kysymyksen osalta.

Haastatellut organisaatiot olivat erilaisia: toinen toimii puhtaasti markkinaehtoisesti, tosin yrityksen yhtenä omistajana on myös kaupunki, mikä voi vaikuttaa yrityksen ansaintalogiikkaan. Toinen haastateltu tahon toimii osin yhteiskunnallisena toimijana, jolla on erityinen asema suomalaisessa toimintaympäristössä. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia ja ne nauhoitettiin. Nauhat on kirjoitettu auki erillisille dokumenteille, mutta niitä ei voi liittää tämän opinnäytetyön liitteeksi.

2.3 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön prosessointi on alkanut jo siinä vaiheessa, kun toimeksiantajayrityksen kanssa on käyty keskusteluja asiantuntijapalvelujen koostamisesta yhden tuoteperheen alle. Tässä yhteydessä on todettu potentiaalinen markkina, jolle siirtymistä yritys xx Oy tavoittelee.

Kuvassa 1 on esitetty opinnäytetyöprosessin suunniteltu eteneminen.



Kuva 1. Opinnäytetyön eteneminen prosessikaaviona

Opinnäytetyön pohja-aineistoa ja lähtötilanteen kuvaa on vahvasti ollut luomassa opintoihin kuuluvan strategisen johtamisen kurssin liiketoimintasuunnitelma, joka on laadittu erillisenä tehtävänä. Kuva 1 on em. liiketoimintasuunnitelman aineistoa.

3 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN

Useilla toimialoilla on liiketoiminnan digitalisoitumisen myötä työtehtävät muuttuneet suorittavasta fyysisestä työstä kohti tietotyötä. Abstraktien asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on merkityksellistä yritykselle, koska ansaintalogiikan näkyväksi tekeminen tuotteistamalla ja kuvaamalla palveluja luo mahdollisuuden hinnoitella palvelu asianmukaisesti.

3.1 Asiantuntijapalvelun määrittely

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 9) ovat määritelleet asiantuntijapalvelut hyötyä tuottaviksi vaihdon välineiksi, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja ja jotka oleellisilta osin tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä

asiantuntijapalveluja. Erikoisosaaminen liittyy useimmin asiakkaan ongelman ratkaisemiseen ja on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja vastaavaa henkistä prosessointia. Erikoisosaamisen pohjana ovat tieto, taito ja luovuus, osin motivaatiokin. Vahvaselän (2004, 33–37) mukaan asiantuntijapalvelut ovat usein aineettomia ja hyvin abstrakteja. Asiantuntijaorganisaation keskeinen pääoma on yksilöihin sitoutunut tietopääoma, jota pyritään johtamaan siten, että yritys voi tarjota liikeideansa pohjalta asiakkaalleen lisäarvoa. Tämän onnistuminen perustuu tehtävien organisointiin, tai johtamiseen yleensä. Tämä on tärkeätä asiantuntijaorganisaation osaamisen markkinoinnin kannalta, sillä usein syntyy tilanne, että asiantuntijaorganisaation imago ja maine rakentuvat ja henkilöityvät yksittäisiin henkilöihin.

Asiantuntijapalvelun tunnuspiirteitä voidaan kuvata seuraavasti:

- asiakas ostaa, koska ei itse pysty tuottamaan palvelua
- suuret riskit ja mahdollisuudet
- vaatii poikkeuksellista osaamista: vaativat ongelmat, uuden kehittäminen
- asiakkaan kannattaa ostaa myös diagnoosi ja suunnittelu.

Edellä mainittujen tunnusmerkkien avulla asiantuntijapalvelu voidaan tehdä tunnistaa ja tehdä näkyväksi.

3.2 Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen on kaksivaiheinen prosessi: *ensin tekeminen tuotteistetaan*, minkä jälkeen tuote ja sen ympärille rakentuva *kokonaisuus on syytä muuttaa palvelukonseptimaiseen muotoon*. Jotta palvelun tuotteistaminen voidaan viedä nykyaikaisella ja kilpailukykyisellä tavalla läpi, on tietojen analysointi merkityksellisessä asemassa. Jokainen yritys kerää valtavia määriä tietoja liiketoiminnasta ja johtajat tarvitsevatkin mekanismin ymmärtääkseen kerättyä informaatiota ja pystyäkseen muodostamaan siitä arvokasta tietämystä. Tämä on tärkeää, kun pyritään käyttämään globaaleja resursseja yksittäisten asiakkaiden palvelemiseksi eli myös palvelujen tuotteistamiseksi (Pralhad & Krishnan 2008.)

Asiantuntijapalvelulle on löydettävissä kilpailutekijöitä, jotka mahdollistavat asiantuntijapalvelun erottautumisen muista vastaavista edukseen. Nämä

kilpailutekijät liittyvät sekä yritykseen että sen toimintaympäristöön, itse palveluun tai palveluun liittyviin erityisiin ominaisuuksiin. Yritykseen liittyviä asiantuntijapalvelun kilpailutekijöitä ovat yrityksen asiakaskunta, yrityksen tunnettuus ja yrityskuva. Itse palveluun liittyviä kilpailutekijöitä ovat palvelun tuotteistamisen onnistuminen, palvelun tekninen ja toiminnallinen laatu. Palvelun hintakilpailukyky sekä palveluun liittyvä erikoisosaaminen ovat myös asiantuntijapalvelun kilpailutekijöitä.

3.3 Mitä on tuotteistaminen?

Käsitys tuotteistamisesta saattaa vaihdella suuresti niin tiimin kuin yrityksenkin sisällä. On luotava yhteinen ymmärrys siitä, mitä tuotteistaminen on yrityksessänne (Tuominen ym. 2015, 10.) Tuote on lähtökohtaisesti kokonaisuus, jonka asiakas ostaa. Tuotteeseen kuuluvat mahdollisesti fyysinen tuote, laite, komponentti sekä lukuisa joukko muita tekijöitä: lisäpalvelua, mielikuvia. Jaakkola ym. (2009,1) toteaa, että tuotteistamisella tarkoitetaan uusien ja olemassa olevien palvelujen määrittelyä, systematisoimista ja ainakin osittaista vakiointia, joka voi kohdistua sekä yrityksen sisäisiin, että asiakkaalle näkyviin prosesseihin.

Tuotteistamisprosessi voi sisältää tuotteistamisen peruselementtien kuvauksen ja kiteyttämisen palvelumalliin. Mikään alla mainituista ei ole toistaan poissulkeva tai vähempiarvoinen elementti tuotteistamisessa. Kuitenkin näiden neljän näkökulman ympärille voidaan rakentaa vuorovaikutteinen ja osallistava tapa luoda asiantuntijapalvelutuote.

Taulukko 1. Tuotteistamisprosessin peruselementit (Tuominen ym. 2015, 11)

Palvelun rakenteen määrittely	Palvelulupauksen luominen
Palveluprosessin kuvaaminen	Resurssien kuvaaminen

Taulukossa 1 on kuvattu tuotteistamisprosessin peruselementit.

3.4 Tuotteistamisprosessin muodot

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisprosessin muotoja ovat Tuomisen

ym. (2015,10–11) mukaan perinteinen eli vaiheittainen, ketterä tai iteratiivinen tuotteistaminen. *Perinteisessä mallissa* tuotteistaminen etenee check list – tyyppisesti ja lineaarisesti vaiheesta toiseen. Perinteinen malli toteuttaa tuotteistamisen kertaluontoisesti tuote valmiiksi ja myyntiin –ajatuksella. *Ketterä tuotteistamisprosessi* hyödyntää ketterän projektihallinnan menetelmiä. Tuote halutaan markkinoille mahdollisimman pikaisesti ja usein palvelua tai tuotetta esitellään asiakkaille ja markkinoille jo ennen kuin se on täysin valmis. Palvelua ja tuotetta jatkokehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa. *Iteratiivinen tuotteistaminen* nojaa ajatukseen jatkuvaan palvelun vaiheittaisesta kehittämisestä. Vaiheistus tehdään suunnittelemalla palvelu jatkuvasti kehittyväksi kokonaisuudeksi, josta ei ns. valmisversiota ole olemassa. Tuote tai palvelukokonaisuus uudistuu ja muokkautuu kaiken aikaa.

Tuotteistamisen tehtävänä on varmistaa, että liiketoiminta on tai tulee olemaan kustannustehokasta, mutta asiakas voi saada hänelle räätälöityjä ratkaisujaa. Niin sanotun *massaräätelöinnin* sekä *ja* myötä voidaan tavoittaa sekä asiakaskohtainen (räätälöity) että kustannukseltaan tehokas (vakioitu) toimintatapa (Simula ym. 2010, 28, 30–31.) Edellä kuvatut elementit voivat olla edellytyksenä onnistuneen tuotteistuksen läpiviennille niin tuotteen myyjän kuin sen ostajankin näkökulmasta.

Prahalad ja Krishnanin (2008,17–18) mukaan meneillään on mittava koko liiketoiminnan muodonmuutos, jolta eivät tule välttymään perinteiset alat eivätkä myöskään ns. uudet alat kuten peliala, hakukoneet ym. Muutoksen seurauksiin tulee sopeutua liiketoimintamahdollisuuksien turvaamiseksi.

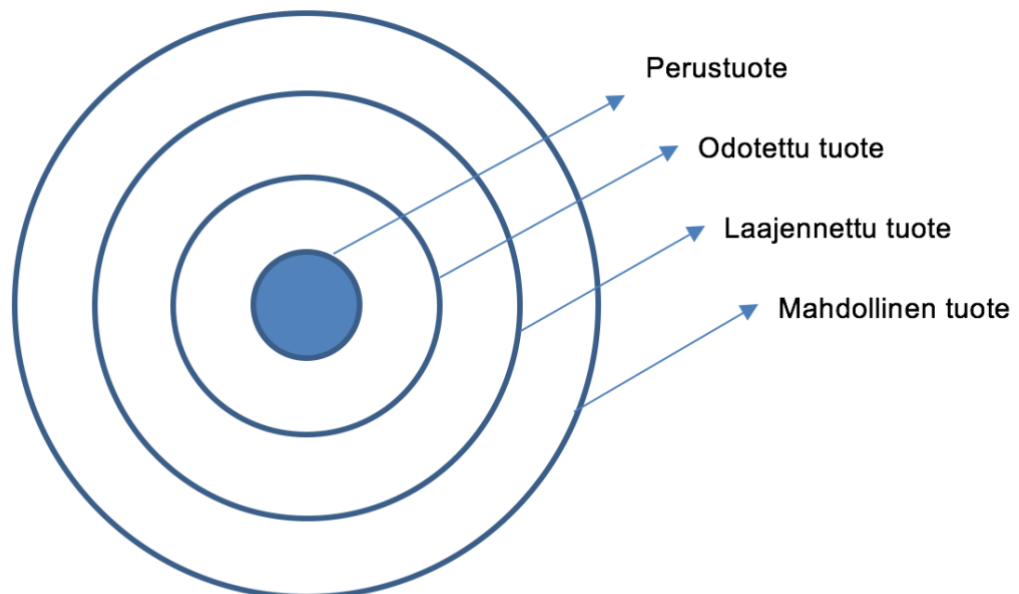
Muutoksen kaksi perustaa ovat esimerkiksi seuraavat asiat:

1. Ainulaatuisen ja yksilöllisen arvon luominen asiakkaalle: Yrityksen on keskityttävä yhteen asiakkaaseen ja hänen tarpeeseensa kerrallaan, vaikka yrityksellä olisi satoja asiakkaita (yksi kuluttajakokemus kerrallaan).
2. Yksikään yritys ei ole riittävän laaja-alainen, jotta se voisi tarjota tyydyttävän kokemuksen yhdelle asiakkaalle kerrallaan, vaan yrityksen tulee hakea tarvittavat resurssit erilaisilta pieniltä tai suurilta yrityksiltä. Tärkeintä on resurssien saatavuus, ei niiden omistus.

Kun palvelujen tuotteistamista tarkastellaan digitaalisuuden kautta, voidaan peruselementit kuvata seuraavalla tavalla. Digitaalisten palvelujen suunnittelun ja johtamisen perusedellytyksiä ovat:

- kelloaajuuden nosto
- rohkeus, uteliaisuus, kokeilu
- datasta älykkyyttä (market intelligence)
- ohjaa asiakasymmärryksellä
- luo mahdollistava IT
- kasvata digiosaamista
- hallitse turvallisuusuhat

Milloin tuotteen voidaan katsoa olevan valmis? Onko esim. asiantuntijapalveluun liittyvä tuote koskaan valmis? Kyseessä on usein iteratiivinen tuotteistamisprosessi, jonka mukaan tuote ei ole koskaan valmis.



Kuva 2. Tuotteen kerrosmalli Levittin mukaan (Simula ym. 2009, 26)

Yllä olevassa kuvassa 2 on kuvattuna tuotteen kerrosmalli Levittin mukaan, mikä kuvaa tuotteen kehitystä siitä näkökulmasta, että tuotteesta luodaan perustuote, joka voi olla vaikkapa vakioitu. Uloimman kerroksen mahdollinen tuote ei koskaan synny vaan tuoteominaisuuksien lisääntyessä tuotteen kehittäjien tehtävänä on aina etsiä tuotteelle, sen ominaisuuksille tai käyttötavoille uusia näkökulmia ja keinovalikoimaa. Edellä mainituilla keinolla

saadaan aikaan laajennettu tuote, joka voi olla esimerkiksi räätälöity yhtä asiakasta varten. Mahdollinen tuote on kuitenkin jo seuraava askel tuotekehityksessä, eikä se ole koskaan valmis tässä ja nyt. Mikäli mahdollisen tuotteen näkymää ei ole olemassa, ei ole mitään mitä tavoitellaan tuotteen elinkaaren loppu häämöttää. Näin ollen myöskään asiantuntijapalveluun liittyvä tuote ei voi olla koskaan valmis vaan tuotteen kehittäminen muun muassa käyttäen osallistavia menetelmiä tuotteen kehittämiseen, voidaan tuotteen elinkaarta hallita ja jopa jatkaa.

3.5 Osallistava tuotteistamisprosessi

Kun tarve tuotteistamiselle on tunnistettu, osallistavan tuotteistamisprosessin malli kiteytyi viiteen päävaiheeseen, jotka voidaan kuvata kuvan 3 mukaan seuraavasti:



Kuva 3. Leaps-projektin osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli (Tuominen ym. 2015, 12–13)

Tuotteistamisprosessin alkuvaiheessa voi olla hyödyllistä esittää erilaisia kysymyksiä prosessin tueksi, kuten mitä tuotteistamisella tavoitellaan tai miksi tuotteistetaan. Myös tuotteistamisen käsite on syytä selvittää kaikkien eri prosessin osapuolien kanssa. On syytä tavoittaa yhteinen ymmärrys

käytettävälle terminologialle. Mitä halutaan tuotteistaa? Onko kyseessä yksittäinen palvelu vai palvelukokonaisuus? Kun tuotteistaminen on lopulta viety ns. tuotantoon, on syytä löytyä vastaus sille, kuinka varmistaa tuotteen pysyminen asiakaskohtaisesti elävänä.

Parantainen kuvaa kirjassaan tuotteistamisprosessia tavalla, joka on taulukossa 2 nähtävissä. Tuotteistaminen toteutettiin kymmenessä päivässä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Jokaiselle viikon arkipäivälle on määritelty tehtävä ja konkreettinen tulos:

Taulukko 2. Tuotteistamisprosessi (Parantainen 2010, 141–142)

	Tehtävä	Tulos
Ma	Päätä tavoitteet	Tuotteistajan 10 kysymystä ja vastausta
Ti	Kiteytä lupaus	Myyntiesitys ja hinnasto
Ke	Luonnostele myyntipuhe	Esiteluonnos
To	Viimeistele myyntipuhe	Esite, myyntikirje, tarjousmalli
Pe	Konkretisoi palvelu	Tuotelaatikko, valokuvat, www
Ma	Luonnostele palvelukonsepti	Palvelun reunaehdot
Ti	Tarkenna palvelun lopputulokset	Vaatimusmäärittely ja laatuksiteerit
Ke	Suunnittele palvelun formaatti ja tiedonvälitys	Palvelun aikataulutus, organisaatio vastuut tarkastuslistat
To	Dokumentoi palvelun tuotantovaihe	Työohjeet
Pe	Viimeistele paketti	Sopimukset koulutusmateriaali

Tuotteistamisen sykli on melko nopea, mutta nykyinen liiketoiminta on nopeatempoista ja vain nopealla sekä ketterällä toiminnalla voidaan pysyä markkinoiden kehityksen mukana.

4 INNOVATIIVISUUS OSANA TUOTTEISTAMISTA

Innovatiivinen toiminta on tuottaa parhaimmillaan jatkuvaa hyvää liiketoimintaan. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että yrityksessä on sisäistetty innovatiivinen ajattelu osana joka päivästä toimintaa.

4.1 Mitä innovaatio tarkoittaa?

Innovaatiolla tarkoitetaan perinteisen käsityksen mukaan kaupallisesti menestyksestä tuotetta, prosessia, palvelua tai vastaavaa konseptia. Innovaatioprosessi etenee lyhyesti sanottuna ideoinnin, suunnittelun, prototyypin valmistuksen ja tuotannon kautta markkinointiin ja myyntiin (Fogelholm, 2009 14 – 16.) Innovaation käsite on kuitenkin laajentunut niin sanotusta teknologiapainotteisesta käsitteestä ja innovaatio voidaan ymmärtää hyödynnettynä osaamislähtöisenä kilpailuetuna.

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen niin, että palveluprosessiin saadaan uudenlainen näkökulma, kokonaisuus tai osakokonaisuuksien yhdistäminen, voinee tuottaa innovatiivisen ratkaisun ilman varsinaista konkreettista tuotetta.

Trottin (2012, 17) mukaan innovaatiot voidaan jakaa seuraavasti:

- Tuoteinnovaatiot → uuden tuotteen kehittäminen tai olemassa olevan uudistaminen
- Prosessi-innovaatiot → uuden tuotantoprosessin kehittäminen
- Organisationaalinen innovaatio → esim. uusi sisäinen vuorovaikutustapa, uudenlainen organisaatiomalli yrityksen sisällä
- Johtamisinnovaatio → esim. TQM-laadunhallintamalli (total quality management)
- Tuotantoinnovaatio → just-in-time –ajattelu tuotannossa, uusi tuotannon suunnittelu ”softa”
- Markkinointi-innovaatio → uudet taloudelliset järjestelyt, uusi myynnillinen lähestymistapa
- Palveluinnovaatio → rahoituspalvelut, joita käytetään internetin kautta

4.2 Innovatiivinen ajattelu osana liiketoimintoja ja tuotteistamista

Liiketoiminta on Prahalad ja Krishnanin (2008) mukaan muuttumassa kertamyynnistä jatkuvaksi suhteeksi. Koska tuotteet, niin konkreettiset kuin abstraktitkin, ovat yritystoiminnan ydin, tulee innovatiivisen ajattelun kattaa koko yrityksen toimintaketju. Näin voidaan päästä toimintamalliin, jossa nykyaikaisten vaatimusten mukainen toiminta tuottaa innovatiivisia ratkaisuja asiakastarpeisiin.

Uuden liiketoimintamallin kehittäminen uudessa tai vakiintuneessa yrityksessä synnyttää uuden liiketoimintamahdollisuuden. Näin on tapahtunut yrityksissä

Google, eBay, Bridgestone, ING ja ICICI. Uusi liiketoimintamalli rikkoo vanhat kaavat ja luo uuden mahdollisuuden (Prahalad & Krishnan 2008, 166.)

Prahalad ja Krishnanin (2008, 33) mukaan N=1 periaate tarkoittaa karkeasti sitä, että kokemuksen keskiössä on yksilö. Jos arvo siirtyy tuotteista ja palveluista kokemuksiin, siitä seuraa se, että arvon luomisen on keskityttävä yksittäiseen kuluttajaan. Tämä sama pätee myös yritysten välisessä kaupankäynnissä. On pystyttävä vaikuttamaan yksilöön, neuvottelukumppanina toimivaan ”vastapeluriin” yksilönä, jonka kokemaan arvoon päätöksenteko pitkälti kulminoituu.

R = G –periaate tarkoittaa sitä, että yritysten on käytettävä laadukkaita resursseja vähin kustannuksin. Tämä lähestymistapa juoksuttaa ajatuksen näkökulmaan, jossa tarkastellaan mitä resursseja:

- yrityksen osastolla on käytettävissään
- yrityksessä on käytettävissä
- on käytettävissä toimitusketjussa
- on käytettävissä kuluttajayhteisössä
- lopulta: mitä resursseja on käytettävissä koko maailmassa (Prahalad & Krishnan 2008, 39–40.)

Kun siirrymme arvonluomisen N=1 – ja R= G –maailmaan, kilpailuetu vaatii yritykseltä liiketoimintaprosesseja, jotka voivat yhdistää kuluttajia ja resursseja sekä hallita samalla tehokkuuden ja joustavuuden tarpeita (Prahalad & Krishnan 2008, 261.) Joka yrityksellä on oma versionsa yrityksessä hallitsevasta liiketoiminnan logiikasta. Esimerkiksi lääkeyhtiöiden toiminnan logiikkaa ohjaa vahvasti immateriaalioikeuksien suojeleminen. Nimenomaan lääkealalla, *kuten muussakin ihmisten auttamisen businessissä* liiketoiminnan etiikka on kyseenalainen, jos immateriaalioikeuksien suojeleminen ohittaa ihmisen kärsimyksen estämisen.

Yrityksen hallitsevan logiikan määrittelemiseksi yrityksen johdon tulee esittää seuraavat kysymykset liiketoiminnan uudistamisen yhteydessä:

- Millaisia johtajia yrityksessä arvostetaan? Miksi?
- Mitkä asiat ovat helppo ”myydä” yrityksen sisällä?
- Mitä pidetään loistavana suorituksena? Mitä tekoja arvostetaan, että suoritus on loistava?
- Mitä muita yrityksiä johtajat ihailevat eniten?
- Millainen tausta johtoon kuuluvilla on? Omaavatko johtajat pitkän uran ko. yrityksessä?

- Miten yritys suhtautuu muualta tulleisiin johtajiin? Millainen on sulautumisprosessi? Miten kauan he kestävät laitostumatta?
- Miten yrityksen ylin johto sietää erimielisyyttä? Mikä merkitys on hierarkialla mielipide-erojen ratkaisemiseksi?
- Miten yritys käsittelee ja arvioi riskejä? Miten epäonnistumisia käsitellään. (Pralhad & Krishnan 2008, 168–169)

Aloittava yritys voi esittää edellä kuvatut kysymykset yhtä lailla arvioidessaan esimerkiksi henkilövalintojaan yritykseen. Jatkokysymyksiä voidaan määrittellä yrityksen hallitseva logiikka ja suunta kohti uudenkaltaista liiketoimintaideologiaa, joka tukee innovaatioperusteista toimintamallia.

- Mikä on hallitseva logiikka yrityksessä? Miten se on kehittynyt?
- Mitkä ovat hallitsevan logiikan tärkeimmät osatekijät? Kuinka päästään N=1 ja R=G –maailmaan?
- Miten kehitämme N=1 ja R=G –maailmaan sopivan sosiaalisen arkkitehtuurin. (Pralhad & Krishnan 2008, 168)

Innovaatiotuotteen kaupallistaminen on haastavaa myöskin tuotteen uutuusarvon säilyttämisen ja kopioitavuuden näkökulmasta. Kopioitavuuden vaikeuttamiseksi tuotteelle voidaan tuottaa tukipalveluja, jotka varmistavat sen, että vaikka itse tuote kopioitaisiin, sen ainutlaatuisuus säilyy tukipalvelujen toimivuuden kautta (Bellos & Ferguson 2015, 5.)

Edellä mainittu on yksi keino asiakassuhteen jatkuvuuden vahvistamiseksi sekä jatkuvan kassavirran varmistamiseksi. Näin ei myöskään ajauduta ikävään hintakilpailuun, jossa lopulta kaikki tuotteen toimittajat ovat häviäjiä. Pitkällä aikavälillä voittajana ei ole myöskään asiakas tuotteen tai palvelun laadun kärsiessä hintakilpailun myötä pudonneen katteen sulaessa.

Simula ym. (2009, 41) mukaan innovaation kaupallistaminen lähtee liikkeelle ideasta innovaatioprosessin alkupäässä ja jatkuu läpi koko innovaatioprosessin markkinoille vientiin ja elinkaarihallintaan saakka. Tämä tarkoittaa idean muokkaamista yhdessä sidosryhmien kanssa sellaiseksi tuotteeksi tai palveluksi, jota voidaan myydä ja ylläpitää markkinoilla menestyksellisesti.

Edelleen Simula ym. (2009, 41) esittävät, että innovaatioprosessiin on hyvä luoda ajallisesti jo idean alkupäässä ns. business case eli palveluun tai

tuotteeseen liittyvä liiketoimintasuunnitelma. Kaupallistamisajattelua laajennetaan tuotteen tai palvelun elinkaaren kestäväksi toisin sanoen, kun tuotetta suunnitellaan ja toteutetaan myös sen elinkaaren aikainen ylläpito ja hallinta huomioidaan. Kun ideasta on saatu kehitettyä markkinoille menestystuote, on Fogelholmin (2009, 29) mukaan tuotteistamisprosessia ohjattu seuraavien vaiheiden kautta: idea – prototyyppi - tuotteistettu tuote - tyytyväinen referenssiasiakas.

4.3 WISC-evaluointiohjelma

Innovaation tuotteistamisessa voidaan käyttää mm. seuraavaa evaluointimenetelmää, joka on luotu Yhdysvalloissa 1970-luvulla. Menetelmä on nimeltään WISC.

Useissa alan tutkimuksissa on todettu, että WISC-evaluointiohjelma kuvaa hyvin niitä vaikuttavia tekijöitä, jotka liitetään innovaation menestykseen tai epäonnistumiseen:

- yhteiskunnan hyväksyntä
- liiketoimintariskit
- kysyntä
- markkinahyväksyntä
- kilpailu

WISC-evaluointiohjelman perusideana on käsitellä edellä mainitut viisi pääkohtaa esittämällä 33 monivalintakysymystä. Kullekin kysymykselle annetaan oma arvo 1–5. Lopuksi lasketaan pisteluku, joka muunnetaan prosenteiksi (Fogelholm 2009, 19.)

5 PALVELUISTAMINEN JA PALVELUKONSEPTOINTI

5.1 Palvelun määrittely

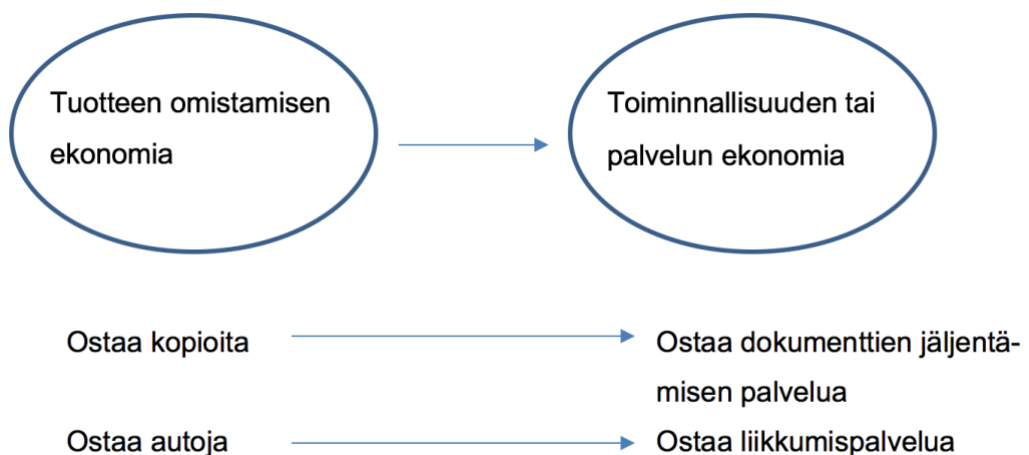
Jaakkola ym. (2009, 11) mukaan palvelu voidaan jakaa ydinpalveluun sekä tukipalveluihin. Erilaisille palveluille yhdistäviä tekijöitä ovat aineettomuus, prosessimaisuus ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon joissakin tapauksissa.

5.2 Palveluistamisen strategia (the strategy of servicizing)

Servicizing

“People don’t want heating fuel or coolant; people want cold beer and hot showers.” (Lovins 2013)

Vaikka usein kaupankäynnin pohjana on tuote, useat toimialat ovat viime vuosina kääntäneet fokuksensa *tuotteiden myynnistä* niiden *ratkaisujen myyntiin*, joita heidän tuotteensa voi asiakkaalle tarjota. Useissa tapauksissa myyjälle jää tuotteen ”omistus”, jolloin kaupankäynnin perusta ei ole enää itse tuote vaan tuotteen käyttäminen ratkaisuna asiakkaan tarpeen täyttämiseksi (Bellos & Ferguson 2015, 4.)



Kuva 4. Muutos tuotteen omistamisen taloudesta toimintojen talouteen (Bellos & Ferguson 2015, 6 White ym.1999 mukaan)

Bellos ja Fergusonin (2015, 8) mukaan tutkijat ovat väitelleet siitä, voiko palveluistaminen johtaa parempaan tuottavuuteen. Erityisesti tutkimuksissa on korostettu sitä seikkaa, että *fokusoiminen asiakkaan tarpeisiin* ja tämän päättelyn perusteella luomalla sekä implementoimalla *asiakkaan tarpeisiin soveltuvan ratkaisu* voidaan päästä moniulotteisesti hyvään lopputulokseen.

Palvelujen kehittäminen osana liiketoimintaa tai palveluliiketoimintaan siirtyminen (asiakkaan sama arvolupaus sekä hyöty ovat merkityksellisiä, ei niinkään tuote), voidaan kuvata Simula ym. (2009, 49) mukaan myös termillä palveluvisio. *Palveluvisio* määrittää kuinka laajan vastuun palveluntuottaja ottaa asiakkaan arvoketjussa sekä syvälle asiakkaan liiketoimintaan halutaan mennä.

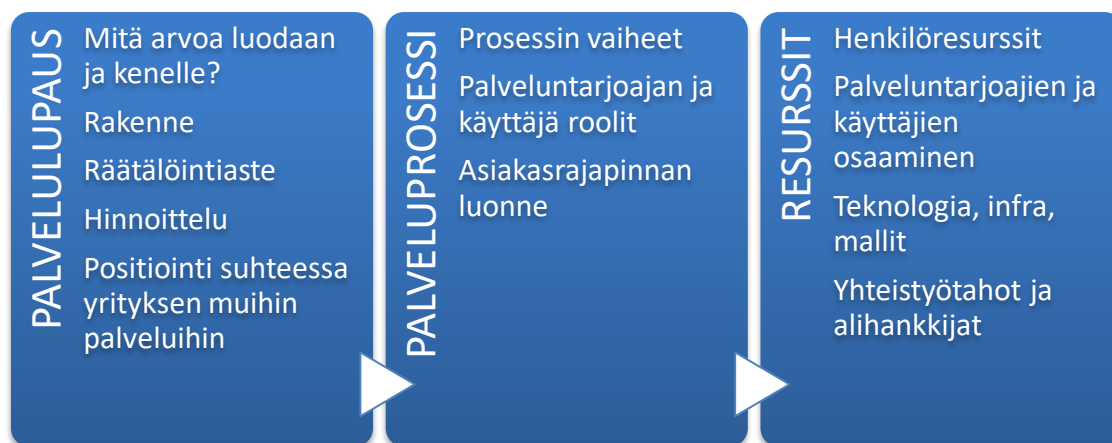
Tuotteistamisessa voidaan vastuukysymyksiä määritellä esim. alla kuvatun tuotteen tai palvelun elinkaarimallin mukaisesti. Palveluvisiossa voidaan ottaa kantaa mitkä eri tasot halutaan ottaa mukaan tuotettavaan palvelukokonaisuuteen.

Taulukko 3. Elinkaarimallin palvelutasot (Simula ym. 2009 49, Grönroos ym. 2007 mukaan)



5.3 Palvelukonseptointi

Kun palvelukonseptin rakennetta aloitetaan luomaan, se on syytä Tuomisen ym. (2015, 7) mukaan jäsentää palvelulupaukseen, palveluprosessiin sekä resursseihin. Palvelukonsepti voidaan kuvata kuvan 5 mukaisesti:



Kuva 5. Palvelun jäsentäminen konseptointia varten (Tuominen ym. 2015, 17)

Verhoef ym. (2009, 32) kuvaa asiakkaan kokeman palvelun onnistumisen kiteytymistä nimenomaan palvelutuokioihin, jolloin palvelun onnistumisen taso mitataan. Erityistä huomioita tulee siis kiinnittää näihin hetkiin.

5.3.1 Palvelutuotteen kehittämiseen osallistujat

Tuotteistamisen tavoitteena on luonnollisesti luoda asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman toimiva palvelukonsepti työkaluineen, jota asiakas voi hyödyntää oman palvelutarjontansa tukemiseksi.

”Co-creation – yhdessä työstäminen on mielestäni avainsana. Osallistujille pitää antaa aika, paikka ja mahdollisuus tuotteistaa palveluja työpajamaisesti, sanoo Jarno Poskela, Senior Partner, Innotiimi Oy” (Tuominen ym. 2015, 7).

Kun palvelua luodaan B2B2C-markkinalle, voidaan nähdä kolme eri osallistujaryhmää, joiden on hyvä olla mukana palvelujen kehittämisessä. Loppukäyttäjä-asiakkaat, asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt, sekä

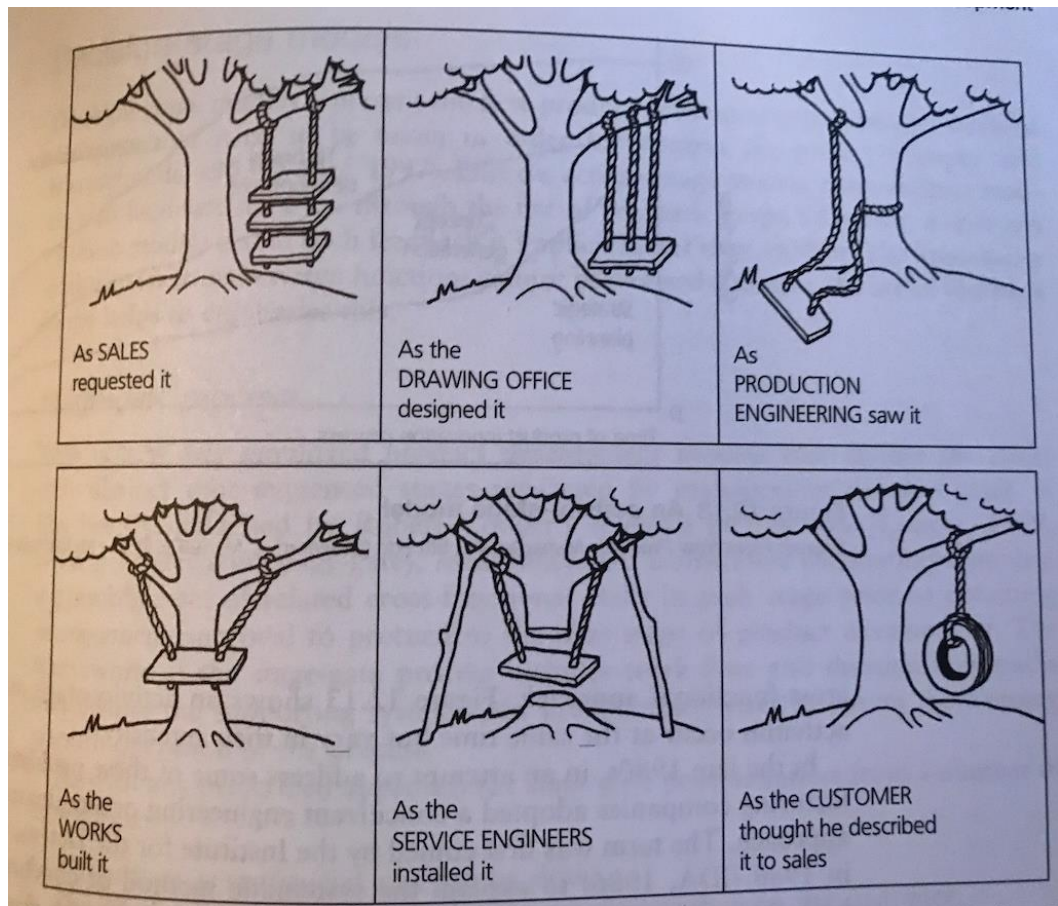
liiketoimintastrategiaa tuntevat henkilöt ovat avainasemassa onnistuneen palvelun aikaansaamiseksi.

Tuomisen ym. (2009) mukaan ennen työpajojen aloitusta on hyvä käydä läpi sekä osallistujat, heidän näkökulmansa ja mahdollisuutensa vaikuttaa tuotteistamiseen kuin myös se, milloin mikäkin taho on syytä osallistaa työhön. Myös osallistamistavan valinta voi olla erilainen eri tahoille. Voidaan käyttää suoraa osallistumista työpajoihin tai tiedon keräämistä osallistujilta, jonkun käytettävissä olevan välineen tai työkalun kautta. Asiakkaiden toimiessa kumppaneina he osallistuvat laajasti tehtävään tuotteistamistyöhön palvelujen kehityksessä. Kun he toimivat asiantuntijoina, he voivat olla mukana vaikkapa pilotointivaiheessa. Henkilöstön osallistaminen voi sekin tapahtua monin eri tavoin joko suoralla osallistumisella työpajoihin tai välillisin kyselyin. Henkilöstöä voidaan hyödyntää kohdennetusti tiettyihin vain työpajoihin.

Loppukäyttäjäasiakkaiden osallistaminen voi tapahtua esim. analysoimalla olemassa olevaa dataa asiakaskäyttäytymisestä. Digitaalisessa muodossa olevan tiedon analysointi (analytics) on tehokasta, koska tietokantoja on valtavasti ja massa-analysointi on nykypäivän työkaluilla nopeaa. Simulan ym. (2009, 50) mukaan globalisoituminen on puolestaan johtanut myös siihen, että yritysten toiminta on entistä verkostoituneempaa. Nämä verkostorakenteet ovat dynaamisia ja syntyvät johonkin tarpeeseen, mikä onkin hyvin oleellinen osa verkostoitumista.

”Riippuen tuotteen kompleksisuudesta sen kaupallistamisessa voidaan tarvita monenlaisia verkostopartnereita, kuten teknologiapartnereita, suunnittelupartnereita, valmistuspartnereita, jakelupartnereita ym. Jos näitä verkostosuhteita ja verkostopääomaa ei hallita ammattitaitoisesti, voi hyvänkin tuotteen kaupallistaminen epäonnistua” (Simula ym. 2009, 51.)

Alla olevassa kuvassa 6 esitetään näkökulmia osallistamiseen. Vain osallistaminen ei riitä vaan vuorovaikutuksen toimivuus ja yhteinen ymmärrys on varmistettava niin, että syntyy yhteinen käsitys siitä, mitä ollaan kehittämässä.



Kuva 6. Kuinka keinua ei pitäisi suunnitella, toimimattoman vuorovaikutuksen vaarat (Trott 2012, 439)

5.3.2 Palvelun vakioiminen ja räätälöiminen

Palvelun vakioimisella tarkoitetaan Jaakkolan ym. (2009, 19– 22) mukaan palvelun tai palveluprosessin osien kehittämistä monistettavaksi tai toistettavaksi jonkin järjestelmällisen menetelmän tai teknologian kautta. Palvelun vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde on yrityksen strateginen valinta ja palvelun vakioitujen ja räätälöityjen osien suhde voi vaihdella. Yhtenä ääripäänä voi olla täysin ainutlaatuinen palveluprosessi. Täysin tuotteistettu palvelu sisältää näin ollen runsaasti vakioituja osioita, kun taas täysin ainutlaatuisessa palvelussa niitä ei ole lainkaan.

Moduulimaisessa ratkaisussa asiakas voi valita mitkä osiot vakioidusta palvelunosista hän omaan palveluratkaisuunsa haluaa. ”Modulaarisuutta voi toteuttaa tarjoamalla palvelun perusmallia, jota asiakas saa täydentää

valitsemalla peruspalveluun sopivat liitännäispalvelut” (Jaakkola ym. 2009, 19).

Palvelun vakioiminen tuottaa parhaimmillaan tehokkaan työnjaon yrityksen sisällä. Samalla voidaan saada myös vertailukelpoista tietoa asiakaskokemuksista, kun palvelun osa suoritetaan vakioidun kaavan mukaan. Näin palvelun tuottamien tulosten ennustettavuus myöskin paranee. Palveluketjun rakentaminen toistuvasti samankaltaisena, tuottaa useimmiten tasalaatuisen laatutason palvelulle (Jaakkola ym. 2009, 20–21). Palveluprosessin muodostamisen yhteydessä on tärkeää erottaa, mitkä osat palvelusta on vakioitavissa ja mitkä ovat räätälöitäviä palvelun osia. Palveluprosessin muodostamisen yhteydessä osallistavat menetelmät, nimenomaan asiakkaan osallistaminen palvelunkokonaisuuden muodostamiseen, voi antaa hyvän kehityksen sille, mitä vakioidaan, mitä räätälöidään.

Palvelun tuottavuuden parantamiseen voidaan kytkeä seuraavia teesejä, joiden voidaan katsoa tukevan vakioitua palvelua.

1. Tee tuote asiakkaallesi – älä itsellesi!
2. Hyödynnä henkilöstön osaaminen – älä ole viisain kaikista!
3. Selvitä, mikä kannattaa.
4. Kyseenalaista sisäiset kulut
5. Varmista toiminnan sujuminen
6. Järjestä työt oikein
7. Käytä oikeaa ja laadukasta raaka-ainetta
8. Hae paras tuotto rahallesi
9. Käytä energiaa oikein – älä tuhlaa sitä!
10. Huolehdi toiminnan laadusta! (MAMK, aineisto 2016 syksy, palveluliiketoiminnan kurssi)

Jari Parantainen (2010, 115–118) kirjassaan Tuotteistaminen käyttää palvelujen vakiointi ja räätälöinti –sanojen rinnalla sanaa formaatti, joka hänen mukaansa sijoittuu palvelujen kehittämisen välimaastoon ja on yhdistelmä palvelu vakioinnista ja räätälöinnistä. Formaatti-sana on tuotteistamisen yhteydessä Parantaisen käsityksen mukaan käyttökelpoisempi kuin prosessi, joka viittaa enemmän byrokraattiseen ratkaisutapaan. Parantainen kuvaa, että asiakkaiden ongelmat ovat erilaisia ja ratkaisutkin voivat olla erilaisia, mutta niiden ei tarvitsekaan olla samanlaisia. Riittää, kun ne ovat tarpeeksi

samanlaisia. Palvelun tuottamiseen tarvitaan formaatti, joka on riittävän vahva ja riittävän joustava.

5.3.3 Palvelun konkretisoiminen

Palvelun konkretisoimiseen on Jaakkolan ym. (2009, 27–28) mukaan useita erilaisia keinoja, jotka eivät ole toisiaan poissulkevia. Keinovalikoiman tavoitteena on luoda yrityskuva (brändi/brand), jonka kautta asiakas muodostaa näkemyksensä yrityksestä ja sen palveluista. Palveluista viestiminen tulee tapahtua asiakasrajapinnassa aina samansuuntaisena ja viestien sisällön tulee tukea valittua viestinnän suuntaa ja tapaa.

Jaakkola ym. (2009, 28) ovat luoneet seuraavan yhteenvedon palvelun konkretisoimisen muodoista:

- Yhdenmukainen viestintä läpi organisaation
- Mitä aineellisilla elementeillä halutaan viestiä palvelun sisällöstä (esitteet, tilat, henkilöstön vaatetus ym.)
- Viestinnän tasapaino suhteessa tuotettuun palveluun. Viestinnän luomat odotukset tulee täyttää.
- Painotuotteet tukevat palvelun tuotteistamista
- Millaisia konkreettisia tuotteita voitaisiin liittää palveluun?
- Konkretisoi palvelua esim. työnäytöksillä ja referensseillä. Konkretisoi yrityksen osaaminen sertifikaateilla ja palkinnoilla.

Arantola ja Simosen mukaan (2009, 33) asiakkaan osallistaminen palvelujen kehitykseen esimerkiksi järjestämällä asiakaspaneelleja, sekä lisää asiakasymmärrystä yrityksen suuntaan, että konkretisoi palvelua asiakkaalle. ”Palvelun ominaisuudet eivät suoraan ole asiakkaalle arvokkaita – arvo muodostuu palveluista saatavista hyödyistä ja vaikutuksista asiakkaan omaan liiketoimintaan. Koska asiakas on itse osallinen arvonmuodostumiseen, on tärkeä ymmärtää, miten palvelu on osa asiakkaan toimintaa. Syvälinen asiakasymmärrys mahdollistaa palveluliiketoiminnan kehittämisen suuntaan, joka luo uusia kasvumahdollisuuksia”.

5.3.4 Palvelun hinnoittelu

Palvelun hinnoittelun perusta löytyy palvelun tuottamisen kustannuksista, minkä Jaakkola ym. (2009, 29) mainitseekin luontevasti Palvelujen tuotteistamisen oppaassa. Tuotteistamisen kustannukset voidaan määrittellä

esimerkiksi luomalla palveluprosessi, jolloin palvelun luomiseen käytetty työ ja aika saadaan näkyviksi.

”Palvelun tuottamisen todelliset kustannukset muodostavat käytännössä hinnan alarajan, ja markkina ja kysyntä puolestaan hinnan ylärajan. Palvelun todelliset kustannukset on siis tunnettava, mutta niiden ei tarvitse sanella hinnoittelua” (Jaakkola ym. 2009, 29).

Hinnoittelumenetelminä Jaakkola ym. (2009, 30) mainitsee seuraavat:

- tuotokseen perustuvan kiinteän hinnoittelun
- resursseihin perustuvan hinnoittelun, jolloin hinnan määräävänä ohjurina on palveluun käytetty aika, henkilöresurssi, tila- tai laiteresurssi.
- succes fee –tyyppinen hyöty- tai arvoperusteinen hinnoittelu, jolloin hinnoittelu perustuu asiakkaan saamaan hyötyyn.
- käyttöoikeuteen perustuva hinnoittelu, lisenssimaksu.

Palvelun hinnoittelun lähtökohtana on hyvä olla selvitys markkinatilanteesta. Mikä on markkinahinta palvelutuotteelle kyseisessä markkinatilanteessa. Asiakkaan palvelusta saama lisäarvo toiminnalleen on toinen näkökulma palvelun hinnoitteluun. Seuraavana tulee selvittää palvelun kustannukset. Millaiset ovat palvelun tuottamisen kustannukset? Arvioi myös sitä, onko palvelun tuottaminen kannattavaa, sillä kustannusrakenteella ja hinnalla, jota palvelusta aiotaan periä. Lopulta hinnoittelun onnistumista tulee seurata ja tarvittaessa hinnoittelua tulee muuttaa, jotta palvelun tuottaminen on kannattavalla tasolla tai se ei ole ylihinnoiteltua, mikä voi johtaa asiakassuhteiden päättymiseen. (Jaakkola ym. 2009, 29–30.)

Myös Jari Parantainen (2010, 88) kirjassaan Tuotteistaminen esittää kustannusperusteisen hinnoittelutavan kriittistä arvioimista. Parantainen kehottaa miettimään mitä asiakas hyötyy palvelustasi, tai kuinka paljon euromääräisesti mitattuna asiakkaan on mahdollista hyötyä palvelusta. Tuon arvion jälkeen tulee määritellä oma osuus asiakkaan saamasta hyödystä.

Parantaisen (2010, 88) mukaan perinteistä tuntihinnoittelua kannattaa välttää ja jos mahdollista on hyvä pyrkiä kohti kiinteää hintaa. Kiinteästi hinnoitellun palvelun ei tarvitse jokaisessa tapauksessa olla kannattava, se riittää, että se on sitä keskimäärin.

”Hinnan ei tarvitse olla kaikille asiakkaille sama, sillä voit rakentaa hinnastosi moduuleista. Hinnoittele palvelun perusversio ja lisäpalvelut erikseen. Asiakas saa itse valita haluaako hän karvalakkiversion vai luksuspakettisi.”
(Parantainen 2010, 88).

5.3.5 Arviointi ja jatkuva kehittäminen

Uuden palvelutuotteen menestyksen mittareita ovat Simulan ym. (2009, 97) mukaan taloudelliset mittarit, tuotekeskeiset ja tekniset mittarit sekä markkinaperusteiset mittarit. Vain määrittämällä sopivat mittarit ja mittaamalla tuloksia voidaan suorittaa järkevää arviointia ja todeta jatkokehitykseen tarvittavat toimet.

Koko palveluliiketoiminnan kehittymisen perusta on palvelun mittaaminen ja tulosten riittävän hyvä analysointi. Tavoiteasetanta palvelutuotteen luomisessa, ja sen jatkokehittämisessä on tärkeää, jotta jatkuvuus on säilytettävissä (Jaakkola ym. 2009, 33.) Eräitä seurannan ja mittaamisen kohteita palvelutuotannon osalta ovat palvelun tuotannon tehokkuus, palvelun tuottamisen nopeus, prosessipoikkeamat, asiakkaan saama lisäarvo palvelusta, taloudellisen kannattavuuden kehittyminen. Laadun ja tuottavuuden lisäys ovat lähtökohtaisesti tavoitteina, kun B2B-markkinalla toimiva yritys haluaa kehittää palvelutoimintojaan. Tavoitteena voi olla palvelutuottajan kyky vastata asiakkaan tarpeeseen, jopa kyky tehdä näkyväksi palvelun tuoma hyöty asiakkaalle näistä kahdesta näkökulmasta katsottuna. (Jaakkola ym. 2009, 34–37.)

Palvelun laadun seuranta voidaan toteuttaa esim. alla taulukossa 4 esitetyillä tavoilla.

Taulukko 4. Esimerkkejä laadun seurannan kohteista ja mittaamistavoista (Jaakkola ym. 2009, 35).

Laatuhaaste	Seurannan kohde	Tiedonkeruumenetelmät ja mittaamistavat
1	Ymmärrys asiakkaan odotuksista ja tarpeista	Asiakaskyselyt ja -paneelit, asiakaspalautteen ja reklamaatioiden analysointi, havainnointi, etnografiset menetelmät
2	Palvelun sisällön vastaavuus asiakastarpeisiin	Palvelun pilotointi ja testaaminen, jatkuva asiakaspalautteen kerääminen, asiakaskannan muutokset
3	Palvelun toteuttamisen vastaavuus määriteltyyn palveluun	Asiakaskohtaamisten dokumentointi, laatuauditoinnit, mystery shopping, havainnointi, palvelun tuottamisen kustannukset
4	Viestinnän vastaavuus palvelun toteutukseen	Kyselyt, paneelit tms. palvelun toteutuksesta vastaavalle henkilökunnalle ennen viestinnän suunnittelua; asiakaskyselyt
5	Asiakkaiden kokema laatu	Asiakastyytyväisyyskyselyt, palvelun menekki, reklamaatioiden määrä

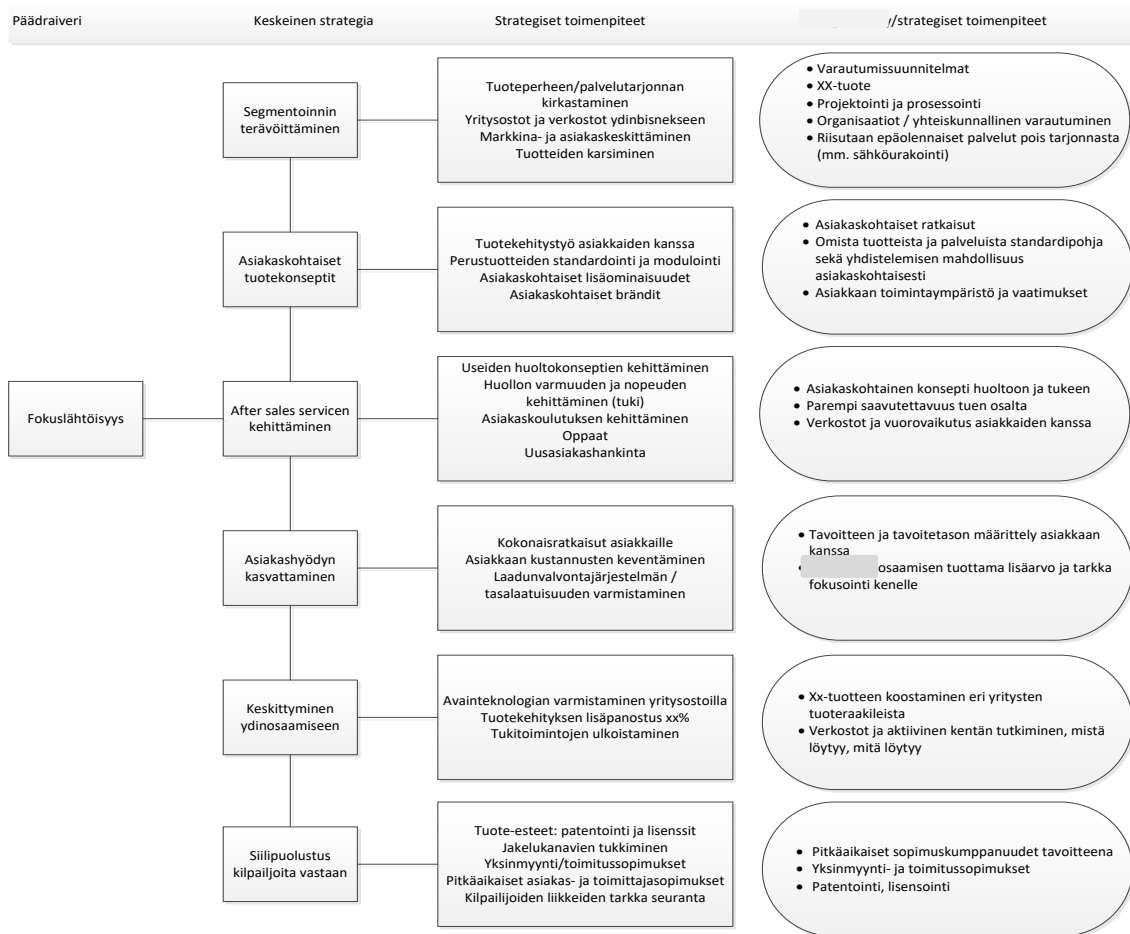
6 ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

XX Oy on tällä hetkellä ns. pöytälaatikkoyritys, jonka toimintaa uudelleen käynnistellään normaaliolojen poikkeustilanteiden varautumisen hallinnan asiantuntijana. Markkinapotentiaalia voidaan löytää yhteiskunnallisten toimijoiden, yritysten sekä yksityisten henkilöiden kautta.

Yritykselle on laadittu alustavaa liiketoimintasuunnitelmaa strategisen johtamisen näkökulmasta, mutta esimerkiksi laskentatoimeen liittyvää budjetointia ei ole tehty. Yritystoiminnan käynnistäminen ei tämän tyyppisessä toiminnassa vaatine kymmenien tuhansien eurojen investointeja, mutta toki sekä henkilöiden osaamiseen liittyvää resurssia, että taloudellisia resursseja tarvitaan toiminnan käynnistämiseen.

Menestyneiden yritysten toiminnassa yksi suuntaus on viime aikoina ollut löytää oma kapea siivu siitä markkinakentästä, jolla toimitaan. XX Oy:n osalta ajuriksi on nostettu fokuslähtöisyys, joka nimenomaan etsii markkinapotentiaalin kapean osaamisen mutta syvän markkinapotentiaalin kautta.

Näkisin, että varautuminen poikkeaviin tilanteisiin on jatkossa entistä enemmän yksilön, yhteisöjen tai yritysten omien toimien varassa kuin yhteiskunnallisten toimijoiden kannattelemaa. Kuvassa 7 on kuvattu yrityksen päädriveri keskeiset strategiat, strategiset toimenpiteet ja käytännöt, jotka on kuvattu yritykselle laadittuun alustavaan liiketoimintasuunnitelmaan.



Kuva 7. Fokuslähtöisyys yrityksen ajurina (Kamensky 2014, 305)

Opinnäytetyössä esiteltäviä osallistavia menetelmiä tuotteistamiseen voidaan erinomaisesti hyödyntää toimittaessa yritysten tai yhteisöjen parissa. Kumppanuusajattelu tuodaan mukaan mukaan fokuslähtöisyyden näkökulmasta. Tuoteperheajattelu sekä modulimaisuus on myöskin tärkeä osa asiantuntijapalvelun tuotteistamista kuten formatointikin.

7 TUTKIMUSTEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle tietoa siitä, kuinka nykyaikainen asiantuntijuuteen liittyvä palveluratkaisu muodostetaan. Tutkimuksessa selvitettiin myös, mitä elementtejä tarvitaan asiantuntijapalvelun tuotteistamisen kulmakiviksi onnistuneen asiakasratkaisun aikaansaamiseksi. Haastattelututkimukseen osallistui kaksi asiantuntijapalvelua tuottavaa organisaatiota. Organisaatioiden edustajat

toimivat B2B-rajapinnalla määrittelemässä ja tuottamassa palvelua asiakkailleen.

Organisaatiot ovat erilaisia. Toinen organisaatio toimii toimialalla, jossa on paljon kilpailua. Toinen haastateltu organisaatio toimii yhteiskunnallisesti tärkeässä tehtävässä valtakunnallisella tasolla, mutta tuottaa myöskin palveluja asiakkailleen. Molempien organisaatioiden tehtävänä on olla osaltaan tuottamassa palvelua, joka liittyy kriisitilanteiden hallintaan ja varautumiseen.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, joissa on avoimet teemaan liittyvät kysymykset. Tutkimusta varten haastateltiin kahta eri henkilöä, jotka ovat olleet mukana asiantuntijapalvelujen tuotteistamisessa. Vastausten avulla voidaan tukea kohdeyrityksen ponnisteluja tuottaa asiantuntijapalveluja.

Ensimmäinen haastattelu pidettiin 3.11.2017. Haastateltavana oli Itä-Suomessa sijaitseva kriisienhallintaan osallistuva yritys. Yritys on asiakaskontaktointiin erikoistunut yritys, jonka yhtenä toimialueena on energiayhtiöiden asiakaskontaktien hoitaminen mm. sähkönjakelun häiriötilanteissa. Yritys toimii Itä-Suomessa ja sen markkina-alue on koko Suomi.

Toinen haastattelu pidettiin 24.11.2017 Helsingissä. Haastateltavana oli asiakasratkaisujen kanssa työskentelevä henkilö organisaatiosta, joka tuotteistaa asiantuntijapalvelua sekä kuluttaja-asiakkaille että yrityksille ja yhteisöille. Organisaatio ei ole puhtaasti kaupallisia tavoitteita tavoitteleva yhteisö vaan sillä on monimuotoinen tehtävä ja status yhteiskunnassa.

Molemmista haastattelusta dokumentoitiin sekä kirjallinen muistio että nauhoite. Seuraavana on esiteltynä haastattelun kysymykset sekä kooste vastauksista.

Palveluratkaisujen muodostaminen

1. Onko asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen tarvetta tunnistettu?
Molemmissa organisaatioissa oli vastaajien mukaan tunnistettu tarve tuotteistamiselle ja tuotteistamista toteutetaan sisäisesti

määritellyillä prosesseilla, jotka eivät välttämättä ole läpinäkyviä, mutta ovat kuitenkin olemassa.

Toisessa organisaation edustajan mukaan asiantuntijapalvelua on helpompi myydä, jos se on määritelty ja paketoitu esim.

Parantaisen oppien mukaisesti. Palveluthan ovat siten hankala tuotteistaa, kun ei ole mitään mitä laittaa pakettiin. Haaste on vastaajan mukaan juuri siinä.

2. Millaisia asiantuntijapalveluja tarjotaan?

Keskustelussa toisen organisaation edustajan kanssa tuli selvästi näkyväksi se, että heidän tarjoamiaan asiakaskohtaamisen ratkaisuja ei välttämättä mielletä asiantuntijapalveluksi. Palvelu mielletään vastaajan mukaan contact center -toiminnaksi tai asiakaskohtaamisten hallinnaksi niin, että vain vastataan asiakkaiden kysymyksiin. Tarjottu palvelu on muuttunut niin, että se vaatii syvää asiantuntijaosaamista, palvelun tuottaminen.

Myös konsultatiivisia palveluratkaisuihin liittyviä tuotteita tarjotaan. Ne vaativat tutustumista asiakkaan toimintaympäristöön. Tavoite on ratkaista asiakkaan ongelma, millainen on asiakkuusympäristö, mitä palvelupolut ovat, minkälaisia kohtauksia siellä on. Minkälaisia tietovirtoja liikkuu eri palvelutuokioiden välillä, minkä kautta päästään pureutumaan palveluprosesseihin. Tämän jälkeen päästään pureutumaan siihen, mitä se sitten vaatii tietotekniikalta.

Usein asiakasratkaisuja lähdetään tuottamaan yhdestä näkökulmasta ja usein se on siitä IT-näkökulmasta. Silloinhan siitä ei tule hyvä. Asiakasratkaisusta ei tule eheä.

Toisen haastatellun organisaation edustajan mukaan kehitetään tuotteita, joiden tarve tunnistetaan asiakkaiden ilmaisemien tarpeiden kautta, mutta myös saatavien tutkimustulosten myötä. Saatavilla on myös konsultaatiopalveluja sekä suoraa asiantuntijan antamaa koulutusta voidaan tarjota.

Hyvin usein tuotteet tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa ja ne räätälöidään tarpeen mukaisiksi.

3. Millaisen organisaation palvelun tuotteistaminen vaatii?

Toisen organisaation edustaja nosti jo tässä vaiheessa esiin ”käsitteen” innovatiivinen organisaatio, joka kykenee irrottautumaan omasta toimintaympäristöstään. Saadun kokemuksen perusteella vain yhden ihmisen voimin tehtävä tuotteistaminen ei välttämättä tuota hyvää lopputulosta.

Asiakkaan tarve on lähtökohtana, jonka mukaisesti lähdetään organisoitumaan. Organisaatiossa on yhteyspäällikkö –niminen tehtävänkuvan, jonka haltija on merkittävässä asemassa suhteessa tuotteistamiseen. Hän käy asiaa läpi asiakkaan kanssa.

Tämän jälkeen työhön osallistuvat ns. asiakasratkaisuihin perehtyneet ammattilaiset eli käytännössä tuotteiden koodausta tekevät henkilöt, koska usein kyseessä on digitaalinen tuote, jota asiakkaalle työstetään.

Toisen organisaation edustajan käsityksen mukaan käydään jatkuvaa vuoropuhelua näiden kolmen (yhteyspäällikkö, asiakas, koodaus/tuotekehitys) kesken ja tuotetta iteroidaan kaiken aikaa saatujen kommenttien ja kokemusten perusteella. Käytössä on ollut ns. Scrum-menetelmä, joka etenee sprintteinä.

Toisessa organisaatiossa nähtiin tärkeäksi tuotteistamisen liiketaloudellisen kannattavuuden varmistaminen käytännössä ennen tuotteiden valmistamista.

4. Oletteko käyttäneet havainnointipäiväkirjaa asiakasprosessien kuvaamiseen?

On käytetty sekä omien prosessien että asiakkaan prosessien kuvaamiseen. Toimeksiantajilta tämä vaatii aitoa kiinnostusta prosessien kehittämistä kohtaan. Sitä ei välttämättä aina ole.

5. Millaisen aikajanan tuotteistaminen vaatii?

Organisaatioiden erilaisuudesta johtuen vastaajat vastasivat kysymykseen erilaisista näkökulmista. Toki molempien vastauksissa oli nähtävissä se, että tuoteaihoita tai jo tuotantokäytössä olevia ratkaisuja pyritään hyödyntämään uusien asiakasratkaisujen luomisessa.

Aikajanan pituus luonnollisesti määrittyy myös sen kautta, miten laajasta tuotteistamisesta on kysymys. Tehdäänkö yhtä ainoaa palvelutuotetta vai rakennetaanko kokonainen asiakasratkaisu. Mikäli tuotteistamiseen liittyy esimerkiksi järjestelmien modifiointia tai uusia prosesseja, on aikajänne pidempi.

Organisaatio, joka toimii puhtaasti markkinaehtoisilla ja kilpailulla markkinoilla kertoi näkemyksensä, että kvartaali on aikajänne, jonka puitteissa pitäisi saada aikaan uutta. Maailma muuttuu nykyisin niin nopeasti, että asiakkaat eivät jää odottelemaan, tuote on vanha jo syntyessään.

Tutkimustyötä tekevän organisaation näkökulmasta tuotteistamisen aikajanan pituus riippuu siitä, kuinka paljon valmista tuotteeseen on toteutettu jo etukäteen (algoritmit). Yhdistetäänkö tiedot olemassa olevasta materiaalista vai aloitetaanko aivan alusta tutkimustyön ollessa osa tuotteistamista. Voi olla päiviä tai jopa vuosia, jos mukana tutkimusta.

6. Kuinka innovatiivisuus näkyy palvelujen tuotteistamisessa?

Palvelujen tuotteistamisessa innovaatio on toisen organisaation vastaajan mielestä haastavaa, koska usein toimeksiantaja tuo ns. valmiin ratkaisun palveluntoimittajalle. Toimeksiantaja voi esim. todeta, että näin meillä on tehty ja tällaisena haluamme palvelun

ulkoistaa. Innovatiivisen ratkaisun etsimiseen ei olla valmiita tai palveluntuottaja ei pääse tarpeeksi ajoissa mukaan palveluprosessin kehittämiseen.

Tutkimustyötä tekevän organisaation edustajan mukaan tuotteistamisen näkökulmasta he ovat upeassa asemassa, koska heillä on palvelua tuottava yksikkö ja iso tutkimusyksikkö. On yllättävän vaikeaa tuottaa tutkimustuloksista palvelua, mutta ei ole ongelmaa siinä, ettei olisi aihioita, mutta ongelmana näyttää olevan, että on liian vähän tekijöitä (tuotteistajia).

Yhtenä innovatiivisuuden elementtinä nähtiin aktiivinen keskusteleavuus. Toisen organisaation edustaja toi esiin kahvipöytäkeskustelut, joissa syntyy ideoita.

7. Mitkä asiat ovat haasteita palvelujen tuotteistamisessa?

Toinen vastaajista kuvasti palvelujen abstraktiivisuuden haasteeksi tuotteistamiselle. Täytyy pystyä löytämään olennaiset komponentit palvelusta tuotteistamista varten. Toinen organisaatio kaipasi lisää nimenomaan henkilöresurssia, siltä osin kuin on kyse palvelujen tuotteistamisesta.

8. Milloin tuote on mielestänne valmis?

Haastatellut organisaatiot tarkastelivat asiaa hiukan eri näkökulmista, toisen vastaajan mukaan tuote ei ole koskaan valmis vaan se vaatii jatkuvaa iterointia.

Toisen organisaation edustaja vastasi kysymykseen tuoteprojektin valmistumisen näkökulmasta. Tuotteen pitää olla tämän organisaation tapauksessa valmis silloin, kun projekti valmistuu. Kuitenkin käytännössä itse tuotetta kehitetään kaiken aikaa valmistusprojektien jälkeen, mutta periaatteessa valmista on synnyttävä projektien puitteissa.

9. Kuinka olette mielestänne onnistuneet tuotteistamisessa?

Toinen haastateltava kokee, että on jäävi tarkastelemaan oman tuotteistamisensa onnistumista. Kuitenkin hän kertoo, että tuotteistaminen olisi voinut onnistua paremminkin. On toteutettu tuotteita ja ratkaisuja, joista asiakas ei ole ymmärtänyt tuotenimien perusteella mistä on kyse.

Toisen vastaajan mukaan organisaation riskinoton kynnyksen ollessa hyvin korkea, tuotteistamisprojekteissa pääsääntöisesti onnistutaan, koska pitkälti etukäteen on arvioitu mahdollisuudet onnistua. Tämä johtaa siihen, että riskipitoisemmat hyvätkin ideat jäävät monissa tapauksissa toteuttamatta.

10. Oletteko onnistuneet luomaan samalla vakioituja ja myös räätälöityjä palveluja? Miten?

Toisessa vastaajaorganisaatiossa vakioituja palveluratkaisuja on ollut käytössä jo kymmenen vuoden ajan. Tuotteet nimetään kuvaavalla nimellä. Palvelutuotteet ja -ratkaisut sisältävät vakioidun perusrakenteen, jota kuitenkin useimmissa tapauksissa joudutaan räätälöimään.

Toisessa organisaatiossa on vastaajan mukaan vahvuutena nimenomaan se, että organisaatio kykenee luomaan pitkälti asiakastarpeen mukaisia räätälöityjä palveluja. Myös se, että voi tutkimustyöstä alkaen olla mukana luomassa palveluja, antaa niille paljon hyvää pohjaa.

11. Prahalad & Krishnan ovat esitelleet teorian, jonka mukaan *kokemuksen keskiössä on yksilö* (N=1) ja organisaation käyttöön tulee *hankkia laadukkaat resurssit mahdollisimman vähin kustannuksin* (R=G). Miten tämän teorian toteutus onnistuu tai voisi onnistua palvelutuotannossanne?

Molempien organisaatioiden tavoitteina oli tavoitella erinomaisten asiakaskokemusten saavuttamista kontakteissa. Tarkka kontaktien seuranta ja yhdenmukainen palvelumalli tasoittavat laatuvaihteluja.

Toisessa haastatelluista organisaatioista yksilöllisen asiakaspalvelun tukena on taustaprosessit ja –järjestelmät, jotka on luotu tukemaan kokonaisuuden toimivuutta niin, että toiminta on tehokasta. Myös botti-tyyppisiä ratkaisuja on käytössä, yrityksessä puhutaan myös leanista. Hukkatyön minimointi näillä ratkaisuilla on tavoitteena.

12. Millaisia menetelmiä olette käyttäneet palvelujen tuotteistamiseen?

13.

Kuvassa 8 on esitettyä osallistava tuotteistamisprosessi menetelmänä:



Kuva 8. Osallistava tuotteistamisprosessi (Tuominen ym. 2015,12)

Osallistavat menetelmät ovat käytössä tavalla tai toisella molemmissa haastatelluista organisaatioista. Näistä voisi mainita mm. workshoppeja sekä kehitysryhmiä, joissa ratkaistaan palveluprosesseissa ilmenneitä ongelmia. Toisen haastatellun organisaation edustajan mukaan tämän tyyppisiä menetelmiä voitaisiin käyttää enemmänkin.

Toisen organisaation edustajan mukaan osallistaminen on työkalu, jonka käyttöön nimenomaan pyritään. On olemassa yksi valtakunnallinen tuote, joka on laajasti käytetty. Siihen on pyritty kehittämään asiakaskohtaista lähestymistapaa. Asiakas on usein mukana tuotteistamisessa, joissakin tapauksissa alusta saakka.

14. Millaista palautetta olette saaneet tuotteistamisprosessista?

Toiselle organisaatiolle ei varsinaista suoraa palautetta ole tullut, lähinnä palveluprosessien toimivuuden yhteydessä näihin asioihin on voitu kiinnittää huomiota.

Toisen organisaation saama palaute on ollut hyvää, koska asiakas on ollut kiinteästi mukana tekemässä ratkaisuja ja ollaan enemmän kumppaneita kuin pelkkiä tuotteistajia. Työssä on myös yhteiskunnallinen näkökulma, jolla pyritään täyttämään yhteiskunnallisia tarpeita.

Haasteina on toisessa organisaatiossa ketteryuden puute, koska kyseessä on melko suuri ja ehkä vähän ”kankea” organisaatio. Samoin tutkimuspuolella tavoitteet ovat hiukan erilaisia kuin operatiivisella puolella, mikä väistämättä vaikuttaa tuotteistamiseen ja sen onnistumiseen.

15. Ovatko tuotteistamisprosessit johtaneet kestäviin asiakasratkaisuihin?

Molemmissa organisaatioissa tunnistettiin se, että tuotteistamisprosesseilla on päästy kestäviin ja pitkäaikaisiin asiakasratkaisuihin sekä kumppanuuksiin.

16. Onko tuotteistaminen koettu hyväksi tavaksi toteuttaa palveluliiketoimintaa?

Toisen organisaation edustaja kertoi, että tuotteistaminen on koettu hyväksi tavaksi tuottaa kestäväää ja kannattavaa

palveluliiketoimintaa. Toisen organisaation edustaja ei osannut antaa tähän vastausta.

17. Miten yrityksenne johto suhtautuu liiketoiminnan uudistamiseen palveluja tuotteistamisen kautta?

Kysymyksen asettelu herätti toisen haastatellun pohtimaan sitä, onko hän soveltuva antamaan vastausta tähän kysymykseen. Hän koki vastaamisen vaikeaksi. Vastajaalla oli kuitenkin varovainen kanta, jonka mukaan tuotteistamiselle on olemassa tuki ja markkinoita lähestytään kumppanuusajatuksella. Toisen organisaation kaikilla organisaatiotasolla suhtaudutaan myönteisestä palvelujen tuotteistamisen toimintamalliin. Yritykseen on aikanaan tullut tuotteistamisen osaamista, mikä on edesauttanut palvelujen tuotteistamista.

18. Mitä ajatuksia herättää käsite innovatiivinen organisaatio?

Toisen organisaation haastateltava nimeää innovatiivinen organisaatio – organisaatiomallin tavoiteltavaksi organisaatiomalliksi. Haastateltavalla on vastauksen perusteella selkeä oma käsitys siitä, millainen on innovatiivinen organisaatio.

Organisaatio toimii kaikilla organisaatiotasolla hakemalla uusia ratkaisuja ja impulsseja toiminnan kehittämiseen. Haastateltavan mukaan avoin, kannustava, virheitä sietävä toimintamalli on edellytys onnistumiselle, ei rankaisuun perustuva toiminta.

Haasteena edellä olevan haastateltavan yrityksen osalta on se, että perustoiminta on käynnissä 24 h vuoden jokaisena päivänä, joten esim. yhteiskehittäminen on haastavaa toteuttaa niin, että se olisi tasapuolista kaikille. Vaikka tahtotila olisi toimia innovatiivisen organisaation tavoin, ei se aina ole käytännössä mahdollista, näin haastateltava päättää keskustelun.

Toisen organisaation edustajan mukaan innovatiivinen organisaatio -käsite kuulostaa juuri siltä, mitä organisaatiossa

haluttaisiin olla. Se tarkoittaisi vastaajan mukaan sitä, että pitäisi antaa tilaa ajatuksille ja ideoille. Ilmapiirin pitää olla salliva ja kannustava. Kaikissa tapauksissa ideat eivät välttämättä johda tuloksiin, mutta myös epäonnistumisille pitää antaa sijaa.

Voi tuntua henkilökohtaiselta riskiltä tuoda uusia ajatuksia esiin. Vaikka idea ei aina olisikaan toteuttamiskelpoinen vastaanotto ja käsittely pitäisi olla aina samanlainen, jotta ideoiden virta ei tyrehdy.

Kehittämistarpeen reflektointi

Vaikka haastatteluja on tässä opinnäytetyössä vain kaksi, molempien osalta näkemysten suuntaus on yhdenmukainen. Molemmat organisaatiot tunnistavat tarpeen tuotteistaa palveluja ja luoda palveluratkaisuja, jotka perustuvat vakiointiin sekä räätälöintiin. Räätälöinnin osuutta pidetään merkittävänä suhteessa palveluratkaisujen luomiseen.

Samalla tunnistetaan kumppanuusajattelun liittäminen osaksi palveluratkaisuja, mikä on etu sekä palveluntuottajalle että asiakkaalle. Kumppanuus mahdollistaa pitkäaikaisen asiakassuhteen, sopivan hinnoittelun, palvelun kehittämisen ja jatkumon, josta on hyötyä liiketoiminnalle kokonaisuutena.

Selkeä on myös käsitys siitä, kuinka innovatiivisuutta tulisi tuotteistamisessa edistää. Molemmat haastatellut tahot tunnistivat innovoinnin tarpeen menestyksekkäälle liiketoiminnalle nimenomaan organisaation toiminnan kautta ei yksittäisten tuoteratkaisujen kautta.

Kuitenkin haastatellut yritykset kokivat innovatiivisen toimintamallin toteutuksen haastavaksi organisaation toimivuuden kannalta. Kummassakin organisaatiossa tunnistettiin haaste: yhdessä päivittäisen rutiinityön hoitamiseksi innovaatiovapaassa ympäristössä, toisessa innovoinnin kytkeminen sujuvasti kaupallistamiseen ilman eri ”osastojen” siiloutumista.

Selkeää oli molempien tahojen näkemys siitä, että organisaation innovaatiomyönteisyys on avainasemassa menestyksekkäiden palvelutuotteiden luomiseksi.

8 SUUNNITELMA

Kun liiketoimintaa käynnistetään uudelleen, yrityksen on syytä käydä läpi johtamiseen sekä resursointiin liittyviä kysymyksiä, koska ne ovat pohja asiantuntijapalvelujen tuotteistamiselle ja asiakasratkaisujen luomiselle. Yrityksen tulee varautua sekä kysyntään että monipuoliseen asiantuntijuuteen kaupallistamistoimenpiteissä. Johtamiseen ja resursointiin tulee huolella paneutua jo alkuvaiheessa seuraavista syistä:

- a) Selviytyäkseen palvelujen tuotteistamisesta niin, että tuloksena voi olla pitkän aikavälin menestystarina, tulee koko organisaation olla läsnä oleva, innostunut ja tavoittelemassa menestystä.
- b) Ei ole kyse vain yhden palveluformaatin hyvästä toimivuudesta nyt vaan päättymättömästä ja osallistavasta toiminnasta, jolla ei ole alkua eikä loppua, vaan jatkuva kehittymisen ideologia. Palveluformaatti ei ole koskaan valmis ja hyvä asiantuntijaorganisaatio varmistaa sen kehittymisen.
- c) Hyvä johtaminen luo toimivan organisaatiomallin ja onnistunut resursointi varmistaa palvelutuoteformaatin toimivuuden ja erityisesti sen kehityksen.
- d) Onnistuneen resursoinnin merkitys suhteessa yksilölliseen asiakaskokemukseen. Digitaalisuuden hyödyntämisellä on suuri merkitys sille, että voidaan luoda yksilöllinen palvelu sellaisilla resursseilla, joiden lopputuloksena voi olla kannattavaa liiketoimintaa. Yhtenä digitaalisuuden hyödyntämisen elementtinä mainita kelloaajuuden nosto, mikä tarkoittaa kykyä hyödyntää digitaalisuuden antamaa lisäpotentiaalia tuottaa enemmän vähemmällä ja hiukan nopeammin.

Tämä tarkoittaa sitä, että datasta luodaan älykkyyttä ja (MI = market intelligence), sitä hyödynnetään ja ollaan valmiita rohkeisiin digitaalisiin kokeiluihin. Samalla tämä tarkoittaa myös henkilöstön osalta tarvetta kouluttautumiseen niin, että digitaalisuus on osana päivittäistä työtä.

- e) Toisessa tehdyssä haastattelussa nousi esiin se, että palvelutuotteita luodaan liikaa ICT:n antamien reunaehtojen puitteissa, jolloin asiakaskokemus voi kärsiä. Organisaation toiminnan oikein ohjaaminen (johtaminen) ja resursointi ovat avainasemassa tässä asiassa. Väärin resursoitu toiminta ei tuota lopulta hyvää lopputulosta.

Johto voi myös esittää seuraavia kysymyksiä liiketoiminnan uudistamisen yhteydessä määrittäessään omaa suuntaansa.

- Millaisia henkilöitä yritykseen halutaan?
- Millaisiin suorituksiin kannustetaan? Mitä tekoja arvostetaan, että suoritus olisi loistava?
- Mitä muita yrityksiä johto haluaa esikuvakseen?
- Millainen tausta johtoon kuuluvilla on? Millaisen taustan omaavia yritykseen halutaan?
- Millainen sulautumisprosessi muodostetaan uusille henkilöille?
- Miten yrityksen ylin johto sietää erimielisyyttä? Mikä merkitys annetaan yrityksen hierarkialle mielipide-erojen ratkaisemiseksi?
- Miten yritys käsittelee ja arvioi riskejä? Miten epäonnistumisia käsitellään.

Aloittava yritys on tässä tapauksessa valinnut driveriksi fokusoimisen tiettyyn markkinapotentiaaliin. Sen on hyvä peilata tavoitteitaan näkökulmien kautta, jotka liittyvät vahvasti yrityksen käytettävissä oleviin ja mahdollisiin resursseihin, joita ei osata tai ole osattu tiedostaa. Tämä peilaus voidaan tehdä nimenomaan myös globaalisti, koska digitaalisuuden kautta tiedonhankinta, resurssitarve sekä käytettävissä oleva tietomäärä on yrityksen käsillä.

Yrityksen onkin syytä käydä resurssien osalta läpi seuraavat kysymykset peilaten niitä koko palvelutuotekirjoonsa. Kuinka asiat organisoidaan resurssien näkökulmasta, kuinka laajasti resursseja voidaan hyödyntää.

- Mitä ja millaisia resursseja yrityksessä on käytettävissä?
- Mitä ja millaisia resursseja on käytettävissä toimitusketjussa?
- Mitä ja millaisia resursseja on käytettävissä kuluttajayhteisössä?
- Mitä ja millaisia resursseja on käytettävissä koko maailmassa?

8.1 Tuotteistamisen kytkeminen liiketoimintaa

Yrityksen XX keskeiset strategiat ovat kuvattu laajemmin strategisen johtamisen näkökulmasta erillisessä suunnitelmassa. Alla olevassa taulukossa strategisen johtamisen näkökulmaan on lisätty palvelukonseptointiin sekä tuotteistamiseen liittyvä elementti, jota on syytä miettiä palvelukonseptin luomisen yhteydessä. Tässä yhteydessä käyttäisin mieluummin nykyaikaisempaa termiä palveluformaatti.

Taulukko 5. Yrityksen strategiasta johdetut toimenpiteet palvelujenkokonaisuuden luomiseksi.

Strategisen johtamisen näkökulma	Toimenpide	Huomio
<ul style="list-style-type: none"> • Segmentoinnin terävöittäminen • Asiakaskohtaiset tuotekonseptit • After sales -kehittäminen • Asiakashyödyn kasvattaminen • Keskittyminen ydinosaan • Siilipuolustus kilpailijoita vastaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuoteperheen määrittely • Tuoteperhe asiakaskohtaisena ratkaisuna (moduulit) • Asiakaskohtaisen tuen järjestäminen ja saavutettavuus • Tavoitetason määrittäminen asiakkaan kanssa • Verkostot ja aktiivinen markkinan seuranta • Pitkäaikaiset sopimukset kumppaneiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Vakiointi • Digitaalisuus • Räätälöinti • Hinnoittelutapa • Vakiointi • Hinnoittelutapa • Digitaalisuus • Osallistaminen • Hinnoittelu • Digitaalisuus (market intelligence) • Kumppanuus • Hinnoittelutapa

Vaikka edellä kuvattu tapa voi tuntua hieman kankealta, se saattaa auttaa näkemään ne pullonkaulat, jotka voivat hankaloittaa yrityksen toimintaa. Samalla myös resurssien kartoittaminen saa uudenlaisia näkökulmia, kun voidaan pohtia esim. ydinosaamisen kehittämisen seurantaan globaalista näkökulmasta.

Kiteyttäisin liiketoiminnan kehittämisen seuraaviin strategisiin valintoihin:

Yritys

Päädriveri	Fokusoiminen kapealle sektorille, erityisosaaminen
Hallitseva logiikka	Yksilöllinen ihminen (N=1) asiakas tai työntekijä Tuottavuus, resurssi, digitaalisuus (R=G) Ympäristö (etiikka)

Markkina

Digitaalinen markkina-analyysi

Asiakaskäyttäytymisen ennakointi
Vaikuttavuuksien hahmottaminen osana
liiketoiminnan kehitystä

Verkostot ja kumppanuudet

Yhdessä, osallistaen mahdollisimman varhaisessa
vaiheessa, globaali resurssi

Tuotteista ratkaisuihin

Palvelutarjonta ja palvelukokonaisuudet asiakkaalle
lisäarvoa tuottavina kokonaisformaatteina.
Hinnoittelun määrittelemine huolellisesti.

Innovatiivinen organisaatio

Yrityskulttuurin muodostaminen innovatiivisuutta
tukevaksi. Yrityksen sosiaalisen arkkitehtuurin
huolellinen rakentaminen vastaamaan N=1 ja R=G –
maailman vaatimuksia.

8.2 Yrityksen hallitsevan logiikan sisäistäminen palveluratkaisujen johtamisessa

Yrityksen hallitseva logiikka ja suunta kohti uudenkaltaista liiketoimintaideologiaa, joka tukee innovaatioperusteista toimintamallia ja palveluformaattien luomista.

1. Mitkä ovat hallitsevan logiikan tärkeimmät osatekijät? Kuinka päästään N=1 ja R=G –maailmaan eli kuinka tuotetaan yksilöllinen asiakasratkaisu kustannustehokkaalla tavalla yrityksen XX Oy osalta.
2. Miten kehitämme N=1 ja R=G –maailmaan sopivan sosiaalisen arkkitehtuurin. Eli kuinka yritys näkyy, kuuluu ja tuntuu ”ulospäin” niin, että sen kehityksellinen ote, asiakaslähtöisyys ja halu yksilölliseen toimintaan sen eri sidosryhmien kanssa.

Jo 70-luvulta lähtöisin olevan WISC-analyysin perusteella voidaan analysoida joko hyvinkin tarkasti tai hieman karkeammalla tasolla seuraavat näkökulmat innovatiivisen palvelutuotteen tai palveluformaatin luomiseksi.

- Yhteiskunnan hyväksyntä
 - a. Varautuminen ja ennustettavuus ovat yhteiskunnallisesti merkittäviä tekijöitä, joiden kehittäminen saavat usein varauksettoman kannatuksen yleisellä tasolla keskusteltaessa.
- Liiketoimintariskit
 - a. Mikä on todennäköisyys, jonka perusteella yritykset lähtevät kehittämään toimintaansa varautumisen parantamiseksi. Koetaanko asia kuitenkin niin, että taloudelliset panokset olisivat osin hukkaan heitettyjä.
- Kysyntä
 - a. Markkinapotentiaalin etsiminen ei voi pitkällä tähtäimellä ulottua vain Suomen markkinoille vaan ajuriksi valittu fokusointi kattaa ajatuksen kapeasta sektorista globaalisti.
- Markkinahyväksyntä
 - a. Yrityksen fokuusoittuminen yhteiskunnalliselle sektorille tarvitsee mukaansa asiantuntijuutta myös yhteiskunnalliselta sektorilta. Näin ollen yrityksen avainhenkilöiden osaaminen ja

asiantuntijuus ovat merkittävä tekijä luotettavuuden tavoittamiseksi.

- Kilpailu
 - a. Kilpailukentän tutkiminen on tärkeää, mutta varsinaisesti ko. sektorilla ei juurikaan ole ainakaan merkittäviä toimijoita, vaan asian hallinta on pirstaloitunutta ja sitä tehdään ”pätkissä” eri organisaatioissa. Yrityksellä on mahdollisuus ketjuttaa nämä pätkät toimivaksi työkaluksi tilaajaorganisaatiolle.
 - b. Kilpailuedun luomiseksi on syytä saada aikaan moduulimaisesti koottu, digitaalinen työpöytä, joka sisältää tilaajakohtaiset työkalut asian hallintaan.

8.3 Palvelukonseptin luominen asiakaskohtaisen ratkaisun aikaansaamiseksi

Palvelukonseptin tai nykyaikaisemman termin palveluformaatin luominen on varsin perinpohjaista ja raaka työtä. Kuvassa 9 käydään läpi ne palveluformaattiin liittyvät kohdat, joiden läpikäynti auttaa kuvaamaan palvelua.

Hyvin dokumentoitu palveluformaatti on nykyaikaisen tuotteistamisen perusta. Dokumenteilla on mahdollista näyttää toteen palveluformaatin olemassaolo ja samalla kohta kohdalta tulee käytyä läpi palvelun kokonaisuus, eikä palvelun onnistumisen kannalta merkittäviä osa-alueita jää varjoon.

Asiakaskohtaiset vaatimukset ja erityistoiveet tulee kirjattua näkyväksi, jolloin myös hinnoittelun määrittely on läpinäkyvää ja todennäköisesti joissakin tapauksissa voi tuottaa palveluntuottajalle mahdollisuuden kannattavampaan hinnoitteluun.



Kuva 9. Palvelukonseptin (palveluformaatti) sisällöt

8.4 Osallistaminen palvelukokonaisuuden kehittämisen työkaluna

Asiakkaan osallistaminen palveluratkaisujen tai -formaatin luomiseen ja kehittämiseen on avainasemassa. Haastattelujen myötä ilmeni myös se seikka, että usein asiakas tuottaa valmiin "tahtotilansa" palveluntuottajalle. Välttämättä asiakkaan esittämä ratkaisu ei ole palveluntuottajan kokemuksen ja osaamisen perusteella paras mahdollinen, mutta asiakkaan sana voi tässä tilanteessa painaa enemmän. Asiakas ei välttämättä ole halukas kehittämään palveluaan, koska se voisi vaatia enemmän panostusta kuin mitä organisaatio on valmis panostamaan.

Kuitenkin varhainen yhteistyö ja osallistaminen voivat tuottaa tehokkaamman, laadukkaamman ja yhteistyön jatkuvuutta tukevan palvelumallin. Työpajaan osallistujilla pitää olla riittävä näkemys sekä asiakasrajapinnassa tapahtuvasta työstä ja tekemisestä sekä myöskin yrityksen liiketoiminnan tavoitteista ja palvelun muutosten vaikutuksista eri tahoille.

Jos mahdollista loppukäyttäjäasiakkaiden mukaan ottaminen palvelun kehittämiseen on yksi varteenotettava näkökulma, mikäli em. Toteuttaminen

on mahdollista. Kun kyseessä on palvelukonsepti, joka tuottaa toimintaketjun esim. kahden yrityksen välillä, ei välttämättä olla vielä loppukäyttäjätasolla. Palvelua tilaavan yrityksen loppukäyttäjäasiakkaat ovat ne tahot, jotka lopulta kokevat palvelun toimivuuden tai toimimattomuuden (B2B2C). Tällä perusteella sekä asiakasrajapinnassa työskentelevät, että loppukäyttäjäasiakkaat omaavat näkemystä, joka kannattaa huomioida. Tuotteistamisen onnistumiseksi on hyvä olla olemassa selkeitä työkaluja, joiden avulla tuotteistamisprosessia edistetään yhteistyössä asiakkaan kanssa:

Taulukko 6. Palvelun tuotteistamisen kymmenen kohtaa

	Tehtävä	Tulos
1	Päätä tavoitteet	Esim. varautumissuunnitelma asiakkaalle / toteutus digitaalinen
2	Kiteytä lupaus	Miten asiakas hyötyy? Hinnasto.
3	Luonnostelee myyntipuhe	Luonnostelee esitteessä: mitä ja miten sekä asiakkaan hyöty.
4	Viimeistele myyntipuhe	Esite, myyntikirje, tarjousmalli
5	Konkretisoi palvelu	Tuotelaatikko, valokuvat, www
6	Luonnostelee palvelukonsepti	Prosessoi palvelu näkyväksi, reunaehdot.
7	Tarkenna palvelun lopputulokset	Vaativuusmäärittely ja laatuksiteerit / yhteistyössä asiakkaan kanssa
8	Suunnittele palvelun formaatti ja tiedonvälitys	Palvelun aikataulutus, organisaatio, vastuut, tarkastuslistat
9	Dokumentoi palvelun tuotantovaihe	Työohjeet
10	Viimeistele paketti	Sopimukset, koulutusmateriaali

Tuotteistamisen formatoinnin edistämiseen voidaan hyödyntää alla olevaa osallistavaa tuotteistamismallia. Mallin lähtökohtana on tarpeen tunnistaminen tuotteistamiselle.

Tarvekartoitus on usein asiakkaan ongelmien kartoitusta ja kykyä nähdä ne tuotteistamismahdollisuudet, joita on olemassa. Tähän tarvitaan innovatiivista

otetta, jota ei tässä opinnäytetyössä voinut rajata tuotteistamisen ulkopuolelle nykyisessä toimintaympäristössä. Kyky nähdä esimerkiksi asiakkaalla olevassa ongelmassa mahdollisuus ja tuottaa siitä kaupallinen sovellus on tämän päivän tuotteistamista.

Seuraavat vaiheet antavat ryhtiä tuotteistamiselle ja ohjaavat osallistavaan toimintaan. Unohtaa ei saa myöskään palveluratkaisun kehittämistä sen jälkeen, kun tuote on kaupallistettu ja tuotantokäytössä.



Kuva 10. Osallistava tuotteistamisprosessi (Tuominen ym. 2015,12)

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Laaja ja kattava lähestymistapa johtopäätösten osalta on nähdä liiketoiminnan kehityksen muutos niin, että tuotteen myynnistä siirrytään ratkaisukeskeiseen palvelutarjontaan ja palvelujen formatointiin, jonka tulee olla yksilöllinen, mutta samalla kannattava palvelun toimittajalle. Palvelujen, palvelukokonaisuuksien tuotteistaminen kuuluu markkinan kehitystä seuraavan ja sen mahdollisuudet ymmärtävän yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen nykyisellä globaalilla markkinalla. Digitaalisuuden kytkeminen tuotteistamiseen on myöskin välttämätöntä, jotta ratkaisut voidaan tehdä sekä liiketaloudellista kannattavuutta, että asiakaslähtöisyyttä palvellen.

Liiketoimintaa on näkemykseni mukaan syytä kehittää N=1 ja R=G –mukaisen näkökulman kautta, jotta toteutetaan sekä tämän ajan asiakaskohtaisia vaatimuksia, että turvataan liiketaloudellinen kannattavuus. Unohtaa ei voi myöskään työntekijää N=1 ideologiassa. Yksilöllinen, omaan tekemiseensä vaikutusmahdollisuuksia omaava henkilö on usein tuottava ja kehittävä työntekijä organisaatiossa. Tässä yhteydessä on hyvä pohtia innovatiivisen organisaatiokulttuurin luomista, joka puolestaan edistää ratkaisukeskeistä palvelujen tuotteistamista.

Tehtyjen haastattelujen perusteella pitkäaikaisen kumppanuuden aikaansaaminen, palveluratkaisujen riittävä vakiointi ja räätälöinti sekä organisaation innovatiivisuus ovat avaintekijöitä menestyksekkäälle liiketoiminnalle. Opinnäytetyössäni tuli selkeästi näkyväksi se, että tuotteistamisen läpiviennissä ei eri liiketoiminnan osa-alueita ei voida irrottaa toisistaan. Se, kuinka organisaatio vie tuotteistamista eteenpäin kaikilla osa-alueilla, millainen on organisaation kyky innovatiiviseen ajatteluun, miten organisaatio suhtautuu digitalisaatioon, ja kuinka se pystyy digitalisaatiota hyödyntämään, puhumattakaan yhteistyön tekemisen ja osallistamisen suoranaisestä ”pakosta”, luo raamit onnistumiselle.

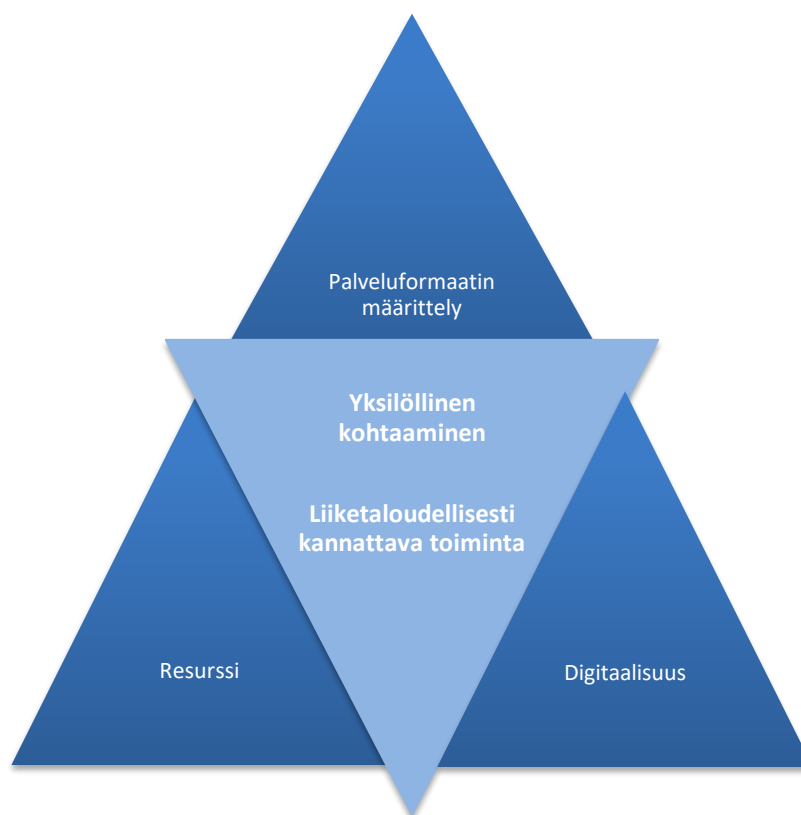
Kumppanuusajattelu tuottaa pitkällä aikavälillä asiakassuhteita, jotka perustuvat luottamukseen ja sitoutumiseen. Palvelutuotannon alkuvaiheessa sitouttamiseen voidaan käyttää esimerkiksi *hinnoittelumekanismia* ja mahdollisimman *pitkäksi neuvoteltuja sopimuskausia*, mutta viime kädessä hyvä yhteistyö, luottamus sekä osapuolten *monipuolinen kytkeytyminen toisiinsa* luo kumppanuussuhteen, joka voi olla erittäin onnistunut. Päädytään win–win-tilanteeseen. On olemassa valitettavia esimerkkejä myöskin siitä, että liian syvälle kytkeytynyt kumppanuus (esimerkiksi järjestelmäosaamisen kautta) voi johtaa toisen osapuolen tilanteeseen, joka on erittäin hankala. Erityisesti tämä voi riskiä realisoitua silloin, kun samasta osaamisresurssista kilpailevat suuret ja pienet toimijat. Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisessa kumppanien kanssa on huolellisesti arvioitava ketkä ovat ne kumppanit, joiden kanssa juuri ko. yrityksen kannattaa aloittaa yhteistyö. Hinnoittelutapa on merkittävä palvelun tuottamisen elementti. Jotta hinnoittelusta voidaan saada hyötyä pitkällä aikavälillä, siihen kannattaneekin kytkeä elementtejä, jotka sitovat

asiakkaan palveluntuottajaan pidemmäksi aikaa. Esimerkiksi sopimussuhteen pituuteen tai palvelun laajuuteen voidaan liittää erilaisia hinnoitteluelementtejä.

Front-end-ajattelu on erittäin tärkeää, jotta riskit tunnistetaan ja hallitaan riittävällä tasolla ja oikein. Yhteistyönä tehty asiantuntijapalvelun tuotteistaminen voi johtaa myös tuoteidean ”karkaamiseen ja kopioitumiseen”. Tähän haasteeseen voi vastata vain oman tuoteperheen nopealla kaupallistamisella ja alkuvaiheen mahdollisimman pitkällä sopimuksilla.

Palveluratkaisuihin voisi liittää seuraavia termejä: organisaation innovatiivisuus, fokusointi, digitaalisuus, vakiointi, räätälöinti, formaatti, konsepti, moduulit, osallistaminen, kumppanuus, hinnoitteluperiaatteet, mittaaminen ja laatu. Näkisin, että kun asiantuntijapalvelun tuotteistamisen ratkaisut kohtaavat edellä mainitut termit ja niiden kautta voidaan tuottaa tarvittavat, riittävän käytännönläheiset työkalut ollaan lähellä palveluratkaisun tuotteistamisen onnistumista.

Kuva 11. Palveluratkaisun luomisen kulmakivet asiantuntijapalvelussa



Yllä olevassa kuvassa 11 olen kiteyttänyt ne kulmakivet, joiden avulla voidaan tuottaa menestyksellisiä palveluratkaisuja niin, että palveluratkaisu voi tuottaa win-win-ratkaisun kumppanuksille.

LÄHTEET

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana, Helsinki: Tekes.

Bellos, I. & Ferguson, M. 2015. Moving from a product-based economy to a service-based economy for a sustainable future, VA 22030: George Mason University.

Fogelholm, C.-M. 2009. Tuoteideasta innovaatioksi. Print-On-Demand toim. s.l.:Mediapinta.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuottamisesta kilpailuetua - opas yrityksille, Helsinki: Tekes Oy.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. - toim. Vantaa: Talentum Media.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut, tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu, s.l.: WSOY.

Lovins, A. 2013. SBCA. [Online]
Available at: <https://smallbusinesscommunity.org/2013/09/17/servicizing/>
[Haettu 10 07 2017].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.

Parantainen, J. 2010. Tuotteistaminen. 4. painos toim. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Prahalad, C. K. & Krishnan, M. S. 2011. Innovaation uusi aika - yhteinen arvon luominen globaaleissa verkostoissa. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. 2009. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. 5/2009 toim. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Tavasti, H. 2016. Palvelutalous ja palveluliiketoiminnan kehittäminen, Mikkeli: MAMK / University of Applied Sciences.

Tavasti, H. 2016. Palvelutalous ja palveluliiketoiminnan kehittäminen / aineisto 2, Mikkeli: MAMK / University of Applied Sciences.

Trott, P. 1998. Innovation Management and new product development. Harlow: Pearsons professional limited.

Tuominen, T. ym. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen, Helsinki: Tekes.

Verhoev Peter C., e. a. 2009. Customer experience creation: Determinants, Dynamics and Mangagement Strategies. *Journal of retailing*, pp. 31-41.