

Opinnäytetyö (Turun AMK)
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyys ja kansainvälistyvä liiketoiminta
Valmistumisvuosi 2013

Hannu Pyykönen

ASiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

– Case HFR Ay



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Yrittäjyys ja kansainvälistyvä liiketoiminta

Maaliskuu 2013 | Sivumäärä 69

Ohjaajat Ella Kasi, Maija Nolvi

Hannu Pyykönen

ASiantuntijapalveluiden TUOTTEISTAMINEN – CASE HFR AY

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutustua asiantuntijapalveluihin ja niiden erityispiirteisiin ja eroavaisuuksiin muista palveluista sekä tutkia palveluiden tuotteistamista, mitä hyötyjä se tarjoaa, miten sitä toteutetaan ja miksi tuotteistaminen on yksi kannattavan liiketoiminnan elinehdoista asiantuntijapalveluiden tarjoajille. Opinnäytetyön toimeksianto tuli valmennus- ja konsultointipalveluita tarjoavalta yritykseltä.

Työn teoreettinen osuus on rakennettu asiantuntijapalveluita ja tuotteistamista koskevan kirjallisuuden, lehtiartikkelien ja verkkolähteiden pohjalta. Asiantuntijapalveluiden erityispiirteiden lisäksi teoriassa käsiteltiin palvelujen tuotteistamisprosessia yksityiskohtaisesti esitetyn tuotteistamisprosessimallin muodossa. Toimeksiantajaa koskevat osa-alueet on laadittu yhteistyön ja haastattelujen kautta saatuja tietoja käyttäen.

Asiantuntijapalvelut ovat usein monimutkaisia, abstrakteja ja palveluista vähiten aineellisia. Tiedon ja erityisasiantuntemuksen määrä on suuri ja usein nämä ovat henkilösidonnaisia. Palveluiden tuotteistamisella abstrakteja palvelukokonaisuuksia pystytään kuvaamaan tarkemmin, erittelemään palvelun tuotantovaiheet ja sen onnistumiseen vaikuttavat tekijät ja näin ollen tuottamaan selkeämpää markkinointia ja tasalaatuisempaa palvelua asiakkaille. Myös sisäisten toimintojen kehittäminen helpottuu huomattavasti. Lisäksi tuotteistamisprosessi vaatii henkilöihin sitoutuneen tiedon jäsentämistä ja dokumentointia ja näin yksilötieto saatetaan jaettavaan muotoon. Tämä helpottaa muun muassa uusien työntekijöiden perehdyttämistä, toiminnan laajentamista ja esimerkiksi yrityksen tai sen toimintakonseptin myymistä edelleen. Opinnäytetyön tuloksena toimeksiantajayritykselle laadittiin muun muassa uusi markkinointi-ilme yhtenäisine markkinointimateriaaleineen. Toimeksiantajan palveluiden tuotteistamisessa päästiin alkuun ja uusia palvelutuoteideoita tuotettiin kehittelyvaiheeseen saakka.

ASIASANAT:

asiantuntijapalvelut, palveluiden kehittäminen, palveluiden tuotteistaminen, tuotteistamisprosessi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business administration | Entrepreneurship and international business

March 2013 | Total number of pages 69

Instructors: Ella Kasi, Maija Nolvi

Hannu Pyykönen

PRODUCTIZATION OF PROFESSIONAL SERVICES – CASE HFR AY

The aim for this thesis was to explain the characteristics of professional services, which services can be called professional services and what distinct qualities they have compared to services in general. Also an adjective was to determine what is productization of services and how the service providers may utilize it in their businesses. The case company for this thesis is a small service firm providing coaching and consulting services for various types of businesses and individuals.

The source material used for this thesis consists mainly of literature about productization and services management & development. Also articles were used from journals, newspapers and from the internet. Areas in the report concerning the case company were written utilizing the information received during the co-operation process between the author and the company. The theoretical part of the thesis starts from describing and explaining professional services and productization of services then leading to the detailed description of a productization process – how it can be executed in companies providing any kind of services.

Professional services are often highly intangible and difficult to explain to parties without necessary expertise, this usually includes the customers. The content of specialized knowledge and expertise is high and often the expertise is bound to the individual experts performing the service processes. This makes expanding or selling the business rather challenging for many professional service companies. The productization process forces the companies to deeply analyze and document the information bound to certain individuals together as a work community. By this the information that earlier was highly bound to certain individuals can be brought to a divisible format. Expanding the business becomes possible since the new personnel can be trained and acquainted to the operations of the company. The productization allows complex, abstract service concepts to be depicted more precisely, the different stages of the service process can be reviewed and the key factors making the service successful can be recognized. This makes the professional service easier to be marketed to the customers.

As results of this thesis the case company got a whole new marketing visual image including web sites, structured brochure layouts, business cards and a slide-show layout made in the company's visual style. The productization process got to a good start and also some new service concepts were composed.

KEYWORDS:

professional services, services development, productization of services, productization process

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Aiheen valinta	6
1.2 Työn rajaaminen	7
1.3 Tutkimusongelma ja työn toteuttaminen	8
2 ASiantuntijapalvelut	10
2.1 Palvelualat ja palvelut valtaavat markkinoita	10
2.2 Palveluiden ja tavaroiden kahtiajako	12
2.3 Asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä	13
2.4 Asiakastarpeet ja yhteistyön aloittaminen	15
2.5 Luottamuksen korostuminen	16
2.6 Suuria hyötyjä suurilla riskeillä	17
2.7 Erilaiset asiantuntijapalvelut	18
2.8 Hinnoittelun vaikeus	20
3 ASiantuntijapalveluiden tuotteistaminen	22
3.1 Mitä on palvelun tuotteistaminen?	22
3.2 Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin ja tuotteistamisen luonne	24
3.3 Tuotteistamisprosessin eteneminen	26
3.3.1 Palvelutarjooman määrittely	27
3.3.2 Yksittäisen palvelun määrittely	34
3.3.3 Palvelun vakioiminen	43
3.3.4 Palvelun konkretisointi	49
3.3.5 Palvelun hinnoittelu	55
3.3.6 Onnistumisen ja tulosten seuranta ja mittaaminen	60
4 POHDINTA	66
4.1 Mitä tavoiteltiin?	66
4.2 Mitä saavutettiin?	66
4.3 Mitä opittiin ja mitä voisi tehdä ehkä toisin?	67
LÄHTEET	69

KUVAT

Kuva 1. Palvelu- ja tavarakomponentit. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10.)	13
Kuva 2. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakkola ym. 2009, 6.)	27
Kuva 3. HFR:n aloitussivu.	32
Kuva 4. HFR:n vanhojen verkkosivujen aloitussivu.	33
Kuva 5. Esimerkki mainostoimiston palvelupaketista. (Jaakkola ym. 2009, 11. & Sipilä 1999, 64.)	35
Kuva 6. Esimerkki palvelupaketista "HFR - Sovittelu" -palvelulle.	39
Kuva 7. Palveluprosessin jakautuminen asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin toimintoihin (Jaakkola ym. 2009, 15.)	40
Kuva 10. Esimerkki HFR:lle projektin yhteydessä luodusta esitteestä.	52
Kuva 11. HFR:n avoin esitepohja.	54
Kuva 12. HFR:n esitepohjan kääntöpuoli.	55

TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkki palveluprosessin kuvaamisesta toimintakaaviona (Jaakkola ym. 2009, 16.)	41
Taulukko 2. Hinnoittelumallit Sipilää mukaillen. (Sipilä 2003, 179.)	57

1 JOHDANTO

1.1 Aiheen valinta

Tämän opinnäytetyön toimeksianto tuli pieneltä raisiolaiselta monialaisia valmennuspalveluita tarjoavalta HFR Ay:ltä (myöhemmin HFR) loppuvuodesta 2010. Yrityksen toinen perustaja ja osakas lähestyi opiskelijaosuuskuntaa, jossa opinnäytetyön tekijäkin toimii, toiveella, että hän saisi apua yrityksen markkinointiin. Yritys on jo pitkään tuottanut työnohjauksia ja työyhteisövalmennuksia lähinnä sosiaali- ja terveystieteiden yhteisöille. Lisäksi tarjotaan yrityksen käyttämän ratkaisukeskeisen valmennusviitekehyksen pohjalta ratkaisukeskeistä urheiluvallennusta. Palvelutarjoomaan sisältyy myös TYKY-liikuntapalveluita. Yrityksen edustaja kertoi viestissään, että toiveena ja tarkoituksena olisi tarjota vastaavanlaisia valmennuspalveluita laajemmalti yrityspuolelle tulevaisuudessa liittyen muun muassa työhyvinvointiin, työyhteisön sisällä ilmenevien konfliktien ratkaisuun, työyhteisöjen ja tiimien tuottavaan ja tehokkaaseen toimintaan sekä esimies- ja alustaitoihin.

Työyhteisöjen toimivuus, työilmapiiri ja työhyvinvointi ovat hyvin mielenkiintoisia ja aina ajankohtaisia asioita ja tästä syntyi kiinnostus yritystä ja opinnäytetyön tekemistä kohtaan. Markkinointi on myös läpi opiskelujen ollut opinnäytetyön tekijälle mielenkiintoisimpia asioita liiketalouden kentältä. Näillä argumenteilla haaste päätettiin ottaa vastaan.

HFR:n vanhoja verkkosivuja tutkiessa käy ilmi, että palvelujen järkevöittäminen ja palvelutuotteiden sitominen selkeästi ymmärrettäviksi, kohdistetuiksi tuotepaketiksi tulee olemaan avainasia tässä projektissa, sillä sen hetkisillä verkkosivuilla kaikki palvelut olivat esitettyinä irrallaan toisistaan ja palveluiden käyttötarkoitus olisi saattanut jäädä monelle yrityksestä ennalta tietämättömälle epäselväksi. HFR tarjoaa hyvin monenlaisia palveluita erilaisille asiakkaille, joita voivat olla työyhteisöt, julkishallinnolliset organisaatiot kuten sairaalat, työyhteisössä toimivat yksilöt kuten esimiehet tai alaiset, urheilijat, urheiluvallmentajat

tai yksityishenkilöt. Jo ensimmäisen tapaamisen aikana todettiin, että palvelut on jaoteltava erilaisiin palvelutuotekokonaisuuksiin – kategorioihin, jotka on selkeästi suunnattu eri asiakasryhmille (segmentoidut palvelumoduulit).

HFR:ltä tullut toimeksianto oli hyvin vapaamuotoinen ja aihealue ei ollut niinkään rajattu. Projektissa annettaisiin siis opinnäytetyön tekijälle tietyssä määrin vapaat kädet. Ensimmäisissä yhteisissä tapaamisissa tultiin siihen lopputulokseen, että opinnäytetyöprojektin yhteydessä HFR:lle tultaisiin tuottamaan uusi visuaalinen ilme ja yhtenäisempi markkinointimateriaalisto pitäen sisällään verkkosivut, esitysgrafiikkapohjan, painetun esitepohjan ja käyntikortit. Projektin hiljalleen edetessä huomattiin kuitenkin, että aluksi yrityksen hyvin laaja-alaiset palvelut tullaan paketoimaan kohdistetusti eri asiakasryhmien tarpeita vastaaviksi. Näin palvelujen tuotteistaminen edelleen informatiivisempaan ja myyvämpään muotoon helpottuu.

1.2 Työn rajaaminen

Tämän opinnäytetyön teoriaviitekehikseksi olisi mahdollista kirjoittaa hyvinkin erilaisista aihealueista varioiden liiketoiminnan laajentamisesta markkinoinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Työn teoriassa tullaan kuitenkin keskittymään asiantuntijapalveluiden erityisen luonteen kuvaamiseen ja asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen, koska näiden osa-alueiden voidaan nähdä olevan asioiden keskipisteessä tässä työssä. Pientä opinnäytetyö-benchmarkingia tehdessä tultiin siihen tulokseen, että esimerkiksi markkinoinnin suunnittelusta on tehty jo kymmenittäin opinnäytetöitä pelkästään muutaman viime vuoden aikana. Samaa ei voida sanoa asiantuntijapalveluita ja niiden tuotteistamista käsittelevistä töistä. Näitä aihealueita käsittelevällä työllä olisi mahdollista tuoda helpommin jotain uutta ja omaa opinnäytetöiden laajaan kirjastoon.

Asiantuntijapalvelut pitävät sisällään ideointia, uuden luomista, vaativaa ja luovaa ongelmanratkaisua ja erityistä asiantuntemusta. Tällaisten luovien ja monimutkaisten palveluiden muotoileminen helposti ymmärrettäviksi tuotteiksi ja tuotekokonaisuuksiksi on haastava prosessi. Usein asiantuntijapalvelut jäävätkin

y yrityksissä vielä tänä päivänä yksittäisiksi suorituksiksi, jolloin uuden asiakkaan ja uuden projektin ilmaantuessa työskentely aloitetaan melkein tyhjästä.

Palveluiden tuotteistaminen mielletään helposti pelkästään markkinoinnin apuvälineeksi, mutta hyvin tuotteistetut palvelut tarjoavat myös selkeitä työkaluja esimerkiksi yrityksen palveluprosessien toteuttamiseen ja yksilöihin sidotun tiedon jakamiseen uusia työntekijöitä silmällä pitäen.

HFR:n henkilöstöllä on laajalti kokemusta sosiaali- ja terveydenhoitoalan valmennuksista ja henkilöstön koulutus pohja viittaa samalle alalle. Yrityksen hyödyntämään ratkaisukeskeinen valmennuksen periaatetta voitaisiin hyvin käyttää laajemmin työyhteisöjen, esimiesten ja alaisten valmennukseen myös alaa katsomatta.

Opinnäytetyössä päätettiin keskittyä tuomaan näkemystä nimenomaan yrityspuolelle, josta HFR:n henkilöstöllä ei vielä ole paljoa kokemusta, ja työstää opinnäytetyön tekijän opiskeluissa hankitun tiedon ja kokemuksen pohjalta yhdessä yrityksen kanssa toimivia markkinointiratkaisuja business-to-business liiketoiminnan hyödyksi. Tuotteistamisen ajattelun jalkauttaminen HFR:lle tulee tarjoamaan samalla myös työkaluja muiden palvelutuotteiden tuotteistamiseen ja näin hyödyt on jalkautettavissa myös muille asiakassegmenteille kohdistettuun markkinointiin ja palveluprosessien kehittämiseen, viimekädessä ehkä koko palveluliiketoiminnan edelleen kehittämiseen.

1.3 Tutkimusongelma ja työn toteuttaminen

Tässä opinnäytetyössä tullaan esittämään niitä hyötyjä, joita palveluliiketoimintaa ja erityisesti asiantuntijapalveluita tuottava yritys voi saada palveluiden tuotteistamisesta. Lisäksi tullaan keskittymään palvelujen tuotteistamisen toteuttamismenetelmiin. Case-yrityksen kannalta pyritään luomaan suuntalinjat HFR:n palveluiden tuotteistamiselle ja pääsemään yhteistyön kautta tuotteistamisprosessin alkuun.

Case-yritykseen liittyvät tiedot on hankittu vuoden 2011 aikana yrityksen osakkaiden kanssa käytyjen keskustelujen kautta. Aiheen rajaus ei työn alkupuolella ollut vielä täysin selvillä ja yrityksellä oli monenlaisia toiveita siitä, mitä työn lopputulemana saataisiin aikaan. Tästä johtuen yhteistyö eteni hyvinkin monenlaisissa merkeissä.

Yrityksen kanssa käytyjen keskustelujen kautta saatua tietoa ja yhteistyön synnyttämiä ideoita ja tuloksia tullaan esittämään tässä opinnäytetyössä teorian yhteydessä. Tällä tavoin työ pyritään esittämään eheässä muodossa, niin että lukijan olisi helppo seurata teorian ja case-yrityksen kanssa yhteistyönä tuotettujen ideoiden etenemistä ja teoria ja empiria linkittyisivät kiinteästi toisiinsa.

2 ASIANTUNTIJAPALVELUT

2.1 Palvelualat ja palvelut valtaavat markkinoita

Palveluiden ja palvelualojen osuus Suomen bruttokansantuotteessa ja työllisyydessä on jo pitkään ollut kasvussa. Palveluiden osuus Suomen kokonaistuotannosta oli vuonna 2011 yhteensä noin 69 % ja yksityiset palvelut muodostivat tästä suurimman osan eli noin 50 % (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2012). Vuonna 2010 palvelualoilla työskenteli yli 1,7 miljoonaa henkilöä. Näistä yksityisten palveluyritysten palveluksessa työskenteli hieman yli 1.1 miljoonaa työllistä (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2011). Teollisuus sen sijaan on jo pitkän aikaa siirtynyt halvan tuotannon maihin, eikä tämä trendi näytä loppumisen merkkejä.

Nykyisestä talouden niin kutsutusta aikakaudesta käytetään usein nimityksiä tietoyhteiskunta tai palvelutalous. Toki tiedon määrä on kasvanut ja kasvaa yhä talousmaailmassa sekä yhteiskunnassa yleensä, mutta talouden rakenteeseen se ei ole aiheuttanut kuitenkaan suuria muutoksia. Tiedon määrä on kasvanut aina, mutta talouselämän kannalta tiedon määrän kasvu ei ole tuonut mitään perusteellisesti ja periaatteellisesti uutta. Sen sijaan palveluiden kasvava osuus, liiketoiminnan palvelullisten aineiden lisääntyminen, palveluiden merkitys sekä uudenlaisten palveluiden syntyminen liike-elämässä ja taloudessa on saanut aikaan talouden rakenteellisen muutoksen. (Grönroos 1998, 26.)

Monet näistä uudenaikaisista palveluista ovat toki tietojenkäsittelyyn liittyviä, mutta yhteiskunnassamme tapahtuu kuitenkin paljon enemmän. Tällä hetkellä jo käynnissä oleva siirtymä kohti uudenlaista tiedon ja palveluiden yhteiskuntaa on talouden kannalta melkein yhtä merkittävä, kuin teollistumisen aikakauden talouselämään tuomat muutokset kaksisataa vuotta sitten. (Grönroos 1998, 26.)

Halvan tuotannon maissa vallitsevat ala-arvoiset ihmisoikeudet ja kurjat työolot ovat viime aikoina olleet paljon otsikoissa. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää esimerkiksi Kiinan Foxconn yhtiön tehdastyöläisten epäinhimillisiä työolosuhteita.

ta. Sadat tuhannet työntekijät tekevät 60 tunnin työviikkoa ja töissä on esimerkiksi kiellettyä puhua liian kovaa tai nauraa. Tällaisissa olosuhteissa tehdään muun muassa Applen suosittuja iPad -taulutietokoneita ja Nokian puhelimia. (Helsingin Sanomat. 7.5.2011)

Foxconnin kaltaiset kauhukertomukset saavat luonnollisesti monet miettimään teollisuuden yritysten toiminnan siirtymisestä koituvia varjopuolia ja toiminnan eettisyyttä. Tulevatko tällaiset synkät tapaukset kuitenkin lopettamaan Kiina-ilmioksikin kutsutun tuotannon siirtämisen tai edes hidastamaan sitä. Sille ei ole takuita vaikka eettisyys ja ekologisuus ovatkin tänä päivänä suuria talouselämän trendejä. Työpaikkoja tulee todennäköisesti enenevässä määrin edelleen siirtymään muualle maailmalle. Millä suomalaista työvoimaa sitten työllistetään kotimaan rajojen sisällä?

Palvelualojen ja asiantuntijapalveluiden erityisesti voidaan, toisin kuin teollisuuden, nähdä lähitulevaisuudessa pystyvän tarjoamaan lisää työpaikkoja tai ainakin säilyttämään kohtuullisen työllisyyden tason maassamme. Asiantuntijapalveluilla ja erityisesti liike-elämän palveluilla on usein kauaskantoisia vaikutuksia. Esimerkiksi mainostoimistojen tarjoamat palvelut voivat vauhdittaa asiakasyrityksen liiketoimintaa pitkällä tähtäyksellä. Onnistuneen kampanjan myötä tilauksia tulee enemmän ja työmäärän kasvaessa aletaan rekrytoida lisää työvoimaa. Näin syntyy uusia työpaikkoja. Voidaan puhua asiantuntijapalveluiden katalysoivasta vaikutuksesta elinkeinoelämään. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8.)

Palvelutaloutta ja palveluyhteiskuntaa tutkittaessa voi helposti syntyä harhaanjohtava käsitys siitä, että teollisuus ja tavaroiden tuotantotalous on uudessa palveluiden yhteiskunnassa pikkuhiljaa muuttumassa merkityksettömäksi tekijäksi, eikä näin ollen vaadi huomiota osakseen. Asia ei tosiaan ole näin, vaan hyvin operoivaa ja tuottavaa teollisuutta tarvitaan vaurauden ja monimuotoisen talouselämän ylläpitämiseksi yhteiskunnassa. (Grönroos 1998, 26 – 28.)

Tosiasia kuitenkin on, että palveluyhteiskunnan myötä teollisten yritysten kilpailukyvyyn saavuttaminen ja ylläpitäminen vaatii ja on jo vaatinut uudenlaisia keinoja yrityksiltä. Nykyään pelkät tekniset asiakkaille tarjottavat ratkaisut eivät

enää riitä kilpailuedun säilyttämiseen. Teollisuuden yritysten on useimmiten tarjottava erilaisia palveluita oleellisena osana tarjonnassaan. Huoltopaketit, käyttöönottokoulutukset, ylläpito ja korjauspalvelupaketit ovat jo täyttä arkipäivää monille tuotantoteollisuuden yrityksille. (Grönroos 1998, 26 – 28.)

2.2 Palveluiden ja tavaroiden kahtiajako

Vaikka perinteinen palveluiden ja fyysisten tuotteiden raaka kahtiajako on ajattelumallina jo hieman väistynyt, usein nämä kaksi mielletään silti toisistaan erillisiksi asioiksi. Toisaalta ei ole mikään ihme, että tuote ja palvelu eivät monien mielestä sovi yhteen. Palvelua ei voi pitää kädessään oli se miten hyvin tuotetettu palvelutuote tahansa. Palvelua ei pystytä varastoimaan ja jakelu edellyttää ainakin yleensä palvelun tuottajan kuljettamista palveltavan luokse tai toisin päin (asiakkaan ja palvelun tuottajan vuorovaikutustilanne). (Sipilä 1999, 24.)

Aineellisten tavaroiden tuottamisessa tuotekehitys, tuotanto ja jakelu ovat selkeästi eroteltavissa ja tavarat ovat myös varastoitavissa. (Sipilä 1999, 24.) Tavaroiden ydinarvo tuotetaan tehtaassa, kun taas palveluiden ydinarvo muodostuu ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa. Tavaroiden omistajuus siirtyy myyjältä ostajalle, mutta palvelussa omistajuuden siirtymistä ei useimmiten tapahdu missään muodossa. (Isohookana 2011, 66.)

Liiketaloudessa lähtökohtaisesti tuote on kuitenkin yläkäsite hyötyä tuottaville vaihdon välineille. Fyysisistä tuotteista puhuttaessa onkin hyvä käyttää selkeyden vuoksi tavara-nimitystä. Tuotteiden nimeäminen puhtaasti palveluiksi tai tavaroiksi on harvoin luontevaa. Vähintään 70 prosenttia teollisten tavaroiden markkinahinnasta muodostuu palvelujen perusteella. Puhtaita tavaroita ja puhtaita palveluita ei oikeastaan ole olemassa, kuten palvelututkimuksen alkutaipaleella, 1970-luvun lopulla ja vielä pitkään tämän jälkeen ajateltiin. Hyödykkeiden tuotanto ja markkinointi ovat tavaroiden ja palveluiden yhdistelmiä. On tuotteita, jotka koostuvat tavara- ja palvelukomponenteista. Kummanlaisten komponenttien osuus on tuotteessa suurempi, määrää sen, puhutaanko tavaroista vai palveluista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 7 – 10.)



Kuva 1. Palvelu- ja tavarakomponentit. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10.)

Tuotteet ovat siis ikään kuin jatkumolla (kuva 1), jonka toista ääripäätä lähellä sijaitsevat eniten palvelukomponentteja sisältävät tuotteet ja vastakkaisessa päässä eniten tavarakomponentteja sisältävät. Palvelupäässä äärilaitaan sijoittuvat esimerkiksi konsultointipalvelut, opetus, tutkimus ja suunnittelu tehtävät. Tavarakomponenttien ääripäässä sijaitsevat kaikkein pisimmälle tuotetut tavarat, kuten vaatteet, stereot, televisiot ja einekset. Toisaalta jauhelihan ostaja tulee todennäköisesti valmistamaan ostamastaan tuotteesta jotain ruokaa, samalla hän suorittaa osan valmiin tavaran valmistusprosessista. Eli esimerkiksi elintarvikkeiden kohdalla, ainoastaan pisimmälle tuotetut valmisruoat sijoittuvat lähelle tavaratuotteiden ääripäätä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10.)

2.3 Asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä

Miten asiantuntijapalvelut eroavat yleensä palveluista? Asiantuntijapalveluiksi on alettu kutsua palveluita, joissa tiedon, asiantuntijuuden, erityisosaamisen ja erikoisasiantuntemuksen osuus on huomattava. Tästä määritelmästä on helppo tehdä se johtopäätös, että ei ole olemassa tarkkaa rajaa sille, missä vaiheessa

palveluista voidaan puhua asiantuntijapalveluina. Mitä ilmeisimmin rajanvetoon on ollut vaikuttamassa se, millä alueella erikoisasiantuntemusta ilmenee ja miten syvällistä tämä asiantuntemus on. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10.)

Voidaanko esimerkiksi sanoa, että maskeerauksen vuoden 2011 Suomen mestari suorittaa asiantuntijapalveluita? Asiantuntemuksen syvällisyydestä puhuttaessa palvelua suorittavan henkilöstön ammattitaito on tarkastelun alla. Suorittaako keskinkertainen kirurgi asiantuntijapalveluita, on tällöin vastaavanlainen kysymys. Lopulta voidaan siis todeta, että asiantuntijapalvelut ovat hyvin abstrakteja toimintoja ja niiden tarkka määrittäminen on haasteellista ja yleistyksiä voidaan tehdä vain suurin varauksin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10.)

Asiantuntijapalvelut ovat usein kaikkein aineettomimpia palveluita, eli niissä on usein hyvin vähän tavarakomponentteja. Ne ovat ohjeita, neuvoja ja ideoita, joiden taustalla on kuitenkin usein hyvin pitkä ja työläs kehittämis- ja tuottamisprosessi. Useissa tapauksissa asiantuntijapalveluista tulee kuitenkin hyvin konkreettisia lopputuloksia. Arkkitehti luo piirustukset, joiden mukaan rakennetaan kerrostalo, markkinointitoimisto tuottaa mainoksen, jota näytetään televisiossa ja internetissä. Varsinkin tällaisilla asiantuntijapalveluilla riskit voivat olla todella suuria, josta esimerkkinä voi olla vaikka rakennuksen romahtaminen piirustusvirheen vuoksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11; Sipilä 1999, 26.)

Asiantuntijapalveluita suorittavat henkilöt ovat oman alansa erityisosaajia, huipputason ammattilaisia ja yleensä myös kuuluvat erityisosaamisensa kautta johonkin alan yhdistykseen tai ovat saaneet erityishuomiota tällaisilta yhdistyksiltä tai yhteisöiltä. Esimerkiksi liiketalouden huippuosaajat saattavat käydä luennoimassa omasta erityisalastaan liiketalouden korkeakouluissa. (DeLong & Nanda 2003, 13.)

Asiantuntijapalveluita tuottavien yritysten johtaminen voi osoittautua monesti hyvin haasteelliseksi, asiantuntijatyön ja sitä suorittavien huippuosaajien luonteen kautta. Asiantuntijapalveluita tuottavat yritykset ja yhteisöt koostuvat korkean ammattitaidon ja erityisasiantuntemuksen omaavista huippuammattilaisista, joita yhdistää intohimo omaan erityisosaamiseensa ja tarve sen jatkuvaan

kehittämiseen. He ovat usein, varsinkin omalla osaamisalueellaan hyvin itseohjautuvia eivätkä välttämättä ole valmiita ottamaan vastaan ohjeistusta muilta tahoilta omaan työskentelyynsä liittyen. Asiantuntijapalveluita suorittavien huippuosaajien on usein vaikeaa keskittyä oman osaamisalueensa ulkopuolella oleviin asioihin, kuten yhteistyön tai liiketoiminnan kehittämisprosesseihin, esimerkiksi palvelujen tuotteistamiseen. (Delong & Nanda 2003, 5.)

Monesti varsinkin business-to-business palveluissa, huippuammattitaitoiset asiantuntijat ovat kilpailevien yritysten kesken niin haluttua työvoimaa, että he saattavat lopulta päästä periaatteessa itse valitsemaan työpaikkansa. Heillä ei tällaisessa tapauksessa ole hankaluuksia löytää uutta yritystä minne siirtyä, jos työpaikan valinta ei jostain syystä osoittaudukaan tyydyttäväksi. Nämä ominaisuudet saavat varmasti monet yritysten johtajat haukkomaan henkeään, kun huippuosaaminen pitäisi jollain tapaa sitoa toimiviin prosesseihin, tiimityöskentelyyn, omien palveluiden kehittämiseen tai näin edelleen. (Delong & Nanda 2003, 5.)

2.4 Asiakastarpeet ja yhteistyön aloittaminen

Luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen ovat oleellisia osia asiantuntijapalveluissa. Asiantuntijapalveluita tarvitaan yleensä silloin, kun kehitetään jotain uutta tai ratkotaan hyvin monimutkaisia ongelmia. Palvelun tuottajan on ymmärrettävästi monissa tapauksissa vaikea kuvata monimutkainen asia yksinkertaisesti ja tarpeeksi ymmärrettävästi niin, että asiakas sen ymmärtäisi ja osaisi tehdä tarvittavia ratkaisuja.

Asiantuntijapalvelun tarjoaja saa harvoin selkeän tilauksen asiakkaaltaan, koska tämä ei itse pysty määrittelemään tarpeitaan samalla tavoin kuin tavaroiden kohdalla. Asiantuntijapalvelun toimittaja ei sen sijaan pysty esittämään räätälöityjä ratkaisuja asiakkaalleen ilman tämän tilanteeseen perehtymistä ja mahdollisia tilanteen vaatimia tutkimuksia. Sekä tilausta että tarjousta joudutaan monin tavoin muokkaamaan asiakkaan ja toimittajan yhteistyönä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11; Sipilä 1999, 26 – 28.)

Muissa palveluissa asiakas osaa itse määrittää tarpeensa ja ostaa juuri tarvitsemansa palvelutuotteen. Yrityksen on esimerkiksi yleensä helppo tehdä päätös tarvitsemistaan siivous- ja kunnossapitopalveluista, koska tarve on kovin ilmeinen. Esimerkiksi henkilöstön sisällä ilmenevissä ihmisten välisissä ongelmissa sen sijaan osataan harvemmin sanoa tarkkaan henkilöstön valmennuspalveluita tarjoavalle yritykselle, minkälainen apu olisi tarkalleen ottaen tarpeen. Palvelutarpeen määrittäminen, eli eräänlainen diagnoosi onkin asiantuntijapalveluissa useimmiten palvelutuotteen vaativin osa. Palvelujen tuottajat kokevat usein, että asiakkaiden puolelta tätä diagnoosia ei arvosteta, eikä siitä olla valmiita maksamaan. Kuinkahan mahtaisi käydä, jos esimerkiksi lääkäri määräisi lääkkeitä asiakkailleen ilman minkäänlaista diagnoosia? (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11; Sipilä 1999, 26 – 28.)

2.5 Luottamuksen korostuminen

Asiantuntijapalvelut ovat yleensä suurta erityisosaamista vaativia tehtäviä. Asiakas on tällöin usein täysin ulkopuolisen asiantuntemuksen armoilla. Sen johdosta asiakkaan ja palvelun tarjoajan välinen luottamussuhde on erityisen merkittävässä asemassa. Asiantuntijapalveluissa asiakassuhteen muodostuminen ja sen alkutaival vaativat useimmiten runsaasti aikaa ja henkisiä resursseja. Viisaasti toimiva asiantuntijayritys ei lähde tavoittelemaan nopeista, lyhyen aikavälin tuottoja vaan keskittyy aidosti auttamaan asiakastaan. Terve eettisyys, avoimuus, rehellisyys sekä aito asiakaslähtöisyys ovat avainasioita luottamuksen aikaansaamisessa asiakkaan ja palveluntarjoajan välille. Tällä tavoin pystytään luomaan perustaa pitkille asiakassuhteille, joihin varsinkin asiantuntijatyössä kannattaa tähdätä. Hyvin hoidettu projekti on myös omiaan synnyttämään kiertoteitse uusia asiakkuuksia, kun viesti hyvästä palvelusta pääsee leviämään. (Sipilä 1999, 28 – 29.) Esimerkiksi HFR:n kohdalla voidaan hyvin kuvitella, että uusia asiakkaita tulee löytymään niin kutsuttujen suosittelijoiden kautta.

Asiakkaan riittävä oma osallistuminen on ensisijaisen tärkeää asiantuntijapalvelujen tuottamisen kannalta. Muun muassa HFR:n tapauksessa asiakkaan, oli

sitten kyseessä työyhteisö, tiimi tai yksilö, on pystyttävä avoimesti kommunikoimaan, joskus kovin vaikeistakin asioista. Yrityksen asiakas on useimmiten itse yhteistyöprosessin tärkein työntekijä. HFR:n tarjoamat valmennukset tähtäävät siihen, että asiakas oppii ja omaksuu uusia tapoja ja menetelmiä ratkaisutakseen mahdollisen ongelman itse tai tehostaakseen omaa toimintaansa. Luottamussuhteen on oltava vakaalla pohjalla, jotta yhteistyö voi tuottaa tulosta.

2.6 Suuria hyötyjä suurilla riskeillä

Asiantuntijapalveluissa palvelun lopputulos on asiakkaalle usein hyvin tärkeä. Monissa tapauksissa asiakas tulee hyötymään työn lopputuloksesta merkittävässä määrin niin rahallisesti kuin muullakin tavalla. Usein asiakkaan hyödyt konkretisoituvat pikkuhiljaa yhteistyöprosessin jo loputtua. Esimerkiksi markkinoitustoimiston tuottama onnistunut kampanja alkaa vaikuttaa kunnolla asiakasyrityksen liiketoimintaan usein vasta muutamien kuukausien jälkeen lopputuloksen lanseerauksesta. (Sipilä 1999, 29 – 30.)

Myös HFR:n asiakkailta on mahdollisuus hyötyä merkittävästi sujuvasta yhteistyöstä. Työyhteisövalmennuksen jälkeen tiimien toiminta tehostuu ja tämä näkyy muun muassa tuottavuuden parantumisena ja esimerkiksi työpoissaolojen vähentymisenä. Ihmiset viihtyvät työssään ilmapiirin parannuttua ja ovat aiempaa motivoituneempia, kun yhteistyö sujuu hedelmällisesti. Esimiehet osaavat antaa rakentavaa palautetta ja tämä nostaa työmotivaatiota entisestään. Parhaimmillaan HFR:n ja asiakkaan välinen yhteistyö tuottaa pysyviä parannuksia asiakasyrityksen toimintatapoihin, mikä tarjoaa menestys- ja kasvumahdollisuuksia pitkällä tähtäyksellä.

Asiantuntijapalveluissa työn lopputulosta ei pidetä yleensä tuotteena vaan lähinnä asiakashyötynä, joka saavutetaan yhteistyöllä, eli niin asiantuntijan kuin asiakkaankin ponnistuksilla. Asiantuntijapalveluissa työn ja palveluprosessin kuvaaminen on lähes poikkeuksetta hyvin monimutkaista, mutta sen sijaan hyödyt ovat selkeitä ja joskus hyvinkin konkreettisia. Näin ollen asiantuntijapalveluita markkinoitaessa kannattaa pyrkiä kuvaamaan nimenomaan palvelusta

saatavaa asiakashyötyä ja palveluprosessin lopputulosta. (Sipilä 1999, 29 – 30.)

Usein asiantuntijapalvelun riskit kulkevat samalla linjalla suurten hyötyjen kanssa ja tällöin on tärkeää, että vastuunjako on sovittu tarpeellisen selkeästi. Yleensä vastuu on asiakkaalla, koska tämä tekee lopulliset päätökset ja on vaikuttamassa toiminnallaan myös palvelun tuloksiin. Yhteiskunta asettaa tiettyjä yleisvaatimuksia palveluiden laadun suhteen turvatakseen asiakkaan asemaa. Esimerkiksi potilasvahinkolaki pyrkii parantamaan potilaan alisteista asemaa terveydenhuollossa. Riskien jakaminen on kuitenkin useimmissa asiantuntijapalveluissa asiakkaan ja asiantuntijan välinen sopimusasia. Ammattimaisesti toimiva asiantuntija tuo avoimesti palvelun riskit esille jo yhteistyön alkuvaiheessa. Osapuolet sopivat tällöin heti varsinaisen yhteistyön alkaessa vastuista ja mahdollisista riskeistä. (Sipilä 1999, 30.)

2.7 Erilaiset asiantuntijapalvelut

Sipilä (1999, 31.) jakaa asiantuntijapalvelut kolmeen ryhmään niiden toiminnallisten erojen mukaan. Nämä ryhmät ovat ongelmanratkaisupalvelut, kehitys ja valmennuspalvelut sekä käsittelypalvelut.

Ongelmanratkaisupalvelut

Ongelmanratkaisupalvelujen tapauksessa asiakkaan tarve on yleensä hyvin selkeä, jopa ehdoton. Tähän ryhmään kuuluvat esimerkiksi sairaanhoitopalvelut. Henkilö, jonka raaja on auto-onnettomuudessa irronnut, tarvitsee ilmiselvästi ”kiinnipanotuotteen”. Myös tarvittava tuote – palvelun lopputulos on ongelmanratkaisupalveluissa yleensä hyvin selkeä. Toisenlainen esimerkki ongelmanratkaisupalvelusta voisi olla, kun yrityksen työtiloissa on sattunut tulipalo, joka on tuhonnut tärkeitä tietoja sisältäneen keskustietokoneen kovalevyn ja tarvitaan ”tiedonpalautuspalvelu” tietotekniikan erityisosajalta, joka pystyy palauttamaan tiedot käyttökelpoiseen muotoon palaneelta kovalevyltä. Tarve ja tuote ovat ongelmanratkaisupalvelun tarpeessa olevalla siis tiedossa ja ainoaksi kysymyk-

seksi jää enää, kuka työn suorittaa eli palveluntarjoajan valinta. (Sipilä 1999, 30 – 32.)

Kehitys- ja valmennuspalvelut

Jos ongelmanratkaisupalveluissa tarve ja tuote ovat ajoittain jopa ilmiselviä asioita, samaa ei aina voida sanoa kehittämispalveluiden kohdalla. Asiakas voi olla tietoinen, että johonkin asiaan on puututtava, mutta hän ei silti välttämättä tiedosta omaa tarvettaan lainkaan. Asiakkaalla ei ole riittävää asiantuntemusta, jotta hän voisi tiedostaa tarpeensa ja potentiaaliset kehittämismahdollisuutensa. (Sipilä 1999, 30 – 32.)

Esimerkiksi HFR:n asiakasyritys ei välttämättä tiedä, minkä tähden tietyn osaston yhteistyö ei ota sujuakseen. Tällöin HFR:n on pystyttävä niin kutsutun diagnoosivaiheen jälkeen uskottavasti esittämään, että kyseisen osaston johtajille toteutettava esimiesvalmennus vaikuttaisi työyhteisön toimintaan osastolla, halutulla tavalla.

Tällaisissa palveluissa asiantuntijaa voidaan hyvin verrata valmentajaan tai kouluttajaan, jonka on ensimmäiseksi saatava asiakkaansa vakuutettua tämän tarpeesta ja yhteistyön tarjoamista kehitysmahdollisuuksista. Markkinoinnillisesti ero ongelmanratkaisupalveluihin on erittäin suuri. Ilmeisen ja hyvinkin konkreettisen ongelman poistamista on ymmärrettävästi paljon helpompaa myydä asiakkaalle kuin kehitysmahdollisuuksia, joiden myyminen edellyttää asiakkaan vakuuttamista palvelun tarpeellisuudesta. Toisaalta kehityspalvelujen markkinamahdollisuudet ovat teoriassa loppumattomat, kun taas ongelmanratkaisupalveluiden kohdalla markkinat ovat paljon rajallisemmat. (Sipilä 1999, 30 – 32.)

Käsittelypalvelut

Kolmannen asiantuntijapalveluiden perusrhmän muodostavat erilaiset käsittelypalvelut. Esimerkiksi yrityksen lakiasioiden käsittelyyn voi olla oma osastonsa, ja on määrätty, että vain tämä osasto saa tehdä päätöksiä tiettyihin asioihin liittyen. Määrätty viranomainen voi tehdä päätöksen lapsen huostaanotosta, toinen vahvistaa sopimukset lakiasiantuntemuksensa pohjalta ja kolmas myöntää

oikeudet ja näin edelleen. Käsittelypalveluissa ominaista on, että tietyn osaamisalueen asiantuntijan työn luonne on usein jopa hallintotyyppistä. (Sipilä 1999, 30 – 32.)

2.8 Hinnoittelun vaikeus

Siivous- ja kunnossapitopalveluita tarjoava yritys pystyy melko tarkasti arvioimaan yksittäiseen projektiin tarvittavat työtunnit. Palveluun käytettävä aika on rajattu minuuteissa. Kokenut parturikampaaja osaa arvioida asiakkaan toiveiden perusteella, paljonko uuden hiustyylin luomiseen on käytettävä aikaa ja miten haastava operaatio on kyseessä. Nämä palveluiden ominaisuudet tekevät niiden hinnoittelusta suhteellisen yksiselitteistä. Asiantuntijapalveluissa esimerkiksi palveluprosessiin käytetty aika korreloi hyvin harvoin palvelun lopputuloksesta koituvia hyötyjä. Sijoitusneuvoja voi antaa omaisuuksia tuottavan sijoitusneuvon viidessä minuutissa ja vaikka puhelimitse. (Sipilä 1999, 32.)

Kuinka voidaan hinnoitella pitkällisen kehitystyön tuloksena tuotettu, markkinoita mullistava asiakkuuksienhallintajärjestelmä? Millaisen palkkiojärjestelmän mukaan ohjelmoijat ja suunnittelijat tällöin palkittaisiin? Hinnoitteluhaasteeseen tuo myös oman lisänsä se, että asiakas on itse monesti hyvin suuressa osassa palvelun tuottamisessa. Asiantuntijapalvelut pitävät sisällään pitkälle kehittyntä osaamista, syvällistä tietoa, viimeisen päälle hiottua taitoa sekä tunteita. Tällaisten palveluiden hinnoittelu on suuri haaste. (Sipilä 1999, 32.)

HFR:n tarjoamat valmennukset voivat esimerkiksi säästää asiakasyritykseltä suuria summia muun muassa rekrytointin tarpeen vähentyessä. Yrityksen henkilöstövaihtuvuus ja sairauspoissaolot olivat aiemmin hälyttävällä tasolla ja henkilöstön yhteistyön laadun ja työilmapiirin parantuessa asiaan tulee muutosta. Minkälainen palkkio kuuluisi HFR:lle, kun palvelun tulokset ovat hyvin merkittävät, mutta ilmenevät vasta jonkin ajan kuluttua. Joissakin tapauksissa asiakasyritys on jopa saattanut olla matkalla kohti konkurssia, mutta onnistunut yhteistyö on pelastanut sen kurjalta kohtalolta.

Asiantuntijapalveluiden hinnoittelu on täysin ymmärrettävästi erittäin haasteellista. Yleisesti yritysmaailmassa asiantuntijapalveluveloituksia pidetään usein korkeina, vaikka todellisuudessa niiden hintataso palveluun käytetyn ajan ja momentti palvelun tuottaman hyödynkin perusteella on itse asiassa alhaisempi kuin yksinkertaisten palveluiden. Harhaanjohtavaan hintamielikuvaan vaikuttavat varmasti asiantuntijapalveluiden abstraktisuus, niihin liittyvät epävarmuudet ja usein suuret riskit. Onnistuneen yhteistyön jälkiseurauksena hyvään kasvuvauhtiin päässeen asiakasyrityksen toimitusjohtaja voi esimerkiksi viiden vuoden jälkeen huomata, että ehkä asiantuntijan pyytämä palkkio ei ollutkaan niin suuri kuin hän ensin saattoi olettaa. Potentiaalisiin asiakashyötyihin verrattuna palveluiden hinnat onkin yleensä mitoitettu alakanttiin. (Sipilä 1999, 32.)

3 ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN

3.1 Mitä on palvelun tuotteistaminen?

Palvelun tuotteistamisesta puhuttaessa ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tuotteistamiseen liittyviä toimia kutsutaan muun muassa palvelujen systematisoinniksi eli järkevöittämisiksi sekä konseptoinniksi. Pisimmälle vietyinä voidaan puhua palvelun standardoimisesta, jolloin palvelu työstetään lähes tavaratuotteen kaltaiseksi, täysin vakioituksi hyödykkeeksi. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1.)

Täysin tuotteistettu palvelu on monistettavissa ja jaettavissa. Palvelusta on tällöin tuotettu jonkinlainen fyysinen tuote, esimerkiksi kirja tai tietokoneohjelma, joka toimii esimerkiksi selkeyttävänä ohjekirjana palveluprosessin toteuttamisessa. Pitkälle tuotteistettu palvelutuote voidaan haluttaessa myydä edelleen. Monimutkainenkin asiantuntijapalvelutuote on mahdollista monistaa tai myydä edelleen uudelle palveluntuottajalle, kun on olemassa selkeät ohjeistukset ja dokumentoinnit palvelun toteuttamisesta. (Jaakkola ym. 2009, 1.)

Tuotteistamista voidaan hyödyntää palveluiden kehittämisessä vaikka aikomuksena ei olisikaan saada aikaan täysin tuotteistettuja palvelutuotteita. Tuotteistamista voidaan siis toteuttaa asteittain, ja jo sisäisten työmenetelmien systematisoinnilla (tuotteistamisen 1. vaihe Sipilän mukaan) voidaan saavuttaa suuria hyötyjä. Jokainen tuotteistamisprosessi on omanlaatuisensa riippuen palveluyrityksen omista tavoitteista ja strategiasta tuotteistamisen suhteen. Tuotteistamisen toteuttamiselle ei ole vain yhtä oikeaa tapaa. (Jaakkola ym. 2009, 1; Sipilä 1999, 12 – 13.)

Palveluiden tuotteistaminen voi siis olla jo olemassa olevien palveluiden tehostamista ja laadun parantamista tai uuden palvelun kehittämistä toimivaksi, toistettavaksi palvelukonseptiksi. Se on palveluiden määrittelyä, järkevöittämistä, konkretisointia ja ainakin osittaista vakiointia. Tuotteistaminen ei kuitenkaan ole pelkästään palvelutuotteiden tuotekehitystä, vaan se on koko palvelutuotannon

täsmäntämistä ja jäsentämistä helpommin hallittavaan muotoon. Tuotteistamisen tarkoituksena on kokonaisvaltaisesti kehittää ja parantaa palveluyrityksen toiminnan laatua ja kannattavuutta. Tätä kautta myös asiakkaan saama hyöty pyritään maksimoimaan toimivilla, helpommin toistettavissa olevilla palvelukonsepteilla. (Jaakkola ym. 2009, 1 – 2; Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Palveluyrityksen toiminnan systematisoiminen helpottaa palveluiden markkinoitua ja myyntiä sekä vähentää palvelun tuottamiseen ja kehittämiseen, sekä palvelun myymiseen liittyvää epävarmuutta. Asiakkaiden näkökulmasta esimerkiksi asiantuntijapalveluiden kohdalla monimutkainen palvelu on onnistuneesti tuotteistettuna nähtävissä konkreettisempaa tuotteenä ja sen mahdollisesti tuottama lisäarvo käy helpommin ilmi. Asiakkaan on tällöin helpompaa arvioida palvelua omiin tarpeisiinsa nähden ja tehdä lopulta ostopäätös. (Jaakkola ym. 2009, 1 – 2; Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.) Hyvin tuotteistettu palvelu vaikuttaa asiakkaan mielestä luotettavammalta, kuin tuotteistamaton palvelu. Näin asiakkaan kokema riski palvelun tilaamisesta pienenee (Parantainen 2007, 48.).

Tuotteistetulla palvelulla tarkoitetaan konseptoinnin tuloksena syntyneitä palvelukokonaisuuksia, jota voidaan myydä sujuvasti monille asiakkaille. Konseptointi kuvaa tuotetta, sen muotoa, toimintoja ja sisältöä. Konseptointiin voi myös liittyä selkeä asiakaslupaus ja kuvaus tavoitelluista asiakkaista. Yritys pystyy tällöin tuottamaan entistä kannattavampia palveluja, koska se pystyy hyödyntämään standardoituja tai muuten vakioituja ratkaisuja – kaikkea ei jouduta keksimään uudelleen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30 – 31.)

Asiantuntijaorganisaatioissa keskeisimpiä resursseja ovat henkilöstö ja sen ajankäytön allokointi. Aika on asiantuntijapalveluissa yleisesti suurin rajoittava tekijä. Tuotteistamisen avulla kokeneet huippuammattilaiset voivat keskittyä vaativiin työtehtäviin ja nuoremmat asiantuntijat pystyvät oppimaan ja lopulta itsenäisesti suorittamaan tuotteistettuja palveluita huomattavasti paremmin kuin tuotteistamattomia. Toimintaprosessien järjestyttämisen kautta työnjako helpottuu ja toiminnan tehokkuus paranee. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30 – 31.)

3.2 Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin ja tuotteistamisen luonne

Palvelusektori on viime vuosina kasvanut merkittävästi. Uusia yrityksiä ja työpaikkoja syntyy runsaasti ja kasvua on havaittavissa niin business-to-business kuin kuluttajapalveluissakin. Valitettavasti palveluiden tuottavuudessa ei ole ollut havaittavissa vastaavanlaista kehitystä kuin esimerkiksi markkinaosuuksissa. Tuottavuuden vaatimaton kehitys koskee myös asiantuntijapalveluita. Pankki- ja vakuutusala sekä viestintäpalvelut ovat ainoita sektoreita asiantuntijapalveluiden kentällä, joiden tuottavuutta voidaan pitää korkeana. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13.)

Miksi palveluiden tuottavuudessa ei tunnu syntyvän kehitystä? Palvelusektorin monimuotoisuus vaikuttaa varmasti asiaan merkittävästi. Yksinkertaiset palvelut ovat usein kilpailtuja ja asiakkaat ovat hyvin hintatietoisia. Kiinteistöhuoltopalvelut on hyvä esimerkki tällaisista kovasti kilpailluista palveluista. Monimutkaiset asiantuntijapalvelut taas painivat usein markkinoinnillisten ongelmien kanssa. Myös palveluprosessit ovat monesti heikosti suunniteltuja ja perusasioiden läpikäymiseen kuluu aikaa uusien asiakkuuksien ja projektien alkuvaiheessa. Tämä luonnollisesti heikentää palvelun tehokkuutta ja tuottavuutta. Erityisesti asiantuntijapalveluiden tapauksessa tuotteistaminen on yksi erinomainen keino palveluiden tuottavuuden kehittämiseksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13.)

Syitä alhaiselle tuotteistamisen tasolle

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamista käsittelevää kirjallisuutta lukiessa herää kysymys: miksi palveluiden tuotteistamiseen ei ryhdytä yrityksissä todenteolla. Ilmiselvästi tuotteistaminen olisi varsinkin asiantuntijapalvelutyölle hyvin monella tapaa hyödyllistä, mutta markkinoilla toimii paljon asiantuntijayrityksiä, jotka eivät selkeästi ole niinkään kiinnittäneet huomiota palveluidensa tuotteistamiseen.

Joillakin asiantuntija-aloilla on luonnostaan ylikysyntää ja näin ollen tuotteistamiselle sekä palveluiden markkinoimiselle ei ole nähty olevan tarvetta. Joissakin tapauksissa pitkälle erikoistuneilla asiantuntijapalvelujen tarjoajilla (esim. jotkin erikoislääkäripalvelut) on niin paljon asiakkaita, että asiakkaille suunnattua

markkinointia ei voida pitää perusteltuna. Muun muassa tiettyjen tutkimusorganisaatioiden toimintaa rahoitetaan julkisesti, jolloin tuotteistaminen ja markkinointi voidaan nähdä tarpeettomina. Edellä olevat ovat kuitenkin vain muutamia esimerkkejä, joiden kohdalla tuotteistaminen ja markkinointi ovat perustellusti alhaisella tasolla. Toisaalta nämäkin esimerkkipalvelut voisivat silti monissa tapauksissa hyötyä tuotteistamisesta sisäisten prosessien kehittämiseksi ja tehostamiseksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13.)

Yleisesti asiantuntijapalvelualoilla on hyvin tavallista, että yrityksen sisällä ei ole riittävää markkinointiosaamista. Monissa tapauksissa markkinointiosaaminen puuttuu yritykseltä kokonaan. Asiantuntijat ovat keskittyneet oman erikoisosamisalueensa kehittämiseen. Asiantuntijayrityksissä markkinointi samaistetaan usein harhaanjohtavasti pelkkään mainontaan, eikä markkinoinnin monisyistä luonnetta ja kaikkia sen hyötyjä siis ymmärretä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14.)

Valitettavan harvoilla asiantuntijaorganisaatioilla on toimivaa markkinointistrategiaa sekä tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelmaa. Markkinoinnin puutteet voivat tällöin heijastua tilausmääriin (muun muassa voimakkaat kausivaihtelut), mutta myös organisaation sisäiseen toimintaan. Sisäisen markkinoinnin vakavat puutteet näkyvät muun muassa yksilötiedon siirtämisen vaikeutena ja tuotantoprosessien tehottomuutena (kaikki aloitetaan aina alusta). (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14; Sipilä 1999, 15.)

Asiantuntijayrityksiä piinaa niin kutsuttu tuotetrauma. Oman osaamisen myymistä ei koeta tuotteiden myymisenä. Monet asiantuntijat saattavat kokea tuotteistamis- ja markkinointiajattelun asiantuntijatyön arvoa alentavana asiana, eivätkä he näin ollen hyväksy tuotteistamis- ja markkinointiajattelua omalla osaamisalueellaan. Useissa tapauksissa omasta toiminnasta ei myöskään kyetä hahmotamaan tuotteita. Asiantuntijat saattavat vain todeta omaavansa osaamista, jota hyödynnetään ja sovelletaan asiakkaiden toimeksiannoissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13; Sipilä 1999, 14 – 16.)

Usein asiantuntijapalveluita tuottavat yritykset eivät myöskään osaa antaa selkeätä vastausta, kun kysytään, mitä he myyvät. Vastaukset voivat vaihdella saman organisaation sisällä huomattavasti eri henkilöiden niihin vastatessa ja yhtenäistä tuoteluetteloa ei ole usein olemassakaan. Tuotestrategia ja koko liiketoiminnan strategia ovat usein hyvin epäselviä. Omassa työssään ammatillisuutta arvostavat toimijat eivät arvosta ammatillisuutta toimintansa ohjauksessa ja tämä on merkillinen ristiriita. Joissakin tapauksissa palveluista ei haluta tehdä ainakaan ulospäin kovin yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä. Palveluiden sisältö halutaan pitää monimutkaisena ja hieman salaperäisenä esimerkiksi korkeampien palkkioiden toivossa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13; Sipilä 1999, 14 – 16.)

3.3 Tuotteistamisprosessin eteneminen

Palvelujen kehittämisen, kuten tuotteistamisen on perustuttava yritys- ja organisaatiostrategiaan. Yritys- ja organisaatiostrategiat ovat yhteisöjen kokonaisstrategioita, jotka pohjautuvat yrityksen tai yhteisön toiminta-ajatukseen ja/tai missioon (miksi yritys/organisaatio on olemassa?). Nämä kokonaisstrategiat kertovat, miten organisaation resurssit ja osaaminen saadaan parhaalla mahdollisella tavalla kytkettyä oman toimialan mahdollisuuksiin ja näin ollen saavuttamaan organisaatiolle kasvua ja kannattavuutta. Palvelutoiminnan kehittäminen on harvoin yrityksissä lineaarisesti etenevä prosessi. Joitakin vaiheita toteutetaan samanaikaisesti ja aiempiin vaiheisiin voidaan palata myöhemmin. (Jaakkola ym. 2009, 2 & 5; Lehtinen & Niinimäki 2005, 20.)



Kuva 2. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakkola ym. 2009, 6.)

Palveluiden tuotteistamisprosesseista on esitetty erilaisia malleja. Erilaisia tuotteistamismalleja ovat esittäneet muun muassa Sipilä (1995), Lehtinen & Niinimäki (2005) ja Parantainen (2007). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tarkemmin Jaakkolan, Oravan & Varjosen (2009) esittämää mallia tuotteistamisprosessin kulusta. Jaakkolan ym. esittämässä tuotteistamismallissa on käytetty laajalti hyväksi aiemmin julkaistuja vastaavanlaisia tuotteistamismalleja. Tässä opinnäytetyössä tuotteistamisprosessin kuvaamisessa käytetään myös muita tuotteistamismalleja hyväksi, mutta pääosin edetään mainitun mallin mukaisesti. Jaakkolan ym. esittämä tuotteistamismalli käsittelee tuotteistamisen hyödyntämistä palvelutarjooman, palveluiden sisällön ja toteuttamisen, viestinnän, hinnoittelun ja seurannan kehittämiseen (Kuva 2.). Tuotteistamisen keinoina toimivat mallin mukaan palveluiden konkretisoiminen, määrittäminen, systematisointi ja ainakin osittainen vakiointi. (Jaakkola ym. 2009, 5 – 6.)

3.3.1 Palvelutarjooman määrittely

Palvelutarjoomalla tarkoitetaan yrityksen tarjoamien palveluiden kokonaisuutta. Palvelutarjooman selkeä määrittäminen on yksi palvelutoiminnan kehittämisen pääperiaatteista. Kehittämishankkeen alussa yrityksen kannattaa arvioida ensin

nykyisiä palveluitaan ja pyrkiä kuvaamaan niitä. Näin saadaan käsitys siitä, minkälaisista palveluista yrityksen liiketoiminta sillä hetkellä koostuu. Tämän jälkeen voidaan määritellä tavoitteellinen palvelutarjooma, josta käy ilmi, minkälaisia palveluita halutaan tuottaa esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Näin palvelutoiminnan kehityshankkeelle on olemassa eräänlainen tavoitetila – visio. (Jaakkola ym. 2009, 7.)

Palvelutarjooman nykytilan kuvaaminen on usein hankala tehtävä varsinkin asiantuntijapalveluissa, joissa toiminta perustuu korkeaan asiantuntemukseen joka on usein sidottuna yksilöiden tietoon ja osaamiseen. Osaamis- ja tietointensiivisissä palveluyrityksissä henkilöstö ei välttämättä edes tiedä, mitä kaikkea osaamista ja toimintaa yrityksessä sillä hetkellä on ja millaisia palveluita asiakkaille pystyttäisiin yrityksen osaamisen rajoissa tarjoamaan. (Jaakkola ym. 2009, 7.)

Asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen kannattaa pyrkiä ryhmittelemään tarjottavat palvelut tiettyihin kategorioihin. Palvelut voidaan ryhmitellä esimerkiksi jonkin prosessin, osaamisalueen tai asiakasryhmien ympärille. Palvelujen kehittämisen kannalta on hyödyllistä ottaa tällainen asiakkaan näkökulmaa tukeva tapa kuvata palvelutarjoomaa. Näin voidaan tarkastella mitä asiakkaiden tarpeita kukin palvelukategoria ja siihen sisältyvät palvelut pyrkivät tyydyttämään. Kun palvelutarjooma saadaan hahmotettua asiakkaan näkökulmasta, pystytään arvioimaan toiminnan kokonaisuuden vastaavuutta asiakkaiden tarpeiden kanssa. Palveluista on myös helpompaa kertoa asiakkaalle, kun ne on rakennettu asiakashyötyjen eikä yrityksen omien prosessien mukaisesti. Tällä tavoin myös muun muassa myyntityö mahdollisesti helpottuu. (Jaakkola ym. 2009, 7.)

Muutamia hyviä kysymyksiä pohdittavaksi kehitystyön pohjaksi ja palvelutarjooman arvioimiseksi:

- Mitä hyötyjä asiakas kunkin palvelun kohdalla tavoittelee?
- Miten palvelut tyydyttävät asiakkaiden tarpeet?
- Miten asiakkaiden tarpeet tulevat mahdollisesti kehittymään?
- Kuinka hyvin palvelut sopivat yrityksen strategiaan?
- Onko tarjoomassa mukana tarpeettomia tuotteita?

- Puuttuuko palvelutarjoomasta jokin tavoiteltu asiakassegmentti tai palvelu?
- Onko mukana palvelutuotteita, jotka eivät esimerkiksi välttämättä sovellu toteutettavaksi saman yritysimgon alla?
- Mitä osaamista palvelujen tuottaminen vaatii ja löytyykö kaikki tarvittava osaaminen yrityksen sisältä?
- Kannattaisiko jotakin osaamista ostaa ulkopuoliselta palvelun tarjoajalta?
- Kuinka kannattavaa ja tehokasta kunkin palvelun tuottaminen on?
- Miten kunkin palvelun kysyntä on kehittynyt?
- Kuinka pitkä kunkin palvelun odotettu elinkaari on?
- Minkälaisessa elinkaaren vaiheessa nykyiset palvelut ovat?
- Minkälaisia mahdollisuuksia markkinoilla on tarjolla tulevaisuudessa?
- Kannattaisiko harkita palvelutarjooman laajentamista kumppaneiden avulla?
- Miten yrityksen palvelutarjooma eroaa kilpailijoiden tarjoamista palveluista?
- Millaisia riskejä yrityksen palvelutarjoomaan liittyy? (onko esimerkiksi odotettavissa rajuja kysynnän kausittaisia vaihteluita, koska ollaan keskitytty tietynlaisiin asiakkaisiin.) (Jaakkola ym. 2009, 8; Sipilä 1999, 61.)

Palvelutarjooman pitäisi olla riittävän kattava ja kannattava nyt ja tulevaisuudessa. Palvelutarjooman kartoituksen jälkeen sitä kannattaa arvioida sekä yksittäisten palvelujen tasolla että kokonaisuutena (esimerkiksi edellä esitettyjen kysymysten avulla). Arvioinnin tarkoituksena on havaita mitä nykyisiä ja uusia palveluja tulisi kehittää. Tulevaisuuden kannalta kannattaa vertailla nykyistä palvelutarjoomaa haluttuun, tavoitelliseen tarjoomaan. Tällä tavoin saadaan selkeä suunta kehitystyölle. (Jaakkola ym. 2009 7 – 8.)

Palvelutarjoomaa analysoitaessa on hyödyllistä pyrkiä hahmottamaan nykyisten ja uusien palvelujen elinkaarten kehitystä. Palvelutuotteen elinkaaren vaiheiden kestoa on usein vaikeaa arvioida, mutta on hyödyllistä kuitenkin pyrkiä ymmärtämään palvelun myynnin ja tuottavuuden muutoksia. Yrityksellä olisi hyvä olla aina myös elinkaaren alkuvaiheessa olevia palvelutuotteita tarjoomassaan, vaikka tällä ei kuitenkaan tarkoiteta, että palvelutarjooma pitäisi kokonaan uusia tietyin väliajoin. Uusia ideoita kannattaa olla jatkuvasti kehitteillä, jotta palvelutarjooma pysyy tuoreena ja pystytään mukautumaan markkinoiden ja asiakkai-

den muuttuvien tarpeiden mukana ja parhaimmillaan niitä ennakoiden. (Jaakkola ym. 2009, 8.)

Palvelutarjoomaa kannattaa siis arvioida säännöllisesti, jotta palveluiden kehitystyö olisi jatkuvaa ja mahdolliset tarpeet suurempiin kehityshankkeisiin palvelutoiminnan osalta huomattaisiin ajoissa. Palveluiden ja tavoiteltavien asiakassegmenttien sopivuus yritysstrategiaan on oltava myös koko ajan selvillä. (Jaakkola ym. 2009, 8.)

Palvelutarjooman analysointi paljastaa joskus tarpeen laajentaa tarjoomaa täysin uusilla palveluilla. Kun palveluyrityksestä löytyy halua kehittää liiketoimintaa, uusia palveluideoita syntyy jatkuvasti myös normaalin, päivittäisen liiketoiminnan ohessa. Kehittyvä palveluorganisaatio seuraa omaa toimintaansa, asiakkaitaan, toimintaympäristöään ja kilpailijoitaan aktiivisesti. Tarpeita uusille palveluille voi ilmetä esimerkiksi henkilöstön, asiakkaiden, kilpailijoiden tai kumppaneiden osalta. Tuoreita ideoita kannattaa ottaa aina vastaan kun niitä ilmenee eri lähteistä, mutta ennen mittavaan kehitystyöhön ryhtymistä kannattaa palveluidea asettaa kriittisen arvioinnin kohteeksi. Keskeisiä analysoinnin osa-alueita ovat muun muassa strateginen sopivuus, markkinat, kannattavuus ja kehittämistyön vaatimukset.

Strateginen sopivuus

Tukeeko palvelu yrityksen strategisia valintoja? Sopiiko palvelu yrityksen nykyiseen palvelutarjoomaan? Millaisia resursseja uuden palvelun tuottaminen vaatii ja millaisia riskejä sen tuottamiseen liittyy? Sopiiko palvelu yrityksen imagoon?

Markkinat

Kenelle palvelu on tarkoitettu? Onko palvelulle riittävästi potentiaalisia asiakkaita ja kuinka suuri osa näistä olisi mahdollisesti valmiita ostamaan palvelun? Mitä hyötyjä asiakkaat hakevat palvelua ostaessaan? Miten markkinoiden voidaan

olettaa kehittyvän tulevaisuudessa, onko kilpailijoilla esimerkiksi mahdollisuus matkia ja viedä yritykseltä asiakkaita? Miten palvelu erottuu kilpailijoiden nykyisistä palveluista?

Kannattavuus

Minkälaisia kustannuksia uuden palvelun tuottaminen aiheuttaa? Kuinka paljon asiakkaat voisivat olla valmiita maksamaan palvelusta? Miten tehokkaasti palvelu pystytään tuottamaan? Myös palvelun odotettua elinkaarta kannattaa miettiä.

Kehittämistyön vaatimukset

Mitä resursseja palvelun suunnittelu- ja kehittämistyö vaativat? Miten kehittämistyö saadaan organisoitua? Pystytäänkö palvelulle löytämään sopivia pilot-tiasiakkaita? Saatetaanko palvelun suunnitteluun ja kehittämiseen tarvita ulkopuolista apua, entä voidaanko nykyisiä kumppaneita hyödyntää tässä?

Markkinoiden ymmärtäminen auttaa yritystä kehittämään palveluideoista kannattavaa liiketoimintaa. Riittävällä ymmärryksellä markkinoista saatetaan välttyä kalliilta virheinvestoinneilta. Kun tiedetään markkinoista tarpeeksi, voidaan valita kehitysideoista se kannattavin jatkojalostuksen kohteeksi. (Jaakkola ym. 2009, 9 – 10.)

HFR:n palvelutarjoama

HFR:n tapauksessa päädyttiin jaottelemaan yrityksen tarjoamat valmennuspalvelut asiakasryhmien mukaisesti (yritykset, sosiaali- ja terveydenhoitoalan yritykset ja yhteisöt, urheilijat ja joukkueet). Palveluiden kategoriointi käy hyvin ilmi tämän opinnäytetyön yhteydessä toteutettujen, yrityksen uusien kotisivujen aloitussivulta (kuva 3).

	YRITYKSILLE: - Ratkaisukeskeisen valmennuksen keinoin apua työyhteisönne ongelmatilanteisiin
	RATKAISUKESK. URHEILUVALMENNUS: - Henkinen urheiluvalmennus/ mental coaching urheilijan apuvälineenä
	TERVEYDENHUOLTO & KOULUT: - Tarjoamme koulutuksia, työnohjausta & konsultointia mm. sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yrityksille ja yhtiesöille
	UHKAAVAT ASIAKASTILANTEET: - Kehittämämme menetelmä: Hallittu Fyysinen Rajoittaminen tuo varmuutta ja turvallisuutta mahdollisten uhkaavien asiakastilanteiden varalle

Kuva 3. HFR:n aloitussivu.

Palvelut päätettiin jakaa neljään ryhmään eri asiakasryhmien ja erilaisten asiakastarpeiden mukaisesti. Opinnäytetyön toimeksiannon yhteydessä yhtenä pääkohtana oli esitetty halukkuus laajentaa toimintaa enemmän myös yrityssektorille. "HFR - Business" -palvelumoduuli luotiin pitämään sisällään eri alojen yrityksille tarjottavia valmennus- ja koulutuspalveluja. Yritysasiakkaita lähestyttäessä pidettiin tärkeänä verkkosivujen selkeää viestintää. Poiketen aiemmasta tyylistä (ks. alla esitetty kuva) eri asiakasryhmät pyrittiin huomioimaan esittämällä oikea "polku" kutakin asiakasryhmää ajatellen jo heti aloitussivulla.

Kummallakin yrityksen osakkaalla on kattava urheilutausta ja tätä on hyödynnetty myös liiketoimintaan. HFR tarjoaa urheilijoille, joukkueille ja valmentajille, yrityksen palveluissa kauttaaltaan käytettyyn ratkaisukeskeiseen viitekehykseen pohjautuvaa henkistä urheiluvalmennusta (mental coaching). "HFR - Sports" -palvelukokonaisuus on suunnattu mainituille asiakasryhmille.

Yritys aloitti toimintansa aikoinaan tuottamalla lähinnä pelkästään kehittämänsä "Hallittu Fyysinen Rajoittaminen" -menetelmän koulutuksia sosiaali- ja terveysalan yhteisöille. Aikomuksena oli ensin sisällyttää "HFR - Turva" kolmannen palvelumoduulin, eli sosiaali- ja terveydenhuollon yhteisöjen ja koulujen tarpei-

siin suunnattuun, ”HFR - Työnohjaus” -palvelukokonaisuuteen. ”HFR - Turva” päätettiin kuitenkin lopulta pitää omana kokonaisuutenaan tarjoomassa erityisen luonteensa vuoksi. ”HFR - Työnohjaus” ja ”HFR – Turva” palvelevat siis ainakin osittain yhteneviä asiakasryhmiä.

Aloitussivun tyylillä pyrittiin samalla erottautumaan useiden yritysten käyttämästä tavasta, liittää aloitussivulle suuria määriä informaatiota esimerkiksi yritysten viimeaikaisista projekteista ja muista kuulumisista. HFR:n sivujen on tarkoitus näyttää ammattimaisilta ja sivuilla navigoinnin on oltava helppoa. Ehkä jo trendiksi muodostuneelta aloitussivun ”informaatiotulvalta” tahdottiin välttää.



Kuva 4. HFR:n vanhojen verkkosivujen aloitussivu.

Verkkosivut ovat toimineet yritykselle yhtenä tärkeimpänä mediana, sillä markkinointiin ei ole varattu suurta budjettia. Verkkosivut palvelevat HFR:n markkinoinnillisia tarpeita myös informatiivisuutensa vuoksi. Voidaan olettaa, että esimerkiksi mahdollisen uuden asiakasyrityksen henkilöstöpäällikkö on kiinnostunut tutustumaan tarjolla olevaan esimiesvalmennukseen edes jossakin määrin itsenäisesti, ennen kuin päättää ottaa yhteyttä yritykseen. Verkkosivuilla tutus-

tuminen palvelutarjoomaan ja yksittäisiin palveluihin onnistuu parhaiten, varsinkin monimutkaisten asiantuntijapalveluiden tapauksessa, joita HFR:kin tuottaa.

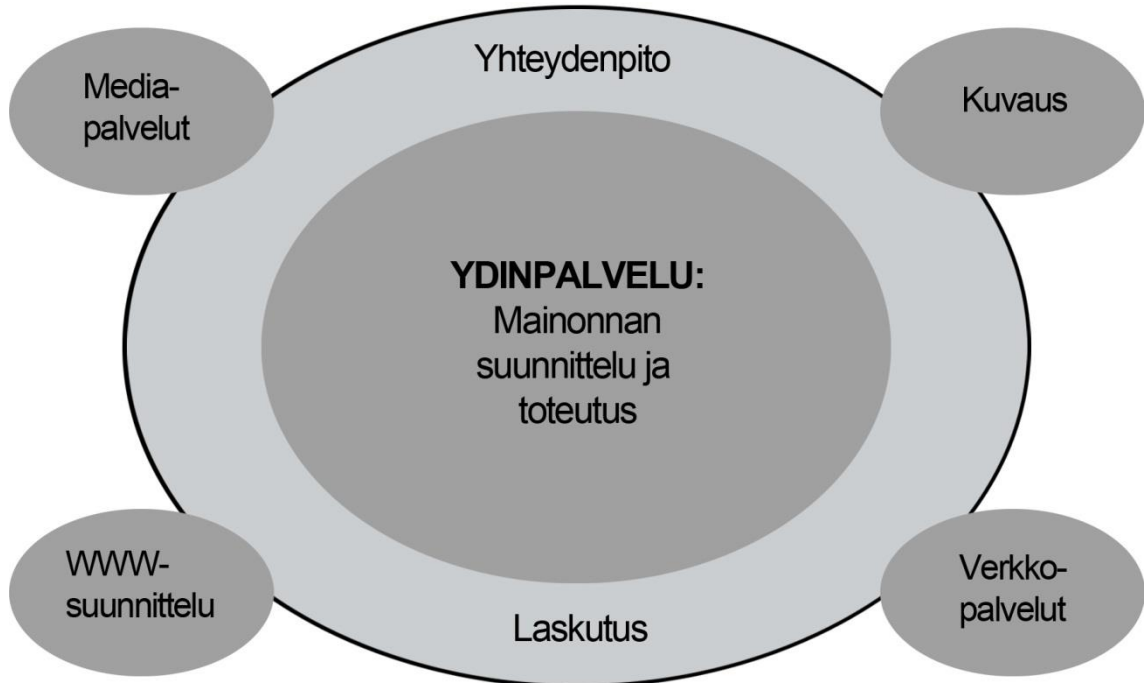
Uudet verkkosivut johdattavat selaajansa suoraan halutun tiedon luo. Asiakkaiden on täten helppo etsiä oikeiden palveluiden luo verkkosivuilla, jolloin vältyään turhalta selailulta. Palveluiden kategorioiminen eri asiakasryhmiä palveleviksi moduuleiksi nähtiin olevan toimiva ratkaisu HFR:n kohdalla, sillä palveluiden ja mahdollisten erilaisten asiakkaiden kirjo on huomattavan suuri. Varsinkin siinä vaiheessa, kun yrityssektori päätettiin ottaa tavoitteelluksi asiakasryhmäksi palvelutoiminnassa.

3.3.2 Yksittäisen palvelun määrittely

Kehitystyön kohteeksi valitun uuden tai tarjoomasta jo löytyvän palvelun tuoteistaminen kannattaa aloittaa palvelun keskeisten ominaisuuksien määrittelyllä. Palvelun määrittelyllä pyritään kuvaamaan palvelun sisältöä ja käyttötarkoitusta ja palvelun toteuttamista. Jotta palvelun sisältö ja toteuttamistapa voidaan suunnitella asiakkaalle arvoa tuottavaksi, on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää mitä aineellista tai aineetonta hyötyä asiakkaat tavoittelevat kyseisellä palvelulla. Viestinnän tueksi voidaan määritellä palvelulle asiakaslupaus. Asiakaslupaus kiteyttää, miten yritys lupaa tuottaa ja toimittaa asiakkaalle tämän tarvitseman hyödyn. (Jaakkola ym. 2009, 10.)

Palvelun sisältö ja rakenne

Asiakashyöty on asiantuntijapalveluissa palvelutuotteen ydin. Palvelun sisältö rakennetaan vastaamaan asiakkaan tavoittelemaa hyötyä. Palvelun sisältö voidaan usein jakaa ydinpalveluun, palvelun tuottamiselle välttämättömiin tukipalveluihin ja asiakkaalle lisäarvoa tuottaviin lisäpalveluihin. Lämsä ja Uusitalo (2003) lisäävät palvelutuotteen rakenteeseen vielä kolmannen ulottuvuuden: mielikuvan. Ydinpalvelun ja sen tuki- ja lisäpalveluiden yhdistelmää kutsutaan palvelupaketiksi. Ydinpalvelu on se palvelu, jota asiakas varsinaisesti haluaa ostaa. (Jaakkola ym. 209, 11; Lämsä & Uusitalo 2003, 101.)



Kuva 5. Esimerkki mainostoimiston palvelupaketista. (Jaakkola ym. 2009, 11. & Sipilä 1999, 64.)

Tukipalvelut ovat oheispalveluja, jotka ovat välttämättömiä ydinpalvelun toteutumisen kannalta. Tällaisia ovat esimerkiksi yhteydenpito asiakkaan kanssa ja laskutus. Ydinpalvelun kannalta välttämättömät tukipalvelut on tärkeä tunnistaa, jotta kaikki ydinpalvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ja eri työvaiheet saadaan selville. Joskus palveluiden kehitystyö voi kohdistua pelkästään tukipalveluihin, jotka eivät välttämättä edes näy asiakkaille, jos huomataan, että niiden toteuttaminen on yrityksen palvelutuotannossa se heikoin osa-alue. (Jaakkola ym. 2009, 11.)

Lisäpalvelut ovat rahanarvoisia asiakkaalle annettavia tai ydinpalvelun oheen myytäviä palveluita, jotka tuovat asiakkaalle enemmän valinnanmahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Lisäpalvelut, kuten myös kattavat tukipalvelut ovat hyviä kilpailukeinoja markkinoilla erottautumiseksi. Lisäpalveluita lisäämällä voidaan saada aikaan kuva laadukkuudesta asiakkaiden silmissä. Tuki- tai lisäpalveluiden ei aina tarvitse tuottaa lisää katetta, jos niiden nähdään toimivan houkuttimina ja laatumielikuvan kohottajina. (Jaakkola ym. 2009, 11 – 12; Sipilä 1999, 64 – 65.)

Suurempi vaikutus on kuitenkin sillä, jos lisä- tai tukipalveluita aletaan riisua pois. Aiemmin tarjolla olleen lisäpalvelun poistaminen saa helposti asiakkaat tuntemaan, että palvelun laatu on heikentynyt. Tällöin usein menetetään asiakkaita. Lisä- ja tukipalveluiden käyttö on strateginen tuotesuunnittelupäätös. Varsinkin ns. kaupanpäällisiksi annettavien lisäpalveluiden kohdalla kannattaa tehdä tarkkaan harkittuja päätöksiä, koska niiden poisottaminen voi koitua kohtalokkaaksi varsinkin pidempiaikaisissa asiakassuhteissa. (Jaakkola ym. 2009, 11 – 12; Sipilä 1999, 64 – 65.)

Tuotteen mielikuvaa rakennettaessa palveluiden suunnittelijan ja kehittäjän mielikuviutus on merkittävässä roolissa. Mielikuvat ovat asiakkaiden subjektiivisesti palvelutuotteesta ja palvelua tuottavasta yrityksestä kokemia asioita. Näitä ovat esimerkiksi imago, tuotemerkit, värimaailma, logot, tunne-elämykset tai yhteenkuuluvuuden tunne, jonkin ryhmän kanssa. Mielikuvat ja onnistunut positiivinen imago ovat kilpailijoille vaikeimmin jäljiteltävissä ja siksi ne ovatkin erittäin tehokas keino erottua markkinoilla. Toisaalta on haasteellista ennakoida käsittävääkö ja ymmärtävätkö asiakkaat tuotteelle, oli sitten kyseessä palvelu- tai tavara-tuote tai näiden yhdistelmä, rakennetun mielikuvan yrityksen tavoittelemalla tavalla. (Lämsä & Uusitalo 2003, 103.)

Mielikuvat palvelutuotteesta yhdistyvät mielikuviin myös koko yrityksestä. Yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista koostuvista mielikuvista voidaan käyttää yhteisnimitystä – yrityskuva. Mielikuvat muodostuvat asiakkaiden omien tarpeiden ja kokemusten sekä toisten asiakkaiden kertomusten pohjalta. Suurilta osin niihin vaikuttavat myös yrityksen omat toimet kuten mainonta ja muu markkinoitviestintä. (Kinnunen 2004, 8 – 9.)

Mielikuvat yrityksestä ja sen palveluista ovat asiakkaan, subjektiivisesti kokemaa todellisuutta ja toimivat keskeisinä vaikuttajina palvelujen menestymisen kannalta. Sekä kuluttaja- että b-to-b palveluissa yrityskuva ja sen taustalla olevat muut mielikuvat vaikuttavat merkittävästi palvelun ja yrityksen kiinnostavuuteen ja palveluntarjoajan valintaan asiakkaiden kohdalla. Asiakas voi kokea myös palvelunlopputuloksen ja sen laadun eri tavoin riippuen ennakkoon muo-

dostuneista mielikuvista. Mielikuviin kannattaa siis suhtautua vakavasti palvelu- ja suunniteltaessa, kehittäessä ja toteutettaessa. (Kinnunen 2004, 8 – 9.)

Asiantuntijapalvelut ovat usein luonteeltaan hyvin abstrakteja, vaikeasti hahmotettavia ja aineettomia. Palvelupaketin kuvaaminen voi helpottaa huomattavasti asiantuntijapalvelun myyntiä. Asiakkaan on helpompaa hahmottaa palvelu kokonaisuutena ja mistä osasista palvelu muodostuu. Tällöin palvelun ostamiseen liittyvä riski koetaan yleensä pienempänä. Suurien palvelukokonaisuuksien myyminen helpottuu myös, kun palvelukokonaisuus on jaettu pienempiin osiin, asiakkaan kannalta niin sanotusti helpommin pureskeltavaan muotoon. Asiakas näkee mistä osista palvelu koostuu ja hän saa mahdollisesti myös valita palveluun haluamansa lisäosat. (Jaakkola ym. 2009, 13 – 14.)

Hinnoittelu voi myös helpottua, kun palvelun tuottamisen eri työvaiheet ovat selvillä ja niihin vaadittavat resurssit voidaan tiedostaa helpommin. Palvelun valinnaiset lisäosat voidaan myös hinnoitella erikseen ja näin asiakkaat, jotka pyrkivät tinkimään hinnasta, voivat halutessaan valita vähemmän lisäosia palveluunsa. Näin yrityksen ei välttämättä tarvitse tinkiä katteestaan ja asiakas saadaan silti palveltua. (Jaakkola ym. 2009, 13 – 14.)

Esimerkki HFR:n palvelupaketista

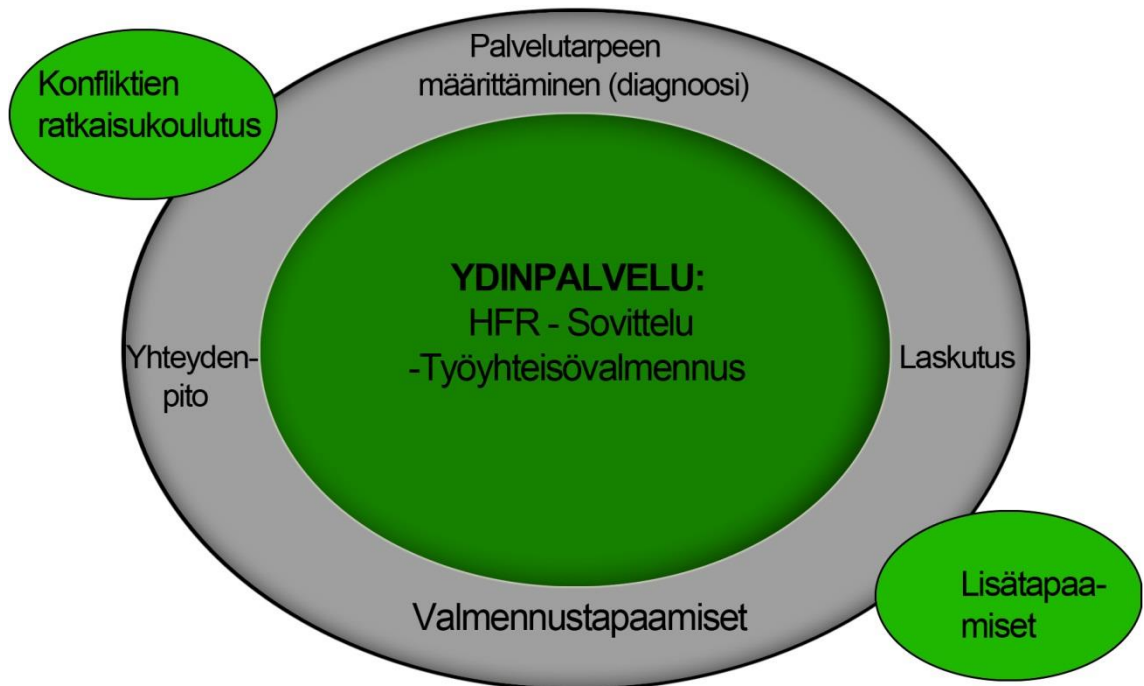
Opinnäytetyön alkupuolella työn rajattu aihe ei vielä ollut lainkaan selvillä, joten yhteistyö yrityksen ja työn tekijän välillä keskittyi myös moniin muihin aihealueisiin palvelujen tuotteistamisen ohella. Tämä osaltaan vaikutti myös siihen, että tuotteistamisprosessissa ei ehditty etenemään kovin pitkälle. Yksittäisiä palveluita ehdittiin suunnitella kuitenkin ainakin alustavasti yhdessä. Huomioitavaa on kuitenkin, että seuraava esimerkki on myös lähinnä idea-asteella oleva palvelupaketti.

Yksi HFR:n tarjoamista palveluista on esimerkiksi ”HFR - Sovittelu”. Palvelun perusidea on, että yritys tarjoaa ulkopuolista, ammattitaitoista ja puolueetonta apua asiakasyrityksen tai -yhteisön henkilöstön sisäisten ongelmatilanteiden selvittämiseen. Palvelua voidaan toki käyttää myös ilman varsinaista ongelmatilannetta henkilöstön sisällä, jos asiakas esimerkiksi haluaa vain pitää yllä ja eh-

kä vielä kohottaa tervettä ja tuottoisaa työilmapiiriä työyhteisössään. Pääasiallisesti palvelu on kuitenkin suunnattu erinäisten työilmapiiriin ja työskentelyn laatuun vaikuttavien ongelmien ratkaisemiseen.

Usein muun muassa lisääntyneet työpaineet, vaativa työskentelytahti tai esimerkiksi radikaalisti muuttuneet työolosuhteet voivat saada työyhteisön sisällä aikaan sosiaalisia paineita. Joissakin tapauksissa tilanne voi lopulta ilmetä monenlaisina konflikteina, kuten epäoikeudenmukaisena kohteluna, kiristyneenä työilmapiirinä tai jopa työpaikkakiusaamisena. Tämänkaltaiset tapaukset ovat lähes poikkeuksetta kiusallisia ja ennen kaikkea haitallisia koko työyhteisölle ja yritykselle. Tilanteen kärjistyminen voi ilmetä muun muassa tyotehokkuuden laskemisena, luovan ilmapiirin ehtymisenä ja lisääntyneinä työpoissaoloina. Usein ihmisten välisiin ongelmatilanteisiin on hyvin vaikeaa vaikuttaa rakentavasti työyhteisön sisältä käsin ja ammattitaitoinen, puolueeton apu voisi olla tarpeen.

"HFR - Sovittelu" on ratkaisukeskeistä työyhteisövalmennusta, jolla pyritään pääsemään ongelmatilanteissa eteenpäin etsimällä yhdessä ratkaisuja ja voimavaroja haluttuun tavoitettiin pääsemiseksi. Kahden tai useamman ihmisen väliset konfliktit johtavat helposti syyttelevään ilmapiiriin ja ratkaisuiden löytämiseksi vaadittava luovuus jää helposti taka-alalle. HFR:n käyttämän ratkaisukeskeisen valmennusviitekehyksen yksi pääperiaatteista on keskittyä nimenomaan ratkaisujen löytämiseen niin, että ongelman syiden ja syyllisten etsiminen ja pyörittely jätetään vähemmälle. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan kieltää ongelmaa ja sen syitä, vaan ne todetaan ja hyväksytään, mutta tämän jälkeen pyritään terveellä ja luovalla yhteistyöllä valmentajien ja asiakkaan (osallisten) kesken keskittymään ratkaisujen löytämiseen ja haluttuun tavoitettiin työyhteisössä.



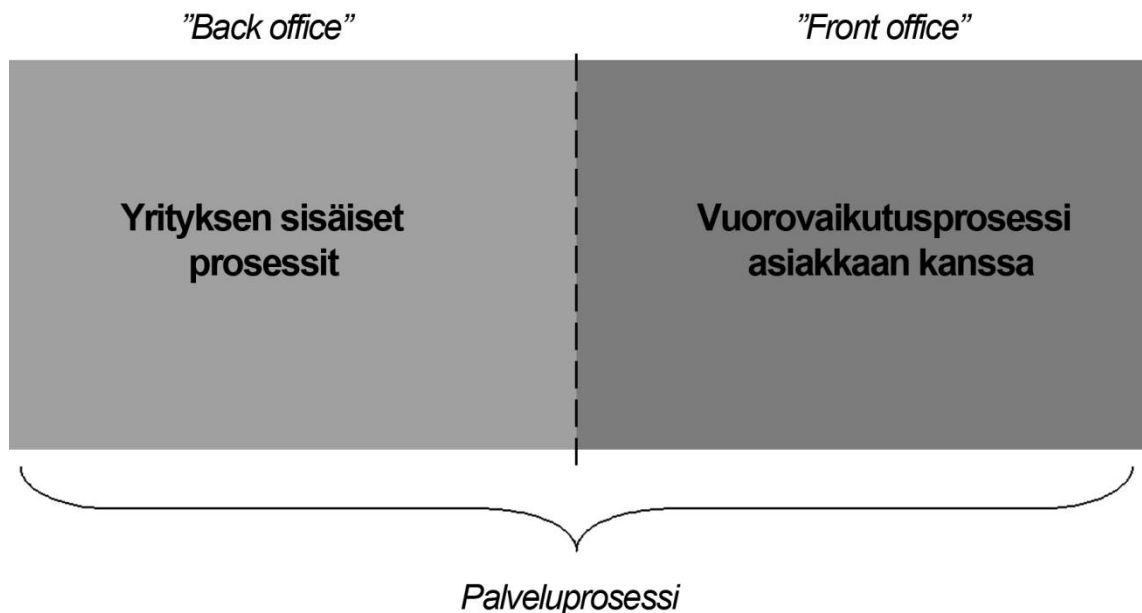
Kuva 6. Esimerkki palvelupaketista "HFR - Sovittelu" -palvelulle.

Kuvassa 6 on Jaakkolan ym. 2009 esittämän mallin mukainen kuvaus "HFR - Sovittelu" -palvelun mahdollisesta palvelupaketista. Ydinpalvelu on työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi luotu työyhteisövalmennus. Välttämättömiä tukipalveluita palvelun onnistumisen kannalta ovat alkuselvitys eli palvelutarpeen määrittäminen, valmennustapaamiset asiakasyrityksen tai -yhteisön henkilöstön kanssa, yhteydenpito ja laskutus. "HFR - Sovittelu" -palveluun pystyttäisiin tarjoamaan mahdollisina lisäpalveluina esimerkiksi ylimääräisiä valmennustapaamisia asiakkaan halutessa. Lisäksi mahdollisten tulevien tilanteiden varalle voitaisiin luoda koulutus työyhteisön sisällä ilmenevien konfliktien ja muiden henkilöstön toimivuuteen ja työilmapiiriin vaikuttavien haasteiden käsittelemiseen ja ratkaisemiseen. Tätä koulutuspalvelua pystyttäisiin myös tarjoamaan "HFR - Sovittelu" -palvelun ohessa lisäpalveluna.

Palveluprosessi

Palvelun sisällön lisäksi on määriteltävä ja kuvattava kuinka palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Palveluliiketoiminnassa asiakas on yleensä mukana palvelun tuotantoprosessissa ja käyttää eli kuluttaa palvelun samanaikaisesti. Palveluiden

kohdalla puhutaankin palvelun tuotanto- ja kulutusprosessista. Palveluprosessi käsittää sekä yrityksen sisällä tapahtuvat, asiakkaalle näkymättömät ("Back office") että asiakasrajapinnassa tapahtuvat palvelun tuottamiseen liittyvät toiminnot ("Front office"). (Jaakkola ym. 2009, 15.)



Kuva 7. Palveluprosessin jakautuminen asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin toimintoihin (Jaakkola ym. 2009, 15.)

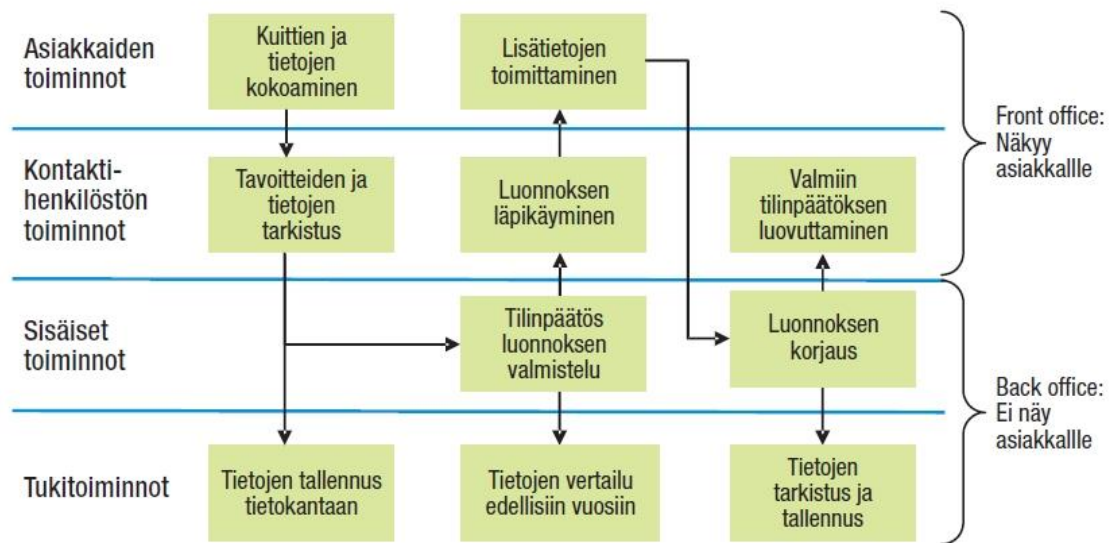
Palveluprosessin määrittely on hyvä aloittaa palvelun toteutuksen vaiheiden kuvaamisella. Palvelun toteutusvaiheet kannattaa kuvata mahdollisimman tarkasti. Palvelun kuvaamisella saadaan selville, ketkä kaikki osallistuvat palvelun tuottamiseen eri vaiheissa ja kuinka pitkän ajan. Kun palvelun ja sen erinäisten toteutusvaiheiden tuottamiseen tarvittavat resurssit ovat tiedossa, voidaan toimintaa suunnitella ja aikatauluttaa tehokkaammin. Tämän lisäksi palvelun kustannusvaikutukset käyvät selkeämmin ilmi, kun tarvittavia resursseja pystytään tarkastelemaan täsmällisemmin. Palveluprosessin heikot osa-alueet saatetaan myös saada selville prosessikuvauksesta ja näin niihin pystytään tarttumaan ja kehittämään niitä. (Jaakkola ym. 2009 15 – 16; Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)

Taulukko 1. Esimerkki palveluprosessin kuvaamisesta toimintakaaviona (Jaakkola ym. 2009, 16.)

	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Vaihe 4	Vaihe 5
Vaiheen kesto:					
Osallistujat:					
Suorituspaikka:					
Tarvittavat resurssit:					
Kriittiset kohdat:					

Palveluprosessia voidaan kuvata esimerkiksi taulukon 1 mukaisella, yksinkertaisella toimintakaaviolla. Kaavioon voidaan merkitä palveluprosessin eri vaiheiden kesto, niiden toteuttamiseen osallistuvat osapuolet, paikka missä kukin tuotantovaihe suoritetaan, toteuttamiseen tarvittavat resurssit (esim. teknologiaresurssit, työvälineet ym.) sekä palveluprosessin ns. pullonkaula- eli kriittiset kohdat. Kun kaavioon lisäksi merkitään, missä vaiheissa mahdollinen kolmas osapuoli osallistuu palvelun tuottamiseen, voidaan prosessikaaviota käyttää tällöin pohjana eri osapuolten yhteistyölle ja sen suunnittelemiselle sekä aika-
tauluttamiselle. (Jaakkola ym. 2009, 15 – 16. & Sipilä 1999, 71.)

Palveluprosessin kuvaamiseen on olemassa myös yksityiskohtaisempia kuvausmenetelmiä. Yksi hyvin suosittu menetelmä on Shostackin (1984) alun perin kehittänyt blueprinting-menetelmä. Blueprinting pyrkii kuvaamaan palveluprosessia ikään kuin kaksiuotteisella vuokaaviolla, jossa vaak akseli kuvaa prosessin vaiheiden etenemistä (ns. aikajana) ja pysty akseli eri toimintojen osalu-
alueita. (Fließ & Kleinaltenkamp 2004, 396.)



Kuva 8. Yksinkertaistettu esimerkki blueprinting-kaaviosta tilitoimiston palvelun kuvaamisessa. (Jaakkola ym. 2009, 16.)

Kuten kuvan 8 esimerkistä käy ilmi, Blueprintingissä erotellaan asiakkaille näkyvät ("front office") ja asiakkaille näkymättömät, yrityksen sisäiset ("back office") toiminnot. Blueprinting-kaavion on tarkoitus kuvata yrityksen palveluprosessi mahdollisimman tarkasti ja objektiivisesti. Tavoitteena on, että eri ihmiset, jotka osallistuvat palveluprosessiin eri vaiheissa, pystyisivät ymmärtämään oman osansa palvelun tuottamisessa ja myös näkemään palveluprosessin kokonaisuutena asemastaan ja henkilökohtaisesta näkökulmastaan riippumattomana. (Zeithaml & Bitner 2003, 233.)

Palveluprosessin kuvaaminen blueprintingillä kannattaa aloittaa ns. ylhäältä alaspäin edeten. Hyvän blueprint-prosessikaavion tekeminen suositellaan aloitettavan asiakkaan näkökulmasta palveluprosessiin nähden. Tämän jälkeen voidaan edetä ikään kuin takaperin palveluprosessin toimittamiseen ja tuottamiseen. Blueprinting-menetelmä eroaa merkittävimmin monista muista prosessin kuvaamismenetelmistä juuri asiakasnäkökulman korostumisessa. (Zeithaml & Bitner 2003, 235.)

3.3.3 Palvelun vakioiminen

Palvelun vakioimisella tarkoitetaan palvelun tai sen osien kehittämistä monistetavaan tai toistettavaan muotoon jonkin järjestelmällisen menetelmän tai teknologian avulla. Vakioitua palvelua tai sen osia voidaan toimittaa useammalle asiakkaalle samankaltaisena ja vaivattomammin. Näin palvelusta saadaan tasalaatuinen, tehokkaampi ja tuottavampi. Vakioiminen voi kohdistua palvelun sisältöön kokonaisuudessaan tai toisaalta palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyviin prosesseihin (sisäisten toimintamallien systematisoiminen ja vakioiminen). Esimerkiksi vakuutus- ja pankkipalveluissa palvelutuote on useimmiten hyvin vakioidussa muodossa. Palveluiden sisältö on yleensä tuotu esille tarkasti jo sopimuksessa. Sen sijaan esimerkiksi HFR:n kaltaisen, erinäisiä valmennuksia tarjoavan yrityksen palvelun sisältö ja lopputulos voivat vaihdella mittavastikin toimeksiantojen mukaan, mutta käytetyt toimintatavat, hyödynnettävät työkalut tai toimintamenetelmät voivat olla systematisoituja ja vakioituja. (Jaakkola ym. 2009, 19.)

Vakioimisen tasot

Eri palveluissa vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde vaihtelee. Ääripäissä ovat täysin tuotteistetut palvelut ja täysin tuotteistamattomat (ainutlaatuiset) palvelut. Täysin tuotteistetut palvelut toteutuvat periaatteessa aina samansisältöisinä. Tuotteistamattomat palvelut taas eivät sisällä vakioituja osia laisinkaan, eli ne toteutuvat aina täysin ainutlaatuisina, kertaluontoisina palvelusuorituksina. (Jaakkola ym. 2009, 19.)

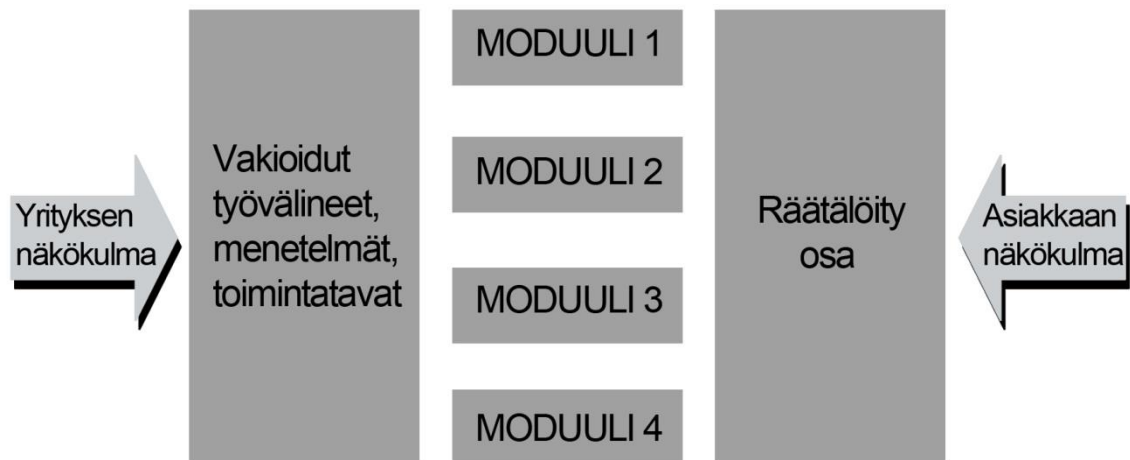
Tällaisia ainutlaatuisia, vakioimattomia palveluita ovat usein esimerkiksi erilaiset konsultaatiopalvelut, joilla ratkaistaan tai luodaan jotain täysin uutta. Kun ollaan kehittämässä jotain kokonaan uutta aivan alusta alkaen tai ratkaisemassa täysin uudenlaista ongelmaa, systemaattisia ja toistettavia työkaluja tai menetelmiä ei välttämättä ole vielä olemassakaan. Täysin tuotteistettuja palveluita ovat esimerkiksi useimmat pankki- ja vakuutusalan palvelut, jotka etenevät lähes aina tarkkaan suunnitellun mallin mukaisesti ja palvelun sisältö käy ilmi asiakkaalle usein jo sopimuksesta. (Jaakkola ym. 2009, 19.)

Palvelun vakioimisen aste eri palveluntuottajilla vaihtelee liiketoimintastrategian, palvelun luonteen ja tuotteistamista toteuttavien henkilöiden kykyjen mukaan. Useimmat yritykset tai yhteisöt voivat löytää itselleen sopivan vakioimisen tason kahden ääripään väliltä. Täysin vakioidut tuotteet voivat jättää joskus liian vähän tilaa asiakkaiden yksilöllisille tarpeille. Ainutlaatuisten palvelusuoritteiden tuottaminen on taas hidasta ja kannattamatonta. (Jaakkola ym. 2009, 19. & Sipilä 1999, 70 – 71.)

Jos asiakkaiden tarpeet vaihtelevat voimakkaasti tai asiakkaat muuten arvostavat heille yksilöityinä toimitettua palvelua, kannattaa tuotteille jättää räätälöimisen varaa. Toisessa tapauksessa asiakkaiden tarpeet voivat olla hyvin samankaltaisia ja asiakkaiden arvostus liittyy palvelun sujuvaan ja nopeaan toteuttamiseen sekä kustannustehokkuuteen. Tällöin palvelua voidaan vakioida mahdollisimman pitkälle. Ensiarvoisen tärkeää on, että palvelun määrittelemine ja systematisoiminen tukevat asiakkaalle tuotettua arvoa ja vakioiminen sopeutetaan oikealle tasolle asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. (Jaakkola ym. 2009, 19. & Sipilä 1999, 70 – 71.)

Modulaariset palvelupaketit

Vakioiduista osista koostuvaa palvelutuotetta voidaan tehdä joustavammaksi ja asiakkaalle yksilöllisemmäksi jakamalla se itsenäisesti toteutettavissa oleviin moduuleihin. Näistä asiakas voi tarpeensa mukaan koota haluamansa tuotepaketin. Asiantuntijatyö koostuu usein hyvin yksilöllisistä projekteista, mutta monet asiantuntijaorganisaatiot voisivat hyödyntää palvelukokonaisuuksia, jotka koostuvat standardoidusta osasta (vakioidut osat), moduuleista (joista asiakas voi rakentaa mieleisensä paketin) ja räätälöidystä osasta. Räätälöitävä osa kannattaa useissa tapauksissa minimoida siihen, mitä pitää tehdä aina kyseessä olevaa projektia varten, kuten esimerkiksi asiakkaan toimintaan tutustuminen uuden projektin alussa. (Sipilä 1999, 69.)



Kuva 9. Modulaarisen palvelun rakenne. (Jaakkola ym. 2009, 20. & Sipilä 1999, 70.)

Modulaarisuutta voidaan soveltaa monella tapaa. Voidaan tarjota palvelun ydin-osaa, niin kutsuttua peruspakettia, johon asiakas valitsee haluamansa moduulit eli lisäosat. Voidaan myös rakentaa asiakkaan kanssa aina erikseen kokonainen palvelupaketti toisiinsa sopivista moduuleista. Joillekin palveluntarjoajille voi olla kannattavaa rakentaa valmiiksi kokonaispaketti kaikkine moduuleineen, jota tarjotaan asiakkaalle ensin. Tästä suuresta kokonaisuudesta asiakas voi halutessaan sitten karsia pois niitä osia, joita ei näe tarvitsevansa. (Sipilä 1999, 69.)

Joskus yrityksen tarjoama kokonainen palvelukonsepti voi olla varsinkin uuden asiakkaan silmissä niin suuri kokonaisuus, että asiakas kokee ostamiseen liittyvän riskin liian suurena. Suuri palvelukokonaisuus voi olla luonnollisestikin melko hintava tai asiakas kokee, että hänelle koituu palveluprosessista liikaa omaa vaivannäköä. Tällöin on huomattavasti helpompaa myydä asiakkaalle ensin riisutumpi, helpommin ostettavissa oleva osuus. Jos asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun, hän on todennäköisesti paljon aiempaa kiinnostuneempi tarjolla olevista lisämoduuleista ja muistakin yrityksen tarjoamista palveluista.

Nämä ovat vain eräitä esimerkkejä tavoista hyödyntää modulaarisuutta palvelutuotannossa. (Parantainen 2007, 53.)

Usein asiakkaat arvostavat räätälöitävissä olevaa palvelua, mutta samalla myös sitä, että aiemmin hankittua kokemusta käytetään hyväksi heitä palvellessa. Vakioidut toimintatavat voivat viestiä myös kokemuksesta ja asiantuntemuksesta. Monesti pienikin palvelun räätälöitävä osa voi olla jo asiakkaalle riittävä, vaikka monet asiantuntijapalveluiden tuottajat eivät uskoisi asian olevan näin. Kuten kuvassa 9 esitetään, asiakas lähestyy palvelua usein räätälöitävissä olevan osan suunnalta ja tällöin tämä osa palvelusta korostuu asiakkaan silmissä. Vaikka palvelun tuottamiseen käytetyt menetelmät ja toimintatavat olisivat vakioituja, ei tämä kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakkaille palvelun lopputuloksena tarjottu ratkaisu ei voisi olla ainutlaatuinen. (Jaakkola ym. 2009, 19 – 20. & Sipilä 1999, 69 – 70.)

Toimintatapojen ja menetelmien vakioimisen työkaluja

Palvelun tai sen osien vakioimisella pyritään mallintamaan palvelu tai sen osa sellaiseen muotoon, että se pystytään toteuttamaan samankaltaisena, laadultaan tasaisena useammalle asiakkaalle. Tavoitteena on myös lisätä palvelun tehokkuutta ja laatua ja vähentää palveluun liittyvän tiedon ja taidon henkilösidonaisuutta työyhteisössä. Vakioidut toimintamenetelmät ja termit ovat usein välttämättömyys kokonaisuuden johtamisen kannalta. Näin on varsinkin hajautetuissa organisaatioissa, joissa toiminta on jakautunut eri alueille. Palvelutoiminnan yhtenäisyys luo myös perustaa toimivalle brändille. (Jaakkola ym. 2009, 21 & 23.)

Palvelun tai sen osien vakioimiseen käytetään yleensä jonkinlaista teknologista tai muuten järjestelmällistä menetelmää. Menetelmät voivat pohjautua esimerkiksi toimintaohjeisiin tai -tapoihin, tiedonkäsittelyyn, erilaisiin tietokantoihin ja tietojärjestelmiin, viestintäteknologian käyttöön tai vakioituihin työvälineisiin. Vakioituja työvälineitä voivat olla esimerkiksi erilaiset analyysi-, suunnittelu- tai arviointimenetelmät, joita on helppoa ja tehokasta hyödyntää eri projekteissa. (Jaakkola ym. 2009, 21 & 23.)

HFR:n tapauksessa voitaisiin esimerkiksi käyttää asiakkaan lähtötilanteen selvitykseen vakioitua, strukturoitua mallia. Lähtötilanteen selvittäminen eli diagnoosivaihe on HFR:n kaltaiselle valmennuspalveluita toteuttavalle yritykselle hyvin tärkeä. Tässä vaiheessa selvitetään asiakkaan palvelutarve ja vakuutetaan asiakas palvelun tarpeellisuudesta tämän itsensä kohdalla. Kun alkuselvitys toteutetaan vakuuttavasti ja ammattitaitoisesti vähennetään huomattavasti asiakkaan kokemaa riskiä ja tehdään ostopäätös asiakkaalle helpommaksi. Kyseessä on siis todella merkittävä vaihe, jonka aikana asiakas joko päätyy valitsemaan HFR:n palvelun tai sitten ei.

Tämän vaiheen toteuttamiseen voitaisiin luoda ainakin osittain tietyn kaavan mukaan etenevä toimintamalli, joka voisi olla omanlaisensa eri palveluille ja eri asiakasryhmille. Näin pystyttäisiin antamaan mahdollisille uusille asiakkaille hyvä ja ammattitaitoinen ensivaikutelma yrityksestä. Alkutilanteen selvitystä voitaisiin viedä eteenpäin esimerkiksi jonkinlaisen esitysgrafiikan tukemana. Näin pystyttäisiin käyttämään teknologiaa havainnollisesti hyödyksi ja asiakkaan olisi varmasti helpompi ymmärtää mistä palvelussa on oikein kyse ja mitä hyötyä siitä voisi olla omalle työyhteisölle.

Palvelun tai sen osan vakioiminen vaatii useimmiten aluksi pitkäaikaista dokumentoitua tietoa ja tämä tuottaa luonnollisesti lisätyötä. Mutta kun työläs dokumentointi on saatu tehokkaasti käyntiin, alkavat hyödynnettävissä olevat tietovarannot säästää aikaa ja muita resursseja. Järjestelmällisesti kauttaaltaan palveluun osallistuvilta osapuolilta kerätty tieto palvelutuotannon toteuttamisesta helpottaa yrityksen strategisen osaamisen siirtämistä monistettavaan muotoon. Vakioiminen tehostaa yrityksen sisäistä työnjakoa, joka erityisen tärkeää osaamisintensiivisissä organisaatioissa. (Jaakkola ym. 2009, 22.) Kokeneet erityisasiantuntijat pystyvät keskittymään enemmän heidän erityisosaamistaan vaativiin tehtäviin kun rutiininomaiset, eri projekteille samankaltaisina toteutuvat työvaiheet on saatu vakioituun muotoon. (Sipilä 1999, 18 – 19.)

Asiakaskohtaamisten vakioiminen

Kohtaamiset asiakkaan kanssa ovat aina ainutlaatuisia tilanteita, mutta tämä ei tarkoita, ettei niitä varten voitaisi luoda suunnitelmallisia ohjeistuksia, myynnin tukivälineitä ja muita toimintamalleja. Asiakaskohtaamiset tuovat hyvin arvokasta tietoa asiakkaista, heidän tarpeistaan, ostokäyttäytymisestään ja näin edelleen. Olisi tärkeää saada asiakaskohtaamisista syntyvä tieto asiakaskontakteja hoitavilta työntekijöiltä koko organisaation käytettäväksi. Kun asiakasrajapinnassa työskentelevät noudattavat samoja, vakioituja toimintatapoja ja asiakaskohtaamisista saatu arvokas tieto dokumentoidaan järjestelmällisesti, pystytään sitä hyödyntämään paljon laajemmalti organisaatiotasolla. Asiakastyön vakioiminen ja sen toteuttamiseksi luodut järjestelmälliset toimintamallit ja menetelmät ovat edellytyksenä onnistuneelle asiakaskontaktien johtamiselle ja niiden seurannalle. (Jaakkola ym. 2009, 24.)

Nykyään erilaiset automatisoidut asiointi- ja palautekanavat ovat teknologian kehittyessä yhä yleisempiä. Tällaiset teknologiapohjaiset itsepalvelumenetelmät ovat asiakaskohtaamisen vakioinnin kannalta erinomaisen toimivia menetelmiä. Ne helpottavat merkittävästi asiakastietojen keräämistä ja palvelut toistuvat luonnollisesti samankaltaisina eri asiakkaille, koska ne ovat automatisoituja. (Jaakkola ym. 2009, 24.)

Asiakaskohtaamisten automatisointia teknologian avulla kannattaa kuitenkin harkita tarkkaan. Verkkopankkipalvelut tai esimerkiksi valokuvausliikkeiden verkkopalvelut voivat olla suurimmalle osalle asiakkaista mieluisa tapa hoitaa omat asiansa ilman varsinaista asiakaskohtaamista henkilökohtaisesti. Palveluiden automatisointi aiheuttaa toisaalta myös paljon kritiikkiä ja monille asiakkaille henkilökohtainen palvelu voi olla erittäin tärkeä peruste palvelun toimittajan valinnassa.

Palveluissa ja varsinkin asiantuntijapalveluissa asiakkaan rooli palvelun toteuttamisessa on usein merkittävä. Palveluitaan kehittäessä yrityksen on pohdittava miten halukkaita ja kykeneviä asiakkaat ovat osallistumaan kuhunkin palveluun. Esimerkiksi HFR:n tarjoamissa työyhteisövalmennuksissa asiakkaan osuus pal-

velun tuottamisessa on merkitykseltään todella suuri. Palvelun lopputuloksen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että HFR:n asiakkaalta saadaan tarkkaa ja rehellistä tietoa käsiteltävään ongelmaan tai muuhun tilanteeseen riippuen.

Samankaltainen esimerkki on muun muassa lääkärin tekemä diagnoosi, joka testeillä kerätyn tiedon lisäksi perustuu pitkälti potilaan itsestään kertomiin tietoihin. Asiakkaan osallistumista palvelun tuotantoon kannattaa pyrkiä tukemaan mahdollisimman tehokkaasti. Asiakaskohtaamisen vakioimisella voidaan esimerkiksi varmistaa, että asiakkaalla on tarpeeksi kattava ymmärrys siitä, mitä tältä vaaditaan palvelun tuotantoprosessin onnistumiseksi. (Jaakkola ym. 2009, 25.)

Palvelun tuottamista helpottavat teknologiaratkaisut eivät ole siis kehityksen vaatima välttämättömyys ja asiakaskohtaamisia voidaan systematisoida muillakin tavoin. Teknologiset itsepalvelumenetelmät ja muut asiakaskohtaamista helpottavat menetelmät olisi suunniteltava asiakkaan ehdoilla. Useisiin palveluprosesseihin automatisoidut itsepalvelujärjestelmät eivät sovellu, eikä niitä silloin kannata väkisin yrittääkään sovittaa palvelutuotantoon. Usein nämä menetelmät voivat olla myös asiakkaalle näkymättöminä. (Jaakkola ym. 2009, 24 – 25.)

3.3.4 Palvelun konkretisointi

Varsinkin osaamisintensiivisissä asiantuntijapalveluissa asiakkaiden on usein hyvin vaikeaa hahmottaa palvelun sisältöä ja jopa sen hyötyjä. Monesti palvelun hahmottamista voidaan helpottaa luomalla palvelusta jotain konkreettista ja käsin kosketeltavaa. Tärkeä osa tuotteistamista on yhtenäistää ja konkretisoida viestintää tarjottavista palvelutuotteista asiakkaille. Hyvin tuotteistetulle palvelulle voidaan antaa omaleimainen ilme ja luoda sille markkinointinimi. Monista asiantuntijapalveluistakin voitaisiin luoda esimerkiksi konkreettinen niin kutsuttu tuotepakkaus, joka annettaisiin myyjille mukaan asiakaskohtaamisiin. (Parantainen 2007, 53 – 54.)

Palvelun konkretisoinnista puhuttaessa voidaan ottaa esille myös brändit. Brändi tarkoittaa yksinkertaisimmillaan tuotemerkkiä tai tuotenimeä, mutta nykyisellään brändi ei ole enää pelkästään tuote, palvelu tai tavaramerkki. Brändi edustaa yrityksen tai yhdistyksen toiminnan kokonaisuutta sekä tuotteen (myös palvelutuotteen) tyyliä; se yhdistää ihmiset jotka työskentelevät yhtiössä sekä yhtiön toiminnan filosofian ja hengen, joka ylläpitää toimintaa. Brändit tuovat julkista arvoa, vision ja asenteet. Yritykset rakentavat brändejä luodakseen pysyvän julkisen ja sisäisen kuvan yhdistyksestä ja sen tuottamista hyödykkeistä. (Davis 2005, 26.)

Brändien luomiseen kannattaa pyrkiä sillä se lisää asiakasuskollisuutta ja helpottaa huomattavasti myyntiä. Vahvat brändit ovat kiehtovia asiakkaiden näkökulmasta ja näin ollen ne ovat yleensä myös hyvin tuottoisia luojilleen. (Sounio 2010, 1.) Vahvan brändin rakentamisen edellytyksenä on että viestintä yrityksestä, sen arvoista ja palveluista on yhtenäistä. Palveluissa ja varsinkin asiantuntijapalveluissa oman haasteensa brändin rakentamiselle luo palveluiden monimuotoisuus ja prosessimuotoisuus. (Jaakkola ym. 2009, 27.)

Jokainen asiakaskohtaaminen toimii viestinä yrityksen palvelubrändin ominaisuuksista, joten yhdenmukainen viestiminen yrityksestä ja sen palveluista on avainasemassa. Jos palveluprosessi toteutuu eri asiakkaille merkittävästi vaihtelevilla toimintatavoilla ja näin edelleen, yhtenäisen palvelubrändin luominen on miltei mahdotonta. Palveluiden tuotteistaminen; niiden määrittely ja systemaattinen toteuttaminen ovat palvelubrändien luomisen kannalta välttämättömyys. (Jaakkola ym. 2009, 27.)

Konkretisoinnin keinoja on monia. Hyviä esimerkkejä ovat muun muassa kuvat ja kaaviot, laskelmat, esitteet, kuvaavat esitykset ja animaatiot. (Parantainen 2007, 56.) Sipilä (1999) määrittelee palvelun konkretisoinnin erilaisten näkyvien todisteiden ja vihjeiden luomiseksi, joiden tarkoitus on tukea ja helpottaa asiantuntijapalveluiden myymistä ja asiakkaan ostopäätöksen tekemistä. Eri asiantuntijapalveluiden konkreettisuus vaihtelee. Kirurgin ja arkkitehdin työskentelyn lopputulos on hyvinkin konkreettista, kun taas konsultin tai vaikkapa valmen-

nuspalveluita tarjoavan yrityksen töiden lopputulema on enemmän tai vähemmän abstraktia. (Sipilä 1999, 86 – 87.)

Referenssit

Vaikka palvelu tai sen lopputuloskaan eivät sisältäisi minkäänlaista konkretiaa, pystytään palvelua silti konkretisoimaan. Eräs tehokkaimmista konkretisoinnin keinoista myyntityötä tukemaan on erilaisten referenssien käyttö ja oman jo olemassa olevan asiakaskunnan esittely. Aiemmista yhteistyöprojekteista luodut case-kuvaukset ja muut esimerkit myös palvelevat asiakkaan ohjeistuksessa palveluprosessin etenemisestä. (Sipilä 1999, 87.)

Referenssikuvaukset jäävät monilla yrityksillä turhan suppeiksi ja varsinainen kuvaus jää useissa tapauksissa oikeastaan kokonaan uupumaan. Yritykset nimittäin tyytyvät usein pelkästään asiakasluettelon laatimiseen ja ylläpitämiseen. Paljon tehokkaampi keino on luoda yhteistyöprojektista vaikkapa sivun mittainen kertomus, josta käy ilmi projektin tärkeimmät osa-alueet ja lopputulos. Yhteistyöprojektin käytöstä referenssikuvauksena on toki sovittava asiakkaan kanssa heti yhteistyön alussa. Referenssikuvaukset kannattaa dokumentoida yrityksen tietojärjestelmään niin, että niistä on helppo löytää uudelle asiakkaalle sopiva referenssi myyntitilannetta helpottamaan. (Sipilä 1999, 87.)

Laskelmat ja kuvaajat

Etenkin b-to-b liiketoiminnassa mitä mainioin konkretisoinnin keino on esittää asiakkaalle lukuina ja kuvaajina, kuinka paljon palvelun avulla voidaan säästää aikaa tai rahaa. Yritysassiakkaille konkreettiset säästöt ovat yhä tärkeämpi mittari ja vaikute ostopäätösten tekemiseen. Erilaisten laskelmien esittäminen on monille asiantuntijapalveluitakin tarjoaville yrityksille varteenotettava vaihtoehto palvelun konkretisointi- ja myynninedistämiskeinona. Laskelman ei tietenkään tarvitse olla euron tarkkuudella paikkansa pitävä, kunhan se osoittaa,

- mistä säästöt tai tuotot ovat peräisin (perustelut)
- että lähtötiedot ovat realistisia tai ehkä jopa hieman varovaisia

- että palvelun lopputulos on merkittävämpi, kuin ensikuulemalla voisi odottaa.

(Parantainen 2007, 67.)

HFR TYÖNOHJAUKSET & PSYKOTERAPIAPALVELUT

Ratkaisukeskeisen työnohjauksen ja -terapian lähtökohtana on toimiva käytäntö. Ajattelutavan henkeä noudattaa laaja toiminnan viitekehys; luovuus, toiveikkuus ja yhteistyö. Ongelmat huomioidaan ja niihin suhtaudutaan vakavasti, mutta painotus on tavoitteissa ja opittavissa asioissa. Pyritään nostamaan esiin myönteisiä asioita, joilla on positiivinen vaikutus ihmisten elämänlaatuun.

HFR Työnohjaukset

- **Yksilötyönohjaus:** johtajan, esimiehen tai asiantuntijan ohjaus
- **Ryhmätyönohjaus:** vertais- ja kollegaryhmät samasta tai eri työyhteisöstä
- **Työyhteisön työnohjaus:** mukana ovat työyhteisön jäsenet esimiehensä kanssa

HALLITTU FYYSINEN RAJOITTAMINEN

Koulutamme työyhteisöjä, jotka kokevat uhkaavat, mahdollisesti väkivaltaiset tilanteet haasteena.

Kehittämämme menetelmä **HFR – Hallittu Fyysinen Rajoittaminen** tarkoittaa hankalissa asiaskäsitelanteissa käytettävää tekniikkaa, jonka avulla voidaan rajoittaa inhimillisin keinoin kontrollioimantona, mahdollisesti aggressiivista käyttäytymistä.

Kydessä ei ole pelkästään mekaaninen tekniikka, vaan sen taustalla on terapeuttinen ja **'asiakkaan parhaaseen'** tähtäävä ajattelutapa. Fyysisen rajoittamisen tarkoitus on ensisijaisesti hallita vaarallinen tilanne ja vasta toissijaisesti rajoittaa potilaan vapautta, vain niin kauan kuin on tarpeen lopettaa tai vähentää potilaan itselleen tai toisille aiheuttamaa uhkaa.

KOKEMUKSELLA HOMMA HOITUU!

ANTTI KIIKKO

- Yksilöterapia: lapset, nuoret ja aikuiset
- Pariterapia
- Kriisiterapiaa/Väkivalta/aggressiot
- Työnohjaus/coaching
- Koulutukset & konsultointi

Terveystieteiden tutkimuskeskuksen myöntämä oikeus psykoterapeutin ammattinimikkeeseen 2005. Kela-korvattavuus nuorten ja aikuisten psykoterapiassa. Vaativan erityistason pätevyys (VET). Työnohjaajapätevyys.

TOMMI HALSVAHA

- Yksilöterapia: lapset, nuoret ja aikuiset
- Pariterapia
- Kriisiterapiaa/Väkivalta/aggressiot
- Yksilötyönohjaus
- Koulutukset

Psykoterapiakoulutuksessa (Lyyhterapia-instituutti, hki) 2009 – 2012.

Kuva 8. Esimerkki HFR:lle projektin yhteydessä luodusta esitteestä.

Esitteet, esitykset

Erilaiset kuvaavat esitykset ja esitteet auttavat asiakasta hahmottamaan, mistä palvelussa on kyse ja mitä hyötyä palvelu voisi tarjota asiakkaalle. Esittelymateriaalien avulla asiakas ymmärtää myös miten palveluprosessi etenee. Tämän lisäksi ne palvelevat muun muassa viestimällä palvelun ja yrityksen imagosta. Selkeän esittelymateriaalin edellytyksenä on, että yrityksen palvelutarjooma on määritelty hyvin. Täytyyhän esittelymateriaalin tekijän tietää itse, mitä haluaa esitteillä kuvata ja kertoa. Kuvassa 10 on HFR:lle tämän opinnäytetyöprojektin yhteydessä toteutettu esite. (Jaakkola ym. 2009, 28.)

Toimitilat, laitteistot, sertifikaatit ja palkinnot

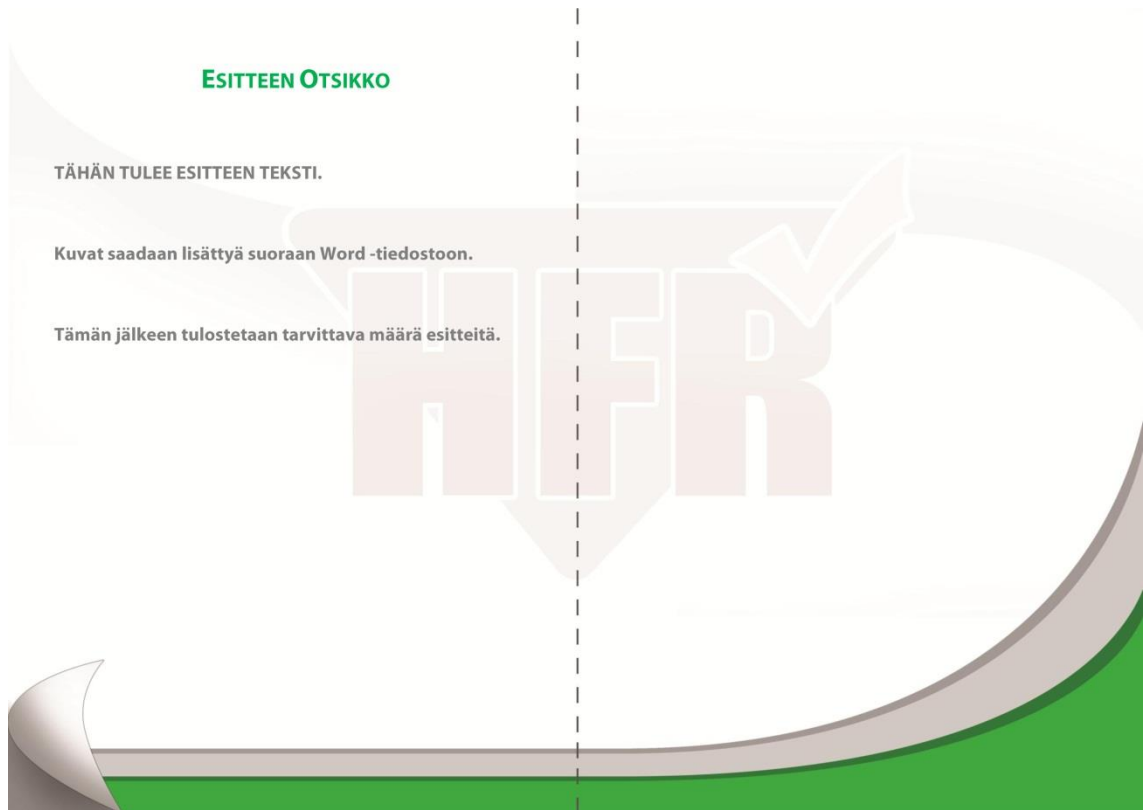
Myös yrityksen tilat ja laitteistot ym. toimivat konkreettisina elementteinä viestimässä yrityksestä ja sen palveluista. Jos siis asiakkaat tulevat yrityksen tiloihin, kannattaa kiinnittää huomiota toimipaikan viihtyvyyteen. Siisti ja huoliteltu toimipaikka viestii uskottavuudesta ja voi toimia myös myynninedistämiskeinona. Jos esimerkiksi markkinointitoimiston tilat näyttävät rähjäisiltä ja näkyvillä on lähinnä vanhentunutta tietotekniikkaa, asiakas tuskin tulee vakuuttuneeksi yrityksen tarjoamista palveluista ja päätyy valitsemaan toisen palveluntarjoajan. (Parantainen 2007, 64 – 65.)

Erilaiset standardit ja sertifikaatit, palkinnot ja tyytyväisyys takuut konkretisoivat yrityksen osaamista ja luotettavuutta sekä viestivät laadusta. Esimerkiksi standardien ja sertifikaattien esittäminen vähentää asiakkaan kokemaa riskiä. Jos asiantuntijapalveluita tarjoava yritys noudattaa toiminnassaan esimerkiksi jotain ISO -sertifikaateista, kannattaa tämä tuoda selkeästi esille esimerkiksi verkkosivuilla ja esitteissä. (Jaakkola ym. 2009, 28; Parantainen 2007, 56 – 58.)

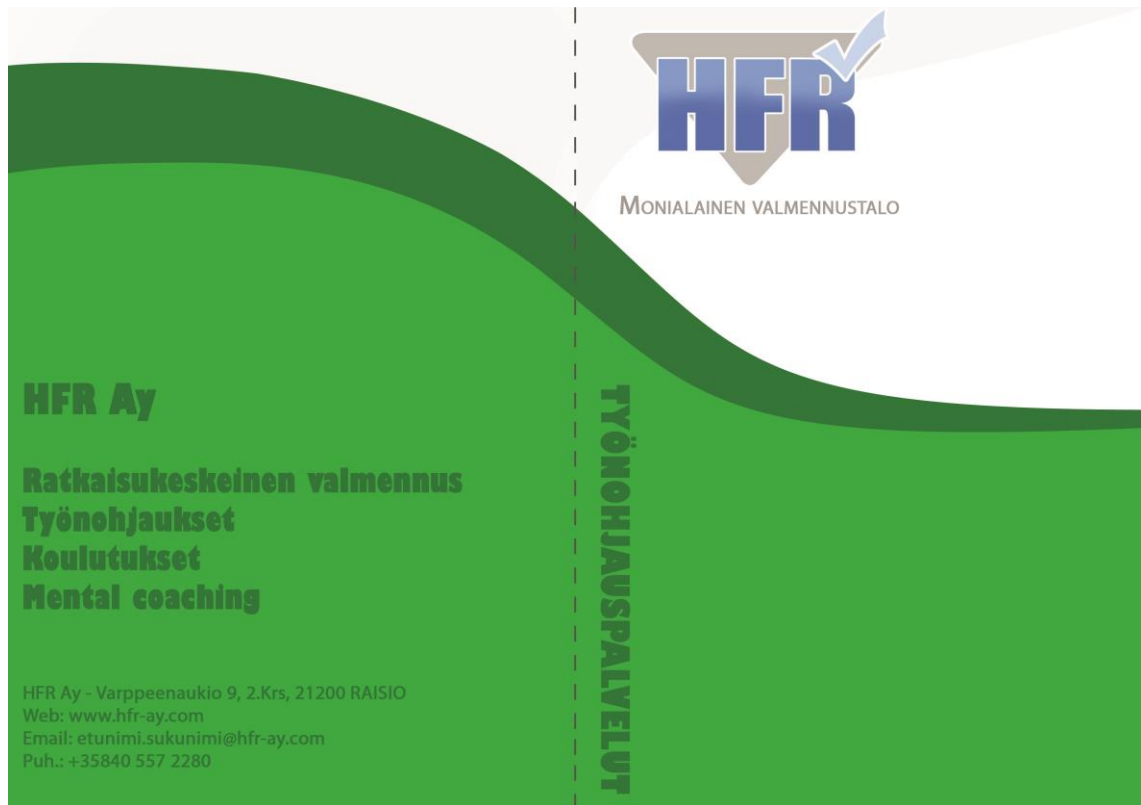
Yrityksen saamat palkinnot tai pärjääminen alan testeissä toimivat erittäin tehokkaina myynninedistäjinä. Palkinnot ja testivoitot toimivat palveluissa aivan yhtä hyvin kuin esimerkiksi autojen tai viihde-elektroniikan kohdalla. ”Tekniikan Maailman testivoittaja” tai ”Turvallisuudessa luokkansa paras” ovat tuttuja sanoja kuluttajille. Jos yritys on pärjännyt alansa testeissä tai saanut muita julkisia palkintoja, näitä asioita kannattaa ehdottomasti korostaa markkinoinnissa näkyvästi. (Jaakkola ym. 2009, 28; Parantainen 2007, 56 – 58.)

Monissa tapauksissa hyvin toimiva tapa poistaa asiakkaan kokemaa riskiä on myös takuun antaminen. Ennen kuin palvelulle annetaan tyytyväisyystakuu, kannattaa olla hyvin selvillä asiakkaiden odotuksista ja siitä, että niihin pystytään vastaamaan. Takuuehdot kannattaa muodostaa harkiten esimerkiksi tyytyväisyystakuun väärinkäytön varalta. Kun palvelu on hyvin tuotteistettu, se on laadultaan tasaisempi ja tulokset ovat paremmin ennakoitavissa. Tällöin takuun antamiseen liittyvä riski on palveluntarjoajalle pienempi ja sitä voidaan käyttää

turvallisesti myynninedistämiskeinona. (Jaakkola ym. 2009, 28; Parantainen 2007, 56 – 58.)



Kuva 9. HFR:n avoin esitepohja.



Kuva 10. HFR:n esitepohjan kääntöpuoli.

Palveluiden konkretisoimiseksi tehtiin opinnäytetyön yhteydessä toimeksiantajayritykselle muun muassa kuvissa 11 ja 12 esitetty pohja erilaisille painettaville tai sähköisille esitteille. Aiemmin kuvassa 10 on esimerkki valmiiksi työstetystä esitteestä HFR – Työnohjaus -palvelukokonaisuudelle. Kuvan 11 esitepohja on valmiiksi muotoiltu Microsoft Word -dokumentti joten sitä on helppo muotoilla mieleisekseen eri tarkoituksia ja palveluita varten. Painoesitteisiin saadaan helposti tulostettua esitteen takaosa (kuvassa 12) tulosteiden kääntöpuolelle.

3.3.5 Palvelun hinnoittelu

Onnistuneen palveluiden tuotteistamisprosessin myötä pystytään helpommin ja tarkemmin hinnoittelemaan palvelukokonaisuudet ja lisäpalvelut. Kun palvelun tuottamisprosessi on pystytty kuvaamaan tarkasti ja tarvittavat resurssit ovat selvillä, saatetaan palvelulle antaa mahdollisesti jopa kiinteä listahinta. Kun tuotteistaminen on lähtenyt yrityksessä onnistuneesti käyntiin, yhä useammalle pal-

velulle ja lisäpalvelulle voidaan antaa listahinta tai hintahaarukka. (Sipilä 1999, 80.)

Hinnoittelun tarkentuessa palvelun vakioimisen kautta, pystytään luomaan tarkempia kannattavuuslaskelmia, kun eri työvaiheiden kestosta ja vaadituista muista resursseista on dokumentoitua tietoa pidemmältä aikaväliltä. Vakioiminen voi parantaa myös palvelun tulosten ennustettavuutta. Kun palvelu toteutetaan tietyn vakioidun toimintatavan tai menetelmän mukaan, saadaan vertailukelpoista tietoa siitä, mitä tuloksia asiakkaalle on odotettavissa. Näin pystytään luomaan asiakkaalle suhteellisen luotettava arvio palvelun tuloksellisuudesta tämän oman liiketoiminnan kannalta. Tällä tavoin voidaan edelleen poistaa asiakkaan kokemaa riskiä ja helpottaa asiakkaan ostopäätöksen tekemistä. Kun palvelun tulokset ovat hyvin ennustettavissa, pystytään myös tarjoamaan asiakkaalle tyytyväisyystakuu ilman, että siitä koituu yritykselle itselleen ylivoimaisen suurta riskiä. (Jaakkola ym. 2009, 22.)

Vaikka palveluissa ja varsinkin monimutkaisissa asiantuntijapalveluissa ei läheskään aina käytetä kustannusperusteista hinnoittelua, on huomioitava, että palvelun tuottamisen kustannukset kannattaa silti pitää yhtenä hinnoittelun perustana. Näin varmistutaan siitä, että palvelujen tuottaminen on kannattavaa ja yritys saa tavoittelemansa katteen palvelutuotteistaan. Hyvin tuotteistetun palvelun kustannukset ovat selkeämmin havaittavissa ja eriteltävissä. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

Toinen hinnoittelun perusta on yrityksen ja palvelun markkinatilanne. Palvelun tuottamisen kustannukset muodostavat alarajan palvelun hinnalle, kun taas markkinatilanne sekä kysyntä määräävät sen ylärajan. Mitä ainutlaatuisempia ja differoidumpia palveluita yritys tarjoaa, sitä vapaammin se pystyy hinnoittelemaan palvelunsa markkinoilla. On kuitenkin hyvä tiedostaa alan yleinen hintataso oman yrityksen ja sen palvelun asemoinnissa markkinoille. (Jaakkola ym. 2009, 29.)

Palveluiden hinnoittelumallit voidaan jakaa neljään luokkaan hinnoitteluperusteiden mukaan seuraavanlaisesti: tuotosperusteiset-, resurssipohjaiset-, käyttöoikeus- ja käyttöperusteiset- sekä hyöty- ja arvoperusteiset hinnat.

Taulukko 2. Hinnoittelumallit Sipilää mukailleen. (Sipilä 2003, 179.)

HINNOITTELUMALLIT Hinnoittelun perusteet			
Tuotos	Resurssi	Hyöty, arvo	Käyttöoikeus
- Toimenpide- tai tuotostuotto	- Tuntiveloitus	- Volyymin lisäys	- Jäsenmaksu
- Palvelutuotteen tai -paketin hinta	- Kustannusveloitus	- Markkina-asema	- Lisenssi
- Projektihinnat	- Henkilö-, tila- tai laite-kapasiteetti-varausmaksu	- Tuottavuus	- Franchising
- Ns. ”urakkapalkka”	- Henkilövuokraus	- Kustannusten hallinta	- Leasing
		- Vaurastuminen	- Vero
		- Nopeus	
YHDISTELMÄT			

1. Tuotosperusteiset hinnat, joissa asiakas maksaa joko valmiiksi tehdystä tai etukäteen sovitusta aikaansaataavasta tuotoksesta. Palveluissa tällaisia tuotoksia ovat yksikkö- tai pientoimenpiteet tai palvelutapahtumat. Ryhmään kuuluvat myös palvelutuotehinnat ja tarjousperusteiset urakkahinnat, joissa hinnan perusteena asiakkaalle on palvelun tuotos eikä tuotoksen asiakkaalle tuottama hyöty (vrt. hyöty- ja arvoperusteinen hinnoittelu eli success fee -hinnoittelu). Esimerkiksi messutapahtuman jälkeinen tilojen siivous, jossa hinta on sovitettu etukäteen siivouksen tuottaman palveluyrityksen kanssa (ei tuntiveloitteisena) tukee tuotosperusteista hinnoittelua.
2. Resurssipohjaiset hinnat perustuvat ehkä yleisimmin aiheutuneisiin kustannuksiin (kustannusperusteinen). Hinta voi perustua myös tehtyyn työhön (aika) ja

käytettyyn kapasiteettiin. Näiden lisäksi hinta voi peruttua myös varattuun resurssiin, henkilö-, tila- tai laitekapasiteettiin, jota pidetään asiakkaalle varattuna, käytti tämä sitä tai ei. Autoleasing tai tilojen vuokraus ovat hyviä esimerkkipalveluja, joissa asiakas maksaa varatusta, niin kutsutusta käyttökapasiteetista.

3. Hyöty- ja arvoperusteiset hinnat (success fee). Asiakas maksaa saamastaan hyödystä. Asiakkaan saavuttamia hyötyjä voivat olla muun muassa tuottavuuden kasvu, varallisuuden kasvu, kohentunut markkina-asema tai jonkin riskin poistuminen.
4. Käyttöoikeus- ja käyttöperusteiset hinnat. Asiakas maksaa oikeudesta käyttää yritys- tai tuotenimeä, lisensoitua tuotetta tai tuote-, kuten palvelukonseptia. Franchising-konseptit ja lisensoidut palvelut ja tavaratuotteet kuuluvat tähän hinnoitteluryhmään. Konkreettisenä erona kapasiteettivarausmaksuun on, että toimittajan ei tarvitse pitää kapasiteettia varattuna asiakkaalle.

Usein palvelun lopullinen hinta on yhdistelmä näistä hinnoittelumalleista. Esimerkiksi prosentti- tai provisiopohjainen hinnoittelu kertoo miten hinta lasketaan ja ilmoitetaan, mutta se ei kerro onko asiakkaalle myyty tuotosta vai hyötyä. Esimerkiksi kiinteistöalalla välittäjä saa palkkion siitä, että on saanut myytyä jonkin kohteen tiettyyn hintaan, eli puhutaan tuotosperusteisestä hinnasta. Tähän palkkioon välittäjä voi saada lisäksi prosenttipalkkion, jos on saanut kiinteistöstä korkean hinnan. Hyötyperusteisen hinnan kannalta kiinteistön myyjän ei tarvitse maksaa välittäjälle mitään, jos tämä ei saakaan kiinteistöä myytyä. (Sipilä 2003, 178 – 180.)

Kiintohinnoittelu ja tarjousperusteinen hinnoittelu

Tavaroiden myymisessä, kiinteä hinnastohinta on välttämättömyys ja itsestään selvyys. Sen sijaan palveluissa, erityisesti mutkikkaimissa asiantuntijapalveluissa tukeudutaan edelleen usein aikaperusteiseen hinnoitteluun. Tällöin palvelun kokonaishinta ei tule selväksi tarjouksesta ja moni asiakas jättää varmasti tässä vaiheessa tarjouksen käyttämättä. Kiintohinnoittelu on asiakkaan kannalta varmempi, selkeämpi ja houkuttelevampi ratkaisu. (Parantainen 2007, 61 – 62.)

Avainasia kiinteän hinnan laatimisessa on päättää ja tiedostaa tarkkaan, mitä palvelutoimitus tulee sisältämään. Tämän lisäksi kannattaa olla hieman koke-
musta siitä, miten paljon työtä kyseinen palvelutoimitus tulee teettämään. Uusi-
en palvelukonseptien kohdalla kannattaa testata palvelua ns. pilottiasiakkailta ja
kerätä näistä yhteistyöprojekteista tarvittavaa tietoa projektien työmääristä. Näin
pystytään ehkä jo valmiin konseptin lanseerausvaiheessa tarjoamaan ainakin
jonkinlaista hintakattoa asiakkaille. Yhteenvedona kiintohinnoittelu siis vaatii pal-
veluiden paketoimista ja standardoituja toimituksia. Palveluiden ei kuitenkaan
tarvitse olla täysin standardisoituja vaan räätälöintiä voidaan eri asiakkaiden
kohdalla harjoittaa modulaarisilla palvelupaketeilla, jolloin asiakas valitsee stan-
dardipalveluun haluamansa lisäpalvelut. (Parantainen 2007, 61 – 62.)

Asiantuntijapalveluiden hinnoittelun erityispiirteitä

Monimutkaisissa asiantuntijapalveluissa, palveluntarjoajat käyttävät usein perin-
teistä, hyvin toimivaa tarjoukseen perustuvaan hinnoittelumallia. Palveluntarjoa-
ja laatii tällöin tarjouksen, josta käy yleensä ilmi kiinteä hinta jollekin palveluko-
konaisuudelle. Tarjouksessa esitetään tämän lisäksi veloituserusteet mahdolli-
sille lisätöille ja valinnaisille lisäpalveluille. Palvelujen tuotteistamisella pystytään
laatimaan täsmällisempiä tarjouksia ja nopeuttamaan räätälöityjen tarjousten
laatimista. Laadukas, täsmällinen tarjous ehkäisee pettymyksiä kaikilta osapuol-
lilta. Palveluntarjoaja joutuu yhä harvemmin tinkimään katteistaan, eikä asiak-
kaalle tuoteta yllättäviä lisäkuluja. (Sipilä 1999, 80.)

Asiantuntijapalveluissa uuden asiakassuhteen luominen alusta alkaen on hidas-
ta ja vaatii suhteellisen paljon resursseja. Asiakkaan oma tietoisuus tarpeestaan
tai ongelmastaan vaihtelee merkittävästi eri palveluissa ja eri asiakkaiden koh-
dalla. Usein niin kutsuttu diagnoosi- eli alkuselitysvaihe vaatii jo paljon palvelun
tarjoajalta. (Sipilä 2003, 143 – 144.)

Asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten kannattaa pyrkiä pitkiin asiakassuhtei-
siin ja on ymmärrettävää, että palveluiden hinnoittelukin tukee pitkiä asiakas-
suhteita. Hinnoittelumielessä tämä merkitsee usein sitä, että asiakassuhteen

alussa hinnat voivat olla suhteellisen korkealla, mutta asiakassuhteen edetessä hinnat voivat olla mukautettavissa, sillä tutun asiakkaan kanssa uuden projektin aloittaminen on yleensä vaivattomampaa. Asiantuntijapalveluissa asiakaskohmainen hinnoittelu ja asiantuntijoiden palkkioihin kytköksissä oleva hinnoittelu on suhteellisen yleistä. Organisaatiota ei voida rakentaa pelkästään asiakkaiden toiveiden ympärille, vaan on otettava huomioon muun muassa vaativan asiantuntijatyön tekijöiden työmotivaatio ja työn mielekkyys. Näin ollen asiakaskohmainen hinnoittelu on monella tapaa perusteltua asiantuntijapalveluiden kohdalla. (Sipilä 2003, 143 – 144.)

HFR:n palveluiden hinnoittelu

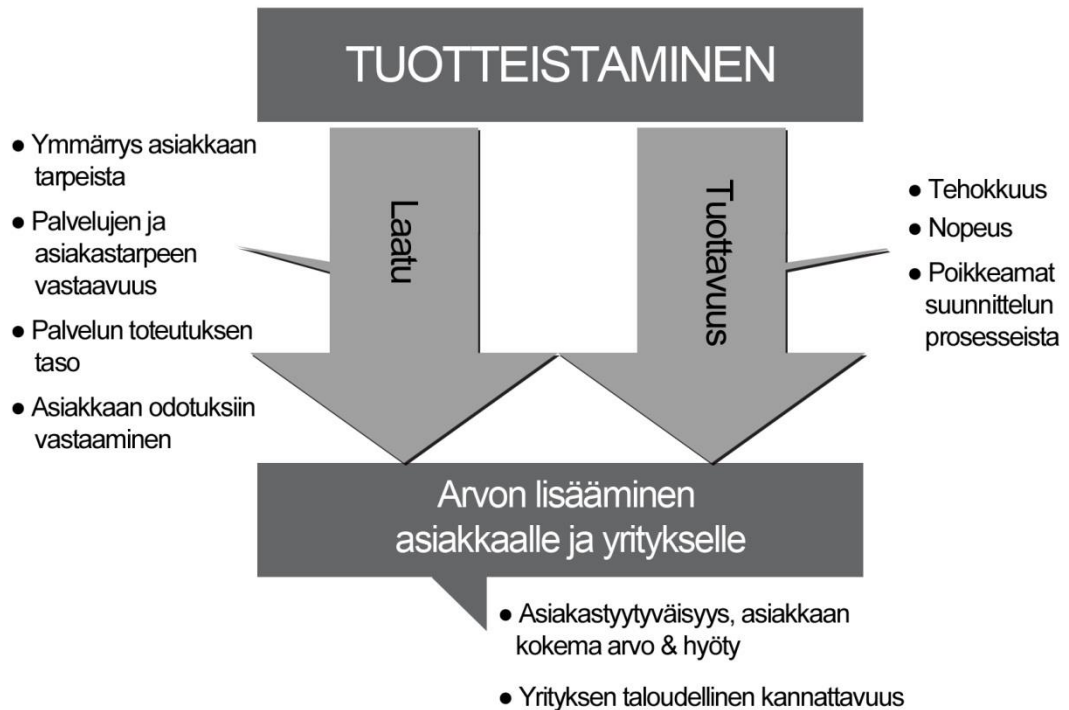
Opinnäytetyön empiirinen osa ei valitettavasti ehtinyt ajan puitteissa etenemään niin pitkälle, että HFR:n kehitteillä olevien palveluiden hinnoittelupäätösten pohjittaminen olisi tullut ajankohtaiseksi. HFR:n tarjoamien valmennuspalveluiden kohdalla voitaisiin pyrkiä tarjousperusteiseen hinnoitteluun. Eli tietyille palvelupaketille olisi tarjolla kiinteä hinta peruspaketista ja lisähintaan saatavilla olisi esimerkiksi lisäpalveluna useampia valmennuskertoja asiakasyrityksessä. Asiakaskohdaiset hinnat olisivat HFR:lle hyvin perusteltuja, sillä potentiaaliset asiakkaat ovat keskenään hyvin erilaisia ja erikokoisia yrityksiä.

Eri asiakkaiden kohdalla voidaan siis olettaa olevan vaihtelevissa määrin työtä saman palvelun toteuttamiseksi. Ehkä jonkinlainen hyöty- ja arvoperusteisen hinnoittelun malli pystyttäisiin myöhemmin yhdistämään hinnoittelun perusteeksi, kun palveluiden toteutumisesta ja asiakkaille koituneesta hyödystä ja arvosta on saatu tietoa.

3.3.6 Onnistumisen ja tulosten seuranta ja mittaaminen

Palveluiden ja yleensä liiketoiminnan kehittämisprojektille kannattaa luoda selkeät, mitattavissa ja seurattavissa olevat tavoitteet. Jotta kehittämisprojekti ei päädy jäämään pelkäksi puuhasteluksi on ensiarvoisen tärkeää seurata sen onnistumista ja tuloksia. Onnistumisen ja tulosten seuraamisen ja mittaamisen edellytyksenä ovat siis selkeät tavoitteet ja perusteet näiden tavoitteiden saa-

vuttamisen arvioimiseksi. Kun arviointiperusteet ovat hyvin selvillä, on myös helpompaa viestiä kehittämissuunnitelman tavoitteista muille yhtiön sisällä työskenteleville. (Jaakkola ym. 2009, 33.)



Kuva 13. Tuotteistamisen tavoitteet ja seurannan ja mittaamisen kohteita. (Jaakkola ym. 2009, 33.)

Palvelun laatu ja tuottavuus ovat avainasemassa, jotta pystytään tuottamaan arvoa molemminpuolisesti asiakkaalle ja palveluntarjoajalle (Lovelock & Wirtz 2007, 416.). Palvelun laatua ja tuottavuutta voidaan pitää keskeisinä mittaamisen ja seurannan osa-alueina ja yläkäsitteinä palvelutuotteiden ja palveluliiketoiminnan kehittämisessä (kuva 13). Palvelun koettua laatua ja asiakastyytyväisyyttä mittaamalla saadaan tietoa tuotteistamisprojektin onnistumisesta ja tuloksista asiakkaiden näkökulmasta. (Jaakkola ym. 2009, 33 – 34.)

Yrityksen sisäisestä näkökulmasta saadaan seurantatietoa kun tarkastellaan onko esimerkiksi palvelun laatu vaihteluihin tullut muutoksia tai onko tuottavuus ja taloudellinen kannattavuus kohonnut. Tyypillisiä ja hyvin toimivia, yksityiskohdaisempia tavoitteita ja seurantakohteita voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväi-

syyden paraneminen, palvelun laatuvaihtelujen väheneminen, palvelun kannattavuuden kasvu, palvelun kysynnän lisääntyminen ja yrityksen tehokkuuden ja kokonaiskannattavuuden paraneminen. (Jaakkola ym. 2009, 33 – 34.)

Palvelun laadun seuranta ja mittaaminen

Palvelut ovat tunnetusti aineettomia prosesseja, jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, eikä lopputulokseenkaan liity usein mitään aineellista. Tuotantoa ja kulutusta on vaikea erottaa toisistaan ja niin myös palvelun lopputulos on hankala määritellä tarkasti. Ymmärrettävästi siis palvelun laatuakin on monimutkainen käsite. Palvelun laadusta voidaan kuitenkin erottaa asiakkaan kokeman laadun ja palvelun toiminnallisen laadun näkökulmat. (Jaakkola ym. 2009, 34.)

Yleisesti asiakkaan kokema palvelun laatu, eli vastaavuus asiakkaan odotuksiin on nähty kertovan palvelun laadusta. Koettu laatu tuo asiakkaalle arvoa ja saa aikaan asiakastytyvääisyyttä. Palvelun toiminnallinen laatu (palveluprosessin laatu) taas viittaa asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutuksen onnistumiseen. Näkökulmat ovat kuitenkin melko saumattomasti kytköksissä toisiinsa, sillä usein asiakkaan laatumielikuva syntyy pitkälti palveluprosessin sujumuuden perusteella tietenkään palvelun lopputulosta unohtamatta. (Jaakkola ym. 2009, 34.)

Asiakaspalautteisiin ja reklamaatioihin perehtyminen ovat erinomaisia keinoja seurata palvelun koettua laatua ja yrityksen näkemysten vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Esimerkiksi reklamaatioiden käyttäminen palveluprosessien kehittämiseksi edelleen on valitettavan harvalla palveluyrityksellä todellisesti hyödynnettyä. Reklamaatiot koetaan varmastikin usein häiriötekijöinä, eikä niinkään mahdollisuuksina. Jos asiakas on valmis näkemään vaivaa reklamaation tekemiseen, tämä on todennäköisemmin myös valmis jatkamaan yhteistyötä yrityksen kanssa, kunhan hänen kohtaamaansa ongelmatilanteeseen tartutaan. (Parantainen 2007, 253 – 254 & 256.)

Asiakaspalautteet ja niiden taustat kannattaa tutkia tarkkaan ja pyrkiä myös hyödyntämään niitä. Asiakaspalautteen antaminen kannattaa myös tehdä mahdollisimman helpoksi asiakkaalle. Nykyään löytyy valmiita, helppokäyttöisiä palautejärjestelmiä, jotka helpottavat palautteen antamista ja palautteiden arkistointia. Järjestelmät pystyvät myös tuottamaan dataa asiakaspalautteista automaattisesti. (Parantainen 2007, 253 – 254 & 256.) Automaattinen palautejärjestelmä voi myös huomattavasti madaltaa asiakkaan kynnystä antaa palautetta varsinkin, jos kyseessä on reklamaatiotilanne.

Asiakastytyväisyysmittaukset ovat yksi yleisimpiä laadunseurantamenetelmiä palveluissa. Asiakastytyväisyyskyselyiden käyttöön kannattaa kuitenkin suhtautua pienellä varauksella tuotteistamisprojektin tuloksia mitattaessa. Asiakastytyväisyysmittaukset eivät välttämättä tuota kovin konkreettisia tuloksia, joiden avulla liiketoimintaa ja palveluita pystyttäisiin kehittämään. Ehkä tärkeämpää tietoa asiakasmittauksista voi kerätä tarkkailemalla asiakkaiden antamien arvioiden muutoksia pidemmällä aikavälillä ja vertailemalla eri palveluista saatuja mittauksia keskenään. Näin saadaan jonkinlaista yleisinformaatiota eri palveluiden toimivuudesta ja kehityksen suunnasta. (Parantainen 2007, 254 – 255.)

Mystery shopping on yksi tehokkaimpia laadunvalvonta ja -seuraamismenetelmiä. Mystery shoppaaja eli testiasiakas tekeytyy oikeaksi ostajaksi ja seuraa miten asiointi sujuu. Mystery shopping tulokset arvioidaan ennalta määritellyn suunnitelman ja arviointikriteerien mukaisesti. Mystery shopping on suosittu käytäntö kuluttajamarkkinoilla, mutta sitä voitaisiin aivan hyvin soveltaa enemmän myös business-to-business liiketoimintaan. Tarvitaan vain huolelliset suunnitelmat ja ammattitaitoiset testiostajat. (Parantainen 2007, 255.)

Tehokas ja toimiva laadunvalvontamenetelmä on myös avoin kommunikaatio yrityksen sisällä. Kehitettävää palvelua toteuttavan henkilöstön kanssa kannattaa viestiä avoimesti ja ottaa heiltä tulevat kehitysehdotukset vakavasti harkintaan. Kuten asiakkailtakin, myös henkilöstöltä kannattaa kerätä palautetta säännöllisesti, vaikka siihen ei koettaisikaan suurta tarvetta asioiden sujuessa hyvin. Kun kommunikaatio ja yhteistyöilmapiiri ovat yrityksessä toimivia asiansa osaavat ammattilaiset varmasti myös mielellään antavat palautetta uudesta tai

kehitysprojektin läpikäyneestä palvelukonseptista. (Parantainen 2007, 256 – 257.)

Palvelun tuottavuuden ja kannattavuuden seuranta ja mittaaminen

Palveluiden kohdalla tuottavuus tarkoittaa yrityksen sisäisten palveluidentuottamisprosessien suorituskykyä. Mitataan siis palvelun tuotoksia suhteessa panoksiin, eli palvelun tuottamiseen käytettyihin resursseihin. (Jaakkola ym. 2009, 36.) Palveluiden tuottamiseen käytettävien panostusten erittelemine tuottaa usein ongelmia ja tämän vuoksi tuottavuuden mittaaminen on vaikeaa. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Eli asiakas osallistuu palvelun tuotantoon samalla kuluttaen sen ja palvelun tuotantoprosessi vaikuttaa myös asiakkaan kokemaan laatuun toisin kuin teollisuudessa. (Grönroos 2001, 280 – 281.)

Palveluissa tuotannon panoksia ja itse tuotosta on vaikea eritellä toisistaan. Esimerkiksi HFR:n valmennuksen yhteydessä asiakasyrityksen työilmapiiri alkaa parantua, kun esillä olleet ongelmat alkavat pikkuhiljaa selvitä. Tuotanto ja tuotos etenevät ja kehittyvät usein palveluissa yhtä aikaa. (Grönroos 2001, 280 – 281.) Tuotteistetusta palvelukonseptista käytetyt resurssitkin käyvät yleensä paremmin ilmi ja näin ollen myös tuottavuuden mittaaminen mahdollistuu ja helpottuu (Jaakkola ym. 2009, 36.).

Palvelun tuottavuutta voidaan joissakin tapauksissa mitata ja seurata esimerkiksi palvelun tuottamiseen käytetyllä ajalla tai poikkeamalla ideaalisesta palveluprosessista. Kuitenkin nämä menetelmät ovat harvemmin soveltuvia monimuotoisiin asiantuntijapalveluihin. Nopeammat palvelusuoritukset saattavat helposti laskea asiakkaan kokemaa laatua ja tällöin esimerkiksi ajan käytön valinta tuottavuuden mittariksi vie palvelun kehitystä vain ei toivottuun suuntaan. Näiden sijaan tuottavuuden parantumista sisäisten prosessien tehostumisen kautta kannattaa seurata myös monisyisissä asiantuntijapalveluissa. Tässä kohtaa palautteen kerääminen henkilöstöltä on hyvä toimintamenetelmä. (Jaakkola ym. 2009, 36.)

Tuottavuuden kehittymisen kuuluisi näkyä taloudellisen kannattavuuden kasvuna. Taloudellisen kannattavuuden ja kasvun mittarit ovat huomattavasti yksise-

litteisempiä ja helpommin sovellettavissa myös asiantuntijapalveluihin. Taloudellista kannattavuutta ja kasvua voidaan mitata esimerkiksi palvelun tuottamalla liikevaihdolla, palvelun katetuotolla, voittoprosentilla sekä kokonaisliikevaihdon kasvulla. (Jaakkola ym. 2009, 37.)

4 POHDINTA

4.1 Mitä tavoiteltiin?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä ja eroavaisuuksia muihin palveluihin nähden. Lisäksi avata palvelujen tuotteistamisen käsitettä ja tuoda ilmi niitä hyötyjä, mitä asiantuntijapalveluita tuottava yritys voi saavuttaa palveluidensa tuotteistamisen kautta. Tuotteistamisprosessin etenemisen käyminen läpi vaihe vaiheelta oli myös yksi työn päämääristä.

Case-yrityksen kannalta opinnäytetyöprojektin tavoitteina oli jalkauttaa tuotteistamisen pääperiaatteet yrityksen osakkaiden tietoisuuteen ja aloittaa yrityksen palveluiden tuotteistaminen. Lisäksi haluttiin luoda yritykselle uusi markkinoinnin visuaalinen ilme ja uudistaa yrityksen markkinointia muun muassa tuottamalla uutta, yhtenäistä imagoa tukevaa markkinointimateriaalista. Yksi tavoitteista oli myös uusien, laajemmalti yrityssektorille suunnattujen palvelukonseptien suunnittelu.

4.2 Mitä saavutettiin?

Toivottavasti tämä raportti tuo lukijalle selkeän käsityksen asiantuntijapalveluista ja niiden moninaisista erityispiirteistä. Tekijän päämääränä oli tehdä raportista sujuva luettavuudeltaan ja rakenteeltaan niin, että lukijan on helppo seurata asioiden etenemistä. Opinnäytetyön raportti voisi myös toimia tuotteistuksen ohje- ja käsikirjana melkein päälle tahansa asiantuntija- tai yleisesti palvelualan yritykselle, sillä tuotteistamisen käsitteisiin ja tuotteistamisprosessin kulkuun on tässä työssä pyritty kiinnittämään erityistä huomiota.

Palvelut työllistävät Suomessa suurimman osan työkäisistä ja työkykyisistä ihmisistä eikä ole mitään syytä olettaa, etteivätkö ne jatkossakin lisääisi osuuttaan kokonaistuotannostamme ja bruttokansantuotteestamme. Etenkin asiantuntija-

palveluilla on usein niin kutsuttu katalysoiva vaikutus elinkeinoelämään. Eli asiantuntijapalvelut voimistavat usein pitkällä aikavälillä asiakasyritystensä kasvua ja tämä tuottaa lopulta uusia työpaikkoja.

Palveluiden tuotteistamisen avulla monimutkaisista ja abstrakteista asiantuntijapalveluista voidaan kehittää konkreettisempia ja systemaattisempia palvelukonsepteja. Tähän opinnäytteeseen on haluttu koota suhteellisen laaja ja syvälinen katsaus tuotteistamisesta ja sen mahdollistamista hyödyistä asiantuntijapalveluita tarjoaville yrityksille. Toivottavasti nämä asiat tulevat selkeästi ilmi myös lukijalle niin kuin tulivat työn kirjoittajalle prosessin aikana.

Case-yrityksen kanssa tehtiin hyvin monipuolisesti yhteistyötä, liittyen moniin liiketoiminnan osa-alueisiin. Kaikki, mitä yrityksen kanssa tehtiin, ei siis liittynyt opinnäytetyön lopullisen aiheajaukseen eli asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen, eikä yrityksen kanssa ehditty toteuttamaan niin pitkälle vietyä tuotteistamisprosessia kuin ehkä olisi toivottu. Mutta tähän aihealueeseen liittyen päästiin kuitenkin aloittamaan HFR:n palveluiden tuotteistaminen ja toivon mukaan tuotteistamisajattelu on tullut yritykselle tutuksi yhteistyön myötä.

Case-yritykselle tuotettiin opinnäyteprojektin yhteydessä paljon uutta markkinointimateriaalia, pitäen sisällään uudet verkkosivut, esitepohjat niin sähköiseen kuin painokäyttöön sekä käyntikortit. Lisäksi yrityksen palveluiden tuotteistamisessa päästiin hyvään alkuun. Halutessaan yritys pystyy varmasti jatkamaan palveluidensa tuotteistamista sujuvasti tässä opinnäytetyössä esille tuotujen ohjeiden avulla. Yrityksen kanssa tehtiin paljon töitä sekä ajallisesti että vaativuustasolla mitattuna ja asetettuihin tavoitteisiin päästiin pienten kiertoteiden kautta kuitenkin lopulta hyvin.

4.3 Mitä opittiin ja mitä voisi tehdä ehkä toisin?

Opinnäytetyön tekeminen oli kirjoittajalle hyvin pitkäkestoinen ja vaativa projekti. Työskentely toimeksiantajayrityksen kanssa oli sinänsä sujuvaa, mutta tekemistä oli paljon ja se liittyi liiketoiminnallisesti hyvin moneen aihealueeseen, joten raportin kannalta teoriaviitekehityksen aiheen päättäminen oli jokseenkin hanka-

laa. Uutta oppia saavutettiin paljon esimerkiksi asiantuntijapalveluiden erityisestä luonteesta, niissä piilevistä mahdollisuuksista ja niiden johtamisen haasteellisuudesta. Palveluiden tuotteistaminen ei ennen työn aloittamista ollut työn tekijälle kovinkaan tuttu aihe, joten tietomäärä tästä hyvin ajankohtaisesta ja hyödyllisestä asiasta kasvoi merkittävästi. Voidaan hyvin olettaa, että opinnäytetyön kautta karttunut tieto ja kokemus tulevat olemaan kirjoittajalle todella hyödyllisiä tulevaisuudessa ja työuralla.

Opinnäytetyönsä aloittavalle ohjeena voitaisiin sanoa, että kannattaa käyttää enemmän aikaa heti aluksi aiheen ja tutkimusongelman pohtimiseen ja rajaamiseen. Ainakin tämän työn osalta aluksi oli hyvin vaikeaa hahmottaa työskentelyn ja toimeksiantajayrityksen kanssa tehtävän yhteistyön suuntalinjaa ja niin kutsuttua agendaa. Raportin kirjoittamisessa alku on varmasti aina hankalaa, mutta erityisen vaikeaksi asian teki se, että tämän raportin alkuvaiheissa ei ollut selvyttä siitä, mitä raportti loppujen lopuksi edes käsittelee. Ensimmäiset kirjoitetut kappaleet olivat aivan eri aiheesta, ennen kuin eräs hyvin selventävä käynti opinnäytetyönohjaajalla antoi täysin uudenlaisia ajatuksia ja lopulliseen aihealueeseen päädyttiin.

Opinnäytetyöskentelyn alussa olisi kannattavaa hyödyntää myös oppilaitoksen tarjoamaa apua ahkerasti. Tämän työn kohdalla Case-yrityksen kanssa tehdessä yhteistyössä esimerkiksi selkeämpi ajatus työn lopullisesta aiheesta olisi varmaan tuottanut syvällisempiä tuloksia juuri nimenomaiseen aihealueeseen liittyen. Nyt työskentely jaottui useammalle osa-alueelle ja oli ehkä hieman pintapuolista. Toisaalta toimeksiantaja itse tahtoi keskittyä kyseisiin asioihin, eikä tarkkaa tietoa siitä, mikä olisi yhteistyön perinpohjainen tarkoitus ollut vielä yhteistyön alkaessa kummallakaan osapuolella. Loppujen lopuksi kirjoittaja itse on ainakin tyytyväinen työn lopputulokseen ja uskomus on, että se täyttää myös opinnäytetyölle oppilaitoksessa asetetut vaatimukset.

LÄHTEET

- Davis, M. 2005. *More than a name : an introduction to branding*. Lausanne: AVA.
- DeLong, T. & Nanda, A. 2003. *Professional Services : Text and Cases*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto 2011. *Palvelujen rakenne*. Viitattu 4.2.2013. http://www.ek.fi/ek/fi/suhdanteet_ym/perustietoja_suomen_taloudesta/palvelujen_rakenne.php
- Elinkeinoelämän Keskusliitto 2012. *Suomen elinkeinorakenne, osuus kokonaistuotannosta, %*. Viitattu 4.2.2013. http://www.ek.fi/ek_suomeksi/suhdannekuvat/liitetiedostot/pdf/rak2.pdf
- Fließ, S. & Kleinaltenkamp, M. 2004. *Blueprinting the service company : Managing service processes efficiently*. *Journal of Business Research* Vol. 57, Issue 4, April 2004.
- Grönroos, C. 1998. *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 4. painos. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Isohookana, H. 2011. *Yrityksen markkinointiviestintä*. 1. – 2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy
- Jaakkola, E.; Orava, M. & Varjonen, V. 2009. *Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille*. 4. painos. Helsinki: Tekes.
- Kinnunen, R. 2004. *Palvelujen suunnittelu*. 1. painos. Helsinki: WSOY
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. *Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu*. Helsinki: WSOY.
- Lovelock, C. & Wirtz, J. 2007. *Services Marketing : People, Technology, Strategy*. Sixth edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2003. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. 1. – 3. muuttamaton painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Parantainen, J. 2007. *Tuotteistaminen : Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Sipilä, J. 1999. *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen*. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, J. 2003. *Palvelujen hinnoittelu*. Porvoo: WSOY.
- Sounio, L. 2010. *Brändikäs*. Helsinki: Talentum.
- Tuohinen, P. 2011. *Taulutietokoneita ja kännyköitä tehdään karuissa oloissa Kiinassa*. Helsingin Sanomat 7.5.2011. Viitattu 17.4.2012 <http://www.hs.fi/talous/artikkeli/Taulutietokoneita+ja+k%C3%A4nnyk%C3%B6it%C3%A4+tehd%C3%A4n+karuissa+oloissa+Kiinassa/1135265960970>
- Zeithaml, V. & Bitner, M. 2003. *Services Marketing : Integrating customer focus across the firm*. Third edition. New York: McGraw-Hill Companies Inc.