

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

**Palveluprosessin kuvaaminen ja kehittäminen
Case: Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy**

Heidi Kyttälä
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2010

Heidi Kyttälä

Palveluprosessin kuvaaminen ja kehittäminen

Case: Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy

Vuosi

2010

Sivumäärä

60

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n palveluprosessi. Palveluprosessin kuvaamisen tarkoituksena oli jäsentää yrityshautomon toimintaa ja sitä kautta antaa paremmat lähtökohdat markkinoinnin suunnittelulle, auttaa identifioimaan erilaisia asiakkuuksia ja kirkastaa palvelulupaus.

Teoreettinen viitekehys rakennettiin palveluprosessista, asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta ja asiantuntijapalvelun markkinoinnista. Hankkeen kuluessa haastateltiin Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n toimitusjohtajan lisäksi kolmea Uudenmaan alueen yrityshautomon vetäjää sekä kymmentä Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:ssä toimivaa yrittäjää. Haastattelumenetelmänä käytettiin strukturoitua haastattelua ja vastausten analysoinnissa käytettiin apuna teemoittelua.

Keskeisimpinä tuloksina todettiin, että yrityshautomossa toimivat yrittäjät olivat tyytyväisimpiä saatuun neuvontaan ja tukeen, yhteisöllisyyteen ja tilaratkaisuihin. Hautomoyrittäjät toivoivat toiminnalta enemmän suunnitelmallisuutta ja eteenpäin vieviä tavoitteita. Tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi yrittäjät toivoivat starttipakettia hautomokauden alkuun, kasvuoajelmia, asiantuntijoiden hyödyntämistä sekä markkinoinnin ja viestinnän parantamista.

Tämän opinnäytetyön tulokset osoittivat, että hautomon palveluihin oltiin keskimäärin tyytyväisiä. Palveluprosessi nykyisellään palvelee enemmän hautomokauden alussa olevia yrittäjiä. Palveluprosessin kehittämiseksi kaikkia hautomoyrittäjiä paremmin palvelevaksi on kehitettävä yrittäjille kasvu/kehittämisoajelma, jossa he voisivat Keravan mallin mukaisesti suorittaa mm. yrittäjän ammattitutkinnon. Tämä kasvuoajelma toisi toimintaan kaivattua suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta sekä auttaisi yrittäjiä kehittämään yritystoimintaansa.

Palveluprosessin kuvaamisen jatkeeksi olisi mahdollista tehdä kasvuoajelmien tuotteistaminen.

Asiasanat: palveluprosessi, asiantuntijapalvelun tuotteistaminen, asiantuntijapalvelun markkinointi.

Heidi Kyttälä

Description and Development of the Service Process

Case: Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy

Year	2010	Pages	60
------	------	-------	----

The purpose of this development project was to describe the service process of Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy. The purpose of describing the service process was to analyze the operation of the business incubator and thus provide marketing planning with a better starting point, help identify different kinds of customer accounts and brighten the service promise.

The theoretical frame of reference consisted of the service process, the productizing of expert services and the marketing of expert services. During the project, three business incubator leaders in the Uusimaa area were interviewed, as well as ten entrepreneurs from the Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy. The method was a structured interview and the answers were analyzed by dividing them into themes.

The most essential results state that the entrepreneurs from the business incubator wished the operations were better planned and that they were provided with objectives which would encourage them to develop. The entrepreneurs were most satisfied with the business incubator in terms of guidance and support, the sense of community and space solutions. Development suggestions included a starter package at the beginning of the incubator period, growth programs, utilization of experts and the improvement of marketing and communications.

Based on this development project, it can be determined that the incubator services are mostly satisfying. At the moment, the service process focuses more on entrepreneurs at the beginning of their incubator period. The operations could be better planned and more goal-oriented. One solution could be to develop a growth/development program for entrepreneurs, which would allow them to, for example, complete a degree program in entrepreneurship; this was already successfully implemented in Kerava. This growth program would present the operations with the much-needed planning and goal-orientation. In addition, it would help entrepreneurs develop their business operations.

The description of the service process could be continued by productizing the growth programs.

Key words service process, productizing of expert services, marketing of expert services.

SISÄLLYS

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	7
	2.1 Opinnäytetyön muoto ja rakenne	8
3	Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy	9
4	Teoreettinen viitekehys.....	10
	4.1 Keskeiset käsitteet.....	10
	4.1.1 Asiakkuus.....	10
	4.1.2 Asiantuntijapalvelu.....	10
	4.1.3 Asiantuntijapalvelun markkinointi.....	11
	4.1.4 Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen	11
	4.1.5 Palveluprosessi.....	12
	4.1.6 Service design eli palvelumuotoilu	12
	4.2 Palveluprosessi, toimintakaavio	13
	4.3 Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen	14
	4.3.1 Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen suunnitteluvaihe.....	16
	4.3.2 Tuotteistamisen vaiheet.....	19
	4.3.2.1 Valmisteluvaihe	19
	4.3.2.2 Palvelutarjooman arviointi ja kehittäminen	21
	4.3.2.3 Palvelun määrittely	22
	4.3.2.4 Palvelun vakioiminen.....	24
	4.3.2.5 Palvelun konkretisointi	25
	4.3.2.6 Palvelun hinnoittelu.....	26
	4.3.2.7 Seuranta ja mittaaminen.....	28
	4.3.2.8 Jatkuva kehittäminen	30
	4.4 Asiantuntijapalveluiden markkinointi	30
5	Kehittämishankkeen kuvaus.....	33
	5.1 Tausta ja tavoite	33
	5.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	34
	5.3 Aineiston analysointi.....	34
	5.4 Puhelinhaastattelut kolmen Yrityshautomon vetäjille	34
	5.4.1 Techvilla Oy.....	35
	5.4.2 KEUKE eli Keski-Uudenmaan Kehittämiskeskus Oy Forum	36
	5.4.3 Posintra Oy.....	37
	5.4.4 Yhteenveto yrityshautomoiden vetäjien haastatteluista	39
	5.5 Yrittäjien haastattelujen toteutus.....	41

5.5.1	Yrittäjien tausta	42
5.5.2	Länsi-Uudenmaan Yrityshautomoon hakeutuminen.....	43
5.5.3	Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n vahvuudet.....	43
5.5.4	Keskeiset parannusehdotukset haastattelujen perusteella	44
5.5.5	Yrityshautomon vetäjän rooli.....	44
5.5.6	Tärkeimmät hautomon tarjoamat palvelut yrittäjille.....	45
5.5.7	Kehittämissuhteet Yrityshautomon toimintaan	46
5.6	Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n palveluprosessi	48
6	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	50
6.1	Hankkeen arviointi	52
6.2	Oma arviointi	53
	Lähteet	55
	Liitteet.....	58

1 Johdanto

Yrityshautomot ovat viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana palvelleet uusia kasvuhakuisia ja innovatiivisia yrityksiä useilla eri paikkakunnilla Suomessa. Yrityshautomoiden ensisijaisena tarkoituksena on tuottaa yksilölliset palvelut uudelle yritykselle kasvun ja kehittymisen tueksi. Yrityshautomot tarjoavat yrittäjilleen peruspalveluita ja yrityskehityspalveluita. Peruspalveluihin kuuluvat mm. toimitilat ja toimistopalvelut. Yrityskehityspalveluilla tarkoitetaan neuvonta- ja asiantuntijapalveluita, koulutustoimintaa, mentorointia ja verkostoitumista edistävää toimintaa. Yrityshautomoihin valikoituu eniten kasvu- ja kehityspotentiaalia omaavia yrityksiä, joiden kanssa solmitaan määräaikainen yhteistyösopimus yleensä 2-3 vuodeksi. Hautomoiden tavoitteena on vauhdittaa asiakasyritystensä kehittymistä tarjoamalla palveluita, tukea ja neuvontaa.

Uusmaalaisille yrityshautomoissa toimiville yrityksille tehdyssä palvelututkimuksessa yrittäjät näkivät hautomotoiminnan tärkeimmiksi tehtäviksi ammattimaisen ja henkilökohtaisen sparrauksen, mentoroinnin ja koulutuksen sekä verkostot. Samassa palvelututkimuksessa 93 prosenttia yrittäjistä koki yrityshautomon nopeuttaneet yrityksen kehitystä. (Uudenmaan yrityshautomoverkoston palvelututkimus 2010; Wallenius 2010a, 7.)

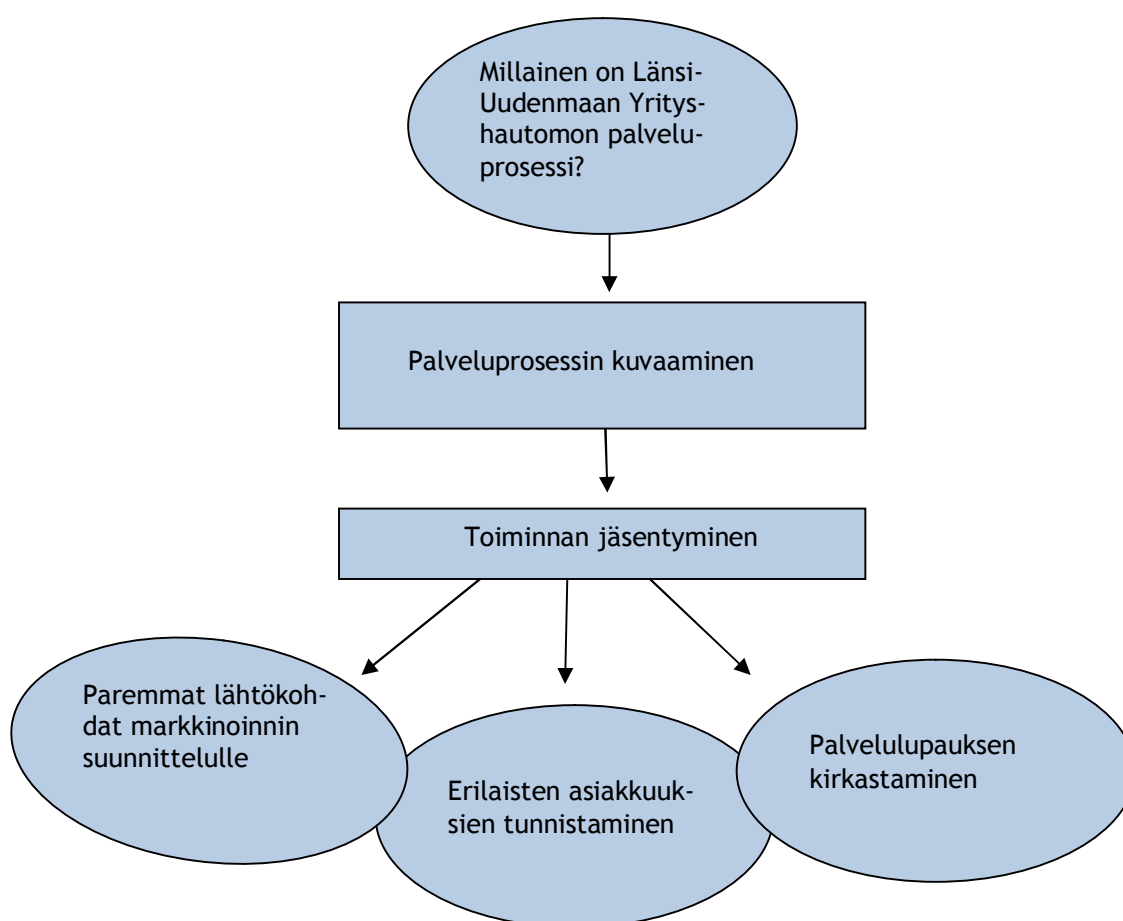
Yrityshautomotoiminta, pelkästään Uudellamaalla, on auttanut tuhansia uusia yrityksiä kasvuun ja kehitykseen viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana. Toiminta on vaakalaudalla joka toinen vuosi, kun uuden rahoituksen haku toiminnalle on ajankohtaista. Tämä pitää toiminnan kehittämisen jatkuvasti käynnissä, johon myös tällä opinnäytetyöllä pyritään.

Palveluprosessin kuvaaminen ja sen kautta palvelun tuotteistaminen auttaa yritystä mm. tuomalla toimintaan laatua ja tehokkuutta. Palveluiden tuotteistamisen avulla yrityksen maine ja kannattavuus paranevat ja sitä myötä yrityksen arvo kasvaa. Tuotteistaminen on yhä tärkeämpää kilpailukyvyn ylläpitämiseksi kasvavilla markkinoilla. Ja siihen yrityksessä ryhdyttäessä on hyvä muistaa tuotteistamisen palvelevan niin asiakkaita, yritysjohtoa, omistajia kuin työntekijöitä.

2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöni on kehittämishanke, jonka tarkoituksena on kuvata Länsi-Uudenmaan Yrityshautomon palveluprosessi. Palveluprosessia ei ole kuvattu aiemmin, joten sen tekeminen on Länsi-Uudenmaan Yrityshautomon jatkuvuuden turvaamisen kannalta tärkeää.

Työni tavoitteena on Länsi-Uudenmaan Yrityshautomon palveluprosessin kuvaus ja sen kautta toiminnan jäsentäminen sekä saada tuotteistetun palveluprosessin kautta hyvät lähtökohdat markkinoinnin suunnittelulle. Erilaisten asiakkuuksien tunnistaminen ja palvelulupauksen kirkastaminen ovat myös työni tavoitteita. Työn toteutusta varten olen haastatellut Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n toimitusjohtajaa sekä kolmea muuta Uudenmaan alueen yrityshautomon toimitusjohtajaa ja kymmentä Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n yrittäjää.



Kuva 1: Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tavoitteet

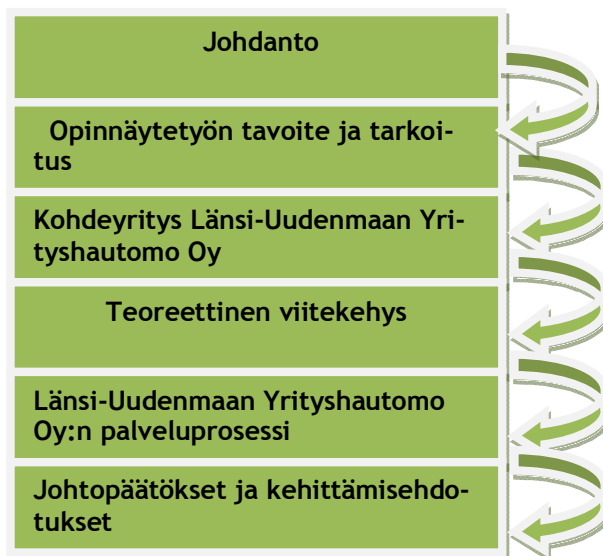
2.1 Opinnäytetyön muoto ja rakenne

Työni on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö, joka jakaantuu teoreettiseen viitekehykseen ja toiminnalliseen kehittämishankkeeseen. Teoreettisen viitekehyksen olen koontanut alan kirjallisuutta, Internet-lähteitä ja artikkeleja apuna käyttäen.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku sisältää johdannon opinnäytetyöhön. Toisessa luvussa käsitellään opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus. Kolmannessa luvussa esitellään kohdeyritys Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy. Neljännessä luvussa esitellään työn teoreettinen viitekehys. Viidennessä luvussa esitellään Länsi-Uudenmaan palveluprosessin vaiheet sekä haastattelujen tulokset. Kuudennessa luvussa esitellään työn johtopäätökset ja kehittämissuhteudet.

Teoreettisessa viitekehysessä käsitellään asiakkuutta, asiantuntijapalvelua, asiantuntijapalvelujen markkinointia, asiantuntijapalvelujen tuotteistamista, palveluprosessia sekä palvelu designia.

Opinnäytetyön aiheen sain Laurean Yrityslabran kautta toukokuussa 2010, jolloin aloitin työn tekemisen. Työn aihe tuntui aloituspalaverin jälkeen hyvin rajatulta ja mieluisan haastavalta oman oppimiseni kannalta.



Kuva 2: Opinnäytetyön rakenne

3 Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy

Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy on toiminut vuodesta 1997 Lohjan, Vihdin ja Karkkilan alueella. Yrityshautomolla on toimipisteet Nummelassa, Lohjalla ja pian myös Karkkilassa. Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n tehtävänä on löytää toimintansa piiriin alueensa kasvuhakuiset ja innovatiiviset liike-ideat sekä rohkaista yrityksiä alkuun ja auttaa niitä kehittymään. Tämän mission toteuttamiseksi yrityshautomo tarjoaa alkaville ja uudessa vaiheessa oleville kasvuhakuisille yrityksille yritysneuvontaa ja ohjausta, tuotanto- ja toimitiloja sekä toimistopalveluja. Yritysten liiketoiminnalliselle yhteistyölle ja verkottumiselle yrityshautomo antaa myös hyvät edellytykset yrittäjilleen. (Toimintakertomus 2009; E. Kairimäki, henkilökohtainen tiedonanto 26.5.2010; Wallenius 2010c, 13.)

Tällä hetkellä Länsi-Uudenmaan Yrityshautomossa toimii 36 yritystä, joista 21 yritystä hautomon tiloissa. Henkilöstöä yrityshautomolla on kaksi; toimitusjohtaja ja assistentti. Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n omistavat Länsi-Uudenmaan Yrityskeskus, Vihdin kunta ja Karkkilan kaupunki. Hautomon hallitus koostuu alueen julkisyhteisöjen, yritysten ja omistajien edustajista. Sidosryhmistä tärkeimmät hautomolle ovat mm. Uudenmaan TE-keskus, TE-KES, Finnvera, Keksintösäätiö, lähialueen elinkeinoelämän edustajat, korkeakoulut, tutkimuslaitokset ja muut Uudenmaan yrityshautomot. Hautomoon etsitään ensisijaisesti tuotannollista toimintaa harjoittavia yrityksiä. Näiden lisäksi hautomoon otetaan yrityksiä, joiden toiminta tukee hautomon ja alueella toimivien yritysten toimintaa. (Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo 2010a; E. Kairimäki, henkilökohtainen tiedonanto 26.5.2010.)

Kaikki läntisen Uudenmaan alueen yrityksiä palvelevat kunnalliset toimijat ovat suunnittelemassa suurfuusiota mahdollisesti jo vuoden 2011 alkuun. Tähän suurfuusioon on nykyaavailujen mukaan tulossa Länsi-Uudenmaan Yrityskeskus, Länsi-Uusimaan Uusyrittäjäkeskus, Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo, Raaseporin Elinkeinokeskus, Eteläkärjen Uusyrittäjäkeskus ja Raaseporin Yrityshautomo. Suurfuusion etuna olisi kaikkien yrityspalvelujen saanti samasta paikasta. (Wallenius 2010b, 4.)

Y L Ä N S I - U U D E N M A A N
Y R I T Y S H A U T O M O
 ————— enemmän ideasta —————

Kuva 3: Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n logo

4 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisessa viitekehyksessäni esittelen opinnäytetyössäni esiintyvät keskeiset käsitteet, joiden lähteinä olen käyttänyt alan kirjallisuutta. Teoreettinen viitekehys muodostuu asiakkuudesta, asiantuntijapalvelusta, asiantuntijapalvelun markkinoinnista, asiantuntijapalvelun tuotteistamisesta, palveluprosessista ja palvelu designista.

4.1 Keskeiset käsitteet

4.1.1 Asiakkuus

Asiakkuudella tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan välistä prosessia, joka koostuu asiakaskohtaamisista. Asiakaskohtaamisten aikana tapahtuu resurssien vaihdantaa asiakkaan ja yrityksen arvontuotantoprosessien välillä (Storbacka & Lehtinen 2005, 15). Asiakkaan arvontuotantoprosessin syvälinen tunteminen onkin koko asiakkuusajattelun ydin. Asiakkuuslähtöiset yritykset pyrkivätkin elämään asiakkaan kanssa ja tämä edellyttää, että he pyrkivät kasvattamaan tietoaan siitä, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Tällä tavalla yritys voi arvioida miten he osaamisellaan voivat auttaa asiakastaan parhaiten. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 21.)

4.1.2 Asiantuntijapalvelu

Asiantuntijapalveluilla tarkoitetaan asiantuntijaorganisaation tuottamia ja markkinoimia palveluja asiakkailleen. Asiantuntijapalveluita tarjoavan organisaation tärkein pääoma on henkilöstöön sijoittunut tietopääoma. Asiantuntijapalvelut ovat usein aineettomia esim. neuvoja, ohjeita ja ideoita, joka tekee niiden esittelyn ja myymisen vaikeammaksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11 & Vahvaselkä 2004, 41.) Toisaalta asiantuntijapalvelut voivat olla konkreettisia lopputuloksia jättäviä prosesseja esim. mainokset, reseptit ja omaisuuden karttuminen (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11).

Asiantuntijapalveluihin liittyvät riskit ovat usein suuret. Palvelukehityshankkeen tuotoksena voi syntyä hieno palvelutuote, jota ei osteta. (Parantainen 2007, 134.) Toisaalta asiakkaan ostotilanteessa vaikea arvioida ostamaansa palvelua ilman aiempaa kokemusta ja tästä johtuen ostopäätös saatetaan tehdä suuren epävarmuuden tilassa. Asiantuntijapalvelussa palvelutarpeen määrittäminen onkin vaativin ja vaikein palvelun osa, johon asiakkaan riittävä osallistuminen on elintärkeää. Asiantuntijapalvelu syntyy tuottajan ja asiakkaan yhteistyönä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Onnistumisen takaamiseksi asiantuntijapalvelun kehittämiseksi on kaksi päävaihetta. Ensimmäinen on lupausvaihe, jossa luvataan ratkaista jokin asiakasryhmän todellinen ongelma. Toisessa vaiheessa lunastetaan lupaus, jonka perustana on ongelman ratkaisevan palvelun vaatimusmäärittely. (Parantainen 2007, 134.) Asiakassuhteen ytimen muodostaakin asiantuntijapalveluissa luottamus, joka syntyy asiakkaan luottamuksen tunteen herättämisestä ja asiakkaan ongelman ratkaisemisesta (Sipilä 1998, 49).

4.1.3 Asiantuntijapalvelun markkinointi

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 14) korostavat asiantuntijapalvelujen markkinoinnin tärkeyttä perustua omaleimaisuuteen ja asiakkaiden erityispiirteisiin. Asiantuntijapalvelualan organisaation tulee menestyäkseen hallita kolme perusasiaa. Ensinnäkin palvelu tulee suunnitella, tuotteistaa ja tuottaa asiakkaan tarpeista lähtien. Toiseksi organisaatorakenteen- ja kulttuurin tulee olla tehokkaita palvelun suunnittelun, tuottamisen ja toimittamisen näkökulmasta. Kolmanneksi tarvitaan markkinointisuunnitelma, jossa määritellään keinot tavoitteiden saavuttamiseen. Kaiken tämän suunnittelutyön lähtökohtana tulee olla asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden tuntemukset ja palvelutavoitteet. Nämä kolme perusasiaa ovat ensiarvoisen tärkeitä markkinoinnin onnistumiselle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 61.)

4.1.4 Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista. Tämän tarkoituksena on palvelun asiakashyötyjen maksimointi ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteiden saavuttaminen. (Sipilä 1999, 12.) Laajasti ajateltuna tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun kehittämistä asiakkaan tarpeita paremmin tyydyttäväksi (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31).

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisella saavutetaan positiivisia vaikutuksia asiakkaalle ja palveluntuottajalle. Tuotteistaminen mahdollistaa kannattavan palvelun räätälöinnin asiakkaalle, jolloin palvelua pystytään tuottamaan halvemmalla ja nopeammin. Samaan aikaan palvelusta tulee asiakaslähtoisempää ja laadukkaampaa. Tuotteistaminen parantaa laatua ja tuottavuutta, koska toiminta systematisoituu, kiire vähentyy, suunnittelu paranee, tavoitteet ja laatuksiteerit täsmentyvät ja oppiminen/kouluttaminen tehostuvat. (Tuotteistaminen 2010a.)

4.1.5 Palveluprosessi

Palveluprosessilla tarkoitetaan asiakkaaseen kohdistuvien palvelutapahtumien ketjua, joka muuttaa panokset tuotoiksi (Lehtinen & Niinimaa 2005, 40). Palveluprosessille on ominaista, että se toteutuu vain vuorovaikutuksessa toimittajan ja asiakkaan välillä (Grönroos ym. 2007, 168). Palveluprosessin lopputuloksena tai kuluessa asiakas saa palvelun hyödyn itselleen. Asiantuntijapalveluiden palveluprosesseissa korostuu asiakkaan osallistuminen siihen. Asiakas osallistuu luonnollisesti palvelun ominaisuuksien ja lopputuloksen vaatimusten määrittelyyn, mutta asiakas voi olla myös keskeisessä roolissa palvelua tuotettaessa ja palvelun kehittämisessä paremmaksi. (Lehtinen & Niinimaa 2005, 40-41.)

Palveluprosessin kuvaaminen auttaa hahmottamaan täsmällisemmin ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka kauan (Lehtinen & Niinimaa 2005, 41). Asiantuntijapalvelut on mielekästä kuvata toimintakaaviona tai prosessina, jossa kuvataan eri vaiheet ja niiden liittyminen toisiinsa prosessissa. Tähän voidaan lisätä vielä osuudet, jotka asiakkaan odotetaan tekevän itse sekä mahdolliset kolmannen osapuolen tekemät osuudet. (Sipilä 1999, 71.) Tarkasti määritellyn palveluprosessin avulla voidaan täsmentää asiantuntijapalvelun laadullisia, taloudellisia ja muita määriteltyjä tavoitteita ja seurata niiden toteutumista (Lehtinen & Niinimaa 2005, 41). Grönroos (2000, 327) toteaa, että mitä paremmin palveluprosessi on suunniteltu, sitä menestyksekkäämpää interaktiivinen markkinointi tulee olemaan.

4.1.6 Service design eli palvelumuotoilu

Service designilla eli palvelumuotoilulla tarkoitetaan muotoilulähtöisiä menetelmiä apuna käyttäen palvelun innovointia ja suunnittelua, jossa palvelun käyttäjä on keskipisteenä (Moritz 2005, 13). Palvelumuotoilun arvopohjana on suunnitella tavallisille ihmisille parempia ja käytettävimpiä palveluja. Palvelumuotoilulla halutaan edesauttaa palvelujen käyttämistä - ei omistamista, tekemällä palvelusta haluttavampaa kuin tavaroiden omistaminen ekologisuuteen ja kestäväan kulutukseen vetoamalla. (Koivisto 2007, 69-70.) Palvelumuotoilun tarkoituksena on suunnitella asiakkaan palvelukokemus, jonka rakennuspalikoina ovat kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku. Kontaktipinnoilla voidaan tarkoittaa tilaa, esinettä, prosessia tai ihmisiä. Palvelutuokiolla tarkoitetaan yhtä osaa koko palvelun kokonaisuudesta, josta asiakkaan saama palvelu koostuu. Palvelupolulla tarkoitetaan asiakkaan itse kokemaan palvelutuokioiden ja siihen sidottujen kontaktipisteiden polkua, joka on joka kerta yksilöllinen. (Koivisto 2007, 66-67.)

Palvelumuotoilu tähtää varmistamaan palvelujen rajapinnat käyttökelpoisiksi, hyödyllisiksi ja toivottaviksi asiakkaan näkökulmasta. Palveluntarjoajan näkökulmasta palvelumuotoilun tarkoituksena on tehdä palvelusta tehokasta, suorituskykyistä ja omaperäistä. Palvelumuotoilussa sukellaan syvälle käyttäjien ja palveluntarjoajien palvelun ytimeen; tarpeisiin ja kokemuksiin. Palvelumuotoilu on keskittynyt nimenomaan palvelun haasteisiin ja kuinka palvelua voitaisiin parantaa. (Miettinen & Koivisto 2009, 34-35.)

4.2 Palveluprosessi, toimintakaavio

Palvelun sisällön määrittelyssä käytetään apuna prosessikuvauksia, joka sopii myös asiantuntijapalveluihin. Palveluprosessilla tarkoitetaan asiakkaaseen kohdistuvien palvelutapahtumien toimintasarjaa, jonka kuluessa ja/tai lopputuloksena asiakas saa palvelun tuoman hyödyn itselleen ja palveluja tuottavan yrityksen asiantuntemus karttuu. Asiakkaalta saatu palaute palvelusta onkin ensiarvoisen tärkeää, jonka perusteella yritys saa kallisarvoisia ideoita palvelutuotteen kehittämiseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40.)

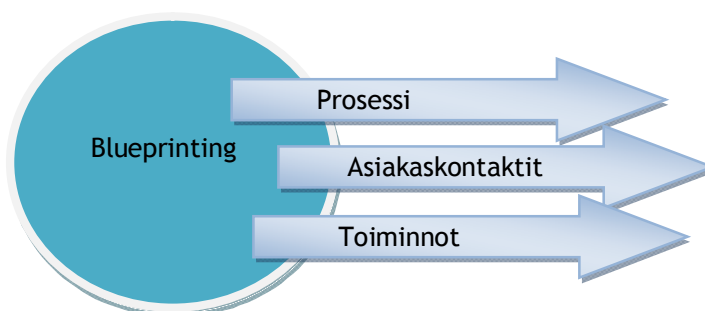
Palveluprosessi voidaan kuvata yksinkertaisena toimintakaaviona, joka sisältää palvelun toteuttamisen työvaiheet sekä niihin osallistuvat henkilöt. Kaavioon on hyvä merkitä kunkin työvaiheen kesto ja käytetyt resurssit, jolloin toimintakaavio ymmärretään kaikki työvaiheet ja niihin kulutetut resurssit. Toimintakaavioon voidaan myös merkitä palvelun vaiheet, joissa asiakas on läsnä ja missä ei. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 16.) Kuvattuun palveluprosessiin on mielekästä laittaa myös ne osuudet, jotka asiakkaan odotetaan tekevän itse sekä mahdollisen kolmannen osapuolen osuudet, jotta palveluprosessi muodostaisi kattavan pohjan eri osapuolten yhteistyölle. Toimintakaavion vaiheita ja niiden sisältöjä on hyvä verrata alan perinteisiin käytäntöihin ja mietittävä kriittisesti sen omaleimaisuutta ja innovatiivisuutta suhteessa kilpailijoihin. Suunnittelua ja kehittämistä on syytä jatkaa niin kauan, että tuloksena on asiakaslähtöinen omaleimainen prosessi. (Sipilä 1999, 71-72.)

Asiantuntijapalveluissa korostuu asiakkaiden osallistuminen palveluprosessiin kaksitahoisesti. Asiakas osallistuu yleensä määrittelemällä ominaisuudet ja tuloksiin liittyvät odotukset, mutta myös mahdollisesti osallistumalla palvelun tuottamiseen ja kehittämiseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)

Palveluprosessin kuvaamisen hyöty on siinä, että pystytään selkeämmin määrittelemään, ketkä kaikki osallistuvat palvelun tuottamiseen, kuinka kauan ja missä vaiheessa. Määrittelyyn voidaan lisätä lisäksi yrityksen taloudelliset, laadulliset ja mahdolliset muut tavoitteet ja

tarkastella niiden toteutumista. Toteutumisen tarkasteleminen on hyvin tärkeää palvelun parantamisen kannalta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)

Yksi tapa kuvata palveluprosessi on ns. blueprinting (kuva 4), jossa prosessin vaiheet kuvataan visuaalisesti vuokaavioina. Blueprinting on toimintakaaviota yksityiskohtaisempi tapa kuvata palveluprosessi. (Lovelock, Wirtz & Chew 2009, 223.) Vuokaavioissa erotetaan asiakkaalle näkyvät toiminnot sisäisistä toiminnoista ja siitä voi selkeästi hahmottaa, missä kohdin asiakkaan ja palveluntuottajan prosessit kohtaavat. Blueprinting tarjoaa keinon hajottaa palvelu osiin ja kuvata tehtävittäin koko prosessi sekä keinot, joilla tehtävät suoritetaan. Blueprinting esittää myös palveluprosessin lopputuloksen. Blueprinting kaavion tarkoituksena on kuvata kaikki palvelun vaiheet objektiivisesti ja täsmällisesti kiinnittäen erityistä huomiota kehittämistä ja analysointia kaipaaviin sekä palvelun laadun kannalta kriittisiin vaiheisiin. Blueprintingin etuna on se, että se antaa ajantasaista tietoa palveluprosessien osien tärkeydestä sekä tehostamismahdollisuuksista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 42; Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 16.)



Kuva 4: Blueprinting (Lehtinen & Niinimäki 2005,41)

4.3 Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

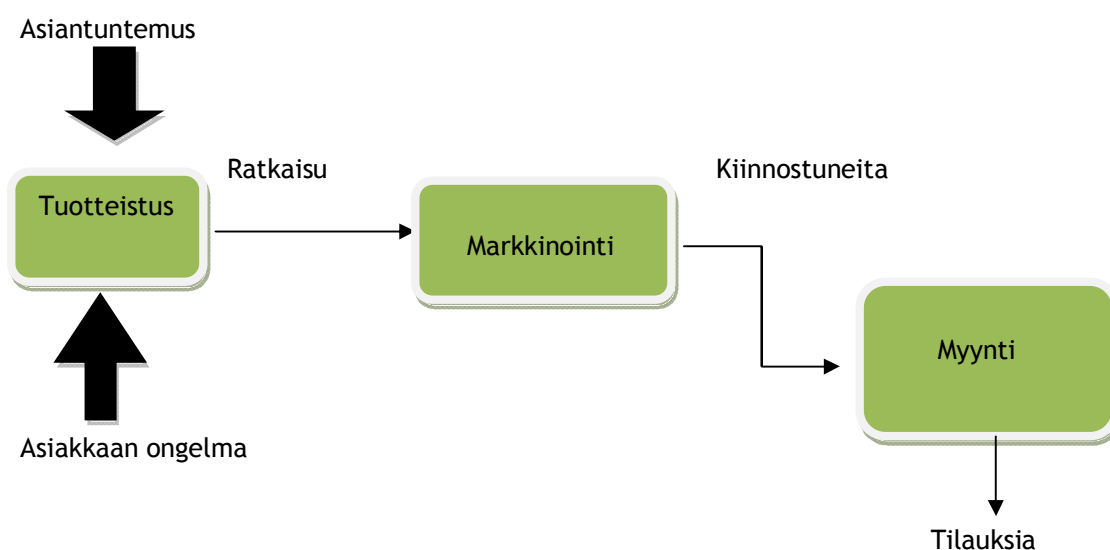
Palvelun tuotteistamisessa on kyse palvelun kehittämisestä, joka koostuu useista osista kerrokselliseksi kokonaisuudeksi. Tuotteistamisen lähtökohtana tulee olla asiakkaiden tarpeiden tunteminen sekä tavoiteltu asema asiakkaan mielessä. (Lämsä & Uusitalo 2009, 100.)

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäisellä tuotteistamisella tarkoitetaan palvelujen tuottamiseksi vaadittavien, asiakkaalle näkymättömien prosessien systematisointia ja dokumentointia, jonka koostuvat sisäisistä toimitatavoista. Ulkoisella tuotteistamisella tarkoitetaan asiakasrajapinnassa tapahtuvan palvelu-

prosessin kuvaamista ja konkretisointia, jolloin se toimii asiakkaalle näkyvänä viestinä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Palveluja voidaan tuotteistaa eritasoisesti syvyytensä mukaan. Tällöin ne voidaan jakaa neljään tasoon: sisäisten työmenetelmien tuotteistamiseen, palvelun tuotetukeen, tuotteistettuun palveluun ja monistettavaan palveluun. Sisäisten työmenetelmien tuotteistamisessa on kyse sisäisten toimintatapojen ja työmenetelmien systematisoinnista eli vakioinnista, jonka tavoitteena on operatiivisen tehokkuuden lisääminen. Palvelun tuotetuella tarkoitetaan jo aiemmin tehdyn työn paketointia prosessia tukevaksi menetelmäksi, jolloin asiakkaalla on fyysinen tuotetuki esim. tietokoneohjelma palveluprosessin aikana. Tuotteistetun palvelun tasolla palvelun menetelmät, prosessit ja apuvälineet on standardoitu ja tuotteistettu mahdollisimman pitkälle, jolloin palvelu on räätälöitävissä asiakkaan tarpeen mukaan kustannustehokkaasti. Monistettavan tuotteen tasolla palvelu on monistuskelpoinen ja aina jakelukanaviensa kautta tarjottava tuote esim. tietokoneohjelma tai Internetin kautta tarjottava sähköinen tuote, joka ei ole riippuvainen alkuperäisen kehittäjän henkilökohtaisesta toiminnasta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44-45.)

Palvelun tuotteistamiseen ryhdyttäessä tulee yrityksen liiketoiminta-, markkinointi- ja tuote-strategia olla selkeitä (Sipilä 1999, 34 & Lehtinen & Niinimäki 2005, 44). Tuotteistamisen tavoitteena kannattaa olla ajatus, että tuotteistetun palvelun käyttö- tai omistusoikeus on haluttu myytävissä edelleen. Tämä ajatus kuvaa hyvin sen, mistä tuotteistamisessa perimmäiltään on kyse ja sen, että tuotteistaminen työnä on vaativaa. (Sipilä 1999, 34-35.) Tuotteistamisen avulla palvelusta saadaan markkinointi- ja myyntikelpoinen täsmäratkaisu (Parantainen 2005, 190).



Kuva 5: Tuotteistamisen kaavio (Parantainen 2005, 190)

4.3.1 Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen suunnitteluvaihe

Tuotteistamisen lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tunteminen ja tavoiteltu asema asiakkaiden mielissä. Nämä asiat ilmaistaan palveluajatuksena tai liikeideana. Palveluajatuksessa/liikeideassa on keskeistä määritellä yrityksen tavoittelemat kohderyhmät, kohderyhmien tarpeet ja heidän arvostamat kokemukset. Lisäksi palveluajatuksessa eritellään asiakkaalle tarjottavan palvelun sisältö sekä määritellään kuinka palvelu tuotetaan ja toteutetaan käytännössä. Ensiarvoisen tärkeää on, että kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat saavat tiedon palveluajatuksesta ja hyväksyvät sen. Kuvassa 6 on kuvattu palveluajatuksen osatekijät. (Lämsä & Uusitalo 2009, 101.)



Kuva 6: Palveluajatuksen osatekijä (Lämsä & Uusitalo 2009, 101)

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen suunnittelun kannalta tärkeitä asioita ovat

- ydinpalvelu ja tukipalvelut
- palveluprosessi
- palvelustrategia (räätälöinti ja standardisointi)
- tuotteistamisen vaiheet ja tasot
- brändäys ja
- hinta- laatusuhde (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31).

Näiden suunnittelun kannalta tärkeiden asioiden mukaisesti tuotteistuskysymyksiksi nousevat mm. lajitelma ja valikoima, konkretisointi, kohderyhmät ja kommunikaatiokeinot, esim. esitteet (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31).

Tuotestrategia- ja suunnittelu

Tuotesuunnittelu ja tuotteistaminen kulkevat rinnakkain. Usein käy kuitenkin niin, että alussa panostetaan palvelutuotteiden tuotesuunnitteluun ja tuotteistaminen jää myöhempään vaiheeseen. Niiden tulisi kuitenkin ihannetilanteessa kulkea päällekkäin. Menestyvän tuotteen taustalta löytyy selkeä tuoteidea, jolloin se, mitä tarjotaan ja kenelle on selkeä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

Tuoteideat syntyvät usealla eri tavalla. Ne voivat perustua oivallukseen markkinoiden tyydyttämättömistä tarpeista tai perustua markkinoiden systemaattisen tutkimisen tulokseen. Kolmantena tuoteidea voi perustua teknologisen tutkimuksen tuloksena, jolloin idea syntyy luovuuden tuloksena. Myös vanhan tuoteidean uudelleensuunnittelun kautta syntyy uusia tuoteideoita, jolloin palvelusta tehdään uuden toimintatavan avulla esim. toimivampi tai taloudellisempi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

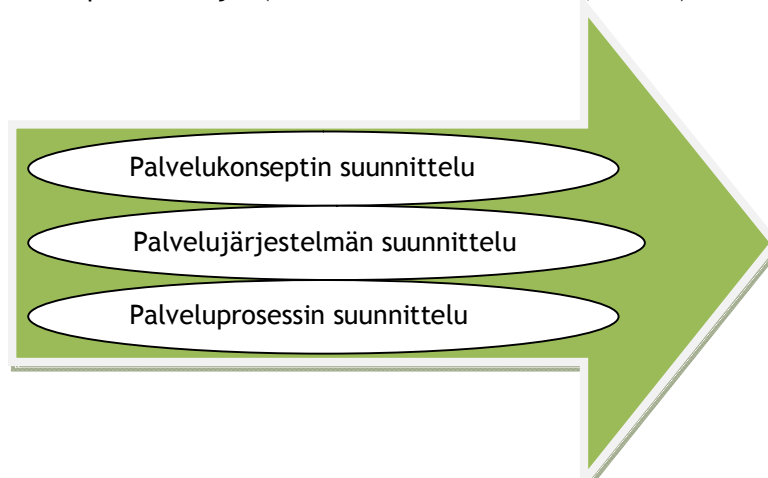
Asiantuntijaorganisaatioilla ei yleisesti ole omaa sisäistä tuotekehitystoimintaa, vaan tuotteet ovat syntyneet esim. hyvin onnistuneiden asiakastöiden pohjalta, mutta käsitys siitä, mitä palvelutuotteita markkinoilla halutaan ja mitä kannattaa tuottaa. Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden määrittely varhaisessa vaiheessa auttaa varmistamaan palvelun sopivuuden asiakkaalle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

Palvelutuote voi olla asiakkaalle räätälöity, standardoitu tai massaräätälöinnin tuote. Perinteisesti palvelut on tuotettu asiakkaalle asiakaskohtaisesti eli yksilöllisesti, jolloin palvelu on suurelta osin muokattu asiakkaan toiveiden mukaiseksi. Räätälöidyn palvelun ongelmana on palvelun korkea hinta ja palvelun laadun vaihtelevuus. Asiakas toki haluaa räätälöityä palvelua, muttei ole valmis maksamaan niiden tuottamisesta aiheutuvia korkeita kustannuksia. Standardoitu palvelu puolestaan tuotetaan lähtökohtaisesti aina samanlaisena ja sen avulla pyritään tasaiseen laatuun. Palvelun standardointi on mahdollista toteuttaa mallintamisen ja palvelutilanteiden ohjeistuksella. Standardointi ei ole täysin mahdollista silloin, kun palvelun tuottamiseen liittyy esim. paljon henkilökohtaista vuorovaikutusta. Standardoinnin edellytyksenä on, että voidaan opettaa muut toistamaan hyvä palvelu. Massaräätälöinti on räätälöinnin ja standardoidun palvelun välimuoto, jossa yksilöllisiä palveluita tuotetaan massatuotannon tavoin. Massaräätälöinnissä osa palveluelementeistä standardoidaan ja yhdistellään niistä asiakkaan tarpeisiin sopiva palvelukokonaisuus, jolloin palvelu pystytään tuottamaan suhteellisen edullisesti. Asiakkaan eduksi massaräätälöinnissä yhdistyvät myös hyvä vuorovaikutus sekä korkea teknologia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 34.)

Asiantuntijapalveluissa massaräätälöintiä voi hyödyntää moduulien avulla. Tällä tarkoitetaan sitä, että palvelun osia eli moduuleja standardoidaan. Näistä osista asiakas voi valita omia tarpeitaan vastaavia osuuksia tai tarvittaessa niitä voidaan muokata asiakkaan toiveita vastaaviksi. Moduulien avulla kustannukset pienenevät asiakkaan valinnanvaraa unohtamatta. Moduloituja palvelupaketteja muodostettaessa tulee jaotella palvelukokonaisuudet selkeästi, jotteivät palvelupaketit muistuta liikaa toisiaan ja asiakas ei näe riittävää eroa niiden välillä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 33-35.)

Palvelutuotteen suunnittelu kuvataan Edvardssonin ja Olssonin mukaan kolmella keskeisellä käsitteellä: palvelukonseptin, palvelujärjestelmän ja palveluprosessin avulla. Palvelukonseptillä tarkoitetaan asiakkaan toiveiden täyttämisen kuvausta, jonka määrittämisessä tulisi olla läsnä asiakkaan edustaja parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Palvelukonseptin suunnitteluun kuuluvat idean arviointi, kaupallisen menestymisen arviointi, konseptin edelleen kehittäminen, kehittämistyön jatkamispäätöksen tekeminen tai sen keskeyttäminen sekä asiakkaan kokeman laadun arviointi. Näiden vaiheiden tuloksena syntyy palvelukonsepti, jota verrataan jo olemassa oleviin palveluihin ja selvitetään palvelun tuottamisen edellytykset teknisiltä ja taloudellisista näkökulmista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 35-36.)

Palvelukonseptin suunnittelusta siirrytään palvelujärjestelmän suunnitteluun, jossa keskeisinä tehtävinä ovat henkilökunnan valinta, asiakkaiden kouluttaminen uuden tuotteen käyttöön, sopivan fyysisen ja teknisen ympäristön suunnittelu palvelun tuottamiselle sekä koko organisaation muokkaaminen palvelun tuotantoon sopivaksi. Palvelujärjestelmän suunnittelua seuraa palveluprosessin suunnittelu, jossa määritellään kaikki tehtävät palvelun tuottamiseksi ja täsmennetään kaikkien palvelun tuottamiseen osallistuvien roolit ja vastualueet. Tämän määrittelyn tuotoksena syntyy palveluprosessi mallina, jossa kuvataan asiakkaalle näkyvien ja näkymättömien toimenpiteiden raja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36-37.)



Kuva 7: Palvelujen suunnitteluprosessin malli Edvardssonin ja Olssonin mukaan (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36)

Palvelupaketti

Asiantuntijapalvelut, kuten muutkin palvelut, muodostuvat ydinpalvelusta, lisäpalvelusta ja mielikuvasta. Ydinpalvelu on yksinkertaisesti koko palveluorganisaation olemassaolon syy ja ydinpalvelut ovat kilpailijoiden kesken hyvin samanlaisia. Kilpailuetua voidaan yritykselle saada lisäpalvelujen ja mielikuvan avulla. Lisäpalvelut ovat toisinaan lähes välttämättömiä ydintuotteen käyttämiseksi. Mielikuva on tehokkain erilaistumiskeino kilpailijoista, jonka rakentamisessa tarvitaan mielikuvitusta ja kykyä eläytyä asiakkaan asemaan. (Lämsä & Uusitalo 2009, 101-103.) Liitännäispalvelujen lisäämisellä voidaan laatumielikuvaa nostaa asiakkaan silmissä, mutta niiden poisjättäminen huomataan vieläkin selvemmin. Liitännäispalvelujen antaminen on tuotesuunnittelupäätös, jossa henkilöstön on toimittava johdonmukaisesti. Epäjohdonmukaisuus johtaa usein menetettyihin asiakkaisiin. (Sipilä 1999, 64-65.) Näiden muodostama kokonaisuutta kutsutaan palvelupaketiksi, joka koostuu ydinpalvelun ympärille. Palvelupaketti koostuu asiakkaan myönteistä mielikuvaa tavoitellen ja usein myönteinen mielikuva syntyykin juuri liitännäispalveluista. Erilaistuminen tapahtuu monesti juuri liitännäispalvelujen avulla ja näin saadaan mahdollisesti kilpailijaetua. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39-40.) Hyvin kehitetty peruspalvelupaketti takaa sen, että palvelun tekninen laatu on korkea. Korkean laadun tausta on hyvä palvelun tekninen laatu ja onnistuneet vuorovaikutustaidot asiakkaan kanssa. (Grönroos 2009, 223-224.)

4.3.2 Tuotteistamisen vaiheet

4.3.2.1 Valmisteluvaihe

Tuotteistamisprosessin valmistelutöihin kuuluvat palveluprosessien jäsentäminen ja toiminnan lähtökohtien selvittäminen. Tarkoituksena on täsmentää oman organisaation toiminta-ajatus ja perustehtävä sekä selvittää ja ryhmitellä asiakkaat ja asiakasryhmät. Tärkeä selvitettävä asia on myös tarvittavat resurssit ja se, millaisia palveluja asiakkaalle tulisi tuottaa, sillä palvelujen tuotteistus perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja organisaation tehtävään. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45-46.)

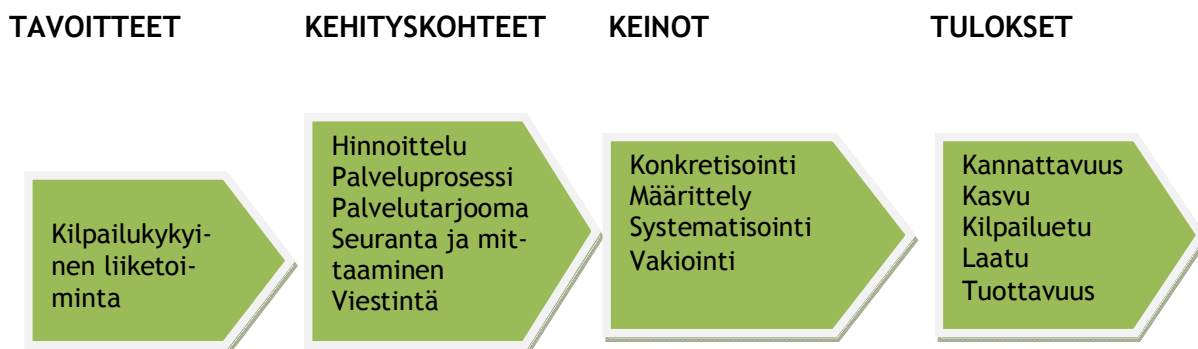
Valmistelutyön oleellinen osa on myös tuoteluettelon laadinta, joka laaditaan kahtena versiona; nykytilaa ja tulevaisuuden tahtotilaa kuvaava versio. Tuoteluettelon teossa on hyvä analysoida toimintaprosesseja ja palvelutuotantoa tilastojen ja selvitysten valossa. Ajankäytön seuranta on yksi tapa tehdä selvitys, jonka tuotoksena saadaan selville mm. kuhunkin palve-

luun käytetty aika, ajan jakautuminen eri tehtävien kesken ja asiakastyön osuus. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45-46.)

Kustannuslaskennan perusteet koko organisaatiossa sekä oman yksikön kustannusrakenteen selvittäminen on yksi tärkeä tuotteistamisprosessia valmisteleva työvaihe. Tärkeää on myös omassa organisaatiossa selvittää mitä tuotteistaminen käytännössä tarkoittaa ja ketä se koskee konkreettisesti. Tuotteistusprosessin onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeää on saada avainhenkilöt sitoutumaan omiin tehtäviinsä tuotteistusprosessissa sekä suunnitella tuotteistusprosessi hyvin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46-48.)

Benchmarking on hyvä ja tarpeellinen tapa selvittää, millaisia hyväksi havaittuja ratkaisuja muissa vastaavissa organisaatioissa on tehty. Erityisesti tämä puoltaa paikkaansa, kun organisaatiossa ei ole aiempaa kokemusta tuotteistamisprosessista. Perehtyminen tuotteistamiseen liittyvään kirjallisuuteen ja kouluttautuminen asiaan sitouttavat entisestään henkilöstöä tuotteistamisprosessiin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 46-48.)

Valmistelutyön tuloksena syntyy käsitys siitä, mitä tuotteistus oman organisaation/yksikön kannalta konkreettisesti tarkoittaa ja tämän perusteella on hyvä laatia suunnitelma prosessin läpiviemiseksi aikatauluineen. Valmistelutyön kautta selvitettyt asiat palvelevat yritystä toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä laajemminkin kuin vain tuotteistamisessa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 48.) Kehitystyön päätarkoitus on luoda palveluille sellaiset edellytykset, jotka tuottavat asiakkaalle houkuttelevaa lisäarvoa. Palvelujen kehittäminen voi tähdätä eritasoisin uudistuksiin, joiden kohteena voi olla mm. nykyisen palvelun parannus, palvelun tyylin / ilmeen muutos tai palvelutarjooman laajennus nykyisille kohdemarkkinoille. Kyseessä voi olla myös täysin uusi ratkaisu uuteen tarpeeseen tai uudenlainen palvelu olemassa olevaan tarpeeseen. Kehitystyötä tehdään yrityksissä pienin askelin normaalin työn ohessa tai mittaviin uudistuksiin tähtäävinä hankkeina. Mittavat hankkeet onkin syytä suunnitella tavoitehankkeena projektina, johon panostetaan niin työaikaa kuin muita resursseja. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 3.) Kuvassa 8 on kuvattu palveluliiketoiminnan kehittämistä tuotteistamisen avulla.



Kuva 8: Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 6)

4.3.2.2 Palvelutarjooman arviointi ja kehittäminen

Palvelujen kehittämisen perustana on miettiä, mitä palveluja tarjotaan ja mitä pitäisi tarjota asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä sanotaan palvelutarjooman määrittämiseksi. Palvelutarjoomalla tarkoitetaan sitä palvelujen kokonaisuutta, jota yritys tarjoaa asiakkailleen. Palvelutarjooman määrittämisellä saadaan selkeä käsitys siitä, minkälaisista palveluista yrityksen liiketoiminta arviointihetkellä koostuu. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 7.)

Palvelutarjooman kuvaaminen ei ole aina helppo tehtävä, sillä aina edes yrityksen henkilöstö ei ole tietoinen kaikesta yrityksessä olevasta toiminnasta ja osaamisesta. Luontevaa onkin ryhmitellä palvelut esim. prosessin, asiakasryhmän tai osaamisen ympärille. Erityisen hyödyllistä palvelutarjooma on kuvata asiakkaan näkökulmasta, jolloin pystytään arvioimaan kokonaisuuden vastaavuutta asiakkaan tarpeisiin. Koko palvelutarjooman arvioinnin tarkoituksena onkin arvioida miten nykyistä ja mahdollisia uusia palveluita tulisi kehittää. Palvelutarjooman tulisi olla myös tulevaisuudessa riittävä ja kannattava ja siksi sitä kannattaakin arvioida säännöllisesti. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 7-8.)

Joskus palvelutarjoomaa arvioitaessa havaitaan tarve laajentaa palvelutarjoomaa uusien palveluin. Uusi palveluidea syntyy yleensä normaalin liiketoiminnan ohessa, mutta se tulla myös esim. henkilöstöltä, asiakkailta, kilpailijoilta tai kumppaneilta. Uutta palveluideaa kannattaa arvioida ja analysoida kriittisesti ennen kehitystyön aloittamista. Tärkeitä tarkastelun kohteita ovat mm. strateginen sopivuus, markkinat, kannattavuus ja kehittämistyön vaatimukset. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 8-10.)

4.3.2.3 Palvelun määrittely

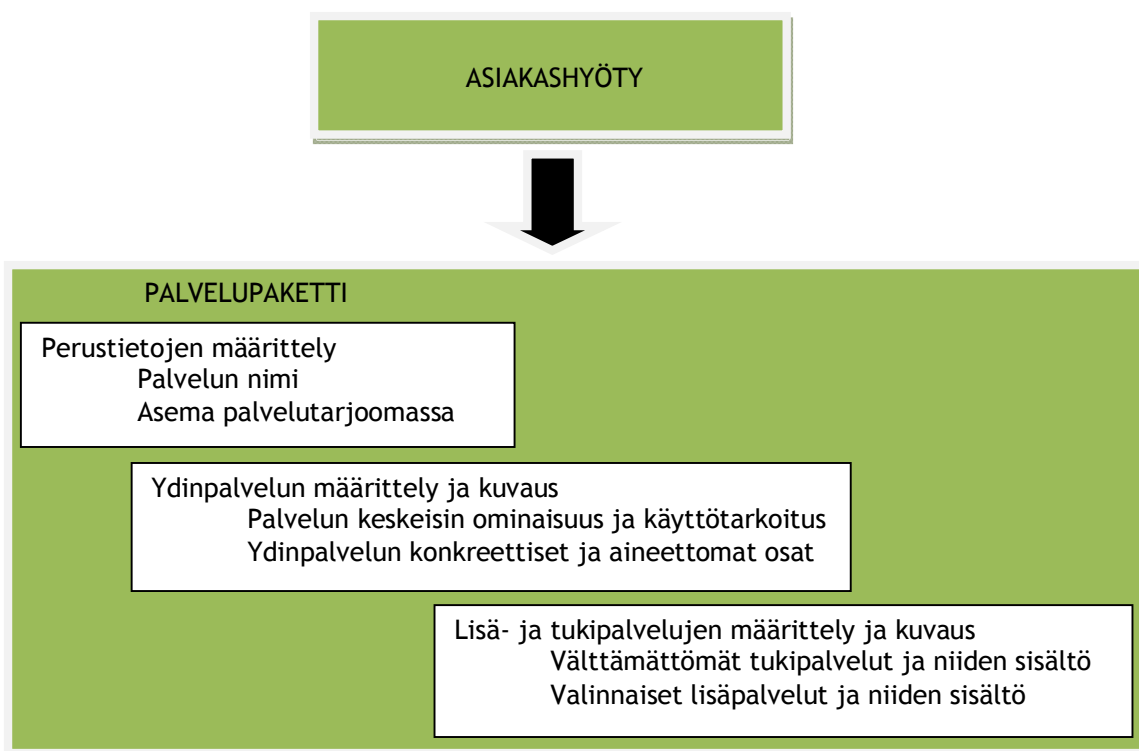
Kehitettäväksi valitun palvelun tuotteistaminen alkaa palvelun sisällön, käyttötarkoituksen ja palvelun toteutuksen arvioinnilla. Tässä kohtaa on ensiarvoisen tärkeää tietää mitä aineellista tai aineetonta hyötyä asiakkaat tavoittelevat palvelulla, jotta palvelun sisältö ja toteutustapa voidaan toteuttaa asiakkaalle arvoa tuottavaksi. Tämä voidaan viestiä asiakkaalle palvelulupauksena. Palvelulupauksessa ilmaistaan asiakkaalle kiteytetysti se, miten hänen tarvitsemansa hyöty hänelle tuotetaan tai toimitetaan. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 11.)

Palvelu rakennetaan asiakkaan tavoittelemaa hyötyä vastaamaan. Palvelu voidaan jakaa ydin-, tuki- ja lisäpalveluihin, jotka kaikki on tunnistettava tuotteistamiseen tarvittavien resurssien ja työvaiheiden selvittämiseksi. Ydinpalvelulla tarkoitetaan sitä palvelua, jota asiakas varsinaisesti haluaa eli palvelun oleellisinta osuutta. Tukipalvelut ovat oheispalveluja, jotka ovat ydinpalvelun käytettävyydelle välttämättömiä esim. laskutus ja muu yhteydenpito asiakkaaseen. Lisäpalveluja tarjoamalla annamme asiakkaalle enemmän valinnanmahdollisuuksia / vaihtoehtoja, joiden avulla erottaudutaan kilpailijoista erityisesti silloin, kun ydinpalvelu on samankaltainen. Lisäpalvelujen avulla usein nostetaan palvelusta saatua laatumielikuvaa asiakkaiden silmissä, mutta lisäpalvelun poisjääminen huomataan vielä selkeämmin. Tästä syystä lisäpalveluiden tarjoamisen tulee olla tuotesuunnittelu- ja tuotteistamispäätös, jolloin koko henkilöstö toimii johdonmukaisesti lisäpalvelun tarjoamisen suhteen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40; Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 11-13; Sipilä 1999, 64.)

Ydin-, tuki- ja lisäpalvelujen yhdistelmään kutsutaan palvelupaketiksi. Verkostoitumista voidaan hyödyntää palvelupaketin kehittämisessä, jolloin tavoitteena voi olla esim. asiakasrajapinnan laajentaminen, suhdannevaihteluiden tasaaminen tai uudelle toimialalle pyrkiminen. Verkostoituminen on hyödyllistä tilanteissa, kun sen avulla saadaan käyttöön resursseja ja osaamista, joita yrityksellä ei ole omasta takaa. Tällaisesta tilanteesta hyvä esimerkki on yrityksen kansainvälistyminen, jolloin erikoistuminen ja palvelupaketin muodostaminen yhteistyössä muiden yritysten kanssa loppuasiakkaalle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40; Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 11-13; Sipilä 1999, 64.)

Palvelupaketin kuvaaminen helpottaa erityisesti aineettomien ja abstraktien palvelujen markkinointia sekä myyntiä. Palvelupaketin avulla asiakkaalle muodostuu selkeämpi kuva palvelun sisällöstä ja tämän myötä palvelun ostamiseen liittyvä riski tuntuu pienemmältä. Myös suurien kokonaisuuksien myyminen ja ostaminen helpottuu palvelupaketin avulla, sillä asiakkaan on mahdollista nähdä, mistä osista palvelu koostuu ja valita mahdolliset lisäosat

palvelulle. Ostajan on helpompi esitellä ja perustella palvelun hankintaa omassa organisaatiossaan palvelun tarkka määrittelyn avulla. Hinnoittelu muuttuu selkeämmäksi, kun palvelun eri osat hinnoitellaan erikseen. Tinkivälle asiakkaalle tarjotaan lisäpalveluista riisutumpaa versiota, jolloin myydään vähemmän eikä halvemmalla. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 13-14.) Seuraavassa kuvassa 9 on tiivistäen kuvattu palvelun sisällön määrittämisen keskeiset kysymykset.



Kuva 9: Palvelun sisällön määrittelyä (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 12)

Palvelun sisällön lisäksi on määriteltävä se, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan asiakkaalle. Asiakas on yleensä mukana palvelun tuotantoprosessissa ja kuluttaa palvelun prosessin aikana, jolloin puhutaankin palvelun tuotanto- ja kulutusprosessista eli palveluprosessista. Palveluprosessilla tarkoitetaan palvelujen tuottamiseen liittyviä toimintoja, joka yleensä kuvataan prosessina tai toimintakaaviona. Kuva prosessista tai toimintakaavio auttaa selvittämään, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka kauan. Näiden tietojen perusteella on helpompi suunnitella ja aikatauluttaa palvelun tuottamista ja arvioida kustannusvaikutuksia tarkemmin. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 15; Sipilä 1999, 71.)

4.3.2.4 Palvelun vakioiminen

Palvelun vakioiminen tarkoittaa palvelun tai koko palveluprosessin osien kehittämistä monistettavaksi jonkin järjestelmällisen menetelmän avulla. Vakioimisen tuloksena palvelu on tasalaatuisia, tehokasta ja kannattavaa. Vakioiminen voi kohdistua palvelutarjooman sisältöön, palvelun tuottamiseen tai kuluttamiseen. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 19.)

Palvelun vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde on strateginen valinta yritykseltä ja eri yrityksissä vakioitujen ja räätälöityjen palvelujen suhde vaihtelee. Ääripäinä ovat täysin tuoteistettu palvelu ja täysin ainutlaatuinen palvelu. Suurin osa yrityksistä sijoittuu ääripäiden välimaastoon, jolloin osa palveluista on vakioitavissa. Tärkeintä on määritellä ja systematisoida palvelu siten, että se tukee asiakkaan saamaa arvoa palvelusta. Jos palvelu on kokonaan vakioitu, niin asiakkaan tarpeet voidaan ottaa huomioon vain vähän. Toisaalta palvelun suunnittelu joka asiakkaan kanssa alusta alkaen on epäkannattavaa ja hidasta. Kun asiakkaiden tarpeet ovat keskenään samanlaisia, asiakkaat arvostavat nopeutta ja kustannustehokkuutta, on järkevää lisätä vakiointia palvelussa. Kun asiakkaiden tarpeet ovat heterogeenisia, niin palvelun räätälöitävyys on tärkeää. Palvelun räätälöintiä voi käyttää myös hyvänä erottumiskeinona silloin, kun kilpailijoiden palvelu on pidemmälle vakioitu. Ensiarvoisen tärkeää on löytää vakioinnille sopiva taso menettämättä asiakkaan saamaa arvoa palvelusta. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 19.)

Vakioiduista osista koostuva palvelu voidaan saada joustavammaksi jakaen palvelu moduuleihin. Tällöin asiakas voi itse koota haluamansa paketin edellyttäen, että palvelun osat ovat itsenäisiä ja helposti yhdisteltäviä. Asiakkaalle voidaan tarjota esim. peruspakettia, jota hän voi itse täydentää liitännäispalveluilla. Modulaarisen palvelun hyötyjä ovat kustannustehokkuus, joustavuus ja nopeus. Modulaarinen palvelun rakenne on tapa massaräätälöidä palvelu, jolloin asiakas räätälöi palvelun ostotilanteessa ja palvelu tuotetaan standardoidun palvelun hinnalla. Palvelu voi koostua vakioitujen, moduulien ja räätälöityjen osien yhdistelmästä, jotka eivät poissulje toisiaan. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 19-20.)

Vakioiminen tapahtuu mallintamalla ja ohjeistamalla palvelutilanteita sekä hyödyntämällä teknologisia ratkaisuja. Tavoitteena on toteuttaa vakioitu palvelu asiakkaalta toiselle tasalaatuisena ja olennaista on palvelun tuoma lisäarvo asiakkaalle. (Lehtinen & Niinimaa 2005, 34; Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 21.)

Monistettavuuden rakentaminen vaatii monesti pitkältä aikaväliltä dokumentoitua tietoa ja tuottaa näin ollen lisätyötä. Kun dokumentointi on suoritettu ja osaaminen on muuttunut

monistettavaan muotoon, tietovarannot alkavat säästää resursseja ja aikaa yrityksessä. Monistettavuuden rakentamisen tuloksena voi olla mm. analyysimenetelmiä tai työtapoja, joita jalostetaan jatkuvasti asiakastyöstä saadun kokemuksen perusteella. Palvelun hinnoittelu ja kannattavuuslaskelmat tarkentuvat, kun eri työvaiheiden kestot ja niihin tarvittavat resurssit tarkentuvat. Yrityksen sisäinen työnjako tehostuu vakioimisen johdosta, koska rutiinimaisiin tehtäviin kuluu vähemmän aikaa. Myös asiantuntijoiden työaika voidaan keskittää asiantuntemusta vaativien tehtävien hoitamiseen. Merkittävä vakioimisen tuoma etu on, että palvelun tulosten ennustettavuus paranee. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 22.)

Myös asiakaskohtaamisiin voidaan soveltaa mallintamista ja vakioida ne niin, että niissä sovelletaan suunniteltuja menetelmiä ja toimintatapoja. Vaikka asiakkaan kohtaaminen on aina ainutlaatuista, niin monesti palvelun osat ovat ennalta määriteltävissä. Tästä syystä esim. asiakkaan kanssa läpikäytäviä asioita ja myynnin tukivälineitä on huolellisesti suunniteltava etukäteen. Vakioinnin tuotoksena voi olla valikoima malleja, joiden mukaisesti erilaisten asiakkaiden kanssa toimitaan. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 24.)

4.3.2.5 Palvelun konkretisointi

Konkretisoinnilla tarkoitetaan niitä keinoja, joilla viestitään aineettomien palvelujen laadusta ja sisällöstä asiakkaalle, jotta hän olisi valmis maksamaan palvelusta (Sipilä 1999, 86; Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 27).

Tärkeä osa tuotteistamista on konkretisoida ja yhtenäistää asiakasrajapintaan suuntautuva palvelusta viestiminen, jonka tarkoituksena on tehdä asiakkaalle palvelusta uskottava ja helpposti ymmärrettävä. Asiakkaalle voidaan tehdä aineettomasta palvelusta aineellisempi mm. case tapausten ja referenssien avulla sekä esittelemällä omaa asiakaskuntaa, jolloin asiakas voi perustaa palveluun laatuun liittyvät odotukset ja mielikuvat niihin. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 27-28; Sipilä 1999, 86- 88.)

Tuotenimeen on asiantuntijapalveluissa kiinnitetty Sipilän (1999, 94) mukaan liian vähän huomiota, vaikka se on tärkeä osa asiantuntijatuotetta. Tuotteistetun palvelun myymisen edellytyksenä on tuotenimi. Tuotenimen olisi hyvä olla asiantuntijapalveluissa yhdistelmä merkkiä ja tuotenimeä. Parantainen (2008, 18) nimeää kymmenen ominaisuutta hyvälle tuotenimelle, kun halutaan uusi mahdollisimman hyvä tuotenimi. Näitä ominaisuuksia ovat nimen lyhyys, nimi synnyttää myönteisiä mielikuvia ja on aakkosten alkupäässä, personoi, yhdistää tuotteen ja yrityksen, nimi on sopivan yllättävä, siinä on särmää ja rytmiä, nimi viittaa tuote-

kategoriaan ja siihen liittyy tarina. (Parantainen 2008, 18.) Brändillä tarkoitetaan tuotemerkkiä tai tuotenimeä, joka voidaan määritellä asiakkaan mielikuvaksi palvelun identiteetistä. Brändin kehittämisessä lähdetään liikkeelle asiakkaan tunnetason tarpeista, jotka liitettynä merkkiin ovat suoraan vaikuttamassa ostopäätöksiin. Brändin luomisella pyritään asiakasuskollisuuden lisäämiseen ja myynnin helpottamiseen. Laatu onkin yleensä ensisijainen asia brändin rakentamisessa volyymin sijaan. (Sipilä 1999, 94-96.)

Asiantuntijapalvelun konkretisoinnissa tuote-esityksen laatiminen on hyvä ja haastava keino, sillä sen laadintaan kulminoituu koko tuotteistaminen. Tuote-esityksen laatiminen pakottaa täsmällisyyteen ja asiakaslähtöisyyteen, joka parhaimmillaan luo asiakkaalle luottamusta herättävän mielikuvan ja johtaa neuvotteluihin. (Sipilä 1999, 97-98.)

4.3.2.6 Palvelun hinnoittelu

Asiantuntijapalvelun hinnoittelu on monesti vaikeaa, mutta se on yrityksen kannattavuuden kannalta merkittävin asia ja liittyy vahvasti palvelutuotteeseen. Hinnoittelu on myös keskeinen viesti palvelun laadusta, joten hinnoittelun vaikutusta yrityksen imagoon ja kannattavuuteen pitkällä aikavälillä ei kannata aliarvioida. Palvelun määrittelyn ja vakioinnin avulla voidaan hinnoittelua tehostaa, joka lisää yrityksen kannattavuutta. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 29.)

Hinnoittelu voi olla hyvinkin luovaa suoraviivaisen kaavan soveltamisen sijaan, vaikka sen yhtenä perusteena tulee olla tarkat laskelmat tuottamisen kustannuksista. Palvelun hinnoittelussa tarkastellaan yleensä palvelun markkinatilannetta, palvelun tuottamisen kustannuksia, hinnoittelumenetelmiä ja kannattavuuden arviointia ja seuranta. Usein sekä palvelun markkinatilanne että palvelun tuottamisen vaikuttavat hinnoitteluun. Palvelun tuottamisen kustannukset muodostavat käytännössä hinnan alarajan ja markkinat ja kysyntä ylärajan. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa kilpailutilanne ja kysyntä muodostavat hinnoittelun pohjan, kun taas kilpailuperusteisessa hinnoittelussa palvelun hinta suhteutetaan kilpailijan palveluiden hintoihin. Kysyntäperusteisessa hinnoittelussa asiakasta laskutetaan sen mukaan, mitä hän on valmis palvelusta maksamaan, ts. asetetaan hinnat asiakkaan saamaa arvoa vastaaviksi. Kysyntäperusteisessa hinnoittelussa erilaisten asiakkaiden odotukset voidaan ottaa palvelussa huomioon. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 29.)

Hinnoittelumenetelmää valitessa on hyvä pohtia hintaa asiakkaan näkökulmasta, koska asiakas ei ole kiinnostunut siitä, kuinka paljon palvelu tulee tuottajalle maksamaan. Asiakas vertailee palvelusta saatua hyötyä kilpaileviin palveluihin ja tavallisesti ratkaisevin kriteeri on hintalaatusuhde. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 55; Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 30.)

Hinnoittelumallien käyttäminen joustavasti eri tilanteissa on suuri etu, joilla on mielekkäämpää joustaa kuin hinnoilla. Hinnoittelumallit voidaan ryhmitellä hinnoittelutekijän mukaan. Seuraavaksi esittelen Sipilän (1999, 80) hinnoittelumallin, jossa hän jakaa hinnoittelun viiteen eri malliin. (Sipilä 1999, 80.)

Lista- ja tarjousperusteiset hinnat

Kun palvelu on tuotteistettu, niin palvelukokonaisuudelle on mahdollista määrittää listahinta tai ainakin hintahaarukka. Hinnaston laatiminen pakottaakin analysoimaan tuotantoprosessia. Tarjousperusteisessa hinnoittelussa määritetään kiinteää hinta kokonaisuudelle ja samalla lisätöille määritellään veloitusperusteet. Tuotteistamisen myötä tarjousten laatu parantuu ja asiakkaalle räätälöityjen tarjousten valmistaminen nopeutuu. (Sipilä 1999, 80.)

Aikaveloitus ja kapasiteettiveloitus

Aikaveloitus on hyvin tyypillinen tapa hinnoitella asiantuntijapalveluita, mutta tällä hinnoittelumallilla menestyminen ei voi olla erinomaista. Tuotteistamisen perusidea onkin päästä aikaveloitusperusteisesta hinnoittelusta eroon, vaikka sitä tarvitaan vaihtoehdoksi asiakkaalle ja ennalta arvaamattomia lisätöiden hinnoitteluun. Aikaveloitus onkin perustuttava asiantuntijan osaamiseen ja kustannustasoon, jotka ohjaavat kyseistä asiantuntijaa oikeisiin töihin. Asiantuntijaorganisaatiossa haaste onkin saada asiantuntijat työskentelemään osaamisensa korkeimmalla tasolla ja oppimaan koko ajan uutta korkeampien veloitusten toivossa. (Sipilä 1999, 82.)

Kapasiteettiveloituksessa on kyse aikaveloituksesta, jonka asiakas ostaa itselleen. Kun asiakas varaa itselleen ajan lääkäriltä, niin hän maksaa varatusta ajasta, vaikkei käyttäisikään aikaa. Kapasiteettiveloitus soveltuu aloille, jossa asiakkaan osuus on hyvin ratkaiseva eli jos esim. asiakas jää saapumatta vastaanotolle. Tällaisessa tilanteessa palvelun tuottajalle jää suuri riski itselleen. Kapasiteettiveloitus ohjaa myös asiakkaan toimintaa terveempään suuntaan. (Sipilä 1999, 82.)

Kattohinnoittelu

Kattohinnoittelussa asiakkaalle kerrotaan työstä aiheutuva maksimihinta ja mikäli työ tehdäänkin ennakoitua nopeammin, asiakasta veloitetaan vähemmän. Kattohinnoittelu sopii monimutkaisiin asiantuntijapalveluihin, joissa kaikkia työhön liittyviä piirteitä ei pystytä arvioimaan. (Sipilä 1999, 83.)

Success fee-hinnoittelu

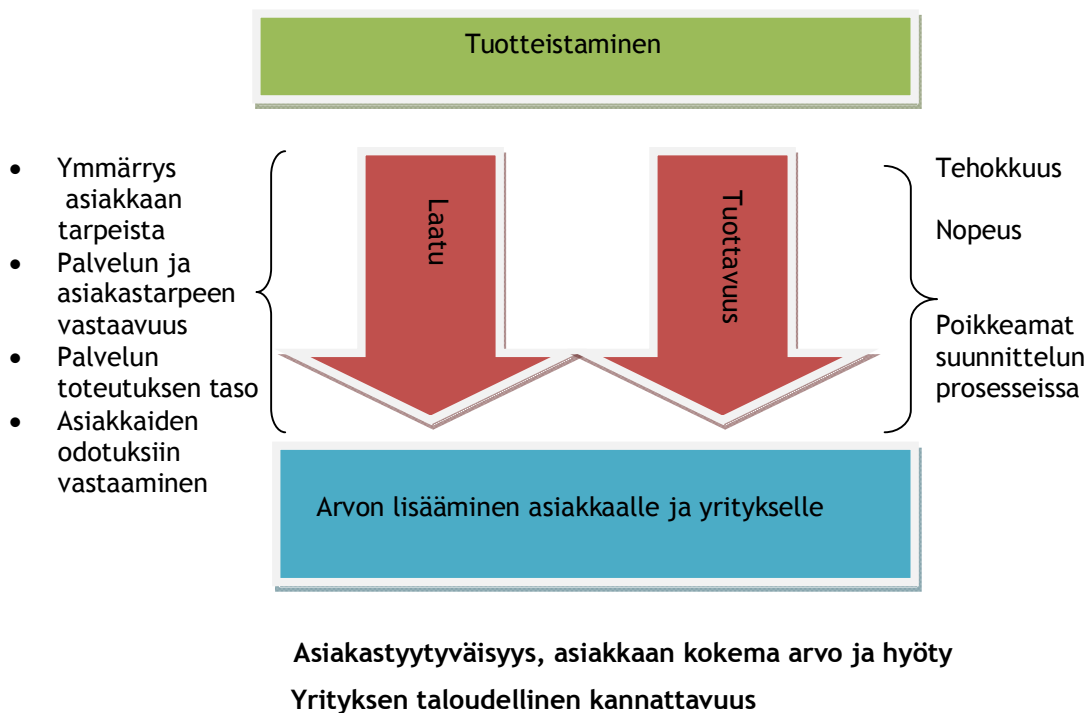
Success fee- hinnoittelulla tarkoitetaan hinnoittelua, jossa asiakas maksaa tuottajalle palvelusta saamansa hyödyn mukaan. Tällä voidaan tarkoittaa esim. prosenttiveloitusta asiakkaan toiminnan liikevaihdosta. Success fee- hinnoittelua voidaan toteuttaa eriasteisesti, mutta voi olla jopa niin, että palvelun tuottaja ei veloita työstään asiakasta mikäli se ei täytä etukäteen määriteltyä laatutasoa. (Sipilä 1999, 83-84.)

Minimiveloitukset ja pienpaketit

Tuotteistaminen mahdollistaa pienien palvelukokonaisuuksien rakentamisen, johon sisällytetään asiakkaiden haluamat ns. pienet työt, jotka ovat olleet kannattamattomia aiemmin. Näistä muodostuu pieniä palvelukokonaisuuksia ja ne jalostetaan sellaiseen muotoon, että ne ovat kannattavia. Erityisesti asiantuntijapalveluissa jää monesti töitä, joita on vaikea laskuttaa asiakkaalta. Tällaisessa tilanteessa kannattaa tehdä peruspalvelusopimus asiakkaan kanssa, jolloin vaikeasti hinnoiteltavissa oleville töille saadaan vastinetta. (Sipilä 1999, 84-85.)

4.3.2.7 Seuranta ja mittaaminen

Palvelun kehittämiseen kuuluu olennaisena osana onnistumisen seuranta ja mittaaminen, joka on koko liiketoiminnan kehittämiseksi tärkeää. Kaikilla kehitysprojekteille tulee olla määritellyt selkeät tavoitteet, jotka liittyvät selkeästi johonkin kohteeseen ja ovat mitattavissa. Tuotteistamisen tavoitteiden viestimisessä ja selkiyttämässä työntekijöille auttavat suuresti selkeät arviointiperusteet. Tärkeimpiä arvon tuojia asiakkaalle ja yritykselle ovat palvelun laatu ja tuottavuus, jotka ovat keskeisimpiä tuotteistamisprojektin seuranta- ja arviointialueita. Asiakkaiden näkökulmasta koetun laadun ja asiakastytyväisyyden mittaaminen heijastavat parhaiten tuotteistamisessa onnistumista yritykselle. Yrityksen sisällä tuotteistamisessa onnistumisesta heijastavat parhaiten laatu vaihtelut, tuottavuus ja taloudellinen kannattavuus, joita on mielekästä mitata. Oleellista on myös yrityksen itsensä asettamat tavoitteet tuotteistamisprojektille, jotka voivat olla esim. palvelun laatu vaihteluiden vähentäminen, asiakastytyväisyyden parantaminen, palvelun kannattavuuden parantaminen, markkinoinnin ja myynnin helpottaminen, kasvun lisääminen tai yrityksen tehokkuuden ja kokonaiskannattavuuden parantaminen. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 33-34.) Kuvasa 10 esitellään tuotteistamisen tavoitteet ja joitakin seurannan/mittaamisen kohteita.



Kuva 10: Tuotteistamisen tavoitteet ja eräitä seurannan ja mittaamisen kohteita (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 33)

Palvelun laatu on monimutkainen käsite, joka muodostuu tuotannosta, kulutuksesta ja lopputuloksesta, joka on vaikeasti määriteltävä ja aineeton. Yleisesti laatu on sitä, miten asiakkaat palvelun kokevat. Palvelun laatua voidaan tarkastella myös erottamalla lopputulos ja palveluprosessin laatu toisistaan. Tärkein asia puhuttaessa palvelun laadusta, on saavuttaa ja mielellään ylittää asiakkaiden odotukset palvelusta. Palvelun laadun ongelmakohtat voivat olla ettei ymmärretä asiakkaan odotuksia ja tarpeita, palvelun sisältö ei vastaa asiakastarpeita, palvelun toteutus ei vastaa määriteltyä palvelua tai viestintä ei vastaa palvelun toteutusta. Kun asiakas kokee em. kokemuksia palvelusta, niin hänen kokemansa laatu ei vastaa odotuksia. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 34-35.)

Laatua onkin tärkeä seurata useista näkökulmista. Asiakaskyselyillä voidaan seurata käsitystä asiakkaiden tarpeista / odotuksista ja vastaako se käsitys yrityksen käsitystä. Tuotteistamisen jälkeen on ensiarvoisen tärkeää tiedostaa, että vastaako kehitetyn palvelun sisältö varmasti asiakastarpeeseen, toteutetaanko palvelua suunniteltujen standardien mukaisesti sekä onko viestintä asiakkaalle yhtenäistä kaikkien palvelua koskevien viestien kanssa. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 34.)

Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaalle niistä kokemuksista, joita hänellä on ollut yrityksen kontaktipintoihin. Kontaktipintoja ovat henkilöstökontaktit, tuotekontaktit, tukijärjestelmäkontaktit ja miljöökontaktit. (Rope 2000, 537.) Asiakkaan kokemaa laatua voidaan mitata asiakastyytyväisyystutkimuksilla, niin kuin menekin ja reklamaatioiden määrällä. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on myös haastavaa, koska asiakkaat eivät usein kerro palvelussa koetuista puutteista ja näin ollen on vaikeaa löytää todellisia kehitystarpeita toiminnassa. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 34-36.) Asiakaspalautteen keräämiseen käytettävää menetelmää onkin syytä miettiä. Haastattelut ja havainnointi ovat laadullisista menetelmistä myös hyvin käyttökelpoisia. Asiakaspalautteen keräämisen ei tulisi olla itsetarkoitus, vaan sitä tulisi hyödyntää. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 34-36.)

Palvelun tuottavuudella tarkoitetaan yrityksen sisäisen palveluntuottamisprosessin suorituskykyä. Tuottavuutta voidaan mitata palvelun tuottamiseen kuluneella ajalla, poikkeamalla ideaalisesta palveluprosessista ja palvelun tehokkuudella. On kuitenkin muistettava, että esim. nopea palvelu ei välttämättä vastaa asiakkaan kokemaa laatua ja arvoa. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 36.)

4.3.2.8 Jatkuva kehittäminen

On hyvä muistaa, ettei palvelujen kehittäminen lopu projektin onnistumisen mittaamiseen. Kun palvelu on siirtynyt osaksi yrityksen palvelutarjoonaa, niin sitä pitäisi kriittisesti arvioida säännöllisin väliajoin. Aktiivinen asiakaspalautteen kerääminen, yrityksen ulkoisen ympäristön seuranta ja asiakaskannan kehittymisen seuranta tekevät yrityksestä asiakaslähtöisen ja ennakoinvan, joka jatkossa mahdollistaa suurempienkin kehityshankkeiden käynnistämisen. Kehitystyön lisäksi yrityksen tulisi aktiivisesti toteuttaa uuden palvelun markkinointia ja laatia sen tueksi myynti- ja markkinointisuunnitelma. Myös osaamisen kehittäminen, läpi organisaation, auttaa yritystä pysymään muutoskykyisenä. (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 39.)

4.4 Asiantuntijapalveluiden markkinointi

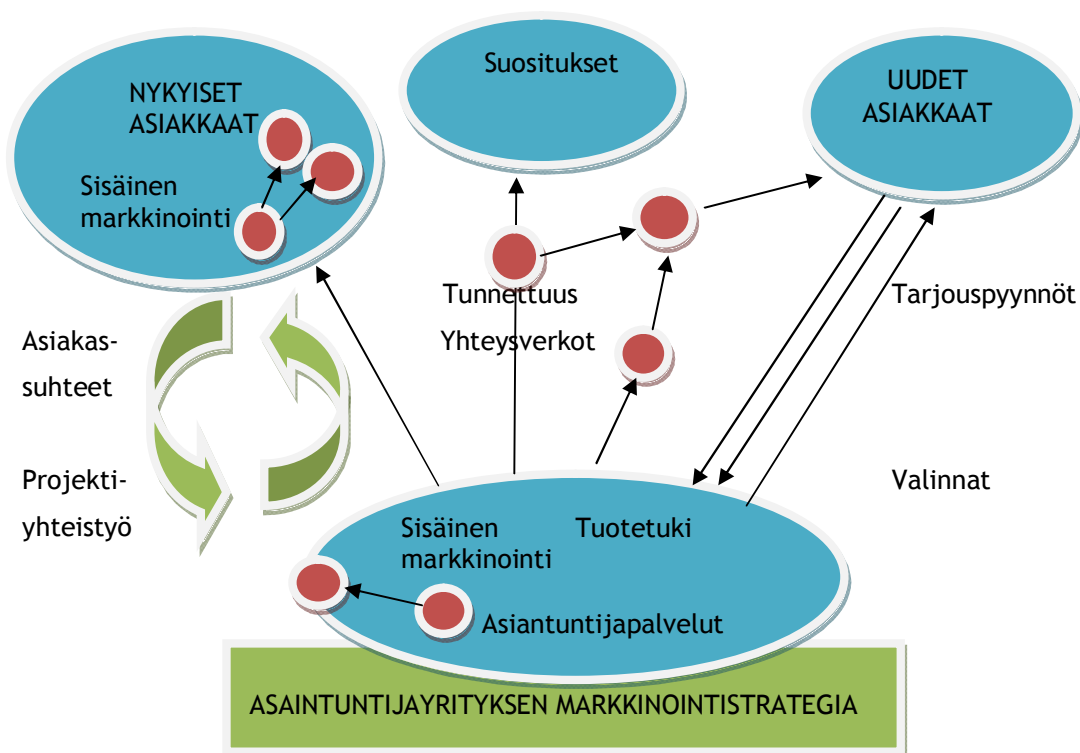
Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin ydin on saada palvelun tuotanto- ja kulutusprosessi toisiaan vastaaviksi niin hyvin, että asiakkaat ovat halukkaita jatkamaan suhdettaan palveluntarjoajaan hyvästä laadusta johtuen (Grönroos 2009, 87-88). Lämsä & Uusitalo (2009, 27) määrittelevät palvelun markkinoinnin olevan onnistuessaan toimintaa ja ajattelua, joka pai-

nottaa asiakkaan, toimintaprosessien ja henkilöstön näkökulmien ymmärtämistä menestyksekkään liiketoiminnan kehittämisessä.

Asiantuntijapalveluiden markkinointi eroaa tavaroiden markkinoinnista monella tapaa. Asiakkaiden odotukset ja päätöksenteko eroavat asiantuntijapalveluita ja tavaroita ostettaessa. Myös asiakkaiden kokemukset eroavat tavaran tai palvelun ostamisesta ja tämä asettaa omat haasteensa markkinoinnille. Palvelun markkinointi eroaa keskeisimmin tavaran markkinoinnista siten, että palvelu ei ole inventoitavissa, palvelu on aineeton, palvelua on vaikea visualisoida, palvelun suunnittelussa ja itse palvelun toteutumisessa asiakas on monesti keskeisessä roolissa, palvelun panokset ja tuotanto vaihtelevat laajasti, palvelun tuottamisessa ajankäyttö korostuu ja palvelun jakelu voi tapahtua virtuaalisesti. (Lovelock & Wirtz 2007, 17-21.)

Kokonaisvaltainen palvelujen markkinoinnin tärkeimmät osat ovat asiakkaat, prosessit ja henkilöstö. Asiakkaat ovat markkinoinnin lähtökohta, jolloin heidän halunsa ja tarpeensa huomioidaan ottamalla ne huomioon esim. palveluprosessin toteutuksessa. Prosessien varaan taas on rakennettu laadukas tuottaminen kuin markkinointikin. Palvelun laadun varmistaminen tulee olla prosessien suunnittelun keskeisin asia. Tuloksekas yritystoiminta ei ole mahdollista ilman henkilöstöä ja palvelun markkinoinnissa on keskeistä, että henkilöstö on osaavaa, motivoitunutta ja sitoutunutta. (Lämsä & Uusimäki 2009, 28-29.)

Asiantuntijapalvelualoilla on tyypillistä, ettei organisaatiossa ole joko ollenkaan tai vähän markkinointiosaamista suhteessa omaan erikoisosaamiseen. Tästä syystä ko. yrityksiltä puuttuukin monesti asianmukainen markkinointistrategia sekä markkinointisuunnitelma, joita tulisi jatkuvasti tarkastella ja parantaa. Asiantuntijapalveluja ja kilpailutilanteita on hyvin erilaisia, mutta markkinointia tarvitaan pysyttäessä kilpailukykyisinä kasvavilla markkinoilla, asiakastyytyväisyyden ja paremman tuloksen toivossa. Markkinoinnin tulee painottua yrityksen lähtökohdista, mutta asiantuntijapalveluilla korostuvat omaperäisyys ja suhdemarkkinointi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14-15.) Kuvassa 9 Lehtinen ja Niinimäki (2005, 15) sekä Sipilä (1996,40) ovat kuvanneet asiantuntijapalveluiden markkinointia prosessina.



Kuva 11: Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin prosessi (Lehtinen & Niinimäki 2005, 15 & Sipilä 1996, 40)

Kuva 11 osoittaa, että asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa on selkeästi erotettava nykyiset ja uusasiakashankinta (Lehtinen & Niinimäki 2005, 15 & Sipilä 1996, 36). Nykyisten asiakkaiden säilyttäminen pohjautuu asiakassuhteisiin ja sen pohjalta löytyvään luottamukseen ja sidoksiin. Uusien asiakkaiden hankinnassa tärkeitä tekijöitä ovat mm. erilaisten yhteysverkkojen hyödyntäminen, tunnettuus ja suosittelu. Sisäisen markkinoinnin avulla pyritään sitouttamaan oma henkilöstö tuotteisiin ja tavoitteisiin sekä uskomaan oman osansa tarpeellisuuteen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 15-16.)

Pyrkimyksenä eri keinoja apuna käyttäen, on hyvä olla tilanne, jossa yrityksen palveluilla on ylikysyntää. Tällainen tilanne mahdollistaa yrityksen karsia kannattamattomia asiakkaita ja valita uusiksi asiakkaille mahdollisimman kannattavia oman yrityksen kehittämisen kannalta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 16.)

Menestyäkseen asiantuntijaorganisaation tulee hallita itse palvelu, organisaatorakenne ja -kulttuuri sekä markkinointisuunnitelma. Itse palvelun tulee olla suunniteltu, tuotteistettu ja tuotettu asiakkaan tarpeisiin. Organisaatorakenteen ja -kulttuurin tulisi olla suunnittelun, tuottamisen ja toimittamisen näkökulmasta tehokkaita. Markkinointisuunnitelmaa varten määritellään ne keinot, joilla tavoitteiden saavuttaminen on realistista. Nämä kolme asiaa

ovat ensiarvoisen tärkeitä yrityksen menestymisen kannalta ja puutteellisuudet missä tahansa kohdassa voivat johtaa markkinoinnin epäonnistumiseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 61.)

Markkinoinnin huolellinen suunnittelu on tärkeää, joka kannattaa aloittaa markkinoinnin sisäisellä ja ulkoisella analyysillä. Näistä saaduilla tiedoilla voidaan tehdä SWOT- analyysi, josta saadaan selville sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset uhat ja mahdollisuudet. SWOT-analyysin antaman tiedon ja sisäisen / ulkoisen analyysin pohjalta voidaan määrittellä tavoite ja sen perusteella laatia markkinointiohjelma. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 63-64.)

Lovelock ja Wirtz (2007, 22-25) jakavat palvelumarkkinoinnin kahdeksaan P:hen (8P), joita käytetään markkinoinnin kilpailukeinoina. Nämä 8P:tä pitävät sisällään tuotteen (product), paikan (place), hinnan (price), markkinointiviestinnän (promotion), prosessit (process), fyysisen ympäristön (physical environment), henkilöstö (people) ja tuottavuus (productivity).

5 Kehittämishankkeen kuvaus

5.1 Tausta ja tavoite

Sain opinnäytetyön aiheeni toukokuussa 2010 Laurean Yrityslabran kautta, jonka jälkeen pidimme aloituspalaverin 11.5.2010 Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n tiloissa. Kohdeyrityksessä Länsi-Uudenmaan Yrityshautomossa palveluprosessia ei ole kuvattu ja sen kuvaaminen koettiin toiminnan jatkumisen kannalta hyvin tärkeäksi. Opinnäytetyöni tavoitteeksi kirjassimme Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n palveluprosessin kuvaamisen, jonka tarkoituksena on jäsentää yrityshautomon toimintaa. Palveluprosessin kuvaamisen kautta on tavoitteena saada yrityshautomolle lähtökohdat markkinoinnin suunnittelulle, erilaisten asiakkuuksien identifioiminen ja palvelulupauksen kirkastaminen.

Ensimmäisessä tapaamisessa ohjaajani Tuija Marstion kanssa mietimme opinnäytetyöni toteutusta ja päädyimme benchmarkkaamaan haastatteleamalla kolmea Uudenmaan alueella toimivan yrityshautomon vetäjää ja haastattelemaan kymmentä Länsi-Uudenmaan Yrityshautomon yrittäjää.

Toukokuun lopulla tapasimme toimitusjohtaja Eija Kairimäen kanssa. Kävimme hänen kanssaan läpi palveluprosessia yrityshautomoon hakeutumisesta poislähtemiseen saakka ja mietimme haastateltavia yrityshautomoiden toimitusjohtajia ja yrittäjiä.

5.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu on perusmenetelmä tiedon hankkimiseen, joka soveltuu moneen tilanteeseen. Haastattelumenetelmiä on monenlaisia; strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu pohjautuu lomakehaastatteluun, joka soveltuu parhaiten tilanteisiin, kun haastateltavat edustavat yhtenäistä ryhmää tai heitä on paljon. Puolistrukturoitua haastattelua käytetään yleisesti ns. teemahaastatteluna, jolloin haastattelun aiheet ovat erityisen arkoja tai intiimejä. Teemahaastattelu on nimensä mukaisesti jaettu teemoihin ja kysymysten järjestystä ja esitysmuotoa ei ole tarkasti määritelty etukäteen. Avoin haastattelu muistuttaa lähes keskustelua. Haastattelija ei ohjaile keskustelua, vaan haastateltava vaikuttaa itse paljon aiheen käsittelyyn. (Metsämuuronen 2008, 40-41.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tarkoituksena on mm. kuvata ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtää tiettyä toimintaa ja antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85).

Tässä tutkimuksessa käytettiin strukturoitua haastattelua sekä yrityshautomoiden vetäjille että yrittäjille, jolloin samat kysymykset kysyttiin kaikilta haastateltavilta samassa järjestyksessä. Haastattelut tehtiin avoimia kysymyksiä sisältäviä haastattelulomakkeita apuna käyttäen.

5.3 Aineiston analysointi

Vastausten analysointi aloitettiin pian haastattelujen jälkeen. Kysymykset yrityshautomoiden vetäjille ja Länsi-Uudenmaan Yrityshautomon yrittäjille oli mietitty määrällisesti mahdollisimman vähäisiksi, jotta aineistoa saataisiin juuri suurimpiin mielenkiinnon kohteisiin.

Haastatteluista saatu aineisto järjestettiin teemoittelun avulla. Teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston ryhmittelystä ja pilkkomisesta erilaisten aihepiirien mukaan. Teemoittelussa vastausten lukumäärillä ei tarvitse olla merkitystä, koska se kuuluu laadullisen tutkimuksen luonteeseen. Koko teemoittelun idea on löytää aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

5.4 Puhelinhaastattelut kolmen Yrityshautomon vetäjille

Haastattelut Hyvinkään, Keravan ja Porvoon yrityshautomoiden vetäjille tehtiin puhelinhaastatteluina 17.-23.6.2010 välisenä aikana. Päädyimme valitsemaan nämä kolme yrityshautomoa Uudeltamaalta, koska ne ovat suuruusluokaltaan Länsi-Uudenmaan Yrityshautomon kaltaisia.

Haastattelut olivat strukturoituja, jolloin kaikille haastateltaville kysymykset esitettiin samassa järjestyksessä. Haastatteluihin meni aikaa kuhunkin noin 30 minuuttia.

5.4.1 Techvilla Oy

Techvilla Oy:n Yrityskehittäjä aloitti toimintansa Hyvinkäällä lokakuussa 2001. Techvilla Oy on yrityskehittäjä, joka on erikoistunut teknologiateollisuuden parissa toimiviin yrityksiin ja erityisesti nosto- ja siirtoalan osaamiseen. Sinne voi hakeutua alle 3 vuotta toiminnassa olleet kasvu- ja kehitysvaiheessa olevat yritykset. Yrityskehittäjän yrityksistä puolet toimii Techvillan tiloissaan, jotka koostuvat toimistotiloista. Yrityskehittäjässä työskentelee yksi henkilö ja yrityksiä haastatteluhetkellä siellä toimi 19. (J. Toivonen, henkilökohtainen tiedonanto 17.6.2010.)

Yrityksistä 60 prosenttia tulee ”puskaradion”, 20 prosenttia Uusyrityskeskuksen kautta ja 20 prosenttia oman markkinoinnin kautta Yrityskehittäjään. Asiakastytyväisyyttä mitataan asiakaspalauttein viikoittaisilla tapaamisilla, ohjausryhmäläisiltä saatavin palauttein ja palvelututkimuksella, joka tehdään kerran vuodessa. Suurimmaksi haasteeksi toiminnassa Jarkko Toivonen mainitsi toiminnan rahoituksen hakemisen, joka vie aikaa hänen mukaansa kohtuuttoman paljon. Suurimmaksi onnistumisekseen Jarkko Toivonen mainitsi yritysten saamisen hyvään kasvuvauhtiin ja näin ollen suurimmat sudenkuopat on onnistuneesti ohitettu. Yrityskehittäjän palveluprosessia ei ole kuvattu. (J. Toivonen, henkilökohtainen tiedonanto 17.6.2010.)

Yrityskehittäjä tarjoaa MiniMarathon ja KasvuMarathon kasvuohjelmat yritystoiminnan tueksi yrittäjilleen. MiniMarathon kasvuohjelma tarjoaa yrittäjälle Techvillan toimitiloissa sijaitsevan työpisteen lisäksi liiketoimintasuunnitelman ja arvioinnin, yrityksen kehitysohjelman laadinnan, liiketaloudellisen neuvonnan ja ulkopuoliset asiantuntija- ja mentorointipalvelut. KasvuMarathon kasvuohjelma tarjoaa kasvustrategian ja toteutus suunnitelman (arviointi kasvunäkökuulmasta), yrityksen kehitysohjelman laadinnan, liiketaloudellisen neuvonnan, viestintä- ja markkinointineuvonnan, toiminnan resursoinnin, ulkopuoliset asiantuntija- ja mentorointipalvelut. (J. Toivonen, henkilökohtainen tiedonanto 17.6.2010.)



TECHVILLA

Osaajien yhdistäjä

Kuva 12: Techvillan aula

5.4.2 KEUKE eli Keski-Uudenmaan Kehittämiskeskus Oy Forum

Yrityshautomotoiminta on alkanut vuonna 1998 Keravalla, kun yritys perustettiin. Yritys on keskittynyt yrityshautomotoimintaan, kehittämisprojekteihin sekä seudullisiin kehittämiss-hankkeisiin. KEUKE:n piirissä ovat Järvenpää, Kerava, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen ja Tuusula. Yrityshautomossa on henkilökuntaa tällä hetkellä 1,5 henkilöä ja hautomolla ei ole toimialarajoitetta. Rahoituksesta ½ tulee kunnilta ja ½ ESR-rahoituksesta. Yrityshautomo markkinoinut aiemmin itseään mm. Info- käynnein kuntiin ja e-mailein, mutta tällä hetkellä yrityksiä resursseihin mitoitettuna sopivasti ts. omaa markkinointia ei tällä hetkellä tehdä.

70 prosenttia yrityksistä tulee uusyrityskeskukseen kautta, loput tulevat ELY-keskuksen, Finnaveran tai puskaradion kautta. Tällä hetkellä hautomossa toimii 75 yritystä. Yrityshautomo ei tarjoa toimitiloja. (J. Markkanen, henkilökohtainen tiedonanto 22.6.2010.)

Peruspalveluprosessi kuvattu, mutta tällä hetkellä kaikki kohdat eivät täyty resurssien pienentymisestä johtuen. Hautomo tarjoaa Myyvän yrittäjän ja Luovan alan yrittäjille suunnatut kehittämisohjelmat, joissa yrittäjät suorittavat yrittäjän ammattitutkinnon. Molempiin kehittämisohjelmiin edellytetään sitoutumista 1 ½ vuoden kehittämisohjelman läpiviemiseen. Myyvän yrittäjän koulutusohjelmassa yrittäjä mm. suunnittelee oman yrityksensä myyntiproses-

sin, laatii suunnitelman asiakashankinnalle sekä pilotoi myyntiprosessin mentorin, valmentajan ja vertaistukiryhmän tuella. Luovan alan yrittäjien kehittämisohjelma ProFirman tarkoituksena on tarjota yrittäjille ohjausta ja valmennusta kulttuurialan ammattilaisilta, jonka avulla yrittäjät voivat kehittää yritystoimintaansa. (J. Markkanen, henkilökohtainen tiedonanto 22.6.2010.)

Juuso Markkanen koki toiminnan suurimmaksi haasteeksi projektiluonteisuuden, jolloin toiminta on muutaman vuoden välein vaakalaudalla. Suurimmaksi onnistumiseksi Juuso Markkanen mainitsi sen, että ovat onnistuneet hyvin kasvattamaan asiakasmäärää hallitusti omilla resursseillaan. (J. Markkanen, henkilökohtainen tiedonanto 22.6.2010.)



KEUKE

Kuva 13: Keski-Uudenmaan Kehittämiskeskus Forum Oy, KEUKE

5.4.3 Posintra Oy

Posintra Oy on kehitysyhtiö, jonka tarkoituksena on kehittää pk-yrittäjien liiketoimintaa ja avustaa verkostoitumisessa. Itä-Uudenmaan Yrityshautomo on perustettu vuonna 2001 Porvooseen ja se työllistää 1,5 henkilöä. Yrityshautomossa toimii 19 yritystä, joista 3 Yrityshautomon tiloissa. Yrityshautomo tarjoaa yrityksille toimistotiloja. Itä-Uudenmaan Yrityshautomo on ensisijaisesti toimialoista riippumaton yleishautomo, jossa synergiaetuja on saatavilla seuraaville toimialoille: sähköinen talotekniikka, energia-ala, hoiva-ala ja luovat alat. Yrityshautomon erityisosaamista ovat liikkeenjohto, rahoitus, kannattavuus, lakiasiat ja kansainvälistyminen. Itä-Uudenmaan Yrityshautomo tarjoaa hautomosopimuksen tehneille yrityksille konsultointia yrityksen kehittämiseen, tarpeen mukaan. (T. Whiley, henkilökohtainen tiedonanto 23.6.2010.)

Palvelut, joita Itä-Uudenmaan Yrityshautomo tarjoaa hautomoyrittäjilleen ovat mm.

- yritysten lakiasianpalvelut
- kannattavuus- ja investointilaskelmat
- liiketoimintasuunnitelmat
- rahoitusyhtiöyhteistyö
- liiketoiminnan tehostaminen
- kansainvälistymisen aloittaminen
- yritysten työllistävyyden tukeminen
- uusien yritysideoiden analysointipalvelut
- toimialakohtaiset asiantuntijapalvelut
- erikseen sovittavat asiantuntijapalvelut (T. Whiley, henkilökohtainen tiedonanto 23.6.2010).

Markkinointia Itä-Uudenmaan Yrityshautomo toteuttaa monipuolisesti mm. markkinoimalla toimintaansa yrittäjäjärjestöjen kautta, olemalla yrittäjien tapaamisissa läsnä, hyödyntämällä lehdistöä, olemalla erilaisissa tapahtumissa mukana, pitämällä aktiivisesti yhteyttä kunnanjohtajiin, järjestämällä esim. rahoitusiltapäiviä kahdesti vuodessa ja luennoimalla oppilaitoksissa. Näiden markkinointitoimenpiteiden lisäksi puskaradion kautta yrittäjät ovat löytäneet tiensä Itä-Uudenmaan Yrityshautomoon. (T. Whiley, henkilökohtainen tiedonanto 23.6.2010.)

Suurimmaksi haasteeksi Tiina Whiley koki hautomotoiminnan projektiluonteisuudesta johtuen jatkuvan rahoituksen hakemisen ja raportoinnin. Suurimmiksi onnistumisiksi hän nimesi yritysten tukemisessa ja kasvussa onnistumisen ts. liikevaihto on yrityksillä kasvanut ja verkostoitumista on tapahtunut. (T. Whiley, henkilökohtainen tiedonanto 23.6.2010.)

Mittaaminen hoituu hautomossa suurimmaksi osaksi suorana palautteena, mutta vuosittain Itä-Uudenmaan Yrityshautomo on myös Uudenmaan yrityshautomoille tehtävän palvelututkimuksen piirissä. (T. Whiley, henkilökohtainen tiedonanto 23.6.2010.)





Kuva 14: Itä-Uudenmaan Yrityshautomo

5.4.4 Yhteenveto yrityshautomoiden vetäjien haastatteluista

Haastateltujen yrityshautomoiden toiminnasta löytyi niin yhteisiä piirteitä kuin eroavaisuuksia. Yrityshautomoita pyritetään pienellä henkilöstömäärällä, jossa hautomon vetäjä on käytännössä ainut yritysneuvoja. Tämän lisäksi toiminnassa on mukana toimistotöistä vastaava assistentti.

Hyvinkään ja Porvoon hautomot tarjoavat yrittäjille vuokralle toimistotiloja. Keravan hautomo ei tarjoa toimitiloja ollenkaan yrittäjille, vaan toiminta perustuu siihen, että yrittäjät järjestävät toimitilat itselleen.

Keskeisin ero haastatelluissa yrityshautomoissa oli toimialarajoitteet. Hyvinkäällä on erikoistuttu teknologiateollisuuden parissa toimiviin yrityksiin ja erityisesti nosto- ja siirtoalan yrityksiin, kun Keravalla ei ole toimialarajoitetta ollenkaan. Porvoossa ei ensisijaisesti ole toimialarajoitetta, mutta synergiaetuja on saatavilla muutamille toimialoille. Myös yritysten määrässä oli eroja paikkakuntien välillä. Hyvinkäällä toimi haastatteluajankohtana 19 yritystä, joista puolet toimi hautomon tiloissa ja puolet virtuaaliyrittäjinä. Keravalla toimi hautomossa 75 yritystä, joista noin 20 yritystä oli mukana heidän kehittämissohjelmissaan. Porvoossa toimi 19 yritystä, joista kolme hautomon tiloissa.

Markkinoinnin saralla yrityshautomot olivat erilaisissa tilanteissa haastatteluajankohtana. Hyvinkäällä toimintaa markkinointiin suoramarkkinointina, koska 60 prosenttia yrityksistä löysi tiensä hautomoon puskaradion kautta. Keravalla resurssien pienentymisestä johtuen markkinointia ei aktiivisesti tehty haastatteluajankohtana. Juuso Markkanen koki asiakasmäärän olevan resursseihin nähden tuolloin riittävä ja uusien yritysten aktiivinen hankinta kaatuisi pieniin resursseihin. Porvoossa markkinointi tehtiin monipuolisesti. He ovat aktiivisesti mukana eri yrittäjäjärjestöjen tapahtumissa ja markkinoivat myös heidän kauttaan toimintaansa. Yhteydenpito kunnanjohtajiin, lehdistön hyödyntäminen, osallistuminen erilaisiin tapahtu-

miin, Rahoitus iltapäivän järjestäminen kahdesti vuodessa ja oppilaitoksissa luennoiminen olivat Porvoon yrityshautomon muita keinoja markkinoida toimintaa.

	Techvilla Oy, Hyvinkää	KEUKE, Kerava	Posintra, Porvoo
Perustettu	2001	1998	2001
Henkilöstö	1	1,5	1,5
Yritysmäärä	19	75	19
Toimitilat yrittäjille	toimistotiloja	ei	toimistotiloja
Toimialat	teknologiateollisuus; nosto- ja siirtotekniikka	ei rajoitetta	ei rajoitetta; synergiaetua seuraaville toimialoille: sähköinen talotekniikka, energia-ala, hoiva-ala ja luovat alat
Tiloissa/virtuaaliyrittäjinä	9/10	0/75	3/16
Markkinointi	suoramyyntiä	haastatteluajankohtana ei omaa markkinointia resurssien pienentymisestä johtuen, aiemmin monipuolisesti	yrittäjäjärjestöjen kautta, yrittäjien tapaamisissa läsnä, yhteydet kunnajohtajiin, lehdistö, eri tapahtumissa mukana, järjestävät mm. Rahoitus iltapäivän x2/vuosi, oppilaitoksissa luennointi
Mittaaminen	asiakaspalautetta kerätään yrittäjiltä ja ohjausryhmäläisiltä jatkuvasti, palvelututkimus 1 krt/vuosi	suora palaute, 1 krt/vuosi Ely-keskuksen palvelututkimus	suora palaute yrittäjiltä, palvelututkimus 1 krt/vuosi
Haasteet	julkisen rahoituksen hakeminen	toiminnan projektiluonteisuus, rahoitus	Jatkuva rahoituksen hakeminen, raportointi
Onnistumiset	saatu autettua yritykset hyvin kasvuvauhtiin	hallitusti kasvatettu asiakasmäärää ja rakennettu palvelumalli isommalle määrälle yrityksiä	Yritysten kasvussa ja tukemisessa onnistuttu; liikevaihdot nousseet ja verkostoitumista tapahtunut
Mitä kautta yritykset tulevat hautoon?	60 % puskaradion kautta, 20 % Uusyrittäjäkeskuksen kautta ja 20 % oman markkinoinnin kautta	70 % Uusyrittäjäkeskuksen kautta, loput ELY keskuksen, Finnveran ja puskaradion kautta	puskaradion ja eri tapahtumien kautta
Palveluprosessi kuvattuna	Ei	Kyllä	Ei

Kuva 15: Yhteenveto haastateltujen yrityshautomoiden vetäjien haastatteluista

Hyvinkäällä ja Porvoossa yrittäjät löysivät yrityshautomoon yleisemmin puskaradion kautta, kun Keravalla enemmistö tuli hautomoon Uusyrittäjäkeskuksen kautta. Kaikki haastatellut yrityshautomot kuuluivat Uudenmaan yrityshautomoverkostoon, jolle vuosittain tehdään yhteinen palvelututkimus. Muuten kaikissa hautomoissa toiminnasta kerättiin suoraa palautetta yrittäjiltä.

Yritysten hyvään kasvuvauhtiin saanti koettiin suurimmaksi onnistumiseksi Hyvinkäällä ja Porvoossa. Keravan suurimmaksi onnistumiseksi koettiin, että ovat pystyneet hallitusti kasvattamaan asiakasmäärää, rakentamaan palvelumallin isolle asiakasmäärälle ja yrityksiä on syntynyt paljon heidän avullaan.

Yrityshautomotoiminnan haasteista vetäjät olivat yksimielisiä. Toiminnan suurin haaste on sen projektiluonteisuus ja sitä kautta rahoituksen hakeminen toiminnalle joka toinen vuosi. Vetäjät kokivat tämän vievän kohtuuttoman paljon heidän aikaansa varsinaisesta päätehtävästään. Myös päätöksen rahoituksen saamisesta koettiin tulevan aivan liian myöhään ja raportointi koettiin raskaaksi.

Palveluprosessi löytyi kuvattuna vain Keravalta. Keravan ja Hyvinkään yrityshautomoissa oli tarjolla kehittämisohjelmia.

5.5 Yrittäjien haastattelujen toteutus

Haastateltavat valitsi Eija Kairimäki sattumanvaraisesti Lohjan ja Vihdin toimipisteistä. Eija tiedusteli alustavaa suostumusta haastatteluihin yrittäjiltä alkukesästä. Toimitin Eijalle sähköpostilla elokuun alussa haastattelukysymykset, jotka hän välitti alustavan suostumuksen antaneille yrittäjille sähköpostitse. Lähetin haastattelukysymykset etukäteen mietittäviksi yrittäjille, koska tämä säästäisi heidän aikaa varsinaisessa haastattelutilanteessa. Muutama yrittäjä kieltäytyi haastattelusta, jonka jälkeen Eija Kairimäki etsi kieltäytyneiden tilalle uudet haastateltavat. Kun kymmenen yrittäjän otos oli kasassa, niin lähetin kaikille haastateltaville ehdotelmani haastatteluajankohdista ja tämän jälkeen he ottivat suoraan minuun yhteyttä haastatteluajan sopimiseksi. Samaan sähköpostiin liitin heille itselleni sopivat haastatteluajankohdat. Yrittäjät vastasivat minulle sähköpostitse haastatteluajankohdista.

Haastatteluja tehtiin yhteensä kymmenelle yrittäjälle, joista kaksi haastattelua suoritettiin puhelimitse ja 8 kasvokkain Lohjan/Vihdin toimipisteissä. Haastattelut sijoittuivat neljälle eri päivälle, 20.-27.8.2010 välisenä aikana. Haastattelut kestivät 25 minuutista reiluun tuntiin. Haastattelumenetelmänä käytettiin strukturoitua haastattelua, jolloin kysymykset esitettiin samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville ja vastaukset kirjattiin omille lomakkeilleen

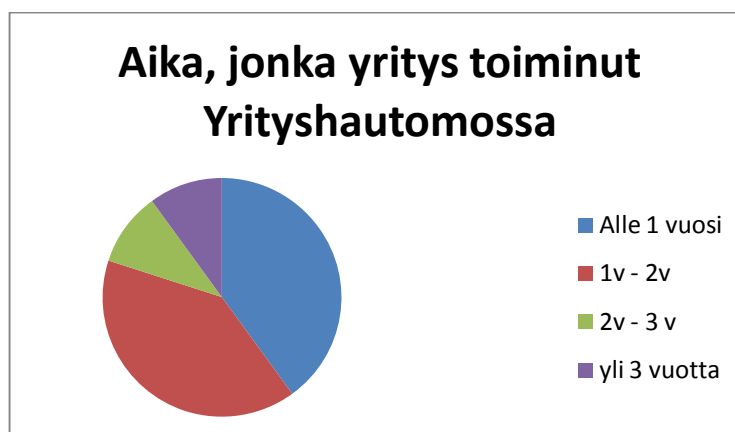
jokaisen yrittäjän kohdalla. Strukturoituun haastatteluun päädyttiin, koska haastateltavat muodostivat yrityshautomon yrittäjinä hyvin yhtenäisen joukon.

5.5.1 Yrittäjien tausta

Haastateltavina olleet yrittäjät olivat toimineet Länsi-Uudenmaan Yrityshautomossa haastatteluajankohtana kolmesta kuukaudesta neljään vuoteen. Haastateltavista yrittäjistä 80 prosenttia toimi haastatteluajankohtana Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n tiloissa vuokralla ja 20 prosenttia virtuaaliyrittäjinä muissa kuin yrityshautomon toimitiloissa. Enemmistö haastateltavista oli miehiä. Haastateltavien yrittäjien yritykset työllistivät haastatteluajankohtana yrittäjän lisäksi nolasta yhdeksään henkilöä. Haastateltavien yritysten toimialat olivat erilaisia, mutta luovan alan yrittäjiä haastateltavissa oli useampia.



Kuva 16: Haastateltavien sukupuolijakauma



Kuva 17: Haastateltavien hautomokauden kesto haastatteluajankohtana



Kuva 18: Yrityshautomon toimitiloissa toimivat yrittäjät/virtuaaliyrittäjät

5.5.2 Länsi-Uudenmaan Yrityshautomoon hakeutuminen

Haastateltavilta tiedusteltiin, kuinka he olivat saaneet tietää yrityshautomosta ensimmäistä kertaa. Yrittäjät olivat saaneet tiedon Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:stä mm. yrittäjäkursseilta, Internetistä, tuttavilta, tapahtumista, ja lehdistöstä. Joku vastaajista oli saanut tiedon yrityshautomotoiminnasta opiskeluaikana ja joku oli työskennellyt aiemmin hautomo-yrityksen palveluksessa.

5.5.3 Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n vahvuudet

Haastattelujen perusteella tärkeimmiksi asioiksi yrittäjät kokivat yrityshautomossa **muiden yrittäjien tuen ja yrityshautomon vetäjältä saadun tuen**. Yrittäjät pitivät muiden yrittäjien tuomaa yhteisöllisyyttä ja ilmapiiriä suurena arvossa. Lähes jokainen haastateltava mainitsi yrittäjät vetäjältä saadun tuen, johon sisältyi vaihdellen tietous yrittäjyydestä, tukien saamisesta avustaminen, tuki yritysideoille sekä vetäjän hyvät yhteydet sidosryhmiin. Yrittäjät pitivät myös tärkeinä muilta yrityshautomon yrittäjiltä saatuja työtilaisuuksia ja yhteistyötä sekä mainitsivat hyvät tilat ja esim. kopiointimahdollisuudet. Muita yksittäisesti mainittuja hyviä asioita yrityshautomon toiminnassa olivat mm. suosituksista saatu apu, ymmärtävä ilmapiiri vihreille arvoille, hautomo-yritysten esittelyt ja informaatiopakettit verkostoitumisesta.

”Täällä on sellainen henki, että toisen ilo on myös omaa onnistumista.”

”Hyvän tuen ja yhteyksien ansiosta on vältetty turha paperisota.”

5.5.4 Keskeiset parannusehdotukset haastattelujen perusteella

Haastateltavilta tiedusteltiin parannusehdotuksia yrityshautomon toimintaan. Kaksi yrittäjää kymmenestä ei nähnyt toiminnassa parannettavaa, vaan toiminta nykyisellään vastasi heidän tarpeisiin.

”Toiminnasta tarvitsemme eniten eteenpäin vieviä tavoitteita ja tapaamisia vetäjän kanssa.”

Keskeisimpinä parannusehdotuksina toivottiin **järjestelmällisempää toimintaa ja edustavampia tiloja**. Järjestelmällisemmällä toiminnalla tarkoitettiin tehokkaampaa neuvontaa, jossa keskityttäisiin asioihin, joista yrittäjällä ei ole aiempaa tietoa sekä eteenpäin vieviä tavoitteita ja tapaamisia. Puolet haastateltavista mainitsi parannusehdotukseksi edustavammat tilat. Edustavimmilla tiloilla tarkoitettiin mm. valaistuksen parantamista, ilmastointia ja parempia neuvottelutiloja. Myös Yrityshautomon julkisivuun ts. miten yritys näkyy kadulle, haluttiin parannusta sekä aulatilojen parempaa hyödyntämistä yritysten tuotteilla ja mainoksilla.

Haastattelujen perusteella kaivattiin parannusta myös informointiin (erityisesti, kun yritys ei toimi hautomon tiloissa), vetäjän aktiivisempaa otetta tukimuotojen ja pääomasijoittajien etsinnässä, kootumpaa informaatiota; kirjallisia ja kursseja, enemmän mentorointia, nettiyhteyksien parannusta, parempaa kopiokonetta, biojätteen kierrätysmahdollisuutta ja pihan vaarallisuuden puuttumista.

5.5.5 Yrityshautomon vetäjän rooli

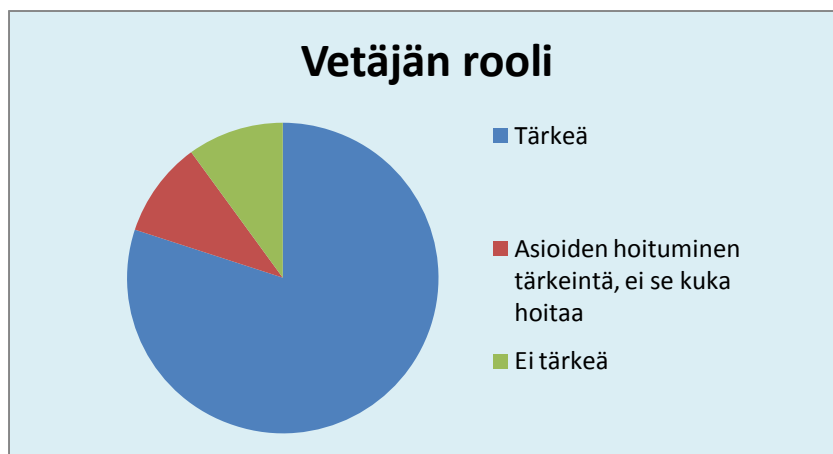
Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy työllistää kaksi henkilöä; toimitusjohtajan, joka hoitaa yritysneuvonnan ja toimistosihteerin. Toimitusjohtajan rooli on keskeinen hautomon toiminnassa ja se näkyi haastattelun tuloksista. 80 prosenttia haastateltavista piti vetäjän roolia hyvin merkittävänä. Haastateltavat kokivat myös tärkeäksi, että asioita hoidetaan saman tutun henkilön kanssa. Muutama haastateltava ehdotti myös nykyisen vetäjän avuksi toista henkilöä, koska kokivat rinnalla kulkemisen toteutuvan vaillinaisesti nykyisillä resursseilla. Vain yksi haastateltava ei kokenut vetäjän roolia merkittävänä oman yrityksen toiminnalle.

”Vetäjällä on hirveän tärkeä rooli, jota ilman en olisi tullut hautomoon.”

”Älyttömän tärkeä rooli.”

”Asian ratkaiseminen tärkeintä; ei se kuka ja missä asia hoidetaan.”

”Älyttömän tärkeä, mutta vetäjiä voisi olla kaksikin.”



Kuva 19: Vetäjän roolin merkitys

5.5.6 Tärkeimmät hautomon tarjoamat palvelut yrittäjille

Haastattelujen aikana yrittäjiä pyydettiin mainitsemaan kolme tärkeintä asiaa yrityshautomon toiminnassa itselleen ja omalle yritykselleen. Tärkeimmiksi koettuja asioita saatiin haastattelussa 28 kpl, koska yksi yrittäjä nimesi vain yhden tärkeän asian. Näistä vastauksista nousi kolme selkeintä tärkeimmiksi koettua asiaa, jotka ovat tieto ja neuvonta, yhteisöllisyys ja tilajärjestelyt.

Selkeästi tärkeimmiksi asioiksi nousivat yrityshautomossa saatu tieto ja neuvonta sekä hyvät yhteydet sidosryhmiin ja yrittäjiin, joiden kanssa tehdä yhteistä bisnestä/yhteistyötä. Yrittäjät mainitsivat erityisesti saaneensa tietoa ja neuvontaa rahoitusjärjestelyihin ja tukimuotojen saantiin.

Yhteisöllisyys mainittiin toiseksi tärkeimmäksi asiaksi. Yrittäjät kokivat tärkeäksi, että kuuluvat tähän porukkaan, jossa on samanhenkinen ilmapiiri ja hyvä keskusteluyhteys.

Yrittäjät kokivat hautomon tarjoamat tilat kolmanneksi tärkeimmäksi palveluksi. Muita yrittäjien tärkeiksi kokemia asioita olivat mm. vetäjän rauhoittava vaikutus sekä vahva paikallistuntemus ja se, että yrityshautomon puolesta paikalla on aina joku klo 8-16, joka helpottaa esim. lähetysten vastaanotossa.

5.5.7 Kehittämisehdotukset Yrityshautomon toimintaan

Kaikilta haastateltavilta löytyi kehittämisideoita yrityshautomon toimintaan. Kehittämisideat olivat monenkirjavia, mutta niistäkin nousi selkeästi muutama keskeinen teema.

Starttipaketti yrityshautomossa aloittavalle yrittäjälle oli usean haastateltavan mainitsema kehittämiskohde. Yrittäjät kokevat alussa olevan paljon asioita omaksuttavana ja tiedon löytyminen tietopaljoudesta koettaan haastavaksi. Toivottu opas takaisi kaikille yrittäjille tasapuolisesti tärkeiden asioiden läpikäymisen uudelle yrittäjälle, eikä kukaan tuntisi jäävänsä sivuun tärkeistä asioista. Eräs haastateltavista mainitsi myös, että kirjalliset ohjeet alkuun voitaisiin tehdä muiden yrityshautomoiden kanssa yhteistyössä. Alun starttipakettiin toivottiin myös erityisesti ohjeistusta ajanhallintaan ja lisäksi mahdollisen tukihenkilön opastus ajankäyttöön koettiin tarpeelliseksi. Ajanhallinnan ongelman eräs haastateltava kiteytti hyvin seuraavasti.

”Yritystoiminnan alun hukkatunneilla olisi maksettu huippukonsultti.”

”Alkava yrittäjä kaipaa tietoa siitä, kuinka toimia nopean perusarjen kanssa.”

Kasvuohjelmat normaalin ja korkean kasvun yrityksille oli haastatteluista noussut selkeä kehittämiskohde. Yritykset tavoittelevat erilaista kasvua toimintansa luonteesta johtuen ja tämän toivottiin näkyvän kasvuohjelmissa. Näihin kasvuohjelmiin edellytettäisiin vahvaa sitoutumista yrittäjiltä sekä selkeitä tavoitteita ja niiden toteutumisen seurantaa.

”Toisen liiketoiminta on itse yrittäjään kulminoituvaa, kun taas toisen yrittäjään tuote on pitkälle tuotteistettu palvelu, joka on monistettavissa eikä enää itse yrittäjään kulminoituva. Kasvuohjelmien tulisi olla näistä lähtökohdista erilaiset.”

Selvityksessä uusmaalaisista yrityshautomoista irtautuneiden yrityksen nykytilasta sekä hautomotoiminnan vaikuttavuudesta ja kehitystarpeista todetaan johtopäätöksensä ja toimintasuosituksena, että hautomoiden peruspalvelutarjonnan lisäksi tulee kiinnittää erityistä huomiota kasvuyritysten erityistarpeisiin (Pentikäinen & Taipale 2008, 28).

Markkinoinnin parantaminen

Markkinoinnin parantaminen tuli useammassa vastauksessa esille. Erityisesti toivottiin kehitettävän hautomoyrittäjien ja hautomon yhteistä mainontaa kustannusten jakamiseksi ja esim. messuille osallistumista koko hautomona. Myös toivottiin yhteisesittäytymisiä potentiaalisille asiakkaille ja yhteistyön kehittämistä kuntien kanssa.

”Kunnat kilpailuttavat jatkuvasti erilaisten hankkeiden puitteissa. Kun kerran kunnat ovat suuri hautomon omistaja, niin mikseivät he myös aktiivisesti tarjoa mahdollisuutta hautomoyrittäjien osallistua näihin kilpailutuksiin?”

Asiantuntijoiden käyttö ideointiin ja sparraukseen

Toimintaan kaivattiin myös ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöä, joilla olisi esim. kokemusta uusien yrittäjien sparrauksesta. Myös ideointiin kaivattiin ulkopuolista apua sekä kummisysteemin kehittämistä kaikkien yrittäjien saatavilla olevaksi.

Viestinnän kehittäminen

Viestinnän kehittämiseksi toivottiin esim. portaalia, joka mahdollistaisi yrityshautomoiden välisen yhteistyön tehokkaammin. Oman hautomon viestintää ehdotettiin parannettavan Intranetin ns. ammattiportaalin avulla, jossa olisi kätevästi kaikkien ulottuvilla esim. tukimuo-tojen esittely sekä yrityskohtaiset tilit, joihin olisi kirjattuna mm. tavoitteet, aikataulutus niiden toteutumiseen ja kehityssuunnitelma.

Myös palautesysteemiin toivottiin haastatteluissa uudistusta. Toivomuksena oli, että jokaiseen palautteeseen mietittäisiin tapa, jolla palaute saataisiin kehittymään positiivisesti.

Lisäpalvelut

Yrittäjiltä nousi muutamia lisäpalveluehdotuksia omista lähtökohdistaan. He toivoivat mm. vapaaehtoista ja henkilökohtaista talouspuolen tarkastelua omalle yritykselle, jossa läpikäytäisiin yrityksen tunnusluvut ja mm. varaston kiertonopeus sekä markkinointi ja myyntiapua.

Säännölliset tapaamiset

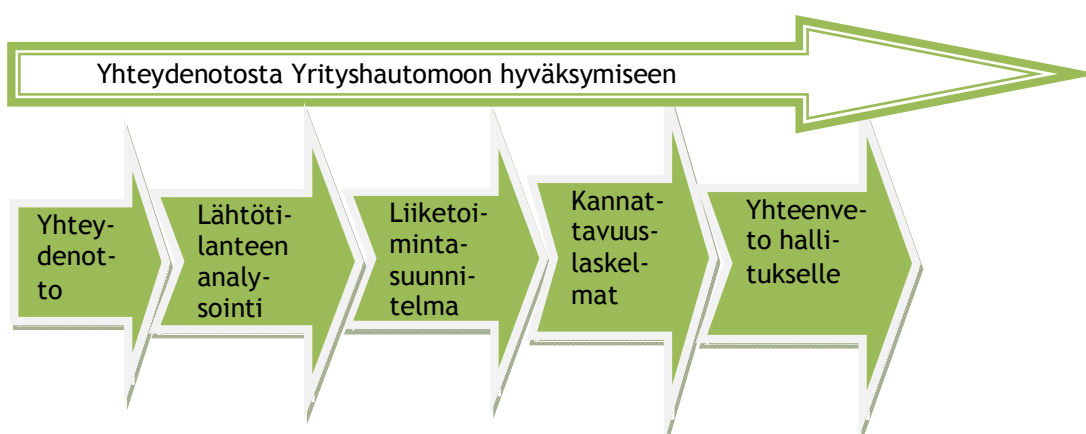
Muutama yrittäjä toivoi kuukausittaisia tapaamisia hautomon vetäjän kanssa, joissa tietous tukimuodoista ja rahoituksesta ja niiden esittely nousivat päällimmäisiksi toiveiksi. Myös liiketoimintastrategisen osaamisen lisäämiseen kaivattiin eväitä säännöllisiltä tapaamisilta.

Muut kehittämisasiat

Yksittäisinä parannusehdotuksina mainittiin mm. yrityshautomolle parempi nimi, vetäjälle lisääpua, hautomotiiloihin parempi äänieristys ja yrityshautoverkon liittoutuminen kansainvälisesti, joka mahdollistaisi vierailut ja työntekijöiden vaihdot.

5.6 Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n palveluprosessi

Länsi-Uudenmaan Yrityshautomoon haluavat yritykset tai yritystä perustamassa olevat ottavat itse yhteyttä suoraan yrityshautomoon. Hautomoon pääsyn kriteereinä ovat mm. yrittäjä omistajakuntien alueelta, liike-idea, jossa jotain innovatiivista, osa liike-ideasta tuotekehitysprosessia, kasvuhakuisuus (vientiin) ja palvelukonsepti uusi. Yhteydenottoa seuraa tapaaminen, jossa läpikäydään perustiedot, liikeidea ja liiketoimintasuunnitelma tai ohjataan sen tekemisessä. Liiketoimintasuunnitelman teossa on lähes aina korjattavaa, jonka puitteissa tavataan useampi kertakin. Kun liiketoimintasuunnitelma on kunnossa, niin laaditaan kannattavuuslaskelmat. Näiden kannattavuuslaskelmien tekemisen aikana yrittäjän kanssa tavataan yleensä muutama kerta. Näiden tietojen perusteella yrityshautomon vetäjä tekee yrityksestä yhteenvedon hallitukselle, jossa arvio erityisesti yrityksen innovatiivisuutta, markkinatilannetta, investointeja, rahoitusta ja työllistävyyttä nyt ja tulevaisuudessa. Tämän yhteenvedon tekemiseen menee hautomon vetäjältä yleensä noin puoli päivää. Seuraavassa hallituksen kokouksessa käsitellään arvio ja mahdollisesti hyväksytään yritys hautomoon. (E. Kairimäki, henkilökohtainen tiedonanto 26.5.2010.)



Kuva 20: Yhteydenotosta hautomoyrittäjäksi - palveluprosessi

Kun yritys on hyväksytty hautomoon hallituksen toimesta, niin yritys perustetaan viimeistään tässä vaiheessa. Yrityshautomoon hyväksymisen jälkeen yrityksen kanssa tehdään hautomosopimus ja mahdollinen vuokrasopimus. Toiminnan alussa yritykselle haetaan myös käynnistysavustusta, jota varten yrittäjä toimittaa liitteitä mm. liiketoimintasuunnitelmansa. Yrityshautomokauden ja yritystoiminnan alussa on paljon kartoitettavia ja selvitettäviä asioita. Näitä ovat mm. yrityksen nettisivujen kartoitus, kirjanpitäjän etsintä, vakuutuksien ottaminen (YEL-vakuutus) ja markkinoinnin suunnittelu. Jos yrityksellä on selkeä keksintö, niin sille haetaan tuotesuojausta patentilla ja mietitään voisiko yritys hakea Keksintösäätiön rahoitusta toiminnalleen. Yrittäjälle etsitään alussa myös halutessaan mentori ja yrityskummi. Sopimusten teko paikallisten pankkien kanssa solmitaan alkuvaiheessa, kun yrityksellä on investointien tai käyttöpääoman tarve.

Eri vaiheessa hautomokautta yrittäjille etsitään tarpeen mukaan pääomasijoittajia ja kannustetaan hakemaan esim. Nuorten interaktiivisten yrittäjien ohjelmaan tai INNO Suomi- palkintoa. Erilaisiin ohjelmiin ja palkintojen hakemiseen vetäjältä edellytetään kykyä tunnistaa oikea aika hakemiseen sekä kannustamista ja hakemuksen teossa auttamista.



Kuva 21: Länsi-Uudenmaan palveluprosessi

Kun yritystoiminta on saatu hautomossa käyntiin, niin vetäjän kanssa pyritään säännöllisiin tapaamisiin. Maanantaisin yrityshautomossa on yrittäjille tarjolla Maanantai- palaveri, jossa mm. uudet hautomoyrittäjät esittäytyvät ja tarjolla on monesti jokin ajankohtainen aihe esim. E-lasku.

6 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Kappaleessa 5.6 kuvattiin Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n nykyinen palveluprosessi. Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy tarjoaa asiakkailleen asiantuntijapalveluita, mutta palveluprosessi tällaisenaan painottuu hautomokauden alkupäähän. Haastatteluissa tuli selkeästi esille, että hautomokauden alku koettiin monelta osin haasteelliseksi. Yrittäjät kaipasivat hautomokauden alkuun tietoa siitä, miten perusarjen kanssa toimitaan ja kuinka välttää ”aikasyöpöt”. Tämä on varmasti haasteellista jokaiselle ensimmäistä kertaa yrittäjäksi ryhtyvälle, vaikka vain muutama yrittäjä mainitsi asian haastattelussa. Tätä asiaa voisi kehittää järjestämällä ajankäytön ohjauksen joko yrityshautomon vetäjän tai ulkopuolisen henkilön toimesta hautomokauden alkuun. Tähän ohjaukseen voisi hyvin hyödyntää muita hautomoyrittäjiä, jotka ovat omakohtaisesti käyneet läpi ajankäytön haasteet alussa. Eräs haastateltava nosti myös haastattelussa esiin, että olisi itse kaivannut alussa tukihenkilöä, joka olisi ohjannut käytännön asioissa esim. ajan käytössä, ostoissa ja siinä, mikä kannattaa tehdä itse ja mikä ulkoistaa. Tämä voisi olla hautomon tarjoama lisäpalvelu, jota yrittäjille tarjotaan tarpeen mukaan.

Useissa vastauksissa tuli esille se, että tietoa on tarjolla paljon, mutta oikean tiedon löytäminen saattaa olla haasteellista ja ottaa paljon aikaa. Näihin yrittäjien kokemuksiin epäkohtiin voitaisiin vastata määrittelemällä alussa yrittäjän kanssa ne asiat, joihin hän erityisesti kaipaa tietoa. Nämä tiedot ja yrityshautomon vetäjän näkökulmasta yrittäjän tarvitsemat tiedot kirjattaisiin tavoitteiksi ja mietittäisiin aikataulutusta ja tavat tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiedon hakemisen hankaluuteen ratkaisuna voisi olla laatia yrittäjille yhteenveto sähköpostilinkkeineen, mistä ajankohtaisimman ja luotettavimman tiedon löytää. Tämä säästäisi yrittäjiltä aikaa erityisesti alun haasteissa. Luontevin paikka tämän yhteenvedon säilyttämiselle olisi hautomon Intranet.

Havaitsin jo haastatteluista tehdessäni, että yrittäjät olivat selkeämmin tyytyväisiä hautomokauden alussa kuin pitempään hautomossa toimineet. Tämä selittyy juuri palveluiden painotuksessa hautomokauden alkuun. Kauemmin hautomossa toimineet yrittäjät eivät enää kokee saavansa toiminnalta niin paljon kuin aloittavat yrittäjät, vaan heidän tyytyväisyyden

kohteet olivat enemmän yhteisöllisyydessä ja tilaratkaisuissa. Palvelutarjoomaa on kuitenkin syytä arvioida säännöllisesti, erityisesti asiakasnäkökulman ottaminen palvelutarjooman kuvaamiseen on hyödyllistä. Asiakkailta nousee kehittämisideoita toimintaan, jotka todennäköisesti lisäävät toiminnan kannattavuutta.

Yrittäjiltä nousi haastatteluissa hyviä kehittämisideoita, joista keskeisin oli kasvu-/kehittämisohjelmat. Kasvuohjelmia toivottiin normaalin ja korkean kasvun yrityksille, jolloin erilaiset yritykset saisivat niistä suuremman hyödyn. Näissä ohjelmissa yrittäjä kulkisi määrätyn ajan sitoutuneena ohjelmaan. Kasvuohjelma itsessään sisältäisi selkeät tavoitteet, jotka räätälöitäisiin vielä jokaisen yrittäjän tarpeiden mukaan. Tavoitteita seurattaisiin säännöllisillä tapaamisilla ja tapaamisten välillä yrittäjällä olisi seuraavaa tapaamista varten selkeät tehtävät.

Keravan yrityshautomossa oli käytössä kaksi erilaista kehittämisohjelmaa; myyvän yrittäjän kehittämisohjelma ja luovan alan yrittäjille suunnattu ohjelma. Molempiin kehittämisohjelmiin oli sisällytetty yrittäjän ammattitutkinto ja ohjelma kestää 18 kk. Käytännössä vastaavanlaisten kehittämisohjelmien toteuttaminen Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:ssä vaatisi todennäköisesti kehittämisohjelmien toteuttamista yhteistyössä toisen yrityshautomon kanssa, jotta ohjelmien aloittamisajankohdilla ei olisi liian suurta väliä ja ryhmäkoot pysyisivät mielekkäinä. Yrittäjän ammattitutkinnon ottaminen kehittämisohjelmaan mukaan tukisi yrittäjän oppimista ja auttaisi kehittämään oman yrityksen toimintaa tehokkaammin. Uskon kehittämisohjelmien tuotteistamisen avulla hautomoyrittäjien tyytyväisyyden ja niiden myötä myös asiakasmäärien kasvavan.

Nyt kuvatun palveluprosessin avulla on helpompi arvioida yrityshautomon nykyistä palvelutarjoomaa ja haluttuja kehittämisalueita. Palvelupaketti yrityshautomolla on jo tällaisenaan koossa, mutta lisäarvoa on saatavilla mielestäni juuri kehittämisohjelmien tapaisilla lisäpalveluilla.

Markkinoinnin parantaminen nousi myös yhtenä teemana haastatteluista. Erityisesti yhteis-mainontaa koko hautomona kaivattiin enemmän. Yrittäjät toivoivat esim. messuille osallistumista koko hautomona. Myös yhteistyön kehittäminen kuntien kanssa nousi esiin ja ideana esim. osallistuminen messuille eri kuntien osastoilla. Kunnille voisi enemmän mainostaa yrityksiä, jotka toimivat hautomossa. Näin he tulisivat paremmin tietoisiksi yrityksistä ja voisivat tarjota työtilaisuuksia hautomoyrittäjille. Tämä kuntien kilpailutuksien ulkopuolelle jääminen on harmillista, sillä kunnathan omistavat suuren osan hautomosta.

Viestinnän kehittäminen yrityshautomossa mainittiin useammassa haastattelussa. Intranet koettiin parhaimmaksi viestintätavaksi. Sinne voisi koota yleistä tietoutta yrittäjyyteen liitty-

en sekä esim. tukimuotojen esittelyn. Jokaiselle yritykselle luotaisiin myös omat yrityskohtaiset tilit, jossa olisi kaikille hautomoyrittäjille luotuna oma kehityssuunnitelma, tavoitteet ja aikataulu tavoitteiden saavuttamiseksi. Myös muiden hautomoiden kanssa esim. yhteisen portaalin käyttöönotto mahdollistaisi yrittäjien paremman yhteistyön muiden yrityshautomoiden yrittäjien kesken.

Haastateltavat olivat kaikki hyvin innokkaita kehittämään hautomotoimintaa ja uusia kehittämisideoita ei ollut vaikea saada. Tämä idearikkaus kannattaisi hyödyntää paremmin esim. keräämällä hautomoyrittäjiltä säännöllisesti palautetta ja kehittämisideoita hautomotoiminnasta. Näitä palautteita olisi luontevinta käydä yhdessä läpi esim. Maanantai-palaverien yhteydessä ja miettiä niiden toteutettavuutta ja kehittymismahdollisuuksia.

Yrittäjien näkökulmasta Yrityshautomon ydinpalveluja ovat neuvonta ja tuki, tilaratkaisut yritystoiminnalle ja muiden yrittäjien tuoma yhteisöllisyys. Nämä tulivat keskeisimpinä esille haastatteluissa ja näiden pohjalta kirkastuu koko yrityshautomon tämänhetkinen palvelulupa-
us. Yrityshautomon tavoitteeksi on kirjattu löytää alueensa kasvuhakuiset ja innovatiiviset liike-ideat ja auttaa niiden kanssa yrityksiä yritystoiminnan alkuun ja toiminnan kehittämiseen. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi yrityshautomo tarjoaa neuvontaa ja ohjausta, toimisto- ja tuotantotiloja sekä toimistopalveluita. Mission toteuttamiseksi kirjatut palvelut ovat yrityshautomolla ja yrittäjien haastatteluista nousseiden vastausten perusteella samansuuntaiset.

Palveluprosessin kuvaamisen jatkeeksi olisi mahdollista tehdä kasvuohjelmien tuotteistaminen Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:lle.

6.1 Hankkeen arviointi

Lähdemateriaalina käyttämäni teokset ja julkaisut teoriaosioon tukivat hyvin työni toiminnallista osaa. Lähdemateriaaliin perehtyminen auttoi palveluprosessin kuvaamisessa ja sen kehittämässä.

Työn tarkoituksena oli kuvata Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n palveluprosessi. Hankkeen alussa päätimme toteutustavasta, jolla saisimme arvokkaita kehittämisideoita palveluprosessin kehittämiseen. Hankkeen kuluessa haastattelin muiden yrityshautomoiden vetäjiä ja Länsi-Uudenmaan Yrityshautomon yrittäjiä. Asiakkailta saatu palaute palvelusta on ensiarvoisen tärkeää palvelutuotteen kehittämässä ja haastatteluista kehittämisideoita saatiin useita. Benchmarking on hyödyllinen tapa saada selville millaisia hyviä ratkaisuja muissa organisaatioissa on käytössä. Tätä työtä ajatellen oli hyödyllistä saada tietää mm. muiden hautomoiden kehittämisohjelmista.

Palveluprosessin kuvaaminen osoittautui yllättävän haasteelliseksi, koska hautomon palveluprosessista suuri osa tapahtuu jo ennen varsinaisen hautomosopimuksen tekoa. Palveluprosessi painottuu nykyisellään hautomokauden alkuun, joten palveluprosessin kehittämisessä pääpaino tulisi olla siinä, miten palvelu paremmin yrittäjiä jotka ovat ohittaneet yritystoiminnan aloituksen haasteet.

Markkinoinnin suunnitteluun palveluprosessin kuvaaminen ja haastatteluista saadut uudet ideat markkinoida toimintaa antavat uutta näkemystä toteuttaa markkinointia. Yhteismarkkinointi, messuille osallistuminen hautomona ja omistajakunnille hautomoyritysten markkinointi ovat haastattelujen pohjalta nousseita, käyttökelpoisia tapoja markkinoida toimintaa.

Työni tarkoituksena oli myös erilaisten asiakkuuksien tunnistaminen. Yrityshautomossa toimii erilaisia yrittäjiä, mutta jokaisen yrittäjän tavoitteena on tehdä kauppaa ja näin varmistaa yrityksen jatkuvuus. Yrityksen tavoittelema kasvu on yrityksen lähtökohdista jokaisella yrityksellä erilainen. On heitä, jotka tavoittelevat maltillista kasvua ja heitä, jotka ovat kasvamassa nopeasti ja mahdollisesti kansainvälistymässä. Nämä ovat erilaisia asiakkaita yrityshautomolle, joiden erilaisiin tarpeisiin olisi syytä kiinnittää huomiota. Myös eri hautomokauden vaiheissa olevat yritykset ovat erilaisia asiakkaita erilaisine tarpeineen. Tähän yhtenä ratkaisuna on kasvu-/kehittämisohjelmien räätälöinti yrityshautomolle.

Yhtenä osatavoitteena oli yrityshautomon palvelulupauksen kirkastaminen, johon haastattelujen perusteella saatiin selkeä kuva. Yrittäjät mainitsivat tiedon ja neuvonnan, yhteisöllisyyden ja tilaratkaisut hyviksi ja tärkeimmiksi asioiksi omalle yritykselleen. Näihin em. asioihin liittyi myös kehittämisideoita, mutta nämä kolme asiaa olivat selkeästi tärkeimmiksi koetut asiat.

6.2 Oma arviointi

Aloitin opinnäytetyön usean opiskeluitani pitämäni väli vuoden jälkeen ja paluu opiskelijan rooliin tuntui mieluisalta, mutta haastavalta. Opinnäytetyön aloittaminen oli yllättävän vaivatonta, koska projektin tavoite oli selkeä ja aihe oli oman oppimiseni kannalta sopivan haastava. Myös toteutustapa, johon kuului haastatteluja, sopi itselleni hyvin.

Opin paljon tuotteistamiseen ja palveluprosessin kuvaamiseen liittyvää asiaa opinnäytetyötä tehdessäni. Haastavimmaksi olen kokenut kirjoittamisen, koska tapani ilmaista asiat on lyhyt ja ytimekäs. Mielenkiintoisimmaksi osaksi työtäni koin toiminnallisen osuuden, jossa sain haastatella Eija Kairimäkeä, muiden yrityshautomoiden vetäjiä ja kymmentä yrityshautomon

yrittäjää. Nämä henkilökohtaiset haastattelut ja tapaamiset olivat koko työni suola, jotka jaksoivat kannustaa työssäni eteenpäin läpi koko prosessin.

Opinnäytetyön prosessi sujui aikataulullisesti hyvin. Välillä perheen ja opiskelujen aikataulujen yhteensovittaminen on ollut haastavaa. Suuri kiitos työni valmistumisesta kuuluu tyttärleni Emmalle ja Editille, jotka urheasti ovat antaneet äidille mahdollisuuden tehdä opinnäytetyötä loppuvaiheessa myös iltaisin ja viikonloppuisin.

Suuri tuki opinnäytetyön tekemisessä on ollut ohjaajani Tuija Marstio, joka jokaiseen ohjaukseen toi rakentavia ideoita saada työtä eteenpäin. Jokaisen ohjauksen jälkeen minulla oli hyvin selkeä kuva työstäni ja kuinka etenen. Kiitos!

Työn tekemisen aikana vierailin muutamia kertoja Länsi-Uudenmaan Yrityshautomossa ja vastaanotto on ollut joka kerta mitä lämpimmin. On ollut ilo nähdä niin innostuneita ja idearikkaita yrittäjiä, jotka tekevät työtä sydämellään. Yhteistyö Eijan kanssa on ollut antoisaa ja jokaiseen kysymykseen olen saanut pikaisesti vastauksen. On ollut mahtavaa tehdä työtä yrityshautomon väen kanssa, koska olen aistinnut kaikesta työni olevan heille tärkeä.

Lähteet

Kirjallisuuslähteet

Grönroos, C. 2000. Service management and marketing: a customer relationship management approach. 2nd edition. Chichester: John Wiley & Sons.

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C. et al. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: haasteena kannattava kasvu.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut - tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Lovelock, C. & Wirtz, J. 2007. Marketing services: people, technology, strategy. Upper Saddle River, N.J. : Pearson/Prentice Hall.

Lovelock, C., Wirtz, J. & Chew, P. 2009. Essentials of service marketing. Singapore: Prentice Hall,

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: International Methelp Ky.

Miettinen, S. & Koivisto, M. 2009. Designing Services with Innovative Methods. Keuruu: Otava Book Printing Ltd.

Moritz, S. 2005. Service Design - Practical access to an evolving field. Köln International School of Design.

Parantainen, J. 2005. Sissimarkkinointi. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Parantainen, J. 2008. Tuotteistajan nimiopas. Talentum.

Rope, T. 2000. Suuri Markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WS Bookwell Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Pieksämäki: RT- Print Oy.

Artikkelit

Wallenius, J. 2010a. Yrityshautomoiden arvosanat nousussa Uudellamaalla. Länsi-Uusimaa 20.5.2010, 7.

Wallenius, J. 2010b. Yrityspalveluiden suurfuusio haaveissa jo ensi vuoden alusta. Länsi-Uusimaa 4.9.2010, 4.

Wallenius, J. 2010c. Yrityshautomo laajenee pian myös Karkkilaan. Länsi-Uusimaa 6.10.2010, 13.

Internet-lähteet

Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo 2010a. Viitattu 9.8.2010.

<http://www.yrityshautomo.com/omistus.html>

Tuotteistaminen 2010a. Kuinka saavutat tuotteistamisella kilpailuetua ja suojaat tuotteesi? Viitattu 11.8.2010.

<http://www.tuotteistaminen.com/>

Muut lähteet

Kairimäki, E. 2010. Toimitusjohtajan haastattelu 26.5.2010. Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo. Nummela.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palvelun suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Taiteen maisterin lopputyö.

Markkanen, J. 2010. Kehitysjohtajan puhelinhaastattelu 22.6.2010. Keski-Uudenmaan Kehittämiskeskus Oy Forum. Kerava.

Pentikäinen, T. & Taipale, M. 2008. Selvitys uusmaalaisista yrityshautomoista irtaantuneiden yritysten nykytilasta sekä hautomotoiminnan vaikuttavuudesta ja kehitystarpeista. Advansis Oy.

Tekes raportti. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille. 2009. Helsinki: Libris Oy.

Toimintakertomus 2009. Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy.

Toivonen, J. 2010. Kehitysjohtajan puhelinhaastattelu 17.6.2010. Techvilla Oy. Hyvinkää.

Uudenmaan yrityshautomoverkoston palvelututkimus 2010. Ely-keskus.

Whiley, T. 2010. Hautomon vetäjän puhelinhaastattelu 23.6.2010. Itä-Uudenmaan Yrityshautomo Posintra Oy. Porvoo.

Kuva 1: Opinnäytetyön tutkimusongelma ja tavoitteet	7
Kuva 2: Opinnäytetyön rakenne	8
Kuva 3: Länsi-Uudenmaan Yrityshautomo Oy:n logo.....	9
Kuva 4: Blueprinting (Lehtinen & Niinimäki 2005,41)	14
Kuva 5: Tuotteistamisen kaavio (Parantainen 2005, 190)	15
Kuva 6: Palveluajatuksen osatekijä (Lämsä & Uusitalo 2009, 101)	16
Kuva 7: Palvelujen suunnitteluprosessin malli Edvardssonin ja Olssonin mukaan (Lehtinen & Niinimäki 2005, 36)	18
Kuva 8: Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 6)	21
Kuva 9: Palvelun sisällön määrittelyä (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 12)	23
Kuva 10: Tuotteistamisen tavoitteet ja eräitä seurannan ja mittaamisen kohteita (Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille 2009, 33).....	29
Kuva 11: Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin prosessi (Lehtinen & Niinimäki 2005, 15 & Sipilä 1996, 40).....	32
Kuva 12: Techvillan aula.....	36
Kuva 13: Keski-Uudenmaan Kehittämiskeskus Forum Oy, KEUKE.....	37
Kuva 14: Itä-Uudenmaan Yrityshautomo.....	39
Kuva 15: Yhteenveto haastateltujen yrityshautomoiden vetäjien haastatteluista	40
Kuva 16: Haastateltavien sukupuolijakauma.....	42
Kuva 17: Haastateltavien hautomokauden kesto haastatteluajankohtana	42
Kuva 18: Yrityshautomon toimitiloissa toimivat yrittäjät/virtuaaliyrittäjät	43
Kuva 19: Vetäjän roolin merkitys	45
Kuva 20: Yhteydenotosta hautomoyrittäjäksi - palveluprosessi	48
Kuva 21: Länsi-Uudenmaan palveluprosessi	49

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset.....	60
Liite 2. Palveluprosessi.....	61

Kysymykset yrityshautomoiden vetäjille

1. Koska Yrityshautomo on perustettu?
2. Millaiset tilat ts. toimiiko yrityksiä tiloissa?
3. Montako yritystä toimii yrityshautomossa (tiloissa/virtuaaliyrittäjinä)?
4. Henkilökuntamäärä?
5. Onko palveluprosessinne kuvattu? Onko mahdollista saada se?
6. Miten asiakastyytyväisyyttä mitataan? Kuinka usein?
7. Miten markkinoitte toimintaanne? Miten yrittäjät löytävät yrityshautomon?
8. Minkä koet suurimmaksi haasteeksi yrityshautomon toiminnassa?
9. Erityiset onnistumiset?

Kysymykset yrittäjille

1. Yritys ja toimiala?
2. Kauanko yrityksesi on toiminut Yrityshautomossa?
3. Toimiiko yrityksesi Yrityshautomon tiloissa?
4. Mitä kautta sait tietää Yrityshautomosta?
5. Mitä pidät hyvänä Yrityshautomon toiminnassa?
6. Missä olisi parantamisen varaa?
7. Kuinka tärkeänä pidät, että Yrityshautomolla on vetäjä?
8. Nimeä 3 tärkeintä asiaa Yrityshautomon toiminnassa sinulle.
9. Miten kehittäisit Yrityshautomon toimintaa?

