

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous / Markkinointi

Joonas Tallniemi

PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN: CASE 3D STUDIO

Opinnäytetyö 2014

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

TALLNIEMI JOONAS

Palveluiden tuotteistaminen: Case 3D studio

Opinnäytetyö

39 sivua

Työn ohjaaja

lehtori Liisa Luotonen

Toimeksiantaja

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu Oy, 3D studio

Toukokuu 2014

Avainsanat

tuotteistaminen, palveluiden kehittäminen

Palvelualan kiristyvän kilpailun myötä kilpailukykyisen liiketoiminnan kehittäminen on haastavaa. Perinteiset palvelut sellaisenaan eivät välttämättä enää riitä takaamaan haluttua kilpailuetua. Palveluiden tuotteistamisen avulla voidaan luoda kilpailukykyä ja tuotteistettua palvelua on helpompi myydä ja markkinoida. Tuotteistamisen tavoitteena on myös uudistaa ja kehittää palveluliiketoimintaa niin, että laadun ja tuottavuuden parantumisen kautta asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kompakti kokonaiskuva niistä palveluiden tuotteistamiseen liittyvistä asioista, joita toimeksiantajayritys voisi hyödyntää oman palveluliiketoimintansa kehittämisessä.

Työssä syvennyttiin tuotteen ja palvelun eroihin, palvelutuote-käsitteeseen, palveluiden kehittämiseen ja sen johdattelemana palveluiden tuotteistamiseen. Lopputuloksena on muun teorian lisäksi käytännössä ohjeistus siitä, mihin toimiin toimeksiantajan olisi ryhdyttävä palveluiden tuotteistamisprojektissaan.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Administration

TALLNIEMI JOONAS

Service Productization: Case 3D Studio

Bachelor's Thesis

39 pages

Supervisor

Liisa Luotonen, Senior Lecturer

Commissioned by

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu Oy, University of Applied Sciences, 3D Studio

May 2014

Keywords

productization, service development

Due to the increasing competition in the service sector, it is challenging to develop a competitive business. Traditional services are not necessarily sufficient to guarantee competitive advantages. Service productization is a way to generate competitiveness and to improve marketing and sales. The goal in productization is also to renew and develop service business. By improving the quality and productivity of the service, the customer's benefits can be maximized and the company's profitability improved.

The goal of this thesis is to create a compact overview of aspects in service productization that the case company can capitalize on when developing their services.

This thesis concentrates on the differences of product and service, on the concept of service products, service development and service productization in particular. The result of this thesis, in addition to the theoretical part, is; a practical guideline on what steps the case company should take in their service productization project.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
2	KOHDEYRITYKSEN ESITTELY	6
	2.1 3D studio	6
	2.2 3D-tulostus	6
	2.3 3D-skanneri	7
	2.4 CNC	7
3	PALVELUTUOTE	7
	3.1 Tuotteen ja palvelun erot	8
	3.2 Palvelu tuotteena, eli palvelutuote	9
4	PALVELUN KEHITTÄMINEN	12
5	PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN	13
6	TUOTTEISTAMISEN KEINOT	15
	6.1 Palvelun määrittely	16
	6.2 Palvelun vakioiminen	19
	6.3 Palvelun konkretisointi	22
	6.3.1 Tuotenimi	25
	6.3.2 Tuote-esite	26
	6.4 Sisäinen tuotteistaminen	28
	6.5 Hinnoittelu	29
	6.6 Seuranta ja mittaaminen	31
	6.6.1 Palvelun laatu	32
	6.6.2 Palvelun tuottavuus	34
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	35
	LÄHTEET	38

1 JOHDANTO

Palvelualan merkitys Suomessa on kasvanut viime vuosien ajan, ja se on jo yli kaksi kolmannelta Suomen bruttokansantuotteesta. Palveluiden osuus bkt:stä vuonna 2011 oli 70 % ja ennakkotietojen mukaan osuus on kasvamaan päin. (Tilastokeskus 2014.) Palveluyritysten määrä on siis suuri, ja samaa ydinpalvelua tarjoavia yrityksiä on yleensä enemmän kuin yksi. Asiakkaiden tietoisuus markkinoilla olevasta tarjonnasta on myös kasvanut, ja sen myötä heistä on tullut yhä vaativampia. Kilpailu alalla on siis kovaa, ja kasvua havittelevalle palveluyritykselle onkin hyvin tärkeää erottua kilpailijoistaan, sillä nykyiset, perinteiset palvelut sellaisenaan eivät välttämättä enää riitä takaamaan haluttua kilpailuetua.

Yhtenä työkaluna palveluyrityksen kilpailukyvyn lisäämiseen on tuotteistaminen. Palveluiden tuotteistamisella pyritään ratkaisemaan palveluliiketoiminnassa esiintyviä haasteita, joita ovat esimerkiksi kysynnän vaihtelu, laadunhallinta, tehottomuus, kasvu ja kannattamattomuus. Tuotteistamiselle ei ole olemassa yhtä tiettyä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää, mutta tässä opinnäytetyössä pyrin selvittämään, mitä tuotteistaminen tarkoittaa ja miten sitä voidaan hyödyntää palveluliiketoiminnassa. Tavoitteenani on saada luotua kompakti kokonaiskuva tuotteistamiseen liittyvistä olennaisista asioista, joista olisi hyötyä tai joita voitaisiin käyttää 3D studion palvelujen kehittämisessä. Työssä käytän aiheeseen liittyviä kirjallisuus-, teos- ja verkkolähteitä. Lisäksi aion selvittää, mikä on palvelutuote, sillä se liittyy olennaisesti tuotteistamiseen.

Tämän työn toimeksiantaja harjoittaa enimmäkseen business to business, B-to-B-palveluliiketoimintaa ja tuotteistamisesta puhutaan sitä silmällä pitäen, mutta työssä käytetty tuotteistamisen teoria soveltuu monelle erilaisille palveluyrityksille. Käyttämäni tuotteistamiseen liittyvä kirjallisuus on suurimmaksi osaksi asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta. Idea opinnäytetyön aiheeseen tuli, kun 3D studion toimintaa tarkkaillessani huomasin, että heidän tuottamansa palvelut ovat todella räätälöityjä ja toiminta melko kannattamatonta. Syntyi kysymys, miten yrityksen tuottamia palveluita voisi kehittää. Sen myötä katseet siirtyivät palveluiden tuotteistamiseen.

2 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY

2.1 3D studio

3D studio on Kouvolan Kasarminmäellä sijaitseva Kymenlaakson ammattikorkeakoulun, eli Kyamkin tuottama palvelu. Se tuottaa palveluja Kyamkin perusopetukseen, Kyamkin hankkeisiin ja yrityksille. 3D studion toimintaan tarvittavat laitteet on kustannettu hankevaroin.

3D studio tarjoaa 3D mallinnusta ja suunnittelua, puu- ja muovimateriaalien NC-koneistusta, 3D-tulostusta, 3D-skannausta sekä tuotteiden protokappaleiden valmistusta mahdollisuuksien mukaan. (3D studiopalvelut 2014.)

2.2 3D-tulostus

3D-tulostus on melko uusi ja tuntematon termi vielä monelle. Jotkut ovat voineet kuulla pikavalmistuksesta (RP, Rapid Prototyping) 3D tulostamisen sijaan. Varsinaista määritelmää tai rajanvetoa ei kuitenkaan 3D-tulostuksen ja pikavalmistuksen välillä ole olemassa. 3D-tulostus perustuu samaan perusperiaatteeseen kuin muukin pikavalmistus, joten 3D-tulostusta voidaan pitää pikavalmistuksen alalajina. (C-advice 2014.)

3D-tulostuksessa suunnittelija luo jostakin tuotteesta virtuaalisen mallin ja 3D-tulostimen operoija antaa tulostimelle käskyn luoda kappale tämän mallin pohjalta. Virtuaaliset mallit tuotteista ja kappaleista perustuvat CAD-geometriaan. CAD tarkoittaa tietokoneavusteista piirtämistä/suunnittelua. Suunnittelija siis luo CAD-ohjelmalla mallin kolmiulotteisesta kappaleesta. Mallin pohjalta 3D-tulostin luo tietystä materiaalista, usein muovista, joko sulattamalla tai liuottamalla nesteeseen tulosmateriaalin ja suihkuttamalla liukenevan materiaalin tyhjälle tulostusalustalle, joka kovettuu ohuina kerroksina haluttuun kohtaan. Tulostettava kappale muodostuu näin ollen monista ohuista kerroksista. (We3d 2014.)

3D studion 3D-tulostin kykenee tulostamaan kappaleita hyvin tarkasti, 16 mikronin kerroksina. Tulostimen tuottaman kappaleen maksimitat ovat: 250 x 250 x 200 mm. Tulostimessa käytettävät materiaalit ovat tiettyjä erilaisia muoviseoksia. (Stratasys 2014.)

2.3 3D-skanneri

3D-skannerin avulla voidaan luoda virtuaalinen malli jo olemassa olevasta fyysisestä kappaleesta. 3D-skanneri analysoi kohteen ulkomuodon ja mahdollisesti värin tuottaen siitä dataa. Saadun datan pohjalta voidaan koostaa tietokoneelle kolmiulotteinen malli, joka on taas valmis tulostettavaksi. (Geomagic 2014.)

2.4 CNC

CNC-menetelmä tulee lyhenteestä computerized numerical control, tietokoneohjattu numeerinen ohjaus. Nykyään CNC-lyhenteestä käytetään usein vain lyhennettä NC. (Edu.fi 2014). Tämä menetelmä on päinvastainen verrattuna 3D-tulostukseen. Kun tulostuksessa luodaan kappale lisäämällä materiaalia, koneistuksessa valmis kappale muodostuu poistamalla materiaalia kappaleaihiosta.

3D studiolla on käytössä viisiakselinen NC-jyrsin, jonka työala on 3000 x 1500 x 600 mm (3D studiopalvelut 2014). Niin kuin 3D-tulostuskin, myös NC-jyrsintä on tietokoneohjattua. Jyrsimellä saadaan aikaiseksi melko monimutkaisiakin kappaleita sen viiden akselin menetelmän ja työkalukirjon vuoksi. Jyrsin ei ole siis rajoitettu käyttämään vain yhtä työkalua työstöpäässään, vaan työstöteriä on monenlaisia ja monenkoisia. 5-akselisuus tarkoittaa sitä, että kone kykenee työstämään kohdetta sivuttais-, pysty- ja syvyys suunnassa (X,Y,Z), mutta terätyökalu myös kääntyy ja pyörii. (Engineers edge 2014). Jyrsimellä voidaan työstää erilaisia puu- ja muovimateriaaleja (3D studiopalvelut 2014).

3 PALVELUTUOTE

Markkinoinnin kirjallisuutta tutkiessani olen huomannut, että palveluista ja tuotteista puhutaan usein samassa merkityksessä. Siihen voi kuitenkin olla olemassa myös syy. Tässä luvussa on tarkoitus määritellä tuote ja palvelu, selvittää tuotteen ja palvelun erot sekä vastata kysymykseen, mikä on palvelutuote ja miten se syntyy.

3.1 Tuotteen ja palvelun erot

Bergström ja Leppänen (2007, 165) määrittelevät tuotteen seuraavasti: *tuote on markkinoitava hyödyke, jota tarjotaan markkinoille arvioitavaksi, ostettavaksi ja/tai kuluttavaksi niin, että asiakkaiden tarpeet, odotukset ja mielihalut tyydytetään (Bergström & Leppänen 2007, 165).*

Kotlerin, Armstrongin, Saundersin ja Wongin (1999) mukaan kuluttajat tyydyttävät tarpeitaan tuotteilla ja tuote on jotakin, mitä voidaan tarjota markkinoille tyydyttämään tarvetta. Sana tuote viittaa yleensä johonkin fyysiseen esineeseen, mutta tuotteen konsepti ei ole rajoitettu vain siihen, vaan kaikkea millä voidaan tyydyttää tarve, voidaan kutsua tuotteeksi. Laajasti katsottuna myös ihmisiä, paikkoja, organisaatioita tai jopa ideoita voidaan pitää tuotteina.

Grönroos (2003, 79) määrittelee palvelun seuraavanlaisesti: *Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasi asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa (Grönroos 2003, 79).* Hänen mukaansa palveluilla on kolme peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista eivätkä asioista
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin. (Grönroos 2003, 81.)

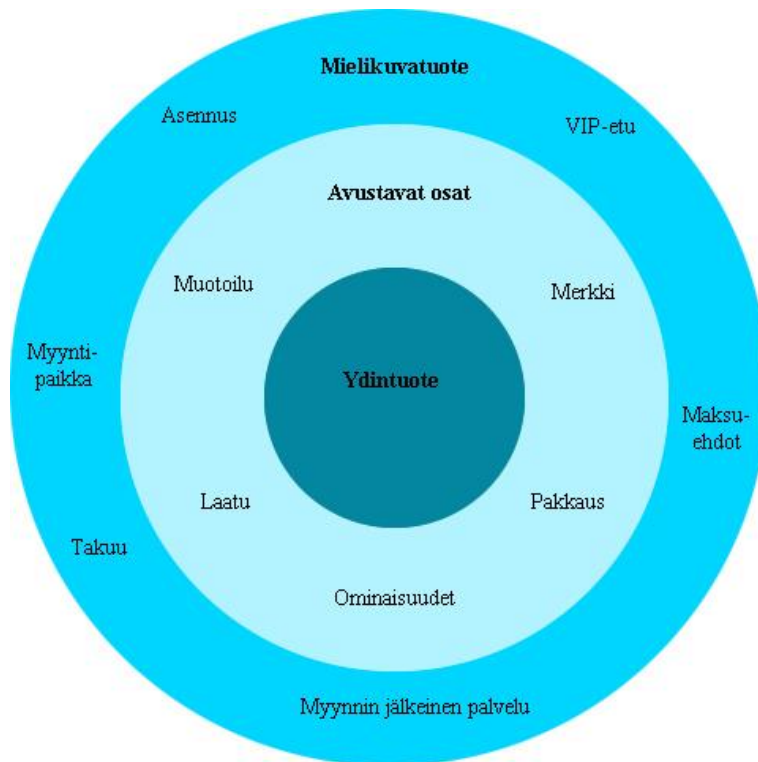
Kun perinteisessä tavarantuotannossa tuote syntyy ja on valmiina, ennen kuin se on myyty, palvelu syntyy asiakkaan ja palvelujen tuottajan välisessä vuorovaikutuksessa. Palvelua ei voi varastoida, ja sen jakelu edellyttää yleensä palvelujen tuottajan kuljettamista. Palvelutuotanto ja tavarantuotanto ovat kuitenkin lähentyneet toisiaan. Se näkyy siten, että tavaran myyjät myyvät myös jotain aineetonta ja palvelujen myyjät kokevat tarvetta myydä jotain aineellista. Tämä johtuu lähinnä kilpailusta: pyritään erotautumaan muista ja tavaroiden yhteyteen kehitetään palveluelementtejä, joita on vai-

keampi kopioida kuin tavaraa. Palveluissa taas on otettu käyttöön tuotteistamisen keinoja ja sen avulla pyritään nauttimaan tavarantuotantomallin eduista. On siis pyritty aineellistamaan palveluja, eli saamaan palveluille tuotteen kaltaisia ominaisuuksia, jotta asiakas olisi valmis maksamaan niistä enemmän. (Sipilä 1999, 24–25.)

Tuotteen ja palvelun erot ovat kuitenkin melko häilyvät ja nykymarkkinoinnissa niiden eroja pyritään vielä kaventamaan. 3D studiosta puhuttaessa tilanne onkin varsin mielenkiintoinen, sillä usein palvelun tuotannon tuloksena syntyy jokin tuote. Esimerkiksi jos asiakas ostaa NC-koneistus-palvelua, hän saa lopputuloksena jonkin fyysisen kappaleen. Tämä pätee myös 3D-tulostuksessa. Onko 3D studio todellisuudessa palveluita vai tuotteita tarjoava yritys? Vastaus on kuitenkin mielestäni selvä: 3D studio on palveluyritys. Sen palveluprosessin tuloksena sattuu vain syntymään fyysinen tuote. Saman kysymyksen voisi toki esittää monista muistakin yrityksistä. Esimerkiksi perinteinen huonekaluliike myy valmiita huonekaluja, jotka ovat jo olemassa ja esillä asiakkaan kokeiltavaksi ja arvioitavaksi. Katselemisen, vertailun ja kokeilemisen myötä asiakas tekee lopulta ostopäätöksensä. Palvelua syntyy tällöin huonekalumyyjän ja asiakkaan vuorovaikutuksessa sekä mahdollisessa tavarankuljetuksessa, mutta yritys on tuotteita myyvä yritys. On myös huonekaluliikkeitä, jotka tarjoavat palveluna huonekalun valmistuksen alusta loppuun asiakkaan toiveiden mukaisesti. Palvelua syntyy samoin kuin perinteisessä huonekaluliikkeessä, jossa on valmiit huonekalut, mutta myös koko huonekalun tuotanto on palvelua. Tällainen yritys on enimmäkseen palveluyritys, mutta sen palveluprosessin tulos on usein tuote, vähän niin kuin 3D studiollakin. Jos rajanveto tuotteen ja palvelun välille on hankalaa, se on myös hankalaa tuotetta myyvän yrityksen ja palveluyrityksen välille.

3.2 Palvelu tuotteena, eli palvelutuote

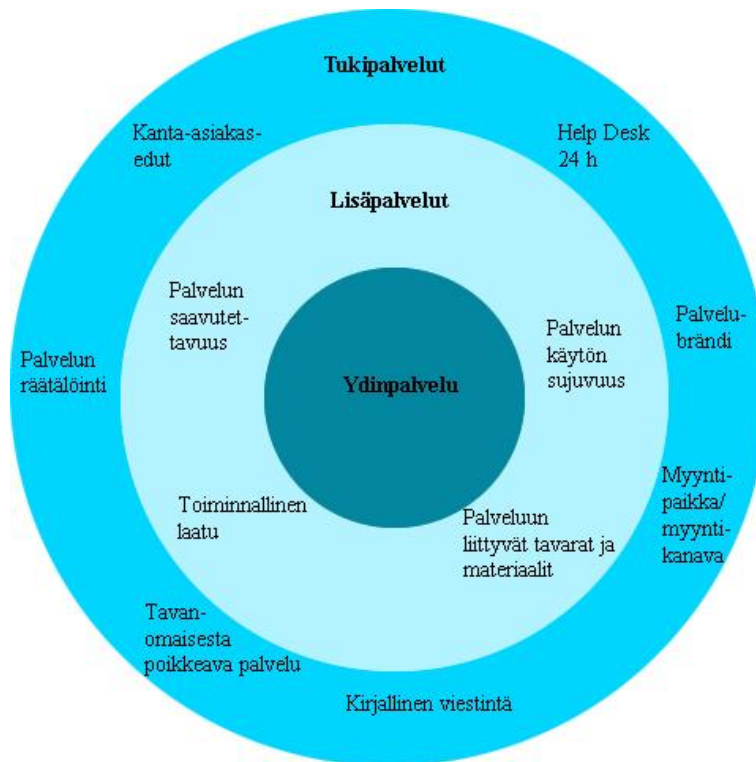
Tuote ymmärretään kokonaisuutena, joka voidaan jakaa kerroksiin kuvan 1 mukaisesti: ydintuote, avustavat osat ja laajennettu tuote eli mielikuvat tuote. Nämä kerrokset muodostavat kokonaisuuden, joka vaikuttaa potentiaalisten ostajien mielikuvaan tuotteesta ja jota ostajat arvioivat tehdessään ostopäätöstä. (Bergström & Leppänen 2007, 172.)



Kuva 1. Tavaratuotteen kerrokset (Bergström & Leppänen 2007, 172.)

Nykyisessä kireässä kilpailutilanteessa tuotetta myyvän yrityksen menestykselle on tärkeää, että kokonaisuus vastaa asiakkaiden tarpeita ja tuo heille lisäarvoa. Ostaja saattaa olla valmis maksamaan tuotteesta enemmän, jos tuotteen avustavat osat tai mielikuvatuote luovat hänelle lisäarvoa, vaikka kilpailijan ydintuote olisikin täysin vastaava. (Bergström & Leppänen 2007, 172.)

Palvelut jaetaan ydinpalveluun sekä lisä- ja tukipalveluihin (kuva 2). Ydinpalvelulla tarkoitetaan palvelun oleellisinta ominaisuutta ja syytä, miksi asiakas alun perinkään haluaa ostaa sen. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11). Lisäpalvelu, jota kutsutaan myös avustavaksi palveluksi, on usein välttämätön osa palvelua, kuten lähtöselvitys lentoasemalla ennen lentomatkaa. Kilpailuetu muihin nähden tuotetaan tukipalveluilla, joita ovat esimerkiksi kanta-asiakasedut, palvelun räätälöinti ja tavanomaisesta poikkeava palvelu. (Bergström & Leppänen 2007, 173.) Asiakkaat ostavat siis hyötyjä tai hyötykimppuja ja ennen kuin niitä voidaan markkinoida, ne on muutettava palvelutuotteeksi (Ylikoski 2000, 215).



Kuva 2. Palvelutuotteen kerrokset (Bergström & Leppänen 2007, 173.)

Kuvassa 2 on vain joitain esimerkkejä lisäpalveluista. Palveluissa asiakkaiden tavoittelema hyöty konkretisoituu erityisesti palvelun tuottamiseen liittyvissä ratkaisuisissa. Heidän näkökulmastaan konkreettiset elementit muodostuvat osaksi palvelutuotetta. (Ylikoski 2000, 224.)

Parantaisen (2008, 106) mukaan palvelusta tulee palvelutuote vasta tuotteistamisen jälkeen. Hän määrittelee palvelutuotteen olevan ydinpalvelu + tuotteistus. Tämän mukaan tuotteistus on siis lisä- ja tukipalveluiden liittämistä ydinpalveluun. Tällä keinolla voidaan sekä erottua kilpailijoista että tarjota muuntautumiskykyistä palvelua erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin. (Parantainen 2008, 106.)

Lisä- ja tukipalveluilla on tarkoitus luoda asiakkaalle mielikuvia palvelun helppoudesta ja mukavuudesta. Palvelun eri osia yhdistelemällä voidaan asiakkaalle tarjota hyötykimppu, joka koostuu ydin-, lisä- ja tukipalveluista eli palvelupaketista. Yrityksen tulisi aluksi määritellä, mikä on heidän ydinpalvelunsa ja mitkä ovat niitä toimintoja, joita kutsutaan lisä- ja tukipalveluiksi. On myös syytä selvittää, mitä tukipalveluja asiakas arvostaa ja missä määrin ja voidaanko palvelupakettiin kenties lisätä asiakkaan

tyytyväisyyttä kasvattavia elementtejä. Tavoitteena on kuitenkin kilpailijoista erottuminen sekä asiakkaan kiinnostus ja tyytyväisyys. (Ylikoski 2000, 228.)

4 PALVELUN KEHITTÄMINEN

Kun tavoitellaan kilpailukykyistä, kannattavaa ja innovatiivista palvelua, sitä on kehitettävä systemaattisesti. Palvelua tuottavan yrityksen menestykselle keskeistä on hyvä tuotekehitysohjelma, jatkuva innovointi, kustannustehokkuus ja asiakaslähtöisyys. Lähtökohtana palvelujen kehittämiseen on yrityksen liiketoimintastrategia, jolla tarkoitetaan näkemystä siitä, miten yrityksen osaaminen ja resurssit saadaan parhaiten kytkettyä toimialan mahdollisuuksiin niin, että saavutetaan kasvua ja kannattavuutta. Yksi keskeisistä yrityksen toimintaa määrittävistä kysymyksistä on; millaisia asiakkaita ja asiakassuhteita tavoitellaan. Tiedon hankkiminen asiakkaiden tarpeista on siis hyvin tärkeää palvelujen kehittämisessä. (Jaakkola ym. 2009, 3.) Tiedon hankkiminen voi tosin olla haastavaa, sillä asiakkaat eivät välttämättä aina osaa puhua tarpeistaan. Jos he tietävät tarkalleen tarpeensa, he osaavat itse määritellä toivotunlaisen ratkaisun ja kilpailuttavat toimijoita. Tällöin jää jäljelle vain hinnalla ja laadulla kilpaileminen. Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan kehittäminen edellyttää sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa tämän ymmärryksen perusteella. (Arantola & Simonen 2009, 3–4.)

Palvelun kehittäminen tulisi olla jatkuvaa ja siinä on tarkasteltava koko prosessikokonaisuuden toimintaa. Kokonaisuuden tulee olla kunnossa, ja tällöin yksittäisten toimintojen kehittäminen ei riitä. (Grönroos, Hyötyläinen, Apilo, Korhonen, Malinen, Piispa, Ryynänen, Salkari, Tinnilä & Helle 2007, 137.)

Tuotteistamista voidaan hyödyntää sekä uuden että jo olemassa olevan palvelun kehittämisessä. Tuotteistaminen on yksi niistä keinoista, jolla palvelun kehittämistä systematisoidaan. Palvelun kehittämisprosessi ei välttämättä ole lineaarinen, vaan sen eri vaiheita voidaan toteuttaa samanaikaisesti. (Jaakkola ym. 2009, 5.)

5 PALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN

Tuotteistamiselle ei ole yhtä oikeaa ja yleisesti käytettyä määritelmää, mutta Jaakkolan ym. (2009, 1) mukaan sen *tavoitteena on uudistaa ja kehittää palveluliiketoimintaa niin, että laadun ja tuottavuuden parantumisen kautta asiakkaan saama hyöty maksimoituu ja yrityksen kannattavuus paranee.*

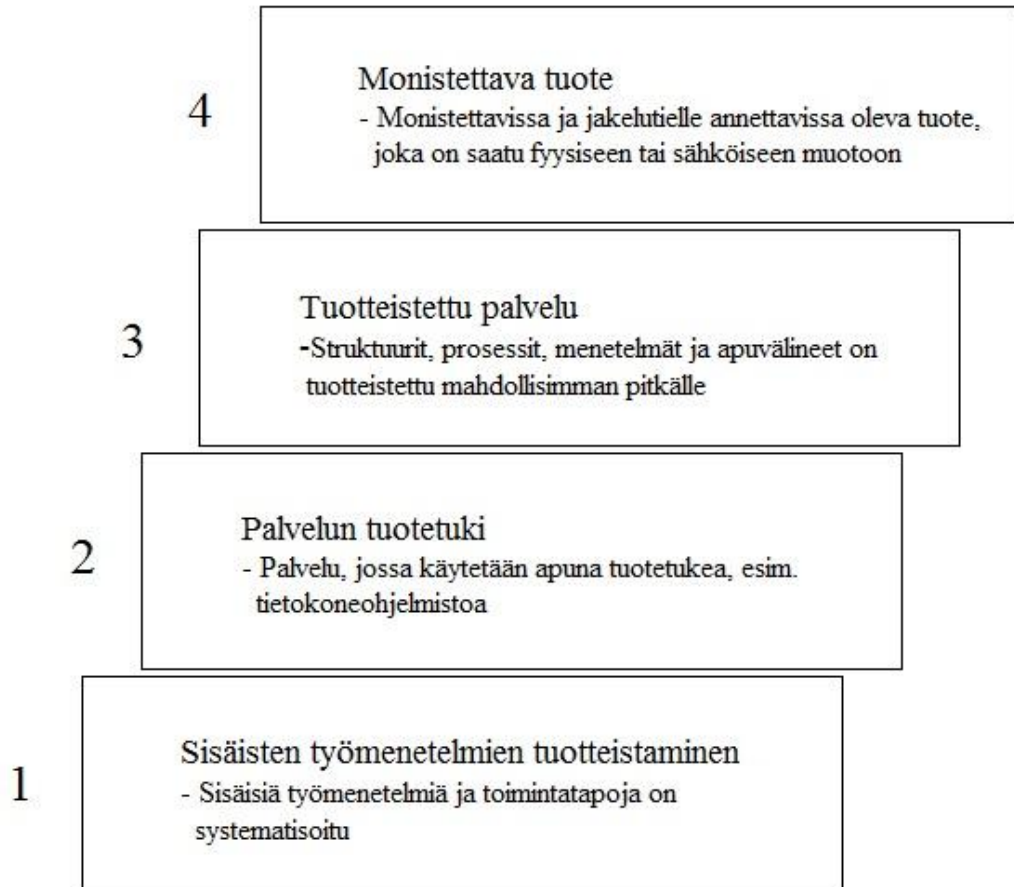
Sipilä (1999, 12) määrittelee asiantuntijapalvelujen tuotteistuksen olevan *asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan.*

Tuotteistamisen ajatellaan usein olevan palvelun standardointia, eli vakioimista, vaikka se on huomattavasti laajempi prosessi. Suuri osa sitä on toki palvelun standardointiakin. *Tuotteistus on laajasti ymmärrettyä palvelujen kehittämistä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita.* (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Parantaisen (2008, 11) mukaan tuotteistaminen tarkoittaa *sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi.*

Palvelutuote on onnistuneesti tuotteistettu vasta, kun sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan haluttaessa myydä edelleen. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelun suunnitteluvaihe, myynnin menetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, sopimukset, graafinen ilme ja kaikki muu vastaava on dokumentoitu niin, että joku muukin pätevä henkilö voisi sen perusteella alkaa tuottamaan tismalleen samanlaista palvelua. (Parantainen 2008, 12; Sipilä 1999, 12.)

Sipilä (1999, 12) puhuu tuotteistamisesta ajattelutapana ja kertoo sen olevan tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta. Se voi olla eriasteista ja se voi edetä vaiheittain. Tuotteistamisen asteita on neljä; ja ne esitetään kuvassa 3.



Kuva 3. Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1999, 13.)

Tuotteistuksessa voidaan kehittää sisäisiä toimintamenetelmiä ja asiakastilanteisiin voidaan kehittää palvelua nopeuttavia ja tehostavia apuvälineitä ja menetelmiä. *Varsinaisesta tuotteistuksesta on kuitenkin kyse vasta, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai –prosesseja, joita tarjotaan sellaisenaan asiakkaille, tai kun perusmalleista räätälöidään moduulien avulla asiakaskohtaisia versioita.* Riippuu aivan yrityksestä, sen palvelun luonteesta, strategiasta, asiakkaista, kilpailutilanteesta ja omista kyvyistä, mille tasolle tuotteistuksessa halutaan ja pystytään etenemään. (Sipilä 1999, 12–13.)

Tuotteistettu palvelu on helpompi myydä kuin epämääräinen asiakasprojekti. Markkinointinäkökulmasta tuotteistetulla palvelulla tarkoitetaan usealle asiakkaalle myytävää kokonaisuutta, joka on konseptoinnin tulos. Konseptointi taas tarkoittaa tuotteen muodon, toimintojen ja sisällön kuvausta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Tuotteistettu palvelu eroaa paremmin tarjonnasta asiakkaan näkökulmasta. Siihen on vaivatonta perehtyä ja sen vertaaminen muihin palveluihin on helpompaa. Tämä keventää asiakkaan ostopäätöksen tekemistä. Palvelun hinnoittelu helpottuu, kun se on tuotteistettu, ja siitä on mahdollisuus saada parempaa katetta. Asiakkaille on helpompi markkinoida palvelua, koska palveluntarjoajalla on esitettävänä jotain konkreettista täysin epämääräisen palvelun sijaan. (Sipilä 1999, 19–20.)

6 TUOTTEISTAMISEN KEINOT

Tekes on julkaissut oppaan ”Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityksille”, jonka kirjoittajina ovat Elina Jaakkola, Markus Orava ja Virpi Varjonen. Se on erittäin hyvä ja kompakti teos, joka käsittelee tuotteistamisen keinoja. Se onkin tämän opinnäytetyön päälähteitä. Opas käsittelee sellaisia tuotteistamisen keinoja, joita nimenomaan 3D studio voisi käyttää omassa tuotteistusprojektissaan, vaikka jokaisen yrityksen tulisivatkin itse määrittellä tavoitteensa oman tilanteensa mukaan. Oppaassa on nostettu esiin olennaisia asioita tuotteistamisesta, joita moni palveluyritys voi hyödyntää palvelujen kehittämisessä. Toki myös muista lähteistä on lisätty tähän lukuun tärkeitä asioita täydentämään Jaakkolan ym. näkemyksiä.

Jaakkola ym. (2009, 6) esittelevät oppaassaan tavan, jolla palveluliiketoiminnan kehittämistä voidaan toteuttaa tuotteistamisen avulla:



Kuva 4. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (Jaakkola ym. 2009, 6.)

Kuvan 4 mukaan Jaakkola ym. (2009, 6) ovat asettaneet yksinkertaistetusti tuotteistamisen tavoitteeksi kilpailukykyisen liiketoiminnan. Kehityskohteita ovat hinnoittelu, palveluprosessi, palvelutarjooma, seuranta ja mittaaminen sekä viestintä. Tuotteista-

misen toteutuskeinoina ovat palvelun konkretisointi, määrittely, systematisointi, eli sisäinen tuotteistaminen ja vakiointi. Tämän kaiken pitäisi johtaa tulokseen, jossa palvelun kannattavuus, kilpailuetu, laatu ja tuottavuus paranevat sekä liiketoiminta kasvaa.

6.1 Palvelun määrittely

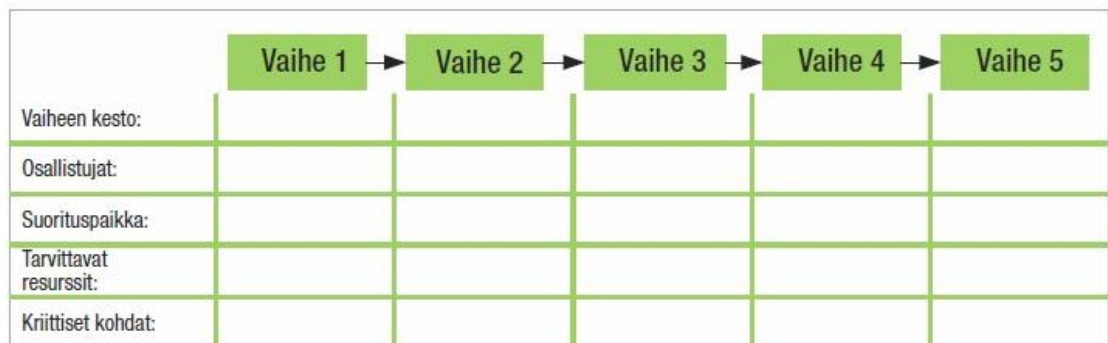
Jotta tietyn palvelun tuotteistamiseen voidaan ryhtyä, on ensin määriteltävä palvelun keskeiset ominaisuudet. Määrittely vastaa kysymyksiin: mikä on palvelun sisältö ja käyttötarkoitus ja miten palvelu toteutetaan? Palvelun on tuotettava arvo asiakkaalle, joten on tärkeää tietää, mitä hyötyä asiakas tavoittelee. Palvelun määrittelyssä otetaan huomioon niin ydinpalvelu kuin lisä- ja tukipalvelutkin. Viestinnän täsmentämiseksi voidaan määritellä palvelulupaus, joka lupaa, miten asiakkaan tarvitsema hyöty hänelle tuotetaan ja toimitetaan. (Jaakkola ym. 2009, 11.) Kuvassa 5 tiivistetään palvelun sisällön määrittämisen keskeiset kysymykset:



Kuva 5. Palvelun sisällön määrittely (Jaakkola ym. 2009, 12.)

Palvelun sisällön määrittely on osittain myös tämän luvun myöhemmässä vaiheessa esille tulevaa palvelun konkretisointia. Sisällön määrittely helpottaa myyntiä ja markkinointia, koska asiakkaalle saadaan selvä käsitys siitä, mistä osista palvelu koostuu. (Jaakkola ym. 2009, 13.)

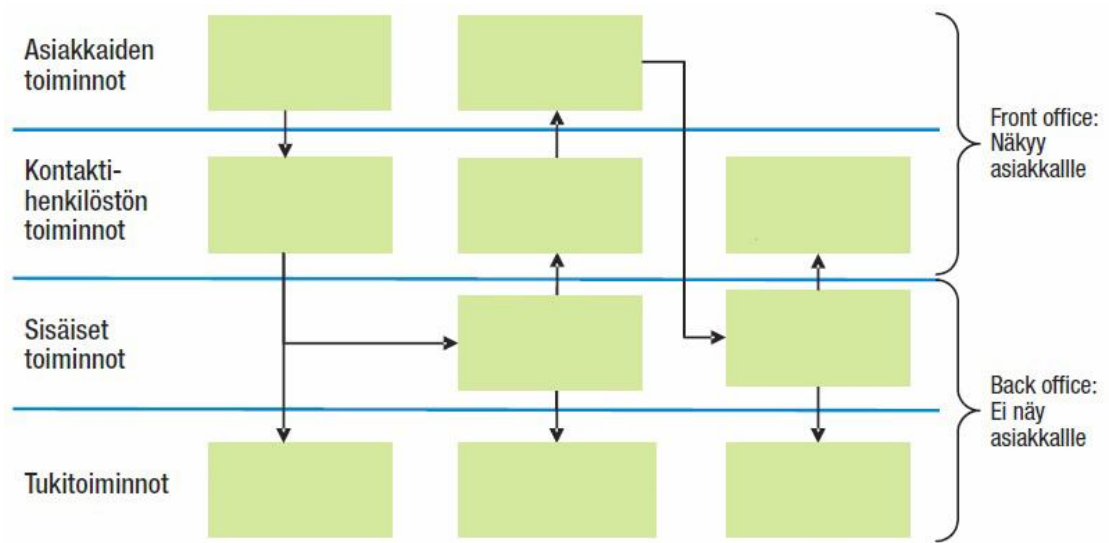
Palvelun sisällön määrittelyn lisäksi on määriteltävä palveluprosessi, eli miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan. Palveluprosessilla tarkoitetaan yrityksen sisällä ja asiakasrajapinnassa tapahtuvia palvelun tuottamiseen liittyviä toimintoja. Sen määrittely aloitetaan kuvaamalla palvelun toteutusvaiheet mahdollisimman tarkasti. Prosessin kuvaaminen on kannattavaa, koska palvelun tuottamisessa tarvittavien resurssien tunnistaminen helpottaa aikataulutusta ja palvelun tuottamisesta aiheutuvia kustannuksia voidaan arvioida tarkemmin. Palveluprosessi voidaan kuvata esimerkiksi yksinkertaisella toimintakaaviolla, mutta pääasia on, että ymmärretään kaikki palveluun liittyvät työvaiheet ja kulutetut resurssit. (Jaakkola ym. 2009, 15.) Kuva 6 on esimerkki toimintakaaviopohjasta.



Kuva 6. Esimerkki palveluprosessin kuvaamisesta ja analysoimisesta (Jaakkola ym. 2009, 16.)

Kaaviossa on kohta ”osallistujat”, johon voidaan merkitä, missä vaiheessa palvelua asiakas on läsnä ja missä ei. Jotkin prosessin vaiheet asiakas voi hoitaa myös teknologian välityksellä. Kaaviosta tulisi käydä ilmi myös mahdolliset vaiheet, joissa on mukana jokin kolmas osapuoli. Kaavio muodostaa täten pohjan eri osapuolien yhteistyölle, sen suunnittelemiselle ja aikataulutamiselle. (Jaakkola ym. 2009, 16.)

Yksi hyvä ja yksityiskohtainen tapa kuvata palveluprosessi on niin sanottu service blueprinting. Se ilmaisee, kuinka jokainen työ tai toiminto on yhteydessä palveluprosessiin. Blueprinting-menetelmällä voidaan kuvata kokonaan ja tarkasti mikä tahansa palvelu siten, että sen prosesseja voidaan tarkastella mahdollisimman objektiivisesti. Se voidaan toteuttaa piirtämällä kuvio (kuva 7) koko palvelujärjestelmästä niin, että kuviossa järjestelmä jaetaan pienempiin osa-alueisiin ja niiden yhteydet täsmennetään. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)



Kuva 7. Esimerkki palvelun kuvaamisesta blueprinting-kaavion avulla (Jaakkola ym. 2009, 16.)

Kuvan 7 pohja on yksinkertainen ja riippuu täysin yrityksestä, minkälainen blueprinting-kaaviosta tulee. Blueprinting antaa ajan tasalla olevaa tietoa palveluprosessien osien tärkeydestä ja tehostamismahdollisuuksista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 42.)

Palvelun ja palveluprosessin kuvaus laaditaan siis ensisijaisesti yrityksen omaan käyttöön, mutta niitä voidaan hyödyntää esimerkiksi tuote-esitteiden ja muun markkinointimateriaalin luomisessa sekä yrityksen Internet-sivuilla. 3D studion on määriteltävä palveluiden sisältö ja palveluprosessi, josta käy selväksi mitä tarjotaan, miten tarjotaan ja mitä sen tuottaminen vaatii. Omat palvelut on tunnettava yksityiskohtaisesti ennen kuin niitä voidaan markkinoida asiakkaille.

Koska kilpailijoista erottuminen on tärkeää, on siihen kiinnitettävä huomiota kun asiakkaalle kuvataan palvelua ja annetaan jokin palvelulupaus. Ennen palveluidensa kuvaamista asiakkaille 3D studion olisi hyvä selvittää, miten kilpailevat yritykset ovat palvelunsa määritelleet ja mitä he lupaavat. Tämä tieto löytyy usein yritysten Internet-sivuilta. Parantaisen (2008, 39–40) mukaan on lisäksi syytä välttää itsestäänselvyksiä ja loppuun kulutettuja laatusanoja palvelun kuvauksessa, sillä niillä ei kilpailijoista erotuta. Tavoitteena on kuitenkin se, että asiakas ymmärtää, mistä palvelu koostuu ja mitä hän siitä saa. Palvelun kuvauksen ja palvelulupauksen tulisi olla houkuttelevia ja

kiinnostusta herättäviä. Myös tästä syystä asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on tärkeää; mitä asiakas haluaa kuulla? Oman palvelun kehuminen ylitse muiden ei kuitenkaan ole ratkaisu, vaan asiakkaalle pitäisi antaa jokin houkutteleva lupaus, joka erottuu joukosta ja vastaa asiakkaan tavoittelemaa hyötyä.

6.2 Palvelun vakioiminen

Perinteisesti palveluiden tuottaminen on ollut yksilöllistä ja asiakaskohtaista ilman mitään systemaattisia standardeja. Palvelujen asiakaskohtainen räätälöinti ja manuaalinen tuotanto ovat kuitenkin joillain palvelutoimialoilla osoittautuneet liian kalliiksi ja asiakkaat eivät ole olleet valmiita maksamaan niistä aiheutuvia kustannuksia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 34.)

Vakioiminen on räätälöinnin vastakohta. Vakioimisen tarkoitus ja tavoite on kehittää palvelusta tai palveluprosessin osista monistettavat tai toistettavat, jolloin niitä voidaan toistaa usealle asiakkaalle samalla tavalla. Tuloksena palvelun laatu, tehokkuus ja kannattavuus paranevat. Vakioiminen toteutetaan käyttäen apuna jotain järjestelmällistä menetelmää tai teknologiaa. (Jaakkola ym. 2009, 19.)

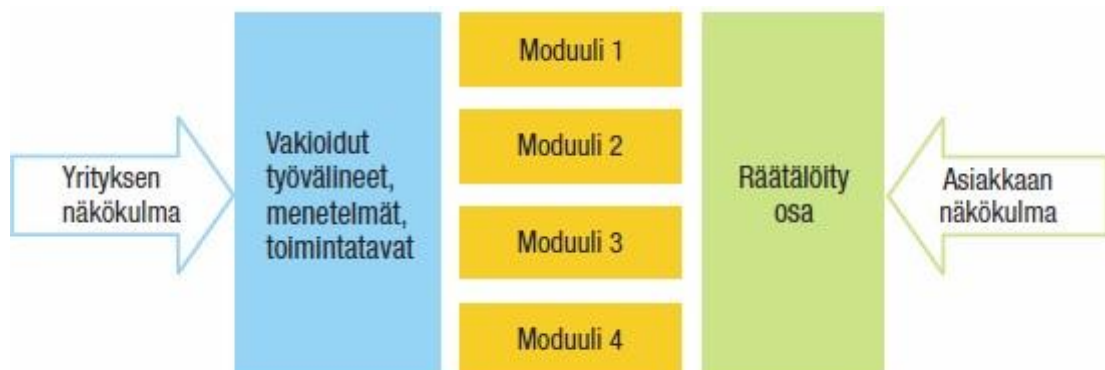
Jaakkolan ym. (2009, 19) mukaan jotkut yritykset ovat vakioineet palvelunsa täysin, kun taas jotkut tarjoavat täysin asiakaskohtaisesti räätälöityä, eli vakioimatonta palvelua. Suurin osa palvelua tuottavista yrityksistä kuitenkin soveltaa tuotteistamista näiden kahden ääripään väliltä. (Jaakkola ym. 2009, 19). Kuvan 8 mukaisesti täysin vakioitu palvelu on täysin tuotteistettu palvelu ja täysin vakioimaton palvelu on täysin ainutlaatuinen, eli kokonaan räätälöity palvelu.



Kuva 8. Tuotteistamisen asteet (Jaakkola ym. 2009, 19.)

Täysin tuotteistetun ja täysin ainutlaatuisen palvelun välinen suhde on yrityksen strateginen valinta. Se, mikä on kannattavin tuotteistamisen aste, riippuu palvelun luonteesta ja yrityksen liiketoimintastrategiasta. Täysin vakioitu palvelu estää ottamasta huomioon eri asiakkaiden yksilöllisiä tarpeita ja täysin vakioimaton palvelu saattaa taas olla hidasta ja epäkannattavaa, koska jokaisen uuden asiakkaan kohdalla joudutaan aloittamaan palvelun suunnittelu täysin alusta. Räättälöinti voi kuitenkin toimia erottumiskeinona kilpailijoista ja se on tärkeää silloin, kun yrityksen asiakkailla on heterogeeniset tarpeet. Olennaista on siis löytää yritykselle oikea vakioinnin taso. (Jaakkola ym. 2009, 19.) *Yrityksen kasvu edellyttää yleensä siirtymistä ainakin jossain määrin tuotekeskeisempään ja standardoidumpaan tuotestrategiaan* (Sipilä 1999, 63).

Vakioidun ja räätälöidyn palvelun välimuodosta käytetään termiä massaräättälöinti, joka on yksilöllisten palveluiden tuottamista massatuotannon keinoin. Massaräättälöinnissä automatisoimalla tai vakioimalla osa palveluelementeistä mahdollistetaan palvelun tuottavuuden kasvu. Tämä tapahtuu yhdistämällä sopivia osia vaihtoehtoisista palveluelementeistä, jolloin asiakkaille voidaan tarjota heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa rakennettuja palveluja suhteellisen edullisesti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 34.) Käytännössä massaräättälöinti tapahtuu palvelujen moduloinnilla. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 35) kirjoittavat, että: *Moduloinnilla tarkoitetaan tuotteen jakamista toiminnallisiin osiin, moduuleihin*. Asiakkaalle annetaan siis mahdollisuus valita moduuleja, jotka vastaavat hänen tarpeitaan, tai vaihtoehtoisesti moduuleja voidaan muokata asiakkaan toivomusten mukaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 35.) Tällöin asiakas saa juuri hänen tarpeisiinsa muokatun ratkaisun, mutta palvelun tuottaminen on perinteiseen räätälöintiin verrattuna paljon tehokkaampaa, sillä kokonaisuus muodostuu jo etukäteen vakioiduista osista. (Parantainen 2008, 92.) Jaakkola ym. (2009, 20) esittävät modulaarisesta palvelun rakenteesta kuvan 9 mukaisen esimerkin.



Kuva 9. Esimerkki modulaarisen palvelun rakenteesta (Jaakkola ym. 2009, 20.)

Moduloinnissa on kuitenkin oltava varovainen. Liian pitkälle viety modulointi voi nostaa palvelun tuotantokustannukset turhan korkealle tasolle. Moduloiduista palvelupaketeista voi tulla myös liian samankaltaisia keskenään, jolloin asiakas ei näe merkittäviä eroja niiden välillä. Palvelukokonaisuuden tulisi olla looginen ja selkeä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 35.)

Tällä hetkellä 3D studio tuottaa palveluitaan hyvin räätälöidyllä tavalla. Vakioimisen ja moduloinnin tarkoituksena ei ole poistaa kokonaan mahdollisuutta asiakaskohtaisiin eroavaisuuksiin palvelussa, mutta nämä keinot kuitenkin selkeyttävät tarjolla olevia palveluita niin itselle kuin asiakkaallekin. 3D studion ei missään nimessä kannata vakioida palvelua täysin, sillä yksittäisten tarpeiden huomioon ottaminen on tärkeää 3D studion tarjoamien palveluiden tuottamisessa.

Moduloinnin avulla yritys pystyy kuitenkin yhdistämään vakioinnin ja räätälöinnin. Täysin räätälöitävästä palvelusta tulisi joka tapauksessa siirtyä enemmän vakioidumpaan suuntaan. Käytännössä tämä ei välttämättä tarkoita suuria muutoksia palveluun. Vanhat palvelut ja niiden osat vaan ns. lokeroidaan valmiiksi paketeiksi, joka selkeyttää tarjontaa. Kaikki, mikä on mahdollista tarjota asiakkaalle nyt, voi olla mahdollista myös moduloinnin jälkeen. CNC-jyrsinnässä moduuleja voisi olla esimerkiksi jyrsityn kappaleen viimeistely viimeistelyjyrsimellä, materiaalit, kappaleen maalaus protokappaleiden valmistuksessa, valmiin kappaleen toimitustapa asiakkaalle yms. Tärkeää on myös laittaa hinnat näkyviin niin ydinpalveluun kuin eri moduuleihinkin. Palvelun lopullinen hinta koostuu siis näiden yhdistelmästä. Jos esimerkiksi käytettävissä olevat jyrsittävät materiaalit on jaettu moduuleihin, voi niillä kaikilla olla eri hinta. Parantainen (2008, 92) on sitä mieltä, että vaikka asiakkaalle tarjotaan vain valmiita vaihtoehtoja, niin tuntee hän kuitenkin saavansa räätälöityä palvelua, sillä lopullinen palveluosien yhdistelmä on koottu juuri hänen tarpeitaan mukailleen.

6.3 Palvelun konkretisointi

Konkretisointi on tuotteistusprosessin viimeinen vaihe. Palvelun konkretisointi on keino viestiä asiakkaalle palvelun sisällöstä ja laadusta erilaisten näkyvien todisteiden avulla. Tätä tarvitaan, koska palvelut ovat usein vaikeasti hahmotettavia asiakkaan silmin. Jaakkolan ym. (2009, 27) mukaan konkretisoinnilla on tarkoitus tehdä palvelusta uskottava, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä, jolloin asiakkaan ostopäätös myös helpottuu. Kaikkein tehokkain konkretisoinnin keino on oman asiakaskunnan esittely ja referenssit. Erilaisten esimerkkien ja case-kuvausten esittelyt palvelevat myös asiakasohjausta. Niiden avulla voidaan hienovaraisesti näyttää uudelle asiakkaalle, miten päästään hyviin tuloksiin. (Sipilä 1999, 86.) Erityistä merkitystä konkretisoinnilla onkin nimenomaan ensikertaa ostaville uusille asiakkaille, sillä asiakas, jolle palvelua on jo tuotettu tietää, mitä on saanut, mutta uusi asiakas ei. Kun asiakkaalle voidaan näyttää ja esitellä jotain käsin kosketeltavaa, auttaa se palvelun myynnissä. (Jaakkola 2009, 27.) Jo se, että yritys pystyy kuvaamaan, mitkä ovat heidän tuotteitaan, konkretisoi toimintaa. Tuotekuvaukset auttavat myös henkilöstöä, sillä niiden sisäistäminen näkyy asiakastilanteissa jämäkkyutenä, selkeytenä ja luotettavuutena käyttäytymisessä. Myös hinta konkretisoi aineetonta palvelua, koska hinnasta muodostuu helposti laadun mittari itse palvelun arvioinnin vaikeuden vuoksi. Tämän vuoksi palvelun hinnoittelu on tehtävä tarkkaan. (Sipilä 1999, 89,93.)

Jaakkola ym. (2009, 28) listaavat palvelun aineellistamisen erilaisia keinoja seuraavasti:

- Esitteiden sekä muiden painotuotteiden ja tukimateriaalien avulla voidaan kertoa palvelun sisällöstä, käyttötarkoituksesta ja toteuttamistavasta. Sen lisäksi ne viestivät palvelun imagosta ja laadusta. Selkeän esittelymateriaalin tekeminen edellyttää, että palvelutarjoama on hyvin määritelty.
- Palvelun lopputulosten esittely on usein mahdollista, vaikka palveluprosessi olisikin aineeton. Esimerkiksi arkkitehti- ja mainostoimistopalveluissa asiakkaalle voidaan esitellä työnäytteitä toteutetuista projekteista.

- Näyte palvelusta on hyvä tapa konkretisoida palvelua varsinkin, kun palvelun lopputulos on pitkälti aineeton. Asiakkaalle voidaan esimerkiksi tarjota mahdollisuutta osallistua yhden päivän koulutustilaisuuteen ennen koko koulutusohjelman ostamista.
- Palveluun liitetyt tavarat kuten mapit, raportit, piirustukset ja kurssitodistukset toimivat aineettoman palvelun symboleina.
- Palvelun toteuttamisen ympäristö antaa vihjeitä ja viestejä palvelun laadusta. Tilojen ulkonäkö, henkilökunnan pukeutuminen ja erilaiset koneet ja laitteet luovat mielikuvaa yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista.
- Referenssit ovat etenkin osaamisintensiivisissä yrityksissä käytetty konkretisointikeino. Asiakkaiden listaaminen ja kuvaukset toteutetuista projekteista antavat uusille asiakkaille mielikuvan yrityksen ja palvelun laadusta ja tuloksellisuudesta. Myös toteutettujen asiakastyytyväisyyskyselyjen myönteisiä tuloksia voidaan käyttää suosituksena.
- Patentit, sertifikaatit, auktorisoinnit ja palkinnot viestivät osaamisen tasosta ja palvelun laadusta.
- Takuun antaminen on vahva tapa viestiä palvelun laadusta, ja se laskee asiakkaan kokemaan riskiä. Ennen kuin tyytyväisyystakuuta voi tarjota, on oltava hyvin selvillä asiakkaiden odotuksista ja siitä, vastaako palvelu odotuksia. Kun palvelu on määrittelyn ja vakioimisen avulla saatu tasalaatuisemmaksi ja sen odotetut tulokset ovat hyvin selvillä, takuun antaminen tulee riskittömämmäksi yritykselle. (Jaakkola ym. 2009, 28.)

3D studiolla on onnellinen asema palvelun konkretisoinnin kohdalla, sillä palvelun lopputuloksena NC-koneistuksessa ja 3D-tulostuksessa on fyysinen kappale ja 3D-skannauksessa silmin nähtävä virtuaalinen 3D-malli skannatusta kappaleesta. Asiakkaille voidaan esitellä valmiita tuotoksia, joita 3D studio on laitteillaan toteuttanut. Näin asiakkaat voivat silmin nähdä ja käsin kokeilla mitä yrityksen on mahdollista tehdä ja millä lopputuloksen laadulla. Tämä on hyvä keino myyntitilanteessa, mutta

sitä pitäisi käyttää myös jo markkinointiviestinnässä. 3D studion Internet-sivuille on saatava kuvia käytettävistä koneista ja laitteista, valmiista tuotteista, 3D-malleista ja esittelyvideo yrityksestä, sen tarjonnasta ja palveluiden tuottamisprosessista. Kun näiden ja muun viestinnän avulla on saatu houkutelua asiakas tulemaan paikan päälle, voidaan hänelle antaa käteen näytteeksi esimerkiksi valmis 3D-tuloste, joka vielä auttaa lopullisen ostopäätöksen teossa. Olisi myös hyvä idea käyttää markkinointi-/esittelymateriaalina joitain 3D studion valmistamia pieniä ilmaistuotteita. Asiakkaille ja potentiaalisille asiakkaille voitaisiin jakaa esimerkiksi CNC-jyrsimellä tehtyjä lasinalusia tai 3D-tulostettuja avaimenperiä.

3D studio on myynyt palveluitaan yrityksille, jotka toimisivat hyvinä referenssikohteina. 3D studion pitäisi ainakin muutamalta entiseltä tai nykyiseltä asiakkaalta pyytää lupa käyttää heitä referenssikohteena omassa markkinoinnissaan. Asiakkaan ostamiseen liittyvä riskin tunne pienenee, kun hän näkee, että jotkut muut yritykset ovat käyttäneet palvelua ja kertovat kuinka tyytyväisiä olivat palvelun tarjoajaan. Referenssejä tulisi saada 3D studion Internet-sivuille ja muuhun markkinointimateriaaliin, kuten tuote-esitteeseen.

Tämän opinnäytetyön kirjoitushetkellä 3D studion verkkosivut sisältävät vain vähän tekstiä ja yhden kuvabannerin. Tekstissä esitellään tarjolla olevat palvelut, palveluiden tuottamisessa käytettävät laitteet ja yhteystiedot. Kuvabanneri ei käytännössä liity 3D studioon millään lailla ja tekstistäkin löytyy kirjoitusvirhe. Lisäksi ongelmana on, että 3D studion sivulle päästäkseen, on ne löydettävä Kyamkin sivujen syövereistä, mikä ei ole kauhean helppoa. Jos osaa syöttää hakukoneeseen oikeat hakusanat, niin sivut löytyvät helpommin. Google-hakukoneeseen syöttämällä hakusanat ”3D studio”, löytyy linkki sivuille hakukoneen neljänneltä sivulta, joka on huono tulos. Syöttämällä hakusanat ”3D studiopalvelut”, löytyy linkki sivuille ensimmäisenä hakutuloksena. Tässä kohtaa olisi hyvä miettiä, olisiko hyvä päättää nimi pysyvästi olemaan ”3D studiopalvelut”. Se erottuu hakukoneissa muista ja nimi ”3D studiopalvelut” kertoo enemmän, kuin ”3D studio”. Nimeämistä käsitellään enemmän luvussa 6.3.1.

6.3.1 Tuotenimi

Tuotteistettu palvelu voidaan nimetä ja sille voidaan suunnitella omaleimainen ilme. Tällä tarkoitetaan palvelun brändäämistä. Brändi tarkoittaa tuotemerkkiä tai tuotenimeä. Brändi on asiakkaan mielikuva tuotteen tai palvelun identiteetistä. Hyvin luotu brändi lisää asiakasuskollisuutta helpottaen myyntiä, ja asiakkaat ovat yleensä valmiita maksamaan merkkipalvelusta paremman hinnan, koska he saavat siitä lisäarvoa. (Jaakkola ym. 2009, 27.) Vahva brändi myös mahdollistaa paremmat myyntikatteet, vähentää kilpailun uhkaa ja helpottaa uusien palvelujen tuomista markkinoille jo olemassa olevan brändin nimeä hyödyntämällä. Erityinen hyöty vahvasta brändistä on palvelujen markkinoinnissa, koska se konkretisoi aineetonta ja näkymätöntä palvelua. Näin asiakas pystyy paremmin ymmärtämään ja visualisoimaan sitä, mitä hän on ostamassa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 197–199.)

Tuotenimi on olennainen ja tärkeä. Hyvän tuotenimen rakentamisen tavoitteena on päästä merkkituotteen asemaan. Nimen valinta on yrityksen oma päätös, ja menestyksekkäitä ratkaisuja on monenlaisia. Hyvä tuotenimi on kuitenkin lyhyt, se on rekisteröitävissä ja se soveltuu eri kielialueille. Myös tuoteperheen mahdollisuus on syytä ottaa huomioon: voidaan kehittää tuotenimi, johon voidaan liittää jatko-osa, joka taas kertoo, mistä tuoteperheen tuotteesta on kyse. Merkin luonti on yleensä pitkä prosessi, eikä se tapahdu parissa vuodessa. Merkin luonnissa kannattaa varautua viiden vuoden systemaattiseen työhön, jossa merkki luodaan laadulla eikä volyyymillä. Asiakkaat ovat kuitenkin valmiita maksamaan merkistä, joten siihen kannattaa panostaa, koska vahva merkki markkinoi jo itsestään tuotetta. Nimi on osa markkinointiviestintää, ja jos tuntee nimen keksimisen hankalaksi, on kannattavaa käyttää viestinnän ammattilaisia apuna. (Sipilä 1999, 95–96.)

3D studioon vaikuttaa asiakkaiden mielikuva Kymenlaakson ammattikorkeakoulu Oy:stä, ja myös 3D studion ilme riippuu Kyamkista. 3D studion Internet-sivutkin ovat osa Kyamkin sivuja. Se, vaikuttaako Kyamk hyvällä vai huonolla tavalla mielikuvaan 3D studiosta, selviää tutkimalla asiakkaiden mielipiteitä. Kyamkin imago heijastaa kuitenkin väkisinkin 3D studioon. Mikäli Kyamk vaikuttaa negatiivisella tavalla mielipiteisiin 3D studiosta, niin olisi syytä miettiä niitä keinoja, joilla vaikutusta voitaisiin

lieventää. Jos vaikutus on positiivinen, niin sitä kannattaa hyödyntää esimerkiksi painottamalla asiakkaille, että 3D studio on nimenomaan Kyamkin tuottama palvelu.

3D studio ei käytännössä ole nimennyt palveluitaan. Verkkosivuilla kerrotaan vain, mitä palveluita tarjotaan, esimerkiksi ”3D mallinnusta ja suunnittelua” (3D studio-palvelut 2014). Palvelut tulisi kuitenkin nimetä jotenkin muuten, kuin käyttämällä partitiiveja. 3D-mallinnus tai 3D-suunnittelu palveluiden niminä eivät suinkaan ole huonoja, koska ne jo niminä kertovat asiakkaalle mitä palvelut ovat, vaikka ne eivät erotukaan kilpailijoista. Jos niitä kuitenkin halutaan käyttää, pitäisi ne nimetä edellä mainitun mukaan, eli sanan perusmuodossa: 3D-mallinnus, 3D-suunnittelu, 3D-tulostus, NC-koneistus jne. Tämä tyyli antaa palveluille nimet sen sijaan, että kerrotaan vain mitä yritys tekee. Nykyiset ilmaisut tarjottavista palveluista kannattaa kuitenkin myös sisällyttää verkkosivuille, koska ne auttavat hakukoneoptimoinnissa. Ne ovat siis hyviä hakusanoja, sillä jotkut palvelua etsivät potentiaaliset asiakkaat saattavat etsiä palvelua hakukoneen avulla sanalla ”3D-mallinnus” ja jotkut sanalla ”3D-mallinnusta”. Ne pitäisi silti kirjoittaa kieliopillisesti oikein, esimerkiksi ”3D-mallinnusta ja –suunnittelua”, ”3D-mallinnusta ja 3D-suunnittelua” tai kokonaan erikseen omille riveilleen. Jälkimmäinen vaihtoehto on parempi hakukoneoptimointia ajatellen, jos joku hakee nimenomaan 3D-suunnittelu–palvelua. Kielioppi- ja kirjoitusvirheet saattavat helposti vaikuttaa asiakkaan laatumielikuvaan palvelusta.

6.3.2 Tuote-esite

Tuote-esitteen laadinnassa kulminoituu koko tuotteistaminen (Sipilä 1999, 97). Esitteen luonti pakottaa kuvailemaan tuotetta täsmällisesti ja lyhyesti. Se on myös asiakaslähtöistä toimintaa, sillä se luodaan jotakin ulkopuolista varten. Tuotteistusprosessiin kannattaa aina sisällyttää esitteen laatiminen. Tuote-esitteen luonti ei kuitenkaan ole helppoa, jos siitä aikoo saada hyvän. Eri sidosryhmillä on erilaiset tarpeet, ja tällöin voidaan tarvita enemmän kuin yksi tuote-esite samasta palvelutuotteesta. Esimerkiksi hyvin asiantunteva ammattilainen kaipaa todennäköisemmin paljon teknisempää ja yksityiskohtaisempaa esitettä, kuin vähemmän asiantunteva asiakas. Hyvä esite vetoaa niihin piirteisiin, joita asiakas arvostaa sekä luo selkeän, luottamusta herättävän mielikuvan ja johtaa jatkoneuvotteluihin. (Sipilä 1999,98.) Vaikka esitteitä joutuisi tekemään eri asiakkaille erilaisia, voidaan silti Sipilän (1999, 98) mukaan niiden luonnissa

käyttää perusmallia, jota voi ainakin hyödyntää testipohjana. Kuva 10 näyttää, minkälainen on Sipilän esittämä tuote-esitteen perusmalli.

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

Kuva 10. Asiantuntijapalvelujen tuote-esitteen rakennemalli (Sipilä 1999, 98.)

Rakennemalli on neljäisivuinen. Sen ensimmäinen sivu on kansi ja neljäs sivu takakansi. Kannen tehtävänä on herättää kiinnostus ja huomio sekä kertoa lyhyesti ja ytimekkäästi esiteltävä asia. Mikäli esitteessä esitellään tuoteryhmä, niin toiselle sivulle luodaan kuva tai kaavio tuoteluettelosta ja sen jälkeen tarkempi kuvaus tuotteista. Jos taas kyse on yksittäisen tuotteen esitteestä, niin toisella sivulla esitellään kaaviossa palvelupaketti tai tuotantoprosessikuva ja teksteissä esitellään tuotteen elementtejä tai moduuleja. Kolmas sivu on varattu referenssien, käyttösovellusten ja resurssien esittelyyn. Neljäs sivu, eli takakansi kertoo tarkemmat tekniset yksityiskohdat ja yhteystiedot. (Sipilä 1999, 98).

3D studion kannattaisi käyttää tuote-esitteen laadinnassa esimerkiksi jonkun Kyamkin graafikko-opiskelijan osaamista hyväkseen. Jos sisällön tuottaminen esitteeseen tuntuu hankalalta, voisi esimerkiksi joku Kyamkin viestinnän tai markkinoinnin opiskelijoista osallistua sen laadintaan. Tärkeää on kuitenkin se, että esite sisältää olennaiset asiat, se on virheetön ja myyvä. Esitteen ei tarvitse olla neljäisivuinen. Edellä oleva kuva on

vain esimerkki. Esitteen ei kuitenkaan ole tarkoitus olla kovin pitkä, jotta lukija viitsii silmäillä sen kokonaan läpi. Jos tarvittavan sisällön saa tiivistettyä kahteen sivuun tyylikkäästi, niin aina parempi.

3D studio voisi lisätä esitteeseen ja verkkosivuilleen myös jonkinlaisen ostajan oppaan, jossa selvitetään asiakkaalle, mitä toimia hänen tarvitsee tehdä ostaakseen palvelua. Tällä hetkellä 3D studio odottaa tarjouspyyntöä sähköpostiin tai puhelua asiakkaan suunnalta verkkosivuilla ilmoitettujen yhteystietojen avulla. Ostajan oppaan ei tarvitse olla monimutkainen ratkaisu, vaan se voi olla esimerkiksi kehoite verkkosivuilla ja tuote-esitteessä, esimerkiksi: ”Jos haluatte tietää lisää tai kuulla tarjouksen, niin soittakaa matkapuhelinnumeroomme xxx xxx xxxx. Vastaamme arkisin klo xx.xx - xx.xx välillä. Tai ottakaa yhteyttä sähköpostitse osoitteeseen etunimi.sukunimi@kyamk.fi, vastaamme viestiinne x arkipäivän kuluessa”. Lisäksi voitaisiin luoda yhteydenottopyyntö-lomake verkkosivuille, johon asiakas voi kirjata nimensä, puhelinnumeron ja sähköpostiosoitteensa sekä mitä hänen asiansa koskee. Lomakkeen kautta lähetetty tieto voitaisiin ohjata 3D studion sähköpostiin. Ostajaa olisi siis hyvä opastaa tai ainakin kehottaa ostamaan, jolloin asiakkaalle käy selväksi, miten hänen täytyy toimia saadakseen palvelua.

6.4 Sisäinen tuotteistaminen

Sisäinen tuotteistaminen tarkoittaa sen toiminnan kehittämistä, mikä on asiakkaalle näkymätöntä. (Sipilä 1999, 47.) Tässä käytetään yleisesti käsitettä systematisointi. Grönroosin ym. (2007, 44) mukaan systematisoinnilla tarkoitetaan, että yrityksen tulisi päättää, millaisia resursseja he tarvitsevat palvelun toteuttamiseen ja niiden eri prosessien luomiseen rakenteellisesti. Systematisoinnin päämäärä on varmistaa resurssien järkevä käyttö kustannusnäkökulmasta. Resursseja ei saisi siis käyttää tarpeettomasti ja järjestäytymättömästi tai ilman riittävää koordinointia. Grönroos ym. (2007, 45) listavat myös lyhyesti ja selkeästi, mitä systematisoiminen on:

- Yrityksen asiakkaiden toimintojen ja prosessien määrittämistä
- Tuotteen muodostavien resurssien ja prosessien organisoimista
- Eri resurssien ja prosessien toiminnan koordinoimista

- Pitkän aikavälin kustannus-hyötyanalyysiin perustuva analyysi resurssien ja prosessien toiminnan joustavuuden rajojen määrittämiseksi. (Grönroos ym. 2007, 45.)

Kyse on siis järjestelmällisen toiminnan suuntaviivojen luomisesta. Joustavuus on toki sallittua ja suositeltavaakin, mutta samaan aikaan systematisointi asettaa rajoja joustolle. (Grönroos ym. 2007, 44.) Sipilä (1999, 47–48) kirjoittaa, että sisäisen tuotteistusajattelun kautta koko toimintaa voidaan kehittää ammattimaisempaan suuntaan, ja toiminnan systematisointi on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle.

6.5 Hinnoittelu

Palvelujen hinnoittelu on hankalaa, koska hintataso luo asiakkaalle mielikuvia palvelusta ja palveluntuottajasta. Asiakas saattaa pitää hintaa palvelun laadun osoittajana, jos palvelun konkretisoinnin avulla ei ole saatu luotua asiakkaalle selkeää kuvaa laadusta. On vaikeaa löytää jotain yleistä ja oikeaa hinnoittelutapaa ja yleensä palvelun luonne ohjaa hinnoittelua. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 55.)

Parantainen (2008, 86) neuvoo välttämään perinteistä tunti hinnoittelua ja kehottaa keskittymään kiinteään tai jotenkin muuten erittäin selkeään hinnan miettimiseen palvelulle. Hänen mukaansa kiintohinnoitellun palvelun ei tarvitse olla jokaisella kerralla kannattava, vaan riittää jos se on sitä keskimäärin. Tämä tosin tarkoittaa sitä, että jotkut toimitukset eivät tuota mitään. Se ei kuitenkaan ole niin haitaksi, jos suurin osa asiakkaista on kannattavia. Hinnan ei tarvitse tietenkään olla sama kaikille asiakkaille, sillä hinnaston voi rakentaa moduuleista. Näin palvelun kokonaishinta jää asiakkaan valinnaksi. (Parantainen 2008, 87–88.) Kiinteän hinnan määrittäminen on kuitenkin mahdollista vain, jos palvelun sisältö ja toteutustapa on selkeästi määritelty. (Jaakkola ym. 2009, 30.)

Kustannusperusteinen hinnoittelu on yleisin tapa hinnoitella palvelu. Tässä hinnoittelutavassa palvelun tuottaja arvioi palvelun tuotantokustannukset ja sen jälkeen laskee kustannusten päälle sopivalta tuntuvan katteen. Tämä ei ainakaan tiedä tappiota, mutta olisi järkevämpää pohtia, mitä asiakas hyötyy palvelusta. Ainakin siinä tapauksessa jos hyöty tai arvo on laskettavissa selkeästi rahaksi. Kannattavinta mahdollista hintaa

voitaisiin täten suunnitella sillä perusteella, mikä olisi yrityksen osuus hyödystä ja loppu kuuluisi asiakkaalle. Usein suomalaiset hinnoittelijat hinnoittelevat palvelunsa alakanttiin. Jos hyöty on suuri, niin sen perusteella hintaa voi nostaa kustannusperusteista suuremmaksi. Toki hyötyperusteinenkin hinta täytyy suhteuttaa kilpailijoiden hintoihin, mutta sekään ei tarkoita sitä, että hinnan tulisi olla sama tai alempi kuin kilpailijalla. Ei edes silloin, vaikka palvelut olisi kilpailijan kanssa lähes identtiset. Hinnalla kilpailu ei tarkoita aina hinnan alentamista. Usein asiakkaat jopa pitävät kalleinta parhaana. Mutta jos hinta on korkea, on pidettävä huolta, että asiakkaat saavat rahalleen vastinetta. (Parantainen 2008, 88–90.)

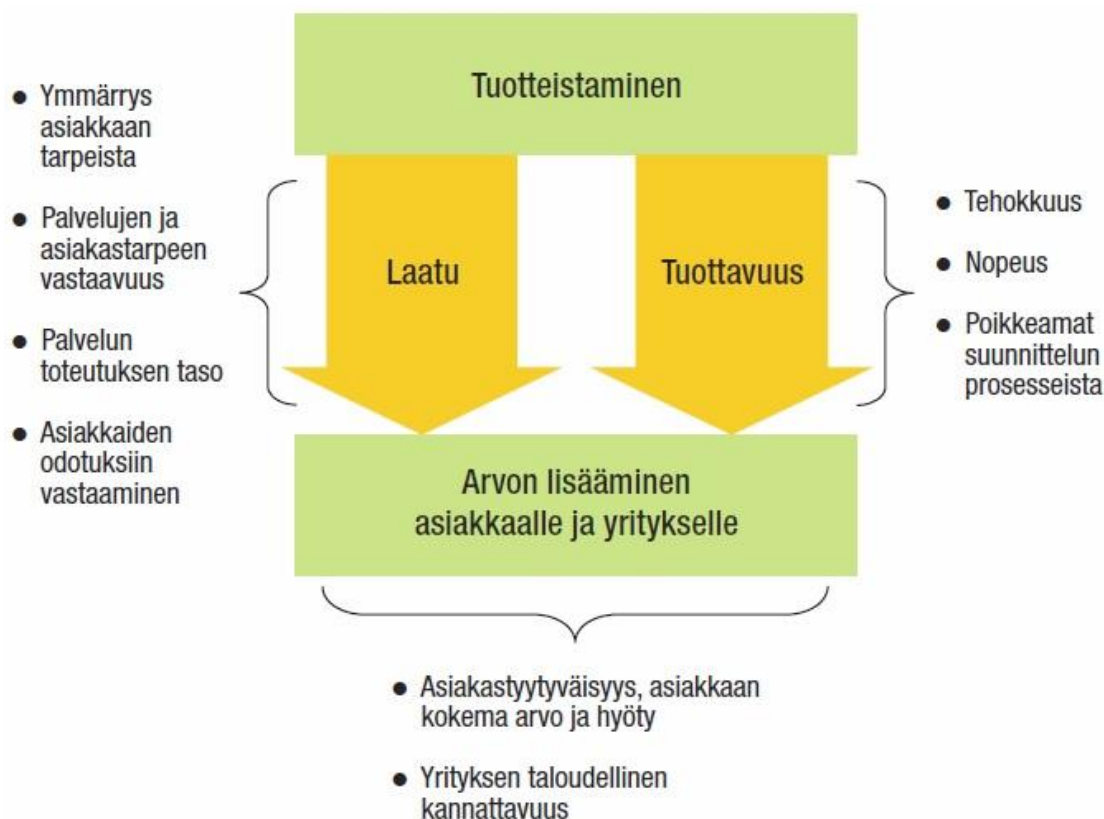
Hintojen näkyvyys asiakkaalle on tärkeää ja se on osa palvelujen konkretisointia. Bergströmin ja Leppäsen (2007, 213, 226) mukaan hinta on palvelutarjooman ohella tärkeä kilpailukeino. Hinta on osattava tuoda esille houkuttelevalla ja huomiota herättävällä tavalla. Tällä hetkellä 3D studion palveluiden hintoja ei ole näkyvissä missään ja hinta muodostetaan aina asiakaskohtaisesti. Hinta koostuu materiaalikustannuksista, käytetyn työajan arviosta ja palvelun aloituskustannuksista, eli materiaalihävikistä ja laitteen puhdistuksesta. Koska hinta on kilpailukeino ja sillä voidaan viestiä asiakkaalle sekä vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan palvelusta, kannattaa hinta tuoda esiin. Mikäli palvelun hintaa on mahdotonta ilmoittaa etukäteen, niin voitaisiin antaa ainakin jokin suuntaa antava hinta, jotta asiakas saa edes jonkinlaisen käsityksen siitä, mitä palvelu maksaa, ennen kuin hän ottaa yhteyttä. Tämä voi karsia myös turhat yhteydenotot pois. Järkevä ostaja kuitenkin vertailee hintoja palveluntarjoajien välillä ja hinnan puuttuminen esitteistä ja verkkosivuilta voi vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen yrityksen kannalta negatiivisella tavalla. Jotkut potentiaaliset asiakkaat voivat jopa kuvitella, että kyseiset palvelut, joita 3D studio tarjoaa, ovat varmasti liian kalliita heille. Hintojen näkyminen verkkosivuilla voi kuitenkin osoittaa heidän olevan väärässä.

Vähintään kilpailijoiden hinnoittelu tulisi selvittää ja myös se, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan palveluista ja niistä saatavista hyödyistä. Sen jälkeen voidaan arvioida, olisiko omia hintoja syytä nostaa, laskea vai pitää ennallaan.

6.6 Seuranta ja mittaaminen

Palvelujen kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi ja siihen kuuluu olennaisena osana seuranta ja mittaaminen. Palvelun kehityksiprojektille tulee asettaa selkeät tavoitteet sekä perusteet tavoitteiden saavuttamisen arviointiin ja lisäksi tavoitteiden tulee olla mitattavissa. Ilman seuranta ei voida tietää mahdollisesti saavutettua hyötyä. Kuva 11 osoittaa, että palvelun laatu ja tuottavuus ovat keskeisiä tuotteistamisprojektin seuranta- ja arviointialueita. (Jaakkola ym. 2009, 33.) Yksityiskohtaiset seurannan kohteet eroavat kuitenkin eri yritysten tuotteistusprojektien välillä, mutta Jaakkola ym. (2009, 33) esittävät seuraavanlaisia esimerkkejä mahdollisista tavoitteista:

- Asiakastytyvyyden parantaminen
- Palvelujen laatuvaihtelujen vähentäminen
- Palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottuminen
- Palvelun kannattavuuden parantaminen
- Kasvun lisääminen
- Yrityksen tehokkuuden ja kokonaiskannattavuuden paraneminen. (Jaakkola ym. 2009, 33.)



Kuva 11. Tuotteistamisen tavoitteet ja eräitä seurannan ja mittaamisen kohteita (Jaakkola ym. 2009, 33.)

Mittareiden käyttö tuottaa konkreettista informaatiota ja ne ohjaavat tekemään oikeita asioita palvelujen kehittämisen eteen. Mittarit voivat liittyä esimerkiksi taloudelliseen kannattavuuteen, myyntivolyymiin ja kasvuun jne., mutta yrityksen kannattaa määrittellä mitattavat asiat ja mittarit omien lähtökohtien mukaan. Pääasia on, että mitataan oleellisia asioita ja saatua informaatiota käytetään hyväksi jatkossa palvelujen kehittämisessä. (Jaakkola ym. 2009, 34.)

6.6.1 Palvelun laatu

Kuvassa 11 esiintyvä ”laatu” tarkoittaa palvelun laatua, joka on monimutkainen käsite. Palvelut koostuvat prosesseista, joihin asiakas usein itse osallistuu, ja joissa ei voida täysin erottaa tuotantoa ja kulutusta toisistaan. Sen takia palvelun laatu on monisäikeinen asia. Koettu laatu rinnastetaan usein palvelun teknisiin erittelyihin, mutta todellisuudessa asiakkaat kokevat laadun paljon laajemmin. Asiakkaiden kokemus laadusta siis pohjautuu aivan muihin, kuin teknisiin seikkoihin. (Sipilä 1999, 98–99.)

Tekninen laatu, eli palvelun lopputulos viittaa siihen, mitä asiakas saa palveluprosessin aikana, kun taas palveluprosessin laatu, eli toiminnallinen laatu, viittaa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksen onnistumiseen. Asiakkaat arvostavat usein enemmän toiminnallista laatua, eli mitä he saavat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Palvelun laatua voidaan tarkastella erottamalla nämä kaksi toisistaan, mutta yhdessä ne muodostavat koetun laadun. Myös yrityksen imago, eli asiakkaan mielikuva yrityksestä, vaikuttaa palvelun laatuun. Jos asiakkaalla on positiivinen mielikuva yrityksestä, antaa hän helpommin pienet virheet anteeksi. Mutta jos virheitä sattuu usein, niin imago kärsii. Jos asiakkaalla on negatiivinen mielikuva yrityksestä, tuntuvat pienetkin virheet suurilta. (Jaakkola ym. 2009, 34; Sipilä 1999, 102.)

Laatuun vaikuttavat edellä mainittujen lisäksi myös asiakkaan odotukset. Asiakkaan odotukset liittyvät perinteisiin markkinointitoimiin, esimerkiksi viestintä, myynti, imago, suhdetoiminta, asiakkaiden tarpeet ja arvot jne. Tästä käytetään käsitettä ”odotettu laatu”. Odotettu laatu ja koettu laatu muodostavat yhdessä koetun kokonaislaadun. Laatu on siis hyvä, jos koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia tai ylittää ne. Tästä syystä asiakkaan odotuksia tulisi hallita, ainakin niin, että ei luvata liikoja, jotta asiakkaan odotukset eivät nousisi liian suuriksi ja siten kokee saavansa heikkoa laatua. On parempi luvata vähemmän ja tarjota enemmän kuin lupaa. (Sipilä 1999, 105–106.)

Työn aikaisemmassa vaiheessa 3D studiota kehoitettiin antamaan asiakkaille jokin palvelulupaus. Liikojen lupaaminen nousee nimenomaan tässä esiin. Esimerkiksi palvelulupaus ei voi olla: ”Meiltä aina hinnaltaan halvinta ja alan laadukkainta palvelua”, jos lupaus ei voida täyttää. Omaa palvelua ei tietenkään ole tarkoitus mollata tai vähätellä, mutta asiakkaalle ei kuitenkaan kannata valehdella.

Asiakkaiden kokemaa laatua voidaan mitata esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksilla, reklamaatioiden määrällä ja palvelun menekillä. Suuri määrä reklamaatioita kertoo siitä, että jokin on pielessä. Asiakastyytyväisyyskyselyissä on se haaste, että asiakkaat eivät aina kerro suoraan, jos palvelussa on heidän mielestään joitakin puutteita. Onkin syytä harkita tarkkaan minkälaisilla menetelmillä asiakaspalautetta kerätään ja tyytyväisyyttä mitataan. Pelkkä mittaaminen ja seuranta eivät itsessään riitä, vaan saatua tietoa pitäisi myös hyödyntää. (Jaakkola ym. 2009, 36.)

3D studiolla on tähän asti ollut melko vähän asiakkaita ja siitä johtuen mitään suurta ja laajaa asiakastytyväisyystutkimusta ei välttämättä ole järkevää laatia, koska vastausten määrä tulee olemaan hyvin pieni. Nykyisiltä ja vanhoilta asiakkailta voisi kuitenkin tiedustella, ovatko he käyttäneet jonkun muun palveluntarjoajan samanlaisia palveluja ja jos ovat, niin mistä se johtuu, että he ovat ostaneet kilpailevalta yritykseltä. Vaihtoehtoisia vastauksia voi olla esimerkiksi palvelun laatu, hinta, toimitusnopeus yms. Tärkeää on kuitenkin saada selville syy asiakkaiden käyttäytymiseen, jos he ovat vaihtaneet palveluntarjoajaa, ja sen jälkeen tehdä vastausten perusteella tarvittavat toimenpiteet palvelun kehittämisessä, jotta tätä ei tapahtuisi jatkossa.

6.6.2 Palvelun tuottavuus

Palvelun tuottavuudella tarkoitetaan yrityksen sisäisen palveluntuottamisprosessin suorituskykyä. Sillä mitataan tuotoksia suhteessa panostuksiin. Mittaaminen voi olla hankalaa, koska yrityksen panostuksia on vaikea erotella, mutta tuotteistamisen avulla tämä helpottuu, kun tiedetään tarkemmin, mitä resursseja ja kuinka paljon palvelun tuottamiseen tarvitaan. (Jaakkola ym. 2009, 36.)

Tuottavuuden mittaamisessa on otettava huomioon kustannus- ja myyntitehokkuus. Kustannusten ja tuottojen erotus on voitto ja kun mukaan otetaan vielä kapasiteettitehokkuus, päästään lähelle palvelutoimintojen kannattavuutta. Kapasiteettitehokkuus vaikuttaa kustannusten ohella myös tuottoihin. Nopeampi suoritus ei siis ole aina tavoitteena, koska se voi heikentää palvelun laatua. Tuottavuuden mittarit kannattaa suunnitella tarkkaan, ettei yrityksen toiminta ohjautu epätoivottuun suuntaan. (Jaakkola ym. 2009, 36; Sipilä 1999, 304.)

Fyysisten ja yhdistelmämittareiden käyttö on palvelujen tuottavuuden mittaamisessa harhaanjohtavia. Fyysisten mittareiden käyttö toimii teollisen yrityksen tuottavuuden mittaamiseen, mutta palvelujen tuottavuuden mittaamiseen ne eivät sovi. Palvelujen tuottavuudesta kun ei ole ollut minkäänlaista teoriaa, vaan käsite on jouduttu lainaamaan teollisuudesta. Fyysisen mittarin käytössä jäävät pois sekä kustannus- että tuottovaikutukset. Yhdistelmämittari on fyysisen mittarin ja taloudellisen mittarin yhdistelmä, mutta siinä jäävät pois joko kustannusnäkökohdat tai tuottovaikutukset. Pelk-

kää taloudellista mittarin käyttö on myös hankalaa, koska palveluprosessin tuotoksen arvon laskeminen on vaikeaa. (Sipilä 1999, 306–307.)

Kuitenkin, Sipilän (1999, 307) mukaan ainoa oikea tapa mitata palvelun tuottavuutta on käyttää perustana taloudellisia mittareita, vaikka niihin liittyykin vaikeuksia. Hän esittää omasta mielestään periaatteessa oikean tavan mitata palvelun tuottavuutta sisäisen, ulkoisen ja kapasiteettitehokkuuden funktiona seuraavasti:

Palvelun tuottavuus = Tietystä palvelusta saadut tuotot

Palvelun tuottamisen kustannukset

Palveluntarjoajan toiminnan kokonaistuottavuuden mittaaminen:

Palvelun tuottavuus = Kokonaistuotot

Kokonaiskustannukset

(Sipilä 1999, 307-308.)

Tuottavuuden parantaminen pitäisi siis johtaa taloudellisen kannattavuuden paranemiseen ja taloudellista kannattavuutta voidaan mitata taloudellisilla mittareilla, esimerkiksi palvelun tuottamalla liikevaihdon, myyntikateprosentilla, voittoprosentilla ja liikevaihdon kasvulla. (Jaakkola ym. 2009, 37.) Sipilä (1999, 308) kuitenkin muistuttaa, että taloudellisen mittarin käytön ongelmia ei pidä unohtaa: *Tuotot eivät ole koskaan hyvä tuotoksen mittari, koska hinta ei aina heijasta koettua palvelun laatua. Lisäksi pääomakustannuksia voi olla vaikea kohdistaa oikeisiin tuottoihin.*

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä tuotteistaminen tarkoittaa ja miten sitä voidaan hyödyntää palveluliiketoiminnassa, mikä on palvelutuote ja miten se syntyy. Tavoitteena oli myös luoda kompakti kokonaiskuva tuotteistamiseen liittyvistä asioista, joita toimeksiantaja voi hyödyntää omassa palveluiden tuotteistamisprojektissaan.

Palvelutuotteen todettiin olevan asiakkaalle lisäarvoa tuottavassa muodossa oleva palvelukokonaisuus (palvelupaketti), joka koostuu ydinpalvelusta sekä siihen liitetystä

lisä- ja tukipalveluista. Sen tavoitteena on luoda kilpailukykyä yritykselle ja mahdollistaa kilpailijoista erottautuminen sekä luoda lisäarvoa asiakkaalle ja sitä kautta saavuttaa korkeampi asiakastytyväisyys.

Vaikka tuotteistamisesta ei ole yhtä oikeaa määritelmää ja siitä kirjoitettu teoria sisältää osittain eroja eri asiantuntijoiden välillä, työssä saatiin mielestäni selvitettyä hyvin, mitä palveluiden tuotteistaminen tarkoittaa ja mitä hyötyä siitä on palveluliiketoiminnassa. Sen todettiin olevan palvelun kehitystyötä, jonka tavoitteena on helpottaa asiakkaan ostopäätöstä, palvelun markkinointia, palvelun myyntiä ja hinnoittelua, parantaa palvelun laatua ja tuottavuutta sekä kasvattaa yrityksen kannattavuutta. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi työhön koottiin tuotteistamisen keinoja, joiden avulla toimeksiantajalla on hyvät eväät aloittaa oma palveluiden tuotteistamisprojektinsa.

Työn toimeksiantajalle, eli 3D studiolle koottujen palveluiden tuotteistamisen tärkeimmiksi toteutuskeinoiksi muodostuivat palvelun määrittely, vakiointi ja modulointi, konkretisoinnin eri keinot, hinnoittelu, sisäinen tuotteistaminen sekä seuranta ja mittaaminen. Palvelun määrittelyn todettiin olevan yksi tärkeä ensiaskel tuotteistusprojektissa ja se liittyy myös vahvasti palvelun konkretisointiin. Konkretisointiin liittyy myös moni muu asia, mutta päällimmäisiksi 3D studion tehtävälistalle nousevat palvelun määrittelyn ohella sen hinnoittelu ja nimeäminen sekä tuote-esitteen laadinta. Lisäksi tuotiin esille, että 3D studion Internet-sivut kaipaavat kehittämistä. Palvelun vakioimisen ja moduloinnin avulla turhaa räätälöintiin kuluva työtä ja aikaa voidaan karsia, menettämättä kuitenkaan sitä asiakkaan kokemaa vaikutelmaa, että hän saa juuri omiin tarpeisiinsa muokattua palvelua. 3D studion kehoitettiin siirtyä enemmän vakioidumpaan suuntaan, lähes täysin räätälöidyn palvelun sijaan. Sisäisen tuotteistamisen todettiin olevan niiden toimintojen kehittämistä, jotka ovat asiakkaalle näkyvämpiä. Se on myös edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. Työssä pantiin myös merkille, että seuranta ja mittaaminen ovat olennainen osa tuotteistusprojektia, laadun ja tuottavuuden ollen keskeisiä tuotteistamisprojektin seuranta- ja arviointialueita. Näin ollen 3D studion on asetettava palvelun kehitysprojektille selkeät tavoitteet ja perusteet tavoitteiden saavuttamisen arviointiin. Lisäksi tavoitteiden tulisi olla mitattavissa.

Palveluiden kehittäminen on jatkuvaa ja pitkäjänteistä työtä, eikä se suinkaan pääty muutaman viikon tuotteistustyöhön. *Kun palvelu on valmis, työ vasta alkaa. Varaa myyntivoimaa ja poista myynnin esteet yksi kerrallaan. Vain siten saat tilaisuuden hioa palvelukonseptisi todella kilpailukykyiseksi* (Parantainen 2008, 258).

LÄHTEET

3D studiopalvelut 2014. Saatavissa:

<http://www.kyamk.fi/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4lle/Projektit/KymiTechnology/Palvelut/3D%20studiopalvelut/> [viitattu 18.2.2014].

Arantola, H. & Simonen, K. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan: Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki: Tekes.

Bergström, S & Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

C-Advice 2014. Mitä on 3D-tulostus. Saatavissa: <http://www.c-advice.com/?q=node/35> [viitattu 18.2.2014].

Edu 2014. Sanasto. Saatavissa:

<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/nctekniikka/sanasto.html> [viitattu 18.2.2014].

Engineers edge 2014. Five axis CNC machining. Saatavissa:

<http://www.engineersedge.com/manufacturing/five-axis-cnc-machining.htm> [viitattu 18.2.2014].

Geomagic 2014. 3D Scanners: A guide to 3D scanner technology. Saatavissa:

<http://www.rapidform.com/3d-scanners/> [viitattu 18.2.2014].

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryyänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan: Haasteena kannattava kasvu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Jaakkola, E., Orava, M & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Libris Oy.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. 1999. Principles of Marketing. Second European Edition. USA: Prentice Hall Inc.

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

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Parantainen, J. 2008. Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

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

Stratasys 2014. Object Eden260V. Saatavissa: <http://www.stratasys.com/3d-printers/design-series/precision/objet-eden260v> [viitattu 18.2.2014].

Tilastokeskus 2014. Kansantalous. Saatavissa: www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html [viitattu 31.1.2014].

We3d 2014. 3D-tulostimet. Saatavissa: <http://www.we3d.fi/tulostimet.html> [viitattu 18.2.2014].

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.