

**Liikuntapalvelun tuotteistaminen –
Valmennusosaaminen palvelutuotteeksi**

Petri Selkee

Opinnäytetyö
20.11.2013



<p>Tekijä tai tekijät Petri Selkee</p>	<p>LOT MoMu12</p>
<p>Raportin nimi Liikuntapalvelun tuotteistaminen – valmennusosaaminen palvelutuotteeksi</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 57</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Vili Nurmi, Sanna Vuorio</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuotteistaa työn tekijän, Petri Selkeen, valmennusosaaminen palvelutuotteeksi sekä kehittää yksinkertainen tuotteistamisprosessin malli. Petri Selkee on koripallovalmentaja, jolla on 28 vuoden ura koripallovalmentajana, joista 17 vuotta ammattivalmentajana ja valmennuksen organisoijana. Liikunnanohjaaja-koulutuksen lisäksi hän on suorittanut Suomen Koripalloliiton III-tason valmentajakoulutuksen sekä Fiba Europe Coaching Certificate-koulutuksen (Euroopan Koripalloliiton korkein valmentajatutkinto).</p> <p>Työ on produktiivinen opinnäytetyö ja se perustuu pääosin Jari Parantaisen kirjaan ”Tuotteistaminen”, esittelemään teoreettiseen lähestymistapaan. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen perustuu asiakkaan (asiakasryhmän) valintaan ja ongelman selvittämiseen, lupaukseen ongelman ratkaisemiseksi, palvelun hyötyjen esittelemiseen, selkeään hinnoitteluun sekä luvattun palvelun toteuttamiseen.</p> <p>Tuotteistamisprosessin tuloksena toimeksiantaja myi valmennuspalveluaan yhden illan viikossa. Tämän lisäksi toimeksiantajalle tuli selvä malli tuotteistamisprosessin vaiheisiin ja siten työkalun erilaisten palveluiden tuotteistamiseen.</p> <p>Onnistuneen tuotteistamisprosessin seurauksena, on konseptin jatkokehitystä mietitty parantamaan entisestään nykyisen asiakkaan tarpeita. Pohdinnan alla on monistettavan formaatin rakentaminen läpikäydyn valmennuspalvelun ympärille.</p>	
<p>Asiasanat tuotteistaminen, palvelu, asiantuntijapalvelu, valmennus</p>	

Degree programme in Sport and Leisure Management

Authors Petri Selkee	Group or year of entry LOT MoMu12
The title of thesis Branding of sport service – Case: Petri Selkee’s basketball coaching	Number of report pages and attachment pages 57
Advisors Vili Nurmi, Sanna Vuorio	
<p>The purpose of this thesis was to develop a product from the basketball coaching of Petri Selkee. He has 28 years' experience of basketball coaching and he is well educated. Latest education was three-year program of Fiba Europe Coaching Certificate.</p> <p>The theoretical part of this thesis introduces expert services and branding. Theory of branding is mostly described by Jari Parantainen's book, Tuotteistaminen.</p> <p>The result of the branding was simple coaching product for basketball clubs. Successful branding guaranteed sales of coaching for one night per week. Same process can be used as a simple tool for branding of different services.</p>	
Key words Service, expert service, branding	

Sisällys

1	Johdanto	3
2	100 vuotta muutosta: pellolta palveluyhteiskuntaan.....	4
3	Liikunnan ja urheilun muutos - spontaanista kansalaistoiminnasta, monikulttuuriseen Suomeen.....	7
4	Asiantuntija palvelun tuotteistaminen	12
4.1	Palvelu.....	12
4.2	Asiantuntijuus	13
4.3	Tuotteistaminen.....	13
4.3.1	Miten tunnistaa hyvän tuotteistuksen	14
4.3.2	Mitä osia on hyvässä tuotteistuksessa	14
4.3.3	"Asiantuntemukseni on niin uniikkia, ettei sitä voi monistaa"	15
4.3.4	Miten ratkaista asiakaskohtaiset tarpeet?	16
4.3.5	Huono tuotteistaminen?	16
4.3.6	Tarjonta luo kysyntää	17
4.3.7	Myy ensin, kehitä vasta sen jälkeen	18
4.4	Tuotteistuksen kaava - miten kehität menestyvän palvelutuotteen?	19
4.4.1	Lupausvaihe.....	19
4.4.2	Lunastusvaihe.....	27
4.5	Kannattavuuden parantaminen tuotteistamalla.....	32
4.5.1	Helpota ostamista	33
4.5.2	Epäreilu ylivoima	34
4.5.3	Myy edullisesti.....	36
4.5.4	Palvelun monistaminen.....	37
5	Työn tavoite	39
6	Valmennusosaamisen tuotteistamisen vaiheet	40
6.1	Lähtökohta	40
6.2	Ekspertti - oma erikoisosaaminen.....	41
6.2.1	Kokemus.....	41
6.2.2	Koulutus	41
6.2.3	Kokemus + koulutus = ekspertti	42
6.3	Kohderyhmän valinta	42

6.4	Seuran ongelma - tarve	43
6.5	Oman osaamisen paketointi vastaamaan asiakkaan tarvetta - "törkeä lupaus".	44
6.6	Erottuminen kilpailijoista	45
6.7	Hyöty asiakkaalle	45
6.8	Palvelun hinta	46
6.9	Mitä palvelu pitää sisällään	46
7	Työn tuotos - lopputulos	48
7.1	Valmennuspalvelua kaupaksi 5h/viikko.....	48
7.2	Yksinkertainen tuotteistamistyökalu.....	49
8	Pohdinta	50
	Lähteet.....	53

1 Johdanto

Tämän lopputyön aihe löytyi oman elämäntilanteeni muutoksen kautta. Olin ilman töitä helmikuussa 2012 ja näin 1995 alkanut ammattivalmentajan ura oli tullut tiensä päähän. Melko nopeasti ymmärsin kehittyneeni valmennuksen asiantuntijaksi ja osajaksi, olinhan työkokemukseni lisäksi kouluttautunut valmentajana jatkuvasti. Pitkän urani aikana koin työn muuttuneen joiltakin osin rutiininomaiseksi ja löysin itseni pohdimassa uudenlaista lähestymistapaa valmennuksen työlle ja itseni työllistämiseksi. Tästä lähtökohdasta valitsin opinnäytetyöni aiheeksi ”Liikuntapalvelun tuotteistaminen – valmennusosaaminen palvelutuotteeksi”.

Opinnäytetyö oli oman osaamisen tuotteistamisprosessi, jossa käytettiin lähtökohtana Jari Parantaisen kirjassaan Tuotteistaminen, esittelemää tuotteistamisen mallia. Malli mukaisesti neuvotteluprosessissa selvitettiin asiakkaan tarpeita ja ongelmia, jotka palvelulla tarjottiin ratkaistavaksi.

Opinnäytetyössä käytetty tuotteistamisprosessi on erinomainen työväline oman osaamisen, eksperttisiin, tuotteistamiseen myytäväksi palvelutuotteeksi. Erityisesti seuratoiminta kaipaa tuotteistamista, mutta samalla seurat ovat erinomainen kohde myytäessä tuotteistettuja palveluita.

2 100 vuotta muutosta: pelloilta palveluyhteiskuntaan

Suomalainen yhteiskunta on muuttunut rajusti viimeisen sadan vuoden aikana. Suomi on muuttunut yhteisöllisestä maatalousyhteiskunnasta teollisuus- ja erityisesti palveluyhteiskunnaksi. Tähän osasyynä on kaupungistuminen sekä elintason nousu, mikä on tuonut yltäkylläisyyttä ja hyvinvointia. (Zacheus 2008, 7.)

Kahdessa seuraavassa luvussa kuvataan yhteiskunnan- ja urheilun muutos viimeisen sadan vuoden ajalta kohti palveluyhteiskuntaa.

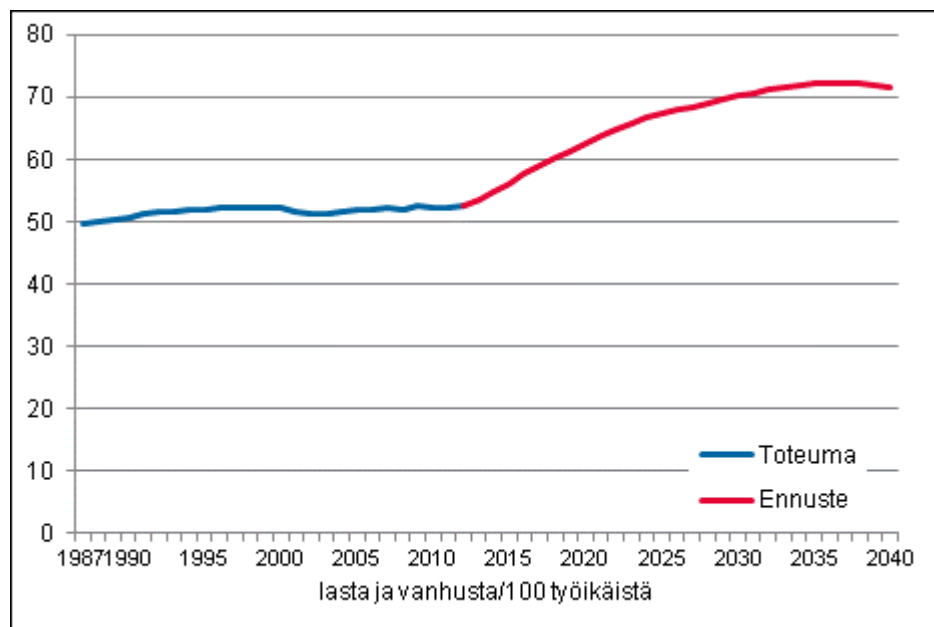
Liikunta ja urheilu, kuten maailman meno yleensäkin, on jatkuvan muutoksen alla. Yhteiskunnan muutos on ollut nopeaa viimeisen sadan vuoden aikana: vuonna 1920 Suomen väestöstä 70 % sai elantonsa maanviljelyksestä, kun vuonna 2004 maatalouden parissa työskenteli 4,2 % väestöstä. Palveluiden parissa 1920 työskenteli 5,4% ja 2004 46,2% väestöstä. Tähän ovat vaikuttaneet monet seikat: vuosisata sitten monet työt liittyivät ruoan saantiin pöytään ja moni muu työ tehtiin itse tai toinen toistaan auttaen. Hyvänä esimerkkinä tästä on talojen rakentaminen, jotka 100 vuotta sitten tehtiin lähes poikkeuksetta itse "kylänmiesten" avustuksella. (Tilastokeskus 2007.)

Kaupan ja liikenteen osalta varsinainen kasvu oli voimakkainta toisen maailmansodan jälkeen 1940-luvun puolivälin jälkeen. Samaan aikaan alkoi voimakas julkisten palveluiden, kuten sosiaalitoimen ja terveydenhuollon kehittyminen. Myös ihmisten kouluttamisen laajamittainen kasvu alkoi samaan aikaan: vuonna 1950 seitsemän kymmenestä 15–24 vuotiaasta oli töissä, kun vuonna 2004 enää kolme kymmenestä oli työssä. Lisäksi nykypäivänä moni työssä käyvä opiskelee työn ohella. (Tilastokeskus 2007.)

Terveydenhuoltoon, sosiaalitoimeen ja koulutukseen eli julkisiin palveluihin panostaminen loi myös uudet työmarkkinat. 1950-luvulta 2000-luvun alkuun mennessä on em. aloilla työpaikkojen määrä lisääntynyt neljäkertaisiksi. (Tilastokeskus 2007.)

1920 noin puolet väestöstä oli työssä. Alaikäisiä lapsia oli paljon ja opiskelijoita tai eläkeläisiä ei juuri ollut. Suomi oli tuohon aikaan hyvin maaseutuvoittoinen ja kaikki osallistuivat "talon töihin" niin kauan kuin suinkin jaksoivat. Työikäisten määrä ei ole suuremmin muuttunut tähän päivään mennessä. Suuri muutos on tapahtunut, että lähes 90 % jokaisesta ikäluokasta suorittaa perusasteen jälkeen jonkun tutkinnon. Toinen suuri muutos on tapahtunut eläkeläisten määrässä, joka on nelinkertaistunut viimeisen kuuden kymmenen vuoden aikana. Eläkeläisten määrä tulee kasvamaan tulevaisuudessa lisää, kun nk. suuret ikäluokat eläköityvät. 60-luvulla alkanut kaupungistuminen näyttää jatkuvan selvänä trendinä. Työssä käyvä väestö keskittyy kaupunkeihin ja eläkeikäisten suhteellinen määrä kasvaa maaseudulla. (Tilastokeskus 2007.)

Työssäkäyvien ja ei työssäkäyvien (lapset, eläkeläiset yms.) suhdetta kuvataan nk. huoltosuhteella (kuvio 1).



Kuvio 1 (Tilastokeskus 2013)

Kuten kuvioista näkyy, on huoltosuhte ollut hyvin samanlainen viimeisen 25 vuoden aikana. Ennusteet näyttävät nostavan huoltosuhdetta seuraavat kaksikymmentä vuotta, jolloin arvioidaan huoltosuhteen kääntyvän laskuun.

Suomen talous kasvoi sotien jälkeen tasaisesti aina 1990 luvun puoliväliin asti. Tuon laman seurauksena Suomesta hävisi lähes 500 000 työpaikkaa. Eniten työpaikkoja

väheni rakennus-, kaupan alalta sekä teollisuudesta. Liike-elämä ja julkiset palvelut selvisivät lamasta pienemmällä ja lyhyen työpaikkojen vähenemisen jälkeen, ne ylittivät 2004 mennessä lamaa edeltävän työpaikkojen määrän. Lama ei vaikuttanut merkittävästi maatalouden pitkäaikaiseen trendiin, työpaikat vähenivät vähenemistään. Vuonna 2004 suurimpina työllistäjiä ovat sähkötekniikka-, metsä ala, liike-elämän palvelut, sosiaali- ja terveydenhuolto sekä kauppa. (Tilastokeskus 2007.)

Vuonna 2004 Suomessa oli 2,3 miljoonaa työpaikkaa. Näistä työpaikoista 72 % oli kaupunkimaisissa kunnissa, kaupunkien ympärystäkunnissa 14% ja maaseutumaisissa kunnissa 15% (Tilastokeskus 2007).

Suomi on viimeisen sadan vuoden aikana kaupungistunut ja samalla olemme muuttaneet vahvasti palveluyhteiskunnaksi. Ihmiset siis tuottavat työssään palveluita ja ostavat niitä itselleen. Urheilun ja liikunnan osalta on siis kysyntää tuotteistetuille palveluille olemassa.

3 Liikunnan ja urheilun muutos - spontaanista kansalaistoiminnasta, monikulttuuriseen Suomeen

1856 ensimmäinen urheiluseura perustettiin

Järjestäytyneen liikuntatoiminnan alkupisteenä voidaan pitää ensimmäisen urheiluseuran perustamista 1856. Ensimmäinen seura oli purjehdusseura Segelföreningen i Björneborg. 1800-luvun urheilua olivat erilaiset voimainkoetukset, kivennostoineen ja tupaleikkeineen. 1800-luvun aikana perustettiin 341 seuraa, joissa lajeina olivat ammunta, purjehdus, luistelu, mies- ja naisvoimistelu, hiihto ja pyöräily. (Heikkala J., Honkanen P., Laine L., Pullinen M. & Ruuskanen-Himma E. 2003.)

1900-luvun alkupuoli järjestäytymisen aikaa

Suomi kehittyi huimaa vauhtia 1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alussa. Merkittävää kehitystä tapahtui kansalaistoiminnan osalta. Monia uusia yhdistyksiä perustettiin ja urheilu on mukana monenlaisten yhteisöjen toiminnoissa: raittius- ja nuorisoseurat, vapaapalokunnat ja työväenyhdistykset ovat tärkeitä paikkoja urheilulle. Myös suuri määrä urheiluseuroja perustetaan. Merkittävänä voimana on vapaaehtoisuus, jota edesauttaa kansalaisten halu olla mukana tärkeäksi katsomansa asian edistämässä. Itsenäistyminen ei suju ilman ristiriitoja, vaan johtaa verisiin taisteluihin maassa. Myös kilpailutoiminta alkoi monipuolisena ja kilpailuihin houkuteltiin urheilijoita mm. rahapalkinnoilla. Rahapalkinnoista kuitenkin luovuttiin 1900-luvun alkupuolella. Suomi osallistuu myös Tukholman olympialaisiin, marssien omana joukkueena Venäjän joukkueen perässä. (Heikkala J., Honkanen P., Laine L., Pullinen M. & Ruuskanen-Himma E. 2003.)

1920-30 luku - Suomen identiteetti nousuun urheilun avulla

Suomen poliittinen tilanne vakiintui. Samalla sotavuosien jälkeiset resurssit ohjautuivat yhteiskunnan kehittämiseen ja urheiluun oli resursseja niukasti. Saadut resurssit eivät riittäneet laajamittaiseen liikuntakulttuurin kehittämistyöhön. Liikuntakulttuurin kehittäminen jatkui luontevasti perustettujen seurojen ja liittojen tekemänä. Seuroja alkoi

olla maantieteellisesti kattavasti ja monet lajiliitot oli jo perustettu. Kehittämistyö alkoi tuottaa tulosta ja valtio alkoi jakaa säännöllistä tukea urheilulle mm. urheilukenttien rakentamiseksi. (Heikkala J., Honkanen P., Laine L., Pullinen M. & Ruuskanen-Himma E. 2003.)

Suomi menestyi olympiakisoissa erinomaisesti, ollen yksi olympialaisten suurvalloista. Pariisin kisoissa 1924 Suomi sijoittui mitalitilastossa kolmanneksi. Paavo Nurmi saavuttaa 1920-28 kolmissa olympiakisoissa yhteensä kaksitoista mitalia, toimien vahvana kansakunnan yhdistäjänä 1918 sodan jälkeisenä aikana. (Heikkala J., Honkanen P., Laine L., Pullinen M. & Ruuskanen-Himma E. 2003.)

Kansan yhtenäisyyttä lisäsi haave saada olympiakisat Suomeen. Stadion-säätiö perustettiin 1927 ja stadion valmistui 1938 Helsinkiin. Saman vuoden syyskuussa Helsingille myönnettiin olympiakisat 1940, mutta vain kolme kuukautta ennen kisojen alkua ne jouduttiin peruuttamaan, toisen maailmansodan sytyttyä. (Heikkala J., Honkanen P., Laine L., Pullinen M. & Ruuskanen-Himma E. 2003.)

1940–50 luku - Jälleenrakentamisen aika - siirtyminen maataloudesta teollisuuden

Toisen maailmansodan tuhojen jälkeen alkoi vankka jälleenrakentamisen aika. Maatalouden merkitys pieneni ja Suomi alkoi teollistua askel askeleelta. Yhteiskunta vaurastui ja Suomi hoiti määrättyt sotakorvaukset Neuvostoliitolle ennätysajassa. Urheilu ja liikunta huomattiin merkittäväksi nuorisotoiminnan välineeksi sodan jälkeisille suurille ikäluokille. Innokkaat, vapaaehtoiset, urheiluihmiset loivat sisältöä nuorison elämään. (Heikkala J., Honkanen P., Laine L., Pullinen M. & Ruuskanen-Himma E. 2003.)

Suomi sai järjestettäväkseen olympiakisat 1952 ja onnistui kisojen järjestelyissä. Kisoilla oli valtava mainosarvo Suomelle, vahvistaen Suomen paikkaa lännen ja idänvälillä. Samana vuonna Suomi sai maksettua viimeiset sotakorvaukset Neuvostoliitolle. (Heikkala J., Honkanen P., Laine L., Pullinen M. & Ruuskanen-Himma E. 2003.)

Kunnallinen liikuntatoiminta vahvistui ja koulujen salit avautuivat seuratoiminnan käyttöön, antaen mahdollisuuden kehittää seurojen toimintoja. (Heikkala J., Honkanen P., Laine L., Pullinen M. & Ruuskanen-Himma E. 2003.)

1960-70-luku - Liikunta osaksi yhteiskuntapolitiikkaa

Kansalaisten työaikaa alettiin lyhentää ja samalla vapaa-aika lisääntyi. Maalta muutettiin kiihtyvällä tahdilla töiden perässä kaupunkeihin ja samalla rakennettiin kokonaisia kaupunginosia täyttämään ihmisten asuntopulaa. 1965 määritellään työviikon pituudeksi 40-tuntia ja näin kansalaisten vapaa-aika lisääntyy entisestään. Lisääntyntä vapaa-aikaa täytettiin liikunnalla ja viihteellä, jota markkinat loivat. Työn fyysisen rasituksen keventyessä, kansalaiset alkoivat pitää huolta kunnostaan lisääntyneellä vapaa-ajalla ja näin kuntoliikunta alkoi kehittyä. Toisaalta lisääntyneen vapaa-ajan ja ruumiillisen työn väheneminen, aiheutti yltäkylläisyyttä, painon nousua sekä kunnan heikkenemistä kansassa. (Heikkala J., Honkanen P., Laine L., Pullinen M. & Ruuskanen-Himma E. 2003.)

1980-luku - Liikunnan resurssien kasvun ja eriytymisen aika

Ihmisten tarve liikkua omalla tavallaan ja seurojen tarjonta eivät kaikilta osin kohdanneet. Yleisseuroista eriytyi erikoisseuroja, jotka hoitivat vain yhden lajin kehitystä. Myös uusia lajeja syntyi. Erilaiset joukkuepelit yleistyivät ja naisurheilu otti ison askeleen. Osa huippu-urheilusta ammattilaistui ja liikuntatoimintaan tuli ensimmäistä kertaa kaupallisia piirteitä. Tästä hyvänä esimerkkinä on aerobic ja salit, jotka tuottivat tätä palvelua asiakkaille. (Heikkala J., Honkanen P., Laine L., Pullinen M. & Ruuskanen-Himma E. 2003.)

1990-luku - Eurooppalainen Suomi

Itä-Euroopassa kävi kova myllerrys ja Neuvostoliitto, Itä-Saksa ja Tšekkoslovakia poistuivat maiden joukosta vallankumousten aallon pyyhkäistessä läpi Euroopan. Suomi liittyi Euroopan Unioniin sekä rahaliittoon 1995 (Eurooppatiedotus 2010). Neuvostoliiton romahduksen ja avoimemman talouspolitiikan seurauksena Suomi ajautui lamaan. Vuonna 1991 Suomessa oli työttömiä enemmän kuin koskaan sitä ennen, yli 340 000 ihmistä (Yle 2012). Yhteiskuntaa alkoivat ohjata politiikan lisäksi kansalaistoiminta sekä

markkinat. Julkisia palveluja leikattiin ja näitä paikkamaan tuli yrityksiä sekä kansalais-toimintaa. Järjestöt vastasivat omilla keinoillaan syrjäytymisen ehkäisyyn sekä työllisyyden tukemiseen. Perinteistä järjestö- ja seuratoimintaa haastamaan syntyi epämuodollista kansalaistoimintaa myös liikuntakulttuurissa, hyvänä esimerkkinä voi todeta skeittauksen vahvan nousun liikuntalajiksi. (Heikkala J., Honkanen P., Laine L., Pullinen M. & Ruuskanen-Himma E. 2003.)

Myös omaehtoisuutta korostava trendi nousi rakentamiseen: lähiliikuntapaikat nousivat keskusteluun ja niitä rakennettiin. Kansalaisten luonnollisen liikunnan määrä jatkoi laskemistaan ja yleisesti todettiin, etteivät koulun liikuntatunnit riitä täyttämään terveydelle tarvittavaa liikunnan määrää. Tätä haastetta tulivat seurojen lisäksi ratkaisemaan kaupalliset liikuntalajit ja kuntosalit. 1993 seuroilta poistui valtion veikkausvoittovaroista korvamerkitty tuki ja yhä useammin harrastuksen kustannukset siirtyivät käyttäjien maksettavaksi. (Heikkala J., Honkanen P., Laine L., Pullinen M. & Ruuskanen-Himma E. 2003.)

2000-luku - monikulttuurinen Suomi, monta erilaista tapaa liikkua

Tuloerot jatkoivat kasvuaan polarisoiden yhteiskuntaa yhä voimakkaammin hyvä ja huono osaisiin. Suuret ikäluokat alkoivat eläköityä ja julkisella sektorilla alkoi tarve satsata sosiaali- ja terveyspalveluihin. Tämän seurauksena julkinen sektori pienensi palveluja muilta osin. Kansalaisia kannustettiin omatoimisuuteen ja yrittäjyyteen sekä yhteisöllisyyden nimissä, järjestöjä talkoisiin ratkaisemaan asioita. Yhteiskunta muuttui sirpaleisemmaksi ja osa päätöksenteosta siirtyi EU:lle. Markkinat muuttuivat globaaleiksi, mutta samalla syntyi tarvetta alueellisuudelle ja paikallisuudelle. Monikulttuurisuus lisääntyi, tuoden omia arvojaan meidän arkeemme. Kiireinen työelämä ihmisen arjessa muokkaa perheiden vähemmän yhteisölliseksi kuin aikaisemmin. Kasvatuksen ja yhteisöllisyyden merkitykset kaikkialla lisääntyivät. (Heikkala J., Honkanen P., Laine L., Pullinen M. & Ruuskanen-Himma E. 2003.)

Liikunnan ja urheilun kysyntä on suurempaa kuin koskaan. Järjestöjen ja seurojen rinnalla toimivat yritykset ovat yhä useammin kansainvälisiä kunto- ja terveys yrityksiä.

Liikunnan tarjonta on lisääntynyt kattamaan erihintaiset palvelut, ottaen huomioon myös kaikkein maksukykyisimmät asiakkaat. Myös liikunnan liittäminen lomanviettoon on lisääntynyt liikuntalomien ja luontomatkojen tultua vahvasti markkinoille. (Heikkala J., Honkanen P., Laine L., Pullinen M. & Ruuskanen-Himma E. 2003.)

Kuten edellisissä kappaleissa kuvattiin, yhteiskunnan muutokset ovat vaikuttaneet vahvasti liikunnan kehitykseen. Siirtyessämme pelloilta nykypäivän palveluyhteiskuntaan, ihmiset ovat tekemisissä erilaisten palveluiden kanssa jatkuvasti. Hankkiessamme ja käyttäessämme palveluita arvioimme niiden sopivuutta omiin tarpeisiimme. Ihmisten tarpeet nykypäivänä ovat kovin erilaisia kuin 1980-luvulla, aloittaessani valmentajaurani. Siihen aikaan vapaaehtoiset valmensivat lapsia, eivätkä odotukset olleet kovin korkealla toiminnan suhteen. Usein riitti se, että lapset olivat poissa pahanteossa. Nyt palveluita odotetaan huippu-urheiluun tähtäävästä toiminnasta, aina kerran viikossa harrastamiseen. Palveluilta odotetaan myös korkeaa laatua, mikä nostaa odotuksia korkealle, oli sitten kysymys mistä tahansa liikunta- tai urheilutoiminnasta.

4 Asiantuntija palvelun tuotteistaminen

Tässä luvussa käsitellään käsitteitä ja teorioita asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen. Keskeiset käsitteet ovat palvelu, asiantuntija sekä tuotteistaminen. Lisäksi tässä luvussa avataan tuotteistuksen vaiheet, lupaus- ja lunastusvaihe. Lisäksi lopussa esitellään Parantaisen (2007) malli, kannattavuuden parantamiseksi tuotteistuksen avulla.

4.1 Palvelu

Sipilä (1996, 17) kuvaa kirjassaan palveluita aineettomaksi ongelmanratkaisuksi. Hän lainaa kirjassaan Evert Gummesonia, jonka näkemys palveluista on seuraava: "palveluita voi ostaa ja myydä, mutta niitä ei voi pudottaa varpailleen". Sipilä lainaa myös David Maisteria: tavarat kulutetaan, palvelut koetaan". Palvelut ovat siis aineetonta
Palvelut voidaan jakaa seuraaviin kategorioihin:

- kuluttajapalvelut
- yrityspalvelut
- julkiset palvelut
- asiantuntijapalvelut

Palvelu syntyy asiakkaan ja palveluntuottajan työn yhteistuloksena. Kuluttajat kokevat palvelu sanan eri lailla ja niitä on paljon erilaisia. (Sipilä 2003, 19-20)

Palvelu voidaan kuvata myös mittatilauspukuna, joka tehdään asiakkaan mitoilla, asiakasta varten. Palvelu ei tarvitse tuotesuojausta eikä sitä voi varastoida. Palvelun kesto voi olla muutamasta sekunnista aina palvelutalojen useisiin vuosikymmeneihin. Hyvässä palvelussa on tyypillisesti mukana luova elementti. (Rissanen 2005, 17, 20.)

4.2 Asiantuntijuus

Kuka on asiantuntija? Miten asiantuntijaksi tullaan? Erinomaisia kysymyksiä, jotka tulevat mieleen, pohdittaessa asiantuntijuutta. Jokaisen työssä käyvän ja yrittäjän olisi hyvä olla asiantuntija. Jos em. kokevat etteivät ole asiantuntijoita, työt saattavat olla pian ohi. On perin harvinaista, että pystyy hankkimaan leipänsä, ellei ole asiantuntija. On siis hyvä opetella ajattelemaan kuten asiantuntija ja ottaa vastuuta omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä. (Parantainen 2007, 10.)

Asiantuntijuus syntyy teoreettisen tiedon ja aidon, eletyn elämän, kokemuksen yhteistyöstä. Ammattitaito ja asiantuntijuus ovat vaikeasti määriteltävissä. Molemmille yhteistä on kontekstisidonnaisuus. (Eteläpelto 1997, 100.)

Synonymisanakirja löytyy määritelmä molemmille: asiantuntija määritellään ekspertiksi ja erikoistuntijaksi, asiantuntemus alan hallinnaksi ja perehtyneisyydeksi. (Leino & Leino 1990, 14). Asiantuntijuutta ei voi mitata asemalla organisaatiossa, tehtävällä tai ongelma-alueella, vaan sillä tarkoitetaan tiukasti tietämiseen liittyvää osaamista perinteisissä ammateissa. Asiantuntija osaa suunnitella, toteuttaa ja kehittää toimintaa omalla osaamisalueellaan. (Eteläpelto 1994, 21.)

Asiantuntijalle on tyypillistä jatkuva oman osaamisen kehittäminen. Asiantuntijuus ei ole pysyvää, vaan enemmänkin toimintatapa. Ominaista toimintatavassa on jatkuva oman tekemisen arviointi ja oppiminen erilaisista tilanteista. Keskeisimpänä asiana on olla tehtävän suorittamiseen tarvittavaa tietoa sekä ongelmanratkaisu kykyä. (Tynjälä 1999, 161.)

4.3 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen on käsite, jota on vaikea yhdellä lauseella määritellä. Tuotteistamiseksi kutsutaan yhtä lailla Michael Schumacherin ympärillä pyörivää tavarannmyyntiä, kuin keksinnön saattamista kaupalliseksi tuotteeksi. (Parantainen 2007, 11.)

4.3.1 Miten tunnistaa hyvän tuotteistuksen

Hyvin tuotteistettu palvelu on helppo tunnistaa. Jos yritys myydään, kaikki työntekijät irtisanotaan, palkataan uudet tekijät ja asiakas ei huomaa mitään palvelun laadussa, voidaan todeta tuotteistuksen olevan erinomaista. Miten tämä sitten olisi mahdollista? Dokumentaatio on avaintekijä eli jos kaikki tuotteen ominaisuudet ja palvelun prosessit on dokumentoitu, on paremmat mahdollisuudet onnistua tuotteen suunnittelussa, markkinoinnissa, hinnoittelussa, tuotannossa ja myynnissä. Dokumentointi on avainasia, mutta harva pitää dokumentoinnista ja näin hyvätkin palvelut jäävät usein tuotteena huonoksi tai keskinkertaiseksi. (Parantainen 2007, 12.)

Esimerkkinä erinomaisesta tuotteistuksesta on McDonald's. Sen harjoittama bisnes vaatii runsaasti asiantuntemusta ja konsepti on monistettu yli sataan maahan. Ravintoloita on yhteensä 30 000 ja ravintolat palvelevat 50 miljoonaa asiakasta päivittäin henkilökohtaisesti, kuten McDonald's omassa palvelulupauksessaan kertoo. (Parantainen 2007, 13.)

4.3.2 Mitä osia on hyvässä tuotteistuksessa

Parantainen (2007) kuvaa kirjassaan millaisten vaiheiden läpi lähes kaikki tuotteet kulkevat, matkallaan kohti erinomaista tuotteistamista:

1. Osa toimintamalleista alkaa hahmottua
2. Palvelu alkaa hahmottua
3. Toimitussisällöt vakiintuvat
4. Palvelu alkaa monistua perimätietona
5. Palvelu alkaa monistua yrityksen ulkopuolella
6. Palvelu muuttuu jälleenmyytäväksi eli franchising-konseptiksi

4.3.3 "Asiantuntemukseni on niin uniikkia, ettei sitä voi monistaa"

Asiantuntemuksen monistaminen, on monen asiantuntijan mielestä lähes mahdotonta, en ainutlaatuisen sisällön takia. Silti hyvinkin erilaisilla aloilla on osaamista pystytty monistamaan: Norjassa tapahtui 2004 lähes samalla kaavalla toteutettuja pankkiryöstöjä ja poliisi oli melko varma, että joku alaa tunteva myi kokemattomammille valmiin konseptin pankkiryöstöön, sisältäen aikataulut, osanottajat, varusteet ja pakoreitin. (Parantainen 2007, 15-16.)

Tuotteistuksen lopputulemana tavoitellaan sitä, että huippuosajan osaaminen saadaan myös muiden käyttöön tuotettavaksi. Toisaalta myös yksinkertaiset perustuotteet pystytään lähes aina tuotteistamaan vieläkin myyvämmäksi. Asiantuntemuksen monistaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että ilman jokaisen henkilökohtaista kouluttamista, voidaan asiantuntemusta siirtää toiselle henkilölle. Hyväksi havaittuja keinoja osaamisen monistamiseen ovat mm. kirjat, työohjeet, tarkistuslistat, lomakkeet, videot, prosessikuvaukset, työharjoittelu, koulutusmateriaalit, vain muutamia mainitakseni. (Parantainen 2007, 16-17.)

Franchising-yrityksillä on käsikirja, joka parhaassa tapauksessa antaa ohjeet ja toimintamallit pieniin yksityiskohtiin asti, miten toimintaa pyöritetään. Tarvitaan asioiden auki kirjoittamista, dokumentointia, josta kovin moni ei pidä. (Parantainen 2007, 17.)

Hyvänä esimerkkinä tuotteistamiseen lienee niinkin yksinkertainen asia kuin ravintola. TV:n ruokaohjelmien kokit saavat ruoan näyttämään ja maistumaan erinomaiselta. Nämä ovat siis eksperttejä, osaajia, omalla alallaan. Siitä huolimatta, harvassa ravintolassa on em. kokkeja ainakaan joka hetki ruokaa laittamassa. Useimmissa ravintoloissa on ruokalista, johon keittiömestari tai kokki on pohdintansa päätteeksi valinnut ruoat, joista uskoo asiakkaiden pitävän. Ja jokaiseen ruokaan löytyy resepti, miten ruoka tehdään. Reseptin avulla keittiöalan ammattilainen osaa tehdä riittävän samanlaista ruokaa joka kerran. Ennen ruokalistan tekemistä kokki pohtii minkälaisia asiakkaita ravintolaansa haluaa ja luo ruokalistan asiakasryhmän (segmentin) tarpeisiin. (Parantainen 2007, 17.)

Kokilla ja ravintoloitsijalla on yksi merkittävä ero. Ero on siinä, että ollakseen ravintoloitsija ei välttämättä tarvitse itse osata tehdä ruokaa, kun taas kokin pitää osata tehdä ruokaa. Ravintoloitsijalla on siis oltava muuta osaamista: tuotteistamista, prosessien hallintaa ja -kehitystä, henkilöstöhallintoa, taloutta, myyntiä jne. Toki ravintoloitsija voi olla hyvä kokki, mutta välttämätöntä se ei ole. Asiantuntijan on kyettävä myös muuhun kuin subjektin osaamiseen, saadakseen tuotteitaan kaupaksi ja monistumaan. (Parantainen 2007, 20.)

4.3.4 Miten ratkaista asiakaskohtaiset tarpeet?

Monet konsultit eli asiantuntijat ovat sitä mieltä että heidän osaamistaan on mahdotonta tuotteistaa. Jokaisella asiakkaalla kun on erilaisia tarpeita. Ravintola on jälleen hyvä esimerkki siitä, kuinka ratkaistaan asiakkaan tarpeet. Ruokalistalla on usein erikseen alku-, pää ja jälkiruoat. Jos jokaista on kymmenen vaihtoehtoa, on keittiömestari suunnitellut yhteensä 30 erilaista annosta. Samalla tämä tarkoittaa sitä, että ravintolassa on 1000 (10 alku- x 10 pää- x 10 jälkiruokaa = 1000) erilaista vaihtoehtoa asiakkaan valittavana. (Parantainen 2007, 21.)

Em. esimerkki kuvaa "mitä asiakas haluaa" on tuotteistajalla toinenkin ongelma: "kuinka paljon asiakas haluaa". Parantaisen (2007, 21-22) mukaan IT-alan konsultti ei osaa myydä etukäteen sopivaa määrää osaamistaan, todeten sen olevan mahdotonta, kun ravintolassa osataan etukäteen päättää miten paljon yksi annos on. Ravintolassa tilaat yhden annoksen ja jos kova nälkä yllättää, tilaat lisää sopivan määrän haluamiasi annoksia.

4.3.5 Huono tuotteistaminen?

Huonosti tuotteistetun palvelun voi Parantaisen (2007, 25) mukaan tunnistaa kolmella kysymyksellä:

Mitä palvelu maksaa?

Palvelun hinta tulisi olla täysin selvä ja helposti kerrottavissa, jos asiakas sitä kysyy. Hinnan tulisi olla kerrottavissa heti. Asiakkaalle tulee epävarma kuva tuotteesta, jos

hintaa joutuu selittämään "toisaalta ja toisaalta"-tyyppisellä viestillä.

Mitä palveluun kuuluu?

Jos myyntitilanteessa joutuu keksimään tuotteen sisällön, on kovin vaikeaa kertoa asiakkaalle tuotteen hyödyistä. Jos tilanne on edellisen kaltainen, tuotteesta ei ole olemassa esitettä tai nettisivua, eikä näin ollen kuvausta hyödyistä, joita asiakas tulee tuotteen hankkimisella saamaan.

Kuka vastaa tästä palvelusta?

Huonosti tuotteistetusta palvelusta ei yrityksen sisällä kukaan tiedä, kuka siitä vastaa. Näin ollen tuotteen kehittäminen ja hinnoittelu jää ilman vastuuhenkilöä tekemättä.

4.3.6 Tarjonta luo kysyntää

Hyvät tuotteet ovat sellaisia, joita asiakas tarvitsee tai haluaa. Viagraa käyttävät miehet eivät sitä lähtökohtaisesti halua, mutta kuitenkin tarvitsevat. iPod:n tai iPad:n moni haluaa, mutta harva todella tarvitsee. Kokemusten mukaan, palvelun kysyntä alkaa voimistua vasta sitten, kun palvelua on tarjolla. Syynä tähän on se, että asiakas on totunut tekemään asian itse. Tästä syystä asiakas pitää tuota osaa olennaisena osana omaa työtään. Vasta tarjonta saa asiakkaan tai hänen esimiehensä pohtimaan, mitä on tehtävä itse ja mitä voisi ostaa palveluna ulkopuolelta. Piilevät tarpeet heräävät tarjonnan avulla ja kauppa syntyy. (Parantainen 2007, 20-21.)

Hyvänä esimerkkinä liikunnan alalta on Les Mills. Uusi-Seelantilainen Philip Mills oli 1980-luvulla opiskelemassa USA:ssa ja tutustui uuteen hittiin nimeltä aerobic. Palattuun kotimaahansa hän suunnitteli aluksi seitsemälle kuntosalille erilaisia ohjelmia, jotka purivat heti: ensimmäisillä tunneilla kävi jopa 300 aerobic kipinän saanutta. Philip Mills siis suunnitteli tuntien koreografiat ja musiikit valmiiksi alan ammattilaisille. Nykyään Les Mills tunteja järjestetään 55 maassa ja 10 000 kuntosalilla. Tätä ennen vastaavalaista jumppaa vetäneet ohjaajat suunnittelivat itse koreografiansa ja hakivat musiikkinsa. Todennäköistä on se, että aluksi kun konsepti tarjosi valmiit koreografiat ja musiikit, ohjaajat (=asiantuntijat) olivat sitä mieltä, että tämä kuuluu ohjaajan tehtäviin. (Pa-

rantainen 2007, 30.)

4.3.7 Myy ensin, kehitä vasta sen jälkeen

Hyvän tuotteistusprosessin tulisi olla ketterä. Ketteryys tarkoittaa sitä, että myynnin alkamisesta tuotteen toimittamiseen kuluu joka tapauksessa aikaa. Kun tuotteesta on ensimmäinen hahmotelma, ratkaistava ongelma ja luvattu ratkaisu siihen, sitä voidaan alkaa myydä. Tämä viive antaa tuotekehittäjälle aikaa valmistaa tuote toimitettavaan kuntoon. Tuotetta voidaan myydä siten, että ilmoitetaan toimitusten alkavan kolmen kuukauden päästä. Lisäksi voidaan kertoa ensimmäisille asiakkaille, että tarjolla on prototyyppi tai pilottitoimitus, ja sen tuottaminen kestää hieman normaalia kauemmin. Vastalahjaksi voi tarjota ylimääräistä palvelua tai mahdollisuutta vaikuttaa tuotteen sisältöön. Tämä aika lupauksesta, lupausten lunastamiseen, on aika jolloin työteliäs tuoteistaja saa paljon aikaan. Maailmalla suositusta iPod:sta kerrotaan, että idean tultua Applelle, kului kuusi kuukautta sen markkinoille tuloon. Apple hankki sen perustekniikan ulkopuolisilta toimittajilta, eivätkä alkaneet luoda sitä itse. Monet kritisoivat Microsoftia, koska se myy keskeneräisiä tuotteita ja vasta myytyään tuotteen korjaavat näiden vikoja, usein vuosien ajan. Tästä huolimatta Microsoft on erittäin menestynyt yritys. Ero fyysisen tuotteen ja palvelutuotteen välillä on se, että vaikkapa lääkettä ei voi laittaa markkinoille kokeiltavaksi, mutta palveluun voi toimittaa päivityksiä tai korjata muuten myöhemminkin, virheiden löytyttyä. Ja tuotteistamattomat asiantuntijapalvelut ovat kuitenkin improvisoinnin tuotosta. Lupausvaiheessa huonoimmat ideat huomaa epäonnistuneeksi ja ne eivät siirry milloinkaan lunastusvaiheeseen. On siis olennaista kokeilla ja epäonnistua. Ja mielellään mahdollisimman nopeasti, koska tämä on edullista! (Parantainen 2007, 33-35.)

4.4 Tuotteistuksen kaava - miten kehität menestyvän palvelutuotteen?

Hyvän palvelutuotteen kehittämisessä on kaksi vaihetta:

1. Lupausvaihe
2. Lunastusvaihe

Riskinä jokaisessa palvelun tuotteistamisprosessissa on se, että syntyy sellainen tuote, jota kukaan ei osta. Jotta onnistumisia syntyisi pitää toimia nopeasti, ettei mahdollinen epäonnistuminen tule liian kalliiksi. Tarvitaan siis kahta em. vaihetta. Lupausvaiheessa luvataan ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Jos asiakas ei tästä ratkaisusta innostu, vain tyhmä tuotteistaja lähtee ratkaisemaan ongelmaa. Asiakkaan innostuessa ongelman ratkaisusta, tulee lunastaa lupaukset jäməkäksi. Avainasiana on ongelman ratkaisevan palvelun määrittely. (Parantainen 2007, 133-134.)

Parantainen (2007) puhuu hittitehtaasta ja hittitehtaan kaava on seuraava:

$$\text{Hittitehdas} = (\text{lupausvaihe} + \text{lunastusvaihe}) \times N$$

N = iso luku

Hittitehdas muodostuu siitä, että lupaus ja lunastusvaihetta toistetaan useita kertoja. Lopputuloksena on suuri joukko palvelutuotteita, joista osa todennäköisesti epäonnistuu ja osa onnistuu. Jos kehittää ratkaisun asiakkaan ongelmaan, josta tämä ei innostu, on luonnollista laittaa tuotanto (=lupausvaihe) pysähdyksiin tältä osin ja säästää kustannuksia. (Parantainen 2007, 135.)

4.4.1 Lupausvaihe

Asiakasryhmän valinta

Tuotteistamisen aluksi tulee miettiä asiakasryhmää eli sitä kenen ongelmia yrittää ratkaista. Mitä suurempi ja epämääräisempi asiakasryhmä on, sen huonommin palvelu on todennäköisesti tuotteistettu. Asiakkaan tarve ei voi olla tarkkaan tiedossa, jos asiakasryhmä koostuu erilaisista toimijoista. Ja jos tarkka tarve ei ole tiedossa on ratkaisun tarjoaminen mahdotonta. Ongelmat syntyvät usein siitä, että pyritään miellyttämään kaikkia. Voimavarojen jakautuessa, saavat kaikki asiakkaat hieman heikompa palvelua. (Parantainen 2007, 143.) Asiakasryhmän eli segmentin valintaa voi lähestyä myös seu-

raavasti: mieti ja analysoi tarkkaan segmentti ja kun olet segmentin löytänyt, ota siitä puolet pois. Silloin sinulla alkaa olla sopiva asiakasryhmä (Selkee 2013).

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen

Ihmisillä on jatkuvasti ongelmia, pienempiä ja suurempia. Menestyvät yritykset perustavat liiketoimintansa asiakkaan ongelmien ratkaisuun. Jotkut uskovat markkinoiden luovan asiakkaille uusia tarpeita. Uusien sijaan tarpeet ovat usein uinuvia eli kukaan ei ole osannut ajatella toisella tavalla. Hyvinä esimerkkeinä toimivat jäätelöauto, joka tuo jäätelöt pakasteautolla kotiovelle tai matkapuhelin, joita ei kukaan tarvinnut 25 vuotta sitten. Jäätelön syöminen ja puhelimella puhuminen eivät olleet uusia tarpeita vaan ratkaisivat asiakkaan ongelman uudella tavalla. (Parantainen 2007, 151-152.)

Usein vaikein tehtävä ei ole löytää asiakkaan ongelmia. Suurempi haaste on löytää näistä parhaimmat. Ja näistä parhaista parhaat ovat usein varsin arkisia asioita. Usein asiakas saattaa käyttäytyä jopa järjen vastaisesti. Kuntosalin kausikortin hankkineet kävivät kuntosalilla 4,8 kertaa kuukaudessa ja näin ollen maksoivat käyntikerrasta 17€. Yksittäismaksulla he olisivat päässeet salille 10€/kerta. Asiakkaat eivät siis aina toimi järjen mukaisesti, vaan ihmisiä ohjaavat perusvietit (ahneus, kateus, kärsimättömyys, hyväksynnän tarve, laiskuus kateus jne.). Me olemme usein itsekkin sitä mieltä, että kaikki päätöksentekomme perustuu puhtaaseen järjen käyttöön, vaikka totuus saattaa olla aivan toisenlainen. Toisaalta em. perusvietit tarjoavat tuotteistajalle erinomaisen mahdollisuuden: jos palvelu pystyy tuottamaan käyttäjälleen rahaa (ahneus), säästää aikaa (kärsimättömyys) tai helpottaa elämää (laiskuus), riittää tuotteelle kysyntää. Ulkopuolisuus on monasti ainoa mahdollisuus nähdä epäkohtia. Usein vaihdettaessa työpaikkaa, tulee ensiviikkojen tai -kuukausien aikana mieleen asioita, joita pitäisi korjata. Ajan kuluessa alkuun korjattavilta tuntuvat asiat muuttuvat rutiineiksi ja itsestäänselvyyksiksi. Konsultti on usein se henkilö jota vihataan, mutta poikkeuksetta hän pystyy katsomaan organisaatiota ulkopuolelta ja tämä suuri vahvuus konsultilla. (Parantainen 2007, 154.)

Ongelmien kimppuun ei ole syytä jäädä liian kauaksi aikaa. Kokeilemalla asiat selviävät, ostaako asiakas lupauksen. Jos näin ei käy, on aika käydä seuraavan ongelman kimp-

puun. Ratkaisut ongelmiin selviävät vain kokeilemalla. (Parantainen 2007, 155.)

Ratkaisemattoman ongelman löytäminen ja ratkaiseminen

Kun ratkaisematon ongelma löytyy, on syytä vielä pysähtyä pohtimaan. Toimintaympäristöä pitää tutkia, onko joku aikaisemmin keksinyt ratkaisun kyseiseen asiaan. Tämä on syytä tehdä, ettei aika kulu hukkaan tekemällä turhaa työtä. Seuraavat kysymykset on syytä esittää tässä vaiheessa:

Ovatko todelliset kilpailijat löytyneet?

Vaikka googlettamalla löytyy nykypäivänä lähes kaikki palvelut ja tuotteet, on syytä olla kriittinen. Onko hakusana ollut oikea?

Miten asiakas kiertelee tai välttelee ongelmaa?

Usein eri ongelmia kohdatessa ihmisillä on taipumus ratkaista ongelma välttelemällä tai kiertämällä ongelmaa. Tämä saattaa olla varsin ylpeä "rautalangalla" korjatusta esineestä. Saattaa olla ettei asiakas silloin ole otollisimmillaan ostamaan luotua tuotetta.

Mitkä ovat vaihtoehtoiset ongelmat?

Tuotekehittäjän ongelma voi olla sama kuin edellisessä luvussa kuvattu ongelma ettei pysty näkemään toimintaa ulkoapäin. Kulkemiseen paikasta a paikkaan b, Suomalaisia ratkaisuja ovat mm. auto, raitiovaunu, polkupyörä, potkukelkka jne. Teksasissa samaan ongelmaan ratkaisuna voi olla limusiini tai helikopteri. Samaan ongelmaan voi siis löytää monia ratkaisuja ja ne saattavat olla hyvinkin erilaisia.

Tunnistaako asiakas ongelmansa?

Asiakkaalla saattaa olla ongelma, jota tämä ei tiedosta. Tästä saattaa muodostua todellinen kultakaivos tai täydellinen epäonnistuminen. Onnistumisen mahdollisuudet ovat hyvät, jos asiakas huomattuaan ongelman ostaa heti tuotteen. Jos taas ongelma on täysin uniikki, saattaa asiakas epäröidä ostamista, koska harva haluaa olla ensimmäinen. Jos taas markkinoille tulee useita toimijoita, voivat markkinat kasvaa ja syntyä myyntivoimaa. Empivä asiakas huomaa muidenkin ostavan ja ostaa tuotteen.

Tunnustaako asiakas ongelmansa?

Tilanne saattaa olla se, että asiakas tietää ongelman, mutta ei halua tunnustaa sitä. Tuotepäällikkö saattaa osata tuotteistamista, mutta päivittäiset rutinit vievät aikaa eivätkä myyjät saa kunnollista myytävää. Tästä syystä tuotepäällikkö saattaa peittää ongelman, koska kokee tuotteistajan hyppäävän omalle alueelleen. (Parantainen 2007, 159-162.)

"Törkeä lupaus"

Asiakasryhmän ja sen ongelman löydyttyä on aika löytää ja kiteyttää lupaus, jonka tuote ratkaisee. Hyvä "törkeä lupaus" saa asiakkaan pysähtymään, heräämään aiheeseen. Jos kiteyttäminen tuntuu vaikealta, lähes yhtä hyvä keino on kehittää nk. hissi-puhe, jonka ymmärtää helposti jokainen segmentin asiakas. Jos törkeä lupaus ei onnistu, pitää sen olla ainakin jämää, ilman "toisaalta" puheita. (Parantainen 2007, 164.)

Erottuminen kilpailijoista

Mitä uniikimpi palvelu on sen paremmin se erottuu kilpailijoista. Jos palvelu on kopio tai lähellä toista vastaavaa, seuraukset ovat palvelun tarjoajan kannalta huonoja. (Parantainen 2007, 167.)

Ostajan on vaikea valita

Jos ostajalla on valittavana useita vastaavia palveluja, hänen valintansa vaikeutuu. Palveluiden ollessa lähes samanlaisia, eikä ostaja huomaa niissä eroja juurikaan, ostopäätös vaikeutuu ja tämä alkaa epäröidä. Samalla asiakas alkaa pelätä virheettä päätöksenteossaan. (Parantainen 2007, 167.)

Ostaja alkaa verrata hintaa

Tuotteiden ollessa samankaltaisia, jää ostajalle ainoaksi eroa tekäväksi asiaksi hinta. Samalla mahdollisuus palveluiden kilpailuttamiselle tulee helpommaksi, kun tarjolla on lähes samaa palvelua. Hintakilpailuun ei liene järkevää ainakaan omasta tahdostaan joutua. (Parantainen 2007, 167.)

Miten palvelu voi erottautua muista?

Teknisissä laitteissa luotetaan usein laitteen ominaisuuksiin, esimerkiksi laitteen akun keston. Palveluissa voi erottua vaikka lyhyellä palvelun toimitusajalla. Toinen tapa erikoistua on halpalentoyhtiöiden karsiminen. Palvelu karsitaan niin perustuotteeksi kuin mahdollista, lento paikasta a, paikkaan b. Toki euroja vastaan lennolla saa ruokaa ja juomaa eikä itse tarvitse kantaa omaa laukkuaan koneeseen. (Parantainen 2007, 167-168.)

Parantaisen (2007, 168) mukaan erottautumiseen on palvelun ominaisuuksien lisäksi myös muita keinoja. Vahvoja keinoja ovat eri palvelujen yhdistäminen, paketoita palveluja erilalla kuin muut, hinnoitella palvelu muista poikkeavasti, hoitaa tuotteen jakelu muista poikkeavien kanavien kautta ja tehdä palvelusta muita helpommin ostettava.

Palvelun hyödyt

Parantainen (2007, 171) ehdottaa miettimään hyvin tarkoin tuotteen hyöty ja mikä palvelun ominaisuus. Vanhan viisauden mukaan, rautakaupasta ei osteta poraa vaan reikä. Pidemmälle vietynä tämä haluaa taulun seinälle tai viihtyisää kotia. Listaa hyödyistä voi jatkaa vaikka kuinka pitkälle tahansa, mutta näistä muutaman olennaisen valinta on huomattavasti vaikeampaa. Asiakkaan ollessa yritys, luultavimmin olennainen hyöty on raha.

Tuotteen nimi

Hyvällä tuotteen nimellä on suuri merkitys. Toisaalta pelkkä hyvä nimi ei saa keskin-kertaista tai huonoa tuotetta myymään. Nimet herättävät aina mielikuvia ja lasten vanhemmat luultavimmin hylkäävät nimiä niiden huonojen mielikuvien takia. Hyvän nimen positiiviset mielikuvat näkyvät tuotteen myynnissä ja siten euroissa viivan alla. (Parantainen 2007, 174.)

Suurin osa erilaisten tuotteiden ja yritysten nimistä voidaan jakaa kolmeen kategoriaan:

- Nimet jotka tulevat kehittäjän nimestä suoraan tai johdettuna (Ford, IKEA, Adidas)
- Nimi kuvaa itsessään tuotetta tai yritystä (Valmennuskeskus, verkkokauppa.com)
- Nimi on keksitty (Nordea)

Näiden selvästi eri kategorioihin jakautuvien nimien lisäksi on näiden yhdistelmiä, kuten Securitas (nimen alku tulee latinan kielen sanasta securus) tai Toyota Lexus (nimi lienee muokattu sanasta luxus). Yleensä tuotteistaja lähtee liikkeelle kakkos kategoriasta ja se tarkoittaa, että nimi on monasti käytössä monessa paikassa. Turvallisinta on lähteä liikkeelle kolmos kategoriasta, jolloin rekisteröinti on mahdollista lähes kaikissa tapauksissa. (Parantainen 2007, 175.)

Tuotteen hinta

Hintajohtaja on se joka myy tuotetta halvimmalla. Tuolle paikalle pääsee vain yksi myyjä kerrallaan. Kakkossijalle jäävä on suurissa vaikeuksissa, jos asiakas arvostaa vain halpaa hintaa. Toisessa päässä hintakategoriaa ei ole suuri ongelma, jos päätyy kakkoseksi eli toiseksi kalleimmaksi. Ostajan näkökulmasta tuotteen hintaan vaikuttavat todella monet asiat, esimerkiksi yrityksen maine voi olla niin hyvä, että asiakas on valmis maksamaan palveluistaan enemmän. Palvelulla voi olla myös ominaisuuksia, joista asiakas on valmis maksamaan lisähintaa, esimerkiksi merkittävästi nopeampi toimitus kuin muilla toimittajilla. Ja joka tapauksessa myös hyötyperusteisten hintojen on syytä tuottaa voittoa. Jokaisen myytävän tuotteen tuotantokustannukset on siis oltava tiedossa. (Parantainen 2007, 180.)

Toimitussisältö

Yksinkertaisuudessaan toimitussisältö tarkoittaa sitä mikä kuuluu palveluun ja mikä siihen ei kuulu. On pystyttävä kertomaan miten palvelu etenee käytännössä, ja mitä konkreettista asiakas saa luvattujen hyötyjen lisäksi ja millä aikataululla. (Parantainen 2007, 182.)

Toimitussisällön on myös erotuttava kilpailijoista paketoimalla kokonaisuuksia sekä poistamalla riskin tunnetta. Tämä helpottaa ostamista. Toimitussisällön on hyvä luvata jotakin sellaista mitä muut eivät pysty lupaamaan. Sampo-pankki (nyk. Danske Bank) kertoi jo tuotteensa nimellä melko hyvin mitä se pitää sisällään. Tuotteen nimi on "asuntolainapäätös tunnissa". Lupaus saattaa kuulostaa vaikealta pitää, mutta toimitussisällössä lukeva kohta auttaa asiakasta ostamaan. Jos pankki ei pysty lupaustaan pitämään, saa asiakas ensimmäisen vuoden lainastaan ilman korkomarginaalia. Tämä tuote toi Sampo-pankille vuodessa lisää miljardin verran asuntolainoja. (Parantainen 2007, 39, 44–46.)

Vastaväitteiden käsittely

Parantaisen (2007, 185) mukaan tuotetta myydessä, myyjä saa kohdata usein vastaväitteitä. Näihin on syytä varautua. Näin toimimalla tapahtuu samalla edellisten yhdeksän kappaleen tarkistus, joista pitäisi löytyä vastaukset eteen tuleviin kysymyksiin. Vastaväitteet tarkoittavat mitä asiakas sanoo tai näiden väitteiden taustalla olevia syitä, jota tämä ei halua kertoa tai ei itsekään tiedosta. Yleisiä väittämiä ovat:

- Meillä on jo kaikki kunnossa
- Tuote on liian kallis
- Nyt ei ole aikaa
- Teemme tuon itse

"Meillä on kaikki kunnossa" väitteen takana saattaa olla pelko omasta työpanoksesta. Myyjän kertoessa talousjohtajalle pystyvänsä leikkaamaan 20% IT-kuluissa, voi talousjohtaja kieltää ongelman, koska hänen olisi pitänyt pystyä asia ratkaisemaan, eikä halua asian ajautuvan toimitusjohtajan korviin. (Parantainen 2007, 185)

"Tuote on liian kallis" väitteen taustalla voi monia erilaisia syitä. Parantainen (2007, 186) on listannut kirjassaan syitä seuraavasti:

- hän ei ymmärrä tuotteen hyötyjä
- hän ei pidä myyjästäsi
- hän ostaa mieluummin vanhalta kaveriltaan
- hänellä ei ole valtuuksia ostaa
- hänellä ei ole budjetissa rahaa
- hän pelkää tekevänsä virheen
- hän on vaihtamassa työpaikkaa

Myyjän ongelmaksi voi määritellä sen, jos asiakas ei ymmärrä tuotteen hyötyjä. Harvat ostajat haluavat paljastaa omaa tyhmyyttään. Hyvä myyjä tarkistaa jatkokysymyksillä, ymmärsikö asiakas lainkaan mistä on kysymys. Kaikki muutkin vastaväitteet ovat myyjän ongelmia, jolloin tuotteistajan on syytä löytää kaikkein osuvimmat hyödyt asiakkaan näkökulmasta ja näin jatkokysymysten esittäminen on myyjälle helpompaa. (Parantainen 2007, 186.)

"Nyt ei ole aikaa" väite kertoo siitä, ettei asiakkaalle annettu lupaus ole ollut tarpeeksi järeä. Kaikilla ihmisillä on yhtä paljon aikaa vuorokaudessaan, mutta tämä aikoo käyttää aikaansa muulla tavalla. (Parantainen 2007, 187.)

"Teemme tuon itse" väite on yksi kuulluimmista palvelumyyjillä. Palvelutarjoajan pahin vastustaja on aina asiakas itse. Maailmalla on runsaasti ihmisiä, jotka ilmoittautuvat "tee se itse"-ihmisiksi. On myös olennaista ymmärtää kenelle säästövinkkejään kertoo. Keskijohto voi tyrmätä ajatukset, jotka toimitusjohtajalle olisivat varteenotettavia vaihtoehtoja. Vastaväitteiden kerääminen on myös tärkeää myynnin kehittämiseksi. Valmiisiin väitteisiin valmistautumalla, löytää helpommin valmiiksi vastauksia. (Parantainen 2007, 187.)

4.4.2 Lunastusvaihe

Vaatimusmäärittely

Vaatimusmäärittelyn tavoitteena on löytää, priorisoida ja dokumentoida asiakkaan tarpeet. Kun tämä vaihe on tehty, on näistä mahdollista johtaa palvelutuotteen ominaisuudet kohtalaisen helposti. Vaatimusmäärittely on pohja kaikelle. Kun se on laadittu huolellisesti, on tavoite tiedossa suunnittelu ja toteutusvaiheessa. On myös syytä huomata perinteisen ja ketterän projektin ero. Perinteisessä projektissa vältetään vaatimusmäärittelyn muuttamista, kun taas ketterässä projektissa on tarkoituskin muuttaa vaatimusmäärittelyä koko ajan tarpeen tullessa eteen. (Parantainen 2007, 196-197.)

Parantaisen (2007, 199-200) mukaan, vaatimusmääritelmä on yleensä varsin itsestään selvän oloinen ja se vaatii loogista ajattelua, kirjallista ilmaisutaitoa ja hiomista. Kun työ on valmis, se luo monia hyötyjä:

- siitä voi tarkistaa, vastaako se asiakkaan todellista tarvetta
- sen avulla voi arvioida kehitysprosessin kustannuksia ja aikataulua
- sen valmistuttua, voivat eri osaprosessit käynnistyä yhtäaikaaisesti (esimerkiksi markkinointimateriaalia voi alkaa tekemään, vaikka varsinainen tuote ei vielä olisi valmis => tämä nopeuttaa työn valmistumista)
- sen avulla voi priorisoida palvelun ominaisuudet tärkeimmästä vähiten tärkeään ja samalla voidaan valita resurssien puitteissa kuinka pitkälle listan ominaisuuksista mennään (lopun jätetään seuraavaan kehitysversioon)
- se säästää kuluja karsimalla automaattisesti pois ominaisuudet, jotka eivät ole olennaisia
- sen perusteella saadaan palvelumittarit automaattisesti
- se toimii testivaiheen perustana, jossa tarkistetaan täyttääkö lopputulos vaatimusmäärittelyn

Vaatimusmäärittely ja ratkaisut on syytä pitää visusti erillään. Määritelmän pitää vastata mitä pitäisi tehdä, ei miten pitäisi tehdä. Vaatimuksia määriteltäessä ja samanaikaisesti

ratkaisuja hakiessa, ongelmaksi saattaa muodostua se, että hakee helppoja jo käytössä olevia ratkaisuja. Näin ei synny innovatiivisia palveluja vaan pikemminkin tuunattu versio vanhasta palvelusta. (Parantainen 2007, 204-205.)

On erittäin tärkeää, että nämä kaksi asiaa pysyvät erillään toisistaan. Huonon vaatimusmäärittelyn voi tunnistaa kriittisesti epämääräisiä määritelmiä etsien. Jos määrittelyssä on käytetty sanoja joustava, turvallinen, riittävä jne., on ongelmana se, että jokainen määrittelee päässään sen millainen on joustava, turvallinen ja riittävä. (Parantainen 2007, 206-207.)

Parantaisen (2007, 210, 217,) mukaan, on aluksi listattava palvelun reunaehdot, siitä mitä asiakkaalle on luvattu. Seuraavaksi laaditaan palvelusta käsikirjoitus, joka asiakkaan näkökulmasta katsoen, kertoo mitä vaiheita aikajärjestyksessä palvelun tuottaminen vaatii.

Viimeisenä vaiheena on vaatimusten tarkentaminen käsikirjoituksen perusteella. Vaatimukset käsitellään siis kahteen kertaan, joiden välissä katsotaan asiakkaan näkökulmasta, miltä palvelu näyttää normaalitilanteessa. Nämä kolme vaihetta pitää usein tehdä moneen kertaan, eikä siitä kannata tuskastua. Näin laadittu vaatimusmäärittely luo pohjan seuraavaksi tehtäville työhjeille. (Parantainen 2007, 220.)

Työohjeet

Vaatimusmäärittelyn valmistuttua, on aika tehdä työohjeet kaikille, jotka osallistuvat palvelun tuottamiseen. Jokaiselle henkilölle tehdään omat ohjeet. Ensin tehdään yleisohje, jotta jokaiselle tulee kuva kokonaisuudesta ja sen jälkeen näkökulma käännetään yksilöllisiin ohjeisiin. Nämä yksilölliset ohjeet on hyvä koota yhdeksi kokonaisuudeksi, jotta jokaiselle tulee myös kuva mikä eri henkilöiden tehtävä. Tällöin selviää helpommin se, miksi kollega toimii kuten toimii. (Parantainen 2007, 221.)

Parantaisen mukaan (2007, 221-222), työohje koostuu seuraavista osista:

- Kenelle tämä työohje on kirjoitettu
- Mihin tarpeeseen tämä ohje on kirjoitettu
- Millainen organisaatio tarvitaan palvelun toimittamiseen
- Millainen palvelun formaatti on
- Mitkä ovat kunkin palvelutuotantoon osallistuvan tehtävät
 - Rooli 1
 - Mikä on tehtävä ja tavoite
 - Millainen on hyvä suoritus
 - Paljonko tehtäviin on varattu aikaa
 - Mitkä ovat tyypilliset poikkeustilanteet ja kuinka niistä selviät
 - Mitkä ovat työvälineesi
 - Neuvoja ja vinkkejä: mitä kokemus on osoittanut
 - Tarkistuslista muistettavista tehtävistä
 - Rooli 2
 - Rooli 3
- Palvelun kaikki vaiheet aikajärjestyksessä
- Mihin mennessä tehtävä on suoritettu
- Mikä on tehtävä
- Kuka tehtävästä vastaa
- Kenelle hän vastaa

Työohjeen lisäksi on syytä tehdä koulutusmateriaali. Sen rakenne voi jäljitellä työohjetta:

- Palvelun perusrakenne
- Kuvaus jokaisen henkilön roolista tehtävineen (Parantainen 2007, 222.)

Palvelun julkistaminen

Jos palvelun julkistaminen halutaan tehdä hyvin, on jokainen sidosryhmä hoidettava hiukan eri tavoin. Näitä sidosryhmiä ovat oma palvelun tuotantoon osallistuva henkilökunta, muu oma henkilökunta, alihankkijat ja kumppanit, pilottiasiakkaat, asiakkaat ja tiedotusvälineet. Jokainen sidosryhmä vaatii omanlaistaan viestiä, koska ihminen on eniten kiinnostunut itsestään ja itselle koituvista hyödyistä. Jokaiselle kuulijalle on kerrottava miten juuri hän hyötyy palvelusta. (Parantainen 2007, 225.)

Ensin palvelu on hyvä julkistaa omalle henkilökunnalle. Parasta on kertoa, että haluaa kuulla parannusehdotuksia, jotta tulee vahva tunne, että jokainen voi vaikuttaa palvelun sisältöön. Tämän jälkeen on syytä saada johto palvelun innokkaaksi ystäväksi vaikkapa antamalla myyntibudjetti ja tuottolaskelmat. Nämä ovat asioita, joista johtajat pitävät ja innostuvat. Myyjät on myös saatava innostumaan ja heitä motivoi liikevaihto tai myyntikate ja niistä saatava bonus. Jos nämä asiat ovat motivoivassa kunnossa, myyntimiehet ovat innostuneita palvelun myynnistä. Myös alihankkijat on syytä pitää tyytyväisinä ja kertoa myös heille kokonaiskuva palvelusta sekä heidän tehtävänsä. Ja mielellään tutustuttaa alihankintaa tekevät muihin palvelua tekeviin ihmisiin. On myös hyvä pitää varansa ja jakaa alihankintaa siten, ettei alihankkija opi toimittamaan koko palvelua. Tämä siksi, ettei käy niin että alihankkija oppii tekemään palvelun paremmin kokonaisuudessaan. (Parantainen 2007, 226-230.)

Kehitysideoiden kerääminen

Palvelunkehittäjän arvokkainta tietoa on asiakkaalta saatu tieto. On syytä miettiä tarkkaan mitä asiakkailta kysytään. Asia, joka pitäisi yrittää selvittää, on mitä tämä haluaisi saada aikaan tai ei haluaisi saada aikaan tuotteella. Eri maissa toimitaan eri lailla ja vaikkapa Japanissa autoa ei tarvitse ostaa pelkästään autokaupasta, myyjä tulee myymään

sitä kotiovelle. Tämä on hyvä esimerkki siitä, että asiakas voi haluta jotakin sellaista mitä ei vielä ole tarjolla. Toinen esimerkki on kotisiivous, jolla asiakas yrittää saada kotinsa puhtaaksi. Toissijaisesti voi kysymys olla myös statuksesta, joka palvelua käyttämällä nousee. Asiakkaita tulee haastatella ja seurata, jotta todelliset syyt löytyisivät palvelun ostamiselle. (Parantainen 2007, 236-238.)

Tulokset käsikirjaksi

Koko tuotteistuksen tulokset on syytä kerätä käsikirjaksi ja näin konkretisoida tuote. Tällä dokumentaatiolla voi helposti osoittaa mitä yrityksesi tekee. Kattavassa käsikirjassa on hyvä olla seuraavat osat:

- Myyntiesitys
- Palveluesite
- Hinnasto
- Tuottolaskelma
- Tarjouspohja
- Palvelutasosopimus
- Jälleenmyyjäsopimus
- Lisenssisopimus
- Referenssikuvaus
- Myyntikoulutus
- Kouluttajakoulutus
- Ostajan opas
- Myyjän opas
- Kilpailijavertailu
- Työohjeet
- Tarkistuslistat
- Dokumenttipohjat
- Raporttimalli
- Verkkosivut
- Tuotelaatikko

- Lehdistömateriaali
- Työntekijöiden esittely
- Argumenttipankki
- Graafinen ohjeisto

(Parantainen 2007, 240-250.)

4.5 Kannattavuuden parantaminen tuotteistamalla

Tuotteistetulla ja tuotteistamattomalla palvelulla on selvä ero. Hyvin tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa, vahva ominaisuuksiltaan, tehokkaasti markkinoitavissa ja myytävissä sekä helppo monistaa. Tuotteistajan on syytä rakentaa työkalut, joilla em. tavoitteet toteutuvat. Seuraavissa kappaleissa käydään tarkemmin läpi näitä neljää osiota.

(Parantainen 2007. 38.)

Seuraava kuva (kuvio 2) kertoo Parantaisen (2007, 37) näkemyksen em. neljästä keinosta parantaa katetta.



Kuvio 2

4.5.1 Helpota ostamista

Parantaisen (2007, 39) mukaan ostamista helpottaakseen tulee

- erottaa kilpailijoista
- paketoita kokonaisuuksia
- poistaa riskin tunne asiakkaalta

Tuotteistajan on siis syytä esittää näistä kolme kysymystä:

- Kuinka erottaa kilpailijoista siten, että asiakkaan on helppo valita juuri tarjoamaasi palvelua?
- Kuinka paketoit palvelujasi suuremmiksi kokonaisuuksiksi helpottamaan asiakkaan elämää?
- Kuinka pienentää riskin tunnetta (joka estää asiakasta ostamasta)?

(Parantainen 2007, 39.)

Liian usein yritysten nettisivuilla kerrotaan itsestäänselvyksiä, esimerkiksi luotettava, nuorekas, jotka eivät erota yritystä kilpailijoista. En ole koskaan nähnyt kenenkään kertovan vastakkaisilla argumenteilla, kuten epäluotettava tai vanhahtava! Jos yrityksen myyjällä ei ole selvillä miten tuote eroaa muista, kaupat jäävät usein syntymättä. Kannattaa välttää kehumasta itseään, tehoa syntyy erosta muihin kilpailijoihin. Ärsytystä asiakkaassa lisää, jos tämä joutuu itse selvittämään (esitteitä tai internetistä), miten tuotteet eroavat toisistaan. On siis syytä kertoa palvelusta:

- kenelle tuote on tarkoitettu
- minkä ongelman tuote ratkaisee
- miten tuote eroaa muista omista palveluista (Parantainen 2007, 41)

Kokonaisuuksien paketointi on toinen keino helpottaa ostamista. Matkatoimistot ovat erinomaisia tässä ja nämä kokoavat yhteen, lennot, majoituksen ja harrastusmahdollisuudet. Ja tuollainen paketti on helppo ostaa. Esimerkkinä voi myös käyttää myös IKEA:n konseptia, jossa huonekaluliike, ravintola ja huoltoasema on paketoitu koko-

naisuudeksi. (Parantainen 2007, 47- 48)

Parantaisen (2007, 49-55) mukaan asiakas suorittaa ostoksen vain, mikäli kokee kaupan turvalliseksi. ja pelätessään virheostosta, jää kauppa tekemättä. Gigantin käyttämä slogan "on vaan tyhmää maksaa liikaa" on erinomainen poistamaan riskin tunnetta. Tässä listassa on joitakin hyväksi havaittuja keinoja riskin tunteen poistamiseen:

- Ensivaikutelma on olennaisen tärkeä kaikissa ensikohtaamisissa ja siten erinomaisen tärkeä myös asiakkaita kohdatessa.
- Palvelun tulee olla myyjän puolelta selvästi rajattu.
- Selvä tuote ja palvelun kokonaishinta ovat oivia keinoja poistamaan riskin tunnetta. Auki kirjoitettu toimitussisältö ja selvä viesti miten tuotetta voi ostaa helpottavat riskin tunteen poistamiseen.
- Jos asiakas ei uskalla ostaa kokonaista palvelupakettia, joten sen jakaminen moduuleihin saattaa helpottaa ostamista.
- Palvelu on hyvä konkretisoida eli antaa jotakin konkreettista (kuvat, demot, CD, DVD jne.) tälle.
- Referenssikuvauksen tarkoituksena on osoittaa tuotteella olevan jo tyytyväisiä asiakkaita.

4.5.2 Epäreilu ylivoima

Parantaisen (2007, 68) mukaan ei pelkästään riitä, että tuote on helppo ostaa. Siinä on oltava jotakin sellaista, mikä saa asiakkaan maksamaan palvelusta. Asiakkaan on saatava

- jotakin, jota ei saa mistään muualta
- tietoa palvelun konkreettisista hyödyistä
- tunne hyvästä mielikuvasta, brändistä

Ihmisillä on paha tapa, kuten kaikilla laumaeläimillä: kulkea suuren lauman mukana. Yleisesti on helpompi kopioida muilta, kuin luoda jotakin omaa, uniikkia. Toimiessa samalla tavalla kuin muut, luo tilanteen, jossa ainoa keino on kilpailla hinnalla. (Parantainen 2007, 69-70.)

Myytäessä ainutlaatuista tuotetta, myy samalla niukkuutta. Niukkuuden myynnin etu on se, että tuotetta ei saa muualta. Ja sellaisesta on huomattavan hankala alkaa "tinkamaan", jolloin hinnan voi määritellä helposti ylemmäs. (Parantainen 2007, 70.)

Lupaus, joskus jopa törkeä, on oltava sellainen, että asiakas tulee uteliaaksi ja epäuskoiseksi, on helposti mitattavissa, erottuu kilpailijoiden lupauksesta ja houkuttaa ostamaan. Samalla se asettaa tuotekehittäjän ja hänen tuotantotiiminsä haasteen eteen: miten pystymme toteuttamaan lupauksen. Hyvä esimerkki tästä on eräässä tuotekehityspalaverissa syntynyt lupaus "kylpyhuoneremontti viikossa". Tuon lupauksen jälkeen on pohdittava miten se on mahdollista. Ja jos ihminen on käynyt kuussa, on tuokin lupaus toteuttavissa. (Parantainen 2007, 73)

Hyvä lupaus on helposti mitattavissa ja ainutlaatuinen. Vaikka Copterline:n taru päättyi ikävästi, oli sen lupaus mitattava ja ainutlaatuinen: "18 minuuttia Tallinnaan". Monesti tällaiset lupaukset jäävät tekemättä, koska pelätään lupauksen pettämistä. Hyvin harvoin lupauksen pystyy toteuttamaan 100%:sti, mutta reklamaatiota ei kannata pelätä. Reklamaation asiallinen käsittely ja etukäteen pohdittu hyvitys, saavat asiakkaan usein luottamaan myyjään. Aiemmin esitetty Danske-pankin tuote "asuntolainapäätös tunnissa" on ottanut tämän huomioon. Jos pankki ei pysty tekemään lupaamaansa, saa asiakas ensimmäisen vuoden lainansa ilman korkomarginaalia. (Parantainen 2007, 75-76.)

Asiantuntija harvoin myöntää, että asiakas maksaisi jostakin muusta kuin hänen osaamisestaan ja palveluistaan. Arkielämässä asia ei kuitenkaan aina näin mene. Reilun kaupan tuotteet ovat erinomainen esimerkki hyvästä tarinasta, sillä on todella vaikea huomata ulkonäöstä (ilman tuotemerkkiä) tai mausta onko banaani reilun kaupan vai ei. Tarina herättää tässä tapauksessa länsimaalaisen asiakkaan sosiaalista omatuntoa ja ostopäätös syntyy tästä syystä. (Parantainen 2007, 79-80.)

4.5.3 Myy edullisesti

Parantaisen (2007, 81) mukaan, tuotteistaminen on hyvä keino pienentää myynnin kustannuksia, koska:

- tuotteistettu palvelua on helpompi myydä
- tuotteistetun palvelun kate on parempi
- tuotteistettu palvelu on helpompi räätälöidä tehokkaasti isolle asiakasjoukolla

Tuotteistamaton palvelu on usein räätälöity erikseen jokaiselle asiakkaalle. Räätälöinti jokaisen asiakkaan kohdalla erikseen vie aikaa ja on näin aikaa vievää ja siten kallista. Tästä seurauksena on se, että palvelua on vaikea kuvata. Palvelun hyödyt on yhtä vaikea kertoa tarkasti, jos palvelun sisältöä ei ole määritelty. Lopputulemana on se, että myyntiä on mahdotonta tehdä, koska ei ole mitään mitä voisi myydä! Jos taas tuotteistaminen on tehty onnistuneesti, myyjän on huomattavasti helpompi onnistua, jämerän lupauksen toimiessa myynnin pohjana. (Parantainen 2007, 81.)

Osaamista voidaan monistaa monella eri tavalla: kokki julkaisee kirjan, karismaattinen puhuja pitää seminaarin ja hyvän tuotteen keksinyt perustaa franchising-ketjun. Monistamisen korostaminen saattaa antaa asiakkaalle kuvan siitä, että kaikille myydään samaa. Erilaisia moduuleja rakentamalla, voidaan jokaiselle asiakkaalle valita sopivat osat palvelusta eli räätälöidä omanlaisensa palvelu. Tuotteistetun palvelun markkinoinnissa toimii parhaiten henkilökohtainen myynti, koska myynti on vuorovaikutteista ja myyjä voi vastata suoraan asiakkaan kysymyksiin. Silti sitä ei kannata käyttää kaikkeen, koska henkilökohtainen myyntityö on erittäin kallista. Web-sivut, esitteet ja kirjeet välittävät myyntipuhetta monistetusti. (Parantainen 2007, 83-84.)

Hinnoittelu on olennainen osa palvelutuotetta. Hinnoittelussa kannattaa välttää tuntihinnoittelua ja asettaa mieluummin kiinteä tai muuten selkeä hinta. Tuntihinnan huono puoli on se, että sitä on helppo verrata muihin kilpailijoihin. Usein ostaja vertaa hintaa omaan tuntipalkkaansa ja se ei ole useinkaan vertailtavissa. Hintaa kannattaa verrata

saatavaan hyötyyn jos se on mahdollista. (Parantainen 2007, 85-88.)

Tuotteiden räätälöinti asiakkaan tarpeiden mukaisesti, on tuotteistamalla mahdollista. Perinteisen räätälöinnin sijaan rakennetaan moduuleja, joita voi lisätä ja poistaa perustuotteeseen. Ostaessa uutta autoa, valitaan perus autoon lisävarusteet listalta, oman lompakon ja mieltymysten mukaisesti. Näin auton ostaja saa tarpeidensa ja halujensa mukaisen auton. (Parantainen 2007, 92.)

4.5.4 Palvelun monistaminen

Parantainen (2007, 93) käyttää kirjassaan termiä hittitehdas. Tällä hän tarkoittaa seuraavaa:

- kehitä ensin ketterästi ylivoimaisia palveluita
- monista palvelua kuin tuotetta
- lopuksi teet bisnestä johtamalla palvelutuotantoa

Kaikkiin vaiheet liittyvät voimakkaasti palveluformaattiin, joka parhaimmillaan vie myönteiseen suuntaan palvelutuotantoa.

Etukäteen kukaan ei voi varmaksi sanoa mistä palvelusta tai tuotteesta tulee menestyksenkäs. Hittituote on mahdollista löytää vain kokeilemalla, joten on syytä epäonnistua nopeasti. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteen kehittämisen pitää olla nopeaa ja ketterää. Historia on osoittanut, etteivät suuret panostukset tuotekehittämiseen takaa menestyvää tuotetta. Ensin pitää löytää asiakkaan ongelma, sitten luvata ratkaisu tähän ja lopuksi lunastaa se, jos asiakas ostaa tuotteen lupauksen pohjalta. (Parantainen 2007, 93-94)

Kun tuotteistus on tehty hyvin, tulee monistamisen vaihe. Tässä vaiheessa tehdään järjestelmällistä kehitystyötä. Ongelmia saattaa ilmetä, jos pohditaan millaisia henkilöresursseja on jo olemassa ja sen jälkeen mitä näillä resursseilla voidaan tehdä. Parempi olisi pohtia henkilöresursseja vasta viimeiseksi. Kysymyssarjan olisi hyvä mennä seuraavassa järjestyksessä:

- Mitä tuloksia pitäisi saavuttaa?

- Kuinka paljon ja millaisia asiakkaita pitää olla, jotta kohdan 1. päätöksen mukaiset taloudelliset tulokset saavutettaisiin?
- Millaisia palveluja tulee myydä, jotta kohdan 2. mukaisia asiakkaita saadaan hankittua ja pidettyä?
- Millaisia tehtäviä ja toimenkuvia tarvitsemme, jotta pystymme kehittämään, myymään ja tuottamaan kohdassa 3. mainitut palvelut?
- Millaisia työntekijöitä, kumppaneita ja alihankkijoita tarvitaan, jotta 4. kohdan tehtävät saadaan tehtyä parhaalla mahdollisella tavalla?

(Parantainen 2007, 107-109.)

Formaattia eli prosessia, on helppo kuvata normaalilla työpäivällä. Herätyskello soi päivittäin lähes samaan aikaan, kuten se soi monessa muussakin perheessä. Työpäivän aikataulun ja formaatti luo raamin sille milloin mennään syömään, kahvitauolle ja lähdetään kotiin. Se ei kuitenkaan kerro mitä syödään tai millä välineellä töihin kuljetaan. Liikennesäännötkin ovat formaatti, joka kertoo millä pelisäännöillä liikenteessä pitää liikkua. Myös urheilusta löytyy erinomaisia esimerkkejä formaatista. Jääkiekkjoukkueet harjoittelevat tietyn formaatin mukaisesti, joskus jopa kaksi kertaa päivässä, jotta kaikki tietäisivät ja osaisivat miten eri tilanteissa pelataan. (Parantainen 2007, 113-116.)

5 Työn tavoite

Työn tavoitteena oli kuvata oman valmennusosaamiseni tuotteistamisen vaiheita ja tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä löytää selvät, yksinkertaiset ja toimivat työkalut tuotteistamiseen. Toimin itse toimeksiantajana tälle työlle, koska minut irtisanottiin 1½ vuotta sitten lähes 18 vuoden ammattivalmentajan uran jälkeen. Tiesin, että minulla on paljon tietotaitoa, joka sopivasti tuotteistamalla olisi tarpeellista urheiluseuroille ja niiden jäsenille.

6 Valmennusosaamisen tuotteistamisen vaiheet

Kuten tavoitteessa kuvasin, olin ilman työtä helmikuussa 2012. Ammattivalmentajan työn päätyminen 18 vuoden jälkeen, toi ensihämmennyksen jälkeen pohdittavaksi kysymyksen "mitäs sitten tekisi?" Kysymys oli kovin konkreettinen, sillä koripallovalmennus oli ollut osa jokapäiväistä arkeani 28 vuotta! Ja siitä ajasta olin toiminut työkseni 18 vuotta!

Valmennuksen lisäksi tein valmennuksen organisointia 18 vuotta ja opin seuratoiminnan arkea hallinnon ja talouden osalta. Osana seuratoimintaa, olin perustamassa yhtä Euroopan suurimmaksi kasvanutta koripalloturnausta, Easter Tournamentia.

"Mitä sitten tekisi"-kysymystä pohdittuani päädyin jatkamaan liikunnan- ja urheilun maailmassa. Asetin tavoitteesi tuotteistaa osaamistani seuraavilla osa-alueilla:

- seuratoiminnan kehittäminen
- valmennuksen ja seuratoiminnan konsultointi
- valmennus
- yksilövalmennus

Tässä työssä kuvaan valmennusosaamiseni tuotteistamisen nykyvaiheita ja tulevaisuuden näkymää Parantaisen (2007) mallin mukaisesti.

6.1 Lähtökohta

Lähes koko 18 vuoden aikana, toimin yksilövalmentajana eli urheilulukio ja -akatemia valmentajana. Tuona aikana asemoin itseni yksilön kehittäjäksi, olinhan saanut auttaa Suomen huipulle, aikuisten maajoukkueeseen, yhteensä kahdeksaa mies- ja nais- pelaajaa. Kokemukseni ja koulutukseni ovat auttaneet minua ymmärtämään olennaisuuksia yksilöllisen koripallovalmennuksen saralla: vahva ja nopea pelaaja, joka osaa korin tekemisen monipuoliset taidot, omaa kyvyn pelata omien kykyjensä ylätasolla.

6.2 Ekspertti - oma erikoisosaaminen

Parantaisen (2007, 10, 15) mukaan tuotteistuksen lähtökohtana on aina asiantuntijuus. Tässä kappaleessa kuvataan, miten erikoisosaaminen on kohdallani muodostunut.

6.2.1 Kokemus

Oma erikoisosaamiseni on kehittynyt kahta kautta: kokemuksesta ja koulutuksesta. Kokemus koripallovalmennuksesta on tullut 1984 alkaneesta valmentajan urasta. Ensimmäiset 11 vuotta valmensin OTO-valmentajana ja vuodesta 1995 alkaen olen saanut elantoni valmentamisesta ja sen organisoinnista. Pitkä ura ei vielä takaa kokemusta. Henrik Dettman on joskus todennut seuraavaa: 20 yhden vuoden valmennusta ei ole sama kuin 20 vuoden kokemus valmennuksesta. Tällä Dettman tarkoittaa sitä, että kokemus karttuu käytännön tekemisestä ja tuon työn arvioinnista. Jos toistaa joka vuosi samoja asioita, ei kokemuksesta ammenneta hyväksi havaittuja asioita, eikä korjausta vaativia asioita. Koen, että kriittinen arviointi omaa tekemistäni kohtaan, on ollut matkassani lähes koko valmentajaurani ajan. Toki nuorena, kokemattomana valmentajana luulin tietäväni paljon ja koen valmentajana kehittyneen toden teolla vasta sitten, kun ymmärsin miten vähän ymmärrän!

6.2.2 Koulutus

Olen saanut perintönä vanhemmiltani uteliaan luonteen. Tästä johtuen, olen halunnut oppia uutta lähes koko elämäni ajan. Peruskivi valmennukseen rakentui liikunnanohjaaja- ja opiskelujen aikana 1991-95 Vierumäellä. Tänä aikana sain tietoa ja taitoa monista liikunnan ja urheilun perusasioista ja erikoistuin valmennukseen. Jo ennen tuota olin hankkinut silloisen C-, B-, ja A- valmentajakoulutuksen, joten lähtökohtani opiskeluihin olivat jo melko hyvä. Näiden lisäksi olen suorittanut koripallon III-tason koulutuksen sekä FECC (Fiba Europe Coaching Certificate)- koulutuksen, joka on Euroopan koripalloliiton korkein valmentajatutkinto, kestoltaan kolme vuotta (kuusi muuta Suomalaisista on suorittanut tutkinnon lisäksi).

6.2.3 Kokemus + koulutus = ekspertti

Kokemuksen ja koulutuksen kautta on kehittynyt oma näkemykseni, filosofiani, valmennukseen. Kauan sitten ymmärsin, että valmennuksen tavoite on saada jokainen saavuttamaan oma potentiaalinsa eli paras mahdollinen ("Be the best you can be"). Tämän tavoitteen ymmärrettyäni, tuli valmennus huomattavasti antoisammaksi. On yhtä palkitsevaa saada ryhmän paras kehittymään kuin heikoinkin. Koripallovalmennukseen liittyvä erityisosaamiseni liittyy korintekemiseen, heittämiseen. Olen opettanut kaksikymmentä vuotta heittämistä ja tiedän osaavani heiton opettamisen erinomaisesti.

6.3 Kohderyhmän valinta

Parantaisen (2007, 143) mukaan, on helpointa aluksi miettiä kohderyhmää ja sen jälkeen tämän spesifejä ongelmiaan sekä ratkaisua siihen kuin toisin päin. Tässä luvussa kuvataan asiakasryhmän valintaa.

Kohderyhmäksi valmennuksen tuotteistamisessa valitsin koripalloseuran. Aluksi kartoitin tilannetta kolmen seuran osalta ja lopulta keskustelujen jälkeen huomasin yhdellä näistä olevan kiinnostusta osaamistani kohtaan. Valitsin siis kohderyhmäksi yhden koripalloseuran, omine haasteineen ja ongelmineen. Kohderyhmän valinta oli lopulta kovin looginen ja yksinkertainen asia. Käytin valmiit kontaktit ja keskustelin erinäköisistä asioista seurajuhlien kanssa. Lopulta huomasin, että osaamistani arvostettiin seurassa, joka eriytyi erilliseksi junioriseuraksi samaan aikaan oman irtisanomiseni aikaan.

6.4 Seuran ongelma - tarve

Parantaisen (2007, 151) mukaan, on asiakasryhmän valinnan jälkeen tunnistettava asiakkaan ongelmat ja tarpeet. Tässä luvussa kuvataan ongelmien ja tarpeiden tunnistamista.

Tiesin seurojen tarpeet yleisellä tasolla varsin selvästi, koska olin toiminut valmennuspäällikkönä pitkään. Ongelmia seuratoiminnassa ovat:

- osaavista valmentajista pulaa
- rahaa on liian vähän
- huippuvalmentajat (kokeneet ja koulutetut) haluavat valmentaa kilpajoukkueita

Koska tiesin jo etukäteen nämä ongelmat, olin luottavainen, että nämä ongelmat tulevat esiin. Lisäksi pystyin mielessäni hahmottamaan "törkeää lupausta" ja perusratkaisu- ja ongelmiin.

6.5 Oman osaamisen paketointi vastaamaan asiakkaan tarvetta - "törkeä lupaus"

Parantaisen (2007, 164) mukaan ongelmien selvittämisen jälkeen, tulee asiakkaalle antaa "törkeä lupaus", jolla luvataan ratkaisu ongelmaan tai ongelmiin. Tässä luvussa kuvataan lupauksen antamista ongelmaan.

Tämä asia onnistui erilalla mitä ajattelin. Luulin, että koripalloyhteisö tietää osaamiseni ja minua kysytään valmennustoimintaan mukaan irtisanomiseni jälkeen. Näin ei kuitenkaan käynyt. Omalta osaltaan tämä ei ollut ihme, koska halusinkin ottaa hieman etäisyyttä ja katsoa mihin suuntaan toiminta kehittyy. Toimin, kuten luulen monen asiantuntijan tekevän, odotin yhteydenottoa asiakkaalta, tässä tapauksessa koripalloseuralta.

Koska yhteydenottoa ei seuran puolelta kuulunut, päätin itse ottaa yhteyttä seuraan. Kerroin talvella 2012-2013 hieman epäselvästi seuran avainhenkilöille halustani valmentaa. Epäselvästä viestistäni johtuen, epäsuoria viestejäni ei tulkittu oikein. Huhtikuussa 2013 päätin aktivoitua ja kertoa halustani olla valmennuksessa mukana ja sovimme tapaamisen seuran vastuuhenkilöiden kanssa. Tapaamisessa selvisi, että seura oli jo tehnyt sopimukset nk. ikäluokkajoukkueiden päävalmentajien kanssa. Jatkoimme keskustelua ja seuran vastuuhenkilöt totesivat, ettei heillä ollut juurikaan tehtäviä, joissa olisi työtä kaltaiselleni ammattilaiselle. Tämän kuultuani annoin "törkeän lupauksen": voin valmentaa mitä tahansa ryhmää. Lisäksi lupasin tarjoukseni olevan voimassa milloin vain, jos tarvetta ilmenee.

Omasta kokemuksesta tiesin, että mitä lähemmän kauden aloittaminen menee, sitä kuumeisemmin tulee tarvetta löytää valmentajia. Tämä johtuu siitä, että syksyllä seuroissa haluttaisiin saada vanhojen ryhmien lisäksi uusia ryhmiä käyntiin. Seuralle koin lupaukseni olevan erinomainen, olinhan ammattitaitoinen ja kokenut valmentaja.

6.6 Erottuminen kilpailijoista

Parantaisen (2007, 167) mukaan, on törkeän lupauksen jälkeen syytä erottua kilpailijoista. Tässä luvussa kuvataan erottautumista kilpailijoista.

Ymmärsin prosessin alkuvaiheessa sen, että monet kokeneet valmentajat määrittivät mitä ryhmiä he halusivat valmentaa, jopa hyvinkin tarkasti. Loogisesti ajateltuna, oli järkevää erottua kilpailijoista. Jos kokeneet valmentajat määrittelevät tarkasti mitä ryhmiä ovat valmiita valmentamaan, päätin siis toimia täysin päinvastoin, olin valmis valmentamaan mitä tahansa ryhmää. Toisaalta erottumista lisäsi se, että olin valmis tarjoamaan palvelua niin kauan kuin kalenterissa oli tilaa.

6.7 Hyöty asiakkaalle

Parantaisen (2007, 171) mukaan, kilpailijoista erottautumisen jälkeen, tulee asiakkaalle kertoa palvelun hyödyt. Tässä luvussa kuvataan palvelun hyötyjä asiakkaalle.

Suunnittelin, että kerron heti ensimmäisessä neuvottelussa "törkeän lupaukseni" lisäksi seuran saamat hyödyt. Kerroin keskustelussamme hyödyiksi seuraavaa:

- kokenut, luotettava valmentaja myös aloittelijoille (tätä urheiluihmiset ovat puhuneet viimeiset 30-vuotta, ilman ratkaisua...)
- harjoittelun laadukkuus (harjoituskuri, hauskuus, oppiminen)
- uusien tuotteiden tuotteistaminen ja lanseeraaminen (vanhempi-lapsi koris)
- saada vanhoihin huonosti toimiviin ryhmiin uutta virtaa
- huippuvalmentaja oli mahdollista saada valmentajaksi juuri ennen kauden alkua (jos palvelua ei ole loppuunmyyty)
- apuvalmentajien kouluttaminen käytännön harjoitusten kautta

Vaikka ensimmäisessä neuvottelussa ei syntynyt vielä sopimusta, huomasin hyötyjen olevan niin kiistattomia, että seuran avainhenkilöt innostuivat ajatuksesta. Tiesin kokeemuksesta, että mahdollisuuteni tuotteen myyntiin paranisivat joka päivä, sillä mitä

lähemmäs ryhmien alku syyskuussa tulisi, sitä varmemmin valmentajia tarvittaisiin. Huomasin myös, että seuran neuvottelijat olivat älykkäitä ja mahdollisuus uusiin tuotteisiin ja markkinoihin esim. alle kouluikäisten kanssa, houkutteli heitä tekemään kaupat.

6.8 Palvelun hinta

Parantaisen (2007, 180) mukaan, on palvelun hyötyjen esittämisen jälkeen asetettava palvelulle hinta. Tässä luvussa käsitellään tuotteen hinnoittelua ja sen vaihtoehtoja.

Palvelun hinnaksi ilmoitin samassa neuvottelussa 50€/tunti, mikäli valmennustunnit sijoittuisivat yhteen iltaan ja tunteja olisi minimissään neljä. Lähtökohtana hinnoittelulle oli se, että perheellisenä olin valmis sijoittamaan yhden illan työntekoon ja halusin mieluummin tehdä useamman tunnin putkeen kuin yhden tai kaksi tuntia.

Neuvotteluprosessin aikana tulivat eurot keskusteluun yhden kerran. Kun seuran edustajat epäröivät hintaani kalliiksi, käytin jo valmiiksi pohtimaani "riskin tunteen poistamista" (Parantainen 2007, 48). Ilmoitin välittömästi, että olen valmis tekemään saman työn provisiolla. Tämän jälkeen emme palvelun hinnasta enää keskustelleet.

6.9 Mitä palvelu pitää sisällään

Parantaisen (2007, 182) mukaan, on hintojen kanssa kerrottava mitä se pitää sisällään. Tässä luvussa kuvataan palvelutuotteen toimitussisältöä.

Palveluni oli hyvin yksinkertainen. Määrittelin tarkasti ja yksinkertaisesti mitä palvelu sisältää ja ei sisällä.

Palvelu sisältää:

- harjoittelun suunnittelu
- ohjatut harjoitukset
- apuvalmentajien kouluttaminen käytännön työssä, harjoituksissa
- osallistujalistan ylläpitäminen
- viestintä harjoitusryhmille

Palvelu ei sisällä:

- pelaajarekrytointia ryhmiin
- mahdollista otteluvalmennusta

7 Työn tuotos - lopputulos

7.1 Valmennuspalvelua kaupaksi 5h/viikko

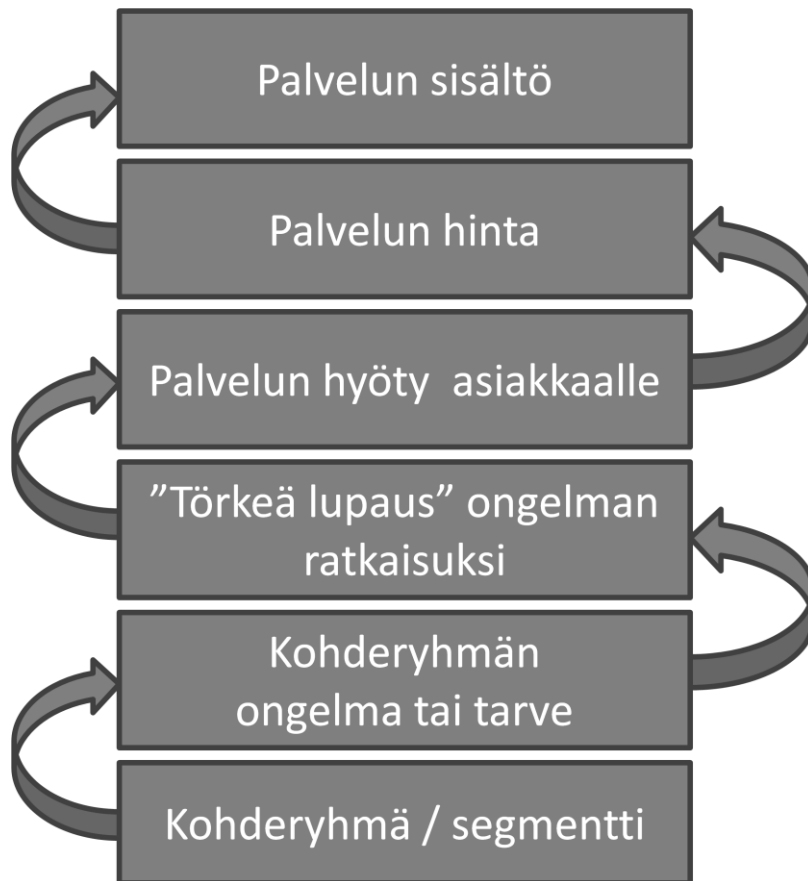
Neuvotteluprosessin lopputulemana oli se, että teimme kauden mittaisen sopimuksen viiden ryhmän valmennuksesta maanantai-iltaisin. Ryhmiä ovat alle kouluikäisten lapsi-vanhempi koris, 7- 8 & 9-10 vuotiaiden koripalloryhmät, yläkouluikäisten harrasteryhmä sekä naisten kuntokoris. Kauden käynnistyessä syyskuussa lapsi-vanhempi koris oli eskarikoris, mutta ehdotuksestani ryhmä muutettiin nykyisen kaltaiseksi. Autoin tältä osin seuraa tuotteistamaan toimintaansa ja saamaan lisää asiakkaita toimintaan. Kahden kokeilukerran jälkeen eskarikoriksessa oli yhteensä kaksi lasta ja muutettuamme ryhmän lapsi-vanhempi korikseksi, se loppuunmyytiin (25 lasta). Euromääräinen ero on seuralle em. ryhmässä 3450€!

Lopputulosta on syytä arvioida kahdelta kantilta: omasta ja seuran näkökulmasta.

Omasta näkökulmastani lopputulos on erinomainen: valmennustyö sijoittuu yhteen iltaan ja saan tekemästäni valmennustyöstä kokemuksen ja koulutuksen mukaisen korvauksen. Seuran ja loppukäyttäjän eli pelaajien näkökulmasta asiaa katsottaessa on erinomaista se, että harjoituksia vetää kokenut ja osaava valmentaja. Ilman suurempaa markkinointia, ovat valveutuneet vanhemmat ("koripallo ihmiset") halunneet tuoda lapsensa pelaamaan juuri tähän ryhmään. Uskon tämän johtuvan siitä, että juuri minä olen valmentamassa. Haaste seuralle on se, että ryhmiin saadaan vähintään se pelaajamäärä, että kustannukset pystytään kattamaan ja tätä kirjoitettaessa pelaajamäärä on riittävä kattamaan kaikki kustannukset. Toki pelaajamäärä on allekirjoittaneen ja seuran yhteinen haaste: jos pelaajamäärä ei ole riittävä, tulevaisuus tällä konseptilla on kyseenalainen. Tässä tapauksessa voidaan käyttöön ottaa tarjoamani provisio-palkka ja pienentää seuran riskiä.

7.2 Yksinkertainen tuotteistamistyökalu

Tuotteistamisprosessissa käytin Jari Parantaisen luomaan tuotteistamisen mallia, josta prosessin aikana kehittyi oma malli, erityisesti tuotteistettaessa palvelua ensimmäistä kertaa. Malli muokkautui kuvion 3 mukaiseksi ”rautalanka”-malliksi:



Kuvio 3

Kuvion 3 kuuden kohdan kautta on oma osaaminen mahdollista tuotteistaa, jos sopivaa osaamista valitulle kohderyhmälle löytyy. Kun segmentin valintaan kiinnittää huomiota ja valitsee riittävän kapean segmentin, ongelmat ja tarpeet ovat usein varsin samanlaisia. Tämän jälkeen on helppo tarjota samaa tuotetta valitulle asiakasryhmälle, antamalla ”törkeä lupaus”, esittämällä hyödyt asiakkaalle, kertomalla palvelun hinta ja palvelun sisältö.

8 Pohdinta

Kuten teoriaosassa esiteltiin, on olennaista löytää asiakkaan ongelma tai tarve ja ratkaista se. Oma sekä tuotekehittäjä/valmentaja Mikko Mäntylän kokemukset valmennuksen tuotteistamisprosessista ovat tuoneet varmuuden siitä, että näin toimimalla valmennuspalvelua pystyy myymään. On syntynyt myös vahva kuva siitä, että kysyntää vastaavalaiselle palvelulle on olemassa. Erityisesti harrasteliikunnan ja lasten urheilun parissa kysyntää riittänee, koska vanhan sanonnan mukaan erityisesti lasten valmennukseen tulisi saada parhaat valmentajat eikä harrasteryhmissäkään olisi pahitteeksi, että valmentajat olisivat laadukkaita.

Yhteiskunnan muutos on tuonut seuratoimintaan haasteita ja osassa seuroista on edelleen yleistä "ennenkin on talkoilla yhdessä tehty" -mentaliteetti. Ajat ovat tältä osin muuttuneet, sillä lasten vanhemmat ovat vuosi vuodelta valveutuneempia siitä mitä ovat ostamassa. Vapaa-aika ei myös riitä toimimaan valmennustalkoissa samalla tavalla kuin aikaisemmin. ”Talkoilla yhdessä tehty”, verrattuna ”palvelun ostamiseen” on ero, mikä on olennaista ymmärtää. Seuratoiminnassa talkoilla tehty ei ole huonompi kuin palvelun tuottaminen, kunhan toiminnan laatu vastaa asiakkaiden odotuksia. Tuotteistettua valmennuspalvelua voi ostaa kumman tahansa tien valinnut seura, jos näin haluaa.

Sopivasti hinnoitteleamalla on mahdollista ostaa valmennuspalvelua, kunhan rahat ei huku raskaaseen (=kalliiseen) hallintoon. Sopivasti hinnoiteltu palvelu tarkoittaa sitä, että jos alaraja ryhmän koolle on 10 henkilöä (eli ryhmää ei käynnistetä alle 10 osallistujalla), hinta valmennuksesta on 7€/kerta. Jos tilavuokra on 10€/tunti eli 1€/osallistuja, kokonaishinta on 8€/kerta. Ja kaikki tämän jälkeen on puhdasta katetta. Jos toimintaa järjestetään 30 viikon ajan, kerran viikossa syyskuusta-huhtikuuhun, on kokonaishinta 240€ tai kuukausihinta 30€. Jonkun mielestä tämä voi olla kallista, mutta tällä hinnalla saadaan kerran viikossa toiminta kannattavasti käyntiin. Hyvänä vertailuna voidaan käyttää musiikkiharrastusta, jossa hinnoittelu on usein tämän suuruista. Ja

ryhmän aloittamisen alaraja voidaan nostaa ylöspäin, jolloin yksikköhintaa voidaan vielä tästäkin alentaa.

Parantainen on kirjassaan kuvannut vaihteita, joiden läpi kaikki tuotteistetut palvelut kulkevat:

- Osa toimintamalleista alkaa hahmottua
- Palvelu alkavat hahmottua
- Toimitussisällöt vakiintuvat
- Palvelu alkaa monistua perimätietona
- Palvelu alkaa monistua yrityksen ulkopuolella
- Palvelu muuttuu jälleenmyytäväksi eli franchicing-konseptiksi

Koen itse, että valmennuspalveluni alkaa olla ”toimitussisältöjen vakiintumisen” ja ”palvelu alkaa monistua perimätietona” vaiheissa. Seuraavassa vaiheessa pitää tehdä itselleni vaativin työ, dokumentointi. Dokumentoidun konseptin kanssa kehittämis- ja myyntityötä on huomattavasti helpompi jatkaa.

Nykyistä palvelua voi tuotteistaa vielä paljon eteenpäin. Suunnitelmia on jo olemassa kahden tasoisesta palvelusta:

- Valmennuspalvelu (tässä työssä esitelty palvelu)
- ”Avaimet käteen” valmennuspalvelu (tuote pitää sisällään asiakashankinnan ja – hallinnan, laskutuksen ja liikuntapalvelun)

Tuotteistusta mietittäessä, viimeisenä vaiheena on konseptin monistaminen. Tämä työ on suunnittelun alla ja tiedän useita kokeneita liikunnan ammattilaisia, jotka ovat poissa valmennus- / ohjaustyöstä, koska vanhat mallit eivät heidän elämäntilanteelleen sovi. Toisaalta seurat kaipaavat kokeneita, ammattitaitoisia tekijöitä erilaisille ryhmille, joten uskon konseptille markkinoita riittävän. Markkinoiden tilanteesta kertoo jotakin se, että kuvatuunlaista konseptia on tarjottu (minun ja Mikko Mäntylän toimesta) kolmelle seuralle ja 100% tarjouksista ovat tuoneet kaupan! Ja seuroja Suomessa riittää yli 6000!

Kokonaisuutena oman valmennusosaamiseni tuotteistaminen on ottanut vasta ensim-

mäisiä askeleitaan ja tulevaisuus näyttää kuinka valmiit markkinat ovat vastaavanlaiselle tuotteistamiselle ja sen monistamiselle. Tämän lisäksi olen tuotekehittämissä muitakin osaamiseni alueita ja tulevaisuus tulee osoittamaan mihin nämä tuotteet minut johtavat. Olen todella innoissani sekä oman osaamiseni tuotteistamisesta että tuotteistamisesta itsessään!

Lähteet

Eteläpelto, A. 1997. Asiantuntijuuden muuttuvat määrittymiset. Teoksessa J. Kirjonen,

Eteläpelto. A. 1994. Johdatusta ammattikorkeakoulupedagogiikkaan. WSOY. Helsinki.

Eurooppatiedotus 2010. Suomen tie EU:n jäseneksi.

Luettavissa

http://www.eurooppatiedotus.fi/public/default.aspx?contentid=92690&contentlan=1&culture=fi-FI#.UkalJ8WHe_g. Luettu 28.9.2013

Heikkala J., Honkanen P., Laine L., Pullinen M. & Ruuskanen-Himma E. 2003. Liikunnan ja urheilun tarina. SLU:n verkkolehti LUM. Luettu 22.9.2013

Leino. A. & Leino, P. 1990. Synonyymisanasto. Otava. Keuruu.

P. Remes & A. Eteläpelto. Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

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

Rissanen, T. 2005. Hyvällä palvelulla. Kannattavuutta ja kilpailukykyä. Polestar. Jyväskylä.

Selkee, A. 22.6.2013. Aluejohtaja. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia. Haastattelu. Ylöjärvi.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Ekonomia -sarjaa. WSOY. Helsinki.

Sipilä, J., 1996, Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Kolmas painos. WSOY. Porvoo.

Tilastokeskus 2007. Kaskipelloilta palveluyhteiskuntaan - 90 vuotta elinkeinorakenteen muutosta. Luettavissa www.stat.fi/tup/suomi90/helmikuu.htm

Tilastokeskus 2013. Väestö vanhenee – heikkeneekö huoltosuhde?

Luettavissa https://tilastokeskus.fi/tup/vl2010/art_2013-02-21_001.html. Luettu 22.9.2013

Tynjälä. P. 1999. Oppimien ja asiantuntijuus. WSOY. Porvoo-Helsinki-Juva.

Yle Elävä arkisto 2012. 90 luvun lama kaatoi pankkeja ja ihmisiä. Luettavissa

[http://www.yle.fi/elavaarkisto/artikkelit/90-lu-](http://www.yle.fi/elavaarkisto/artikkelit/90-luvun_lama_kaatoi_pankkeja_ja_ihmisia_78734.html#media=78746)

[vun_lama_kaatoi_pankkeja_ja_ihmisia_78734.html#media=78746](http://www.yle.fi/elavaarkisto/artikkelit/90-luvun_lama_kaatoi_pankkeja_ja_ihmisia_78734.html#media=78746). Luettu 28.9.2013

Zacheus. T. 2008. Suomalaiset ja vapaa-aika. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 8. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.