



# Palvelun tuotteistaminen

**Kaisa Lahti-Nuuttila**

**Helmikuu 2009**

**Liiketalous**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t)  LAHTI-NUUTTILA, Kaisa	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 78	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input checked="" type="checkbox"/> Liite 2 salainen 1.1.2019 saakka	
Työn nimi  PALVELUN TUOTTEISTAMINEN		
Koulutusohjelma Tietojenkäsittely		
Työn ohjaaja(t) BISTER, Timo		
Toimeksiantaja(t) Isoweli Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Palveluyhteiskunnassa monet yritykset joutuvat menestyäkseen tarjoamaan asiakkailleen konkreettisten tuotteiden ohella myös palveluita. Tuotteistamalla palvelusta saadaan luotua menestyvä tuote, jota on helppoa ja tehokasta tuottaa ja myydä. Järjestelmällinen tuotteistaminen tarjoaa merkittävän kilpailuedun tehostamalla yrityksen sisäisiä toimintoja, ja tuotteistamisen tulisikin kuulua olennaisena osana yrityksen strategiaan. Erityisesti itsenäistä yrittäjyyttä suunnitteleva hyötyy tuotteistamisen periaatteisiin perehtymisestä, mutta myös yrityksen työntekijänä toimivan on hyvä ymmärtää sen merkitys ja peruselementit.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajayritys Isoweli Oy on suomalainen, vuodesta 1999 toiminut IT-alan yritys, joka tarjoaa IT-alan ratkaisuja lähinnä pk-yrityksille Jyväskylän lähistöllä ja pääkaupunkiseudulla. Kehitystyön tarkoituksena oli dokumentoida ja määritellä toimeksiantajan tärkeintä palvelutuotetta ja luoda siitä palvelukuvaus.</p> <p>Opinnäytetyö on tyypiltään kehittämisprojekti. Teoriaosuus käsittelee tuotteistamisen vaiheet, hyödyt ja edellytykset pääpiirteittäin sekä kuvaa tuotteistamisen prosessin kokonaisuutena. Työssä esitellään myös tuotteistamisen tuottamia konkreettisiä tuotoksia. Työn empiirinen osuus muodostui käytännön kehitystyöstä, joka suoritettiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa haastattelujen ja palaverien muodossa.</p> <p>Kehitystyön tuloksena syntyi palvelukuvausdokumentti yhdestä toimeksiantajayrityksen palvelutuotteesta. Palvelun yksityiskohtainen läpikäyminen kiinnitti myös huomion ongelmakohtiin ja synnytti uusia ideoita palvelutuotetta koskien, joten dokumentoinnin edistyessä myös palvelua saatiin kehitettyä entistä toimivampaan suuntaan. Muistiin kirjattiin myös esille tulleet kehitysideat, joiden pohjalta toimeksiantaja voi halutessaan yhä kehittää palvelua tulevaisuudessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Tuotteistaminen, tuotekehitys, liiketoimintaprosessit, markkinointi, laadunhallinta		
Muut tiedot		

Author(s)  LAHTI-NUUTILA, Kaisa	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 78	Language Finnish
	Confidential <input checked="" type="checkbox"/> Appendix 2, until <u>1.1.2019</u>	
Title  SERVICE COMMODIFICATION		
Degree Programme Business Information Systems		
Tutor(s) BISTER, Timo		
Assigned by Isoweli Oy		
Abstract <p>In a service-based society companies wanting to prosper must meet the customers' needs for service as well as concrete products. Commodification enables the turning of services into successful products that can be produced and sold effectively. Systematic commodification can grant a significant competitive advantage by optimizing the company's inner processes, and commodification should therefore play an essential role in any company's strategy. Independent entrepreneurs in particular should familiarize themselves with the principles of commodification, but understanding its meaning and basic elements is useful for any employee.</p> <p>The thesis was assigned by Isoweli Oy, a Finnish IT-enterprise. Its main clientele consists of small and middle-sized enterprises near Jyväskylä and in the Helsinki metropolitan area. The empirical part of the thesis is to document and define one of their most important service products and create a Service Description document for the company's use.</p> <p>The thesis is a development project. The theoretical part introduces the phases, advantages and requirements of commodification and describes the process as a whole. Included are also some examples of the tangible output created during the commodification process. The empirical part of the thesis consists of a practical product development, which is executed in close co-operation with the assigning enterprise.</p> <p>The empirical result of the development process was a Service Description of one the assigning company's services. Detailed analyzing of the service helped notice the unfavourable parts and come up with resolutions and new ideas, thus also improving and developing the product during the documenting process. Notable development ideas were noted in the document for the company's future use.</p>		
Keywords Commodification, product development, business processes, marketing, quality management		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>4</b>
<b>2 TUTKIMUSASETELMA .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Tutkimusmenetelmät .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Tutkimuskysymykset.....</b>	<b>8</b>
<b>3 TUOTTEISTAMINEN .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Palvelu tuotteena .....</b>	<b>9</b>
<b>3.2 Tuotteistamisen määritelmä.....</b>	<b>9</b>
<b>3.3 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen .....</b>	<b>11</b>
<b>3.4 Hyödyt.....</b>	<b>11</b>
3.4.1 Myynnin tehostuminen ja kustannussäästöt .....	12
3.4.2 Toiminnan ja tavoitteiden selkiytyminen .....	13
3.4.3 Tiedonsiirto ja oppiminen.....	13
3.4.4 Resurssien optimointi ja virheiden väheneminen .....	14
3.4.5 Laadunhallinta .....	14
<b>3.5 Tuotteistamisen edellytykset .....</b>	<b>15</b>
<b>3.6 Tuotteistusaste .....</b>	<b>16</b>
<b>3.7 Tuotteistusprosessi .....</b>	<b>18</b>
3.7.1 Valmistelu.....	18
3.7.2 Tuotteen muodostaminen.....	20
3.7.3 Testaaminen.....	22
3.7.4 Sisäinen ja ulkoinen markkinointi .....	23
3.7.5 Seuranta ja arviointi.....	25
<b>3.8 Menestystuote tuotteistamalla.....</b>	<b>27</b>
3.8.1 Ostamisen helpottaminen.....	27
3.8.2 Ylivoimaiset ominaisuudet.....	28
3.8.3 Tehokas myynti .....	29
3.8.4 Palvelutuotteen monistaminen .....	30
3.8.5 Ketterä palvelutuotanto .....	31

<b>4 TUOTTEISTAMISEN TUOTOKSET .....</b>	<b>33</b>
<b>4.1 Konkretisoinnin keinot .....</b>	<b>33</b>
<b>4.2 Tuotevalikoima .....</b>	<b>33</b>
<b>4.3 Tuotteen vaatimusmäärittely .....</b>	<b>35</b>
<b>4.4 Tuotekuvaus .....</b>	<b>36</b>
<b>4.5 Prosessikuvaukset.....</b>	<b>38</b>
<b>4.6 Työohje .....</b>	<b>43</b>
<b>4.7 Tuote-esite.....</b>	<b>43</b>
<b>5 KEHITYSTYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1 Toteutus.....</b>	<b>45</b>
<b>5.2 Tuotokset.....</b>	<b>46</b>
<b>5.3 Johtopäätökset .....</b>	<b>47</b>
<b>6 POHDINTA.....</b>	<b>48</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>51</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>53</b>
<b>Liite 1. Työohjeen kyselypohja. ....</b>	<b>53</b>
<b>Liite 2. ATK-Tukisopimus Palvelukuvaus .....</b>	<b>55</b>
<b>Liite 3. Anomus opinnäytetyön julkisuudelta rajaamiseksi.....</b>	<b>75</b>
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistuksen avulla .....	11
KUVIO 2. Tuotteistamisen asteet .....	18
KUVIO 3. Esimerkki toimintokartasta selitteineen .....	39
KUVIO 4. Esimerkkejä prosessikaavion symboleista .....	40
KUVIO 5. Tarjousprosessin toimintokaavion esimerkki .....	41
KUVIO 6. Palvelutuotteen esitteen malli.....	44

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Prosessikaaviota täydentävä tietotaulukko .....	42
---	----

# 1 JOHDANTO

Erilaisten palveluiden käyttäminen on osa ihmisten arkipäivää. Elämme palveluyhteiskunnassa, jossa jo valtaosa ammateista perustuu konkreettisen tuotteen myymisen sijaan palveluiden tarjoamiseen niin ihmisille kuin yrityksillekin. Osaamisen jatkuva laajentuminen ja uusien alojen syntyminen kasvattavat palveluiden määrää entisestään, kun jokainen taho erikoistuu yhä pidemmälle omalla osa-alueellaan, mahdollisesti yleisosaamisen kustannuksella. Lähes jokainen yritys tarjoaa lisäksi mahdollisten tuotteiden ohella myös jossain määrin palveluita, sillä niiden avulla yritys voi erottua edukseen massasta. Palveluiden kannattavuus edellyttää kuitenkin niiden tehokasta tuottamista, jota on pitkällä aikavälillä mahdotonta toteuttaa ilman järjestelmällistä palvelun sisällön ja sen vaatimien resurssien määrittelyä. Palveluita voi myös olla käsin kosketeltaviin tuotteisiin verrattuna vaikeampi myydä, kun asiakas ei saa rahalleen näkyvää, konkreettista vastinetta. Tähän tarvitaan tuotteistamista.

Tuotteistamisen voi yksinkertaisuudessaan katsoa tarkoittavan tuotteen luontia, ja sen periaatteita voidaan soveltaa niin myytäviin palveluihin kuin konkreettisiin tuotteisiin. Käsite on melko laaja, ja tuotteistamista voidaan suorittaa lukuisissa eri mittakaavoissa, pelkästä tuotevalikoiman määrittelystä aina yksittäisen palvelun tuottamisen ja myynnin yksityiskohtiin asti. Tuotteistamiseen läheisesti liittyviä aiheita ovat muun muassa tuotekehitys, tuotantoprosessit, markkinointi, myynti ja laadunhallinta, joista tuotteistaminenkin käytännössä koostuu.

Koska tuotteistaminen on, tai sen tulisi olla, olennainen osa jokaisen yrityksen toimintaa, on hyvin todennäköistä, että sen kanssa joutuu jokainen jossain työuransa vaiheessa tekemisiin. Tuotteistamiseen perehtyminen tarjoaa paljon yleishyödyllistä tietoa yritysten toiminnasta ja arvokkaan tietopohjan liiketalouden keskeisistä aihealueista. Se antaa myös mahdollisuuden monialaiseen työhön, sillä tuotteistaminen ei ole sidoksissa tiettyyn alaan, vaan on sovellettavissa laajalti yritysmaailman eri osa-alueilla. Etenkin itsenäisestä yrittäjyydestä kiinnostuneiden on olennaisen tärkeää tutustua tuotteistamisen periaat-

teisiin, mutta myös työntekijänä toimivalle on niistä etua työnsä tehokkaassa suorittamisessa.



## 2 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimusasetelma käsittää tutkimukselle asetetut tavoitteet ja rajaukset ja selvittää aiheen valinnan perusteita. Lisäksi luvussa käsitellään tutkimuksen teossa käytettyjä menetelmiä sekä esitetään tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyön kautta pyritään saamaan vastaus.

### 2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksen tekijä suoritti opintoihin liittyvän työharjoittelunsa Isoweli Oy:ssä, vuodesta 1999 toimineessa IT- ja telealan yrityksessä. Yrityksen asiakaskunta koostuu lähinnä pk-yrityksistä, ja palveluina he tarjoavat erilaisia IT-alan ratkaisuja Internet-liittymien välityksestä yritysverkkojärjestelmiin ja tietoteknisiin laitteisiin. Palveluita ja tuotteita on myyty jo pitkään, ja monet niistä ovat jo rutinoituneet käytäntöineen ja toimenpiteineen, mutta täsmällinen dokumentaatio ja ohjeistus ovat puuttuneet. Tässä yritys toivoi kehitystä, ja tutkimuksen tekijä sai luvan ottaa aiheen työn alle opinnäytetyön muodossa.

Palvelun kehittäminen liittyy kiinteästi tuotteistamiseen, jonka piiristä tietoa aletaan kerätä. Tuotteistaminen kokonaisuutena on erittäin laaja, eikä sen täydellinen toteuttaminen toimeksiantajayrityksessä olisi yhden opinnäytteen puitteissa mahdollista, joten varsinaisen kehitystyön puolesta aihetta joudutaan rajaamaan. Tuotteistamisen voi jakaa sen mukaan, miten toiminnot näkyvät asiakkaalle: sisäiseen tuotteistamiseen, jolla pyritään kehittämään sisäisiä toimintoja, sekä ulkoiseen, joka keskittyy suunnittelemaan ja konkretisoimaan asiakasrajapinnan toimintoja. Sisäinen tuotteistaminen helpottaa ulkoisen toteuttamista ja on sille lähestulkoon edellytys, joten kehitystyö oli loogista aloittaa sisäisen tuotteistamisen aiheista.

Työn tavoitteena on kirjallisuuden ja muiden lähteiden avulla ensin selvittää tuotteistamisen käsitettä ja sisältöä: vaiheet, toteutus, tuotokset ja merkitys. Tämän jälkeen kerätyn teorian pohjalta on tarkoitus suorittaa määrättyjä tuotteistamisen vaiheita toimeksiantajayrityksen olemassa oleville palveluille

sekä samalla arvioida, miten kyseiset tuotokset käytännössä voivat vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan.

### **Aiheen valinta**

Idea tuotteistamisesta opinnäytetyön aiheena tuli toimeksiantajalta, joten loogisesti myös aiheen tarkempi rajaus ja valinta suoritettiin yhdessä. Keskeinen tavoite oli valita kehitettäväksi sellainen osa-alue, joka kehitystä eniten kaipaa ja jonka kehittämisen olisi mahdollisimman paljon hyötyä toimeksiantajalle. Aiheen valinnassa pyrittiin ottamaan huomioon myös työhön käytettävissä oleva aika ja rajaamaan työtä sen mukaisesti.

Työstettäväksi valittiin ATK-tukisopimus, joka on toimeksiantajan palveluista merkittävin ja sen myötä myös kehitystyöstä eniten hyötyvä. Kyseinen palvelu on ollut toimeksiantajayrityksen palvelutarjonnassa jo kauan, mutta järjestelmällistä kehitystyötä sen hyväksi ei ole juurikaan tehty. Tarvetta prosessien uudelleenmäärittelyyn ja entistä tarkempaan dokumentointiin on. Ensimmäisenä ajatuksena oli luoda ATK-tukisopimukselle työohje, jossa kuvattaisiin paitsi palvelun yleisrakenne ja sisältö, myös listattaisiin tarkahkot työskentelyohjeistukset palvelutuotantoon osallistuvia työntekijöitä varten. Tätä tehtäessä kuitenkin huomattiin, että myös palvelun sisältö ja määritelmä kehittyvät ja muuttuivat, joten katsottiin parhaaksi laatia ensin palvelukuvaus ja pyrkiä sen avulla määrittelemään palvelu kattavasti. Onhan tärkeää tietää, mikä palvelu on, ennen kuin voidaan alkaa selvittää, miten se tuotetaan.

## **2.2 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyö on tyypiltään kehittämisprojekti, jonka tavoitteena on teorian avulla kehittää yhtä toimeksiantajan palvelutuotteista. Kehitystyö suoritetaan tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa, mikä on työn laadun kannalta luonnollista ja välttämätöntä. Opinnäytteen puitteissa kehitetään vasta yhtä osiota toimeksiantajan palvelutarjonnasta, mutta työn kautta muodostuvan rutiinin ja asennoitumisen avulla kehitystyötä on heidän halutessaan helppo jatkaa.

Kehitystyön pohjana oleva teoretieto hankitaan kirjallisuudesta. Monista eri lähteistä etsimällä ja yhdistelemällä pyritään kokoamaan tietokokonaisuus, joka muodostaa opinnäytetyön teoriaosuuden. Toimeksiantajan palvelutuotteen tuotteistaminen teoretiedon avulla muodostaa kehittämisprojektin empirisen osuuden. Palvelua koskeva, kehitystyöhön tarvittava tieto hankitaan kvalitatiivisesti toimeksiantajayrityksen kahdelta edustajalta puoliavoimien haastattelujen kautta. Haastattelutilanteissa ei noudateta tarkkaan määriteltyä kaavaa, vaan keskustelun ja ajatusten sallitaan rönsyillä vapaasti, jotta myös uudet ideat ja oivallukset saisivat mahdollisuuden tulla esiin. Tutkimuksen tekijä kirjaa palaverin aikana käsitellyt asiat ylös ja lisää ne sopivassa muodossa kehitystyönä luotavan dokumentin oikeaan kohtaan. Päivitetty dokumentti lähetetään yrityksen edustajille ennen seuraavaa palaveria etukäteen tutkittavaksi.

## 2.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymysten avulla voidaan hahmottaa, mitä tietoa tutkimuksen kautta pyritään saavuttamaan.

1. Mitä tuotteistaminen tarkoittaa ja mistä osa-alueista se koostuu?
2. Miten tuotteistaminen toteutetaan ja mitä se vaatii yritykseltä?
3. Mitä käytännön tuloksia tuotteistamalla saadaan ja mitä merkitystä sillä on yrityksen liiketoiminnalle?

Ensimmäisen kysymyksen kautta pyritään ymmärtämään tuotteistamisen käsite sekä kokonaisuutena että osa-alueittain ja hahmottamaan sen sisältö. Toinen kysymys paneutuu tarkemmin tuotteistamisprosessiin, sen käytännön toteutukseen ja vaadittaviin resursseihin. Kolmanneksi selvitetään, mitä käytännön tuloksia tuotteistamisella saadaan sekä miten se vaikuttaa yrityksen käytänteisiin, prosesseihin ja liiketoimintaan sekä arvioidaan saavutettavat hyödyt.

## 3 TUOTTEISTAMINEN

Tuotteistaminen yksinkertaistettuna tarkoittaa tuotteen luomista. Tuote puolestaan voi olla joko konkreettinen, mahdollisesti käsin kosketeltava, tai vaihtoehtoisesti palvelun muodossa. Tuotteistaminen koko laajuudessaan käsittää kaikki vaiheet palvelutarjonnan määrittelystä yksittäisen tuotteen sisältöön ja toteutukseen, ja prosessina se on paitsi pitkä ja aikaa vievä, myös tärkeä ja erittäin kannattava yrityksen menestyksellisen toiminnan kannalta.

### 3.1 Palvelu tuotteena

Asiantuntijapalvelua ja osaamista ei ole totuttu näkemään tuotteena. Monet yritykset jopa kammoavat ajatusta oman erikoisosaamisensa kutsumisesta tuotteeksi, eivätkä osaa tai halua sitä sellaisena hahmottaa. (Sipilä 1996, 14.) Tuoteajattelun puuttumisesta seuraa se, että jokainen tapaus koetaan täysin erilliseksi: Jokainen prosessin osio tehdään aina alusta, vaikka käytännön toiminnot olisivat monissa tapauksissa täysin samoja. Tämä tarkoittaa turhaa työtä ja hukkaan heitettyjä resursseja ja mahdollisuuksia.

Tuotteistaminen opettaa näkemään myös asiantuntijapalvelun tuotteena, jolloin sen kehitys, tuotanto, myynti ja markkinointi helpottuvat. Tuotteistaminen ohjaa huomiota tuotteisiin ja asiakkaisiin ja kasvattaa siten tuotoskeskeistä, asiakaslähtöistä ja markkinointihenkistä ajattelutapaa, joka paitsi yksilötasolla vahvistaa henkilön asemaa yrityksessä, myös antaa valmiuksia yrittäjämäiseen ajatteluun ja oman yrityksen perustamiseen – tuotteistuksesta hyötyvät siis niin asiakkaat, omistajat, yritysjohto kuin työntekijätkin (Sipilä 1996, 23). Prosessien standardoiminen ja tehostunut toiminta myös korottavat yrityksen kannattavuutta kokonaisuudessaan.

### 3.2 Tuotteistamisen määritelmä

Tuotteistaminen terminä ei ole vielä kovin tunnettu, eikä sille ole yhtä ainoaa oikeaa määritelmää. Sanoja *tuotteistus* ja *tuotteistaminen* käytetään usein rin-

nakkain synonyymeina. Se liittyy kiinteästi tuotesuunnitteluun ja -kehitykseen, markkinointiin, asiakassuhteisiin sekä liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Tuotteistamalla voidaan sekä kehittää uusia palveluideoita toistettaviksi palvelukonsepteiksi että tehostaa jo olemassa olevien palvelujen tuotantoa ja parantaa niiden laatua (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 5).

Tuotteistaminen tarkoittaa asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista, joskin asiantuntijapalvelussa on luonnollista, että tuotteistus koskee lähinnä palveluprosesseja eikä niiden kautta syntyviä palvelukohtaisia sisältöratkaisuja. Tuotteistus on ajattelutapa ja tuote- sekä tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta. (Sipilä 1996, 12 - 13; 2003, 34.) Tuotteistamisen voidaan myös katsoa olevan sitä työtä, jolla asiantuntemus tai osaaminen jalostetaan myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi (Parantainen 2007, 11).

Tuotteistus on koko palvelutuotannon täsmentämistä ja jäsentämistä hallittavampaan muotoon sekä palvelujen kehittämistä paremmin asiakkaiden tarpeita vastaaviksi (Tuotteistus tutuksi 1998, 12). Tuominen (2007) kuvaa tuotteistamisen standardointiprosessina, joka määrittelee, dokumentoi ja tyydyttää asiakkaiden tarpeet siten, että yrityksen tavoitteet toteutuvat. Hän painottaa tuotteistuksen asiakaslähtöisyyttä ja esittääkin asiakastarpeet lähtöpisteinä, johon voi myöhemmin palata tarkistaakseen, antaako valmis tuote todella vastauksen alkuperäisiin tarpeisiin.

Oheinen kuvio (Jaakkola ym. 2007, 6) tiivistää tehokkaasti sen, mitä tuotteistuksella tavoitellaan, mitä yrityksen toimintoja sen avulla pyritään kehittämään, millä keinoin kehittäminen tapahtuu ja millä tavoitteeseen päästään, sekä lopulta, mitä konkreettisia hyötyjä tuotteistamalla saadaan aikaan.



KUVIO 1. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistuksen avulla

### 3.3 Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen

Tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen sen mukaan, miten tuotteistustyön tulokset näkyvät asiakkaalle.

Asiakkaalle näkymätöntä sisäisen toiminnan kehittämistä kutsutaan sisäiseksi tuotteistamiseksi. Se pyrkii varmistamaan, että jo kerran tehtyjä asioita ei tarvitsisi toistaa, ja käsittää muun muassa työmenetelmät ja -ohjeet, tietokannat, osaamisen kehitysjärjestelmät sekä sisäiset tuote- ja prosessikuvaukset. Ulkoinen tuotteistaminen voi kunnolla edetä vasta, kun sisäinen toiminta on systematisoitu sisäisen tuotteistamisen avulla. (Sipilä 1996, 47 - 48.)

Ulkoinen tuotteistaminen suunnittelee ja konkretisoi asiakasrajapinnassa tapahtuvia palveluprosesseja, ja sen tuloksena on asiakkaalle näkyvä viestintä. Sen tarkoituksena on osoittaa asiakkaalle, mitä yritys edustaa ja mitä hyötyä se voi tarjota. Konkreettiset symbolit, kuten tuote-esitykset ja -kuvaukset, referenssit ja tulosedokumentointi sekä työnäytteet, välittävät tietoa tehokkaasti. Myös tuotemerkki ja versiot kuuluvat ulkoisen tuotteistamisen piiriin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43; Sipilä 1996, 48.)

### 3.4 Hyödyt

Järjestelmällinen tuotteistaminen vaikuttaa parhaimmillaan merkittävästi yrityksen liiketoimintaan. Saavutettavat hyödyt ovat sitä suuremmat, mitä pidemmälle tuotteistus viedään, mutta jo osittainen tuotteistaminen voi näkyä positiivisesti yrityksen toiminnassa ja liikevaihdossa.

### 3.4.1 Myynnin tehostuminen ja kustannussäästöt

Tuotteistuksen perimmäinen tarkoitus on Sipilän (1996, 12) mukaan palvelun asiakashyötyjen maksimointi sekä asiantuntijayrityksen tulostavoitteiden saavuttaminen. Parantainen (2007) esittää tuotteistamisen keinona nostaa myyntikatetta ja luoda menestystuotteita.

Tuotteistettu hyödyke on kaupallistettu, mutta toisin päin tämä ei päde. On hyvin mahdollista myydä huonosti dokumentoituja ja moduloimattomia tuotteita. Tuotteistettuna ne ovat kuitenkin myös tarkasti dokumentoituja, mikä mahdollistaa saman laadukkaan tuotteen monistamisen ja myynnin useammalle asiakkaalle, samalla vaivalla. (Tuominen 2007.)

Tuotteistaminen selkiyttää palvelua ja helpottaa asiakkaan valintaa ja ostopäätöstä, kun hän voi luottaa saavansa testatun ja valmiin palvelun. Tuotetusorganisaation sisällä nousee, jolloin jokainen työntekijä voi osaltaan paremmin myydä koko organisaation osaamista vain oman yksikkönsä tai osa-alueensa sijasta. Myyjänkin on helpompi markkinoida tuotetta, joka on tarkkaan määritetty. Yrityksen kannattavuus paranee: tuotteistetun palvelun tuottamiskustannukset ovat tuotteistamatonta alhaisemmat, ja siitä voidaan toisaalta kiintohinnoittelun mahdollistumisen myötä pyytää korkeampaa hintaa. (Sipilä 1996, 19 - 21; 2003, 35.)

Asiantuntijapalveluissa usein käytetty aikaveloitus voi tuottaa kohtalaisesti, mutta menestykseen sillä on vaikea päästä. Yksi tuotteistamisen tärkeistä perusideoista onkin päästä eroon aikaveloituksesta pääasiallisena hinnoittelumenetelmänä. Tuotteistetulle palvelulle on helpompi määrittää kiinteä hinta, ja kiinteä hinta ja etukäteen tiedossa olevat kustannukset puolestaan helpottavat laskutusta ja kate-ennusteiden tekemistä. Täsmällinen ja pitävä määrittely auttaa myös välttymään mahdolliselta tinkimiseltä ja tarjouskilpailulta, jotka kumpikin ovat negatiivisia tekijöitä katteen pitämisen kannalta. Selkeästi perustellut yleisen hinnoittelun periaatteet myös nopeuttavat räätälöityjen tarjosten tekemistä ja parantavat niiden laatua sekä lisäävät niiden vakuuttavuutta. (Parantainen 2007, 129 - 130; Anttila 2001, 49.)

### 3.4.2 Toiminnan ja tavoitteiden selkiytyminen

Tuotteistuksen läpivienti edellyttää koko palvelutuotannon jäsentämistä, palvelujen ryhmittelyä sekä palvelujen tuottamisprosessin, sisällön, tarkoituksen, määrän ja laadun määrittelyä. Parhaimmillaan se auttaa koko organisaatiota ymmärtämään paremmin palvelujen tuottamista. (Tuotteistus tutuksi 1998, 13 - 14.)

Yrityksen strategiat ja toimintatavat selkiytyvät tuotteistamisen myötä, kun suunnitelmallinen tuotekehitys vaatii päätöksiä siitä, mitä osaamista halutaan kehittää ja mihin tuotteisiin keskitytään. Tämän myötä myös resurssit saadaan usein keskitettyä strategisesti merkittäviin asioihin, ja tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta helpottuu. Tuotteistaminen helpottaa toiminnan hallintaa ja johtamista sekä auttaa kehittämään jatkuvasti parempia sisäisiä työmalleja. (Sipilä 1996, 21.)

### 3.4.3 Tiedonsiirto ja oppiminen

Tuotteistaminen on myös erinomainen keino siirtää tietoa ja oppia organisaatiossa eteenpäin. Yrityksen oppineemmat asiantuntijat voivat siirtyä vaativampiin tehtäviin, kuten uusien palvelujen ja työmenetelmien kehittämiseen, kun nuoremmat asiantuntijat pystyvät dokumentaation ja tuotetuen avulla hoitamaan asioita itsenäisesti ja nopeammin. Myös riippuvuus yksittäisistä asiantuntijoista vähenee. Hyvä tuotteistus auttaa uusien työntekijöiden perehdyttämisessä sekä toisaalta henkilöstön kierrätyksessä eri tehtävissä. Myös kehitystoimintaa voidaan hajauttaa ja saada näin näkökulmia laajemmalta alalta. (Sipilä 1996, 17 - 21; 2003, 35.)

Kattava dokumentointi ja palvelukokonaisuuksien määrittely mahdollistaa myös tuotannon osien ulkoistamisen tai tuottamisen alihankkijoilla. Tämä puolestaan vapauttaa resursseja ja siirtää päähuomiota ydintoimintaan, minkä ansiosta yritys voi keskittyä ydinosaamisensa vahvistamiseen ja erikoistua alansa johtavaksi asiantuntijaksi. Ulkoistaminen helpottaa myös vaihtelevaan kysyntään vastaamista, kun tuotantokapasiteetin käyttöasteessa voidaan joustaa. Lisäksi siirtämällä ulkoisen toimijan suoritettavaksi ne toiminnot, jotka ei-



vät tarjoa omalle henkilöstölle riittävästi haastetta ja kehittymismahdollisuutta, taataan yrityksen sisäisen motivaation säilyminen ja osaamisen jatkuva kehitys. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 86 - 94.)

#### **3.4.4 Resurssien optimointi ja virheiden väheneminen**

Asiantuntijapalveluissa tuotteistaminen on usein myös työmenetelmien vakiointia ja kehittämistä. Näin energiaa ei kulu toistettaviin perusasioihin, vaan sen voi käyttää vaativampaan työosuuteen, toiminta systematisoituu ja kiire vähenee. Tuotteistaminen ei siis ole ristiriidassa asiakaskohtaisen räätälöinninkään kanssa, vaan itse asiassa vapauttaa myös tälle enemmän aikaa ja resursseja. (Sipilä 1996, 17 - 19.) Tuotteistamalla voidaan moduloida eli standardoida palvelutuotteen ja toimintaprosessien osia, mikä helpottaa monimutkaisten tuotteiden ja prosessien käsittelyä, kasvattaa yrityksen kilpailukykyä sekä lisää tämän mahdollisuutta laajentaa toimintaansa uusille liiketoimintalueille (Baldwin & Clark 1997). Myös tuotteistetun palvelun toimittamiseen tarvittava työmäärä on tiedossa etukäteen, joten siihen tarvittavat henkilö- ja muut resurssit voidaan varata hyvissä ajoin (Parantainen 2007, 129).

Toiminnalliset virheet aiheuttavat usein sekä välitöntä että välillistä haittaa asiakassuhteille ja tuotteiden laadulle, ja saattavat jopa heikentää yrityksen ilmapiiriä henkilösuhteiden joutuessa koetukselle. Virheet aiheuttavat myös turhaa korjaustyötä, joka vie kallista aikaa, energiaa ja rahaa. Puutteelliset ja toimimattomat palvelut voivat johtaa yrityskuvan, maineen ja markkinoiden menetykseen, kun asiakkaiden luottamus ja tyytyväisyys alkavat horjua. (Salminen 1990, 13, 29.) Tuotteistamisen tuloksena syntyvät täsmälliset työohjeet vähentävät virheiden määrää ja helpottavat ongelmatilanteiden nopeassa ratkaisemisessa.

#### **3.4.5 Laadunhallinta**

Tuotteistaminen on myös laadunhallinnan apuväline, sillä sen tavoitteissa ja tuloksissa on havaittavissa yhtäläisyyksiä laadun määritelmään:

*Laatu on niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, johon perustuu organisaation, tuotteen, palvelun tai tietyn prosessin ky-*

*ky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset. Vaatimukset voivat perustua lainsäädäntöön, määräyksiin, sopimukseen tai erikseen määriteltyihin asiakkaiden tarpeisiin. (SFS-EN ISO 8402.)*

Tuotteistamisen vaiheissa luodaan juuri näitä sopimuksia ja sääntöjä, joita palvelun koko elinkaarensa läpi odotetaan noudattavan: työhohjeita, prosessikuvauksia, tarkistuslistoja ja muuta vastaavaa. Monet näistä kuuluvat myös laadunvalvonnan ja -hallinnan tuotoksiin, ja tarpeeksi pitkälle viedyllä tuotteistamisella voidaan todistaa tuotteen laatu niin asiakkaille kuin muillekin sidosryhmille.

Yksikään yritys ei menesty heikkolaatuisilla tuotteilla tai palveluilla. Asiakas on työnantaja ja laadun määrittelijä, ja tilaa tarvitsemansa palvelun siltä yritykseltä, jonka luottaa ja tietää voivan sen toimittaa. Tämän luottamuksen säilyttäminen korkealaatuisilla palveluilla pitää asiakkaat yrityksen listoilla ja takaa tuoton myös tulevaisuudessa. (Salminen 1990, 64.)

Muun muassa brittiläinen CMC Partnership Ltd. on kerännyt mielenkiintoisia faktoja asiakkaiden reaktioista palvelun laatuun. Huonot kokemukset esimerkiksi jäävät mieliin hyviä tehokkaammin. Tyytymättömät asiakkaat kertovat kokemuksestaan keskimäärin kymmenelle ihmiselle, kun tyytyväiset vain viidelle. Kahdestakymmenestä tyytymättömästä asiakkaasta vain yksi valittaa itse palveluntarjoajalle, neljäntoista siirtyessä suosiolla ostamaan palvelunsa muualta. Toisaalta keskimäärin yhdeksäntoista näistä saataisiin tyytyväisinä takaisin asiakaskuntaan, jos heidän ongelmansa hoidettaisiin nopeasti ja moitteettomasti. (Managing Quality 2007, 13.)

### **3.5 Tuotteistamisen edellytykset**

Tuotteistaminen vaatii resursseja ja monialaista osaamista, mutta tehostuneen toiminnan myötä investointi maksaa itsensä moninkertaisena takaisin (Tuominen 2007). Hyvän palvelutuotteen aikaansaamiseksi tarvitaan usein huolellista valmistelua, suunnittelua, koulutusta, tuotteistamista ja markkinointia. Nämä saattavat sitoa paljonkin varoja, mutta panostus on verrattavissa investointiin, joka tulee maksamaan itseään takaisin. Moniin tavaratuotteisiin verrattuna

palvelu sinänsä ei kuitenkaan välttämättä vaadi yhtä paljon muuta etukä-  
teistä pääomaa. (Rissanen 2005, 24.)

Tuotteistusta voidaan suorittaa pieninä kehitysprojekteina normaalin työn  
ohessa, jolloin tuloksia saadaan hitaammin, mutta muusta toiminnasta tinki-  
mättä. Mikäli kuitenkin halutaan aikaansaada mittavaa uudistusta, kannattaa  
palvelujen kehittäminen suunnitella tavoitehakuksena projektina, johon vara-  
taan myös työaika ja muita resursseja. (Jaakkola ym. 2007, 3.)

Palvelut syntyvät ideoista, joita puolestaan kehittyy monin eri tavoin. Ei ole  
yhtä ainoaa oikeaa tapaa luoda menestyvää tuote- tai toimintaideaa, mutta  
varmemmin niitä syntyy, kun mahdollisimman moni on motivoitunut kehittä-  
mään organisaation toimintaa ja todella kiinnostunut sen menestyksestä.  
Myös idean kehittyminen eteenpäin vaatii vahvaa uskoa ja tahtoa sekä näitä  
luovan ja ylläpitävän vaikutusvaltaisen johtohahmon, joka kykenee innosta-  
maan ja sitouttamaan muunkin henkilöstön tuotteisiin ja niiden kehitykseen.  
(Kinnunen 2004, 145.) Johtajan asenne on aina tärkeä, sillä alaiset tarkkaile-  
vat usein huomaamattaankin tämän käyttäytymistä ja reaktioita. Jos siis johta-  
ja on innostunut palvelun kehittämisestä, tarttuu positiivisuus helposti myös  
muihin. Jos taas johtohahmo ei osoita kiinnostusta projektiin, eivät työntekijät-  
kään varmasti koe sitä panostuksensa arvoiseksi. (Parantainen 2007, 227.)

Vaikka tuotteistamisessa on kyse muustakin kuin palvelun dokumentoinnista,  
on se kuitenkin olennaisessa osassa ja myös edellytys palvelutuotteen todelli-  
selle monistamiselle. Tehokkaan dokumentoijan puuttuminen yrityksen henki-  
löstöstä ei ole kuitenkaan mikään syy jättää tuotteistamista sikseen, sillä tar-  
peen vaatiessa tähän voidaan palkata avuksi ulkopuolinen ammattilainen.  
(Parantainen 2007, 12.)

### **3.6 Tuotteistusaste**

Tuotteistusta voidaan toteuttaa eriasteisena ja vaiheittain, ja suurin osa tuot-  
teista lieneekin vain osittain tuotteistettu, harvan ollessa sitä ”täydellisesti”,  
vielä harvemman olematta lainkaan. Palvelutuotteen voidaan katsoa olevan  
täysin tuotteistettu, kun sen omistus- ja myyntioikeuden voisi halutessaan

myydä edelleen (Sipilä 1996, 12 - 13). Tämä edellyttää tuotteen ominaisuuksien ja prosessien määrittelyä niin tarkasti, että täysin ulkopuolinenkin pystyisi dokumentaation avulla ymmärtämään tuotteen tarkoituksen, sisällön, tuottamisen ja markkinoinnin.

Tuotteistusasteen voi määritellä sen mukaan, mikä on palvelun vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde. Yksi ääripää on joka kerta ainutlaatuinen palvelu, joka ei sisällä mitään vakioituja elementtejä; toisessa ääripäässä puolestaan on täysin standardoitu tuote, joka toteutuu aina täsmälleen samansisältöisenä. Toisaalta palvelu voidaan myös tuottaa modulaarisesti, jolloin standardoidaan tuotteen osiot, joista voidaan koota asiakkaan tarpeisiin sopiva kokonaisuus. Useimmiten yritykset soveltavat tuotteistamista näiden kahden ääripään väliltä liiketoimintastrategiansa mukaan mahdollisimman asiakaslähtöisesti. Tarkkaan vakioitu tuote sopii nopeutta ja kustannustehokkuutta arvostavalle asiakaskunnalle, jonka tarpeet eivät suuresti vaihtele, kun taas räätälöinti on olennaista silloin, kun asiakkaiden toiveet ovat keskenään pääasiallisesti erilaisia. (Jaakkola ym. 2007, 19.)

Tuotteistusta voidaan siis toteuttaa eritasoisesti yrityksen strategiasta ja luonteesta riippuen. Lehtinen (2005, 44 - 45) kuvaa tuotteistamista neljänä tasona Sipilän (1996, 13) esittämän kaavion pohjalta, joka on molempia mukailten esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1996, 13, mukailtu)

## 3.7 Tuotteistusprosessi

Tuotteistaminen samaistetaan usein pelkkään tuotteiden muodostamiseen, mutta siihen kuuluu muitakin vaiheita, kuten valmisteleva työ, sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin suunnittelu sekä seuranta ja arviointi. Markkinointi ja seuranta ovat oleellisia tuotteistamisen onnistumiselle, vaikkei niitä välttämättä tarvitse pitää sen kiinteinä vaiheina. Tuotteistaminen suoritetaan usein yhtenä suurena projektina, jonka osaprojekteja voidaan toteuttaa myös itsenäisesti tuotekehitysprojekteina. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45 - 49.)

### 3.7.1 Valmistelu

Valmistelu alkaa toiminnan lähtökohtien selvittämisestä. Tarkoituksena on selvittää yrityksen asiakassegmentit ja niiden tarpeet ja vaatimukset, se, millaisia palveluja pitäisi tuottaa ja mitkä ovat tarvittavat resurssit (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46). Kohderyhmä tulee rajata tarkasti, koska kaikkia ei voi miellyttää eikä resursseja kannata hajauttaa tarpeettomasti. Lisäksi rajatulle kohderyh-

mälle voi markkinoida henkilökohtaisemmin, mikä voi saada aikaan ratkaisevan eron nykyajan informaatiotulvassa. (Parantainen 2007, 143.)

Olennaista on myös olla selvillä siitä, mitä tuotteistaminen omassa organisaatiossa tarkoittaa ja keitä se koskee, ja sitouttaa tuotannossa mukana olevat henkilöt tuotteeseen ja prosessin vaatimiin tehtäviin. Valmistelutöihin kuuluu myös tuoteluettelon laatiminen kahtena versiona, yksi kuvaamaan nykytilannetta ja toinen tavoitetta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46 - 47.) Tuotteistaminen pohjautuu aina yrityksen liiketoiminnan ja markkinoinnin strategioihin, ja toisinaan tuotteistusprosessi pakottaa miettimään niitäkin uudelleen. Tuotestrategian laatiminen vaatii tietoutta markkinoista, kilpailijoista, asiakkaista, omasta osaamisesta ja teknologisista mahdollisuuksista. (Sipilä 1996, 34.)

Mikäli kilpailustrategiaa ei ole määritelty, tulee sekin ajankohtaiseksi tässä vaiheessa. Yritys voi kilpailla laadulla, jolloin pyritään luomaan korkeatasoinen tuote ja myös mainostamaan sitä sellaisena, jolloin tietyt asiakasryhmät mielellään maksavat korkeammankin hinnan. Toinen vaihtoehto on erikoistuminen, jolloin keskitytään vain valikoituun ja pieneen asiakassegmenttiin, jonka tarpeet pystytään näin täyttämään yksilöllisemmin ja kohdennetummin ainutlaatuisella palvelulla. Suppeilla markkinoilla hinnoittelukin on vapaammin myyjän päätettävissä ja hinta on mahdollista nostaa korkeammaksi. Kolmas kilpailustrategia on hinta, jolloin tarkoituksena on myydä suuria volyymejä edullisin hinnoin, jotka mahdollistuvat alhaisilla yksikkökustannuksilla. Tässä on pohjimmiltaan kyse hintakilpailukyvyistä, joka syntyy tuotannontekijöiden ostopäätöksistä ja tuotantoprosessien tehokkuudesta sekä jatkuvasta kustannuksien minimoimisesta. (Sipilä 2003, 261 - 264.)

Valmistelun viimeinen vaihe on laatia tuotteistamisen toteuttamisprosessista kirjallinen suunnitelma, jossa määritellään aikataulu sekä tuotteistamisen tavoitteet (Tuotteistus tutuksi 1998, 14). Aikataulua suunniteltaessa tulee asettaa välitavoitteet ja ottaa huomioon erilaiset aikaa vievät apu- ja sivutyöt, kuten valmistelut ja jälkityöt sekä toisaalta elpymisajat. Myös osallistuvien henkilöiden ajankäyttömahdollisuudet ja vireystaso voivat vaihdella. (Sipilä 2003, 141.)

### 3.7.2 Tuotteen muodostaminen

Tuotteiden muodostaminen on tuotteistusprojektin keskeisin vaihe. Tämä alkaa palvelutarjooman analysoinnilla, palveluiden ryhmittelyllä ja palveluluettelon laatimisella, minkä jälkeen siirrytään valikoimasta valittujen palveluiden yksityiskohtaiseen tuotteistamiseen.

#### Palvelutarjooman analysointi

Ennen yksittäisiin tuotteisiin paneutumista kannattaa analysoida palvelutarjooma ja -mahdollisuudet, jotta saadaan kattava kuva siitä, mihin olemassa olevista palveluista halutaan eniten ja ensinnä panostaa, ja jotta pystytään toisaalta havaitsemaan mahdolliset puutteet. Olemassa olevat palvelut ryhmitellään hierarkkisesti palveluryhmiin ja lopulta palvelujen pääryhmiin. Keskeisten palvelujen sisältö, tarkoitus, resurssit, määrä ja laatu määritellään ja niiden merkitys organisaatiolle arvioidaan. Palvelutarjooman arviointi edistää sen mahdollisten kehitystarpeiden havaitsemista, mutta tuoteideoita voi toki kehittyä myös normaalin liiketoiminnan ohessa muun muassa henkilöstön kehitysnäkemyksistä, asiakkaiden toiveista ja tarpeista sekä kilpailijoiden tarjonnasta. Myös yhteistyökumppanien osaamista hyödyntämällä voidaan saada aikaan täysin uusia innovaatioita (Jaakkola ym. 2007, 9 - 10). Tuotteistamisen vaatima aika ja kustannukset kannattaa tässä vaiheessa täsmentää. Huolellisella suunnittelulla tuotteistusprosessi saadaankin usein lomitettua osaksi normaalia toimintaa, mikä pienentää erilliskustannuksia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46 - 49; Tuotteistus tutuksi 1998, 14 - 15.)

Palvelutarjooman arvioinnin tai suunnittelun lopuksi laaditaan mahdollisimman pelkistetty asiakkaille ja muille sidosryhmille julkistettava palveluluettelo. Palveluluettelon tiivistäminen voi olla haastava tehtävä, mutta alkuvaiheessa on järkevää pyrkiä esimerkiksi neljään tuoteryhmään, joista jokaisessa on 3 - 4 tuotetta. Tuoteryhmäjako ei välttämättä kannata kopioida vanhasta toimintamallista, vaan sitä kannattaa miettiä avoimesti uudelleen. Tuoteryhmät voidaan jakaa esimerkiksi osaamisalueen tai käyttömuodon mukaan. (Sipilä 1996, 58 - 60.)

## **Tuotesisältö**

Kun palvelutarjonta on analysoitu tai päätetty, alkaa yksittäisten palvelutuotteiden kehitystyö, jonka tavoitteena on määrittää, mikä tuote on, mitä se sisältää ja mitä tarjoaa. Palvelutuotteen perusta muodostuu ydinpalvelusta, joka vastaa suoraan asiakkaan tarpeeseen. Tämän lisäksi palveluun liittyy usein tukipalveluita, jotka joko mahdollistavat tuotteen käyttöä tai tarjoavat enemmän valinnanmahdollisuuksia ja vaihtoehtoja asiakkaalle, tuottaen näin lisäarvoa palvelulle. Palvelun muodostuessa tällä tavoin useasta eri osapalvelusta voidaan puhua palvelupaketista. Palvelujen muodostuksen lisäksi tulee miettiä, miten pitkälle ollaan valmiita menemään asiakaskohtaisessa räätälöinnissä, ja halutaanko palvelukokonaisuudet muodostaa modulaarisesti vai myydä vain ennalta tarkkaan määritellyjä paketteja. (Sipilä 1996, 64, 69.)

## **Työprosessit**

Kun tuotteen sisältö on määritetty, on seuraava tehtävä selvittää, miten se toimitetaan asiakkaalle ja mitä se vaatii. Palvelu- ja työprosesseja voidaan pitää liiketoiminnan ytimenä, sillä niistä johtuvat suurelta osin yritysten väliset erot: kaikilla yrityksillä on mahdollisuus samoihin raaka-aineisiin ja työvoimaankin, mutta prosessien tehokkuus tekee lopullisen erotuksen ja on myös tärkeimpiä kilpailuedun taustatekijöitä. Tämän vuoksi prosessien yksityiskohmainen suunnittelu ja määrittely on tärkeää yrityksen menestyksen kannalta. (Morris & Brandon 1994, 56.) Prosessien suunnittelu tulisi lomittaa tuotesuunnittelun kanssa, koska nämä vaikuttavat väistämättä toisiinsa alusta asti. Niiden yhtäaikainen suorittaminen myös nopeuttaa tuotteen valmistumista markkinakuntoiseksi, ja sen avulla voidaan varmistaa, että suunniteltu tuote on toteutettavissa ja näin välttää turhaa työtä. (Slack, Chambers & Johnston 2004, 157.)

## **Hinnoittelu**

Palvelun hinnoittelun ei tulisi yritysorganisaatiossa olla yhden ihmisen vastuulla, vaan hintapäätöksiin tarvitaan niin yritysjohton, markkinoinnin, tuotannon, talousjohton kuin asiakastyötä tekevienkin näkökulmia ja asiantuntemusta (Rissanen 2005, 232). Hinnoittelu on monitasoinen kokonaisuus, jossa pitää



huomioida lukuisia seikkoja: kysyntä, kilpailutilanne, kiinteät ja muuttuvat kustannukset, yleiset ja palvelukohtaiset tavoitteet sekä hinnoittelupolitiikka. Viimeinen käsittää päätökset hintatasosta ja sillä välitettävästä viestistä, hinnoittelumallista eli siitä, veloitetaanko asiakasta esimerkiksi työtunneista, tuotoksista vai varatuista resursseista, hinnalla operoinnista, alennuspolitiikasta ja maksuehdoista, myymistavasta, maksutavoista sekä laskutusjaksotuksesta. Oikea hinta muodostuu terveessä markkinakilpailussa. Kilpailuttomassa tilanteessa on otettava huomioon toiminnallinen tarkoituksenmukaisuus ja kustannustehokkuus. Hinnan voidaan sanoa olevan sopiva silloin, kun asiakas on hieman vastahakoinen hinnan suhteen mutta ostaa kuitenkin – ja ostaa myös uudelleen, vaikka vaihtoehtoja olisi. (Sipilä 2003, 32, 156.)

Käytännössä hinnan alarajan muodostavat palvelun tuottamisen kustannukset, jotka on siis tunnettava hyvin, vaikkei niiden tarvitsekaan sanella hinnoittelua. Yläraja muodostuu markkinoiden ja kysynnän perusteella. (Jaakkola ym. 2007, 29.) Palvelujen hinnoittelumenetelmät voidaan jakaa Gaborin mukaan kahteen pääosioon, kuten Anttila (2001) artikkelissaan kertoo: kustannuspohjaiseen ja markkinaperusteiseen hinnoitteluun. Kustannuspohjainen jakautuu vielä voiton tuottamiseen perustuviin hinnoittelumenetelmiin sekä julkisen vallan säätelimiin hintoihin. Markkinaperusteinen hinnoittelu puolestaan voi perustua joko kilpailuun tai kysyntään. Kysyntäperusteisessa hinnoittelussa hinta perustuu asiakkaan kokemaan palvelusta saatavaan hyötyyn tai lisäarvoon (nopeus, helppous, turvallisuus), jonka merkitys on Anttilan mukaan viime vuosina entisestään korostunut palvelujen hinnoittelussa. (Anttila 2001, 47 – 48, 54.)

### **3.7.3 Testaaminen**

Tuotetta kannattaa testata mahdollisuuksien mukaan jo suunnittelu- ja muodostamisvaiheessa teoreettisesti, jolloin epäkohdat voidaan huomata etukäteen. Toisaalta, kuten Kinnunen toteaa, palvelujen suunnitteluprojekteilla on taipumus lähteä ”elämään oma elämänsä” ilman sen tarkempaa testausta tai arviointia, mikä johtaa siihen, että palveluita usein testataan kunnolla vasta käytännössä joskus onnistuen, joskus epäonnistuen. Hän myös mainitsee palvelujen testaamisen ongelmaksi sen, että kehitettävä palvelu halutaan pi-

tää mahdollisimman pitkään salaisena kopioiduksi tulemisen pelossa. Käytännössä tätä usein liioitellaan, koska suuri osa palvelujen suunnittelusta koskee sisäisiä prosesseja ja henkilökunnan osaamisen kehittämistä, joiden kopioiminen on jo vaikeaa, eikä niiden kehitystoimintaa tarvitse edes julkistaa. (Kinnunen 2004, 64.)

Asiakkaat voidaan ottaa mukaan tuotekehitysprosessiin koko sen ajaksikin testaamaan ja arvioimaan palvelua, millä varmistetaan todellinen asiakaslähettäisyys ja tarpeisiin vastaaminen. Uutta palvelua voidaan kehittää yhden tai muutaman asiakkaan kanssa tai ottaa käyttöön muutamassa toimipisteessä tai asiakasryhmässä. Myös palvelua testaava asiakaspaneeli on mahdollinen. Tulee tosin muistaa, että vain asiakkaan ilmeisiin pyyntöihin reagoiminen ei usein markkinoilla riitä, vaan tulee pystyä havaitsemaan myös piilevät tarpeet ja mahdollisuudet. (Jaakkola ym. 2007, 3.)

### **3.7.4 Sisäinen ja ulkoinen markkinointi**

Tuotteistaminen ja markkinointi ovat molemmat omia laajoja kokonaisuuksiaan, mutta myös vahvasti kytköksissä toisiinsa ja siksi lomittaisia. Tuotteistaminen luokin erinomaisen pohjan myös markkinoinnin suunnittelulle ja kehitykselle. Valpio (1991, 23) kokee, että on mahdotonta selkeästi erottaa toisistaan etenkin palveluja, tuotantoa ja markkinointia, koska palvelun tuotanto ja kulutus tapahtuvat osittain samanaikaisesti.

#### **Sisäinen markkinointi**

Grönroos määrittelee sisäisen markkinoinnin hyvin myyntiorientoituneesti. Hän listaa sisäisen markkinoinnin tavoitteiksi sopivien työntekijöiden palkkaamisen yhteyshenkilöiksi ja johtotehtäviin, hyvien työntekijöiden pitämisen sekä heidän ohjaamisensa ja motivoimisensa siten, että he suuntautuvat asiakkaisiin, markkinointiin ja myyntiin ja sen myötä antavat hyvän panoksen interaktiivisessa markkinoinnissa. Hän painottaa, ettei sisäinen markkinointi kuulu ainoastaan palvelujen markkinointiin, vaan on tärkeää kaikissa yrityksissä, joissa asiakkaisiin ovat yhteydessä muutkin kuin markkinoinnin asiantuntijat. (Grönroos 1989, 66 & 84 - 85.)

Sisäisellä markkinoinnilla voidaan tarkoittaa myös yleisesti niitä toimenpiteitä, joilla yritys pyrkii edistämään henkilöstönsä tuotetietoutta, palveluvalmiutta, myönteistä asennetta ja työmotivaatiota, etenkin uusia tuotteita ja palveluita koskien (Rissanen 2005, 93). Palvelun tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus johtaa siihen, että asiakkaan kokemus palvelutuotteen laadusta riippuu usein suoraan palvelun toimittajasta tai myyjästä ja näkyvien prosessien sujuvuudesta, mikä huomioiden on ilmeistä, että työntekijöiden motivaatio ja sitoutuneisuus ovat erittäin olennaisia yrityksen imagon ja hyvän maineen kannalta (Managing Quality 2007, 234).

Henkilöstön tuotetietoutta ja asennoitumista voidaan kehittää esimerkiksi jakamalla sisäisiä lehtisiä, esitteitä ja ohjeistuksia sekä järjestämällä kokouksia, joissa tietoa jaetaan sekä kirjallisesti että suullisesti. Kirjallinen tieto ei usein yksinään ole paras keino sisäisen markkinoinnin toteuttamiseen, vaan on huomattavasti tehokkaampaa käyttää lisäksi johtohenkilöstöä motivoivana voimana ja esimerkkinä. Pelkkä yksisuuntainen viestintä ei kuitenkaan riitä, vaan johdon on muistettava myös kannustaa alaisiaan ja antaa palautetta toiminnasta sekä rohkaista kaksisuuntaiseen viestintään. Tuotteeseen uskova esimies saa usein alaistenkin asenteet muuttumaan tai pysymään myönteisinä tuotetta ja toimintaa kohtaan. (Grönroos 1981, 167; 1991, 264.)

Yrityksen työntekijöiden voidaankin katsoa muodostavan tuotteiden ensimmäiset, sisäiset markkinat. Mikäli markkinointi sisäiselle kohderyhmälle ei onnistu, on ulkoisillakin markkinoilla menestyminen kyseenalaista. Eihän voida odottaa asiakkaiden uskovan tarjontaan, jos yrityksen oma henkilöstökään ei niin tee. (Grönroos 1991, 260.)

### **Ulkoinen markkinointi**

Ulkoinen markkinointi välittää tiedon tuotteesta palvelun käyttäjille sekä muulle asiakaskunnalle, kuten rahoittajille ja tilaajille. Käytännön tuloksia ovat muun muassa erilaiset tuotekuvaukset ja -esitteet. Palveluista voi koota esittelykansion, joka sisältää palvelukuvausten lisäksi tietoa organisaatiosta ja sen toiminta-ajatuksista, tuoteryhmittelyistä, hinnoista, asiakastutkimusten tuloksista

sekä muuta vastaavaa konkreettista materiaalia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46 - 49.)

Konkretisoinnilla pyritään helpottamaan asiakasta hahmottamaan aineeton palvelu erilaisten näkyvien todisteiden avulla, joilla ”aineellistetaan aineetonta”. Tämä voi tarkoittaa referenssejä ja työsuoritteita todisteena aikaisemmas- ta osaamisesta, työtilojen ja -metodien esittelyä luottamuksen herättäjänä ja tarkkoja tuotekuvauksia ja -esitteitä välittämään tietoa asiakkaille ja auttamaan henkilöstöä toimimaan palvelutilanteissa osaavasti ja jämäkästi. Äärimmäisen konkreettinen keino on käsin kosketeltava, palvelun mukana toimitettava ma- teria, esimerkiksi ohjekirja tai todistus. Myös tuotenimi ja brändi luovat olen- naisesti konkreettista mielikuvaa. (Sipilä 1996, 86-94.)

### **3.7.5 Seuranta ja arviointi**

Yrityksen tulisi pyrkiä jatkuvaan kehitykseen palveluissaan ja toiminnassaan. Jatkuva arviointi koskee niin palvelutarjontaa kokonaisuutena kuin yksittäisiä palvelutuotteita ja niiden onnistuneisuuttakin. Tuotteistamisprojektin onnistu- mista arvioidaan sopiviksi katsotuilla mittareilla, esimerkiksi asiakastyytyväi- syyden tai taloudellisen kannattavuuden suhteen. Palvelujen kehittämisprou- sessi ei pääty onnistumisen mittaamiseen, vaan mittareiden kautta saatu tieto muokkaa ja kehittää palvelua edelleen, ja säännöllinen arviointi ja vähittäinen kehitystyö kannattaakin ottaa osaksi normaalia, jokapäiväistä liiketoimintaa. Jatkuva, aktiivinen seuranta tekee yrityksestä asiakaslähtöisen ja ennakoivan. (Jaakkola ym. 2007, 39 - 40.)

Jaakkola ja muut ovat jaotelleet palvelun laadun tarkastelun ja seurannan vii- teen haasteeseen. Ensimmäinen selvitettävä on se, onko yrityksellä oikea ku- va asiakkaiden tarpeista ja odotuksista (1. haaste). Tätä voidaan seurata jat- kuvasti asiakaskyselyiden ja -palautteen avulla. Erityisesti tuotteistamisprou- sessin aikana on puolestaan tärkeää varmistaa, että palvelun sisältö todella vastaa asiakastarpeisiin (2. haaste). Tässä auttaa huolellinen testaaminen muun muassa pilottiasiakkaiden avulla, minkä lisäksi muutokset asiakaskun- nassa antavat omalta osaltaan vihjeitä palvelun onnistuneisuudesta. (Jaakkola ym. 2007, 34-36.)

Kolmas haaste koskee suunniteltujen standardien noudattamista, mitä voidaan tarkkailla säännöllisesti dokumentoimalla asiakaskohtaamiset sekä tietyn väliajoin suoritettavalla laajemmalla tutkinnalla. Joissakin tapauksissa palvelua on myös mahdollista tarkkailla ulkopuolelta, käytännön toteutumista havainnoiden. Yhtenäinen ja onnistunut viestintä ovat palvelun toimituksessa olennaista, jottei muodostu ristiriitoja tai epäselvyyksiä asiakkaan ja toimittajan välillä (4. haaste). Palveluhenkilöstön kokemusten ja mielipiteiden kerääminen ennen viestinnän toteutusta auttavat sen toteuttamisessa. Viides haaste on selvittää, ovatko asiakkaiden odotukset tulleet täytetyiksi. Sitä voidaan suorittaa erinäisin asiakastytyväisyyskyselyin, minkä lisäksi omatoiminen asiakaspalaute sekä reklamaatioiden määrä tarjoavat olennaista tietoa. Palautteen kerääminen yleisesti on kuitenkin haasteellinen tehtävä, sillä asiakkaista voi olla vaikea saada irti täsmällistä tietoa heidän kokemistaan puutteista, ja sopivia menetelmiä palautteen keräämiseen ja tyytyväisyyden mittaamiseen onkin mietittävä tarkasti. (Jaakkola ym. 2007, 34 - 36.)

Sipilä on listannut erinäisiä asiakaspalautteen keruuseen liittyviä ongelmakohtia. Näihin kuuluu esimerkiksi tavoiteasetannan puuttuminen, jolloin ei ole mitään, mihin verrata kerättyä tietoa. Tiedon keräämisen tulee olla järjestelmällistä kuitenkin siten, että vältetään päällekkäisyyksiä ja tarpeettomuuksia, jotka turhaan ärsyttävät asiakasta ja vievät tämän aikaa. Kyselytulosten tulisi olla kohdennettavissa yrityksen sisällä ja tarjota todellista tietoa asiakkaiden tarpeista. Pelkkä arvosana esimerkiksi paljastaa vasta kehityskohdan, mutta ei varsinaisia ideoita sen parantamiseksi. Laatua selvitettäessä tulee muistaa, että kyseessä on subjektiivinen käsite, jonka arviointiin ei riitä pelkkä määre, vaan tulee tietää myös se, mistä laatu asiakkaan mielessä koostuu. Palautteen kerääminen nimellisenä edesauttaa mahdollisten korjaustoimien kohdentamista oikeisiin asiakkaisiin. Asiakkaille tulee myös näyttää, että heidän palautettaan todella arvostetaan, esimerkiksi käyttämällä ammattimaisia kyselyn suorittajia ja tiedottamalla vastaajille kyselyn lopputuloksista. (Sipilä 1998, 166 - 167; Laaksonen & Laaksonen 2001, 88.)

Jälkimarkkinointi on nykyään asiakkuudenhoidossa olennaista, sillä tulee halvemmaksi pitää huolta nykyisistä asiakkaista ja siten saada heidät pysymään

palvelujen piirissä kuin hankkia jatkuvasti uusia. Jälkimarkkinoinnin keinoja ovat muun muassa asiakkaiden neuvonta ja koulutus, säännöllinen viestintä kyselyineen ja ideoineen, varaosahuollot sekä muu yhteistyötoiminta. Aktiivinen ja avoin kontakti asiakkaiden kanssa helpottaa myös palautteen ja kehitysideoiden keräämistä, joiden avulla saadaan parannettua ja kehitettyä tuotetta entisestään. (Rissanen 2005, 94.)

### **3.8 Menestystuote tuotteistamalla**

Tuotteistamisen avulla pyritään luomaan mahdollisimman onnistuneita tuotteita, joita on helppo tuottaa ja myydä ja näin saavuttaa liikevoittoa. Parantainen (2007) on luokitellut menestyvän palvelutuotteen ominaisuudet neljään pääkohtaan. Ostamisen helppous on näistä ensimmäinen ja takaa sen, ettei liian vaativa hankintaprosessi karkota asiakasta. Tuotteella on myös oltava vahvoja, eriyttäviä ominaisuuksia erottuakseen massasta positiivisesti. Myynnin tulee olla yritykselle edullista, missä auttavat esimerkiksi massaräätälöinti sekä oikeat hinnoittelu-, myynti- ja markkinointimenetelmät. Lopulta tuote on standardoitava monistamiskelpoiseksi, mikä vähentää työn määrää prosessin helpottuessa ja vakioituessa.

#### **3.8.1 Ostamisen helpottaminen**

Parantaisen (2007) mukaan tämä on yksi tuotteistamisen tärkeimmistä tavoitteista. Asiakas on ohjailtavissa, ja hyvinkin pienet seikat voivat vaikuttaa lopulliseen ostopäätökseen.

Tärkeää on erottua kilpailijoista. Asiakkaan on hankalaa tai jopa mahdotonta valita näennäisesti identtisten tuotteiden välillä, joten on tärkeää tarjota tälle mahdollisuus valintaan edes jollakin perusteella. Erottumiskeinokkaan ei ole yhdentekevä. Kaikki sanovat varmasti olevansa hyviä ja luotettavia, mutta mitä sellaista juuri oma yritys voi tarjota, johon muut eivät pysty? (Parantainen 2007, 41.)

Palveluita ja tuotteita voidaan yhdistellä sopivasti keskenään pakettiratkaisuiksi, jolloin asiakas saa helposti tyydytettyä monia tarpeita yhtä aikaa. Palvelu-

kokonaisuus voidaan jakaa ydin- ja tukipalveluihin: Ydinpalvelu on se, mitä asiakas haluaa, ja tukipalvelut puolestaan voivat mahdollistaa käyttöä tai tuoda muuta lisäarvoa. (Sipilä 1996, 64.)

Asiakkaan riskintunne tulee pyrkiä poistamaan, sillä virheostosta pelkäävä asiakas jättää usein ostamatta. Tuotteistettu tuote vaikuttaa yleensä luotettavammalta kuin tuotteistamaton. Myönteinen julkisuus merkitsee paljon, mikä nostaa referenssit ja hyvät testitulokset arvoon. Ikä ja kokemus herättävät luottamusta, samoin erilaiset standardit ja sertifikaatit. Asiakas voi löytää turvaa myös tarjotuista tukipalveluista sekä takuista ja vakuutuksista. Asiakkaalle tulee tarjota riittävästi tietoa palvelusta, ja erityisen kannattavaa on korostaa nimenomaan palvelun tarjoamia konkreettisia hyötyjä, jotka lopulta kuitenkin merkitsevät asiakkaalle eniten. (Parantainen 2007, 48.) Palvelun konkretisointi ja ”käsin kosketeltavan” todisteen tarjoaminen asiakkaalle on tärkeää, sillä tämä arvioi palvelun laadun ainakin osittain sen näkyvien elementtien perusteella, koska varsinaisen palvelun laadun arviointi on usein vaikeaa. Myös ostaminen helpottuu, kun asiakas tietää, mitä ostaa ja kokee todella saavansa rahoilleen käytännön vastinetta. (Jaakkola ym. 2007, 27.)

### **3.8.2 Ylivoimaiset ominaisuudet**

Vaikka ostaminen olisi kuinka helppoa, ei huonoa tuotetta kukaan osta. Tuotteen vahvat ominaisuudet ovat menekin edellytys. Palvelun menestymiselle olennaista on asiakaslähtöisyys. Palvelutuotteen tulee ratkaista sellainen ongelma, jota asiakkaalla ei ole aikaa, halua tai kykyä selvittää itse. Tämä edellyttää asiakaskunnan tarpeiden ja toiveiden tarkkaa selvittämistä, ja nämä havainnot tulee pitää mielessä koko suunnittelu- ja tuotantoprosessin ajan alusta asti. Ideoita voi saada suorilla kohderyhmälle tehdyillä kyselyillä, mutta osa ongelmista on myös tiedostamattomia, ja näiden keksimiseen vaaditaan tutkimuksia, luovuutta ja tarkkaa havainnointikykyä etenkin asiakasrajapinnassa työskenteleviltä työntekijöiltä. (Kinnunen 2004, 41 - 42.)

Parantainen puhuu ns. törkeän lupauksen puolesta. Tämä tarkoittaa lupausta, joka on tarpeeksi rohkea herättääkseen asiakkaan uteliaisuuden tai jopa epäluulon. Täsmällisen lupauksen lunastus on myös helppo todeta. Lupauksen

pitäminen kaikissa tilanteissa on mahdotonta, mutta on silti parempi luvata jotain jämerää kuin olla lupaamatta mitään. Jos lupaus pettääkin, voi kriisin kääntää jopa voitokseen tarpeeksi onnistuneella tilanteen korjauksella. (Parantainen 2007, 73 - 76.)

Monopolitilanne on eduksi. Asiakas maksaa mielellään sellaisesta, mitä ei saa mistään muualta, ja toisaalta ainutlaatuisen palvelun hinnasta on vaikeampi tinkiä. Palveluidean omaperäisyys on olennaista, sillä samanlaisista tuotteista valitseminen on asiakkaan kannalta arvontaa. Ominaisuuksilla erottuminen on tavallisinta, mutta myös valitettavan helposti kilpailijoiden kopioitavissa, joten on parempi pyrkiä erottumaan esimerkiksi hinnoittelutavalla, jakelukanavilla, palvelujen kokoonpanolla ja paketoinnilla tai ostamisen helppoudella. (Parantainen 2007, 68 - 72, 168 - 174.)

Hyvän tarinan arvoa ei tule aliarvioida. Asiakas on valmis maksamaan täysin samanlaisesta tuotteesta enemmän, jos sillä on houkutteleva tarina. Esimerkkinä tästä voidaan mainita Reilun Kaupan tuotteet. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei palvelun ydinprosessin tulisi yhä olla laadukas. (Parantainen 2007, 79 - 80.)

### **3.8.3 Tehokas myynti**

Tuotteistaminen pienentää myyntikustannuksia, sillä tuotteistettua palvelua on helpompi markkinoida, sen kate kestää paremmin ja se on massaräätälöityissä kysynnän mukaan (Parantainen 2007, 81). Yksilöllisyyttä korostavassa nykymaailmassa asiakas on tottunut saamaan tuotteensa juuri sellaisena kokoonpanona kuin hän haluaa, joten asiakaskohtainen räätälöinti on tiettyssä määrin järkevää. Toisaalta tulee muistaa, että jokainen asiakas ei ole aina oikeassa, eikä yksi yritys voi vastata kaikkien tarpeisiin.

Massaräätälöinti tarkoittaa asiakaskohtaisesti räätälöityjen palveluiden tuottamista kustannustehokkaasti (Gilmore & Pine, 1997). Modulointi eli tuotteen osien ja tuotantoprosessien vakioiminen on massaräätälöinnin työväline. Modulaarisuus palvelutuotannossa antaa asiakkaalle mahdollisuuden koota haluamistaan tuote-elementeistä paketin, joka vastaa juuri hänen tarpeisiinsa



(Baldwin & Clark 1997, 86). Tuote kootaan standardoiduista osista ja tuotantoprosessi vastaavasti standarditoiminnoista, jolloin palvelutuote ja sen toimitusprosessi voivat olla eri asiakkaille erilaisia (Sundbo 2004, 104). Ilman, että tuottavuus kärsii.

Hinnoittelumenetelmiä on kymmeniä erilaisia. Hinnan tulisi olla helposti viestittävässä, minkä tähden kiinteä tai muutoin erittäin selkeä hinnoittelu on suositeltavaa. Hinnaston voi rakentaa myös moduuleista. Tuntihinta voi joissakin tapauksissa antaa sen mielikuvan, ettei palvelun kestoa ole mietitty tarkasti etukäteen. Yksinkertaisin kustannusperusteinen hinnoittelu ei aina ole paras vaihtoehto, vaan kannattaa miettiä myös asiakkaan saaman hyödyn arvoa ja hintaa etenkin tämän omalta kannalta ajateltuna. Onkin erittäin järkevää pyrkiä selvittämään, miten asiakkaan mielikuva palvelun hyödyn määrästä muotoutuu ja mihin vertailupohjaan se perustuu. Aina ei kannata olla halvin, sillä jotkut asiakkaat yhdistävät kalleuden laatuun ja voivat kokea sen eräänlaisena statussymbolina. Tulee muistaa, että jokaisesta palvelutilanteesta ei kuitenkaan tarvitse saada voittoa, vaan keskimääräinen kannattavuus riittää. (Parantainen 2007, 86 - 89; Sipilä 2003, 39 - 40.)

Tuotteen kohderyhmä ja sisältö tulee määrittää tarkasti, jolloin tietää, mitä myy. Tehokkainta on henkilökohtainen myynti, mutta koska tämä on kallista, kannattaa laajemmassa mittakaavassa käyttää markkinointia (monistettua myyntipuhetta), ja keskittää henkilökohtainen myynti todennäköisimpiin asiakkaisiin. (Parantainen 2007, 81 - 85).

### **3.8.4 Palvelutuotteen monistaminen**

Ketterän kehityksen periaatteet sopivat hyvin myös palvelutuotantoon: mukautuvaisuus, nopeus, yksinkertaiset välineet, kommunikaatio, asiakaslähtöisyys, lyhyet työpäivät ja työvoiman motivoituneisuus. Näihin panostaminen auttaa havaitsemaan epäonnistumaan tuomitut tuotteet jo varhaisessa vaiheessa, eikä resursseja valu hukkaan. (Parantainen 2007, 93 - 94.)

Tuotteistaminen ei ole vain tuotteen paketoimista toimituskelpoiseksi, vaan sen avulla yhdestä ydinpalvelusta voidaan muokata monia eri tarpeisiin sovel-

tuvia ratkaisuja. Tuotteistajan tehtävä ei ole niinkään puuttua ydinpalveluun, vaan muokata sen ympärille ”tuotteistuskerros”, joka nostaa tuotteen kilpailijoiden vastaavien yläpuolelle. (Parantainen 2007, 105 - 106.)

Kun palvelu on tuotteistettu, sitä on helppo monistaa. Yksinkertaiset ja toistettavat tuotannon vaiheet helpottuvat tai poistuvat, jolloin henkilökohtaisen työn määrä jää vähäisemmäksi. Työvaiheita voi halutessaan myös ulkoistaa, kun työohjeet ja määrittelyt on tarkasti tehty, ja toimintaa laajentaa. (Parantainen 2007, 105 - 110.)

Palveluprosessin käsittely formaattina helpottaa johtamista, kun käytänteet on valmiiksi mietitty ja päätetty. Formaatti on toistettavissa ulkoisesti samanlaisena mutta sisäisesti joustavana. Se on yksilöistä riippumaton ja sekä asiakkaiden että työntekijöiden helposti hahmotettavissa. Resurssit, kulut ja tulot tiedetään etukäteen, ja palvelutuotanto pystytään organisoimaan tehokkaasti. (Parantainen 2007, 123 - 130.)

### **3.8.5 Ketterä palvelutuotanto**

Palveluliiketoiminnassa voidaan nähdä kaksi perusvaihetta: lupausvaihe, jossa luvataan ratkaista asiakasryhmän todellinen ongelma, sekä lunastusvaihe, jossa annettu lupaus lunastetaan. Tämä on palvelutuotantoa ketterällä kehityksellä: Jokainen vaihe maksaa, joten väistämättömien epäonnistumisten on hyvä tapahtua aikaisessa vaiheessa. Jos lupaus ei saa asiakasta ostamaan, ei tarvitse siirtyä seuraavaan, vielä kalliimpaan vaiheeseen, vaan siirrytään seuraavaan ongelmaan. (Parantainen 2007, 94 - 95.)

#### **Lupausvaihe**

Lupausvaihe alkaa asiakkaan ja ongelman valitsemisella. Ratkaisua vaativat ongelmat löytyvät usein arkisista perustoiminnoista ja piilevistä tarpeista, joita asiakas ei aina itsekään tiedosta. Ongelman löydyttyä tulee selvittää, miksi se on ratkaisematta, jottei lähdetä puskemaan läpi jo olemassa olevaa ratkaisua. Onko ongelmaan kiertotie tai piilevä ratkaisu, tunnustaako ja tunnistaako asiakas ongelmaa? (Parantainen 2007, 143 - 161.)

Kun ongelma on löytynyt, kiteytetään täsmällinen lupaus ongelman ratkaisemisesta, minkä tarkoitus on herättää asiakkaan mielenkiinto jopa uteliaaseen epäluuloon asti. Jos asiakas ei kiinnostu, projekti voidaan hylätä tässä vaiheessa ilman suuria menetyksiä; jos kiinnostuu, pystytään yksittäinen palvelun prototyyppi luomaan jopa muutamassa viikossa lupauksen lunastamiseksi. (Mts., 94 - 95.)

### **Lunastusvaihe**

Jos lupaus saa asiakkaat ostamaan, aletaan suunnitella palvelua. Lupauksen lunastamiseen tarvitaan toimiva palvelukonsepti, jonka ei tarvitse tässä vaiheessa olla vielä täydellinen. Tästä voidaan jatkossa kehittää monistettava palveluformaatti, jonka rakentamiseen kuuluu palvelun käsikirjoituksen, vaatimusmäärittelyn ja työohjeiden luominen. Lopulta palvelu voidaan lanseerata laajemmalti ja kerätä asiakkailta ja tuotantotiimiltä kehitysideoita, jotka auttavat parantamaan palvelutuotetta entisestään. (Parantainen 2007, 196.)

## 4 TUOTTEISTAMISEN TUOTOKSET

Tuotteistamisen pyrkimys on suunnitella ja määritellä palvelut monistettaviksi tuotteiksi. Dokumentoinnilla on tässä vakioinnissa olennainen rooli, ja tuotteistus tuottaakin kattavasti suoritettuna useita kirjallisia dokumentteja, joiden avulla voidaan hahmottaa palvelun sisältö, rakenne, tuotanto ja toimitus. Osa näistä on yrityksen sisäisiä, osa näkyy myös asiakkaalle konkreettisten palvelutuotteita ja tehden sen helpommaksi ostaa.

### 4.1 Konkretisoinnin keinot

Tuotteistajan tärkeä tavoite on konkretisoida palvelutuote. Tuotteistuksen tuloksista kootulla palvelukäsikirjalla havainnollistetaan, mitä yritys todella tekee. Juuri dokumentaatiosta koostuva palvelukäsikirja on se, mikä tekee palvelusta tuotteen, sillä ilman sitä palvelun monistaminen on likimain mahdotonta. Palvelukäsikirjan voi koota tarpeen mukaiseksi kokonaisuudeksi esimerkiksi seuraavista elementeistä:

- Myyntimateriaali: myyntiesitys, palveluesite, hinnasto, referenssikuvaukset, kilpailijavertailut, tuotelaatikko
- Esittely: tuottolaskelma, palvelutaso-, jälleenmyyjä-, ja lisenssisopimukset, työntekijöiden esittely, verkkosivut
- Ohjeistukset: myyntikoulutus, kouluttajan koulutus, ostajan ja myyjän oppaat, työohjeet, tarkistuslistat
- Työmateriaali: dokumenttipohjat, tarjouspohja, raporttimalli, lehdistömateriaali, argumenttipankki, graafiset elementit

(Parantainen 2007, 197, 240 - 250.)

### 4.2 Tuotevalikoima

Järjestelmällisessä tuotteistamisessa tuotevalikoiman eli tuoteluettelon laatiminen on olennainen osa alkuvalmisteluja, sillä sen avulla voidaan määritellä

myös se, mitä nykyisistä tuotteista halutaan tuotteistaa, missä järjestyksessä ja mihin asteeseen. Uusia tuotteita luotaessa laaditaan myös tavoitteellinen tuoteluettelo, joka osoittaa toivotun kehityksen suunnan. Näiden lisäksi voidaan laatia kolmas luettelo, joka on heti julkistettavissa asiakkaille ja muille sidosryhmille. Tuoteluettelo on viisasta alkuvaiheessa tiivistää 3 - 4 tuoteryhmään, joista kussakin on vastaavasti 3 - 4 tuotetta: Liian suuren tuotemäärän ottaminen työn alle kerralla on mahdoton urakka. Jo tuoteluettelon laatimisen yhteydessä voidaan jakaa tuotekehitysvastuut, sillä vaikka tuotteen toimitukseen ja tuotantoon osallistuu todennäköisesti laaja joukko henkilöitä, on pääasiallinen vastuu jatkuvasta kehityksestä hyvä keskittää yhdelle nimetylle henkilölle. (Sipilä 1996, 58 - 60.)

Tuoteryhmien määrittelyssä kannattaa noudattaa avoimuutta eikä kopioida niitä automaattisesti vanhasta mallista, sillä tuoteryhmät ohjaavat toiminnan kehittämistä ja saattavat toimia pohjana myös koko organisaatorakenteelle. Tuoteryhmäjako voi perustua osaamiseen, jolloin tuotteet ovat kyseisen osaamisen käyttömuotoja. Toinen vaihtoehto perustuu käyttömuotoihin, jolloin tuotteet jakautuisivat esimerkiksi tutkimuspalveluihin, suunnittelupalveluihin, tiedotuspalveluihin, koulutuspalveluihin ja julkaisupalveluihin. Molempiakin voidaan tuki käyttää, kunhan tuotteet saadaan jaettua järkevästi sisällön mukaan. (Sipilä 1996, 58 - 60.)

Tuotevalikoimaa ja -luetteloja voidaan testata erinäisillä kysymyksillä, kuten Sipilä (1996, 60 - 61) on listannut:

- Tyydyttääkö tuotevalikoima asiakkaiden tarpeet?
- Puuttuuko jotakin? Onko unohdettu jokin pieni mutta hyväkatteinen, strategian ja imagon kannalta olennainen tuote?
- Onko mukana turhia, kannattamattomia, liian pieniä tai markkinattomia tuotteita?
- Pystyykö tuotevalikoimalla asiakassuhdemarkkinointiin ja pitkiin asiakassuhteisiin? Onko palveluita myös asiakkaan kehitysvaiheisiin?
- Onko tuotestrategia suhteutettu kilpailijoihin? Ovatko kilpailijat edellä, ja voiko välimatkaa lyhentää? Erotummeko selkeästi?

- Onko tuotestrategiassa selkeää priorisointia?
- Millaiset palvelut eivät sovi keskenään samaan imagoon?
- Sisältyykö tuotestrategiaan riskejä?
- Onko osaamista tarpeeksi tuotteiden tuottamiseen?
- Mikä on eri tuotteiden elinkaarivaihe?
- Antaako tuoteluettelo selkeän kuvan valikoimasta ja herättääkö se kiinnostusta? Onko kieli asiakaslähtöistä?
- Antaako tuoteluettelo selkeän perustan tuotteistusohjelmalle?

### 4.3 Tuotteen vaatimusmäärittely

Vaatimusmäärittely muodostaa kehityshankkeen perustan. Sen tarkoitus on löytää, priorisoida ja dokumentoida asiakkaan tarpeet, joista on helppo johtaa ja priorisoida palvelun ominaisuudet. Tärkeysjärjestyksessä alhaisemmat ominaisuudet voidaan karsia tai jättää seuraavaan versioon, mikä näkyy säästöinä kuluissa. Vaatimusmäärittelyn avulla pystytään arvioimaan kehitysprojektin laajuus ja tarvittavat resurssit sekä suorittamaan sen osaprojekteja samanaikaisesti, kun pohjatieto on valmiina. Hyvä vaatimusmäärittely on täsmällinen joskus jopa itsestäänselvyiksiin asti. Palvelun reunaehdot juontuvat asiakkaalle annetusta lupauksesta, minkä lisäksi vaatimuksia kerätään esimerkiksi yrityksen strategiasta, resursseista ja niin sanotusta käsikirjoituksesta, jossa palvelun kulku kuvataan lyhyiden tarinoiden avulla. Myös asiakkaiden ja henkilökunnan mielipiteet sekä kilpailevien yritysten strategiat tarjoavat lisäideoita. (Parantainen 2007, 197 - 220.)

Hyvä vaatimusmäärittely keskittyy vain vaatimukseen, ei niiden toteutukseen. Tarkoituksena on siis selvittää, mitä halutaan saada aikaan, ei niinkään sitä, miten palvelu toimii. Jos yritetään yhtä aikaa määritellä myös toteutusta, saatava vaatimuslistasta helposti tulla liian suppea ja helppo, kun haastavammat vaatimukset jätetään ilmeisen ratkaisun puuttuessa huomiotta. (Parantainen 2007, 204.)

Käyttötapaukset muodostavat pohjaa vaatimusmäärittelylle. Jokaisen käyttötapausten kohdalta tulisi kirjata käsikirjoitus eli vaiheen kuvaus, sanasto, ide-

aalinen suoritus, lähtötiedot eli mistä tiedot vaiheen suorittamiseen saadaan, ongelmakohdat ja korjaustoimenpiteet, perustelut ja taustatiedot sekä mahdollisesti käytännön toteutuksessa auttavia ideoita. (Parantainen 2007, 273.)

## 4.4 Tuotekuvaus

Sisäinen tuotekuvaus laaditaan ensisijaisesti yrityksen sisäiseen käyttöön, mutta se tarjoaa myös ainekset esimerkiksi tuote-esitteiden ja muun markkinointimateriaalin tuottamiseen. Seuraavassa on esitetty Sipilän listaama tuotekuvauksen sisällysluettelo, jonka hän on havainnut useimpien asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen sopivaksi.

1. Tuotteen nimi ja yleiskuvaus
  - Miksi tuote on tarkastelussa?
2. Tuotteen käyttötarkoitus ja asiakashyödyt
  - Mihin tarpeeseen tuote tulee ja miten sitä käytetään?
  - Millaisia asiakashyötyjä ja lisäarvoa se lupaa yksittäiselle asiakkaalle?
  - Parhaat myyntiargumentit
3. Markkinapotentiaali, asiakkaat ja tavoitteet
  - Millaiset ovat tuotteen markkinat? Ketkä ovat asiakkaita? Myös numeerinen arviointi: toivotut rahamäärät ja volyymit
4. Kilpailijat ja korvaavuudet
  - Tuotteen kilpailijat ja niiden asema markkinoilla
  - Korvaako tuote jonkin oman tai markkinoilla olevan tuotteen?
5. Sopivuus organisaation strategiaan
  - Tuotteen vertaaminen omaan strategiaan ja sen arviointi tuotevalikoiman kannalta
6. Tuotekuvaus

- Tuotekuvauksen ydinkohta: kuvataan itse tuote esimerkiksi palvelupakettina tai prosessi- ja toimintakaavioina.
- Voidaan laatia sisältämään myös asiakkaan ja muiden toimittajien osuudet.
- On huomioitava myös lopputuloksen kuvaaminen.
- Perustuotokuvaus on yleensä eräänlainen maksimimalli tuotteesta.

#### 7. Versiot

- Esimerkiksi eri toimialoille tehdyt perusversiot, joista edelleen räätälöidään asiakaskohtaisia versioita.

#### 8. Konkretisointi

- Miten tuote tehdään aineellisemmaksi ja helpommaksi ostaa?
- Muun muassa esitepohjat, kuvat ja esimerkit

#### 9. Referenssit

- Tuotekuvauksen yhteyteen tulevat tärkeimmät referenssit, noin 3 on sopiva määrä
- Erittäin olennaisia asiantuntijapalvelun markkinoinnissa
- Referenssissä tiedot asiakkaasta, projektista, tuloksista ja toteutusajankohdasta

#### 10. Hinta

- Hinnoitteluperiaatteet tai hinnoittelujärjestelmä
- Tuotteen hinta tai hintahaarukka

#### 11. Toimitusaika

- Toimitusaika tai toimitusaikahaarukka. Voidaan myös sitoa asiakkaan suorittamiin toimintoihin .

#### 12. Vastuuhenkilöt

- Tuotteeseen osallistuva tiimi ja selkeät vastuut, esimerkiksi kehittäminen, markkinointi ja asiakassuhteet

#### 13. Tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimet

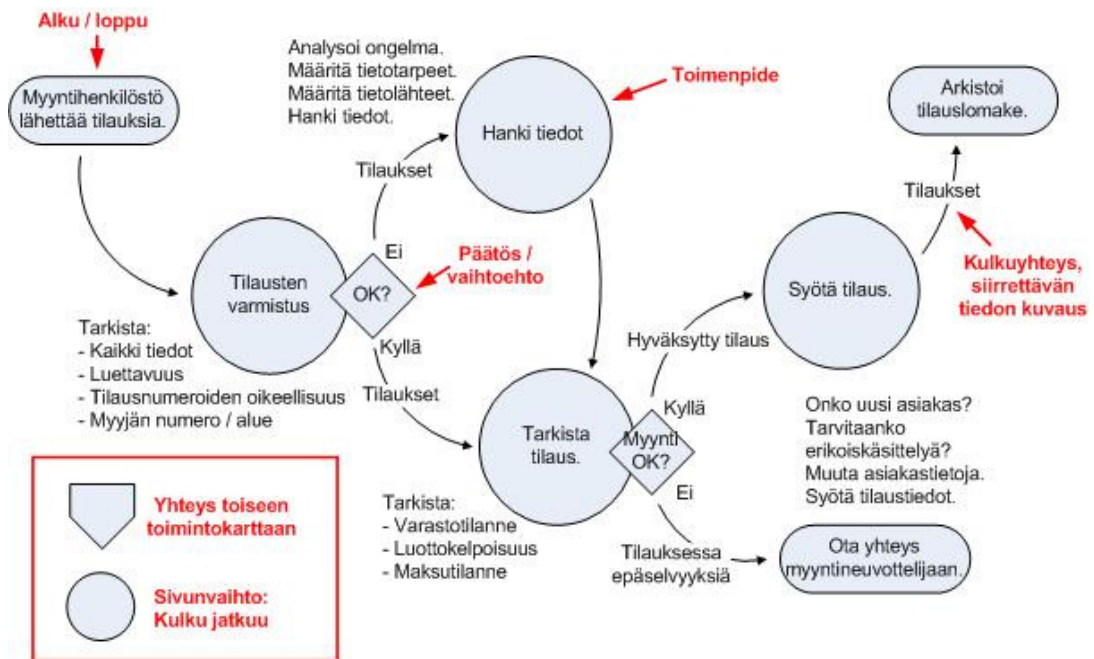


- Tuotteistuksen ja tuotekehityksen toteutussuunnitelma: toimenpiteet, aikataulut, vastuuhenkilöt ja kustannukset
14. Vaikutukset toimintaprosesseihin
- Mitä tuotanto edellyttää toimintaprosesseilta?
  - Mahdolliset ideat, joita tuotteen kehittämisen myötä on syntynyt toimintaprosesseja koskien

(Sipilä 1996, 74 - 78.)

## 4.5 Prosessikuvaukset

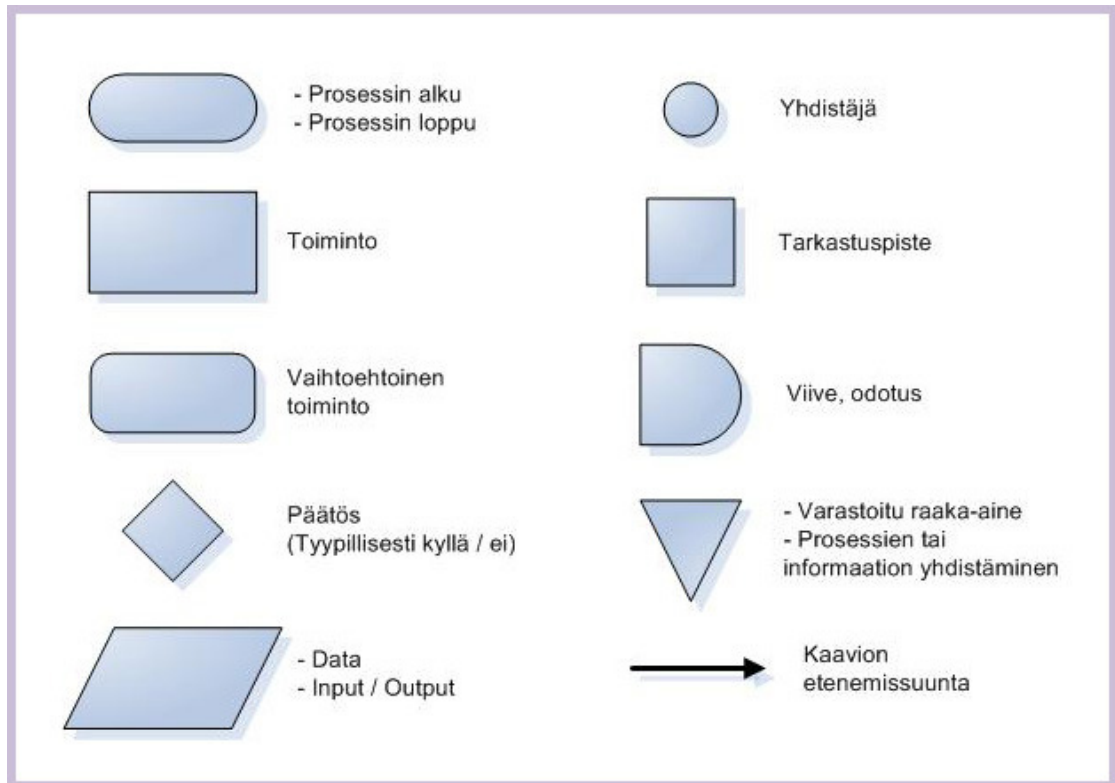
Prosessimalli kuvaa yrityksen toimintaa tai jotakin toiminnan osaa. Yleensä se on graafinen kuvaus, jossa näkyvät toiminnon rakenne, vaiheet, vaiheiden väliset yhteydet ja tekojärjestys. Yksittäiset, toisiinsa liittyvät prosessimallit muodostavat yhdessä yrityksen kokonaismallin. Mallintamistekniikoita on useita erilaisia erilaisten toimintojen kuvaamiseen, esimerkiksi vuo-, puu-, kalantuoto- ja tilanmuutoskaaviot, hierarkiakaaviot, synaptiset ja verkkomallit, matemaattiset mallit ja vuorovaikutteiset työkulkumallit. Morris ja Brandon kokevat, että toimintokartat ja yhteyskaaviot sisältävät kaikkien edellä mainittujen hyvät piirteet. Toimintokartta on vuokaavio, joka kuvaa työkulkua yksilöityjen toimintojen ja niiden välisten yhteyksien avulla, näyttäen päätöskohdat ja niistä seuraavat haarautumat. Säännöt merkitään kaavioon lisätietoina. Yhteyskaavio puolestaan kuvaa näiden yksilöityjen toimenpiteiden suorittamista, huomioiden myös toimenpidettä tukevat järjestelmät, toimenpiteet ja ulkopuoliset palvelut, kuten tietokoneet ja ohjelmistot. Kaaviossa esitetään myös oheistiedot ja toiminnan logiikka. (Morris & Brandon 1994, 132 - 139.)



KUVIO 3. Esimerkki toimintokartasta selitteineen (Morris & Brandon 1994, 138)

Prosessikuvauksen tarkoituksena on määrittää paitsi prosessin eri työvaiheet myös sen vaatimat henkilö- ja materiaaliresurssit sekä se, miten nämä liittyvät toisiinsa. Niitä voidaan laatia eri tarkkuudella ja tasolla, yleistointojen lisäämisestä aina joka liikkeen määrittelevään kuvaukseen. Prosessikaavioiden laatiminen auttaa paitsi selkiyttämään prosessia ja takaamaan sen laatua, myös paljastamaan mahdolliset heikot, kehitystä vaativat kohdat. (Slack, Chambers & Johnston 2004, 102 - 104, 664.)

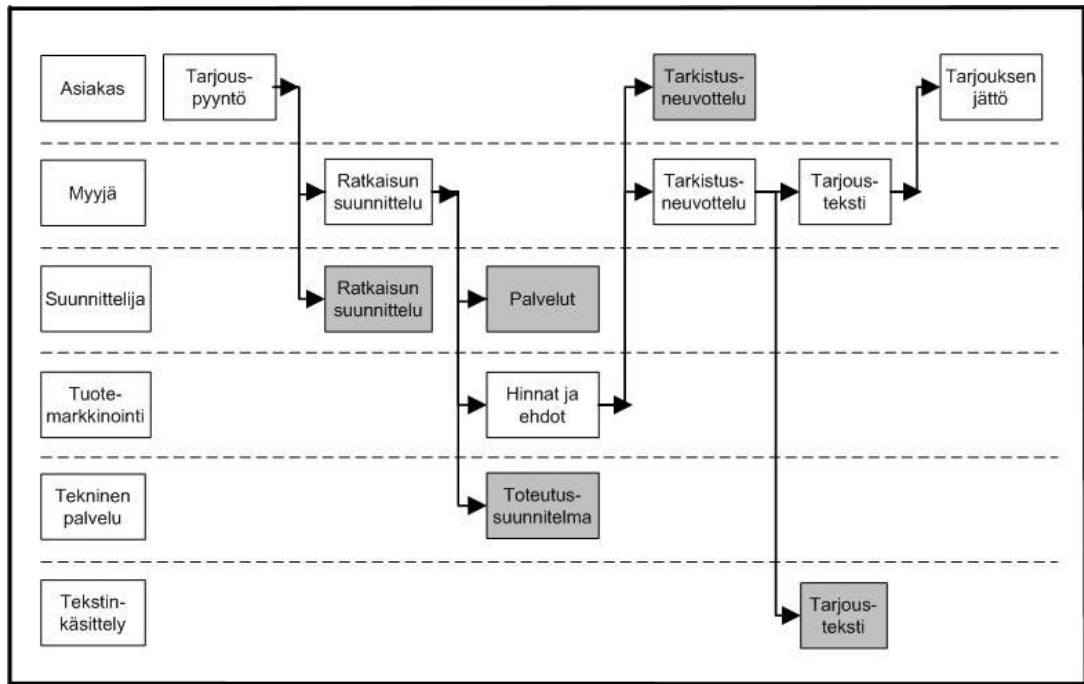
Kuviossa 4 on esitetty lisää tyypillisiä prosessikaavioissa esiintyviä elementtejä sekä niihin usein liitettyjä merkityksiä, vaikka mikään ei tietysti estä käyttämästä niitä tapauskohtaisesti parhaaksi katsottuun kuvaustapaan sopivalla tavalla. Samalla symbolilla saatetaan ilmaista useaakin eri tapahtumaa tai toimintoa asiayhteydestä ja käyttötarkoituksesta riippuen. Kyseisiä kuvioita käytetään niin liiketoimintaprosessien kuvaamisessa kuin ohjelmistotuotannossakin.



**KUVIO 4. Esimerkkejä prosessikaavion symboleista (BreezeTree Software, 2008)**

Joskus on tarkoituksenmukaisempaa käyttää pelkistettyä piirrostekniikkaa, jolla voidaan yhtä hyvin saada kuvattua prosessin olennaiset toimijat ja toiminnot. Jos tehtäviin sisältyy runsaasti työvaiheita, on järkevämpää piirtää seuraavan tason kaavio tai kuvata yksityiskohdat ja vaihtoehdot työohjeissa (Lecklin 2006, 141).

Kuvio 5 näyttää esimerkkinä tarjousprosessin toimintakaavion, niin kuin se on kuvattu Lecklinin teoksessa. Siinä prosessiin osallistujat on merkitty vasempaan reunaan, ja prosessin vaiheet kirjattu järjestyksessä jokaisen niihin osallistuvan kohdalle. Pystysarakkeissa näkyvät samanaikaisesti suoritettavat tehtävät. Jos samaan työvaiheeseen osallistuu useita henkilöitä, merkitään tehtävä kaikkien kohdalle, ja vastuuhenkilön tehtävä merkitään tässä valkoisella. Nuoli lähtee vain vastuuhenkilön kohdalta. (Lecklin 2006, 140.)



**KUVIO 5. Tarjousprosessin toimintokaavion esimerkki (Lecklin 2006, 140)**

Prosessista voidaan kuvallisen esityksen lisäksi ja tueksi laatia sanallinen yleiskuvaus, jossa käsitellään prosessin keskeiset asiat tarkemmin. Prosessin nimen, tarkoituksen ja tavoitteen lisäksi kannattaa määrittellä päävastuuhenkilö eli omistaja, toimittajat ja prosessitiimi sekä heidän vastuunsa ja tehtävänsä. Tärkeitä ovat etenkin alku- ja lopputapahtumat ja niiden vaatimat resurssit tai syötteet. Myös sisällön ja kulun voi kuvata sanallisesti ja listata kaikki prosessin vaatimat syötteet toimittajittain. Hyödyllistä on myös määrittää asiakkaat ja heidän keskeiset tarpeensa ja vaatimuksensa prosessia koskien, suoritteet ja tulokset sekä niiden vastaanottajat, liityntäprosessit sekä mittarit, joilla prosessin onnistumista tarkkaillaan. (Lecklin 2006, 138 - 139.)

Prosessikaavion lisätietoa voidaan koota myös taulukon muotoon, kuten seuraavassa on kuvattu Moision (2005, 25) esimerkin pohjalta mukailleen.

TAULUKKO 1. Prosessikaaviota täydentävä tietotaulukko (Moisio 2005, 25, mukailtu)

Vaihe / tehtävä	Vastuuhenkilöt	Kriittiset tekijät	Menetelmät, ohjeet, työkalut, mallit, laitteet, resurssitarpeet, kriteerit jne.	Syötteen ja tuotokset ("input ja output")
Palvelun toimittamisprosessin erilliset vaiheet, joiden tuloksena tuotteistettu palvelu toimitetaan asiakkaalle	Kuka tai ketkä toimivat prosessissa? Roolit voi tarvittaessa selkeyttää: P:Päätää T:Tekee A:Avustaa I: Informoidaan	Asiakasvaatimuksista ja palvelukuvauksesta etsitään, mitä on valvottava, mihin vaikuttettava? Myös sidosryhmien vaatimukset!	- Mitä resursseja eri muodoissaan kukin vaihe edellyttää? - Mitä prosessissa käytetään?	- Mitä tietoja, tarvikkeita, materiaalia tms. tarvitaan kussakin vaiheessa? - Mitä vaiheittain syntyy välituotteina?
Esim.				
1. Tilauksen vastaanotto	Sihteeri	Huolellinen kirjaus järjestelmään	- Kirjausohje / intranet	- Tilauslomake (i) - Tilauksen tiedot (i) - Tietue järjestelmään (o)
2. Vahvistuksen tulostus	Sihteeri	Vahvistuksen lähetys samana päivänä!	Email, fax, kirje	- Vahvistus tilaajalle (o)
3. Laskutus	Laskuttaja	Tietojen varmistus	Resko- ohjelma	- Laskutus-tiedot (i) - Lasku tilaajalle (o)
jne.				

## 4.6 Työohje

Vaatimusmäärittelyn pohjalta kootaan työohje palvelun tuotantoon osallistuvia varten. Työohje kuvaa ja selittää yksityiskohtaisesti tuotantoprosessin kulun ja organisaation sekä yleisesti että jokaisen toimijan kannalta erikseen. Se voi sisältää myös koulutusmateriaalia yrityksen sisäiseen käyttöön. (Parantainen 2007, 221 - 222.)

Työohjeen alussa kuvataan palvelu ja sen formaatti: mikä palvelu on, mihin tarpeisiin se vastaa, miksi se on kehitetty ja miksi tärkeä. Dokumentin hyödyntämistä helpottaa myös, mikäli johdannossa selvitetään, kenen käyttöön ja avuksi työohje on tarkoitettu. Seuraavaksi jäsennetään palvelun tuottamiseen ja toimittamiseen tarvittava organisaatio kokonaisuudessaan sekä rooleittain, tarpeen mukaan myös graafisesti. Jokaisen osallistujan kohdalta kuvataan tämän jälkeen erikseen tehtävä ja tavoite, tehtäviin varattu aika, tyypilliset poikkeustilanteet ja niistä selviäminen sekä käytettävät työvälineet. Esimerkkikuvaus onnistuneesta työsuorituksesta auttaa hahmottamaan kokonaisuuden, ja mikäli kokemuksen myötä on kertynyt neuvoja tai vinkkejä, on nämä myös hyvä listata. Jokaiselle toimijalle laaditaan myös tarkistuslista, josta toiminnon vaiheet ja olennaiset tehtävät on helppo varmistaa. Osallistujien läpikäymisen jälkeen kuvataan palvelun vaiheet aikajärjestyksessä, ja jokaisen vaiheen kohdalta selvitetään tehtävä, aikataulu, suorittaja sekä ylin vastuhenkilö. (Parantainen 2007, 220.)

Palveluja suunniteltaessa ja dokumentoitaessa tulisi aina määritellä myös korjaavat toimenpiteet ongelmatilanteissa, jotta tilanteet saadaan hoidettua nopeasti kuntoon ja asiakkaan tunne hyvästä palvelusuorituksesta säilyy. Huolellisesti suunniteltu palvelumalli myös edesauttaa palveluprosessin kriittisten vaiheiden havaitsemista etukäteen, jolloin korjaustoimenpiteetkin voidaan suunnitella ennakoivasti. (Kinnunen 2004, 78.)

## 4.7 Tuote-esite

Tuote-esitteen laatiminen usein testaa koko tuotteistamisprosessin, koska siinä on kyettävä esittelemään tuote lyhyesti ja ytimekkäästi ja tekemään täsmäl-

lisiä lupauksia. Usein tuote-esitteitä on luotava useita erilaisia eri kohde-ryhmien kiinnostukseen ja tarpeisiin. Oheinen kuva näyttää esimerkin nelisivuisen tuote-esitteen sisällöstä ja rakenteesta. (Sipilä 1996, 97 - 98.)

1	2	3		4
Tuotteen katseenvangitsijakuva	Kuva työprosessin vaiheista	Käyttö-tarkoituskuva	Käyttö-sovelluskuva	Resurssit ja yhteyshenkilöt
Tuotenimi Kenelle tarkoitettu Myyntiväittäjä	Tuoteselitys: Järjestelmän osat / vaiheet	Käyttötarkoitus: Esimerkkejä käyttösovelluksista		Tekniset yksityiskohdat
Lyhyt tuote-esittely: Mihin tarpeeseen kehitetty	Asiakashyödyt, tuotteen edut	Referenssit: Käyttäjiä ja käyttäjien mielipiteitä		Hinta ja toimitusaika
				Yhteystiedot

**KUVIO 6. Palvelutuotteen esitteen malli (Sipilä 1996, 97)**

## 5 KEHITYSTYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET

Opinnäytetyö oli muodoltaan kehitystyö, eli tarkoituksena oli ensin selvittää aiheen teoriaa ja sen pohjalta kehittää toimeksiantajan toiminnan alueita. Ajallisesti kehitystyö vei huomattavasti kauemmin teoriaosuuteen nähden, sillä työ vaati useamman ihmisen panostuksen ja aikataulujen yhteensovittamisen.

### 5.1 Toteutus

Työohjetta varten suoritettiin alkukysely, jonka runko on koottu Parantaisen (2007) listan pohjalta lisäillen ja mukailleen. Tämä kysely suoritettiin kasvokkain yhtäaikaaisesti yrityksen toimitusjohtajalle ja projektipäällikölle vapaamuotoisena haastatteluna, jonka annettiin kulkea suhteellisen vapaasti ja rönsyilevästikin. Kyseisen haastattelutyylin tarkoitus oli antaa mahdollisuus uusien ideoiden syntyä ja päästä esiin miellelyhtymien kautta. Perimmäinen tavoite kehitystyössä oli kuitenkin kehittää yrityksen palvelua ja toimintaa, ja toimintatapojen uusiminen niiden dokumentoinnin ohella toteutti juuri tätä pyrkimystä. Vapaan haastattelun periaatetta käytettiin myös kaikissa muissa palavereissa, joita kehitystyön aikana pidettiin.

Työohjeeseen ehdittiin kerätä jo kiitettävästi tietoa, ennen kuin tarve palvelukuvaukselle huomattiin. Kerätty tieto ei kuitenkaan mennyt millään tavalla hukkaan, koska se toimi erinomaisena pohjana myös palvelukuvaukselle, jota varten työohjeen tarkempia kuvauksia lähinnä tiivistettiin ja yksinkertaistettiin siten, että ne kuvaisivat palvelun yleisellä tasolla ilman ”tarpeettomia”, työntehtäjäkohtaisia yksityiskohtia. Työohjeeksi tähän mennessä laadittua dokumenttia ei haluttu karsia, vaan se jätettiin sivuun odottamaan mahdollista jatkokehitystä, ja palvelukuvaus luotiin kokonaan uuteen dokumenttiin.

Haastattelujen tuloksena kertyi yleensä kiitettävän paljon, mutta suhteellisen hajanaista tietoa, jonka työn tekijä kokosi palavereiden jälkeen yhteen järjesteltyksi kokonaisuudeksi. Pääasiallisesti tutkimuksen tekijän tehtävänä oli siis



dokumentoida ajatuksia ja tietoa ja kirjoittaa ne selkeään muotoon sekä ajoittain johdatella keskustelua oikeaan suuntaan ja tärkeisiin alueisiin.

## 5.2 Tuotokset

Kehitystyön tuloksena saatiin luotua palvelukuvaus ATK-tukisopimukselle (ks. liite 2), toimeksiantajan palvelutarjonnan tärkeimmälle tuotteelle. Työn alkuvaiheessa ehdittiin myös dokumentoida jonkin verran samaisen palvelun työohjetta, joka aiheen uudelleenrajaamisen yhteydessä kuitenkin siirrettiin sivuun odottamaan palvelukuvauksen valmistumista. Työohje on laajuudeltaan palvelukuvaustakin suurempi, joten sen jatkokehittämistä ei katsottu aiheelliseksi sisällyttää tähän nimenomaiseen opinnäytetyöhön.

Kehitystyön tuotoksena laadittu palvelukuvaus on 20-sivuinen dokumentti, joka kuvaa palvelun merkityksen yritykselle ja asiakkaalle, palvelun sisällön, sen tuottamiseen tarvittavan organisaation jäsenet ja näiden tehtävät pääpiirteittäin sekä palvelun tuottamisen vaiheet. Loppuun on lisäksi kirjattu kehitysideoita palvelun jatkokehitystä ajatellen. Palvelun vaiheiden kuvaamiseen on käytetty sanallisen esitysmuodon lisäksi havainnollistavia kaavioita, joissa vaiheet on eritelty vielä pienempiin osiin. Kaavioista ilmenevät myös vaiheessa mukana olevat toimijat ja näiden tehtävät ja se, kuinka tuotantoprosessi etenee tuotanto-organisaation jäseneltä seuraavalle.

Palvelukuvauksen tarkoituksena on kuvata palvelu kokonaisuutena ja yleispiirteittäin siten, että sen sisällöstä, merkityksestä ja tuotannosta voidaan muodostaa kattava yleiskuva. Palvelukuvauksesta on hyötyä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä, ja vanhatkin työntekijät pystyvät sen avulla helposti hahmottamaan tuottamansa palvelun elinkaaren paitsi omalta, myös muiden tuotantoon osallistuvien kannalta. Palvelukuvauksen pohjalta voidaan myös luoda asiakaskunnalle suuntautuvaa markkinointimateriaalia, kuten tuote-esitteitä.

Opinnäytetyön teoriaosuus kuvaa tiivistetysti tuotteistamisen osa-alueet, merkityksen, toiminnot ja tuotokset. Toimeksiantajayritys voi myös tulevaisuudessa hyödyntää tätä koottua tietoa kehittäessään palvelujaan ja liiketoimintaansa. Tuotteistaminen vaatii usein panostusta monilta yrityksen työntekijöiltä,

joita voidaan tarvittaessa perehdyttää tuotteistamisen kokonaisuuteen tämän dokumentaation avulla.

### 5.3 Johtopäätökset

Kehitystyö eli palvelun tuotteistaminen ei ollut pelkkää olemassa olevien prosessien ja käytänteiden dokumentointia, vaan palvelua läpi käytäessä tuli luonnollisesti esiin asioita ja kohtia, jotka vaatisivat myös välitöntä kehittämistä. Tämä oli tietysti toivottavaakin etenkin yrityksen kannalta. Näin kehitystyö paitsi vakioi toimintoja ja loi rutiineja yrityksen toiminnan helpottamiseksi ja nopeuttamiseksi, myös kehitti itse palvelua ja sisäisiä toimintoja kokonaisuudessaan parempaan suuntaan.

Analysoitaessa palvelun ominaisuuksia, tärkeyttä ja sijoittumista palvelutarjonnassa tuli väistämättä samalla mietittyä yrityksen tulevaisuutta ja kehittymistä myös suurempana kokonaisuutena. Yrittäjäpohjaisessa firmassa palveluiden ja toimintojen oma-aloitteinen kehittäminen oli jo ennestään tuttua, mutta järjestelmällisen kehitystyön mahdollisuus tuli kehitystyön kautta taas esille ja ajankohtaiseksi. Opinnäytteenä suoritettu tuotteistaminen oli hyvä ”alkusysäys” palvelujen laajemmallekin kehittämiselle, mihin olisi jokaisessa yrityksessä aika ajoin aiheellista panostaa.

Tuotteistamiseen ryhdyttäessä tulee muistaa sen vaatima aika ja monitahoinen työpanos. Vaikka kehitystyötä voidaan suorittaa normaalin työn ohessa, olisi tehokkuuden nimissä järkevämpää määrittää tietyt säännölliset ajankohdat, jotka omistetaan pelkästään tuotteistamiselle. Tällä vältettäisiin liian pitkät tauot kehityssessioiden välillä, joiden aikana käsitellyt asiat saattavat jo haihtua mielestä ja joiden jälkeen kehitystyöhön on aina orientoiduttava uudelleen. Myös kertaamiseen käytetty aika voitaisiin säästää työn edistämiseen.

## 6 POHDINTA

### Tuotteistajan suhde yritykseen

Kehitystyön toteuttamista helpotti huomattavasti tutkimuksen tekijän asiakasyrityksessä suorittama työharjoittelujakso, jonka aikana ehti oppia jo melko paljon yrityksen toimintatavoista ja järjestelmistä. Kaikkea perustietoa ei välttämättä tarvinnut edes kysyä haastateltavilta, kun tietoa oli jo omastakin takaa. Tämänkaltaisessa dokumentointi- ja kehitystyössä osapuolten välinen toimiva kommunikaatio on elintärkeää, joten siinä mielessä myös se, että kaikki ”kehitystiimin” jäsenet olivat jo ennestään toisilleen tuttuja, luultavasti helpotti työn suorittamista. Keskustelu saattoi tämän vuoksi myös rönsyillä ja liikkua vapaammin kuin tilanteessa, jossa dokumentoiva henkilö olisi ulkopuolinen, mikä saattoi toisaalta olla sekä hyvä että huono asia.

Luultavasti myös tutkimuksen tekijän tietynasteisesta ulkopuolisuudesta ja ”maallikon katsantotavasta” oli jopa jollain tapaa hyötyä dokumentoinnin suorittamisessa, kun tietyt yrityksen henkilöstölle täysin päivänselvät käsitteet ja toimintatavat eivät olleetkaan haastattelijalle aivan niin yksinkertaisia, ja näistä joutui kyselemään tarkemmin, ehkä pakottaen haastateltavatkin pohtimaan yksityiskohtaisemmin niiden rakennetta ja todellista sisältöä. Tässä mielessä ulkopuolinen tuotteistaja on hyvä asia, sillä asiat tulee todennäköisesti käytyä läpi hieman eri näkökulmasta ja eri painoituksin kuin silloin, jos tuotteistaminen suoritettaisiin pelkästään yrityksen sisäisin voimin.

### Suunnitelmallisuus

Kehitystyön aikana tuli myös huomattua se, että vaikka suunnitelmia on työn aloittamisen kannalta hyvä luoda, ei niistä aina kannata tai edes voi pitää orgaanisesti kiinni. Tässäkin tapauksessa työn edistyessä huomattiin, että todellinen tarve oli hieman rinnakkaiselle tuotokselle kuin mihin siihen mennessä oli paneuduttu, joten aihealuetta oli pakko miettiä ja rajata uudestaan. Vaikka tällainen uudelleensuuntautuminen tietysti palvelee kaikkien etua, tekee se väistämättä osan jo tehdystä työstä rajatun lopputuloksen kannalta tarpeetto-

maksi, minkä tähden siltä olisi hyvä pyrkiä välttymään etenkin silloin, kun kehitystyöhön on varattu vain rajallinen määrä aikaa ja resursseja.

Vaikka suunnitelmia joudutaankin toisinaan muokkaamaan työn edistyessä, on ne silti tärkeää laatia jo ennen työn aloittamista. Suunnitelman laatiminen voi kuulostaa yksinkertaiselta, mutta jotta se todella toimisi, on siihen paneuduttava kunnolla, asioita selvitettävä ja vaihtoehtoja punnittava. Tuotteistamisesta löytyy paljon teoriatietoa, jonka kirjoittaneet asiantuntijat osaavat asiansa ja ovat laatineet oppaansa kokemuksen perusteella – heidän neuvojaan siis todella kannattaa lukea ja noudattaa. Työn vaiheet on myös suositeltu suoritettaviksi tietyssä järjestyksessä hyvästä syystä, eikä oikominen kovin kevein perustein kannata, sillä se saattaa johtaa vain lisätyöhön ja työn hidastumiseen myöhemmin.

### **Tulosten luotettavuus ja yleistettävyy**

Tuotteistamisesta on kirjoitettu myös täsmällisiä kokonaisteoksia, mutta vielä enemmän aiheesta löytyy hajanaista ja sovellettavaa tietoa. Joissain tuotteistamista käsittelevissä teoksissa mainitaankin, että kyseinen käsite on nykyään vielä yllättävän harvoin käytössä tai tiedossa, ja sen osa-alueita toteutetaan itsenäisesti ja eri nimityksillä. Tuotteistamista käsittelevät teokset vaikuttavat usein olevan koottu erinäisistä lähdeteoksista, mikä osaltaan kertoo tuotteistamiskäsitteen nuoruudesta ja laajuudesta.

Opinnäytetyön teoriaosuuteen koottu tietous voi olla hyödyksi monille eri alojen yrityksille. Kehitystyön tuotoksena syntyneen dokumentin tarkoituksena on hyödyttää pääasiassa toimeksiantajayritystä, ja kyseisen dokumentin rakennetta mukailten voidaan luoda vastaavanlainen dokumentaatio lähes mistä tahansa tuotteesta. Ns. ensimmäisen palvelukuvauksen luominen tarjosi siis toimeksiantajalle hyvän pohjan jatkokehitykselle.

### **Yleinen hyöty**

Jokaisen yritys-elämässä työskentelevän tai siitä haaveilevan tulisi vähintään karkeasti ymmärtää tuotteistaminen käsitteenä. Kyseessä on kuitenkin yksi yrityksen perustoiminnoista, jonka hyvästä tai huonosta suorittamisesta voi

riippua koko toiminnan menestys. Vaikkei yrityksen johtoportaaseen halajaisikaan, on silti erittäin mahdollista, että tuotteistamisen kanssa joutuu kuitenkin jossain vaiheessa olemaan tekemisissä. Tällöin on kaikkien kannalta hyödyllistä, että kaikki osapuolet ymmärtävät, miten merkittävästä ja kokonaisvaltaisesta asiasta on kyse, ja osaavat sen myötä ottaa riittävästi vastuuta omasta panoksestaan.

## LÄHTEET

- Anttila, Mai. 2001. Palvelujen hinnoittelu – resurssiperusteisesti vai lisäarvoa tuottaen. Teoksessa *Palvelut ja asiakassuhteet*. Toim. Christian Grönroos & Raija Järvinen. Helsinki: Kauppakaari, 42 - 55.
- Baldwin, C.Y. & Clark, K.B. 1997. Managing in an Age of Modularity. *Harvard Business Review*, (September-October), 84 - 93.
- BreezeTree Software. 2008. Flowchart Symbols Defined: Flowchart Symbols and Their Meanings. Viitattu 26.8.2008. <http://www.breezetreec.com>.
- Gilmore, J.H. & Pine B.J. 1997. The Four Faces of Mass Customization. *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 1, 91 - 101.
- Grönroos, C. 1981. Palvelujen markkinointi. *Ekonomia-sarja*. Espoo: WSOY & Suomen Ekonomiliitto.
- Grönroos, C. 1989. Miten palveluja markkinoidaan. 4.-5. p. Espoo: Weilin & Göös.
- Grönroos, C. 1991. Nyt kilpaillaan palveluilla. 2. p. *Ekonomia-sarja*. Weilin+Göös.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes. Viitattu 4.9.2008. <http://www.tekes.fi>, julkaisut.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. *Ekonomia-sarja*. Helsinki: WSOY & Suomen Ekonomiliitto.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Laaksonen, P. & Laaksonen, M. 2001. Onko laadulla väliä? Teoksessa *Palvelut ja asiakassuhteet*. Toim. Christian Grönroos & Raija Järvinen. Helsinki: Kauppakaari, 82 - 95.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uud. p. Helsinki: Talentum.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Managing Quality. 2007. Toim. Barrie G. Dale, Ton van der Wiele & Jos van Iwaarden. 5. p. Blackwell Publishing.
- Moisio, J. 2005. Tuotteista palvelusi – Tiedät mitä myyt tai ostat. *Qualitas Fennica*. Viitattu 8.9.2008. <http://www.ims.fi>, Artikkelit.

Morris, D. & Brandon, J. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Ekonomia-sarja. Juva: WSOY, Suomen Ekonomiliitto & SEFEK.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Helsinki: Talentum Media.

Rissanen, T. 2005. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar.

Salminen, P. 1990. Tuotteiden ja toiminnan laadun kehittäminen. Helsinki: Metalliteollisuuden Keskusliitto.

SFS-EN ISO 8402. 1994. Laadunhallinta ja laadunvarmistus. Sanasto. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY & Suomen Ekonomiliitto.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOY & Suomen Ekonomiliitto.

Slack, Chambers & Johnston. 2004. Operations Management. 4. p. Harlow: Pearson Education.

Sundbo, J. 2002. The Service Economy: Standardisation or Customization? The Service Industries Journal. Vol. 22. No. 4, 93 - 116.

Tuominen, A. 2007. Tuote on hyvä, kun se palvelee asiakasta. Talouselämä 10.8.2007. Viitattu 15.8.2008. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Talentum-lehtiarkisto.

Tuotteistus tutuksi. 1998. Idea ja työvälineet: Esimerkkinä kuntoutuspalvelut perusterveydenhuollossa. Toim. Tupu Holma. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Valpio, Jaakko. 1991. Palvelujen uusi vuosikymmen. Helsinki: Taloustieto.

# LIITTEET

## Liite 1. Työohjeen kyselypohja.

### 1. Yleiskuvaus

- Mihin tarpeeseen palvelu vastaa?
- Mitkä ovat asiakashyödyt?
- Toimitusaika tarjouksesta / tilauksesta valmiiseen, toimivaan palveluun?
- (Palvelun elinkaarivaihe)
- Palvelun formaatti:
  - Mikä tuote on? Mistä osista se koostuu?
  - Miksi se on hyvä, miksi yritykselle tärkeä?
  - Mitä palvelulla tavoitellaan strategian kannalta?
  - (Mitä osaamista palvelu tarvitsee?)

### 2. Organisaatio

- Palvelun toimittamiseen vaadittu organisaatio
- Kunkin palvelutuotantoon osallistuvan tehtävät:
  - Rooli 1
    - Tehtävä ja tavoite
    - Hyvä suoritus
    - Paljonko tehtäviin on varattu aikaa
    - Tyypilliset poikkeustilanteet ja kuinka selvitä niistä
    - Työvälineet
    - Neuvoja ja vinkkejä: Mitä kokemus on osoittanut
    - Tarkistuslista muistettavista tehtävistä
  - Rooli 2
  - jne.

### 3. Käyttötapaukset

- Käsikirjoitus: Vaiheen kuvaus sanallisesti



- Sanasto: Termit, lyhenteet, toimijoiden erittely
- Hyvä suoritus: Ideaalinen vaiheen kulku. Mitä erityisiä huomioitavia – Aikarajat ym.
- Lähtötiedot: Mitä tietoja vaiheeseen tarvitaan, mistä ne saadaan?
- Mikä voi mennä pieleen? Korjaustoimenpiteet?
- Perusteluja ja taustatietoja: Miksi tehdään näin?
- Ideoita: Käytännön vinkkejä suorituksen helpottamiseen.

#### **4. Palvelun vaiheet**

- Kaikki vaiheet aikajärjestyksessä
- Jokaisesta erikseen:
  - Vaiheen tehtävä
  - Kuka tehtävästä vastaa?
  - Kenelle siitä vastataan?
  - Mihin mennessä tehtävä on suoritettava?
  - Vaiheen tuotokset
  - Mitä vaihe vaatii käynnistyäkseen?
  - Vaaditut resurssit (materiaalit, niiden sijainti)
  - Kriittiset kohdat / ”pullonkaulat”
  - Asiakkaalta vaadittu panostus

## **Liite 2. ATK-Tukisopimus Palvelukuvaus**

**Liite 3. Anomus opinnäytetyön julkisuudelta rajaamiseksi**