

TUOTEKEHITYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN PUOLUSTUSVOIMIEN RUOKAHUOLLOSSA

Sirpa Pitkäniemi

Opinnäytetyö
Toukokuu 2011

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) PITKÄNIEMI, Sirpa	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 06.05.2011
	Sivumäärä 100	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi TUOTEKEHITYSPROSESSIN KEHITTÄMINEN PUOLUSTUSVOIMIEN RUOKAHUOLLOSSA		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma (YAMK)		
Työn ohjaaja(t) MERTANEN, Enni ja VÄISÄNEN, Karoliina		
Toimeksiantaja(t) Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus (PURU)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyö on Puolustusvoimien Ruokahuollolle (PURU) tehty selvitys tilauspalveluiden tuotteistamisesta. PURU toimii tällä hetkellä osana puolustusvoimia, mutta vuoden 2012 alusta PURU yhtiötetään valtion omistamaksi osakeyhtiöksi. Perustettava yhtiö voi tulevaisuudessa mahdollisesti myydä tuotteita ja palveluita myös ulkopuolisille toimijoille. Jotta tuotteita ja palveluita voidaan tehokkaasti ja kannattavasti myydä sisäisille ja ulkoisille asiakkaille, tulee niiden olla tuotteistettu.</p> <p>Kyselytutkimukset opinnäytetyötä varten toteutettiin keväällä 2010. Kyselyt tehtiin PURUn asiakkaille ja muonituskeskuksien (MUKE) esimiehille. Asiakkaille kohdennetussa kyselyssä oli mukana seitsemän eri muonituskeskuksen asiakkaita. Vastaaajia oli mukana kaikista eri puolustushaaroista ympäri Suomen. Esimiehille suunnattu kysely lähetettiin kaikille muoni-tuskeskuksille (25 kpl). Muonituskeskuksien kyselyyn vastasi 22 muonituskeskuksen esi-miestä. Molemmat kyselyt toteutettiin sähköisenä lomakekyselynä. Lisäksi arvioitiin PURUn nykyisiä tuotteita ja palveluita SWOT-analyysin ja BCG-matriisin avulla.</p> <p>Tuloksien perusteella PURUn tilauspalveluita tulee voimakkaasti kehittää. Tarvitaan yhteisiä, selkeitä ohjeita tilauspalveluiden toteuttamisesta sekä tuotteistettuja kokonaisuuksia. Asiak-kaat toivoivat myös selkeää palvelutarjontaa ja helpompaa tilausmenettelyä.</p> <p>Työn tuloksena syntyi ohjeistus tuotekehitysprosessista ja niistä asioista, joita tulee ottaa huomioon tuotteistettaessa uuden yhtiön tuotteita ja palveluita. Työ sisältää myös PURUn tuotekehitykseen kehitetyn vaiheistetun tuotekehitysmallin. Opinnäytteen avulla voidaan tuotteistaa perustettavan yhtiön uudet palvelut. Työn tuloksia voidaan hyödyntää kaikissa palveluyrityksien tuotteistamisprojekteissa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) puolustusvoimat, ateriapalvelut, palvelut, elämys, tuotteistus, tuotekehitys		
Muut tiedot		



Author(s) PITKÄNIEMI, Sirpa	Type of publication Master's Thesis	Date 06.05.2011
	Pages 100	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (x)
Title THE IMPROVEMENT OF THE PROCESS OF PRODUCT DEVELOPMENT		
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) MERTANEN, Enni and VÄISÄNEN, Karoliina		
Assigned by Defence Forces Service Centre for Catering		
Abstract <p>The thesis is a survey of branding the pre- ordered functions made for the Defense Forces Service Centre for Catering (PURU). PURU operates as a part of the Defense Forces but from the beginning of 2012 it will turn to a limited company owned by the government. The new company can probably sell products and services also for the external actors. In order to sell these efficiently and gainfully for both internal and external clients, the products must be well productized.</p> <p>The survey was established during spring 2010 for the clients and the superiors of the catering center (MUKE) in PURU. The clients were from seven different catering centers all around Finland and they represented all various defense sectors. The superiors represented every catering center in Finland, altogether 25. The survey was replied by 22 of them. Both surveys were accomplished by electrical forms. In addition, the present products and services of PURU were estimated by SWOT-analyze and BCG-matrix.</p> <p>The thesis revealed that the pre-ordered functions should be intensively developed. Common and distinct instructions both for the pre-ordered functions as well as the productized schemes are needed. The clients also wished for more explicit and simplistic ordering functions.</p> <p>The directions for the process of product development were established by the thesis. The thesis also includes a state-gate-model expanded for the product development in PURU. By the thesis all the new services of the limited company can be productized. The results of the thesis can be utilized also in the processes of product development at any service companies.</p>		
Keywords Defense Forces, meal services, services, experience, productization, product development		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	4
2	PUOLUSTUSVOIMIEN RUOKAHUOLTO	5
2.1	Taustaa ja tunnuslukuja PURUn toiminnasta	5
2.2	Analyysi PURUn asiakastyytyväisyystutkimuksista	8
3	NÄKÖKULMIA RUOKAPALVELUIDEN KEHITTÄMISEEN	9
3.1	Palvelun määritelmiä	9
3.2	Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehittäminen.....	12
3.3	Ruokapalveluiden elementit	14
3.4	Elämyskokemukset palveluissa	15
3.5	PURUn palvelut.....	20
4	PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN TUOTTEISTAMISEN AVULLA	21
4.1	Palveluiden kehittämisen määrittely	21
4.2	Tuotteistaminen.....	22
4.3	Tuotteistamisen hyödyt	25
4.4	Tuotteistamisprosessi	27
4.4.1	Liiketoimintastrategia	28
4.4.2	Tuotteistus- ja kehitystoimet	30
4.4.3	Testaus.....	35
4.4.4	Seuranta ja tuotteen edelleen kehittäminen.....	36
4.5	Hinnoittelu osana tuotteistamista	37
4.5.1	Erilaisia hinnoittelustrategioita	37
4.5.2	PURUn hinnoittelu	40
4.6	Palvelujen suunnittelu ja kehittäminen PURUssa	40

5	KEHITTÄMISTYÖN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS	42
5.1	PURUn tavoitteet opinnäytetyölle	42
5.2	PURUn nykyisten palveluiden analysointi	43
5.2.1	Palveluiden SWOT-analyysi	43
5.2.2	Palveluiden BCG-analyysi	47
5.3	Asiakkaiden ja muonituskeskusten esimiesten käsitys palvelujen kehittämistarpeista	48
5.3.1	Tilaaaja-asiakkaiden mielipide palvelujen kehittämistarpeista	48
5.3.2	Muonituskeskusten esimiesten mielipide palvelujen kehittämistarpeista.....	55
5.4	Kehittämistehtävän tulokset.....	58
5.4.1	Vaiheistettu tuotekehitysmalli PURUn tuotekehitykseen.....	58
5.4.2	PURUn palveluiden kehittämistarpeet	60
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	61
6.1	PURUn tuotekehitysprosessin kehittäminen	61
6.2	PURUn tulevaisuuden mahdollisuudet.....	62
6.3	Kilpailukykyisillä tuotteilla ja palveluilla tulevaisuuteen.....	63
6.4	Kyselytutkimuksien ja niiden tuloksien arviointi.....	67
6.5	Tuotekehitysmallilla tehokkuutta kehittämistyöhön.....	68
6.6	Kehittämisehdotukset	71
	LÄHTEET	73
	LIITTEET	77
	LIITE 1. Vaiheistettu tuotekehitysmalli.....	77
	LIITE 2. Tuotekehityksessä mukana olevat henkilöt.....	81
	LIITE 3. Saate tilauspalveluiden asiakkaille.....	82
	LIITE 4. Tilaaaja-asiakkaille lähetetty kysely	83
	LIITE 5. Kysely Muonituskeskuksille.....	86

KUVIOT

KUVIO 1. PURUn organisaatio.....	5
KUVIO 2. PURUn toimipaikat	6
KUVIO 3. Palvelun laatu-ulottuvuudet	11
KUVIO 4. Elämyskolmio	17
KUVIO 5. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla	23
KUVIO 6. Tuotteistusprosessi	28
KUVIO 7. Vaiheistettu tuotekehitysmalli PURUn tuotekehitykseen	59

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tuotteiden ja palveluiden kehittämisen erilaisia lähtökohtia ...	13
TAULUKKO 2. Yrityksen sisäisen tuotekuvausprosessin vaiheet	32
TAULUKKO 3. Yrityksen palveluprosessin kuvaamisen vaiheet	33
TAULUKKO 4. SWOT-analyysi PURUsta	45
TAULUKKO 5. Tilaaja-asiakkaille lähetettyjen kyselyjen ja saatujen vastauksien jakauma	50
TAULUKKO 6. PURUn asiakkaiden halukkuus käyttää erilaisia tilausmenetelmiä tulevaisuudessa	53

1 JOHDANTO

Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus (PURU) tuottaa ruokahuollon palvelut puolustusvoimille rauhan aikana sekä osallistuu asiantuntijana poikkeusolojen ruokahuollon suunnitteluun. PURU on osa puolustusvoimia ja toimii omana joukko-osastona. Puolustusministeri Jyri Häkämiehen päätöksen mukaan PURU yhtiöitetään valtion omistamaksi osakeyhtiöksi vuoden 2012 alusta alkaen. Perustettava osakeyhtiö voi tulevaisuudessa myydä palveluita mahdollisesti myös ulkopuolisille toimijoille. (Puolustusministeri Häkämies päätti puolustusvoimien ruokahuollon yhtiöittämisestä 2010.) Jotta palveluita voidaan sekä tehokkaasti että kannattavasti tuottaa ja myydä, tulee niiden olla tuotteistettu.

Palvelujen tuotteistus on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja yrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Tuotteistamisen tulee lähteä yrityksen strategiasta, ja se on tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta. Parhaimmillaan se on myös laadun kehittämisprosessi. Tuotteistamisen avulla palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja, ja niitä voidaan tarjota asiakkaille sellaisenaan tai asiakaskohteisesti räätälöitynä. Tuotteistettuihin palveluihin asiakkaan on helppo tutustua ja vertailla eri palveluita keskenään.

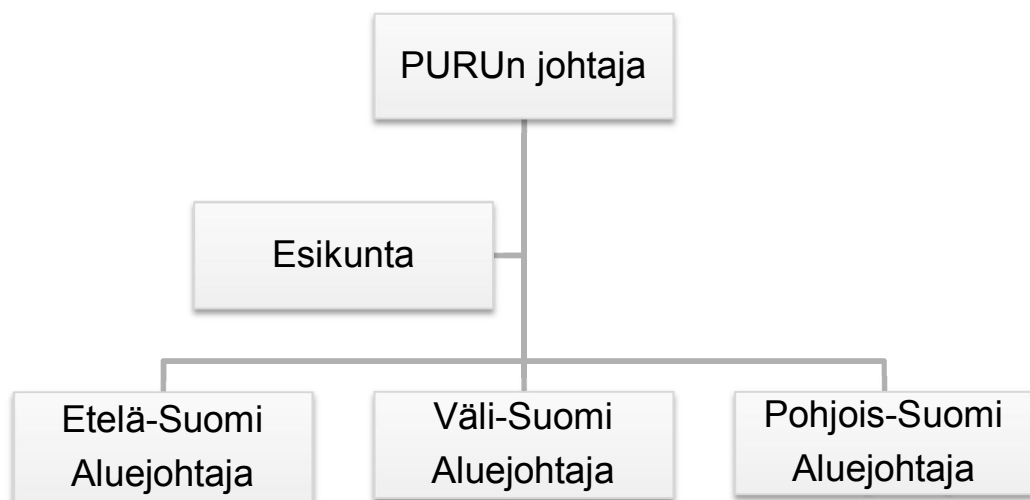
Opinnäytteen tavoitteena on selkiyttää PURUn asiakas- ja tuotestrategiaa. Tuotteistettujen palvelujen avulla pystytään toteuttamaan laadukkaampia ja asiakaslähtöisempiä palveluita kustannustehokkaasti. Tuotteistamisen ja toimintatapojen selkiyttämisen kautta asiakasviestintä ja markkinointi tehostuvat. Työskentelen Hallin varuskunnassa ravitsemistyönjohtajana, ja toimin puoli vuotta tuotannon suunnittelijana PURUn esikunnassa vuonna 2010. Näiden kokemusten pohjalta voin todeta, että palvelujen tuotteistamiselle on todellinen tarve. Tuotteistaminen auttaa ja helpottaa työtä sekä suunnittelu- että toteuttamisvaiheessa. Ja mikä tärkeintä, sen avulla voidaan tuottaa korkealaatuisia ja laadukkaita palveluita asiakkaille. Lukijalle tiedoksi, että tämä on muokattu versio alkuperäisestä opinnäytetyöstä.

2 PUOLUSTUSVOIMIEN RUOKAHUOLTO

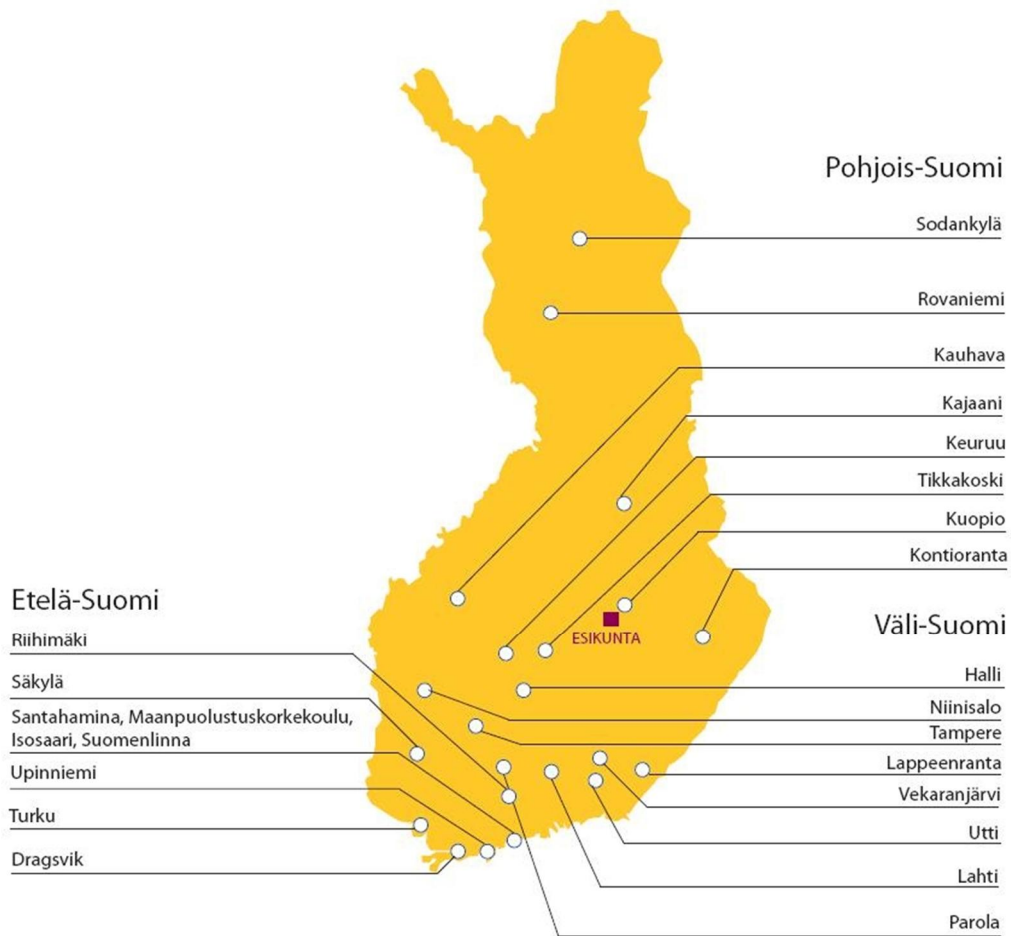
2.1 Taustaa ja tunnuslukuja PURUn toiminnasta

Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus (PURU) on Suomen suurin julkishallinnon ja yksityisen sektorin toimijoihin verrattuna kolmanneksi suurin ravitsemispalvelujen tuottaja (Huhtanen 2010). PURU on pääesikunnan alainen laitos, ja sen toimintaa ohjaavat logistiikkapäällikkö ja pääesikunnan logistiikkaosasto. PURUn toimintaa ohjaavat myös valtionhallinnon ja puolustusministeriön erilaiset ohjeistukset. (Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus; PURUn toimintakäsikirja 2009, 4.) PURU on perustettu 1.1.2006, ja se toimii omana joukko-osastona. Vuoteen 2006 asti varuskuntien ruokahuollosta vastasi jokaisen joukko-osaston oma muonituskeskus. (Jaroma 2011.)

PURUn muodostavat palvelukeskuksen johtaja, esikunta ja 25 muonituskeskusta (ks. kuvio 1). Esikunta sijaitsee Kuopiossa ja muonituskeskukset (MUKKE) ympäri Suomen, Hangosta Sodankylään (ks. kuvio 2). PURUssa työskentelee yhteensä noin 550 henkilöä. Maalla, merellä ja ilmassa tarjotaan yhteensä noin 90 000 ateriaa päivässä ja 17 miljoonaa ateriaa vuodessa. (Puolustusvoimat 2011.)



KUVIO 1. PURUn organisaatio (Alkuperäinen kuvio: PURUn toimintakäsikirja 2009, 5.)



KUVIO 2. PURUn toimipaikat (Alkuperäinen kuvio: PURUn toimintakäsikirja 2009, 5.)

PURUn sopimusasiakkaina ovat puolustusvoimien puolustushaarat (maa-, meri- ja ilmavoimat) ja joukko-osastot sekä käyttäjäasiakkaina varusmiehet ja varuskuntien henkilökunta. PURUn ja eri puolustushaarojen välillä on vuosittain solmittava puitesopimus, jota tarkennetaan joukko-osastokohtaisilla palvelusopimuksilla. Puitesopimus on yleissopimus, jolla sovitaan yleiset periaatteet ruokahuollon järjestämiseksi eri puolustushaarojen varuskunnissa. Sopimuksen toteutumista seurataan ja arvioidaan molemminpuolisin yhteistoimintajärjestelyin. Muonituskeskuksen ja eri joukko-osastojen kanssa tehtävässä palvelusopimuksessa sovitaan joukko-osastokohtaiset toimintatavat. PURUn ja puolustusvoimien välinen suhde perustuu tilaaja-tuottaja -malliin.

PURUn toiminta on nettosidonnaista, voittoa tavoittelematonta, ja toiminta rahoitetaan asiakkaille myydyillä ateriapalveluilla. (PURUn toimintakäsikirja 2009, 5; Puitesopimus 2010.)

PURUn tärkein tehtävä on tuottaa ruokahuollon palvelut rauhan aikana puolustusvoimille. Toinen tärkeä tehtävä on osallistua asiantuntijana, pääesikunnan logistiikkaosaston kanssa poikkeusolojen ruokahuollon suunnitteluun, kehittämiseen ja toteuttamiseen. Kaikella toiminnallaan PURUn tulee tukea valmiuden säätelyä varautumalla poikkeusoloihin muun muassa luovuttamalla henkilöstöä huoltorykmentteihin ja muihin huoltojoukkoihin. PURU osallistuu myös huoltojoukkojen tuottamiseen kouluttamalla ruokahuollon erikoishenkilöstöä sodan ajan joukkoihin. Tärkeä tehtävä on myös kehittää kokonaisuutena puolustusvoimien ruokahuoltoa. (PURUn toimintakäsikirja 2009, 4.)

PURUn toimintaa ohjaavat johtoryhmän laatima missio, visio ja strategia sekä PURUn toimintaperiaatteet. PURUn visiona on olla 2014 valtakunnallisesti asiakkaiden ja henkilöstön arvostama kilpailukykyinen palveluntuottaja. (PURUn toimintakäsikirja 2009, 7; PURUn strategiakartta.)

Yrityksen strategia on keino vision saavuttamiseksi. Sen avulla kehitetään toimintaa ja annetaan toiminnalle selkeä suunta. Strategian avulla pyritään hyödyntämään yhteiskunnassa esiintyviä erilaisia tarpeita kannattaviksi mahdollisuuksiksi yritystoiminnalle. Sen avulla myös pyritään saamaan aikaan päätöksiä, toimenpiteitä ja linjauksia. Strategian avulla pystytään paremmin kohdistamaan huomio tärkeisiin asioihin ja asiakkaisiin, huomataan tarvittavat muutokset ajoissa ja voidaan tehostaa resurssien kohdistamista ja käyttöä. (Kamensky 2010, 17; Lindroos & Lohivesi 2010, 27-28.)

PURUn strategiassa määritellään pitkän aikavälin strategiset päämäärät ja tärkeimmät menestystekijät, joissa on onnistuttava strategisten tavoitteiden ja PURUn vision saavuttamiseksi. Strategian laatimisessa huomioidaan pääesikunnan antamat linjaukset, toimintaympäristön muutokset, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien odotukset, itsearviointien ja johdon katselmuksien

tulokset sekä muu tulostieto. Vuosittain keväällä ja tarvittaessa muulloinkin johtoryhmä tarkastelee ja arvioi strategian ja toimintaperiaatteiden sopivuutta ja tarpeen mukaan päivittää niitä. (PURUn toimintakäsikirja 2009, 7.)

PURUn strategisina päämäärinä ovat:

- olla catering-alan kustannustehokkain palveluntuottaja
- olla asiakkaille luotettava ja paras palveluntuottaja
- sujuvat ja tehokkaat palveluprosessit
- olla catering-alan kärkiosaaja

(PURUn toimintakäsikirja 2009, 4; PURUn strategiakartta.)

PURUssa on käytössä toimintajärjestelmä, jonka laatimisessa on sovellettu ISO 9001:2008 -standardia ja Euroopan laatuvalvontamallin (EFQM) laadunhallintaperiaatteita. Toimintajärjestelmän avulla pyritään toiminnan kokonaisvaltaiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Järjestelmän tarkoituksena on varmistaa PURUn tuotteiden ja palveluiden laatu sekä luoda edellytykset toiminnan jatkuvalla parantamisella, asiakastarpeiden täyttymiselle ja asiakastyytyväisyyden lisäämiselle. (PURUn toimintakäsikirja 2009, 6.)

2.2 Analyysi PURUn asiakastyytyväisyystutkimuksista

PURUssa järjestetään vuosittain kolme erilaista asiakastyytyväisyystutkimusta. Kyselyt suunnataan joukko-osastojen johdolle, tilaaja-asiakkaille ja käyttäjäasiakkaille. (PURUn toimintakäsikirja 2009, 14.)

Tällä kohtaa analysoitu syksyllä 2010 toteutettuja asiakastyytyväisyystutkimuksia ja niistä tulleita kehittämistarpeita. Tunnusluvut ja muut tutkimuksista esille tulleet näkökulmat on poistettu tästä työstä.

3 NÄKÖKULMIA RUOKAPALVELUIDEN KEHITTÄMISEEN

3.1 Palvelun määritelmiä

”Palvelut ovat tekoja, prosesseja ja suorituksia” (Zeithaml & Bitner 1996, 5).

”Palvelu on mikä tahansa olennaisilta osiltaan aineeton teko tai hyöty, jonka osapuoli voi tarjota toiselle ja joka ei johda minkään omistukseen. Sen tuotanto voi olla sidoksissa fyysiseen tuotteeseen.” (Kotler 2003, 444.)

”Palvelut ovat toimintojen ketjuja, jotka muodostavat prosessin ja jotka tuottavat palvelun loppukäyttäjälle arvoa” (Saffer 2007, 175).

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.” (Grönroos 2009, 77.)

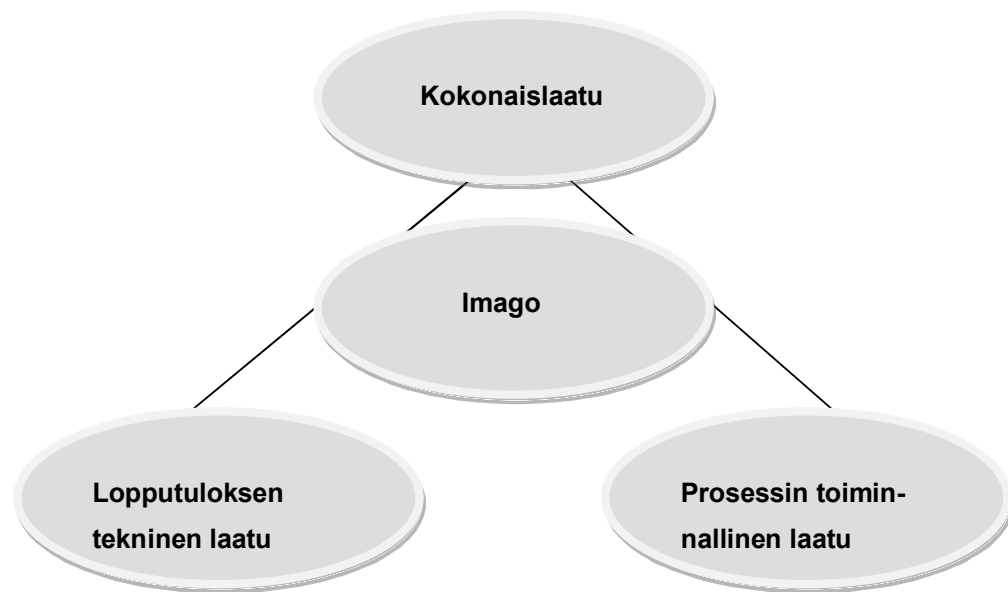
Palveluliiketoiminnalla tarkoitetaan prosessia, jossa joukko yrityksen resursseja on vuorovaikutuksessa keskenään ja asiakkaan kanssa. Palveluliiketoiminta koostuu palvelun tarjoajan ja asiakkaan yhteisistä prosesseista, jotka tukevat asiakkaan arvonluontia heidän päivittäisissä toiminnoissaan ja prosesseissaan. Tavoitteena on, että palveluyritys ottaa vastuun asiakkaan prosessien ja päivittäisten toimintojen tukemisesta sopivilla prosesseilla. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 41; Grönroos 2009, 82 - 83.) Palveluliiketoimintaa kehitetään asiakasymmärryksen ja innovaatioiden johtamisella sekä palveluliiketoiminnan kehittämisellä (Arantola & Simonen 2009, 4.).

Palvelu koostuu erilaisista, konkreettisista tai aineettomista palveluista, jotka yhdessä muodostavat kokonaistuotteen. Palvelutuotteesta voidaan erottaa ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tavarat sekä tukipalvelut ja -tavarat. Ydinpalvelu ratkaisee asiakkaan ongelman ja on yrityksen markkinoilla olon syy ja tarkoitus. Jotta asiakkaat voisivat käyttää ydinpalvelua, tarvitaan usein lisäpalveluita. Nämä eivät välttämättä tuo lisäarvoa asiakkaalle, mutta ilman avusta-

via palveluita tai tavaroita, asiakas ei voi käyttää ydinpalvelua. Tukipalveluita käytetään palvelun arvon lisäämiseen tai kilpailukeinona palvelun erilaistamiseen kilpailijoiden suhteen. (Grönroos 1991, 103 - 104; Brax 2007, 16.)

Asiakkaan kokema palvelun laatu on monitahoinen asia, sillä palvelukokemus on aina henkilökohtainen. Palvelun laatu perustuu asiakkaan omakohtaiseen kokemukseen koko palveluprosessista. Palvelun aineettomuuden takia asiakkaan on usein vaikea arvioida ja määrittellä sitä. Tähän onkin kehitetty palvelun laadun malli, joka ilmaisee, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Kun tiedetään, miten asiakkaat arvioivat palveluja, on mahdollista määrittää, kuinka niihin voidaan vaikuttaa ja kuinka niitä johdetaan. Tärkeää onkin, että palvelun tarjoaja ja asiakas määrittävät ja käsittävät laadun samalla tavalla. Laatu on tärkeää vain sellaisena, millaisena asiakkaat sen kokevat ja mitä he pitävät tärkeänä. (Brax 2007, 22; Grönroos 2009, 98 - 100.)

Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus (ks. kuvio 3). Tekniseen ulottuvuuteen sisältyy se, mitä asiakkaat saavat vuorovaikutustilanteessa yrityksen kanssa. Prosessiulottuvuus sisältää sen, miten asiakas saa palvelun ja miten hän kokonaisuudessaan kokee tuotanto- ja kulutusprosessin. Asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun vaikuttaa myös yrityksen tai sen jonkin osan imago. Mielikuva voidaankin pitää laadun kokemisen suodattimena. Jos yrityksen mielikuva on hyvä, niin useimmiten pienet virheet annetaan anteeksi. Jos taas imago on kielteinen, pienetkin virheet vaikuttavat paljon enemmän koettuun kokonaislaatuun. (Grönroos 2009, 101 - 102.)



KUVIO 3. Palvelun laatu-ulottuvuudet (Grönroos 2009, 103.)

Koettuun kokonaislaatuun vaikuttaa myös, se millaisia odotuksia asiakkaalla on ollut palvelun suhteen. Koettu kokonaislaatu on hyvä, jos asiakkaan odotukset eli odotettu laatu ovat vastanneet koettua laatua. Asiakkaan odotukset kokonaislaadusta riippuvat muun muassa markkinointiviestinnästä, yrityksen imagosta ja asiakkaan tarpeista. Kun odotetun ja koetun laadun suhde on tasapainossa, niin asiakkaan kokema kokonaislaatu on hyvä. (Grönroos 2009, 105 - 106.)

Grönroos (2009) mainitsee teoksessaan laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä. Määritelmä on yhdistelty useista eri tutkimuksista ja käytännön kokemuksista. Kriteerit ovat ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus ja uskottavuus, normalisointi ja maine sekä palvelumaisema. (Mts. 121.)

Ammattitaito liittyy palvelun tekniseen ulottuvuuteen, kun taas maine ja uskottavuus toimivat koetun laadun suodattimena, sillä ne liittyvät imagoon. Muut kriteerit edustavat toiminnallista laatua ja liittyvät palveluprosessiin. Asiakkaat luottavat, että palvelun tarjoajan työntekijät, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit omaavat sellaiset tiedot ja taidot, joita tarvitaan heidän ongelmien

ensa ammattitaitoiseen ratkaisuun. Asenteeseen ja käyttäytymiseen kuuluu se, että asiakas kokee saavansa palvelutilanteessa huomiota ja ystävällistä palvelua yrityksen työntekijöiltä. Prosessiin liittyvät laadun kriteerit lähestyttävyys ja joustavuus taas sisältävät sen, että asiakkaat voivat tuntea palvelun tarjoajan, sen sijainnin, työntekijöiden ja järjestelmien toimivan siten, että palvelu on helposti saatavilla. Grönroosin mielestä (2009, 122) luotettavuus tarkoittaa, että asiakas voi kaikissa tilanteissa luottaa palvelun tarjoajaan, sen työntekijöihin ja prosesseihin. Ja jos tapahtuu jotain odottamatonta, niin palvelun tarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin hoitaakseen asian parhaalla mahdollisella tavalla. Imagoon liittyvä kriteeri maine on sitä, että asiakas uskoo palvelun tarjoajan kaikkiin toimiin ja siihen, että yrityksen toiminnalla on sellaiset arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä. Palvelumaisema liittyy prosessiin ja se on toiminnallista laatua kuvaava kriteeri. Hyvässä palvelumaisemassa asiakas tuntee, että fyysinen ja muu palveluympäristö sekä siihen liittyvät tekijät tukevat palveluprosessin myönteistä kokemusta. (Grönroos 1991, 72 - 73; Grönroos 2009, 121 - 122.)

3.2 Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehittäminen

Tuotteita ja palveluita on kehitetty useista eri lähtökohdista (ks. taulukko 1). Kehittämisen ajatusmallit ovat lähteneet tuotantolähtöisestä toimintatavasta. Tuotantolähtöisessä kehittämisessä ei vielä ole kysymys aktiivisesta markkinoinnista, vaan tärkeintä on, että yrityksellä on tehokas tuotanto- ja jakelujärjestelmä. Tuotelähtöisessä kehittämisessä panostetaan laadukkaisiin tuotteisiin ja palveluihin. Ajatellaan, että kaikilla asiakkaila on samanlainen ostokriteeri laadun suhteen. Myyntilähtöisessä kehittämisessä painotetaan yrityksen kykyä myydä tuotetta. Tässä mallissa korostuu markkinointiviestinnän rooli. Edellä kuvatut kolme kehittämismallia ovat organisaatio- ja tarjontalähtöisiä kehittämismenetelmiä. Asiakaslähtöisessä mallissa pyritään ymmärtämään asiakkaiden tarpeita. Tuotetaan ja myydään sellaisia tuotteita ja palveluita, joita asiakas haluaa ja joilla asiakkaiden tarpeet täyttyvät. (Vuokko 1997, 12 - 13.)

TAULUKKO 1. Tuotteiden ja palveluiden kehittämisen erilaisia lähtökohtia

Kehittämisen lähtökohta	Tavoite
Tuotantolähtöinen kehittäminen	Tehokas tuotanto- ja jakelujärjestelmä takaa yrityksen menestyksen.
Tuotelähtöinen kehittäminen	Yritys, jolla laadukkaimmat tuotteet, voittaa kilpailun.
Myyntilähtöinen kehittäminen	Korostetaan yrityksen kykyä myydä tuotteitaan ja näin vakuuttaa asiakas. Markkinointiviestinnän rooli korostuu.
Asiakaslähtöinen kehittäminen	Menestys syntyy siitä, miten hyvin yritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin.

Usein puhutaan asiakkaan tarpeista ja kuinka ne tyydyttämällä ollaan asiakaslähtöisiä. Tarvepohjainen ajattelutapa on reaktiomaista toimintaa. Jos asiakas jo itse tietää tarkalleen ongelman ja siihen ratkaisun, hän voi määritellä tarkoin myös haluamansa palvelun sisällön. Kun asiakas tietää mitä hän tarvitsee, hän voi itse määritellä toivotunlaisen ratkaisun ja kilpailuttaa toimijoita. Jos palvelutyyppi on jo valmiiksi valittu, ei jää enää kuin hinnalla ja laadulla kilpaileminen. Asiakas ei kuitenkaan aina tunne olemassa olevia ratkaisuja tai osaa kertoa tarkasti tarpeistaan. Hän ei välttämättä osaa tunnistaa, mikä on se ongelma, josta liiketoiminnan tai prosessin haasteet johtuvat. Jos palveluyrityksellä on asiakasymmärtämystä, voidaan näihin tilanteisiin tarjota yrityksen ratkaisuja. Tällainen toimintatapa olisi kannattavampaa yrityksille. (Arantola & Simonen 2009, 10.)

Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta edellyttää asiakasymmärrystä ja taitoa kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen pohjalta. Menestyäkseen palveluliiketoimintaa kehittävien yritysten tulee luoda osaamisesta ja uusista ideoista kannattavan liiketoiminnan perusta. Palveluliiketoimintaa tulisi kehittää asiakasymmärryksen ja innovaatioiden johtamisen sekä palveluliiketoiminnan kehittämisen yhteistyöllä. (Mts. 11.)

3.3 Ruokapalveluiden elementit

FAMM (the Five Aspects Meal Model) on ravintolapalveluiden kehittämiseen kehitetty työkalu Örebron yliopistossa. FAMM kuvaa kokonaisuudessaan asiakkaan ravintolakäynnin ja siihen vaikuttavat eri tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan kokonaiselämykseen. FAMM sisältää viisi eri osa-aluetta, joista kokonaiselämys muodostuu ja jotka ovat myös tärkeitä asioita kehitettäessä ruokapalveluita. Osa-alueet ovat tila (room), kohtaaminen (meeting), tuotteet (products), toimintojen johtaminen (management control system) ja tunnelma (entirety-expressing an atmosphere). (Gustafsson, Öström, Johansson & Mossberg 2006, 84.)

Ensimmäisenä elämyskokemuksen syntymiseen vaikuttaa asiakkaan saapuminen ravintolaan tai vaihtoehtoisesti johonkin muuhun tilaan, jossa ruokailija palvelutilanne tapahtuu. Tila luo asiakkaalle ensimmäisen ja tärkeän vaikutelman tulevasta ruokailutilanteesta. Sen sisustuksella, väreillä, valoilla ja äänillä voi olla iso vaikutus asiakkaan kokemaan ruokailuelämykseen. Näiden elementtien tulisikin olla mietittyjä ja tasapainossa muun ruokailutilanteen kanssa. (Mts. 86 - 87.)

Toisena kohtana on kohtaaminen ravintolan henkilökunnan ja muiden asiakkaiden kanssa, sekä se millaista on ravintolan henkilökunnan vuorovaikutus keskenään. Palvelu ja palvelun laatu on koettavissa siinä, kuinka asiakasta kohdellaan vuorovaikutustilanteissa. (Mts. 87.)

Kolmantena tarkastelussa on ruoka ja juoma sekä niiden valmistaminen. Asiakas arvioi nauttimaansa ruokaa ja juomaa niiden ulkonäön, maun, rakenteen ja tuoksun perusteella. Tarjoilohenkilökunta vaikuttaa ruokien ja juomien asiantuntemuksellaan ruokailutilanteeseen. Henkilökunnan tulee osata kertoa tarjolla olevista tuotteista, niiden valmistustavoista ja hankintapaikoista sekä tarvittaessa osata myös suositella esimerkiksi tietyille ruoalle sopivaa viiniä. Hyvä tuotetuntemus vakuuttaa asiakkaan ja antaa ravintolalle kilpailuetua. (Mts. 88.)

Neljäntenä kohtana on toimintojen johtaminen. Se sisältää kaikki ne toiminnot, jotka mahdollistavat ruoan ja juoman valmistamisen ja tarjoilun ravintolassa

saumattomasti. Toiminnot sisältävät raaka-aineiden hankintaa, varastointia, tuotteiden valmistamista ja niiden logistiikkaa keittiön ja tarjoilutilan välillä, työyhteisön toiminnan pelisääntöjä sekä kaikkien näiden osa-alueiden johtamista. Näitä taustatekijöitä ja -toimintoja asiakas ei useinkaan näe, mutta niissä tapahtuvat virheet vaikuttavat asiakkaaseen. (Mts. 89.)

Kaikki edellä kuvatut neljä osa-aluetta vaikuttavat viidennen osa-alueen eli tunnelman muodostumiseen. Tunnelmaan vaikuttaa ympäristö ja tilanteessa koetut aistikokemukset. Asiakkaan tulee käyttää kaikkia viittä aistiaan, jotta hän voi kokea erinomaisen tunnelman ja ruokaelämyksen. Asiakas näkee tilassa olevia tavaroita, tekstiileitä, tarjoiluastioita ja niiden muotoja ja värejä. Hän kuulee musiikin, ruoanvalmistuksen ja ihmisten ääniä. Hän haistaa ruoan tuoksun ja maistaa ruoan ja juoman aromit. Hän tuntee ruokien ja materiaalien eri koostumuksia. Kaikkien aistikokemusten tulee olla tasapainossa, jotta ruokaelämys on mahdollinen. Lopulta kuitenkin asiakkaan kulttuuri ja sosiaalinen tausta ja viitekehys ratkaisevat, mitä asiakas pitää hyvänä ja huonona aistikokemuksena. (Mts. 89 - 90.)

FAMM on erityisesti työkalu, jonka avulla voidaan suunnitella ja kehittää kokonaisvaltainen ruokaelämys, joka tyydyttää asiakasta. Työkalua hyödyntämällä tulee suunnittelussa kiinnitettyä huomiota kaikkiin niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan ruokaelämykseen. (Mts. 91.)

Tukholmassa sijaitsevan Frantzén-Lindeberg ravintolan ruoka perustuu tarinoin ruoasta. Ravintolalla on kaksi Michelin-tähteä. Ruokaa tuodaan asiakkaille näyttille ennen valmistusta ja sen aikana. Samalla herätetään kunnioitusta raaka-aineita kohtaan. (Paljakka 2011, D2.) Oheinen esimerkki kuvastaa sen, kuinka ruoan elämyksellisyys on otettu yhdeksi elementiksi ruokapalveluissa ja siihen panostetaan myös tasokkaissa ravintoloissa.

3.4 Elämyskokemukset palveluissa

Nykysuomen sanakirjan mukaan elämys on mieleenpainuva, voimakkaasti vaikuttava kokemus. (MOT Gummerus Uusi Suomen kielen sanakirja 1.0. 2010). Komppulan, Boxbergin (2005, 27 - 30) ja Tarssasen (2009, 11) mu-

kaan elämys on positiivinen, merkittävä ja mieleenpainuva omakohtainen kokemus jostakin asiasta ja se voi tuottaa kokijalleen parhaimmillaan henkilökohtaisen muutoksen. Elämys on aina ainutkertainen ja se on sidoksissa tiettyyn tilanteeseen. Elämys koostuu erilaisista tapahtumista, jotka usein seuraavat toisiaan prosessina. Elämyksen kokeminen riippuu paljon asiakkaan henkilökohtaisista ominaisuuksista kuten taustasta ja kulttuurista. Se, mikä toiselle asiakkaalle on elämys, voi jollekin toiselle asiakkaalle olla kauhun kokemus. Koska elämys on henkilökohtainen kokemus, elämyksiä ei voida varmuudella luvata ja tuottaa, vaan niiden syntymiselle voidaan luoda edellytyksiä palvelukonseptin, - prosessin ja -järjestelmän avulla. Sen tähden palvelun tarjoajan tulee tietää elämyksen kokemiseen vaikuttavat elementit ja keinot, joiden avulla asiakasta voidaan johdattaa elämyksen kokemiseen. (Komppula, Boxberg 2005, 27 - 30; Tarssanen 2009, 11.)

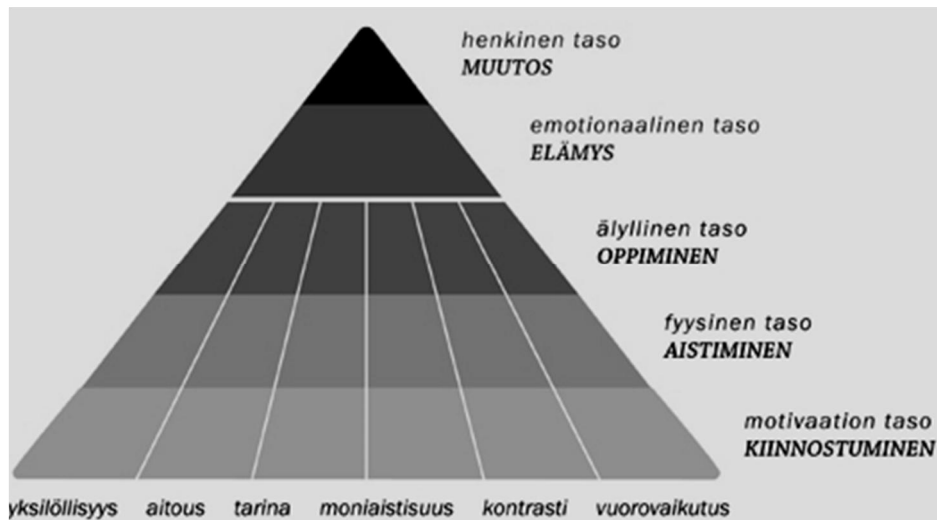
Pinen ja Gilmoren (1999, 3 - 5, 30) mukaan elämykset eroavat selvästi tavaroista ja palveluista. Tavaraita ja palveluita tuotetaan asiakkaille kun taas elämyksiä tarjotaan vieraille. Palvelussa on keskeistä, mitä asiakkaalle tarjotaan, kun taas elämyksen suunnittelussa on tärkeää, miten ja millainen kokemus asiakkaalle luodaan. Tämä tarkoittaa, että elämyksen tuottaja voi luoda olosuhteet ja mahdollisuuden elämyksen synnylle, mutta hän ei voi olla varma kokeeko asiakas elämyksen. Elämyksen syntyminen on lopulta kiinni siitä, miten kukin kokee tilanteen ja elämyksellisyyden. (Pine & Gilmore 1999, 3 - 5, 30.)

1990-luvun loppu puolella yhdysvaltalaiset B. Joseph Pine II ja James H. Gilmore lanseerasivat Elämystalous-käsitteen (Elämystaloudeskonkordia). Elämystalouden mukaan asiakkaat haluavat tavallisten tuotteiden ja palveluiden sijaan kokea elämyksiä. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan elämystaloudeskonkordialta huomattavasti enemmän kuin pelkästä tuotteesta tai palvelusta. (Grönroos 2009, 35.)

Elämystaloudeskonkordia tarjoaa palveluyrityksille uusia mahdollisuuksia, joihin kannattaa tarttua aina kuin se vain on mahdollista. Palveluyrityksien ei tule kuitenkaan odottaa elämystaloudeskonkordialta liikoja, sillä useimmat palvelut tarjotaan asiakkaille siksi, että heitä autetaan toimimaan ja hallitsemaan arkielämäänsä. On hyvä muistaa, että elämyksiä eivät aiheuta vain jossain mielessä äärimmäisinä pi-

detyt palvelut. Kaikki palvelut koetaan joko myönteisiksi, neutraaleiksi tai kielteisiksi elämyksiksi. Näin ajatellen kaikki palvelu on elämyspalvelua. Palvelutilanne tulisikin aika pyrkiä hoitamaan niin, että asiakas saa siitä myönteisen elämyksen. (Mts. 35 - 36.)

Elämuskolmio on Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskuksen (LEO) kehittämä työkalu, jonka avulla voidaan kehittää tuotteiden ja palveluiden elämyksellisyttä. (Elämuskolmio 2011.) Elämuskolmio (ks. kuvio 4) yhdistää kansainvälisiä elämyssuuntauksia ja on tärkeä osa LEO:n tuotekehitysprosessia. Elämuskolmion avulla on helppo analysoida ja tarkastella kriittisesti tuotteiden ja palveluiden elämyksellisyttä. Elämuskolmiolla voidaan kuvata täydellinen tuote, jonka kaikilla tasoilla otetaan huomioon tuotteen ja palvelun elämyksellisyys. (Tarssanen 2009, 11.)



KUVIO 4. Elämuskolmio (Alkuperäinen kuvio: Tarssanen 2009, 11.)

Elämuskolmiomallissa elämystä tarkastellaan tuotteen elementtien ja asiakkaan kokemuksen näkökulmasta. Jotta tuote tai palvelu voi antaa mahdollisuuden asiakkaan kokemalle elämykselle, sen tulee sisältää kuusi erilaista elementtiä. Nämä ovat yksilöllisyys, aitous, tarina, moniaistisuus, kontrasti ja vuorovaikutus. Näiden palveluun liitettyjen eri osa-alueiden kautta asiakkaan

kokemus etenee parhaimmillaan eri kehon tasojen kautta kohti elämystä. (Elämyskolmio 2011.)

Elämyskolmiossa on vaaka-akselilla tuotteeseen ja palveluun liittyvät asiat, joiden on oltava kunnossa ja mietittynä. Yksilöllisyydellä tarkoitetaan, että tuote tai palvelu on ainutkertainen ja -laatuinen. Yksilöllisyyden tulisi näkyä palvelun tarjoajan asiakaslähtöisyydessä, joustavuudessa ja tuotteen tai palvelun räätälöintimahdollisuudessa asiakkaan toiveiden mukaiseksi. (Tarssanen 2009, 12.)

Elämystuotteen aitous tarkoittaa tuotteen tai palvelun uskottavuutta. Palvelu on aito, jos asiakas kokee sen uskottavana ja aitona, vaikka se olisi täysin kuvitteellinen. Yksinkertaisimmillaan palveluiden aitous perustuu alueen kulttuuriin ja elämäntapaan. Palvelun aitouteen liittyy kiinteästi tuotteen tarina. On tärkeää sitoa palvelukokonaisuus yhteen tarinalla, jolloin asiakkaan saamasta kokemuksesta tulee tiivis ja mukaansatempaava. Parhaimmillaan tarina antaa kokemukselle sosiaalisen merkityksen ja asiakkaalle syyn kokea kyseessä oleva tuote tai palvelu. Tarinan käytöllä perustellaan myös asiakkaalle, mitä tehdään ja missä järjestyksessä. Hyvä tarina sisältää sekä faktan että fiktion ominaisuuksia ja se puhuttelee kokonaisvaltaisesti asiakasta. (Mts. 12 - 14.)

Elämyskolmion neljäntenä osa-alueena on tuotteen tai palvelun kokeminen usean eri aistin avulla eli moniaistisuus. Kaikkien aistiärsykkeiden tulisi olla tasapainossa niin, että ne osaltaan tukevat haluttua asiaa ja sen mukaansatempaavuutta. Kontrastilla tarkoitetaan tuotteen erilaisuutta asiakkaan näkökulmasta katsottuna ja sen tulisi olla erilainen suhteessa asiakkaan arkeen. Asiakkaan on voitava kokea jotakin uutta ja tavallisesta poikkeavaa, sillä sen kokeminen mahdollistaa itsensä näkemisen toisesta näkökulmasta. Vuorovaikutus sisältää vuorovaikutusta palvelun ja muiden palvelun kokijoiden kanssa sekä kommunikaatiota palvelun tuottajan kanssa. Vuorovaikutukseen liittyy olennaisena osana yhteisöllisyyden tunne. Tämän kokemuksen kautta asiakas voi saada tunteen, että kokemus on yleisesti hyväksytty ja arvostettu. Näin kokemus voi nostaa asiakkaan sosiaalista asemaa tai liittää häntä tiiviimmin tiettyyn ryhmään. Palvelun tuottajien henkilökohtaisella vuorovaikutuksella on tärkeä rooli kokemuksen välittämisestä asiakkaalle mahdollisimman onnistu-

neella tavalla. (Mts. 14 - 15.)

Elämyskolmion pystyakselilla on asiakkaaseen ja hänen kokemukseensa liittyvät eri tasot. Palvelun tuottaja voi vaikuttaa kolmeen ensimmäiseen kokemustasoon viimeistelemällä tuotteet ja palvelut. Siitä eteenpäin elämyksen ja muutoksen kokeminen riippuvat asiakkaasta itsestään, koska jokainen ihminen määrittää oman elämyskokemuksensa, eikä elämyksiä voida varmuudella tuottaa jokaiselle. (Mts. 12, 15.)

Ensimmäisellä motivaation tasolla herätetään asiakkaan kiinnostus ja luodaan odotuksia palvelua kohtaan. Tämä on palvelun tuomista asiakkaan tietoisuuteen esimerkiksi markkinoinnin keinoin. Tässä vaiheessa jo mahdollisimman monen kuudesta elämyskriteeristä tulisi täyttyä. Fyysisellä tasolla asiakas kokee ja havainnoi ympäristöään aistiensa kautta. Tällä tasolla palvelu ensisijaisesti koetaan, tunnetaan, havaitaan ja tiedostetaan. Fyysisellä tasolla arvioidaan myös palvelun tekninen laatu. (Mts. 15 - 16.)

Kolmannella eli älyllisellä tasolla asiakas käsittelee ympäristön antamat aistiärsykkeet ja toimii niiden mukaan. Älyllisellä tasolla asiakkaalle syntyy mielihyvää, onko hän tyytyväinen palveluun vai ei. Hyvä palvelu tarjoaa älyllisellä tasolla asiakkaalle mahdollisuuden oppia jotakin uutta, kehittyä ja saada uutta tietoa joko tiedostetusti tai tiedostamatta. (Mts. 16.)

Elämyskolmion neljännellä eli emotionaalisella tasolla koetaan varsinainen elämys. Asiakkaiden kokemia tunnereaktioita on vaikea ennustaa ja hallita. Jos kuitenkin tuotteen tai palvelun peruselementit sekä fyysinen ja älyllinen taso toimivat, on hyvin todennäköistä, että asiakas kokee positiivisen tunnereaktion. Asiakas voi elämyksen kokiessaan tuntea onnellisuutta, onnistumisen ja oppimisen iloa, voitonriemua, liikutusta - jotakin sellaista, jonka yksilö kokee merkitykselliseksi. (Mts. 16.)

Korkeimmalla eli henkisellä tasolla elämyksen kaltainen positiivinen tunnereaktio voi saada aikaan henkilökohtaisen muutoskokemuksen. Se voi johtaa suhteellisen pysyviin muutoksiin asiakkaan olotilassa, mielentilassa tai elämäntavassa. Elämyksen kautta yksilö kokee ehkä muuttuneensa ihmisenä tai omaksuneensa jotakin uutta osaksi omaa persoonaansa tai maailmankuvaan-

sa. Koetun elämyksen kautta asiakas voi omaksua uuden harrastuksen, ajateltavan tai löytää itsestään uusia voimavaroja. (Mts. 16.)

3.5 PURUn palvelut

PURUn palveluvalikoimaan kuuluvat varuskunta- ja henkilöstöruokailu, maasto-, kenttä- ja alusmuonitus, tilaus- ja juhlapalvelut, taistelumuonat sekä koulutus- ja asiantuntijapalvelut. Puite- ja palvelusopimuksissa määritellään palvelujen laatu ja niiden toimittamiseen ja tilaamiseen liittyvät yksityiskohdat. (PURUn toimintakäsikirja 2009, 17 - 18.)

Varuskunta- ja henkilöstöruokailu on muonituskeskuksissa tai jakelukeittiöissä tapahtuvaa ruoan valmistamista ja tarjoilua. Ateriat valmistetaan PURUn yhteisen, kuuden viikon kiertävän perusruokalistan mukaisesti. Maastoateriat valmistetaan perusruokalistaa mukailevan maastoruokalistan mukaan muonituskeskuksien keittiöissä ja nautitaan maasto-olosuhteissa. Kenttämuonituksessa ruoka valmistetaan kenttäkeittimillä ja ruoka nautitaan kenttäolosuhteissa. Kenttäruokalistat muokataan harjoituskohtaisesti ottaen huomioon harjoituksen vaatimukset. Alusmuonitus tapahtuu merivoimien erikokoisilla aluksilla ja ruoka valmistetaan joko osittain tai kokonaan aluksilla. Tilaus- ja juhlapalvelut sisältävät eritasoisia kahvituksia, tilaustarjoiluita, saunaruokia ja suurtapah-tumia (vuosipäivät, valatilaisuudet). Taistelumuonapakkaukset (TST) sisältävät pakattuna yhden henkilön päivän tai puolipäivän aterioiden raaka-aineet ja hygieniatuotteet. Pakatuista tuotteista käyttäjä valmistaa itse ateriat retkikeittimellä. Koulutuspalvelut sisältävät PURUn toimialaan liittyvää koulutusta asevelvollisille ja henkilökunnalle. Ruoanvalmistukseen liittyvää ammatillista koulutuspalvelua PURU antaa sotilaskeittäjäkoulutuksessa. (Puitesopimus 2009, 5 - 8.)

4 PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN TUOTTEISTAMISEN AVULLA

4.1 Palveluiden kehittämisen määrittely

Tuotteiden ja palveluiden kehittämisen yhteydessä käytetään paljon erilaisia käsitteitä. Ohessa ovat määritelmät yleisimmin käytetyille käsitteille ja niiden suhteesta toisiinsa.

Tuotekehitys on toimintaa, jonka tavoitteena on kehittää markkinoille uusi tai parannettu tuote. Se on myös eri menetelmien ja järjestelmien kehittämistä ja parantamista. Tuotekehitysprosessi muuttaa asiakastarpeet myytäviksi tuotteiksi tai palveluiksi. Yksi yrityksen menestymisen tärkeimmistä tekijöistä on onnistunut tuotekehitys, sillä sen avulla voidaan tulevaisuudessakin pärjätä kilpailussa. Tuotekehitys on monivaiheinen prosessi, joka sisältää kaikki vaiheet tuoteidean etsimisestä ja tuotesuunnittelun sekä prototyyppien valmistelun kautta valmiin tuotteen markkinoille tulon asti. Tuotekehitystyö sitoo yhteen yrityksen markkinoinnin, tuotekehityksen, valmistuksen, hallinnon ja talouden. (Välimaa, Kankkunen, Lagerroos & Lehtinen 1994, 7, 25 - 27; Jokinen 2001, 9.)

Konseptointi on tuotesuunnittelun päälinjojen määrittelyä. (Keinonen & Jääskö 2003, 29). Sen tavoitteena ei ole määritellä täydellisesti tuotetta, vaan konseptia luotaessa riittää tuotteen kannalta oleellisten asioiden kuvaaminen. Oleellisia ovat ne ratkaisut, jotka erottavat konseptin olemassa olevista tuotteista tai yrityksen muista konsepteista. Konsepti esitetään ennen kuin vastaava määrittely syntyy tuotekehityksen tuloksena. Tuotesuunnittelu on järjestelmällisesti etenemään pyrkivää, täsmällisiin ja yksiselitteisiin määrittelyihin keskittyvää toimintaa. Konseptoinnin aikana määritellään tuotesuunnittelun päälinjat. Konseptoinnin avulla rakennetaan tuotemäärityksiä tuotesuunnittelun perustaksi ja vaikutetaan tuotteeseen kohdistuviin odotuksiin ennen tuotteen markkinoille tuontia. (Mts. 11, 36 - 37.) Konseptointia tehdään monista eri syistä. Se mahdollistaa uusien tuote- ja palveluratkaisujen tavoittelun. Konseptoinnin avulla voidaan myös kartoittaa tulevaisuutta ja konkretisoida eri vaihtoehtoja yrityk-

sen strategisen päätöksenteon tueksi. Se mahdollistaa myös oppimisen ja luovuuden kehittämisen yksilön ja organisaation eri tasoilla. Konseptoinnilla voidaan vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin ja myös pohjustaa yritykselle suotuisaa tulevaisuutta. (Mts. 35.) Konseptoinnin haasteena on asiakkaiden tarpeiden ja prosessien ymmärtäminen sekä asiakastarpeiden muuntaminen tuotevaatimuksiksi. Yrityksissä on tärkeää varmistaa oikean ja asiantuntevan osaamisen suuntaaminen konseptointivaiheeseen. (Apilo, Taskinen & Salkari 2007, 157.)

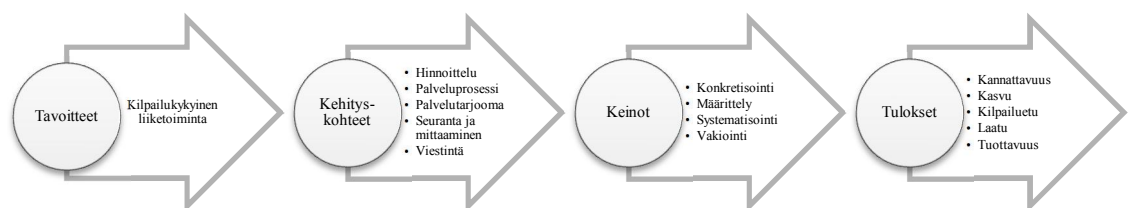
Perinteisesti innovaatio on ollut kaupallisesti menestyksekkäs uusi tuote, prosessi, palvelu tai vastaava konsepti. Suomen uuden kansallisen innovaatiostrategian määritelmän mukaan innovaation käsite on kuitenkin laajentunut aikaisemmasta niin kutsutusta teknologiapainotteisesta näkemyksestä. Strategian mukaan innovaatio ymmärretään hyödynnettynä osaamislähtöisenä kilpailuetuna. Se voi rakentua teknologian soveltamisen ohella esimerkiksi uusille palvelu- ja liiketoimintamalleille, työ- tai toimintatavoille tai tuotekonseptien ja brändien hallinnalle. Innovaatioprosessi etenee ideoinnin, suunnittelun, prototyypin valmistuksen ja tuotannon kautta markkinointiin ja myyntiin. Useimmiten innovaatio syntyy monien osaamisten yhdistelmänä. (Fogelholm 2009, 13.) Palveluinnovaatiolla tarkoitetaan vuorovaikutusmallia, jossa palvelun toimittaja hakee toimivan ratkaisun asiakkaan ongelmaan vuorovaikutteisesti asiakkaan kanssa. Asiakas on mukana aktiivisena toimijana innovaatioprosessin eri vaiheissa. Palveluinnovaatio on järjestelmällistä ja tapahtuu yritysverkostossa. (Apilo ym. 2007, 41 - 42.)

4.2 Tuotteistaminen

Tuotteistamisella on monta määritelmää. Parantaisen (2008) mukaan se tarkoittaa sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. (Parantainen 2008, 11). Sipilä (1996), Kolehmainen (2007) ja Raatikainen (2008) määrittelevät palvelujen tuotteistamisen samalla tavalla. Määritelmän mukaan palvelujen tuotteistus on organisaation palvelutuotannon tai jonkun sen osa-alueen määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä ja tuottamista. Tuotteistamisen avulla

palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia ja -prosesseja. Tuotteistettuja palveluita voidaan tarjota asiakkaille joko sellaisenaan tai asiakaskohteisesti räätälöitynä. Tuotteistuksen tavoitteena on pyrkiä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin, sekä parantaa yrityksen oman työn vaikuttavuutta, tulostavoitteiden saavuttamista ja parempaa tuotteiden koostumuksen hallintaa. Tuotteistus on tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta ja parhaimmillaan se on myös laadun kehittämisprosessi. (Sipilä 1996, 12 - 13; Kolehmainen 2007, 33; Raatikainen 2008, 65.) Tässä työssä tuotteistamisella tarkoitetaan uusien ja olemassa olevien palveluiden määrittelyä, systematisointia ja osittaista vakiointia. Tuotteistus ja tuotteistaminen ovat toistensa synonyymeja ja tässä työssä käytetään molempia käsitteitä.

Jaakkola, Orava ja Varjonen (2009, 6) kuvaavat palveluliiketoiminnan tuotteistamista prosessikaavion avulla (ks. kuvio 5). Prosessissa määritellään tuotteistamisen tavoitteet ja palveluprosessin kehittämiskohteet. Tuotteistamisprosessissa mietitään keinot, joiden avulla kehittäminen tapahtuu ja tulokset saavutetaan. Lopuksi määritetään, mitä konkreettisia hyötyjä tuotteistamisen avulla saadaan.



KUVIO 5. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakkola ym. 2009, 6.)

Palvelun tuotteistamisella voidaan tavoitella eritasoisia uudistuksia. Sillä voidaan parantaa nykyistä palvelua tai muuttaa ja kehittää nykyisen palvelun tyyliä ja ilmettä. Se voi olla myös nykyisen palvelutarjonnan laajennusta tai aivan uudenlaisen palvelun kehittämistä ja räätälöintiä. Tärkeää on saada uudistuk-

set ja tuotekehityksen tulokset näkymään hyvin asiakkaille. (Raatikainen 2008, 72 - 73.)

Tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäinen tuotteistaminen on yrityksen sisäisten toimintojen kehittämistä. Se sisältää työmenetelmien ja -ohjeiden, tuote- ja prosessikuvauksien sekä henkilöstön osaamisjärjestelmien kehittämistä. Se pyrkii varmistamaan, ettei aiemmin tehtyjä asioita tarvitsisi toistaa samanlaisena. Sisäisen toiminnan tuotteistaminen on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. (Sipilä 1996, 47 - 49.) Ulkoisessa tuotteistamisessa kuvataan ja konkretisoidaan asiakasrajapinnassa tapahtuvia palveluprosesseja. Ulkoinen tuotteistaminen on näkyvää viestintää asiakkaille ja sen tarkoitus on luoda selkeä kuva yrityksestä ja sen olemassaolosta markkinoilla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Palveluja voidaan tuotteistaa monella tavalla. Tuotteistus voidaan jakaa syvyytensä perusteella sisäisten työmenetelmien tuotteistamiseen, palvelun tuotetukeen, tuotteistettuun palveluun ja monistettavaan palveluun. Ensimmäisellä tasolla eli sisäisten työmenetelmien tuotteistamisessa systematisoidaan palvelun tuotannon sisäisiä toimintatapoja ja työmenetelmiä. Näiden vakioinnin tavoitteena on tehokkuuden lisääminen. Toisella tasolla eli palvelun tuotetuen avulla aiemmin tehtyä työtä paketoidaan prosessia tukevaksi menetelmäksi, jota asiakas käyttää palveluprosessin aikana. Kolmannella tasolla palvelun menetelmät, prosessit ja apuvälineet standardoidaan ja tuotteistetaan mahdollisimman pitkälle. Tällä tasolla palvelu on muokattavissa kustannustehokkaasti asiakkaan tarpeiden mukaan. Neljännellä tasolla palvelu tehdään monistuskelpoiseksi. Näin se ei ole enää riippuvainen alkuperäisten kehittäjien henkilökohtaisesta toiminnasta, vaan sitä voidaan tarjota ja jakaa tehokkaasti eri jakelukanavien kautta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 44 - 45.)

Palvelualalla on myös tilanteita, joissa ratkotaan ongelmia, joihin liittyvää palvelua ei ole tuotteistettu. Palvelu voi olla niin erikoista ja ainutlaatuista, että sitä ei ole voitu tuotteistaa. Näissä tilanteissa tuotteistamattoman palvelun sisältö saattaa vaihdella hyvinkin paljon toimituksesta toiseen, mikä ei anna laadukasta kuvaa yrityksen toiminnasta. Tällaisissakin tilanteissa on tärkeää pyrkiä etsimään ratkaisumalleja eli tuotteistaa tuotteita ja palveluita niin paljon kuin mahdollista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45; Parantainen 2005, 186.)

4.3 Tuotteistamisen hyödyt

Tuotteistamisen avulla saadaan paljon erilaisia hyötyjä niin asiakkaan kuin yrityksenkin näkökulmasta. Tuotteistaminen pakottaa selkiinnyttämään yrityksen asiakas- ja tuotestrategioita sekä toimintatapoja. On päätettävä, mihin suuntaan yrityksenä halutaan kehittyä, mitä osaamista halutaan kehittää ja mihin tuotteisiin keskitytään. Tuotteistamisen kautta tuote- ja palvelutarjonta selkiytyy ja tehostuu. Yrityksen on mahdollista pitää sellaista tarjontaa, jolle on myös kysyntää. Tuotteistus helpottaa ja selkiinnyttää yrityksen päätöksentekoa ja johtamista. Samalla yrityksen vastuukysymykset selkiintyvät ja tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta tulevat helpommiksi. Myös toiminnan laatuksiteerit ja laadunarviointi kehittyvät. Tuotteistus tarkoittaakin suunnitelmallisempaa toimintaa ja resurssien keskittämistä strategisiin asioihin. Liiketoiminnan strategia konkretisoituu tuotteistamisen kautta ja toimintaprosessit sekä hinnoittelu selkiytyvät. Näin yrityksen menestymisen mahdollisuudet markkinoilla paranevat. (Sipilä 1996, 21; Parantainen 2008, 24.)

Tuotteiden ja palveluiden myytävyys ja markkinointi helpottuvat ja tehostuvat, kun yrityksen sisällä palveluiden tuotetuntemus paranee. Palvelun markkinoinnissa on helpompi esitellä ja myydä konkreettista ja selkeää tuotetta kuin epämääräistä. Hyvä palvelu syntyy tuotetuen ja henkilön osaamisen yhdistelmästä. Näin yrityksen henkilöstöstä useammat pystyvät myymään koko organisaation palveluita. Myös asiakaskohtaisten tuotteiden suunnittelu tehostuu, koska yrityksellä on eri asteella tuotteistettuja palveluita. Yrityksessä tuotteiden kehitystoimintaa voidaan hajauttaa ja samalla niiden kehitysvastuut ja omistajuudet selkiytyvät. Tuotteistamisen avulla voidaan myös paremmin hyödyntää henkilöiden osaaminen ja tehdä erilaisia työnjakoja. Tuotteistamisen ansiosta kokeneet ammattilaiset voivat siirtyä vaativampiin työtehtäviin, kun vähemmän kokeneet asiantuntijat pystyvät tuotetuen avulla hoitamaan itsenäisesti asioita paremmin ja nopeammin kuin mihin he muuten pystyisivät. Tuotteistaminen auttaa uusien henkilöiden perehdyttämisprosessissa, sillä sitä voidaan pitää keskeisenä oppimisen apuvälineenä ja se on myös hyvä apuväline tiedonsiirrossa. Hyvä tuotteistus auttaa yrityksen sisällä näkemysten yhdensuuntaistamisessa ja toimintatapojen selkeydenä. Myös laatu, kustannustehokkuus, jatkuvuus ja kilpailukyky paranevat. (Sipilä 1996, 16 - 21; Sipilä

1998, 35; Parantainen 2008, 23.) Onnistuneen tuotteistamisen avulla yritys voi erottautua kilpailijoista. Kehittämällä jollain tapaa ainutlaatuisia palveluita, yritys voi saavuttaa kilpailuetua suhteessa muihin saman palvelun tarjoajiin. (Parantainen 2008, 23.)

Tuotteistamisen avulla tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu on helpompaa ja niille on mahdollista saada parempi kate. Tuotteistamisen kautta saadaan selkeä kuva siitä, mistä osista tuote kokonaisuudessaan muodostuu sekä tuotteen oikeasta hinta-laatusuhteesta. Tuotteistetun palvelun tuottamiskustannukset ovat alhaisemmat kuin tuotteistamattoman ja siten yrityksen hintakilpailukyky ja kannattavuus kehittyvät tuotteistamisen kautta kilpailijoita paremmaksi. (Sipilä 1996, 19 - 21; Raatikainen 2008, 64.)

Tuotteistettuun palveluun asiakkaan on vaivattomampi ja nopeampi perehtyä kuin tuotteistamattomaan. Tuotteistettua palvelua on myös helpompi verrata muihin palveluihin. Asiakas tunnistaa tuotteistetun palvelun paremmin tarjonnasta ja näin hänen valintansa ja ostopäätöksensä helpottuvat. Hyvin tuotteistettu palvelu vaikuttaa asiakkaasta luotettavammalta kuin tuotteistamaton palvelu. (Sipilä 1996, 19 - 21; Parantainen 2005, 198.)

Tuotteistaminen mahdollistaa kannattavan räätälöinnin, sillä silloin pystytään tekemään nopeammin ja kannattavammin laadukkaampaa ja asiakaslähtöisempää palvelua. Hyvä tuotteistustuki mahdollistaa sen, että voidaan käyttää suurempi osa palvelun tuottamiseen suunnitellusta ajasta räätälöityjen osien tekemiseen. Tuotteistamattomalla mallilla toimittaessa resursseja kuluu asioihin, joiden pitäisi olla päivittäisiä toimintatapoja. Hyvä ja selkeä tuotteistustuki auttaa suunnittelemaan ja organisoimaan paremmin omaa työtä ja näin oleelliselle tekemiselle jää enemmän aikaa. Näin voidaan keskittyä vaativampiin ja niihin tehtäviin, joista asiakkaat maksavat parempaa katetta. Hyvä tuotteistaminen voi myös vähentää henkilökohtaisen kiireen ja stressin tuntua. (Sipilä 1996, 16 - 18; Sipilä 1998, 33 - 34; Parantainen 2008, 107.)

4.4 Tuotteistamisprosessi

Tuotekehityksen tavoitteena on tehokkaasti ja taloudellisesti kehittää asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä, kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluita. Tuotteen ja palvelun menestymiseen ja niiden kautta yritysten menestymiseen markkinoilla tarvitaan kolmea tärkeää tekijää. Ensimmäinen tekijä on yritysten kyky havaita tuote- ja palvelumahdollisuuksia. Jatkuva muutos luo mahdollisuuksia uusille tuotteille ja palveluille, jotka sekä ratkaisevat olemassa olevia ongelmia että antavat mahdollisuuksia uusille elämyksille. Yrityksissä tulee havainnoida ja pyrkiä ymmärtämään syvällisesti, millaisia trendejä ympäristössä vaikuttaa ja miten asiakkaiden tarpeet ja toiveet muuttuvat. Yrityksissä tuotemahdollisuuksia tulisi oppia havaitsemaan ennen varsinaisten tuotekonseptien pohjimista. Toisena tekijänä on asiakastarpeiden syvälinen ymmärtäminen ja niiden muuttaminen konkreettisiksi ideoiksi. Jotta tuotteet ja palvelut menestyvät markkinoilla, niiden ominaisuuksien tulee tuntua asiakkaista hyödyllisiltä ja mieluisilta. Kolmas tekijä on tuotteen ja palvelun teknisen suunnittelun, teollisen muotoilun ja markkinoinnin aito yhdistäminen. Samalla pitää ottaa huomioon yleinen markkinatilanne kyseisellä toiminta-alueella. Tuotekehityksessä tarvitaan monialaisia tiimejä ja niiden työskentelytavat ja päämäärät tulee sulauttaa yhteen. (Cagan & Vogel 2003, 40 - 41; Raatikainen 2008, 59.)

Uuden tuotteen kehittäminen vaatii innostusta, visioita ja määrätietoista kykyä tehdä tarvittavat toimenpiteet visioon pääsemiseksi. Tuotteistus tuo yleensä myös ideoita toimintaprosessien kehittämiseen. Sisäinen tuotekuvaus ja siihen kuuluva toimenpidesuunnitelma ohjaa tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatko-toimenpiteitä. (Sipilä 1996, 37.)

Tuotteistusprosessi ei saa olla liian monivaiheinen ja vaikea, vaan prosessissa tulisi käyttää yksinkertaisia menetelmiä ja välineitä. Jokaisen prosessin vaiheen tulisi tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Prosessin tulee olla mukautuvainen erilaisiin muutoksiin. Tämä tarkoittaa, että suunnittelutyötä tulee tehdä koko prosessin ajan. Koko prosessin tulee olla nopea ja ketterä. Toimiva lopputulos on tärkeämpi kuin suuri määrä erilaista dokumentaatiota prosessin kulusta. Tuotteistamisessa on hyvä edetä lyhyissä jaksoissa. Jokaisessa vaiheessa on tarkoitus saada valmiiksi jokin tuotteen tai palvelun osa. Tämä varmistaa sen,

että nähdään kuinka työ etenee ja pysytään motivoituneina. Asiakas on hyvä ottaa mukaan koko prosessin ajaksi. Näin voidaan varmistua siitä, että kehitystyö menee haluttuun suuntaan. (Parantainen 2008, 97 - 100.)

4.4.1 Liiketoimintastrategia

Tuotekehityksen on pohjaututtava yrityksen liiketoiminnan ja markkinoinnin strategioihin (ks. kuvio 6). Strategiassa määritellään mitä ja millaisia palveluita yrityksessä halutaan tuottaa, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Jos yrityksen liiketoimintastrategia ei ole selvä, kannattavan ja menestyvän tuotekehityksen toteuttaminen on lähes mahdotonta. Usein käy niin, kun tuotteistetaan jokin palvelu, niin samalla joudutaan miettimään myös yrityksen liiketoimintastrategiaa. (Sipilä 1996, 34: Jaakkola ym. 2009, 7.)



KUVIO 6. Tuotteistusprosessi (Sipilä 1996, 37.)

Tuotteistusprojektin ensimmäisessä vaiheessa on hyvä tarkistaa tuotestrategia ja yrityksen palvelutarjonta. Tuotestrategian selkiyttäminen on erittäin tärkeää, jotta toiminta pysyy halutussa muodossa ja ettei alkuperäinen liikeidea unohdu tai jopa tuhoudu. Tuotestrategian selkiyttäminen ja tuoteluetteloiden laatiminen tehdään ensisijaisesti yrityksen omaa käyttöä varten ja vasta toissijaisesti asiakkaita varten. Tuotestrategian laatiminen edellyttää tietoja asiakkaista, markkinoista ja kilpailijoista sekä omasta osaamisesta ja teknisistä mahdollisuuksista. Tuotteistamisen yhtenä tärkeimpänä vaiheena onkin tuotestrategia ja sen laadinta. Tuotestrategian tärkeimpänä tavoitteena on sopia halutusta tuoteluettelosta. Tämän jälkeen voidaan laatia tuotteistusohjelma, valita tuotteistettavat palvelut, käynnistää tuotekehitysprojekti ja ryhtyä tuot-

teistamaan yksittäisiä tuotteita. (Sipilä 1996, 34, 50 - 51; Sipilä 1998, 33 - 34; Raatikainen 2008, 73; Jaakkola ym. 2009, 7.)

Tuotestrategiaa voidaan suunnitella erilaisten kaavioiden avulla. Yksi tunnetuimmista on Boston Consulting Groupin analyysimatriisi (BCG). Siinä kaavioon sijoitetaan organisaation nykyiset ja uudet tuotteet sen mukaan, kuinka hyvin ne sopivat yrityksen strategiaan ja kuinka kannattavaa kyseessä olevien tuotteiden ja palveluiden tuottaminen on. (Sipilä 1996, 54; Henderson 2011, 1 - 2.)

Tuotestrategian laadinnan tuloksena luodaan kaksi tai kolme tuoteluetteloa. Ensin kuvataan nykyinen palveluvalikoima. Sitten luodaan tuotestrategian mukainen tavoitteellinen tuoteluettelo, johon yritys pyrkii sovitulla aikataululla. Kolmas tuoteluettelo on sellainen, joka voidaan julkistaa myös asiakkaille. On hyvä kuvata nykytilanne ja tavoitetilä rinnakkain, jolloin nähdään selkeästi, millaisesta strategian muutoksesta on kyse ja millaisia panostuksia tarvitaan uuteen tilanteeseen pääsemiseksi. Palveluvalikoiman tulisi olla riittävä ja kannattava myös tulevaisuudessa. Sen vuoksi tavoitteellisen tuoteluettelon laadinnassa on hyvä ennakoida palvelujen myynnin ja tuloksellisuuden muutoksia. On hyvä jos yrityksellä on palveluita eri kehitysvaiheissa sekä uudenlaisia ideoita kehitteillä koko ajan. Uusien tuoteryhmien määrittely on strateginen kannanotto ja se ohjaa koko kehittämistoimintaa. Sen vuoksi uusia tuoteryhmiä ei välttämättä kannata ottaa suoraan vanhasta palveluvalikoimasta. Tuoteluettelon tulee olla selkeä ja pelkistetty ja se tulee rakentaa asiakkaita ajatellen. Näin tuoteluettelon kieli on asiakaslähtöistä ja selkeää ja sama luettelo palvelee myös suunnittelua. (Sipilä 1996, 50 - 51, 58 - 59; Jaakkola ym. 2009, 8.)

Tuoteideoita syntyy usealla eri tavalla ja eri lähteistä. Ideat voivat olla yrityksen henkilöstön ajatuksia siitä, mitä mahdollisuuksia tai tyydyttymättömiä tarpeita markkinoilla on. Uusi tuoteidea voi tulla myös toimeksiantona asiakkaalta. Usein tuoteideoita syntyy erilaisten markkinatutkimuksien tai tutkimusprojektien kautta. Myös yhdistämällä yrityksen strategisten kumppaneiden erilaisista osaamista, voidaan saada aikaan innovatiivisia palveluideoita. Joskus kilpailijoiden palvelutarjonta ja palvelujen kehitystyö synnyttävät ideoita ja auttavat arvioimaan yrityksen omaa tarjontaa. Hyvät ideat tulisi saada jatkokäsitte-

lyyn, sillä hyvät tuoteideat muodostavat tuotteistuksen ytimen. Tuoteidean löytymistä seuraa useimmiten esiselvitysvaihe, jossa hahmotetaan tuotteen markkinoita ja teknisiä toteuttamismahdollisuuksia. Vasta sen jälkeen arvioidaan varsinaiseen tuotekehitysvaiheeseen siirtymisen mahdollisuuksia. Tuoteideoiden kehittämisen tulisi aina pohjautua yrityksen strategiaprosessiin. (Sipilä 1996, 35; Jaakkola ym. 2009, 9.)

Kun tuotestrategia ja -luettelo ovat valmiita, niitä voidaan arvioida muun muassa seuraavilla kysymyksillä. Kuinka hyvin valikoima tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja mitä hyötyjä asiakkaat tavoittelevat ostaessaan yrityksen palveluita? Ovatko kaikki tuotteet ja palvelut strategian mukaisia tai puuttuuko valikoimasta joitain olennaisia palveluita? Miten valikoima eroaa kilpailijoiden tarjonnasta? Kuinka pitkä on odotettu elinkaari kullakin palvelulla ja missä elinkaaren vaiheessa yrityksen nykyiset tuotteet ovat? Liittykö tuotestrategiaan joitain riskejä? Mitä osaamista uusien palveluiden tuottaminen vaatii? (Jaakkola ym. 2009, 8.)

Liiketoimintastrategian tarkastelun lopputuloksena on strategiaa vastaava tavoitteellinen palveluvalikoima. Uuden tuoteluettelon rinnalla on kuvattuna myös nykyinen valikoima. Vertaamalla nykyistä valikoimaa tavoitteeseen valitaan kehittämistä vaativat palvelut. Tämän jälkeen voidaan laatia tuotteistushjelma ja ryhtyä tuotteistamaan yksittäisiä tuotteita ja palveluita. (Jaakkola ym. 2009, 10.)

4.4.2 Tuotteistus- ja kehitystoimet

Suunnitteluvaiheen jälkeen tuotteistamisprosessissa on toteutusvaihe. Toteutusvaiheessa tapahtuu tuotteen ja palvelun varsinainen kehittäminen ja markkinoiden testaus. Toteutusvaiheen tulee olla yrityksen eri asiantuntijoista muodostaman ryhmän yhteistyötä. Kehitettäväksi valittujen tuotteiden ja palveluiden tuotteistaminen alkaa niiden tärkeimpien ominaisuuksien määrittelyllä. Palvelun määrittelyllä tarkoitetaan sen sisällön ja toteutustavan täsmentämistä ja systematisoimista yrityksen strategian mukaisesti. Tuotekuvaus on tekninen ja markkinoinnillinen kuvaus tuotteesta ja sen kehittämisestä. Siinä kuvataan tuotteen sisältö ja sen eri versiot, markkinat, kohderyhmät, asiakashyödyt, toimitusehdot, tuotekehityskustannukset ja taloudelliset tulostavoitteet. On

myös tärkeää tietää, mitä aineellista tai aineetonta hyötyä asiakkaat tavoittelevat palvelun avulla. Tiedon perusteella voidaan suunnitella palvelun sisältö ja toteuttamistapa asiakkaalle arvoa tuottavaksi. Sisäinen tuotekuvaus laaditaan lähinnä yrityksen sisäistä käyttöä varten. (Sipilä 1996, 35 - 36; Jaakkola ym. 2009, 11, 17.) Sisäisen tuotekuvauksen tulee antaa vastaukset useisiin kysymyksiin (ks. taulukko 2).

TAULUKKO 2. Yrityksen sisäisen tuotekuvausprosessin vaiheet (Sipilä 1996, 74 - 78, muokattu.)

Tuotekuvausprosessi	Tuotekuvauksen sisältämät asiat:
Tuotteen alustava nimeäminen	Mikä on tuotteen/palvelun työnimi?
Kohderyhmän määrittäminen	Kenelle tuote on suunnattu?
Strategiaan sitominen	Miten tuote sopii yrityksen strategiaan?
Tuotekuvaus	Mikä on tuotteen yleiskuvaus?
	Mikä on tuotteen käyttötarkoitus ja asiakasyödyt?
	Millainen tuote on? Kuvataan tuote palvelupakettina tai prosessikaaviona.
	Onko perustuotteella eri versioita? Jos on, niin millaisia?
	Tarvitaanko tuotekuvauksen liitteiksi esitteitä tai kuvia konkretisoimaan tuotetta?
Markkina-analyysi	Minkä tuotteiden kanssa tuote kilpailee tai korvaako se yrityksen jonkun oman tai markkinoilla olevan tuotteen?
	Mitkä ovat tuotteen markkinapotentiaali, asiakkaat ja tavoitteet?
Hinnanmuodostus	Mikä on tuotteen hinta ja mistä se muodostuu?
Prosessin vastuhenkilö	Kuka on vastuussa tuotteen kehittämisestä, markkinoinnista ja asiakassuhteista?
Toteutussuunnitelma	Mikä on tuotteistamisen ja tuotekehityksen toteutussuunnitelma?
Toimintaprosessin tarkastelu	Onko tuotteistamisella vaikutusta toimintaprosesseihin?
Tuotteen nimeäminen	Mikä on tuotteen/palvelun nimi?

Tuotekuvauksen tulee sisältää palvelun kuvauksen lisäksi sen, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan (ks. taulukko 3). Palveluprosessin määrittelyssä kuvaataan palvelun toteutusvaiheet mahdollisimman tarkasti. Prosessin kuvaaminen auttaa selvittämään, ketkä osallistuvat, missä vaiheessa ja kuinka kauan palvelun tuottamiseen. Toimintaa voidaan suunnitella tehokkaammin ja palvelun kustannusvaikutuksia voidaan arvioida tarkemmin, kun tiedetään palvelun tuottamisessa tarvittavat resurssit. (Jaakkola ym. 2009, 15.)

TAULUKKO 3. Yrityksen palveluprosessin kuvaamisen vaiheet (Jaakkola ym. 2009, 15 - 16, muokattu.)

Palveluprosessi	Prosessin sisältämät asiat
Asiakasprosessin arvioiminen	Miltä palveluprosessi näyttää asiakkaan näkökulmasta? Onko palvelun käyttämiselle esteitä?
	Mitä palvelun saatavuus merkitsee asiakkaalle? Tuoko se jotakin lisäarvoa asiakkaalle?
Resurssien arvioiminen	Mitä resursseja eri vaiheisiin tarvitaan ja ketkä niihin osallistuvat?
	Voidaanko palvelu toteuttaa missä vain vai tarvitaanko tiettyjä tiloja ja laitteita palvelun tuottamiseen?
Kriittiset pisteet	Mitkä ovat prosessin kriittiset kohdat?
	Onko jokaisessa vaiheessa mietittynä suunnitellut ratkaisut?
Kilpailuanalyysi	Miten palveluprosessi eroaa kilpailijoiden palveluista?

Kun tuote tai palvelu on määritelty, se tulee vakioida. Vakioiminen on tuotteen ja palvelun tai niiden prosessien kehittämistä monistettavaksi tai toistettavaksi jonkin järjestelmällisen menetelmän avulla. Vakiointi voi kohdistua valikoiman sisältöön tai siihen liittyvien tuottamisen tai kuluttamisen prosesseihin. Vakioi-

tuja osia voidaan toistaa asiakkaille samalla tavalla. Näin palvelusta tulee tehokkaampaa, kannattavampaa ja tasalaatuisempaa. (Mts. 19.)

Yrityksen strateginen valinta on se, mikä on palvelun vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde. Vakioitujen ja räätälöityjen osien suhde vaihtelee myös eri palveluissa. Toisessa äärilaidassa on täysin tuotteistettu palvelu, joka toteutuu aina samanlaisena. Yrityksellä voi olla myös aivan vakioimattomia palveluita. Usein tällainen tilanne on silloin, kun ratkotaan täysin uudenlaisia ongelmia ja niihin ei ole käytettävissä mitään systemaattisia menetelmiä. Yrityksen liiketoimintastrategiasta ja palvelun luonteesta riippuu, mikä tuotteistamisaste on kannattavin. Tärkeintä on määritellä ja systematisoida palvelua niin, että se tukee asiakkaan kokemaa arvoa. Jos palvelu on täysin vakioitu, yrityksellä on vähän mahdollisuuksia ottaa huomioon asiakkaan yksilöllisiä tarpeita. Toisaalta taas ei ole kannattavaa aloittaa palvelun suunnittelua jokaiselle asiakkaalle täysin alusta. Vakiointia kannattaa lisätä silloin, kun asiakas arvostaa kustannustehokkuutta ja kun asiakkaiden tarpeet ovat keskenään samankaltaisia. Palvelun räätälöinti on kannattavaa silloin, kun asiakkaiden tarpeet ovat hyvin erilaisia. Räätälöinti voi toimia myös erottautumiskeinona. Olennaista on se, että sopeutetaan vakiointi yrityksen tarpeiden mukaisesti oikealle tasolle. (Mts. 19.)

Vakioiduista osista muodostuva palvelu voidaan jakaa itsenäisiin osiin, joista asiakas voi koota haluamansa palvelupaketin. Asiakkaille voidaan tarjota palvelun peruspakettia, jota hän voi täydentää haluamallaan liitännäispalveluilla. Vaihtoehtoisesti kaikki osat voidaan koota samaan palvelupakettiin, josta asiakas voi karsia hänelle tarpeettomat palvelut. Tämän edellytyksenä on, että osat ovat itsenäisiä, yhteen sopivia ja helposti yhdisteltäviä. Tämä rakenne on keino räätälöidä palvelu. Ostotilanteessa asiakas räätälöi valinnoillaan palvelun itselleen sopivaksi, mutta koko palvelu voidaan tuottaa vakioidun palvelun hinnalla. (Sipilä 1996, 65; Parantainen 2008, 92; Jaakkola ym. 2009, 19 - 20.)

Vakioimisen työvälineenä käytetään teknologista ratkaisua tai jotakin muuta systemaattista menetelmää. Vakiointimenetelmät voivat pohjautua esimerkiksi toimintaohjeisiin ja -tapoihin, tietokantoihin, tietojärjestelmiin tai erilaisiin suunnittelu- ja arviointimenetelmiin. Tavoitteena on suunnitella ja dokumentoida

palvelun vaiheet niin, että palvelua, sen osia tai koko palveluprosessia voidaan toteuttaa samalla tavalla asiakkaalta toiselle. (Jaakkola ym. 2009, 21.)

Vakiointi muuttaa yrityksen strategista osaamista siirrettävään ja monistettavaan muotoon. Näin myös palvelujen kehittäminen on järjestelmällistä. Vakioinnin kautta myös hinnoittelu ja kannattavuuslaskelmat tarkentuvat, kun eri työvaiheiden kestoista ja vaadituista resursseista on tarkempaa tietoa pidemmältä aikaväliltä. Kun palvelu toteutetaan ennalta sovitulla tavalla, palvelun laatuvaihtelut vähenevät. Palveluprosessin suunnitelmallisuus on myös edellytys palvelun johtamiselle ja seurannalle. (Parantainen 2008, 107; Jaakkola ym. 2009, 22 - 23.)

Tärkeä osa tuotteistamista on palvelun konkretisointi. Tavoitteena on tehdä palvelusta asiakkaalle helposti ymmärrettävä, erottautumiskykyinen ja uskottava. Palvelulle annetaan nimi ja suunnitellaan omaleimainen ilme. Brändi eli tuotemerkki helpottaa myyntiä ja lisää asiakasuskollisuutta. Asiakas saa brändistä lisäarvoa ja on jopa valmis maksamaan siitä paremman hinnan. Palvelun konkretisointi auttaa palvelun myymistä, kun asiakkaalle voidaan esitellä jotakin konkreettista. Konkreettiset kuvaukset ja asiat auttavat asiakasta arvioimaan palvelun laatua ja sisältöä, ja siten helpottavat myös palvelun ostamista. Esitteiden ja muiden tukimateriaalien avulla voidaan kertoa palvelun sisällöstä, käyttötarkoituksesta ja toteuttamistavasta. Samalla ne viestivät myös palvelun imagosta. Palveluympäristö viestii asiakkaille palvelun laadusta. Yrityksen tilojen, henkilökunnan olemuksen ja käytöksen tulisi tukea haluttua mielikuvaa palvelusta. Viestinnän tulee olla yhtenäistä koko yrityksessä. (Komppula & Boxberg 2005, 103; Jaakkola ym. 2009, 27 - 28.)

4.4.3 Testaus

Uusi tuote tai palvelu tulee testata ennen kuin sitä aletaan markkinoida varsinaisille asiakkaille. Testauksen tarkoituksena on havaita tuotteessa tai siihen liittyvässä prosessissa mahdollisesti olevia ongelmia. Testaukseen onkin hyvä valita henkilöitä myös yrityksen ulkopuolelta. Oman henkilökunnan voimin tapahtuvan testauksen ongelmana on usein, että mahdollisia virheitä ja ongelmakohtia ei havaita niin helposti. Tämä johtuu siitä, että tuote tai palvelu on

usein jo niin tuttu, että ongelmat ikään kuin kuuluvat tuotteeseen. (Komppula & Boxberg 2005, 108.)

Tuote- ja palvelutestauksessa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Tärkeintä menetelmän valinnassa on, että menetelmä sopii tuotteen ja palvelun testaamiseen. Testaamisen tavoitteena on saada oleellista tietoa tuotteen jatkokehittelyä varten ja asiakkaiden mielipiteitä tuotteesta. Palvelutilanteita voidaan mallintaa ja testata siten, että niihin sovelletaan valmiiksi suunniteltuja toimintatapoja ja menetelmiä. Tärkeää testaamisen kannalta on, että palvelut on kuvattu kohtuullisen tarkasti ja että ne toteutetaan määritysten mukaan. Näin kuvitteellisesta tilanteesta saadaan arvokasta tietoa asiakkaista, heidän tarpeista ja ostokäyttäytymisestä. (Jaakkola ym. 2009, 24; Jokinen 2001, 17.)

4.4.4 Seuranta ja tuotteen edelleen kehittäminen

Tuotteistamisprosessin viimeisenä vaiheena on kehittämistyön seuranta ja mittaaminen. Seuranta on erittäin tärkeää pitkäjänteiselle palvelujen ja koko liiketoiminnan kehittämiseksi. Tarkat seurannan kohteet määräytyvät yrityksen tuotteistamisprojektin asettamien tavoitteiden kautta. Jokaisella tuotekehitysprojektilla tulee olla selkeät tavoitteet sekä perusteet tavoitteiden saavuttamisen arviointiin. Tavoitteiden tulee olla mitattavia ja niiden pitää liittyä selkeästi johonkin kohteeseen. Palvelun laatu ja tuottavuus ovat keskeisiä tuotteistamisprojektin seuranta- ja arviointialueita. Tuotteistamisprojektin tavoitteita voivat olla myös asiakastytyväisyyden parantaminen, palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottuminen tai palvelujen laatuvaihtelujen vähentäminen. Yhtenä tavoitteena voi myös olla yrityksen tehokkuuden ja kannattavuuden paraneminen sekä kasvun lisääminen. (Jaakkola ym. 2009, 33.) Tuotteistamisen onnistumista voidaan seurata ja mitata yrityksen sisä- ja ulkopuolella. Asiakaspalautetta on kerättävä aktiivisesti ja sen hyödyntämiseen tulisi kehittää systemaattinen tapa. Yrityksen sisäisiä laatuauditointeja olisi myös hyvä tehdä säännöllisesti. (Mts. 37.)

Palvelujen kehittäminen ei pääty projektin onnistumisen mittaamiseen. Kehitetty tuote tai palvelu siirtyy osaksi yrityksen palvelutarjontaa ja sitä tulee arvioida säännöllisesti varsinaisten kehityshankkeiden välillä. Vähittäistä tuotteen tai palvelun kehittämistä voidaan tehdä koko ajan esimerkiksi asiakaspalaut-

teiden perusteella. Jatkuva palveluvalikoiman seuranta ja arviointi tekevät yrityksestä ennakoivan ja asiakaslähtöisen. Yrityksen johdon haaste on päättää, kuinka paljon palveluiden annetaan vapaasti kehittyä normaalin kehittämistyön ohessa. Pääasia kuitenkin on, että tuotteiden ja palveluiden kehittäminen on tietoista toimintaa ja ettei se muuta liikeideaa hallitsemattomasti. (Mts. 39 - 40.)

4.5 Hinnoittelu osana tuotteistamista

4.5.1 Erilaisia hinnoittelustrategioita

Yrityksen kilpailukyky syntyy oikeasta ja todellisesta hinnoittelusta, joka pohjautuu tehokkaaseen kustannuslaskentaan. Yrityksen hinnoittelustrategia on osa markkinointistrategiaa ja markkinointistrategia pohjautuu taas liiketoimintastrategiaan. Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelutavoitteiden tulee tukea koko yrityksen strategiaa. Hinnoittelustrategian tulee olla näkökulmana ja osana kaikessa strategisessa suunnittelussa, eli kun laaditaan tuote-, tuotekehitys-, rahoitus-, tuotanto- ja henkilöstöstrategioita. Hinnoittelustrategiaa toteutetaan tehtäessä yksittäisten palvelujen hinnoittelupäätöksiä. (Sipilä 2003, 68 - 69; Laitinen 2007, 13, 135.) Jokaisella yrityksellä on oma hinnoittelustrategia, mutta kuinka suunniteltu tai tietoinen se on, siinä on suuria eroja. Hinnoittelustrategian ydin muodostuu hinnoittelun lähtökohdista ja tavoitteista sekä perushintatason ja hinnoittelumenetelmien valinnasta ja periaatteista. (Sipilä 2003, 71.)

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa lähtökohtana ovat omat kustannukset ja niiden päälle lisättävä haluttu tuottotavoite. Käytettäessä kustannusperusteista hinnoittelua tulee laskennan perustana käyttää todellisia kustannuksia. Tuotekohtaisessa kustannuslaskennassa lähtökohdaksi tulee ottaa tuotannon-tekijän jälleenhankintakustannus eikä historiallista tai kirjanpidossa olevaa kustannusta. Kustannusperusteista hinnoittelumuotoa käytetään usein julkisten palveluiden maksullisissa palveluissa. Hinnan laskenta- ja määrittelytavassa on kaksi päämuotoa, omakustannusarvohinnoittelu (OKA) ja katehinnoittelu. OKA-hinnoittelussa tuotettavan palvelun hinnan pitää kattaa kaikki palvelun tuottamisen kustannukset, sekä erilliskustannukset että osuuden yhteiskustannuksista. OKA-kustannusten päälle lisätään tavoiteltu tuotto tai voit-

tolisä. Katetuottohinnoittelussa hinta muodostuu palvelun muuttuvista kustannuksista, joiden päälle lisätään haluttu kate. (Sipilä 2003, 181 - 182; Laitinen 2007, 165.)

Kustannusperusteisten hinnoittelumallien vaarana on, että ne voivat johtaa alitai ylihinnoitteluun ja näin yritys voi menettää tuottoja tai hinnoitella itsensä ulos markkinoilta. Näiden hinnoittelumallien suurin ongelma onkin ajattelutavassa. Ensiksikin, sillä mitä jokin tuote tai palvelu on tullut oikeasti maksamaan, ei välttämättä ole mitään yhteyttä sen kanssa, minkä arvoinen se on asiakkaan mielestä. Ja toisaalta taas ajattelutavan vaaroihin kuuluu myös, että kustannuksia pidetään helposti annettuina. Tämä voi vähentää halukkuutta ryhtyä kustannusten alentamiseen tähtäävien ratkaisujen etsimiseen. Kustannusperusteinen hinnoittelu ei myöskään huomioi hinnan merkitystä kapasiteetin hallinnan välineenä. Palveluyrityksissä ei ole mahdollista kasvattaa henkilösidonnaista tuotantokapasiteettia nopeasti ja varastoon palveluja ei voida etukäteen tehdä. Sen tähden hintaa pitäisi kyetä nostamaan kapasiteetin ollessa täyskäytössä, koska muuten menetetään tuottoja. Ja vastaavasti hintaa pitäisi pystyä nopeasti laskemaan, kun kysyntä uhkaa hiipua, jos sillä on vaikutusta kysynnän määrään. (Sipilä 2003, 182 - 184; Laitinen 2007, 166.) Jos suoritteiden omakustannusarvo lasketaan etukäteen tai jos halutaan laskea eri toiminnan volyymin vaikutusta suoritteiden omakustannusarvoon, olisi hyvä arvioida suoritteiden omakustannusarvot myös muilla kuin maksimivolyymilla. (Wallin & Etelälahti 1993, 26.)

Markkinaperusteiset hinnoittelumallit taas perustuvat vallitsevalle markkinahintatasolle. Markkinat määrittävät tuotteen ja palvelun hinnalle ylärajan. Lähtökohdiana markkinaperusteiselle hinnoittelulle voi olla esimerkiksi tavoiteltu sijoitetun pääoman tuotto. Kilpailusuuntautuneessa hinnoittelussa kilpailua käydään pääsääntöisesti hinnalla. Tämä edellyttää yritykseltä jatkuvaa reagointia kilpailijoiden hinnoitteluun. Hintakilpailussa yrityksellä on valittavana erilaisia hinnoittelupolitiikoita. Laatuhinnoittelu tarkoittaa kalliin hinnan politiikkaa, jonka avulla tuotteet pyritään asemoimaan laadukkaiksi. Halvan hinnan politiikalla taas pyritään saavuttamaan suurta volyyymia. Kysyntäsuuntautuneessa hinnoittelussa hinta muodostuu markkinoilla tapahtuvan kysynnän mukaan. (Heikkilä & Saranpää 2009, 94.) Kilpailutilanne vaikuttaa yrityksen mahdoli-

suuksiin ja liikkumavaraan hinnoittelussa. Täydellisessä kilpailutilanteessa tuotteen hinta markkinoilla on kiinteä, eikä yritys voi vaikuttaa siihen omilla toimenpiteillään. Monopolitilanne taas on täydellisen kilpailutilanteen vastakohta. Monopolitilanteessa yritys voi hinnoitella tuotteensa ja palvelunsa omien tavoitteidensa mukaisesti. (Laitinen 2007, 121, 125.)

Suoritteiden aiheuttamat kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Suoritetta kohden lasketut muuttuvat kustannukset ovat yleensä riippumattomia toiminnan volyyymista. Kun taas suoritetta kohden lasketut kiinteät kustannukset riippuvat volyyymista siten, että mitä korkeampi volyyymi on, sitä vähemmän kiinteitä kustannuksia aiheutuu suoritetta kohden ja päinvastoin. Suoritteiden omakustannusarvo siis vaihtelee sen mukaan, millä volyyymilla tulosyksikkö toimii. (Wallin & Etelälahti 1993, 25; Heikkilä & Saranpää 2009, 53 - 54.)

Tuottavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon tuotosta saadaan aikaan, kun käytetään tietty määrä panoksia. Tuottavuus kuvaa toiminnan panos-tuotosuhdetta. Tuottavuus liittyy aina johonkin prosessiin, jossa panostuksesta jalostetaan tuotos. Mittaamalla tuottavuutta pyritään arvioimaan prosessin operatiivista kannattavuutta. Mittauksen tuloksena saatu luku ei suoraan kerro, millä tasolla yksikön tuottavuus on. Aina tuleekin vertailla eri ajanjaksoja keskenään tai samaa asiaa eri yksiköiden ja toimintojen välillä. Tällöin voidaan todeta, että tuottavuus on toisessa vertailukohteessa parempaa kuin toisessa. Tällöin kuitenkin sekä panoksien että tuotosten on oltava mitattavia. Tuottavuudesta voidaan käyttää myös nimitystä tehokkuus. Taloudellisuus taas tarkoittaa, että pyritään tuottamaan samoilla kustannuksilla mahdollisimman paljon suoritteita tai samat suoritteet mahdollisimman pienin kustannuksin. Taloudellisuutta ja tuottavuutta yhdistää pyrkimys niukkojen resurssien tehokkaaseen käyttöön. Nämä eivät kuitenkaan ilmaise onnistumista tarpeiden tyydyttämisessä eli ovatko tehdyt asiat olleet oikeita. Palveluja voidaan tuottaa taloudellisesti ja tuottavasti, mutta ne voivat olla huonoja tai sopimattomia. (Meklin 2002, 87 - 88; Brax 2007, 11; Heikkilä & Saranpää 2009, 66.)

4.5.2 PURUn hinnoittelu

PURU toimii osana puolustusvoimia. Tästä johtuen PURUn toimintatavat ja -ohjeet perustuvat suurelta osin puolustusvoimien ohjeisiin. Puolustusvoimien toimintatavat ja määräykset perustuvat PAK-asiakirjoihin. Niiden avulla ohjataan kaikkea toimintaa puolustusvoimissa. PURUn hinnoittelu perustuu pääesikunnan asiakirjoihin.

Puolustusvoimien muonituskeskuksissa noudatetaan aiheuttamisperiaatteen mukaista hinnoittelua. Ateriahinnat ovat valtakunnallisia keskihintoja. Palvelut hinnoitellaan omakustannusarvoperiaatteen (OKA) mukaisesti. Omakustannusarvo sisältää kaikki ne raaka-aine- ja henkilöstökustannukset, jotka tulosyksikölle aiheutuvat suoritteen tuottamisesta. OKA sisältää myös suoritteelle kohdennettuja välillisiä kiinteitä kustannuksia. Näitä kustannuksia ovat muonituskeskuksien tila- ja ylläpitokustannukset, poistot ja PURUn esikunnan kustannukset. Välilliset kiinteät kustannukset voidaan ottaa OKA-hinnoittelussa huomioon esimerkiksi kustannuslisäprosentteina. Hinnoittelun kautta syntyvän PURUn kokonaisbudjetin tavoitteena on, että PURU ei tuota voittoa eikä tappiota. (PEHOS PAK 07:81; PEsuun-os:n PAK:n 01:12; PETALOS AC2351.)

Puolustusvoimien sisäisessä laskutuksessa veloitusperusteena on tuotteen tai palvelun sisäinen hinta, joka vastaa suoritteen omakustannusarvoa. Sisäistä hintaa käytetään, kun maksajana on puolustusvoimien hallintoyksikkö. Puolustusvoimien ulkopuolisilta asiakkailta veloitetaan ulkoinen hinta. Kun palveluita myydään kokonaan valtion ulkopuoliselle taholle, hintaan lisätään lisäksi arvonlisävero. (PETALOS AC2351.)

4.6 Palvelujen suunnittelu ja kehittäminen PURUSSA

PURUn palvelutuotannon suunnittelun lähtökohtana ovat PURUn strategiset tavoitteet ja päämäärät. Palvelutuotannossa onnistuminen edellyttää hyvää asiakastuntemusta, tehokkaita tuotantomenetelmiä ja eri asiakasryhmille tuotetettuja palvelukokonaisuuksia. Tehokkaaseen ja tasalaatuiseen asiakas-

palveluun ja -laatuun pyritään ketjuohjauksella. (PURUn toimintakäsikirja 2009, 18; PURUn strategiakartta.)

Palvelujen kehittämisen tärkeimpänä lähtökohtana ovat asiakastarpeet ja asiakkailta saatu palaute. Kehittämisen suuntaviivat määritetään kaksi kertaa vuodessa järjestettävien asiakastyytyväisyystutkimusten ja asiakasyhteistyötä saattujen palautteiden perusteella. Sen lisäksi asiakkailta kerätään muonituskeskuksissa päivittäispalautteita. Kuukausittain saatavia asiakaspalauttekoosteita käytetään yhtenä kehittämisen apuvälineenä. Toinen tärkeä osa PURUn palvelujen kehittämisessä on seurata ruokatrendejä, yleistä toimialan kehittymistä ja uusien teknologisten ratkaisujen kehittämistä ruokapalvelun toteuttamiseen. Myös strategiset kumppanuudet elintarviketeollisuuden ja laite toimittajien kanssa vahvistavat PURUn tuotannonsuunnittelua ja kehittämistä. Näin PURUn palveluiden kehittämisessä käytetään hyväksi laaja-alaista tietoa asiakkaiden toiveista ja markkinoiden ja toimialan kehittymissuunnasta. (Mts. 18 - 19.)

PURUn palvelujen tuotekehityksen tavoitteena on vastata asiakkaiden nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin kehittämällä joko uusia tai olemassa olevia palveluita tuotteistetuiksi palvelukokonaisuuksiksi. Palvelutuotteita kehitetään eri lähteistä tulleisiin odotuksiin, tarpeisiin ja vaatimuksiin pohjautuen. Näitä voivat olla esimerkiksi asiakkaan muuttuneet tarpeet, PURUn strategiamuutokset, johdon linjaukset ja kumppanuusyhteistyöstä tulleet ideat. (Mts. 26.)

PURUn tuotekehitysprosessi lähtee ideoinnista ja etenee suunnittelun, kehittämisen, testaamisen kautta tuotteen markkinoille vientiin. Ideointivaiheessa kehitysideat käsitellään prosessikohtaisesti. Poistettu PURUn nykyisen tuotekehitysprosessin kuvaus.

PURUn tuottamien tuotteiden ja palveluiden perustana ovat yhteiset ruokalistat sekä testatut ja vakioidut ruokaohjeet. PURUssa on käytössä Aromi - tuotannonohjausjärjestelmä, jossa ylläpidetään raaka-ainetietoja, ruokaohjeita ja -listoja. Palvelutuotannossa suunnittelutyötä tekevät tuotantosunnittelija ja tuotekehittäjä yhdessä hankintaorganisaation ja henkilöstösuunnittelun kanssa. (Mts. 18.)

5 KEHITTÄMISTYÖN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

5.1 PURUn tavoitteet opinnäytetyölle

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää PURUn asiakkaiden ja muonituskeskusten henkilökunnan tarpeita ja odotuksia tilauspalveluista. Tavoitteena on myös kartoittaa PURUn tilauspalveluiden uusia toimintamahdollisuuksia ja palveluideoita. Analysoinnin tavoitteena on osaltaan selkiyttää PURUn asiakas- ja tuotestrategiaa. Tuotestrategian selkiyttämisen avulla asiakkaalle tarjottava palvelu määritellään ja kuvataan niin, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat. Tuotteistamisen kautta asiakasstrategiakin selkiytyy: kenelle, miten ja milloin palveluita halutaan tarjota ja myydä. Tuotteistettujen palvelujen avulla PURUssa voidaan kustannustehokkaasti toteuttaa laadukkaita, asiakaslähtöisiä ja kilpailukykyisiä palveluita. Samalla myös töiden suunnittelu ja organisointi paranevat. Opinnäytetyön tulosten pohjalta voidaan laatia yhtenäiset toimintaohjeet, joiden avulla muonituskeskukset toteuttavat tilauspalveluita. Yhtenäisten ja selkeiden toimintatapojen ansiosta palvelut selkiytyvät ja toiminta on ketjuohjatumpaa. Myös asiakkaan on helpompi tilata ja käyttää tilauspalveluita yhtenäisten toimintatapojen ansiosta.

Puolustusvoimien ruokahuollon uudelleen organisointia ja erilaisia kehittämisvaihtoehtoja on selvitetty vuodesta 2008 lähtien. Silloin puolustusministeri Jyri Häkämies asetti työryhmän selvittämään eri vaihtoehtoja ruokahuollon toteuttamiselle. Tehdyn selvitystyön perusteella puolustusministeri päätti yhtiöittää armeijan ruokahuollon täysin valtion omistamalle osakeyhtiölle 1.1.2012 alkaen. Selvitystyön perusteella yhtiömalli antaa parhaat mahdollisuudet kehittää ruokahuoltoa. Yhtiömalli myös parantaa ruokahuollon kustannustehokkuutta, palvelurakennetta, sekä henkilöstöressurssien käyttöä ja henkilöstön kehittämismahdollisuuksia. Uuden järjestelyn myötä osakeyhtiö voi tulevaisuudessa myydä palveluitaan mahdollisesti myös ulkopuolisille asiakkaille. Uusi toimintamalli mahdollistaa tukitoimintojen ja -palveluiden kilpailuttamisen ja niiden kautta uskotaan syntyvän säästöjä puolustusvoimille. (Puolustusministeri Häkämies päätti puolustusvoimien ruokahuollon yhtiöittämisestä 2010; Puolustusvoimien ruokahuollon yhtiöittämisen valmistelutyö jatkuu 2011.)

Uusi toimintamuoto on haaste PURUlle. Liiketoiminnan harjoittaminen vapailla markkinoilla on uuden oppimisen ja kehittymisen paikka. Tästä näkökulmasta on erittäin tärkeää, että PURUn palvelut ja toimintatavat ovat asiakaslähtöisiä ja kilpailukykyisiä uuteen toimintamuotoon siirryttäessä.

PURUn tulevaisuuden haasteet liittyvät toiminnan kustannustehokkuuden parantamiseen, ketjuohjauksen ja paikallisen joustavuuden yhteen sovittamiseen sekä puolustushallinnon strategiaan linjauksiin. Myös ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden varmistaminen ja laaja-alaisen osaamisen hyödyntäminen ovat isoja haasteita. (PURUn toimintakäsikirja 2009, 5.)

PURUn tuotekehityksen yhtenä tavoitteena on tuottavuuden parantaminen tilauspalveluissa. Tavoite saavutetaan tuotekehitysprosessin järjestelmällisellä toiminnalla ja kausittain vaihtuvilla ruoka- ja tilauspalvelulistoilla. Palveluvalikoiman ylläpitämisessä on osittain siirrytty vuoden 2011 alusta alkaen elintarviketeollisuuden käyttämiin neljän kuukauden tuotekirjakausiin. Näin saadaan uusia tuotteita asiakkaille nopeammin ja suunnitellummin ja tuotteiden hallittavuus on helpompaa. Yhtenä opinnäytteen tavoitteena onkin arvioida PURUn tuotekehitysprosessin uusia toteuttamisvaihtoehtoja.

5.2 PURUn nykyisten palveluiden analysointi

Olen tarkastellut SWOT-analyysin (Strengths, Weaknesses, Oppurtunities, Threats) ja BCG-matriisin (Boston Consulting Group) avulla PURUn nykyisiä palveluita. Menetelmien avulla olen pyrkinyt löytämään palveluiden tärkeimmät kehittämiskohteet. Analyysit olen laatinut itse, joten ne ovat henkilökohtainen näkemykseni asioista. Subjektiiivisessa tarkastelussa piilee vaara, että näkemykset ja loppupäätelmät saattavat sisältää henkilökohtaisia ajatuksia, luuloja, asenteita ja mielipiteitä (Kamensky 2010, 191).

5.2.1 Palveluiden SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yksi käytetyimmistä strategisen johtamisen menetelmistä (Kamensky 2010, 192). Analyysin tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä eri asioille pitää tehdä. Vahvuudet ovat niitä erityisiä tekijöitä, joilla yritys saavuttaa tavoitteensa ja päämääränsä. Kun analyysin pohjalta tehdään

johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia, niin vahvuuksia tulisi käyttää hyväksi ja edelleen vahvistaa. Heikkoudet ovat sisäisiä ongelmia, jotka vaikeuttavat pysyvien ja ylivoimaisten kilpailuetujen luomista. Näitä tulisi pyrkiä poistamaan tai ainakin lieventämään. Mahdollisuudet ovat ulkoisia tekijöitä, joiden avulla yrityksen on mahdollisuus saavuttaa sille asetetut tavoitteensa. Toimenpide-ehdotuksissa tulisi varmistaa näiden hyödyntäminen. Uhat ovat ulkoisia tekijöitä, jotka haittaavat ja estävät päämäärien saavuttamista. Niitä tulee poistaa tai lieventää sekä mahdollisuuksien mukaan pyrkiä kääntämään mahdollisuuksiksi. (Hytönen, Isoviita & Lahtinen 1991, 155; Kamensky 2010, 193; Lindroos & Lohivesi 2010, 220.)

SWOT-analyysi on näennäisesti helppo tehdä, mutta hyvän SWOT-analyysin tekeminen on vaativaa ja siinä on monta vaaran paikkaa. Analyysi on helposti ympäripyöreää ja todellista kritiikkiä ei aina uskalleta tai haluta esittää. Usein tekijältä puuttuu myös todellinen toimintaympäristön ja yrityksen tuntemus. Voi myös käydä niin, että johtopäätöksiä ja toimenpide-ehdotuksia ei tehdä tai ne ovat ylimalkaisia tai ne eivät perustu SWOT-tekijöihin. Luotettavan ja kattavan SWOT-analyysin tekemiseen tulisi osallistua ihmisiä organisaation eri tasoilta ja jopa eri sidosryhmien edustajia yrityksen ulkopuolelta. (Kamensky 2010, 192 - 193.)

Uutta valtion ruokapalveluyhtiötä perustettaessa on tärkeää analysoida PURUn nykyisten palveluiden vahvuuksia ja heikkouksia (ks. taulukko 4). Vahvuuksia tulee edelleen vahvistaa ja heikkoudet pyrkiä kääntämään vahvuuksiksi. Ulkoisten mahdollisuuksien avulla PURUlla on mahdollisuus saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Erityisesti uhat tulee analysoida tarkasti, jottei niistä muodostu esteitä uuden yrityksen kehittämiseksi.

TAULUKKO 4. SWOT-analyysi PURUsta

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • varuskuntamuonitus • maasto- ja kenttämuonituksen erityisosaaminen • pitkä kokemus palveluiden tuottamisesta Puolustusvoimille • historian tuntemus • hyvä asiakastuntemus • henkilökunta • kehittämishalukkuus • toimitilojen/rakennusten ”eksotiikka” 	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vanhat toimitilat, koneet ja laitteet • varuskuntien syrjäiset sijainnit • henkilökunnan osaaminen • yksityisen sektorin huono tuntemus • kokemattomuus vapailla markkinoilla • ulkoisten asiakkaiden tuntemus heikkoa • henkilöstöruokailu • tilaustarjoilu
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • uuden oppiminen • ulos myyminen • muutokset työsopimuksissa • kilpailutilanne • henkilöstöruokailun kasvattamisessa potentiaalia • tilaustarjoilun kasvattamisessa potentiaalia • isot yleisötapahtumat 	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • markkinoiden huono tuntemus • kova kilpailu • osaavan ja sitoutuneen työvoiman saatavuus

Vuonna 2010 PURUssa valmistettiin ja tarjottiin vuoden jokaisena päivänä keskimäärin 90 000 suoritetta. Tästä määrästä valtaosa kertyy varuskuntamuonituksesta. (Suoritteet 2010.) Varuskuntamuonituksen pitkä ja korkeatasoinen osaaminen on yksi tärkeimmistä PURUn vahvuuksista. Koska se on kaiken toiminnan kulmakivi, sen kehittämiseen ja tehokkuuteen on keskityttävä erityisesti. PURUn vahvuutena voidaan pitää pitkää kokemusta puolustusvoimien ruokahuollon toteuttajana. Tämän johdosta tunnetaan hyvin asiakas, hänen tarpeensa ja vaihtelevat erityisvaatimukset. Tiedetään ja osataan myös toimia eri toimintaympäristöjen asettamissa haasteissa ja vaatimuksissa. Esimerkiksi on erittäin tärkeää osata hoitaa tuhansien varusmiesten, reserviläisten tai henkilökunnan ruokailut kenttäolosuhteissa. Myös iso osa henkilökunnasta on työskennellyt PURUssa pitkään. Suurelta osin he ovat erittäin sitoutuneita työhönsä ja nimenomaan työskentelyyn osana puolustusvoimia. Tärkeänä vahvuutena voidaan pitää myös PURUn positiivista suhtautumista toimintojen kehittämiseen. Kehitetään työtä ja siihen liittyviä työmenetelmiä ja -tapoja osana jokapäiväistä työtä ja toimintaa. Vahvuus, joka liittyy PURUn toimintaan, on sen tilojen ja rakennusten eksotiikka. Tätä ei tule unohtaa ja

hylätä, vaan sitä pitää edelleen vahvistaa ja miettiä, kuinka vahvuutta voidaan edelleen kehittää ja käyttää kilpailukeinona.

PURUn pääasiallinen tehtävä on ollut varusmiesten muonituksen hoitaminen. Henkilöstöruokailun ja tilaustarjoilujen osuus kokonaissuoritemäärästä on ollut suhteellisen pieni (Suoritteet 2010). Sen vuoksi niiden kehittämiseen ei ole suunnattu resursseja kovin paljon. Nämä ovatkin analyysin perusteella heikkouksia, joita PURUn tulee vahvistaa. Henkilöstöruokailussa on paljon potentiaalia, jota voidaan kasvattaa. Toinen tärkeä kehityskohde tuotepuolella on tilauspalvelujen kehittäminen. Tärkeää olisi saada sisäiset asiakkaat käyttämään enemmän PURUn tilauspalveluita. Jotta tämä mahdollistuu, tuote- ja palvelutarjonnan tulee olla ajantasaista ja laadukasta. On kuitenkin muistettava, että sisäisten asiakkaiden tilauspalveluiden käyttämiseen vaikuttaa myös valtionhallinnon linjaukset edustusmenoista. Varuskuntien maantieteellinen sijainti on vahvuus, mutta se on myös heikkous. Varuskunnat sijaitsevat ympäri Suomea ja usein kaukana asutuskeskuksista ja mahdollisista ulkoisista markkinoista. Tämä heikkous tulisi pystyä muuttamaan vahvuudeksi jollakin tavalla. Tässä tuleekin tarkoin miettiä, mitkä ovat ne mahdollisuudet, joilla ulosmyyntiä voidaan kasvattaa. Yksi heikkous on, että PURUssa ei ole kokemusta vapailla markkinoilla toimimisesta. Tähän ei ole ollut mahdollisuutta, koska on toimittu pääosin varuskuntien sisällä. Heikkouksiksi voidaan ajatella myös suurelta osin melko vanhat ja remontin tarpeessa olevat toiminta- ja tuotantotilat sekä koneet ja laitteet. Tulevaisuudessa edessä onkin toimitilojen remontointia ja perusparannuksia.

PURUlla on myös uudessa tilanteessa paljon mahdollisuuksia, joita sen kannattaa käyttää hyväkseen. Uuden oppiminen on haastavaa, mutta toisaalta PURUssa on aina kehitetty työtä ja sen kautta uuden oppiminen ja sen sisäistäminen ei ole vaikeaa. Tähän mennessä PURUssa ei ole voitu myydä ulos tuotteita ja palveluita. Ainoastaan puolustusvoimien henkilökunta on voinut ruokailla muonituskeskuksessa ja ulkopuoliset henkilöt vain varuskunnassa järjestettävien kurssien ja muiden tilaisuuksien yhteydessä. Yhtiöittämisen myötä voi avautua mahdollisuus laajentaa henkilöstöruokailun ja tilauspalveluiden tarjoamista myös ulkopuolelle.

Ulkoisen toimintaympäristön uhkana on PURUn kokemattomuus vapailla markkinoilla. On vaativaa kilpailla joka päivä asiakkaan luottamuksesta ja halusta käyttää yrityksen palveluita. Erityisen tärkeää yhtiöittämisen onnistumisessa on oikein toteutettu muutoksen johtaminen. Se luo edellytykset, että toiminta voi käynnistyä hyvin ja uusi yhtiö pääsee lähtemään kohti sille määriteltyjä tavoitteita. Muutoksen johtamisessa tulee ottaa huomioon myös asiakkaat. Asiakkaiden on erityisen tärkeää tietää, mikä uudessa toimintatavassa muuttuu ja mitä muutokset merkitsevät heille. Tärkeää on kertoa myös positii-visista, uusista asioista sekä mahdollisuuksista, mitä uusi yhtiö tuo mukanaan ja mitä se mahdollistaa.

5.2.2 Palveluiden BCG-analyysi

Boston Consulting Groupin (BCG) kehittämässä portfolio-analyysimallissa kuvataan liiketoimintojen nykyasemaa markkinaosuuksien avulla ja toimialan tulevaisuuden vetovoimaa kysynnän kasvunopeudella. Suhteellisella markkinaosuudella tarkoitetaan yrityksen oman liiketoiminnan koon suhdetta kilpailijan vastaavan liiketoiminnan kokoon nähden. Mallissa kaavioon sijoitetaan organisaation nykyiset tuotteet sen mukaan, kuinka hyvin ne sopivat yrityksen strategiaan ja kuinka kannattavaa kyseessä olevien tuotteiden ja palveluiden tuottaminen on. Alkuperäisessä neliruudukkomallissa eli niin kutsutussa Bostonin eläintarhassa oli tähtiä, villikissoja, lypsylehmiä ja rakkikoiria. Tähtituotteet ovat strategiaan sopivia ja niillä on suuri markkinaosuus ja suuri markkinoiden kasvunopeus. Kun taas koiraruudun tuotteilla on pieni markkinaosuus ja pieni kasvunopeus. Nämä tuotteet tulisi joko lopettaa tai pyrkiä saamaan kannattaviksi. Villikissoilla, kysymysmerkkituotteilla tarkoitetaan tuotteita, joilla on pieni markkinaosuus ja suuri kasvunopeus. Näitä tuotteita tulisi pyrkiä saamaan tähtituotteiksi tai muuten ne siirtyvät lopetettavien tuotteiden ruutuun. Lypsylehmiä olevilla tuotteilla on suuri markkinaosuus ja pieni kasvunopeus. Alkuperäistä BCG-mallia ei enää juurikaan käytetä, vaan siitä on syntynyt paljon erilaisia jatkosovelluksia analyysityöhön. Matriisin käyttökelpoisuuden kannalta on tärkeä löytää oikeat kriteerit kuvaamaan liiketoiminnan nykytilaa ja tulevaisuuden vetovoimaa. (Sipilä 1996, 54; Kamensky 2010, 195 - 196; Lindroos & Lohivesi 2010, 232, Henderson 2011, 1 - 2.)

Olen arvioinut PURUn nykyisiä tuotteita BCG-mallin avulla. Taulukoissa käytän osittain eri sanoja kuin alkuperäisessä BCG-mallissa. Ensimmäiseen taulukkoon on sijoitettu kaikki PURUn palvelut sen mukaan, mikä niiden osuus on kokonaissuoritemäärästä. Toiseen taulukkoon on sijoitettu tilaustarjoilutuotteiden jakauma. Myös tämä analyysi olisi hyvä tehdä suuremmalla tiimillä. Analyysin tekeminen tiiminä, kasvattaa yrityksen henkilökuntaa strategiseen ja talousorientoituneeseen lähestymistapaan. (Sipilä 1996, 55.)

BCG -analyyseja ei voida julkaista, koska ne sisältävät niin paljon yksityiskohtaisia tietoja ja analyysejä PURUn liiketoiminnasta.

5.3 Asiakkaiden ja muonituskeskusten esimiesten käsitys palvelujen kehittämistarpeista

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara mainitsevat Tutki ja kirjoita -teoksessaan kyselytutkimuksen eduiksi muun muassa, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselyn avulla voidaan kysyä monia asioita ja tiedon käsitteilyyn on kehitetty tilastollisia analyysitapoja ja raportointimuotoja. Kyselytutkimuksen heikkouksina pidetään aineiston pinnallisuutta ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Ei ole myöskään mahdollista varmistua siitä, miten onnistuneita kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat olleet, ja ovatko vastaajat ymmärtäneet ne oikein. Ongelmana toisaalta on se, ovatko vastaajat vastanneet rehellisesti ja huolellisesti tutkimukseen. Vastausprosentti voi myös jäädä alhaiseksi kyselytutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 195.)

Opinnäytetyötä varten toteutin kaksi eri kyselyä. Toinen kysely oli kohdennettu PURUn tilaaja-asiakkaille ja toinen muonituskeskusten esimiehille. Kyselyillä halusin selvittää asiakkaiden ja muonituskeskusten esimiesten ajatuksia ja toiveita tilauspalveluiden kehittämistarpeista.

5.3.1 Tilaja-asiakkaiden mielipide palvelujen kehittämistarpeista

PURUn tilaaja-asiakkaille kohdennetun kyselyn toteutin keväällä 2010, ja valitsin kyselyyn mukaan seitsemän eri muonituskeskuksen tilaaja-asiakkaita (ks. taulukko 5). Kyselyn tilaaja-asiakkaisiin kuuluu sekä tilauspalveluiden tilaajia että palveluiden käyttäjiä. Kyselyyn valitsin muonituskeskukset yhdessä

PURUn palvelutuotannosta vastaavien henkilöiden kanssa. Valintakriteereinä oli, että valittujen muonituskeskusten tuli sijaita eri puolella Suomea ja kaikkien puolustushaarojen (maa-, meri- ja ilmavoimat) tuli olla edustettuna kyselyssä. Mukaan otettiin muonituskeskuksia, joissa on paljon tilaustarjoilua ja korkeatasoista edustusta sekä kansainvälisiä vieraita. Yhteystiedot tilaajista ja käyttäjistä sain muonituskeskusten ravitsemispäälliköiltä. Sain yhteystietoja 2 - 16 kpl/MUKE (ks. taulukko 5). Varuskunnissa työskentelee henkilöitä monessa eri joukko-osastossa, joten tilauspalveluiden tilaajia ja loppukäyttäjiä on hyvin eri määrä eri varuskunnissa. Eniten tilaaja-asiakkaiden yhteystietoja sain isoista muonituskeskuksista ja niistä paikoista, joilla on paljon tilaustarjoilua.

Kyselyyn mukaan valituille henkilöille lähetin kyselyt sähköpostin (pvah – postin = Puolustusvoimien Asianhallintajärjestelmä) välityksellä. Kyselyjä lähetin yhteensä 46 henkilölle ja vastauksia palautui 19 kpl. Vastausprosentti oli 41,3 % (ks. taulukko 5). Huomioitavaa Turun muonituskeskuksen kohdalla on, että lähetettyjä kyselyitä oli 3 kpl ja palautuneita kyselyitä 4 kpl. Kysely lähetettiin kahdelle henkilölle ja heitä pyydettiin osoittamaan kysely sopiviksi katsomilleen henkilöille. Sen tähden vastauksia palautui enemmän kuin mitä niitä lähetettiin.

TAULUKKO 5. Tilaaja-asiakkaille lähetettyjen kyselyjen ja saatujen vastauksien jakauma

Muonituskeskus	Puolustushaara	Lähetettyjä kyselyjä kpl	Palautuneita kyselyjä kpl	Vastausprosentti
Maanpuolustuskorkeakoulu	Maavoimat	9	3	33,3
Lappeenranta	Maavoimat	9	2	22,2
Rovaniemi	Ilmavoimat	2	1	50
Suomenlinna	Merivoimat	16	5	31,3
Säkylä	Maavoimat	2	2	100
Tikkakoski	Ilmavoimat	5	2	40
Turku	Merivoimat	3	4	133
YHTEENSÄ		46	19	41,3 %

Tilaaja-asiakkaille kohdennetulla kyselyllä halusin selvittää muonituskeskuksien asiakkaiden kokemuksia, mielipiteitä ja näkemyksiä tämän hetken tilauspalveluista ja niissä käytettävistä tuotteista (ks. liite 3 ja 4). Kyselyn avulla tiedustelin, miten tilaukset tehdään ja miten muonituskeskukset tiedottavat palveluistaan. Tavoitteena oli saada selville, millaisia eri käytäntöjä muonituskeskuksissa on tilauspalveluiden toteuttamisessa. Samalla kysyin tilaaja-asiakkaiden näkemyksiä siitä, miten he haluaisivat PURUn tilauspalveluja kehitettävän. Miten he haluaisivat tulevaisuudessa muonituskeskuksien tiedottavan palveluista, miten ja millä välineellä tilaukset tulisi hoitaa ja millaisia tuotteita tilaustarjoilussa tarvitaan tulevaisuudessa.

Kyselyyn vastanneista 52 prosenttia (n = 19) oli viimeksi tilannut muonituskeskuksien tilauspalvelutuotteista kahvituksia. Myös edustus- ja bufeeaterioita oli tilannut 42 prosenttia vastaajista.

Kyselyyn vastanneet saavat tietoa muonituskeskusten palveluvalikoimasta (kahvitasoista, menuvaihtoehdoista, uutuuksista ym.) eri kanavien kautta. Suurin osa (89 %) vastaajista kertoi saavansa tietoa muonituskeskuksen palveluista suoraan muonituskeskuksen ravitsemispäälliköltä ja -työnjohtajalta joko puhelimen tai pvah-järjestelmän kautta. Vastaajien mukaan useimmiten jokainen tilaisuus neuvotellaan ja suunnitellaan erikseen muonituskeskuksen henkilökunnan kanssa. Kaksi vastaajista kertoi saavansa tietoa muonituskeskuksen tuotteista ja palveluista esikunnan ja sihteerien välityksellä. Pääosin kaikki olivat tyytyväisiä muonituskeskusten tämän hetkiseen tilauspalveluiden tiedottamiseen ja viestintään.

Suurin osa tilaajista käyttää useampia välineitä tilaustarjoiluiden tilaamiseen. Useimmiten (63 %) tilaukset tehdään pvah-järjestelmän ja puhelimen avulla. Vastaajat kertoivat, että neuvottelevat ensin muonituskeskuksen henkilön kanssa tilaisuudesta ja siihen liittyvästä tarjoilusta ja sen jälkeen vasta tekevät varsinainen tilauksen. Vain yksi vastaaja tekee tilaukset pelkästään paperisella tilauslomakkeella. Aromi-tietojärjestelmää tilaustarjoiluiden tilaamiseen käytti kyselyn aikaan kaksi henkilöä. Kyselyn toteutuksen aikaan kolmessa muonituskeskuksessa testattiin sähköistä Aromi-tilausjärjestelmää, jonka avulla asiakas itse tilaa palvelut muonituskeskuksesta. Syksyn 2010 aikana siirryttiin kaikissa joukko-osastoissa käyttämään sähköistä Aromi-tilausjärjestelmää.

Tilauspalveluissa tuote- ja palveluvalikoima vastaa useimpien mielestä tilaustarjoilujen tarpeita ja sen nykyinen taso tulisi säilyttää. Myös itse tilaisuudet ovat sujuneet vastaajien mielestä pääosin hyvin ja sujuvasti. Tarjoilu toimii vastaajien mukaan erinomaisesti ja taso on ollut hyvä. Yksi vastaajista mainitsi, että heidän käyttämän muonituskeskuksen opiskelijaharjoittelijat aiheuttavat tilaisuuksissa pieniä kummelluksia ja kaikki ei mene tilaisuuksissa ihan suunnitelmien mukaan. Tämä ei kuitenkaan vastaajan mukaan haittaa paljon, koska itsekään kouluttajan roolissa olevana ymmärretään opiskelijoiden tarve harjoitteluun. Tärkeänä sen sijaan koettiin, että myös sijaiset perehdytettäisiin paremmin työhönsä, jotta he uskaltaisivat ottaa enemmän vastuuta tilauksista.

Tilaisuuksien koristelut suunnitellaan yleensä yhdessä muonituskeskuksen henkilökunnan kanssa tilausvaiheessa. Se on vastaajien mukaan useimmiten ollut onnistunutta, joskin joskus hiukan pelkistettyä. Vastauksista kuitenkin

kävi ilmi, että tarvittaessa järjestyy tilaisuuden vaatimusten mukaista esille laittoa ja koristelua.

Yhteistyöhön ja tilaisuuksien suunnitteluun muonituskeskusten kanssa oltiin hyvin tyytyväisiä. Yhteistyö on perustunut avoimeen ja asialliseen suhtautumiseen muonituskeskusten puolelta, ja se on ollut erinomaista. Avoimissa vastauksissa muonituskeskukset saivat paljon positiivista palautetta. Muutamien vastauksien mukaan muonituskeskukset toimivat nyt jo niin tasokkaasti ja joustavasti, että on vaikea löytää kehittämis- ja parantamiskohteita. Nykyisen kaltainen järjestely on vastaajien mielestä toimiva ja toiminnan toivottiin säilyvän jatkossakin nykyisellä tasolla. Yksi vastaajista antoi muonituskeskuksen toiminnasta palautetta seuraavasti:

”Suuret kiitokset hyvästä ja joustavasta palvelusta! Tytöt ovat tehneet työnsä todella suurella ammattitaidolla ja tunteella. Nykyään toimii hyvin keskusteluyhteys myös emännän kanssa ja tilaisuuksien suunnittelu on helpottunut. On voinut luottaa, että saa vastinetta rahoilleensa. Olen ollut todella tyytyväinen MUKEn ja sen toimintaan.”

Tulevaisuudessa tilaajat haluavat saada muonituskeskusten palveluvalikoimasta tietoa sähköisesti (56 %) ja tiedon tulee olla selkeää ja helposti löydettävissä. Tärkeänä pidettiin myös suullista informaatiota tuotteista ja palveluista. Palveluvalikoimasta voisi tiedottaa esimerkiksi erilaisten tiedotteiden avulla.

Moni vastaaja (74 %) toivoi, että jatkossakin tilauksia voisi ensin suunnitella muonituskeskuksen henkilökunnan kanssa ja vasta sen jälkeen tehdä tilauksen sähköisesti (ks. taulukko 6). Tämä johtuu tilaustarjoilujen erityispiirteistä sekä siitä, että tilaajat haluavat hyödyntää muonituskeskuksen henkilökunnan ammattitaitoa.

TAULUKKO 6. PURUn asiakkaiden halukkuus käyttää erilaisia tilausmenetelmiä tulevaisuudessa

	Kpl	%
Pvah:lla	14	74
Ensin keskustellen ja suunnitellen MUKEn henkilön kanssa ja sen jälkeen tilaten	14	74
Puhelimella	7	37
Aromi-tietojärjestelmällä	1	5
Muuten	1	5
Paperilla	1	5
Internetillä	0	0

PURUn tilauspalvelulomakkeeseen tuli paljon kehittämissuhteita. Ehdotettiin kaikille muonituskeskuksille yhteistä, sähköisessä muodossa olevaa tilauslomaketta. Tärkeimpänä toiveena lomakkeen suhteen oli, että se olisi helposti löydettävissä joko Torni-portaalissa (Puolustusvoimien intranet) tai PURUn nettisivuilla. Lomakkeen on oltava selkeä ja informatiivinen, ja riveille on saatava enemmän kirjoitustilaa. Muutamia ehdotuksia tuli myös lomakkeelle tarvittavista lisäriveistä. Toisena tärkeänä asiana lomakkeen kehittämisessä vastaajat pitivät eri kahvitus- ja tilauspalvelutasojen avaamista. Tilaajan on tärkeä tietää, mitä on mahdollisuus tilata ja mitä eri tasot sisältävät. Tilauslomakkeen rinnalle toivottiin menu- ja kahvituslistoja hintoineen ja sisältöineen. Näin harvemminkin tilaava henkilö tietää, mitä eri vaihtoehtoja on tarjolla ja mitä tuotteita eri tasot sisältävät. Esitettiin myös toive järjestää koulutusta tilauspalvelulomakkeiden täyttämistä ja tilaamisesta. Yhtenä kehittämiskohteena nousi myös esille, että muonituskeskukset voisivat itse aktiivisemmin ilmoittaa ja markkinoida uusista ideoista, tuoteuutuuksista ja vaihtoehtoisista toteutustavoista yhteyshenkilöille.

Kysymykseen, millaisina kokonaisuuksina tilaajat haluaisivat jatkossa mieluiten tilata tuotteet, suurin osa vastaajista (84 %) vastasi haluavansa tilata tuotteet samoin kuten tähänkin asti. Loput vastaajista toivoivat, että tuotteet olisivat erikseen hinnoiteltuja.

Myös palvelun ja tuotteiden laatuun liittyviä toiveita esitettiin, mm. ulkomaiden vieraiden tilaisuuksien tarjoiluun otettiin kantaa. Tämä tietenkin riippuu

hyvin paljon tilaisuuden luonteesta ja vieraista. Ulkomaisille vieraille paikallisia herkkuja halutaan tarjota jossain määrin. Yhden vastaajan mukaan on hyvä huomioida sellainen asia, että ulkomaisille vieraille tarjotaan usein suomalaisia erikoisuuksia huomioimatta kokonaisuutta. Hän otti esimerkin, että viikon mittaisella matkalla voidaan vieraille usean eri isännän tai emännän toimesta tarjota esimerkiksi lohta eri muodoissa useammalla aterialla. Siksi vastaaja toivoikin, että valikoimissa olisi myös kansainvälisen keittiön tunnettuja ruokia.

Kyselyssä kartoitettiin, millaisia tuotteita asiakkaat toivoivat käytettävän tilaus- tarjoilussa. Vastauksissa toivottiin, että tilattavissa tuotteissa olisi enemmän vaihtoehtoja ja kulloinkin tilattavat tuotevaihtoehdot olisivat selkeästi kaikkien tiedossa. Tuotteisiin toivotaan enemmän terveellisiä ja kevyitä vaihtoehtoja. Suolaisissa vaihtoehdoissa tulisi olla vähemmän valkoista leipää ja vastaavasti enemmän täysjyväleivästä valmistettuja voileipiä ja täytettyjä sämpylöitä. Rasvaisia croissantteja ja suolaisia piirakoita ei haluta tarjota kahvitilaisuuksissa. Makeat ja suolaiset kahvitustuotteet voisivat olla pienempiä. Monipuolinen ja terveellinen valikoima sai kannatusta monessa vastauksessa.

Edustusaterioille halutaan selkeitä, kotimaisia ja paikallisia kokonaisuuksia. Myös niihin toivottiin lisää monipuolisia, terveellisiä ja kevyitä vaihtoehtoja. Edustusaterioihin pitäisi yhden vastaajan mielestä löytää erilaisia ja uusia vaihtoehtoja. Hinta voi tällöin olla korkeampi, ja siitä ollaan valmiita maksamaan. Valikoimissa tulee olla riittävästi kala- ja lihavaihtoehtoja sekä korkeamman tason päivällisille eksoottisempia lihavaihtoehtoja. Cocktail-tilaisuuksiin toivottiin kustannustehokkaita, helposti seistenkin syötäviä pikkupaloja. Kaksi vastaajista ilmaisi toiveen, että raaka-aineiden valintaan tulisi enemmän mielikuvitusta ja rohkeutta. Tulee olla uskallusta valita ja käyttää erilaisia ja trendikkäitä tuotteita, esimerkiksi sushia. Pääosin vastaajien mukaan saunaruokat ovat nykyisellään hyviä ja tämän hetkiselä saunapalalistalla on tarpeeksi vaihtoehtoja. Yksi vastaaja toivoi saunaruokiin tex-mex-vaihtoehtoja. Myös saunaruokien salaattivalikoimaan halutaan lisää valikoimaa tavallisen vihersalaatin rinnalle.

Vastauksista nousi esille myös huoli henkilöstöresurssien riittävydestä ja käytöstä tulevaisuudessa. Vastaajat toivoivat, että tulevaisuudessakin muonituskeskuksien henkilöstöresurssit olisivat sillä tasolla, että tilauspalveluita voi-

daan toteuttaa nykyiseen tapaan. Tällä tarkoitettiin sekä henkilöstön määrää että henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa, mutta myös halua tehdä työnsä hyvin. Tahdotaan, että palvelualltius säilyy ja että resurssit riittävät palvelujen tarjoamiseen myös jatkossa.

5.3.2 Muonituskeskuksien esimiesten mielipide palvelujen kehittämistarpeista

Keväällä 2010 toteutin myös muonituskeskuksille oman kyselyn (ks. liite 5). Kyselyllä halusin selvittää ravitsemispäälliköiltä ja -työnjohtajilta, miten tilauspalveluita toteutetaan tällä hetkellä muonituskeskuksissa ja mitä kehittämisideoita heillä on tilauspalveluista ja niissä käytettävistä tuotteista. Kyselyt lähetin sähköpostilla (pvah -järjestelmä) jokaiseen muonituskeskukseen (25 kpl) ja vastauksia palautui 22 kpl. Vastausprosentti oli 88 %.

Kyselyn ajankohtana, keväällä 2010, muonituskeskuksissa oli tilaustarjoiluja hyvin eri määriä. Toisissa muonituskeskuksissa oli paljon eri tyyliisiä ja tasoisia tilaustarjoiluja, kun taas toisissa muonituskeskuksissa tilaustarjoiluja oli hyvin vähän. Kaikissa muonituskeskuksissa oli jonkin verran erilaisia kahvitustilaisuuksia. Niihin kuuluvat muun muassa erilaiset kokous- ja kotiuttamiskahvitukset, kurssien päätöstilaisuudet sekä erilaisten vuosipäivätilaisuuksien tilaustarjoilut. Kaikissa varuskunnissa vietetään vuosittain Puolustusvoimien lipujuhlapäivää 4.6. ja itsenäisyyspäivää 6.12. Jokaisessa joukko-osastossa vietetään vuosittain myös perinne- ja vuosipäiväjuhlia. Se, miten päiviä juhlitetaan kussakin joukko-osastossa, on jokaisen osaston itse päätettävissä. Useimmiten juhlapäivinä tarjotaan henkilökunnalle ja varusmiehille juhla-lounas. Itsenäisyyspäivänä järjestetään henkilökunnalle usein myös iltajuhlia. Lisäksi muonituskeskuksissa järjestetään erilaisia henkilökunnan iltatilaisuuksia, cocktail-tilaisuuksia, kadettijuhlia ja veteraanien juhlalounaita. Vastaajista 41 % kertoi, että heillä oli myös vaativampaa edustustarjoilua (esim. useamman ruokalajin menuja, lautas- ja vatitarjoilua). Tarjoilujen toteuttamispaikat ovat hyvin erilaisia. Suurin osa tilaisuuksista on muonituskeskuksien kabineteissa, mutta tilauksia toimitetaan ja tarjoillaan myös kenttäolosuhteissa, laivoilla sekä lentokoneissa. Pääosin tilaustarjoiluja käyttävät puolustusvoimien oma henkilökunta, mutta muutamissa muonituskeskuksissa vieraat ovat

suurelta osin Suomen ja muiden valtioiden korkeita virkamiehiä ja johtohenkilöitä.

Muonituskeskusten asiakkaat tilaavat tilauspalveluita hyvin monenlaisilla tilauslomakkeilla. Muutamissa muonituskeskuksissa käytetään PURUn virallista tilauspohjaa, ja osa on tehnyt itse uuden tilauslomakkeen. Viidessä joukko-osastossa asiakas tilaa kaikki muonituskeskuksen palvelut sähköisesti Aromi-tilausjärjestelmän kautta.

Tähän asti muonituskeskukset ovat useimmiten sopineet ja muokanneet tilaisuuksien tarjoilut tapauskohtaisesti asiakkaiden kanssa neuvotellen. Osa muonituskeskuksista käyttää apuna PURUn yhteisiä menu- ja kahvituspohjia. Osassa paikoista virallisia menulistoja ei ole käytössä ja tilauksiin laitetaan tarjoilut sen mukaan, mitä raaka-aineita keittiössä kulloinkin on. Jonkin verran edustuslounaissa pyritään hyödyntämään myös peruslounaan raaka-aineita. Niitä parannellaan erilaisilla lisukkeilla, paremmalla kattauksella ja esille laitolla.

Vastaajien mukaan puolustusvoimien ja PURUn arvomaailman olisi hyvä näkyä tilauspalveluissa eri tavoin. Mietittäessä eri vaihtoehtoja, tulee aina muistaa kansamme historia ja suomalaisuus, mutta myös paikallisuus. Valikoimaan on saatava aitoja, puhtaita, suomalaisia perusmakuja ja -tuotteita. Erilaisten juhlien, sesonkien ja vuodenaikojen vaihtelun tulisi näkyä tilaustarjoilussa ja niissä käytettävissä tuotteissa selvemmin. Tilauspalvelulistat tulee päivittää sovituin väliajoin ja olisi hyvä olla eri listat kesä- ja talvikaudella. Erilaisia teemoja toivotaan myös tilaustarjoiluun.

Tilaustarjoiluihin kaivataan laadukkaampia raaka-aineita. Etenkin toivotaan laadukkaita liha-, kala-, riista- ja kasvisvaihtoehtoja. Kokolihavaihtoehtoja tarvitaan isoissa tilaisuuksissa. Korkeatasoiset valtio- ja sotilasasiemiesvierailut edellyttävät myös riittävän laajaa raaka-ainepohjaa, josta tarjottavat kootaan. Näihin olisi vastaajien mielestä hyvä keskittyä. Erityisruokavaliot ja eri kansallisuuksien ja uskontojen tarpeet on myös huomioitava käytettävissä tuotteissa.

Kahvitilauksissa nykyvalikoima on suppea ja siihen tulisi saada muutoksia. Listoilla olisi oltava nopeasti valmistettavia tuotteita ja reseptejä. Raakapakasvaihtoehtoihin tarvitaan lisää valikoimaa nopeita tilauksia varten. Muuten

tuotevalikoimassa olisi kuitenkin hyvä käyttää enemmän tuoreita raaka-aineita ja tuotteita kuin pakastetuotteita. Tuotevalikoimaan tulee lisätä itse valmistettavia suolaisia ja makeita piirakoita. Tärkeää on huomioida tuotevalikoimaa laadittaessa, että valikoimassa on riittävästi tuotteita, joilla on pieni annoskoko. Kasvis- ja kevytvalikoima on huomioitava vaihtoehtoina. Rasvaiset pastijat ja croissantit eivät ole vastaajien mielestä tämän päivän tuotteita. Tarvitaan enemmän suolaisia vaihtoehtoja, esimerkiksi erilaisia sämpylöitä täytettäväksi. Myös hedelmiä, erilaisia juomia ja maustettuja kivennäisvesiä pyydettiin listoille.

Buffet- ja cocktailtilaisuuksiin halutaan valmiita vaihtoehtoja ja ehdotelmia. Ruokien tulee olla helppoja ja selkeitä valmistaa. Aromiin olisi saatava monipuoliset, selkeät ja testatut ohjeet alku-, pää-, väli- ja jälkiruuista. Kalavalikoimaa ja erityisesti tuoretta kalaa tarvitaan parempiin tilaustarjoiluihin. Buffettilaisuuksiin halutaan saaristolaispöytää, jossa olisi eri muodoissa silakkaa, sillejä, friteerattuja muikkuja, siikaa, lohta ja kokonaisia katkarapuja. Tarvitaan myös mahdollisimman monipuolisia muita kalamenuja. Tällä hetkellä saunapaloissa on liian laaja tarjonta. Mieluummin muutama hyvä tuote, jossa on otettu huomioon myös laitekapasiteetti sekä ruoanvalmistus mahdollisuudet. Saunaruokina halutaan jatkossakin käyttää erilaisia kiusauksia, lihapatoja ja suolaisia piirakoita. Tilaustarjoilujen suunnittelusta ja valikoimasta ei tule unohtaa isoja ulkotilaisuuksia (telтта- ja kenttäkeitintarjoilut maastossa). Niitä varten tarvitaan valmiiksi suunniteltuja, olosuhteisiin sopivia menuvaihtoehtoja.

PURUn nykyiseen tilauspalvelulomakkeeseen tuli paljon kehittämisideoita. Lomakkeen asettelua tulee muuttaa ja tilakenttiä laajentaa, jotta saadaan enemmän tilaa yksityiskohtien sopimiseen. Lomakkeella olisi hyvä olla selvemmin näkyvillä tilaisuuden maksajan ja tilaajan nimet sekä laskutustiedot. Kaikkien listojen tulee olla samassa paikassa ja helposti asiakkaan saatavilla. Yhtenäisen tilauspalvelukansion kehittäminen kuvien ja hintojen kanssa on erittäin tärkeää. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että asiakkaalle laaditaan erillinen hinnasto siitä, mitä eri kahvi- ja tilaustarjoilutasot ja muut tuotteet ja palvelut sisältävät. Kahvi- ja menulistat sekä tarjous- ja tilauslomakkeet tarvitaan myös ruotsinkielisenä.

Selkeää hinnoittelua ja hinnoitteluohjeistusta kaivataan. Työtunnin hinta tulisi olla valmiina tilauskaavakkeella ja sen pitää vastata oikeaa kuluja. Työtunnin hinta pitää pystyä veloittamaan erikseen tapauskohtaisesti. Näin asiakas voi itse vaikuttaa tarjoilijoiden määrään. Esimerkiksi asiakas voi silloin itse päättää, haluaako hän tilaisuuteen 20 henkilölle yhden vai kaksi tarjoilijaa. Laskutus tapahtuisi tehtyjen tuntien mukaan. Usein tilaisuuksissa on paljon asiakaasta kiinni aika, joka tilaisuudessa kuluu. Jos esimerkiksi ruokailun aloitus venyy asiakkaan vuoksi, niin siitä pitäisi pystyä myös veloittamaan.

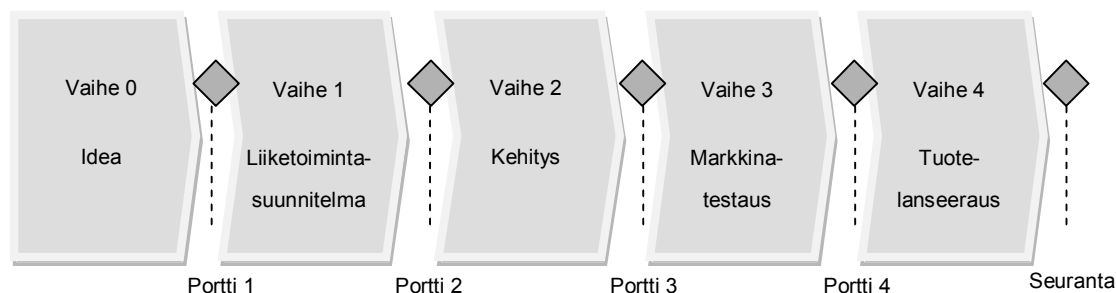
Kaiken kaikkiaan kaivataan valmiiksi suunniteltuja ja ohjeistettuja kokonaisuuksia sekä kahvituksiin että muihin tilaustarjoiluihin. Tarvitaan vaihtoehtoja, jotka sopivat arkisempiin tilaisuuksiin, mutta myös vaihtoehtoja korkeamman tason juhliin ja tilaisuuksiin. Tilauspalvelutuotteiden tulee olla hyviä, näyttäviä, yksinkertaisia, helposti valmistettavia ja kilpailukykyisiä. Toivotaan myös yhteisiä listoja ja hintoja kaikille, sekä muutamia selkeitä vaihtoehtoja. Lisäksi toivotaan, että säilyisi jonkin asteinen vapaus räätälöidä tilaisuuksia asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Vastauksista tuli esille myös, että kaikissa muonituskeskuksissa osaaminen ei ole samalla tasolla. Tämä tulisi ottaa suunnittelussa huomioon. Kokeille on järjestettävä koulutusta tilaustarjoilussa käytettävistä tuotteista, valmistustavoista ja esille laitosta. Tärkeää on huolehtia myös tarjoilohenkilöstön ammatitaidon ylläpitämisestä.

5.4 Kehittämistehtävän tulokset

5.4.1 Vaiheistettu tuotekehitysmalli PURUn tuotekehitykseen

Tämän työn aikana olen soveltanut Cooperin (2001, 130) Stage Gate -tuotekehitysmallia ja kehittänyt PURUlle uuden mallin tuotekehitykseen (ks. kuvio 7 ja liitteet 1 ja 2). Perinteinen malli on viisi vaiheinen, joka on tarkoitettu isoille innovaatioprojekteille, joissa on suuret riskit. Cooper on teoksessaan (2001, 147) kuvannut myös kolmivaiheisen tuotekehitysmallin. Se on tarkoitettu pienemmille projekteille, tuotepäivityksille ja -uudistuksille sekä sellaisille projekteille, joissa on pienemmät riskit.



KUVIO 7. Vaiheistettu tuotekehitysmalli PURUn tuotekehitykseen (Cooper 2001, 130.)

Cooperin (2001, 129 - 132) kehittämä Stage Gate -mallia eli vaiheistettua tuotekehitysmallia käytetään apuna yritysten tuotekehityksessä. Mallin tavoitteena on pyrkiä varmistamaan hyvien tuotekehitysideoiden ja -projektien onnistunut läpivieminen ja taas toisaalta huonojen ideoiden ja projektien keskeyttäminen. Malli etenee ideoinnista eri porttien ja vaiheiden kautta tuotteen tai palvelun markkinoille tuomiseen asti ja lopuksi sen seurantaan. Jokainen vaihe sisältää ennakkoon suunnitellut ja yhdessä sovitut parhaat toimintaperiaatteet. Kukin vaihe päättyy päätöksentekoon siitä, kannattaako sovittujen kriteerien valossa tuotetta edelleen kehittää ja päästää eteenpäin. Stage Gate -mallissa näitä kutsutaan päätöksentekoportteiksi. Porteille on sovitut kriteerit, joiden perusteella tuote joko menee jatkoon tai hylätään. Jossain tapauksissa tuote voidaan myös palauttaa vaiheissa taaksepäin ja jatkaa kehittämistä toisella tavalla. Tyypillisesti seuraava vaihe kustantaa ja vaatii resursseja enemmän kuin edeltävä vaihe. Porteilla annetaan ideoille ja projekteille resurssit seuraavaan vaiheeseen ja priorisoidaan projektit. Tarkoituksena on varmistaa, että vain oikeat ja yrityksen kannalta tärkeät ideat ja projektit pääsevät jatkoon. (Cooper 2001, 129 - 132.)

Jokaisessa tuotekehitysvaiheessa tulee olla mukana monialainen tiimi, jossa on jäseniä markkinoinnista, tuotekehityksestä ja tuotannosta. Tietyissä vaiheissa tulee olla mukana myös yritysjohto ja taloudesta vastaavia henkilöitä. Tällaisella kokoonpanolla ja yhteistyöllä voidaan kehittää kilpailukykyisiä tuot-

teita ja palveluita, sillä näin saadaan mukaan laaja-alainen tieto ja osaaminen tuotteen kaikkiin kehitysvaiheisiin. (Cooper 2001, 130.)

Tuotekehitysmalli on oma näkemykseni asiasta, joten se on hyvin yksipuolinen. Tämä malli voinee kuitenkin toimia pohjana suunniteltaessa laajemmalla asiantuntijakokoonpanolla PURUn omaa Stage Gate -mallia. Vaiheistettu tuotekehitysmalli auttaa systemaattiseen tuotekehitykseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Resursseja säästyy, kun tiedetään mitä tehdään missäkin tuotekehitysvaiheessa ja mitä siinä tulee ottaa huomioon. Tuotekehityksessä jää enemmän aikaa keskittyä oleelliseen, kun perusasiat ovat kunnossa ja rutiinit toimivat.

5.4.2 PURUn palveluiden kehittämistarpeet

Toteutettujen analyysien perusteella PURUn vahvuuksia tulee edelleen vahvistaa ja tunnistettuja mahdollisuuksia käyttää hyväksi. Tiedon pohjalta on mahdollisuus rakentaa tuote- ja palveluvalikoima sellaiseksi, että se parhaiten vastaa näihin vaatimuksiin. PURUn vahva osaaminen varuskuntamuonituksessa ja pitkä kokemus puolustusvoimien yhteistyökumppanina on merkittävä vahvuus. PURUn tulevaisuuden toiminnan mahdollisuutena on sen tilojen ja rakennusten erilaisuus verrattuna muihin toimijoihin. Näitä ei tule unohtaa, vaan niiden tarjoamia liiketoimintamahdollisuuksia tulisi edelleen kehittää ja vahvistaa.

Tärkeimmät kyselyistä nousseet kehittämiskohteet liittyvät PURUn tilauspalvelutuotteisiin. Vastauksissa korostui tuotteiden terveellisyys ja keveys. Tilauspalvelutuotteiden tulisi olla terveyttä edistäviä. Tuotteiden paikallisuus koettiin myös tärkeänä kehitettävänä asiana. Muonituskeskuksissa tulisi olla mahdollisuus käyttää paikallisia tuotteita ja alueelle tyypillisiä perinneruokia ja -tuotteita. Kyselyistä nousi selvästi esille myös suomalaisuuden ja historiamme kunnioittaminen. Näiden asioiden olisi hyvä näkyä koko tilauspalveluiden palveluprosessissa. PURUn uusia tuotteita ja palveluita kehitettäessä on hyvä huomioida niiden elämyksellisyys. Sen avulla on mahdollisuus erottua kilpailijoista ja saada lisämyyntiä.

Kehittämistyöstä nousseiden tarpeiden pohjalta on PURUn tuotteet ja palvelut tuoteistettava. Tuoteistaminen on keino kasvattaa ja tehostaa niiden myyntiä.

Kehittämällä palveluita asiakastarpeista lähtien, tilauspalvelutuotteista on mahdollisuus saada kannattavia ja laadukkaita tuotteita. Hyvin hoidetuilla tilauspalveluilla on myös yrityksen imagoa nostava vaikutus.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 PURUn tuotekehitysprosessin kehittäminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää PURUn asiakkaiden ja muonituskeskusten henkilökunnan tarpeita ja odotuksia tilauspalveluiden osalta. Työn tavoitteena oli PURUn asiakas- ja tuotestrategian osittainen määrittäminen ja selkiyttäminen. Toisena tavoitteena oli määrittellä tuotteistamisprosessin pääperiaatteet ja arvioida PURUn tuotekehitysprosessin uusia toteuttamisvaihtoehtoja.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin palvelua ja siihen vaikuttavia asioita. PURUn tuotestrategian rakentamisen avuksi työssä kuvattiin kaksi erilaista palveluiden kehittämiseen suunniteltua työvälinettä. Näissä huomioitiin erityisesti palveluiden elämyksellisyys ja siihen vaikuttavat asiat. Kehittämistehtävän kyselyistä nousseiden kehittämistarpeiden pohjalta tehtiin toimenpidesuosituksia tuotteistamista varten. Työssä määriteltiin myös tuotteistamisprosessi ja sen eri osa-alueet. Opinnäytetyön tuloksena syntyi uusi tuotekehitysmalli PURUn tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen.

Opinnäytetyö sisältää toimintaperiaatteet, joiden pohjalta tuotteistamisen tulisi tapahtua. Työ pitää sisällään kyselyistä ja palveluiden kehittämisestä nousseita ideoita ja kilpailukeinoja, joita PURUn kannattaa hyödyntää avoimille markkinoille mentäessä. Käytännön tuotteistamista työ ei sisällä. Aluksi ajattelin lopputuloksen sisältävän myös PURUn tilauspalvelutuotteiden käytännön tuotteistamistyön. Kun perehdyin aiheeseen tarkemmin, minulle selvisi, ettei se ole mahdollista. Yhtiöittäminen vaikuttaa kaikkeen PURUn toimintaan. Kun tuotteistamista tehdään, tuotestrategian tulee pohjautua liiketoimintastrategiaan. Koska uuden yhtiön strategia ei ole vielä valmis ja julkinen, tuotteistamis-

ta ei voi viedä käytännön tasolle asti. Uusia tuoteideoita tulee verrata strategiaan, ovatko ne strategian mukaisia. Vain yrityksen strategian mukaisia tuotteita ja palveluita on kannattavaa kehittää ja tuotteistaa. Toisaalta myös tuotteiden kehittämistyössä on hyvä olla yrityksestä laaja asiantuntemus ja useampia henkilöitä mukana. Näin saadaan monipuolisempaa näkökulmaa kehittämiseen.

6.2 PURUn tulevaisuuden mahdollisuudet

Tekemäni SWOT-analyysin perusteella PURUn vahvuuksia pitää edelleen vahvistaa ja tunnistetut mahdollisuudet käyttää hyväksi. Pitkä kokemus puolustusvoimien ruokahuollon toteuttajana on vahvuus. Asiakkaan ja hänen tarpeidensa hyvä ja pitkäaikainen tuntemus on merkittävä etu. Tiedon pohjalta on mahdollisuus rakentaa tuote- ja palveluvalikoima sellaiseksi, että se parhaiten vastaa näihin vaatimuksiin. Myös PURUn monipuolinen kokemus toimimisesta erilaisissa toimintaympäristöissä on vahvuus. Sitä tulisikin hyödyntää, jos tulevaisuudessa esimerkiksi halutaan tarjota palveluita erilaisiin suurtahtumiin. Henkilökunnan pitkät työurat puolustusvoimissa ovat myös merkittävä voimavara. Henkilökunnan sitoutumista ja motivaatiota on kuitenkin pidettävä yllä uudessa tilanteessa. Tähän auttaa suunnitellusti toteutettu muutoksen johtaminen. Mielestäni PURUn tulisi kääntää vahvuuksiksi varuskuntien sijainnit ja toimintaympäristöt. Vahvuus, joka liittyy PURUn toimintaan, on sen tilojen ja rakennusten eksotiikka. Tätä ei tule unohtaa ja hylätä, vaan sitä pitää edelleen vahvistaa ja miettiä, kuinka vahvuutta voidaan edelleen kehittää ja käyttää kilpailukeinona.

Toteuttamani BCG-analyysin avulla kuvattiin PURUn palveluiden nykyasemaa sijoittamalla ne neliruudukkomalliin palveluiden markkinaosuuksien avulla. Analyysin mukaan kysymysmerkkituotteisiin tulee kiinnittää erityistä huomiota, etteivät ne tipahda kannattamattomiksi tuotteiksi. On hyvä tutkia keinot, joilla kysymysmerkkituotteet on mahdollisuus saada tähtituotteiksi. Jos niitä ei voida kasvattaa, niin miten varmistetaan, etteivät ne tipahda kannattamattomien tuotteiden kategoriaan. Laatamani analyysin mukaan kaikista PURUn palveluista kysymysmerkkituotteita ovat tilaustarjoilutuotteet. Tuotteistaminen on

keino kasvattaa ja tehostaa niiden myyntiä. Kehittämällä palveluita asiakas-
tarpeista lähtien, on mahdollisuus saada tilauspalvelutuotteista tähtituotteita.

Yhtenä teoreettisena viitekehyksenä käytin palveluiden elämyksellisyyttä ja
sen huomioimista palveluita kehitettäessä. Tilauspalvelutuotteiden kehittämi-
sessä on huomioitava, että mahdollisimman moni Elämyskolmion elementeis-
tä ja tasoista täyttyy. Elämyskolmion avulla voidaan kehittää täydellinen palve-
lu, jonka kaikilla tasoilla on otettu huomioon palvelun elämyksellisyys. Elä-
myskolmion avulla on myös helppo tarkastella jo olemassa olevien ja kehitet-
tävien palveluiden elämyksellisyyttä.

Mielestäni PURUssa olisi hyvä kehittää tuotteita ja palveluita ottamalla huomi-
oon niiden elämyksellisyys. Esimerkiksi erilaisten nimien käyttö palvelukoko-
naisuuksista voisi vahvistaa tätä elämyksellisyyttä. Kaikkia tuotteita ei kannata
nimetä näin, mutta muutamia tuotekokonaisuuksia. Näin saadaan rakennettua
uusia palvelukokonaisuuksia, vaikka tarjottavat tuotteet ovat samoja kuin mitä
muuten käytetään. Näiden palvelupakettien koko idea olisi hyvä miettiä sa-
masta näkökulmasta. Tuotteiden esille laiton tulee olla tyyliin sopivaa, kuten
myös mahdollisten tarjoilijoiden vaatetuksen ajan hengen mukaista.

Elämyksellisyys on myös yksi keino saada enemmän katetta. Asiakas voi
maksaa täsmälleen samanlaisesta tuotteesta tai palvelusta tuplahintaa vain
siksi, että siihen liittyy tarina. Useinkaan tuotteen tai palvelun hinta ei määräy-
dy pelkästään sen sisällön ja laadun perusteella. Tämä ei suinkaan tarkoita,
että ydintuote on yhdentekevä. Sen on oltava laadukas, sillä ilman sitä tuote ei
mene ollenkaan kaupaksi, oli tarina miten hyvä tahansa. On hyvä miettiä, mi-
kä on omaan liiketoimintaan hyvin sopiva tarina. Tarinan tulee olla sellainen,
joka saa asiakkaat maksamaan yrityksen palveluista enemmän ja joilla voi
erottua kilpailijoista.

6.3 Kilpailukykyisillä tuotteilla ja palveluilla tulevaisuuteen

PURU perustettiin vuonna 2006, ja siitä lähtien PURUa on kehitetty esikunnan
johdolla ketjuohjatumpaan suuntaan. Toimintatapoja ja -ohjeita on yhtenäistet-
ty ja toimintoja tehostettu eri osa-alueilla. Tämän vuoden lopussa päättyy PU-

RUn toiminta osana puolustusvoimia. Vuoden 2012 alusta alkaen toiminnoista vastaa uusi valtion omistama osakeyhtiö. Tilanne on uusi ja haastava, mutta hyvällä suunnittelulla toiminta jatkuu laadukkaasti ja perustettava yhtiö voi tarttua uuden tilanteen tuomiin mahdollisuuksiin.

Opinnäytetyötä varten suoritetuista kyselyistä nousi paljon erilaisia kehittämistarpeita tilauspalvelutoimintaan. Tärkeimmät kehittämiskohteet liittyvät tilauspalvelutuotteisiin. Tuotevalikoimaa suunniteltaessa tulee kiinnittää erityistä huomiota laadukkaisiin raaka-aineisiin. Ne luovat positiivista mielikuvaa yrityksestä ja asiakas on myös valmis maksamaan hyvästä laadusta enemmän. Molemmista kyselyistä tuli toiveena terveyttä edistävien tarjoiluvaihtoehtojen lisääminen tilaustarjoilussa. Tuotteiden terveellisyys ja keveys koettiin tärkeiksi kehitettäviksi asioiksi. Kasvisvaihtoehtojen tarjontaa on kehitettävä ja mietittävä trendikkäitä tapoja kasvisvaihtoehtojen tarjoamiseen. Tuoteluetteloa laadittaessa näihin asioihin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Valikoimaa tulee kehittää terveelliseen suuntaan ja suosia vähärasvaisia ja runsaskuituisia tuotteita. Apuna voidaan käyttää esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriön aloittaman ”Kunnon ministerit” -kehittämishankkeen pohjalta tehtyä opinnäytetyötä ja sen sisältämää ohjekirjaa. Ohjekirja opastaa valitsemaan kokoustarjoiluihin parhaiten terveyttä edistäviä tuotevaihtoehtoja. (Kiviniemi & Kumpulainen 2010.)

Menuihin on hyvä miettiä koko kokonaisuus ruokalistapohjista somistukseen ja tarjoiluasuihin. Hyvä olisi myös miettiä, millaisia räätälöintimahdollisuuksia asiakkaille annetaan menuiden suhteen. Esimerkiksi voisiko olla kolme eri vaihtoehtoa alku-, pää- ja jälkiruoista, joista asiakas voisi koostaa haluamansa kokonaisuuden. Näin asiakkaalle jäisi valinnan ja vaikuttamisen mahdollisuus tuotevalintojen suhteen.

Kyselyihin vastanneet toivoivat erityisesti selkeyttä ja uudistusta tilauskäytäntöihin. Varuskunta-, maasto- ja kenttämuonitukset tilataan sähköisen Aromijärjestelmän avulla. Tilaustarjoilujen tilaamisessa käytetään useaa eri menetelmää. Tilauksia tehdään muun muassa puhelimella, paperisella tilauslomakkeella ja sisäisellä sähköpostijärjestelmällä. Tilaustarjoilujen tilaaminen pelkästään Aromijärjestelmän avulla on vielä vähäistä ja vaikeaa. Sähköisen tilauskansion kehittäminen auttaisi siihen, että asiakkaat voivat tulevaisuudes-

sa yhä enemmän tehdä tilaukset toiveidensa mukaan sähköisesti. Ensi vuoden alusta alkaen PURUlla ei myöskään ole mahdollista käyttää puolustusvoimien sisäistä sähköposti- ja asiakirjanhallintajärjestelmää. Yhteydenpito ja tilaaminen siirtyvät toiseen tietojärjestelmään. Silloin on oltava kehitettynä uusi järjestelmä ja toimivat menetelmät tilauspalveluiden tilaamiseen.

Asiakkaille tulee laatia sähköinen tuotekansio tilauspalveluista. Kansiossa on hyvä olla tuotteiden ja palveluiden tuotekuvaukset, tuotetiedot, annoskoot, energiamäärät, erityisruokavaliomerkinnot sekä valokuvia tuotteista ja palveluiden toteutustavasta. Tuotekansiossa on oltava myös tilauslomake ja hinnasto. Tilaamiseen tulee kehittää uusi lomake, joka on informatiivisempi kuin nykyinen lomake. Mielestäni lomake olisi hyvä kehittää yhdessä asiakkaan kanssa, jotta kaikki tarvittavat asiat tulevat huomioituksi lomaketta suunniteltaessa. Tilaukskansio helpottaa tilaamista ja tuotteiden valintaa. Näin harvemmin palveluita käyttävän on myös helpompi tutustua valikoimaan ja tehdä tilauksia. Jos tuotekansiossa on kuvattu tarkoin tuotteet ja palvelupaketit, niin asiakas heti näkee, miltä palvelu näyttää ja hän voi tehdä päätöksiä sen perusteella. Asiakkaan on tärkeää tietää tuotteita ja palveluita tilatessaan, mitä kaikkea ne sisältävät ja miltä ne näyttävät. Sähköinen tuotekansio auttaa päivittämään keskitetysti tuotteita ja niiden tietoja. On myös helpompi ja nopeampi tuoda uusia tuotteita valikoimaan, kun ne saadaan heti sähköiseen järjestelmään ja sen kautta asiakkaille tiedoksi ja tilattavaksi. Tilaukskansion ylläpitämisen on oltava yhdellä henkilöllä ja sen tulee olla ajan tasalla. Näin toiminta on laadukasta.

Tulevaisuudessa mielestäni on tärkeää, että tuotevalikoiman myyntirakennetta muutetaan. Jatkossa tulisi myydä erillisiä tuotteita eikä tasoja. Kyselyistä selvisi, että muonituskeskuksista riippuen esimerkiksi kahvitasot pitivät sisällään hyvin eritasoisia tuotteita. Myös asiakkailta saaduissa palautteissa toivottiin tietoa, mitä kukin kahvi- ja tilaustarjoilutaso pitävät sisällään. Kahvi- ja tilaustarjoilutasot tulee purkaa ja toteuttaa myynti toisella tavalla. Uudessa mallissa kahvi tulee myydä erikseen ja muut tuotteet erikseen. Näin asiakas tietää selvästi mitä on tarjolla ja millä hinnalla. Näin asiakas voi luottaa palvelun tarjoajaan ja uskoa palvelujen samanlaatuisuuteen. Näin helpottuu myös asiakkaiden tilaaminen toisista muonituskeskuksista.

Varuskuntaruokailun tuottavuuden parantaminen on yksi PURUn tämän hetkistä tavoitteista. Samaa ajattelua kannattaa siirtää entistä enemmän myös tilaustarjoiluun. Ensiksi onkin opetettava esimiehille katetuottolaskentaa ja siihen vaikuttavia asioita. Katetuottolaskennan avulla päästään tarkemmin kiinni palvelun todellisiin kustannuksiin ja syntyneisiin katteisiin. Tämän avulla on helpompi hinnoitella tuotteet oikein ja saada käsitys, mistä tuottoa todellisuudessa syntyy ja mistä ei. Mielestäni katetuottolaskenta pitää saada PURUssa sille tasolle, että yksittäisten tuotteiden ja palveluiden katetuottolaskenta on mahdollista.

OKA-hinnoittelumalli on jäykkä hinnoittelumenetelmä. Keskeisimmät haasteet tässä hinnoittelussa liittyvät tuotekohtaisten kustannusten riittävän tarkkaan arvioimiseen ja voittolisän määrittämiseen. Jos tuotekohtaisissa kustannuslaskelmissa tehdään virheitä, ne heijastuvat heti hintaan. Myös sopivan voittolisän määrittäminen voi olla haastavaa. Tällä hetkellä kaikissa varuskunnissa tuotteiden ja palveluiden hinnat ovat samat. Tähän on sitouduttu myös uuden yhtiön toiminnassa. PURUssa on ohjeistus, miten hinnat lasketaan hinnoittelumattomille tuotteille. Se miten hyvin ohjeistusta käytetään, on epäselvää. Kaiken kaikkiaan hinnoittelun on oltava selkeää ja hinnoitteluperiaatteiden pitää olla kaikille samat. Tämä tosiasia myös vahvistaa sitä, että PURUn palveluiden ja tuotteiden on oltava tuotteistettuja, jotta asetetut taloudelliset tavoitteet saavutetaan.

Tilaaja-asiakkailta tulleen palautteen perusteella harjoittelijat ja sijaiset pitäisi perehdyttää paremmin työhönsä. Tähän ongelmaan auttaa palveluiden tuotteistaminen. Muonituskeskusten henkilökunnan on helpompi ja nopeampi perehdyttää uusia työntekijöitä, kun palvelut on kuvattu ja kaikilla on yhteinen tuote- ja palveluvalikoima. Myös sijaisten siirtyminen muonituskeskuksesta toiseen olisi helpompaa, jos toimintaohjeet ja -tavat olisivat samanlaiset kaikissa paikoissa.

Henkilökunnan kouluttamiseen on kiinnitettävä huomiota uudessa tilanteessa. Henkilöstölle tulee kertoa tuotteistamisen tavoitteista ja sen kautta saatavista hyödyistä. Palvelun laatu-olotuvuudet on myös hyvä ottaa koulutusteemaksi. Yhtiöittämisen myötä mielestäni korostuu, että Grönroosin kuvaamat laaduk-

kaan palvelun seitsemän kriteeriä täyttyvät. PURUn toiminnan kehitettäväksi kohteiksi kriteereistä nostaisin asenteen ja käyttäytymisen.

Asiakkaiden mukanaolo auttaa kehittämään asiakaslähtöisiä tuote- ja palvelukokonaisuuksia. Tätä mallia tulisi vahvistaa myös tilauspalvelujen osalta. Kehittämistyön avuksi voisi perustaa esimerkiksi asiakasraadin, joka koostuisi erilaisista asiakkaista. Raadin jäsenten tulisi olla sitoutuneita ja halukkaita toimimaan kehittämistyössä. Jäsenten on hyvä vaihtua tietyin väliajoin. Ei kuitenkaan niin, että kaikki vaihtuvat kerralla, vaan vaihdon olisi oltava vähittäistä. Kehitysjohtaja voisi olla asiakasraadin vastuu- ja yhteishenkilö.

PURUn kaikki ydintuotteet ja -palvelut on hyvä tuotteistaa. Aina kuitenkin ei ole tarjota valmiita palveluratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Kyselyiden vastauksissa myös toivottiin, ettei kaikkia tuotteita ja palveluita tuotteisteta. Ehdotettiin, että muonituskeskuksille jätetään mahdollisuus tarjota tuotteistamattomia palveluita erityistilanteissa. Näihin tilanteisiin tulisi antaa selkeät ohjeet ja toimintaperiaatteet.

6.4 Kyselytutkimuksien ja niiden tuloksien arviointi

Tutkimuksissa ja tulosten analysoinnissa on pyrittävä välttämään erilaisia virheitä. Sen tähden kaikissa tutkimuksissa on hyvä arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Arviointiin on kehitetty erilaisia mittaus- ja tutkimusmenetelmiä. Luotettavuutta voidaan tarkastella tutkimuksen reliaabeliutta ja validiutta arvioimalla. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validius eli pätevyys on tutkimusmenetelmän kykyä mitata haluttua asiaa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että huonosti asetelluista kysymyksistä johtuen vastaajat ovat voineet ymmärtää kysymykset väärin. Tässä tapauksessa vastaukset eivät vastaa todellisuutta ja tutkimuksen validius ei ole hyvä. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 231.)

Tutkimuksen tilaaja-asiakkaille osoitetun kyselyn olisin voinut lähettää kaikkien muonituskeskusten asiakkaille. Näin olisin saanut vielä laajemman ja kattavamman tuloksen asiakkaiden tilaustarjoilujen toiveista ja kehittämistarpeista

suunnittelun tueksi. Nyt vastaajien joukossa saattoi olla edustettuna sellaiset paikat, joissa on paljon tilaustarjoiluita ja asiat muonituskeskusten puolelta hyvin hoidettu. Kun kaikkien muonituskeskusten asiakkaat olisivat olleet mukana, tulokset saattaisivat poiketa nyt tehtyyn kyselyyn. Kyselytutkimuksen lisäksi olisi ollut hyvä tehdä muutama henkilökohtainen haastattelu. Se olisi ollut hyvä toteuttaa kyselytutkimuksen pohjalta muutamille tilaaja-asiakkaille. Näin olisin saanut syvyyttä asioille ja ehkä paremmin selville, mistä mahdolliset ongelmat ja kehittämistarpeet johtuvat. Kyselyn ajankohta saattoi vaikuttaa myös vastauksiin. Kysely suoritettiin keväällä 2010, jolloin ei vielä ollut selvyyttä PURUn tulevaisuudesta. Ehkä tulokset olisivat olleet erilaisia, jos kysely olisi suoritettu yhtiöittämisspätöksen jälkeen. Silloin asiakkailla olisi voinut olla selvemmin ajatuksissa se, mitä tilauspalvelun toimintatapoja tulisi säilyttää ja mitä asioita edelleen kehittää uudessa toimintamuodossa.

Muonituskeskusten päälliköille ja työnjohtajille osoitetun kyselyn vastausprosentti oli hyvä. Siitä huolimatta myös tämän kyselyn rinnalle olisi kannattanut tehdä muutama haastattelu. Haastattelut olisin voinut toteuttaa ryhmähaastatteluina joissakin muonituskeskuksissa. Mukaan haastatteluihin olisi voinut ottaa käytännön työtä tekeviä henkilöitä, kokkeja ja ravitsemistyöntekijöitä. Heiltä olisin saanut työntekijöiden näkökulmaa siihen, miten tilaustarjoilut sujuvat asiakkaiden kanssa. Heiltä luultavammin olisin saanut myös hyviä ja tarpeellisia ideoita tuotteistamiseen.

Suoritetuilla kyselytutkimuksilla pystyin kartoittamaan haluttuja asioita hyvin. Tulkinta- ja väärin ymmärtämismahdollisuuksia toki voi olla, mutta uskon että suunta on oikea ja tärkeimpiä kehittämistoiveita tuotteistamisen tueksi saatiin. Myös se, että kyselyt toteutettiin sekä tilaustarjoiluita käyttäville että niiden toteuttajille, antoi luotettavan kuvan tämän hetkisestä tilanteesta ja kehittämistarpeista.

6.5 Tuotekehitysmallilla tehokkuutta kehittämistyöhön

Palvelujen tuotekehityksestä on melko vähän tutkimustietoa ja kirjallisuutta. Useissa lähteissä esitetään tuotekehityksen etenevän prosessimaisesti ja eri lähteissä prosessikuvaus on hyvin erilainen. Kehittämistyöni pohjaksi en löy-

tänyt sopivaa prosessikaaviota, johon olisin ollut tyytyväinen. Erityisesti jäin kaipaamaan selkeätä prosessimallia, jossa kehittäminen etenee eri vaiheiden kautta eteenpäin. Mallia, jossa jokaisen vaiheen jälkeen tarkastellaan prosessin etenemistä ja jossa on selvät kriteerit prosessin jatkamiselle. Mielestäni hyvässä tuotekehitysprosessissa jokaisen tuotekehitysvaiheen jälkeen tulee arvioida kriittisesti prosessia ja sen eri vaiheita. Arvioinnin tuloksena joko jatketaan tuotteen kehittämistä tai keskeytetään se.

Opinnäytetyön yhtenä tuloksena kehitin PURUlle oman vaiheistetun tuotekehitysmallin. Mallin muokkasin ja sovelsin teknologian puolella paljon käytetystä Cooperin Stage Gate -tuotekehitysmallista. Cooper toteaa teoksessaan, että prosessin ja sen sisältämien kriteerien määrittämisessä tulisi olla monialainen ja laaja työryhmä. Mallin rakentamisessa on hyvä olla mukana asiantuntijoita johdon, tuotekehityksen, hankintojen, talouden ja tuotannon puolelta. Näin saadaan laaja näkemys tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Saadaan rakennettua tuotekehitysmalli, jonka vaiheet läpikäytyään tuotteet ja palvelut ovat kilpailukykyisiä ja joilla on teoreettiset mahdollisuudet markkinoilla menestymiseen. Vaiheistettu tuotekehitysmalli on oma näkemykseni asiasta, joten se on hyvin yksipuolinen. Tämä malli voinee kuitenkin toimia pohjana suunniteltaessa laajemmalla asiantuntijakokoonpanolla PURUn omaa Stage Gate -mallia.

Vaiheistettu tuotekehitysmalli auttaa systemaattiseen tuotekehitykseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Resursseja säästyy, kun tiedetään mitä missäkin tuotekehitysvaiheessa tehdään ja mitä siinä tulee ottaa huomioon. Tuotekehityksessä jää enemmän aikaa keskittyä oleelliseen, kun perusasiat ovat kunnossa ja rutiinit toimivat. Kun Stage Gatea käytetään, niin portti katselmuksissa on hyvä olla mukana myös muita kuin tuotekehityksen henkilöstöä. Näin saadaan erilaisia näkökulmia asioihin ja yrityksen muikin henkilöstö on mukana kehittämistyössä. Sitouttaminen vaikuttaa siihen, ettei ajatella tuotekehityksen olevan vain harvojen asia, vaan kehittäminen tapahtuu laajemmalla asiantuntevuksella.

Tarkkaan kuvattu tuotekehitysprosessi varmistaa, että yrityksen kaikessa kehittämistyössä on käytössä yhtenäinen toimintatapa. Tuotekehitysprosessin kuvaaminen antaa jatkuvan parantamisen mahdollisuuden. Vaiheittainen tuo-

tekehitysprosessi luo tilaisuuden myös organisaation oppimiselle. Yrityksen johdolle porttimalli antaa mahdollisuuden seurata ja vertailla projektien etene- mistä ja mahdollisesti päättää resurssien uudelleen kohdentamisesta. Katsel- muksien avulla voidaan myös tarkistaa tuotteen tai palvelun sopivuutta strate- giaan. Tuotteen tai palvelun päästessä portilta eteenpäin varmistetaan se, että tuote täyttää tietyn perustason. Jokaiselle portille olisi hyvä kehittää lomake, jonka avulla arviointi tapahtuu. Näin tarpeelliset asiat tulevat esille ja huomio kohdistuu oikeisiin asioihin.

Cooperin vaiheistettu tuotekehitysmalli sopii mielestäni hyvin opinnäytetyöni tuotteistamisprosessin kuvaamiseen. Stage Gate -malli on toimiva sen tähden, että siihen on määritelty tarkat kriteerit projektin etenemiselle. Prosessissa seuraavaan kehitysvaiheeseen päästäkseen kehitettävien tuotteiden ja palve- luiden on läpäistävä kullekin portille asetetut vaatimukset. Näin varmistetaan, että kehittämistyö on kannattavaa ja prosessin läpi käyneillä tuotteilla on me- nestymismahdollisuudet markkinoilla. Ettei käy niin, että kehitetään tuotteita ja palveluita vain sen takia, että tuotekehityksessä pitää kehittää jotakin. Vaan tuotekehityksellä tulee olla selvät tavoitteet ja tieto siitä, mitä, miten, milloin ja kenelle mitään tuotetta tai palvelua ollaan kehittämässä. Stage Gate -mallin vahvuus on myös siinä, että kehittämisprosessissa on mukana henkilöitä yri- tyksen eri osa-alueilta. Näin varmistetaan laaja-alainen osaaminen ja asioiden tarkastelu monelta eri puolelta.

Usein yrityksissä palvelujen kehittäminen on sattumanvaraista, eikä se nouda- ta mitään erityistä kaavaa. Jonkinlainen tuotekehityksen mallintaminen on kui- tenkin tarpeen, vaikka mallia ei aina voitaisi käyttää. Mallintamisen avulla toi- minta on selkeämpää ja kehittämisessä otetaan tarpeelliset asiat huomioon. Tuotekehitysprosessi ei saa kuitenkaan olla liian kankea. Tuotteet ja palvelut ovat usein hyvin erilaisia, joten niiden kehittämistä tietyn prosessimallin avulla voi olla hankalaa. Tärkeää tuotekehitysprosessin kuvaamisessa on se, että yrityksissä kehitetään omaan toimintaan sopiva malli.

6.6 Kehittämisehdotukset

Tilauspalvelut ovat keino, jolla voidaan saada lisämyyntiä ja tuloja yritykselle, jolloin mielestäni myös tilauspalvelutuotteiden tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen on kohdennettava entistä enemmän resursseja. On hyvä muistaa, että koko PURUn olemassaolo perustuu myytäviin tuotteisiin ja palveluihin. Eisiis ole yhdentekevää, mitä tuotteita myydään ja miten niitä tuotetaan. Tuotettavien palveluiden on täytettävä laadukkaan palvelun kriteerit ja niiden on oltava kannattavia.

Tilauspalveluiden tuotteistamista on hyvä jatkaa. Tuote- ja palvelutarjonnan tulisi olla hyvin suunniteltu, kun uusi yhtiö aloittaa toimintansa. Ei haittaa, vaikka osakeyhtiössä ei heti voitaisi myydä uusia tuotteita ja palveluita, mutta siihen tulee kuitenkin olla valmiudet. Kovassa kilpailussa yrityksillä ei ole mahdollisuutta odottaa kauan tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan syntymistä. Sen vuoksi onkin tärkeää, että mahdollisimman pian päästään aloittamaan tuottava liiketoiminta. Näin asiakkaan näkökulmastakin toiminta on laadukasta ja luotettavaa.

Ehdotan, että tuotekehityksessä otetaan käyttöön vuosikalenteri, johon on merkitty tuotekehityksen aikataulutus. Näin toiminta on suunnitelmallista ja erilaiset sesongit ja muut kausivaihtelut pystytään huomioimaan toiminnassa riittävän ajoissa. Vuosirytmityksen avulla myös tuotekierto saadaan nopeammaksi ja suunnitelmallisemmaksi.

Tuotekehityksen työntekijöiden ammattitaito ja osaaminen korostuvat uuden toimintatavan myötä. Tulevaisuudessa tuotekehityshenkilöstön koulutukseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. On huolehdittava siitä, että henkilöstöllä on ajantasainen tieto vallitsevista ruoka- ja kulutustrendeistä sekä tuotantomenetelmistä. Tuotekehittäjien työ on tärkeää, sillä he kehittävät tuotteita ja palveluita, joiden avulla yrityksen toiminta pyörii. Laadukkaat ja trendikkäät tuotteet ja palvelut ovat kilpailukykyisen ja menestyvän yritystoiminnan perusedellytys.

Jatkotutkimusehdotuksena on, mitä suomalaisuus merkitsee PURUn ruokapalveluissa. Miten PURUn palveluissa voidaan parhaiten ja näkyvimmin toteuttaa sekä suomalaisuus että kansamme ja puolustusvoimien historia? Mitä

asioita palveluiden tulee sisältää ja mitä osa-alueita asiakkaat arvostavat näissä eniten? Ja mitä mahdollisuuksia PURUlla on tarjota asiakkaille elämyksiä näihin osa-alueisiin pohjautuen?

LÄHTEET

- Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes. Viitattu 24.3.2011. <http://www.tekes.fi>, ohjelmat ja verkostot, Tekesin ohjelmat, Serve-Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille 2006 - 2013.
- Armeijan koko pienenee. 2010. Viitattu 18.3.2011. Yleisradio, julk. 4.10.2010. [Http://yle.fi/](http://yle.fi/), alueet, etelä-karjala.
- Brax, S. A. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Helsinki: Tekes. Viitattu 23.3.2011. <http://www.tekes.fi>, ohjelmat ja verkostot, Tekesin ohjelmat, Serve-Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille 2006 - 2013.
- Cagan, J. & Vogel, C. M. 2003. Kehitä kärkituote – ideasta innovaatioksi. Tillman, M. (suom.). Jyväskylä: Talentum.
- Cooper, R. G. 2001. Winning at new products. Accelerating the process from idea to launch. Cambridge, Mass.: Perseus Publishing.
- Elämyskolmio. 9.12.2009. Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. Viitattu 28.2.2011. <http://www.leofinland.fi>, elämys, elämyskolmio.
- Elämisyhteiskunta. 28.10.2010. Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. Viitattu 17.3.2011. <http://www.leofinland.fi>, elämys, elämisyhteiskunta.
- Fogelholm, C-M. 2009. Tuoteideasta innovaatioksi. Tampere: Mediapinta.
- Grönroos, C. 1991. Nyt kilpaillaan palveluilla. 2. p. Jyväskylä: Gummerus.
- Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Gustafsson, I-B., Öström, Å., Johansson, J. & Mossberg, L. 2006. The five aspects meal model: a tool for developing meal services in restaurants. Journal of foodservices. 17, 2, 84-93. Viitattu 25.2.2011. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli -portaali, EBSCO Hospitality & Tourism Complete.
- Heikkilä, P. & Saranpää T. 2009. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskenta-toimi. 2. tark. p. Helsinki: Restamark.
- Henderson, B. D. n.d. The Experience Curve – Reviewed IV. The Growth Share Matrix or Product Portfolio. Viitattu 17.3.2011. <http://www.bcg.com/>, documents, file 13904.pdf.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Huhtanen, J. 2010. Armeija saattaa kohta tarjota sapuskaa myös siviileille. Helsingin Sanomat. 11.1.2010, Kotimaa. Viitattu 17.5.2010.

<http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli -portaali, Helsingin Sanomien arkisto.

Hytönen, K., Isoviita, A., Lahtinen, J. 1991. Markkinoinnin erityistoiminnot. 4. uud. p. Tampere: Avaintulos.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4. p. Helsinki: Tekes. Viitattu 15.2.2011.

<http://www.tekes.fi>, ohjelmat ja verkostot, Tekesin ohjelmat, Serve-Palveluliiketoiminnan edelläkävijöille 2006 - 2013.

Jaroma, J. 2011. Projektipäällikkö, Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus. Puhelinkeskustelu 15.4.2011.

Jokinen, T. 2001. Tuotekehitys. 6. korj. p. Helsinki: Otatieto.

Joukko-osastojen johdon asiakastyytyväisyys 2009. Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus.

Joukko-osastojen johdon asiakastyytyväisyys 2010. Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 2. tark. p. Helsinki: Talentum.

Keinonen, T. & Jääskö, V. 2003. Tuotekonseptointi. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Kiviniemi, A. & Kumpulainen, E. 2010. Hyvinvointia kokouksiin. Ministeriöiden kokoustarjoilujen kehittäminen terveyttä edistävämmiksi. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 18.4.2011. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010052110136>.

Kolehmainen, S. 2007. Tuotteistus ja kustannuslaskenta tilaaja-tuottajamallissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2005. Matkailuyrityksen tuotekehitys. 2. p. Helsinki: Edita.

Kotler, P. 2003. Marketing management. 11 th edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Laitinen, E. K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1. p. Helsinki: WSOY.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uud. p. Helsinki: WSOYpro.

- Meklin, P. 2002. Valtiontalouden perusteet. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- MOT Gummerus Uusi Suomen kielen sanakirja 1.0. 2010. Viitattu 22.3.2011. <http://mot.kielikone.fi>, nelli-portaali.
- Paljakka, A. 2011. Ruokamatkailijan tähtiravintolat. Helsingin Sanomat. 15.4.2011, D2.
- Parantainen, J. 2005. Sissimarkkinointi. Helsinki: Talentum.
- Parantainen, J. 2008. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Tuotteistaminen. Helsinki: Talentum.
- PEHOS PAK 07:81 Pääesikunnan henkilöstöosaston Pysyväisasiakirja 07:81 Maksullinen toiminta Puolustusvoimissa.
- PETALOS AC2351 Pääesikunnan talousosaston asiakirja AC2351 Muonituspalveluiden hinnoittelu.
- PESUUNNOS PAK 01:12 Pääesikunnan Suunnitteluosaston Pysyväisasiakirja 01:12 Sisäinen laskenta Puolustusvoimissa.
- Pine, B. Joseph, II. 1999. The experience economy: work is theatre & every business a stage. Boston: Harvard Business School Press.
- Puitesopimus_Ilmavoimat_2010 Sopimus AF25467 (PURU -kansiot)
- Puolustusministeri Häkämies päätti puolustusvoimien ruokahuollon yhtiöittämisestä. 2010. Suomen Puolustusministeriö, julk. 28.6.2010. Viitattu 12.7.2010. [Http://www.defmin.fi](http://www.defmin.fi), ajankohtaista, tiedotteet.
- Puolustusvoimat. 2010. Puolustusvoimien sivusto. Viitattu 28.8.2010. <http://www.puolustusvoimat.fi>, puolustusvoimat, etusivu.
- Puolustusvoimat. 2011. Puolustusvoimien sivusto. Viitattu 14.2.2011. [Http://www.puolustusvoimat.fi](http://www.puolustusvoimat.fi), puolustusvoimat, laitokset, puolustusvoimien ruokahuollon palvelukeskus.
- Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus. 2011. Puolustusvoimat. Viitattu 18.3.2011. <http://www.puolustusvoimat.fi/>, laitokset.
- Puolustusvoimien ruokahuollon yhtiöittämisen valmistelutyö jatkuu. 2011. Suomen Puolustusministeriö, julk. 22.1.2011. Viitattu 11.2.2011. [Http://www.defmin.fi](http://www.defmin.fi), ajankohtaista, tiedotteet.
- Puolustusvoimat. 2011. Puolustusvoimien sivusto. Viitattu 1.4.2011. <Http://www.puolustusvoimat.fi>, puolustusvoimat, työnhakijalle.
- PURUn toimintakäsikirja 2009. Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus.

- PURUn strategiakartta. 2010. Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.
- Saffer, D. 2007. Designing for Interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices. Berkeley: New Riders.
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY.
- Suoritemäärät 2007 - 2009 Purussa. 2009. Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus.
- Suoritteet 2010 Purussa. 2010. Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus.
- Tarssanen, S. (toim.). 2009. Elämystuottajan opas. 6. p. Rovaniemi: Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus (LEO).
- Tilaaja-asiakkaiden asiakastyytyväisyys 2009. Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus.
- Tilaaja-asiakkaiden asiakastyytyväisyys 2010. Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus.
- Vuokko, P. (toim.). 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita.
- Välimaa, V. Kankkunen, M. Lagerroos, O. & Lehtinen, M. 1994. Tuotekehitys. Asiakastarpeesta tuotteeksi. Helsinki: Painatuskeskus.
- Wallin, J. & Etelälahti, P. 1993. Kustannuslaskennan opas. Helsinki: Painatuskeskus.
- Zeithaml, V. & Bitner, M. 1996. Services Marketing. The McGraw-Hill Companies Inc.

LIITTEET

LIITE 1. Vaiheistettu tuotekehitysmalli

Vaihe	Tavoite	Tehtävät toimenpiteet	Kuka vastaa
Idea	Kerätään ja tallennetaan tuote- ja palveluideoita. Ideointivaiheessa on mukana henkilöitä palvelutuotannosta, hankinnoista, johtoryhmästä sekä asiakkaan edustajia. Ideointiryhmä kokoontuu neljä kertaa vuodessa.	Tuotekehitysprosessin tulee pohjautua asiakastarpeisiin. Hyviä ideoita tulee yrityksen työntekijöiltä, yhteistyökumppaneilta ja asiakkailta. Tässä vaiheessa kirjataan kaikki ideat ylös. Vaikka idea ei pääsisikään ideointivaiheesta jatkoon, kannattaa se tallentaa ideapankkiin.	Kehitysjohtaja
Portti 1	Toteutetaan ideoiden arviointi ja valitaan kiinnostavimmat ja sopivimmat ideat jatkokehittelyyn sovittujen kriteerien perusteella. Valinnan toteuttaa palvelutuotannon tiimi yhdessä hankintaosaston kanssa. Valintatiimi kokoontuu neljä kertaa vuodessa.	<p>Tehdään kuvaus, miksi kukin idea valitaan jatkoon ja miksi idean kehittämiseen panostetaan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Onko tuote strategian mukainen ja yrityksen toiminnan kannalta tärkeä? 2. Onko tuote/palvelu ”pakollinen” ja onko sen kehittämisen välttämätöntä yrityksen menestymisen kannalta? 3. Onko tuote/palvelu toteutettavissa? 4. Onko tuotteelle/palvelulle riittävät markkinat? 5. Saavutetaanko uudella tuotteella/palvelulla kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin? <p>Jotta tuote/palvelu pääsee jatkoon, tulee sen täyttää edellä mainituista kriteereistä vähintään kolme. Toinen vaihtoehto on, että kysymykset pisteytetään ja jatkoon valittavan idean tulee saada tietty määrä pisteitä. Jos idea ei pääse jatkoon, se tallennetaan ideapankkiin mahdollista myöhempää käyttöä varten. Yksi</p>	Kehitysjohtaja

		vaihtoehto on kehittää/muuttaa ideaa ja arvioida sitä uudestaan seuraavassa kokouksessa.	
Vaihe 1	Laaditaan liiketoimintasuunnitelma, jonka jälkeen tapahtuu ideoiden todellinen karsinta. Annetaan ideat tutustuttavaksi johtoryhmälle ennen portin 2 päätöksiä.	<p>Tehdään ideoiden tarkemmat selvitykset seuraavien kohtien mukaisesti.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Markkina- ja kilpailijaselvitys 2. Uuden tuotteen/palvelun kohdemarkkinat (koko, trendit, segmentit) 3. Tuotekonsepti (määritä koko palvelupaketti: ydin-, lisä- ja tukipalvelut ja niiden keskeisimmät ominaisuudet ja sisällöt) 4. Mahdollisesti konseptin testausta todellisilla käyttäjillä 5. Tuotteen/palvelun taloudellinen tarkastelu 6. Yksityiskohtainen suunnitelma tuotekehitysprojektista (tavoitteet ja vastuut) 7. Tehdään alustava projekti-suunnitelma tuotteen tuomisesta markkinoille 	Kehitysjohtaja
Portti 2	Tavoitteena on, että kaupalliset menestysmahdollisuudet omaavat ideat pääsevät jatkoon. Tämän portin jälkeen tuotekehitysprojekti päästetään varsinaiseen tuotesuunnitteluun. Hyvä huomioida, että tämän jälkeen projektia on vaikea enää keskeyttää. Portinvartijatiiminä toimii johtoryhmä.	<p>Tarkastellaan vastaako toteutetut suunnitelmat ja mahdolliset prototyypit asetettuja vaatimuksia. Tehdään tarkempi kuvaus, miksi panostetaan tämän tuotteen/palvelun kehittämiseen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Onko tuote strategian mukainen ja yrityksen toiminnan kannalta tärkeä tuote? 2. Onko tuote/palvelu ”pakollinen” ja onko sen kehittäminen pakollista yrityksen menestymisen kannalta? 3. Onko tuote/palvelu toteutettavissa? 4. Onko tuotteelle/palvelulle riittävät markkinat? 5. Saavutetaanko uudella tuotteella/palvelulla kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin? <p>Jotta tuote/palvelu pääsee jatkoon, tulee sen täyttää edellä mainituista kriteereistä vähintään kolme. Toinen vaihtoehto on, että kysymykset pisteytetään ja jatkoon valittavan idean</p>	Kehitysjohtaja

		tulee saada tietty määrä pisteitä. Jos idea ei pääse jatkoon, se tallennetaan ideapankkiin mahdollista myöhempää käyttöä varten. Tämän selvityksen jälkeen tuotteet/palvelut ovat valmiita testaukseen.	
Vaihe 2	Tavoitteena on testata tuotteen tai palvelun toimivuutta ja saada asiakkaiden mielipiteitä kehitettävästä tuotteesta ja palvelusta. Tavoitteena on saada toimiva tuote.	Tuotekehityssuunnitelman toteutus: <ol style="list-style-type: none"> 1. Toteutetaan tuotesuunnittelu ja vakiointi vaiheen 1 suunnitelman mukaisesti 2. Tehdään tuotetestauksia yrityksen sisällä ja pyydetään palautetta. 3. Toteutetaan palveluprosessin testaaminen 4. Kun tuote/palvelu hyväksytty yrityksen sisällä, tehdään laajempia asiakastestejä. Oikealla tuotteella testaaminen on parempi kuin pelkillä kuvilla testaaminen. 5. Tehdään tuotantosuunnitelma paperilla 6. Päivitetään talouslaskelmat 	Kehitysjohtaja ja tuotantosuunnittelija
Portti 3	Tavoitteena on varmistaa tuotteen/palvelun ja siihen liittyvien prosessien suunnitelmien mukainen toiminta. Tämän jälkeen tuote voidaan päästää markkinointitestaukseen.	Tarkasteltavat kohdat: <ol style="list-style-type: none"> 1. Vaiheen 2 tulosten kriittinen tarkastelu 2. Tarkastellaan taloudelliset laskelmat 3. Katsotaan, onko tehtyjen tuotetestien tulokset hyväksyttäviä ja positiivisia? 4. Toimiiko palveluprosessi? 5. Tehdään markkinoiden testaussuunnitelma vaihetta 3 varten <p>Jos kaikki asiat kunnossa, päästetään tuote/palvelu markkinointitestaukseen.</p>	Kehitysjohtaja ja talousjohtaja
Vaihe 3	Tavoitteena toteuttaa markkinoiden testaus.	Toteutetaan seuraavat toimenpiteet: <ol style="list-style-type: none"> 1. Toteutetaan markkinoiden testaus. 1. Tehdään markkinointi – ja laadunvarmistussuunnitelma vaihetta 4 varten 2. Aloitetaan hankintojen valmistelu. 	Kehitysjohtaja ja talousjohtaja

		Testaamiseen laaditaan lomake ja sovitaan kriteerit, jotka seuraavaan vaiheeseen pääsevien tuotteiden on täytettävä.	
Portti 4	Päätetään tuotteen/palvelun päästämisestä kaupalliseen lanseeraukseen. Tämä on viimeinen vaihe, jossa tuotekehitysprojekti voidaan vielä keskeyttää.	Tarkastetaan seuraavat kohdat: <ol style="list-style-type: none"> 1. Onko tuote valmis markkinoille? 2. Onko hankinnat käynnistetty? 3. Hyväksytään ja tarkastetaan vaiheen 4 suunnitelmat (kaikki valmista tuotteen/palvelun markkinoille saattamiseen) <p>Jos kaikki edellä olevat asiat ovat kunnossa, tuote/palvelu voidaan päästää seuraavaan vaiheeseen.</p>	Kehitysjohtaja, talousjohtaja, tiedottaja
Vaihe 4	Tavoitteena on lanseeraus-, markkinointi- ja tuotantosuunnitelmien käyttöönotto. Tuote/palvelu saadaan markkinoille.	Toteutetaan toimenpiteet ennako-suunnitelmien mukaisesti. <ol style="list-style-type: none"> 1. Tuotannon käynnistäminen. 2. Markkinoinnin ja myynnin käynnistäminen. 	Kehitysjohtaja, talousjohtaja, tiedottaja
Seuranta	Kun tuote/palvelu on saatu markkinoille, toteutetaan seuranta tuotteen menestymisestä markkinoilla. Ensimmäinen seuranta ajan-kohta on hyvä olla 1-2 kk markkinoille tulon jälkeen ja lopullinen 6-8 kk jälkeen.	Projektin onnistumisesta ja seurannasta kirjataan kokemukset ja kommentit ylös. Huomioita voidaan käyttää hyväksi jatkossa oman toiminnan kehittämiseen ja myös tuotteiden jatkokehittämiseen. Tavoitteiden tulee olla mitattavia. Seuranta varten tulee kehittää seurantalomake ja määrittää sekä tarvittaessa pisteyttää seurattavat kohteet.	Kehitysjohtaja

(Cooper. R-G. 2001, muokattu.)

LIITE 2. Tuotekehityksessä mukana olevat henkilöt.

	Vaihe 0	Portti 1	Vaihe 1	Portti 2	Vaihe 2	Portti 3	Vaihe 3	Portti 4	Vaihe 4	Seuranta
Kehitysjohtaja	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tuotanto-suunnittelija					x					
Talousjohtaja						x	x	x	x	
Tiedottaja								x	x	
Palvelutuotanto	x	x								
Hankinta	x	x								
Johtoryhmä	x		x	x						
Asiakas	x									

X = vastuu

x = mukana vaiheessa

LIITE 3. Saate tilauspalveluiden asiakkaille

Arvoisa PURUn tilauspalveluiden asiakas!

Haluathan kehittää kanssamme PURUn tilauspalvelutoimintaa! Olemme kehittämässä tilauspalveluita ja Sinun mielipiteesi on meille tärkeä. Oheiseen kyselyyn vastaamalla Sinulla on mahdollisuus kertoa ajatuksiasi ja toiveitasi PURUn tilauspalveluista ja niiden kehittämisestä. Toivon, että vastaisit kyselyyn 7.5.2010 mennessä Pvah-postilla.

Opiskelen Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa Palveluliiketoiminnan koulutusohjelmassa yamk-tutkintoa ja kehitän opinnäytetyönäni PURUn tilauspalvelutoimintaa. Työskentelen tällä hetkellä PURUn esikunnassa tuotantosunnittelijana. Tähän mennessä olen selvittänyt kyselyn avulla Muonituskeskusten omaa näkemystä tilauspalveluiden kehittämisestä. Olen koonnut saamani vastaukset yhteen ja analysoinut ne.

Ohessa on kyselylomake, johon toivoisin Sinun vastaavan. Lomakkeella käytetään tilauspalvelua kuvaamaan kaikkea MUKEssa tapahtuvaa tilaustarjoilua (sis. kahvitukset, vieraslounaat, edustusateriat, bufeet yms.). Kun olen saanut vastauksenne, niin tulen mahdollisesti soittamaan muutamalle vastaajalle tehdäkseni tarkentavia kysymyksiä. Jos Sinulla on kysyttävää asian johdosta, niin alla ovat yhteystietoni. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kiitos yhteistyöstä!

Keväisin terveisin

Sirpa Pitkäniemi
Tuotantosunnittelija
Puh. 0299 570 152
sirpa.pitkaniemi@mil.fi
Puolustusvoimien Ruokahuollon Palvelukeskus (PURU)
Esikunta
PL 2006, 70211 Kuopio

LIITE 4. Tilaaja-asiakkaille lähetetty kysely

Nimi:

1. Muonituskeskus

- MPKK
- Lappeenranta
- Rovaniemi
- Suomenlinna
- Säkyä
- Tikkakoski
- Turku

2. Millaisia PURUn tilauspalveluita (kahvitukset, saunaruokat, edustusateriat, cocktail, bufee) olet viimeksi tilannut?

3. Miten saat tietoa MUKEn palveluvalikoimasta (mm. kahvitasoista, saunapaloista, menuvaihtoehdoista, uutuuksista)?

4. Miten haluaisit saada tietoa MUKEn palveluvalikoimasta?

5. Miten tilaat tilauspalveluita?

- Paperilla
- Puhelimella
- Pvah:lla
- Aromi -tietojärjestelmällä
- Muuten, miten _____

6. Miten haluaisit tulevaisuudessa tehdä tilaukset?

- Paperilla
- Puhelimella
- Pvah:lla
- Aromi -tietojärjestelmällä
- Internetillä
- Ensin keskustellen ja suunnitellen MUKEn henkilön kanssa ja sen jälkeen tilaten
- Muuten, miten _____

7. Mitä kehitettävää PURUN tilauspalvelulomakkeella on? Lomake liitteessä.
8. Miten tilauspalveluita tulisi mielestänne kehittää?
- Palveluvalikoima

 - Tilauksien tekeminen

 - Tilaisuuksien sujuvuus

 - Tarjoilu

 - Somistus

 - Yhteistyö ja tilaisuuksien suunnittelu MUKEn kanssa
9. Millaisina kokonaisuuksina mieluiten haluaisit tilata tuotteet?
- Valmiina paketteina, esim. kahvitaso 1 - 3
 - Erikseen hinnoiteltuna, esim. kahvi x €, kahvileipä x €

10. Millaisia tuotteita toivoisit tilaustarjoiluun:

- Coctail-tilaisuudet

- Edustusateriat

- Kahvitilaisuudet
 - Makea

 - Suolainen

- Saunaruokat

- Muuta, mitä

11. Haluaisitko tarjota vieraillesi paikallisia tuotteita?

12. Sana on vapaa!

Kiitos vastauksistasi, tietoja käsitellään luottamuksellisesti!

LIITE 5. Kysely Muonituskeskuksille

Muonituskeskus_____ Vastaaja_____

1. Millaista tilauspalvelutoimintaa muonituskeskuksessanne on tällä hetkellä?
2. Millaisia tilauspalvelulistoja (menu-, bufee-, saunapala-, kahviloja ym.) teillä on käytössä? Mahdolliset listat voitte laittaa tulemaan liitteenä.
3. Millaisia tilauspohjia teillä on käytettävissä? Mahdolliset tilauspohjat voitte laittaa tulemaan liitteenä (jos on eri kuin PURUn tilauslomakkeet).
4. Toimiiko nykyinen PURUn tilauspalvelulomake? Mitä kehitettävää siinä olisi?
5. Mihin suuntaan toivoisit tilauspalveluita kehitettävän PURUssa?

6. Minkälaisia tuotteita/uutuuksia toivoisit tilaustarjoiluun:

- Buffet

- Kahvitilaukset

- Saunaruokat

- Tilaustarjoilut

7. Mitkä asiat tilaustarjoilussa kaipaavat eniten parannusta?

8. Sana on vapaa!