



Tuotehaku-palvelumallin kehittäminen Hermia Yrityskehitys Oy:lle

Petri Purmonen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014
Liiketalouden ko
Projektijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Projektijohtaminen

PETRI PURMONEN:

Tuotehaku-palvelumallin kehittäminen Hermia Yrityskehitys Oy:lle

Opinnäytetyö 47 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Marraskuu 2014

Opinnäytetyön toimeksiantaja Hermia Yrityskehitys Oy toteutti asiakasyritykselleen (myöhemmin Yritys X) Tuotehaku-projektin muutama vuosi sitten. Tämän opinnäytetyön tehtävänä oli jatkaa palvelun kehitystä noista lähtökohdista. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Tuotehaku-palvelumalli. Tarkoituksena oli luoda palvelumalli, jonka avulla Tuotehaku-palvelusta saatiin Hermia Yrityskehitys Oy:lle uusi, toimiva ja kannattava liiketoiminta-alue. Palvelumallin kehittämisen lähtökohtana oli kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastateltiin Yritys X:n projektin toteutuksessa mukana olleita henkilöitä. Tutkimusongelmana oli näistä haastatteluista nousseiden kehitystarpeiden ratkaiseminen.

Opinnäytetyön taustalla oli alihankintakonepajojen ongelmat vaikeassa taloudellisessa tilanteessa. Hermia Yrityskehitys Oy oli havainnut näissä konepajojen ongelmissa tarpeen markkinoilla Tuotehaku-palvelulle. Palvelun avulla Hermia Yrityskehitys Oy sai mahdollisuuden auttaa alihankintateollisuuden yrityksiä uusien tuotteiden etsimisessä omaan valmistus- ja myyntikäyttöön sekä strategisessa päätöksenteossa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin tuotekehitystä ja sen haasteita, tuotekehitysprosessia ja sen ongelmia, sekä fyysisten tuotteiden ja palveluiden kehitysprosessien eroja. Teoriassa käytiin läpi vaihe vaiheelta myös palvelun tuotekehitysprosessimalli. Tämä kehitysprosessimalli valittiin, koska se sopi pohjaksi Tuotehaku-palvelumallin kehitysprosessille. Lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin vaiheet palvelun blueprint-kaavion luomiselle.

Toteutetut haastattelut osoittivat, että palveluprosessissa oli useita kehitystarpeita, jotka ratkaisemalla palvelu saatiin tehokkaammaksi. Sekä näiden esiin nousseiden kehitystarpeiden käsittelyn että omien näkemysten pohjalta Hermia Yrityskehitys Oy:lle voitiin kehittää vaiheittainen kuvaus Tuotehaku-palvelun läpiviennistä. Lisäksi Tuotehaku-palvelusta luotiin blueprint-kaavio, jossa kuvattiin kiteytetysti kaikki Tuotehaku-palvelun läpivientiprosessin vaiheet niin asiakkaan kuin Hermia Yrityskehitys Oy:nkin näkökulmasta. Näiden tuotosten avulla toimeksiantajalle saatiin luotua työkalut, joilla Tuotehaku-palvelu voidaan tuottaa vaivattomammin ja resursseja säästäen.

Asiasanat: palvelumalli, palvelu, tuotekehitys, palvelun blueprint-kaavio

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration
Project Management

PETRI PURMONEN:

Developing a Product Search Service Model for Hermia Yrityskehitys Oy

Bachelor's thesis 47 pages, appendices 3 pages

November 2014

This thesis was commissioned by Hermia Yrityskehitys Oy. The company carried out a Product Search project for its customer (Company X) a few years ago. The task of the thesis was to continue the development of the Product Search service from those starting points. The purpose of this thesis was to develop a Product Search service model. The aim was to create a service model that would help the Product Search service to become a new, efficient and profitable business area for Hermia Yrityskehitys Oy. The starting point for the development of the service model was a qualitative study that was carried out by interviewing the people who were involved in the implementation of Company X's Product Search project. The study problem was to resolve the development needs that were identified on the basis of these interviews.

The background of this thesis included problems experienced by subcontracting workshops due to the difficult economic situation. As an answer to these problems, Hermia Yrityskehitys Oy saw a need for a service like Product Search. This service gives Hermia Yrityskehitys Oy the possibility to help subcontracting companies to search for new products for use in their own production and sales operations, as well as to help them in strategic decision-making.

The theory section of this thesis deals with product development and its challenges, the product development process and its problems, and the differences between the development process for physical products and services. It also focuses on going through the stages in the service innovation and development process. The development process model presented here was chosen because it gave a good basis for the development process of the Product Search service model. In addition, the theory covers the stages in the creation of a service blueprint.

The interviews that were carried out showed that the service process had several development needs, which once dealt with, were able to make the service more efficient. By resolving these development needs and using my own views, it became possible to create a step-by-step description of how the Product Search service for Hermia Yrityskehitys Oy was completed. A service blueprint of the Product Search was also created. It describes all the steps of the Product Search process from the points of view of both Hermia Yrityskehitys Oy and the customer. These outputs gave Hermia Yrityskehitys Oy the required tools to produce the Product Search service more easily and save resources at the same time.

Key words: service model, service, product development, service blueprint

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 6 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tavoitteet ja sisältö..... | 6 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tausta ja tarve | 6 |
| 2 | TEORIA | 8 |
| 2.1 | Tuotekehitys..... | 8 |
| 2.2 | Tuotekehityksen haasteita | 9 |
| 2.3 | Tuotekehitysprosessi..... | 11 |
| 2.3.1 | Yleinen tuotekehitysmalli ja sen ongelmat | 11 |
| 2.3.2 | Fyysisten tuotteiden ja palveluiden kehitysprosessien eroja..... | 13 |
| 2.4 | Palvelun tuotekehitysprosessi | 14 |
| 2.4.1 | Palvelukonseptin kehittäminen | 16 |
| 2.4.2 | Palveluprosessin kehittäminen | 17 |
| 2.4.3 | Markkinatestaus | 21 |
| 2.4.4 | Kaupallistaminen ja jälkiarviointi | 22 |
| 2.4.5 | Palvelujärjestelmän jatkuva kehittäminen | 22 |
| 2.5 | Palvelun blueprint-kaavion luominen | 23 |
| 3 | HERMIA YRITYSKEHITYS OY | 27 |
| 4 | TUOTEHAKU | 28 |
| 4.1 | Tuotehaun lähtökohdat | 28 |
| 4.2 | Case Yritys X:lle toteutettu Tuotehaku-projekti..... | 29 |
| 4.2.1 | Taustaa | 29 |
| 4.2.2 | Projektin toteutus | 30 |
| 4.2.3 | Ongelmat ja kehitystarve..... | 31 |
| 5 | TUOTEHAKU-PALVELUMALLI | 33 |
| 5.1 | Tuotehaku-palvelun toteutusvaiheet | 33 |
| 5.1.1 | Yritykseen tutustuminen sekä hakukriteerien ja reunaehtojen laatiminen tuotteille ja tuoteideoille | 34 |
| 5.1.2 | Tuotteiden ja ideoiden etsintä sekä profiilien esittely..... | 35 |
| 5.1.3 | Valinnat ja priorisoinnit | 37 |
| 5.1.4 | Tapaamiset kiinnostavimpien tarjoajien kanssa..... | 37 |
| 5.1.5 | Jatkovaiheen toimenpiteet..... | 38 |
| 5.2 | Blueprint-kaavio Tuotehaku-palvelun tuottamiseen..... | 38 |
| 6 | POHDINTA JA JATKOKEHITYSEHDOTUKSET | 41 |
| | LÄHTEET..... | 44 |
| | LIITTEET | 45 |
| | Liite 1. Haastattelu-/keskustelurunko | 45 |

| | |
|---|----|
| Liite 2. Tuotehaku-esite asiakkaalle | 46 |
| Liite 3. Haastattelu-/keskustelurunko 2 | 47 |

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja sisältö

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on Tuotehaku-palvelumallin kehittäminen Hermia Yrityskehitys Oy:lle (myöhemmin HYK). Tuotehaku-palvelusta on tarkoitus kehittää palvelumalli, josta syntyy HYK:lle uusi, toimiva ja kannattava liiketoiminta-alue. Palvelun avulla HYK:llä on valmiudet auttaa alihankintateollisuudessa toimivia yrityksiä oman liiketoiminnan tehostamisessa ja uudelleen järjestämisessä. Tuotehaku-palvelun ensiaskeleet on otettu jo muutamia vuosia sitten, kun HYK toteutti Tuotehakua vastaavan projektin asiakkaalleen (myöhemmin Yritys X). Tuotehaku-palvelumallin kehittäminen valikoitui toimitusjohtaja Pekka Jussilan kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta opinnäytetyöni aiheeksi maaliskuun alussa 2013.

Työn teoriaosassa perehdytään tuotekehityksen ja tuotekehitysprosessin teoriaan sekä käydään läpi tuotekehityksen prosessimalli palvelutuotteen näkökulmasta. Teoriassa on lisäksi käsitelty palvelun blueprint-kaavion luomiseen liittyvät vaiheet. Kehitystyössä läpikäytyjä vaiheita peilataan tuotekehityksen prosessimallin vaiheisiin.

Tutkimusmenetelmänä työtä varten tehdään kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastatellaan HYK:n henkilöstöä, jotka ovat olleet mukana aiemmin Yritys X:lle toteutetussa Tuotehaku-projektissa. Tutkimusongelma on haastattelujen pohjalta esille nousseiden kehitystarpeiden analysointi ja ratkaiseminen, jotta Tuotehaku-palvelun toteuttamisprosessi saataisiin järkevämmäksi ja tehokkaammaksi. Näitä tietoja käytetään hyväksi uuden palvelumallin kehittämisessä. Opinnäytetyön lopputuloksena HYK:lle luodaan suunnitelma, jossa käydään tuotehakuun liittyvät toteutusvaiheet läpi, ja blueprint-kaavio, josta voidaan helposti nähdä toteutettavat toimet palvelun eri vaiheissa.

1.2 Opinnäytetyön tausta ja tarve

Opinnäytetyön taustalla on alihankintakonepajojen kokemat haasteet ja muutokset 2008–2009 laman aikana. Suuri kuva kone- ja metallituoteteollisuuden alihankintasektorista -selvityksen mukaan kahdella kolmesta yrityksestä liikevaihto oli pudonnut vä-

hintään 25 %, ja vain 10 % yrityksistä oli kokenut vahvaa kasvua. Yksi keino operatiivisen toiminnan kehittämisen ohella muuttuneesta tilanteesta selviämiseen yrityksille on nykyistä teknologiaa hyödyntävän oman tuotteen hankkiminen. (Teknologiateollisuus 2011.) Ongelmia alihankintateollisuudelle lisää myös suurten teknologiateollisuusyritysten lisääntyvä alihankkijoiden ja tavarantoimittajien karsiminen sekä halpojen kustannustason maiden käyttäminen toimittajinaan (Auramo 2010).

Edellä mainituissa ongelmissa HYK oli havainnut markkinoilla tarpeen Tuotehakupalvelun kaltaiselle tuotteelle. HYK halusi kehittää palvelun, joka auttaa alihankintateollisuuden yrityksiä strategisessa päätöksenteossa ja uusien tuotteiden löytämisessä omaan valmistus- ja myyntikäyttöön. Oman tuotteen kautta yritykset pystyvät vastaamaan paremmin markkinoiden ja kysynnän heilahteluihin, kun ne eivät ole niin riippuvaisia isojen yritysten alihankintatyöstä. Tavoitteena on tarjota palvelu, jonka kautta yrityksille voidaan hakea heidän tarvitsemiaan tuotteita yrityksen vahvuudet ja osaaminen huomioon ottaen.

2 TEORIA

2.1 Tuotekehitys

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 205) mukaan tuotekehitys tarkoittaa uusien tuotteiden eli innovaatioiden tuottamista sekä entisten tuotteiden kehittämistä uusia muunnoksia aikaansaamalla. Tuotekehitys voi vaihdella yrityksillä uusien innovaatioiden kehittämisen ja vanhojen tuotteiden minimaalisten tyyli muutosten välillä (Komppula & Boxberg 2002, 93).

Tuotekehityksen avulla yritykset pyrkivät saamaan aikaan ostajien tarpeita vastaavia kokonaisuuksia, ja sitä varten niiden on pysyttävä ajan tasalla markkinoista ja meneillään olevista trendeistä. Lisäksi on tulkittava ostajien käyttäytymistä ja panostettava systemaattiseen tutkimukseen. Tuotekehityksessä yritysten on otettava huomioon esimerkiksi väestön ikääntyminen, taloudellinen kehitys ja ilmastonmuutos. Tuotekehityksen on myös vastattava nyky maailman trendeihin, kuten terveellisyteen, luonnollisuuteen sekä kestävään kehitykseen ja turvallisuuteen. (Bergström & Leppänen 2009, 205.)

Perinteinen tuotekehityksen määritelmä pätee hyvin myös palvelutuotteisiin. Rissanen mukaan tuotekehitys on uusien palveluiden kehittämistä tai entisten oleellista parantamista. Yrityksillä on asiakkaiden tarpeiden ja palveluja tuottavien yritysten keskinäisen kilpailun takia nykyään eräänlainen ”tuotekehityspakko”. Kaikkien organisaatioiden, jotka aikovat pysyä markkinoilla, on tehtävä sitä jatkuvasti. Tuotekehitys liittyy usein myös läheisesti yrityksen toiminta-ajatuksen toteuttamiseen. (Rissanen 2006, 199.) Asiantuntijayrityksillä taas ei tavallisesti ole ollut varsinaista omaa sisäistä tuotekehitystoimintaa, vaan tuotteet ovat kehittyneet asiakastöissä ja onnistuneet ratkaisut on levitetty eteenpäin muille asiakkaille. Käytännössä asiakkaat ovat siis maksaneet tuotekehitystyön asiakasprojektien yhteydessä. (Sipilä 1995, 33.)

Talousjärjestelmän kehittyessä teollisesta yhteiskuntavaiheesta jälkiteolliseksi palveluyhteiskunnaksi, on tuotekehityksen kuva oleellisesti muuttunut. Tästä muutoksesta johtuen tuotannon ja tuotekehityksen painopiste on palveluissa. Ei ole väliä, tehdäänkö tuotekehitystä palvelu- vai tavaratuotteelle, sillä kehitysprosessi on periaatteessa saman-

lainen. Palvelun osuus tuotteen arvosta on jatkuvasti kasvamassa myös tavaratuotteiden osalta. (Rissanen 2006, 200.)

Tuotekehitystoimintaa nimitetään yrityksissä tutkimus- ja kehittämistoiminnaksi. Yrityksen t&k -menot lasketaan perinteisesti prosentteina liikevaihdosta. Tällainen menettely mahdollistaa vertailujen tekemisen eri yritysten, alojen ja maiden välillä. Tuotekehitystä voidaan pitää edellytyksenä yrityksen toiminnan jatkuvuudelle, mutta monessa tapauksessa myös yrityksen perustamiselle. Saadakseen aikaan tuotteita, joita ostajat haluavat, täytyy yritysten olla selvillä markkinoilla tapahtuvista ilmiöistä ja muutoksista jatkuvasti. (Bergström & Leppänen 2009, 206–207.)

Rissanen toteaa, että uusia tuotteita ja tuotekehitystä tarvitaan usein kilpailusyistä. Näillä halutaan turvata yrityksen tulevaisuus ja parantaa voitontekomahdollisuuksia. (Rissanen 2006, 199.) Syitä uusien tuotteiden tarpeelle ja tuotekehityksen tärkeydelle on monia. Markkinoiden kilpailutilanteessa vanhenevat tuotteet ja näiden heikkenevä kannattavuus on yksi tavallisimpia syitä tuotekehitystarpeelle. Markkinamuutokset voivat olla hyvinkin nopeita erityisesti palvelu- tai muotituotteissa. Myös asiakkaiden tyydyttämättömät ja muuttuvat tarpeet sekä tyydytyksen asteen syventäminen ovat syitä tuotekehitykselle. Varsinkin teknologia-alan yrityksillä teknologian kehityksen mahdollistavat uudenlaiset tuotteet toimivat kipinäinä tuotekehitykselle. Lainsäädännön muutokset ja muut julkisen vallan vaateet ja toimenpiteet voivat myös edellyttää yritykseltä muutoksia tuotteisiin. Uutuustuotteilla yritys voi saada kilpailuetua sekä erilaistua muihin näiden ja pyrkiä laajentamaan toimintaansa. Tuotekehityksellä on mahdollista myös löytää ratkaisuja markkinoilla havaittuun tarpeeseen. (Rissanen 2006, 199; Bergström & Leppänen 2009, 207.)

2.2 Tuotekehityksen haasteita

Yksi tuotekehityksen haasteista yrityksille on sen hidas vaikutus kassavirtaan. Erityisesti teollisessa toiminnassa tämä voi kestää jopa 10 vuotta. Palvelualoilla tulokset näkyvät yleensä yrityksen katetta parantamassa nopeammin, mutta silti muutaman vuoden viiveellä. Tänä päivänä tuotekehityksen tulisi pystyä vastaamaan kysymykseen, millä yritys saa euroja kassaan muutaman vuoden kuluttua. Tuotekehitykseen käytetään yleensä liian vähän resursseja. Pieni panostus ja pienet voitot ovatkin valitettavasti sidoksissa

keskenään. (Rissanen 2002, 182; 2006, 199.) Vaikka tuotekehitys on joillekin yrityksille haastavaa hitaan kassavirtavaikutuksen vuoksi, tulisi yritysten silti rohkeasti panostaa omat resurssit huomioiden siihen, etteivät ne jäisi muiden kilpailijoiden jalkoihin.

Yritysten tuotekehitysmotivaatioon vaikuttaa myös se, että epäonnistumisen mahdollisuus on erittäin suuri. Yhdysvaltalaisesta Small Business Administration selvityksestä käy ilmi, että jopa 98 % markkinoille tulevista tuotteista kuolee ennen kahta vuotta. Synkkyyttä lisäämään tuo se, että vain 10 % tuoteideoista johtaa kohtalaiseen menestykseen. (Rissanen 2006, 200.) Syitä epäonnistumisiin on monia. Esimerkkeinä muun muassa huomiotta jätetty tai väärinymmärretty markkinatutkimus; yliarvioitu markkinakoko; korkeat kehityskulut; huono suunnittelu tai tehoton toteutus; virheellinen aseointi, markkinointi tai hinnoittelu; riittämätön jakelutuki; kilpailijat, jotka taistelevat kovaa vastana sekä riittämätön ROI. (Kotler & Keller 2012, 592.)

Luonnollisesti on lähes mahdotonta ennakkoon tietää hyvät ja huonot ideat, ja se onkin organisaation johtamisen kannalta ongelma. Tuotekehityksen tuloksena syntyy varmasti sekä hyviä että huonoja tuotteita, ja markkinat ovatkin ainoa oikea paikka tuotteiden testaamiselle ja tuomion saamiselle. Markkinoiden tuotteelle antamalle tuomiolle yritys ei voi mitään, mutta se voi uudistaa tuotetta. Lisäksi markkinatilanteiden muututtua on mahdollista, että vanhalla, huonoksi havaitulla tuotteella voikin yhtäkkiä olla uudelleen menekkiä. (Rissanen 2006, 200.)

Kotlerin ja Kellerin mukaan uusien tuotteiden markkinoille tuonti on kiihtynyt jatkuvasti ja joillain aloilla aika on jopa puolittunut. Nopeasti muuttuvassa taloustilanteessa jatkuva innovointi on välttämätöntä ja innovatiivisimmat yritykset pystyvätkin nopeasti tunnistamaan ja käyttämään hyödykseen uusia markkinamahdollisuuksia. Yritykset, jotka eivät kykene kehittämään uusia tuotteita tai palveluja jättävät olemassa olevan tarjontansa alttiiksi muuttuville asiakastarpeille ja mieltymyksille, lyhentyneille tuotteiden elinkaarille, lisääntyneelle kotimaiselle ja ulkomaiselle kilpailulle sekä erityisesti uusille teknologioille. (Kotler & Keller 2012, 590–591.)

Jatkuvasti kansainvälistyvä kilpailu ja teknologian nopea kehittyminen ovat nyky maailmassa haastavia tekijöitä yrityksille niiden tuotekehitysprosessissa. Kuten edellä on esitetty, ovat pieni panostus ja pienet voitot sidoksissa keskenään. Haasteellista erityisesti pienten yritysten tuotekehityksen lisäpanostuksille tekee rajalliset resurssit. Kilpai-

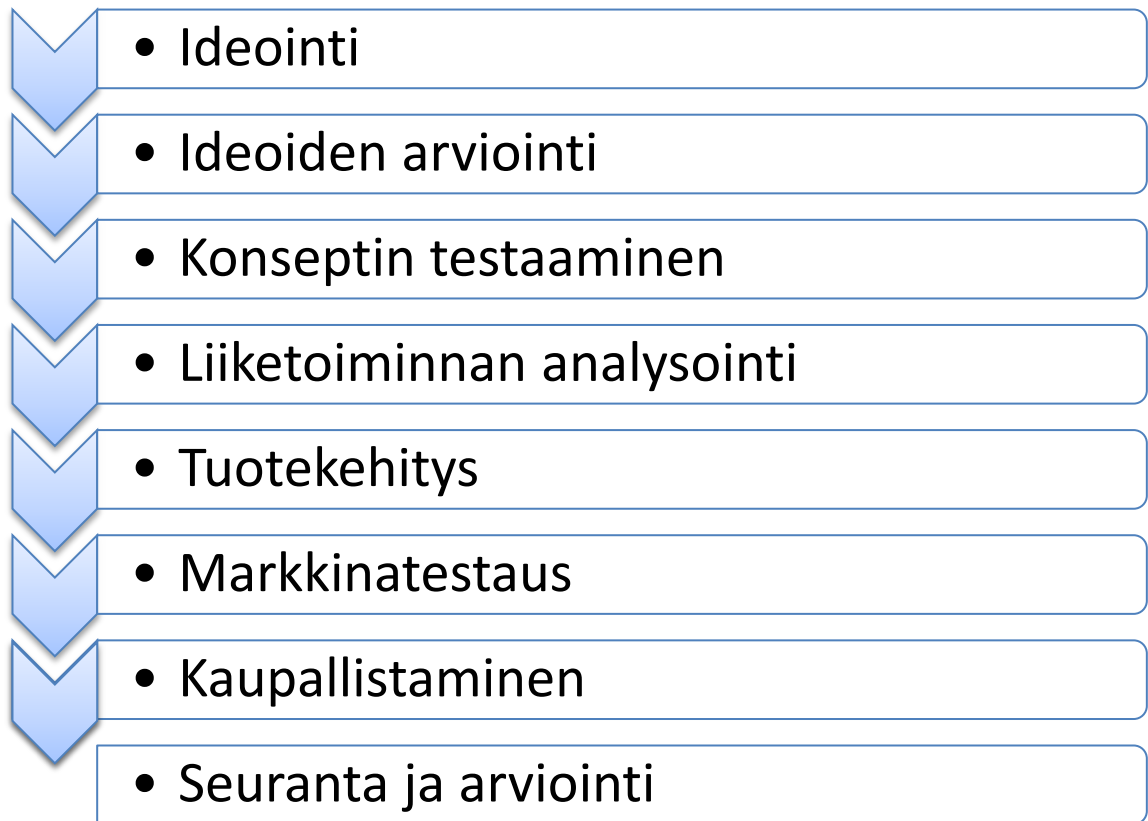
lu on kuitenkin niin raakaa, että ilman tuotekehitystä ja uudistumista menestyminen ja kasvu eivät valitettavasti ole monestikaan mahdollisia.

2.3 Tuotekehitysprosessi

Tuotekehitysprosessista on kehitelty lukuisia eri malleja eri tarkoituksiin. Malleja on kehitetty eri toimialoille sopiviksi ja eri vaiheessa olevien tuotteiden kehittämiseen sopiviksi. Seuraavassa käsitellään tuotekehitysmalleja yleisesti sekä palvelun tuotekehitysprosessi. Tässä esiteltyä palvelun tuotekehitysmallia tullaan soveltamaan Tuotehaku-palvelumallin kehittämisessä.

2.3.1 Yleinen tuotekehitysmalli ja sen ongelmat

Trott esittää lineaarisen kahdeksan kohdan tuotekehitysmallin yleisenä oppikirjojen käyttämänä tuotekehitysmallina (kuvio 1). Tuotekehityksen alkuvaiheiksi määritellään yleisesti ideointi, ideoiden arviointi, konseptin kehittäminen ja sen testaus. Nämä vaiheet edustavat idean muodostumista ja kehittelyä ennen sen vientiä fyysiseen muotoon. Useimmilla toimialoilla tästä pisteestä alkaen kulut kasvavat merkittävästi, sillä konseptin muuttaminen on huomattavasti helpompaa kuin fyysisen tuotteen. Seuraavissa vaiheissa kehityksessä mukana olevat henkilöt alkavat pohtia päätöksiä tuotteen valmistustavasta, materiaalien käytöstä, mallista sekä potentiaalisista markkina-arvioinneista. (Trott 2002, 212.)

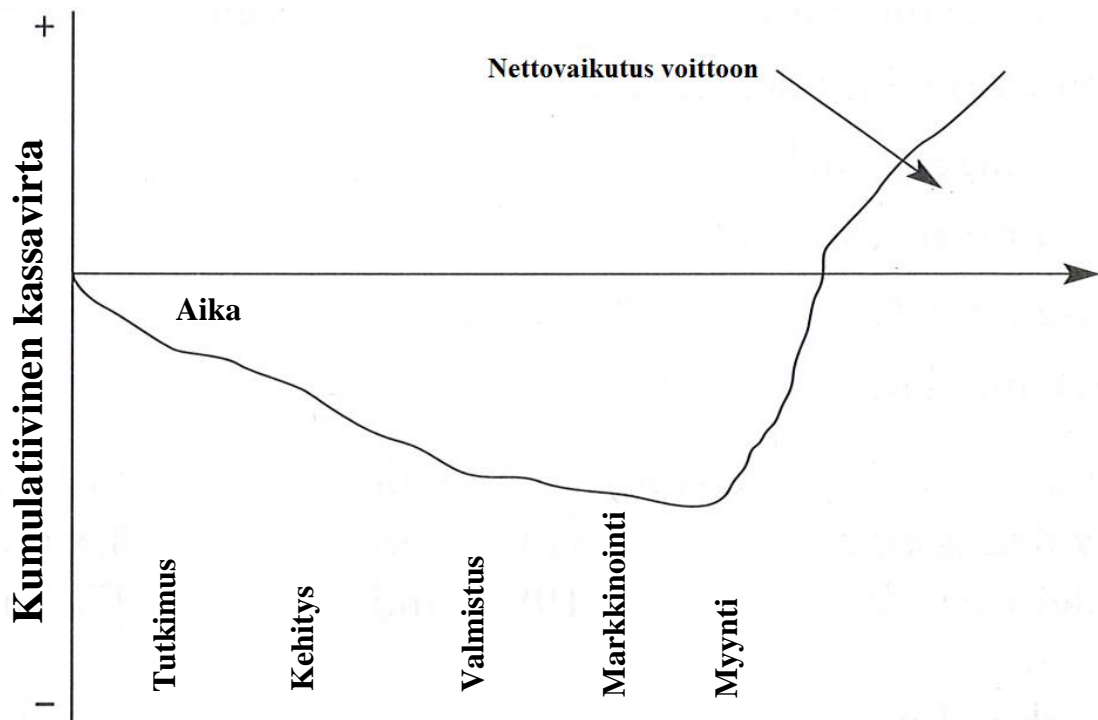


KUVIO 1. Yleinen uuden tuotteen lineaarinen tuotekehitysmalli (Trott 2002, 212)

Yritysten toteuttamia organisatorisia toimia on kuvattu useilla eri tuotekehitysmalleilla niiden aloittaessa tuotekehitysprosessiaan. Mallit ovat pyrkineet listaamaan avaintoimintoja, jotka liittyvät prosessiin idean keksimisestä tuotteen kaupallistamiseen. Näiden tehtävien kuvaaminen on muuttunut merkittävästi viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana. (Trott 2002, 212.)

Esimerkkinä muutoksesta ja toimialojen välisistä eroista Trott käyttää lääke- ja elintarviketeollisuutta. Lääketeollisuudessa hallitsevat tieteellinen ja teknologinen kehitys, jotka johtavat uusiin lääkkeisiin. Elintarviketeollisuudessa taas hallitsevat kuluttajatutkimukset, jotka johtavat usein moniin pieniin muutoksiin tuotteissa. Tästä huolimatta suurin osa oppikirjoista, jotka käsittelevät tätä asiaa, kuvaavat uusien tuotteiden tuotekehitysprosessin kahdeksanvaiheisena lineaarisena mallina (kuvio 1) yllämainituista eroista huolimatta. Näin ollen tämä yksinkertainen lineaarinen malli on juurtunut monien ihmisten päähän. Suurimmaksi syyksi Trott mainitsee uusien tuotteiden tuotekehityksen tarkastelun taloudellisesta perspektiivistä, jossa rahavirta sisäänpäin tulee vasta rahan ulosvirtauksen jälkeen. Kuvioista 2 näkee kuinka rahaa kuluu ensin tutkimukseen,

kehittelyyn, valmistukseen sekä markkinointiin ennen myynnistä saatavaa sisäänpäin tulevaa kassavirtaa. (Trott 2002, 212.)



KUVIO 2. Uuden tuotteen kehittäminen ja kassavirta (Trott 2002, 213)

2.3.2 Fyysisten tuotteiden ja palveluiden kehitysprosessien eroja

Fyysisten tuotteiden kehitysprosessiin verrattuna palvelujen kehitysprosessin on havaittu olevan paljon epämääräisempää. Taulukosta 1 voidaan nähdä palvelujen ja fyysisten tuotteiden eroja suunnitteluprosessissa. Palvelujen kehitystyölle asetetaan paljon harvemmin esimerkiksi strategioita tai tavoitteita kuin fyysisten tuotteiden. Usein palvelujen kehittäjinä ovat samat ihmiset, jotka palvelua tulevat toteuttamaan, eli palveluja suunnitellaan oman työn ohessa. Asiantuntijoita palkataan harvoin palvelujen suunnitteluun, kun taas fyysisten tuotteiden suunnittelussa heitä on usein erillisine tuotekehitysosastoineen. Palvelua kehitettäessä suunnitteluprosessi jää usein epämääräiseksi ja tuloksena suunnittelusta on usein pelkkä abstrakti tarjous. Tarjouksen toimintaa on erittäin vaikeaa testata etukäteen. (Kinnunen 2004, 30.)

Palvelujen suunnittelu ei useinkaan ole järjestelmällinen ja harkittu prosessi, vaan ennemminkin pelkkä epämuodollinen sarja tapahtumia. Kehittämiseen uponnutta suunnittelutyön työmäärää on myös vaikea arvioida oman työn ohella, joka taas tuottaa ongel-

mia kustannusten määrittelyssä. Esimerkiksi investoinnit kalustohankintoihin voidaan määrittää helpommin, mutta toista on taas esimerkiksi huonosti määriteltyjen tuotantoprosessien kanssa, kun ne aiheuttavat huonoja palveluja ja siten myös lisäkustannuksia. Tällaisten ostajat kokevat pettymyksen, ja sanan levitessä asiakaskunnassa, voivat tulevaisuuden myynnit kärsiä. (Kinnunen 2004, 31.)

TAULUKKO 1. Fyysisten tuotteiden ja palveluiden suunnitteluprosessin eroja (Kinnunen 2004, 31)

| Vertailukohde | Fyysiset tuotteet | Palvelut |
|-----------------------------------|--|---|
| Strategian määrittäminen | Usein selkeä | Usein epämääräinen |
| Ammattilaisuus | Tuotekehitykseen erikoistunutta henkilökuntaa | Ei erikoistunutta palvelujen kehittämisen henkilökuntaa |
| Suunnittelutyön vastuu | Tuotesuunnitteluosasto | Linjassa toimiva henkilökunta |
| Projektisuunnitelmat | Usein selkeät | Usein epämääräiset |
| Asiakkaiden osallistuminen | Usein | Harvoin |
| Kustannusten määrittely | Usein huolellisesti dokumentoitu | Usein epämääräisesti dokumentoitu |
| Markkinatutkimusten käyttö | Usein laajaa | Usein vähäistä |
| Takuut | Usein käytössä | Harvoin käytössä |
| Tuotantoprosessi | Selkeästi määritelty | Usein heikosti määritelty |
| Lopputulokset | Fyysinen konkreettinen koeteltavissa oleva tuote | Abstrakti tarjous, jota ei voi etukäteen koetella |

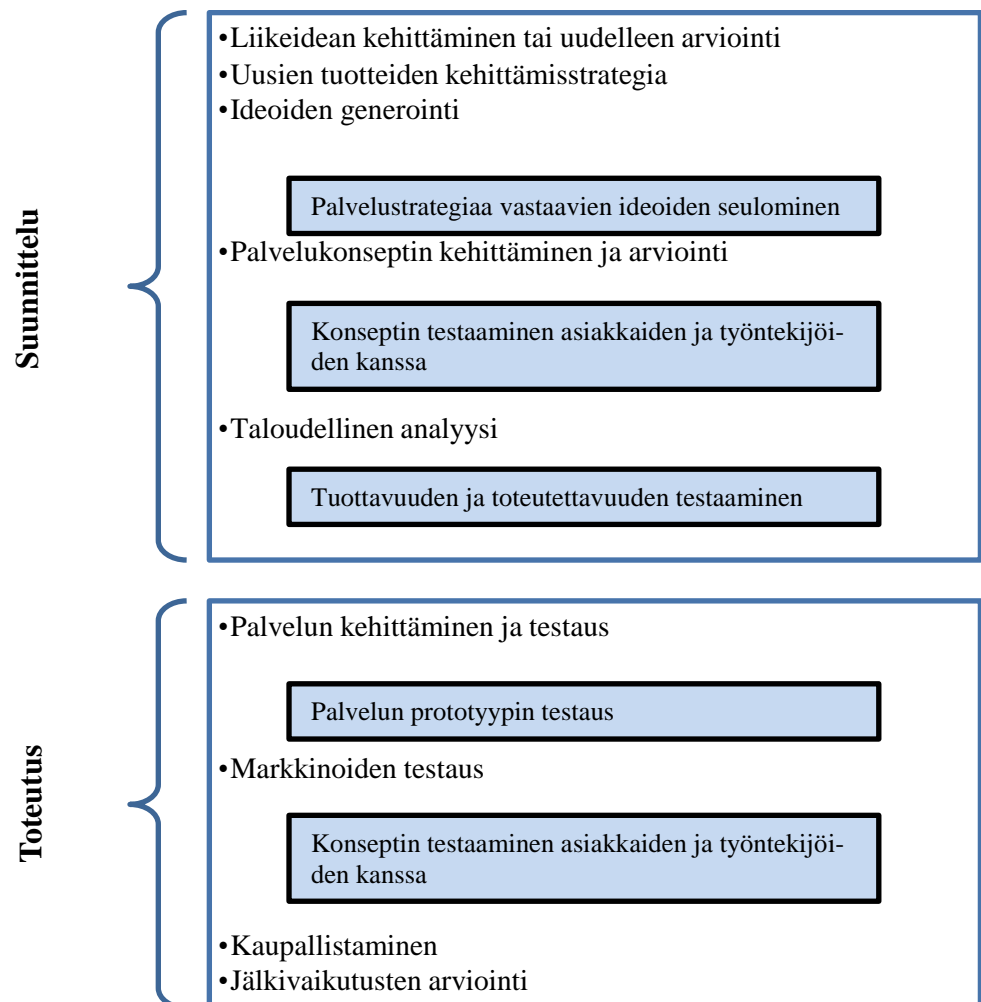
2.4 Palvelun tuotekehitysprosessi

Tässä luvussa kuvataan tuotekehitysprosessimalli, joka toimii myöhemmin kehyksenä Tuotehaku-palvelun kehitysprosessille. Komppula ja Boxberg ovat kehittäneet Zeithalm & Bitnerin ”Uuden palvelun kehitysprosessi” -mallin (kuvio 3) pohjalta matkailupalvelun tuotekehitystä kuvaavan mallin (kuvio 4), jota voidaan soveltaa myös muiden palvelujen kehitysprosesseihin. Palvelua kehitettäessä perinteiset mallit perustuvat tavallisesti liikaa konkreettisten tuotteiden tuotekehitysprosessin teoriaan. (Komppula & Boxberg 2002, 97; Zeithalm & Bitner 2000, 200.)

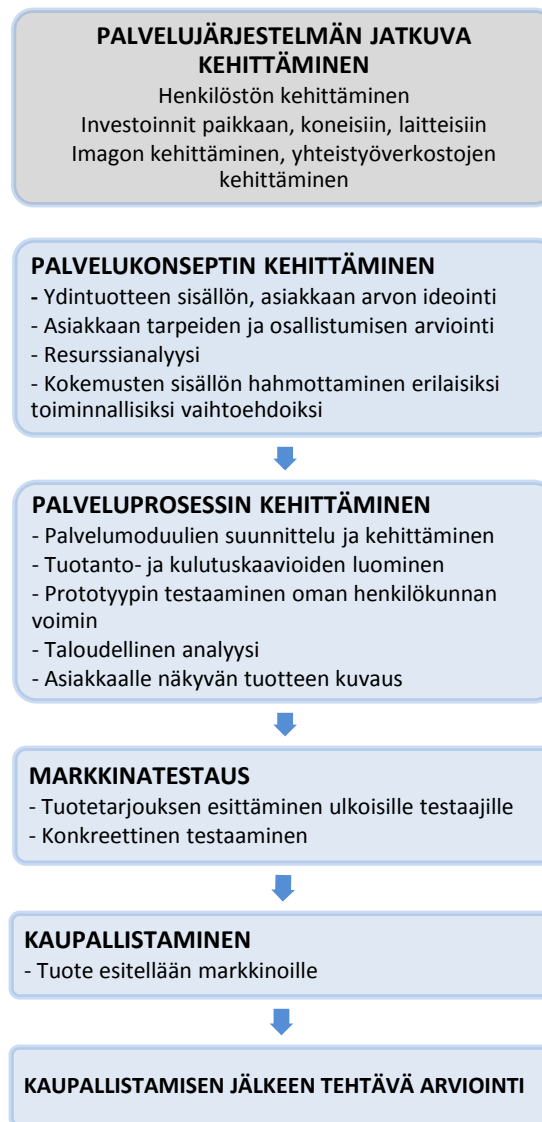
On tutkimuksia, jotka esittävät yrityksissä tapahtuvan palvelujen kehittämisen olevan sattumanvaraista, joka ei noudata minkäänlaista strategiaa tai kaavaa. Koska palvelut ovat yleisesti keskenään hyvin erilaisia, on yleispätevän mallin kehittäminen vaikeaa.

Tämän takia tulisi pyrkiä löytämään toimialakohtaisia tuotekehitysmalleja. (Komppula & Boxberg 2002, 97.)

Vaikka kuvion 4 kehitysprosessimalli on luotu matkailutuotteelle, soveltuu sen vaiheet mielestäni hyvin myös Tuotehaku-palvelun kehitykseen, minkä vuoksi valitsin mallin tässä opinnäytetyössä käytettäväksi. Komppula & Boxberg ovat avanneet kuvion 4 tuotekehitysprosessin matkailutuotteen näkökulmasta ja matkailuyrityksiä esimerkkeinään käyttäen. Seuraavassa luvussa kuvion 4 vaiheita kuvattaessa tämä tullaan ottamaan huomioon ja pitämään Tuotehaku-palvelun kehitysprosessin näkökulma mukana sekä jättämään pääosin matkailuun liittyvät esimerkit pois. Koska malli on luotu matkailutuotteelle, joudutaan sitä myöhemmin Tuotehaku-palvelumallista puhuttaessa soveltamaan monessa kohtaa.



KUVIO 3. Uuden palvelun kehitysprosessi (Komppula & Boxberg 2002, 98, Zeithaml & Bitnerin 2000, 200 mukaan)



KUVIO 4. Matkailutuotteen tuotekehitysprosessi (Komppula & Boxberg 2002, 99)

2.4.1 Palvelukonseptin kehittäminen

Palvelukonseptilla tarkoitetaan tuotteen ydintä sekä ideaa siitä arvosta, jota asiakas odottaa palvelusta saavansa, ja sitä, miten yrityksessä luodaan edellytykset kokemuksen syntymiselle. Asiakkaiden tarpeiden tulisi olla palvelukonseptin kehittämisen perusta. (Komppula & Boxberg 2002, 99.)

Ensin täytyy hahmottaa, mitä asiakas tarvitsee ja mitkä ovat odotukset tuotteen arvosta. Tämän jälkeen lähdetään ideoimaan tuotteen sisältöä asiakkaan saaman arvon pohjalta. Tuotekehitystä ei voida lähteä rakentamaan ”kaikille kaikkea” periaatteelle, vaan aluksi täytyy ymmärtää, että tuote on aina kohdennettava jollekin kohderyhmälle ja tiettyyn

tarkoitukseen. Jos kaikille tarjotaan kaikkea, ei voida olettaa kaikkien asiakkaiden pysyvän kokemaan lisäarvoa tuotteesta. (Komppula & Boxberg 2002, 99.)

Ydintuotteen ja asiakkaan saaman arvon ideoimisen lisäksi palvelukonseptin kehittämässä tulee arvioida asiakkaiden tarpeita ja osallistumista. Kun nämä on arvioitu ja hahmotettu, pohditaan yrityksen sisäisiä resursseja ja edellytyksiä palvelun tuottamiseen. Yrityksen arvioitavia resursseja ovat mm. henkilökunnan osaaminen sekä yhteistyökumppanit ja heidän resurssinsa. Yritykset tukeutuvat usein vain omaan osaamiseensa ja resursseihinsa, vaikka yritysten välisellä yhteistyöllä olisi mahdollista yhdistää voimavaroja ja tarjota monipuolisempia palveluja asiakkaille. (Komppula & Boxberg 2002, 101–102.)

Komppula & Boxberg esittävät, että joidenkin tutkimusten mukaan 55 % uusista tuotteideoista tulee yrityksen sisältä, 28 % asiakkailta ja 27 % kilpailijoilta ja jonkin verran jakeluportaalta sekä muista lähteistä.

2.4.2 Palveluprosessin kehittäminen

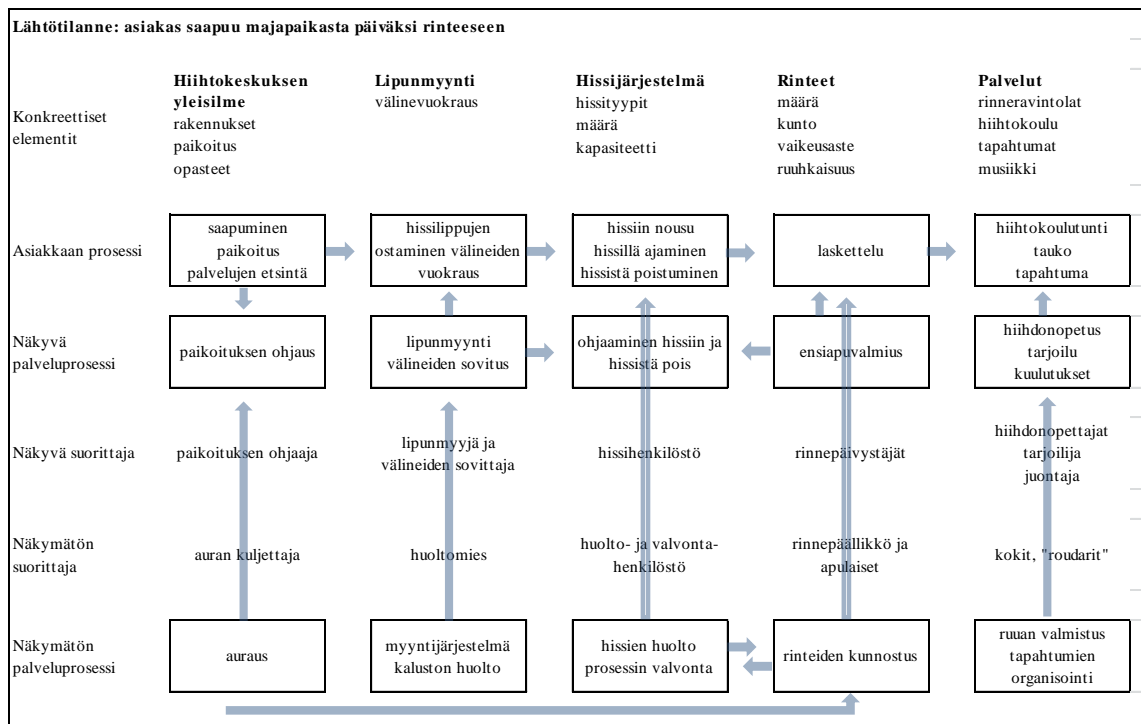
Palveluprosessia kehitettäessä kuvataan varsinaisen tuotteen palveluprosessi. Asiakkaalle kuvataan vain heille näkyvien prosessien tekijät, joka voidaan tehdä esimerkiksi esitteellä tai tarjouksella. Yritykselle itselleen varsinainen tuote taas kuvataan toimintoketjujen kuvauksena. Kuvattujen toimintoketjujen avulla pyritään synnyttämään asiakkaalle heidän tuotteelta odottama arvo. Palveluketjut muodostuvat toisiinsa linkittyvistä toimintojen moduuleista. Lopputuloksena prosessikuvaus laaditaan tuotanto- ja kulutuskaavioksi (service blueprint). Siinä tarkoituksena on kartoittaa kaikki asiakkaan palvelun aikana läpikäymät toiminnot ja prosessit. Kuvaus tuotteesta toimii asiakkaalle markkinointihenkisenä materiaalina ja tuottajalle taas tuotteen prototyypinä, jonka toimivuus voidaan testata. (Komppula & Boxberg 2002, 103.)

Lähtökohtana palvelumoduulien suunnitteluun ja kehittämiseen on asiakkaan odottamaan arvoon perustuva palvelukonsepti. Eri moduulien tulee linkittyä luontevasti toisiinsa, jotta saadaan asiakkaan laatuodotukset täyttävä kokonaistuote. (Komppula & Boxberg 2002, 103.)

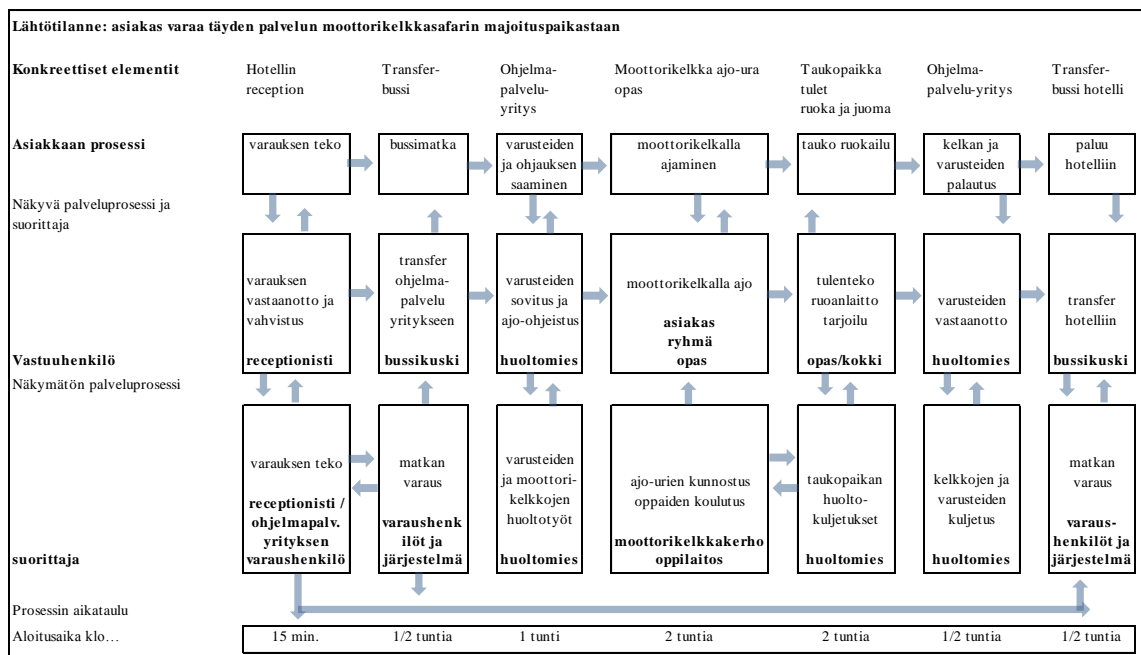
Blueprinttaus tulisi tehdä jokaisesta palvelumoduulista. Palvelun blueprint tulee yrityksen käyttöön ja se kuvaa moduulin kohdat, joissa asiakas on tekemisissä palveluorganisaation kanssa sekä kaikki asiakaspalveluun ja taustatehtäviin liittyvät toiminnot. Palveluprosessia kuvaava kaavio toimii hyvänä työkaluna yritykselle, sillä siinä näkyy asiakkaan toiminta sekä kaikki palvelun tuottamisen vaiheet. Näihin kuuluu sekä asiakkaalle näkyvät että näkymättömät vaiheet. Kuvioista 5 voidaan nähdä esimerkki blueprint-kaaviosta. (Komppula & Boxberg 2002, 104.)

Tuotteen kaikki prosessit voidaan blueprintata samaan kuvioon karkealla tasolla. Tällöin kuvioista ilmenee eri moduulien linkittyminen toisiinsa ja näin voidaan ehkäistä ongelmia esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa eri moduuleita tuottavat eri yritykset. Lisäksi olisi hyvä laatia jokaisesta moduulista omat kaavionsa, jotta tuotteen toteuttamista voitaisiin helposti hienosäätää myös jälkikäteen. Kuvioista 6 voidaan nähdä esimerkki blueprint-kaaviosta, joka on laadittu Lapin lomaan liittyvän moottorikelkkailu-moduulin pohjalta. Sekä kuvion 5 että 6 esimerkeissä blueprint-kaaviot on kuvattu karkealla tasolla, kun parhaassa tilanteessa kaikki prosessit, jotka liittyvät asiakkaaseen voidaan saada näkymään samaan kuvioon. (Komppula & Boxberg 2002, 105.)

Tuotanto- ja kulutuskaaviot muodostavat lopullisen tuotepaketin prototyypin tuotteen moduulien tuottamiseen osallistuville yrityksille. Moduulit tulisi testata ennen tuotteen markkinoimista varsinaisille asiakkaille, jotta voidaan löytää mahdollisia prosessiin liittyviä ongelmia ja riskitekijöitä. Jos testaus tehdään oman henkilökunnan voimin, voi ongelmana olla tällöin esimerkiksi havaita asiakkaan omista kyvyistä ja taidoista tai asiakkaan kulttuuritaustoista johtuvia riskitekijöitä. Tällöin testaus olisi hyvä tehdä esimerkiksi tuttavien ja perheenjäsenten käyttäen, jolloin asiakasnäkökulma saadaan paremmin esille. (Komppula & Boxberg 2002, 108.)



KUVIO 5. Vauhdikas lasketteluelämys, blueprint-kaavio (Komppula & Boxberg 2002, 106)



KUVIO 6. Moottorikelkkasafari, blueprint-kaavio (Komppula & Boxberg 2002, 106)

Palveluprosesseja ei kannata suunnitella niin, että ne ovat helppoiten toteutettavissa, vaan ottaa asiakas huomioon ja suunnitella ne asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin perustuen. Kun testaus on tehty, voidaan pohtia sen ja tuotanto- ja kulutuskaavioiden pohjalta seuraavia kysymyksiä:

- Onko palveluprosessin eri moduulien ja vaiheiden keskinäinen järjestys johdonmukainen
- Antaako aikataulu ja kuljetukset joustavuutta
- Voidaanko eri moduuleja yhdistää tai voidaanko joitakin prosessin vaiheita jättää tarvittaessa pois?
- Pystytäänkö kaikki toiminnot tuottamaan käytettävissä olevilla voimavaroilla?
- Onko vuorovaikutustilanteiden vaatimukset otettu huomioon kaikilta osin?
- Missä vaiheissa asiakkaalta voidaan saada palautetta?
- Miten palveluprosessin onnistumista ja turvallisuutta valvotaan?
- Miten tiedonkulku on järjestetty?
- Miten vastuut on jaettu?

(Komppula & Boxberg 2002, 108.)

Taloudellinen analyysi voi olla usein yrityksen heikko lenkki. Monille tuotteiden ideointi, testaaminen ja jopa blueprinttaus voivat olla helppoja tehdä, mutta tuotteen taloudellisen kannattavuuden miettiminen voi liian usein jäädä hyvin pinnalliseksi. Pitkäikäisyys yhdessä helpon myytävyyden kanssa ovat hyvän ja taloudellisesti kannattavan palvelun merkkejä. Palvelun pitkäikäisyys on erityisen tärkeä vaatimus, jotta se olisi taloudellisesti kannattava. Vaikka palvelun kehittäminen onnistuisi sen hetkisin resurssein, eikä se vaatisi uusia rahallisia investointeja, uppoaa siihen silti usein yrityksen kriittisiä resursseja, kuten työntekijöiden aikaa palvelun työstämiseen ja testaamiseen. (Komppula & Boxberg 2002, 110.)

Asiakkaalle näkyvän tuotteen kuvausta voidaan alkaa laatimaan sen jälkeen, kun palveluprosessin kuvaus on valmis ja testattu. Tuotekehitysprosessissa on nyt päästy tuotteen ensimmäiseen varsinaiseen markkinointiviestintään liittyvään vaiheeseen. Aiemmin markkinointiviestinnässä on voitu lähinnä kuvailla vain puitteita, joissa palvelu toteutetaan tai muita yritykseen liittyviä tekijöitä. Kun aletaan kuvailla palvelukonseptia, halutaan luoda mielikuvia asiakkaalle tarpeista, joita tuote tyydyttää. (Komppula & Boxberg 2002, 111.)

Näkyvän tuotteen kuvaus tapahtuu tavallisesti tuote-esitteessä tai kirjallisessa tarjouksessa. Näissä pyritään luomaan asiakkaalle sellaisia kuvauksia palvelusta, jotka synnyttävät asiakkaalle mielikuvia heidän saamastaan arvosta sekä käytetään ilmaisia, jotka korostavat heidän odotuksiin liittyviä tekijöitä. Tuotekuvauksessa halutaan yleisesti

esittää asiakkaalle palveluun liittyvät moduulit ja niihin vaikuttavat tekijät. (Komppula & Boxberg 2002, 111.)

2.4.3 Markkinatestausta

Markkinatestausta on vuorossa, kun tuote on yrityksen mielestä valmis. Markkinatestaustavaihe voidaan jakaa sopivien ulkoisten testaajien hankkimiseen esittämällä tuotetarjousnäille sekä konkreettiseen testaamiseen. (Komppula & Boxberg 2002, 112.)

Tuotetestauksessa ulkoisen testiryhmän hankkiminen voi usein olla vaikeaa ja kallistakin. Ulkoisella testauksella voidaan nähdä kaksi tehtävää. Testauksen yhteydessä voidaan vielä ottaa huomioon, jos tuotteesta nousee huomioitavia asioita esille ja niihin tarvittavat parannusehdotukset. Testausta voi toimia myös tuotteelle markkinointina esimerkiksi jakelutien myyjille ja agenteille. Keitä testaajat ovat, vaihtelee usein loppukäyttäjäkohderyhmän mukaan. (Komppula & Boxberg 2002, 112.)

Jotta yritys ei menettäisi mainettaan markkinoilla ja joudu maksamaan kalliisti sen korjaamisesta myöhemmin, tulisi tuotteen olla testaustavaiheessa sellaisessa kunnossa, ettei siitä enää löydy suurempia puutteita. Tämä on erityisen tärkeää, jos tuote sisältää turvallisuuden tai teknisyyden liittyviä huomioonotettavia seikkoja. Yrittäjän tulisi ottaa huomioon etenkin jakelutien eri portaiden edustajien muutosehdotuksia, sillä ne voivat turvata tuotteen kaupallistumisen. Edes laaja-alaiset asiakastarpeiden kartoitukset eivät takaa, ettei tuotteessa saattaisi esiintyä vielä jotain muutostarvetta. (Komppula & Boxberg 2002, 112.)

Usein matkailuorganisaatiot kokoavat erilaisia matkanjärjestäjien edustajista koostuvia tutustumis- ja testiryhmiä. Näille ryhmille esitellään usein koko alueen tarjonnasta kattava läpileikkaus. Tällöin ongelmaksi nousee esimerkiksi se, ettei mitään palvelua voida toteuttaa kunnolla, vaan pidetään vain lyhyitä esittelyjä. Ongelmana voi olla myös, että joitain aktiviteetteja voi joutua testaamaan henkilöt, jotka eivät siitä juuri välitä tai edes ymmärrä niitä. (Komppula & Boxberg 2002, 114.)

Yrityksen itsensä näkökulmasta testaustilanteen tulisi vastata niin hyvin normaalia toteuttamistilannetta kuin mahdollista. On myös toivottavaa, että testaajat edustavat koh-

deryhmää, jota tuotteen käyttäjiksi on kaavailtu, jolloin intressit olisivat oikeansuuntaiset. Tämä edesauttaa myös sitä, että testauksesta saatu palaute olisi kehittävää. Vaikka usein yritys kustantaa testattavan tuotteen testiryhmälle kokonaan, voisi olla hyvä, että testaajiksi saataisiin tarpeeksi motivoituneita henkilöitä, jolloin he olisivat valmiita maksamaan esimerkiksi puolet tuotteen hinnasta. Näin testaajalta voidaan saada mahdollisesti palautetta myös tuotteen arvoon liittyvistä mielikuvista. (Komppula & Boxberg 2002, 114.)

2.4.4 Kaupallistaminen ja jälkiarviointi

Kun muu työ tuotteen kehittämisessä on tehty, on viimeisenä vaiheena jäljellä kaupallistaminen, joka tarkoittaa tuotteen lanseerausta yrityksen valitsemille kohderyhmille. Koska tuotteesta joudutaan laatimaan asiakkaalle tarjous tai esite, ovat markkinointikustannukset usein lanseerausvaiheessa suuret. Esitteen tai tarjouksen laatimisessa kannattaa käyttää asiantuntijaa apuna sanoman viestittämiseksi halutulla tavalla, ja näin väärinymmärrysten välttämiseksi. Tämän lisäksi tavallisesti joudutaan vielä järjestämään kohderyhmien edustajille tutustumistilaisuuksia tuotteelle sekä valmistamaan muuta markkinointimateriaalia, joihin myös kuluu rahaa. (Komppula & Boxberg 2002, 114.)

Lanseeraustyö etenkin matkailuyrityksissä jää usein pelkän tuotetarjouksen ja henkilökohtaisen myyntityön varaan. Tuote saatetaan helposti unohtaa, jos se ei mene kaupaksi. Näin voi käydä varsinkin silloin, kun kehitystyöhön ei ole käytetty paljoa resursseja. Yritykselle olisi kuitenkin hyödyllistä selvittää, miksi tuote ei ole mennyt kaupaksi. Syynä menestykseen voi joskus olla se, miten tuotteen palvelukonsepti on tuotetarjouksessa esitetty. Tärkeää on myös osata esittää tuotteen idea asiakkaalle oikein. (Komppula & Boxberg 2002, 114–115.)

2.4.5 Palvelujärjestelmän jatkuva kehittäminen

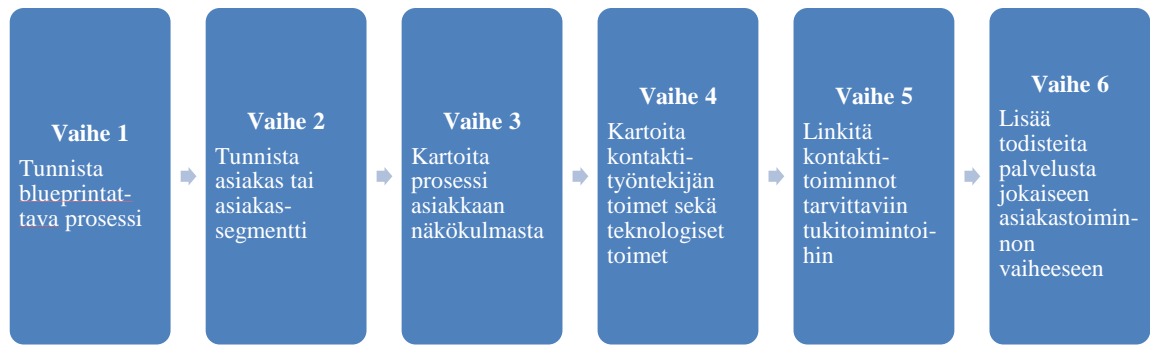
Asiakas on palvelujärjestelmän kanssa vuorovaikutuksessa palveluprosessissa. Palvelujärjestelmä muodostuu kolmesta osasta. Ensimmäinen on vuorovaikutteinen osa, toinen vuorovaikutuksen linjan takana oleva tukiosa ja kolmas asiakkaalle näkymättömissä oleva osa. Lisäksi järjestelmä muodostuu kaikista niistä yrityksen laatua tuottavista ul-

koisista ja sisäisistä resursseista, joita arvon tuottaminen asiakkaalle vaatii. Ulkoisia resursseja ovat esimerkiksi sellaiset konkreettiset asiat, joita palvelun tuottamiseen tarvitaan sekä yrityksen suoran oman kontrollin ulkopuolella olevat resurssit, kuten yhteistyökumppanit, jotka ovat kuitenkin yrityksen käytettävissä. Sisäisiä resursseja ovat kaikki yrityksen käytettävissä olevat henkiset voimavarat, kuten omistajat ja henkilöstö ja kaikki heidän osaamisensa sekä yrityksen ohjausjärjestelmä, eli miten yritystä, sen toimintoja ja ihmisiä johdetaan. (Komppula & Boxberg 2002, 115.)

Jotta yrityksen palvelujärjestelmä kehittyisi jatkuvasti ja edistäisi tuotekehitystä, tulisi yrityksen kehittää itseään kokonaisvaltaisesti. Tähän kuuluu kehittäminen sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla tarkoitetaan sitä, miten yritystä kehitetään pitkällä aikavälillä eli esimerkiksi investointien suunnittelu ulkoisiin ja sisäisiin resursseihin pitkällä aikavälillä. Yrityksen visio ja toiminta-ajatus vaikuttavat tähän päätöksentekoon, eli millaisena yritys haluaa oman toimintansa nähdä esimerkiksi viiden vuoden päästä. Operatiivinen kehittäminen taas tarkoittaa jokapäiväisten konkreettisten toimenpiteiden kehittämistä yrityksen toiminnassa. (Komppula & Boxberg 2002, 115.)

2.5 Palvelun blueprint-kaavion luominen

Palvelun bluepryntaus on tekniikka, jolla voidaan samanaikaisesti kuvata palveluprosessi, asiakaskontaktien kohdat sekä palvelun todisteet asiakkaiden näkökulmasta (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 265). Monet blueprint-kaavion luomisen hyödyistä ja pyrkimyksistä kehittyvät itse kaavion kehitysprosessista. Näin ollen lopullinen tuotos ei välttämättä ole ainoa tavoite. Koko blueprint-kaavion kehitysprosessin läpi voidaan saavuttaa useita välitavoitteita, kuten konseptin selkeyttäminen, yhteisen palveluvision kehittäminen, sellaisten yksityiskohtien ja monimutkaisuuksien tunnistaminen, jotka eivät alun perin olleet ilmeisiä, sekä roolien ja vastuiden määrittely. Blueprint-kaavion kehitykseen tulisi ottaa mukaan eri toimijoita sekä huomioida asiakkailta tullut tieto ja palaute. Kuviosta 7 nähdään Zeithaml, Bitner & Gremlerin kehittämä kuusivaiheinen malli blueprint-kaavion luomiseen. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 271.)



KUVIO 7. Palvelun blueprint-kaavion luominen (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 268)

Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan blueprintattava prosessi. Blueprint-kaavioita voidaan kehittää eri tasoilla ja lähtökohta kehittämiselle tulee olla alkuun sovittu. Voi esimerkiksi olla blueprinttejä, jotka ovat palvelun yksinkertaisimmalla konseptitasolla kuvattuja. Tietoa on tällöin hyvin vähän näkyvissä ja muunnokset esimerkiksi markkinasegmenteittäin eivät ole näkyvissä. Yksityiskohtaisempi blueprint tulisi omaamaan tiettyjä ominaisuuksia yksinkertaisesta konseptimallista, mutta siinä olisi myös uniikkeja ominaisuuksia. Jos esimerkiksi blueprintin joku vaihe ilmenisi pullonkaulakohtaksi, voitaisiin tätä kohtaa tarkentaa kuvaamalla pari lisäyövaihetta kaavioon. Yritys voi tunnistaa kartoitettavan prosessin, kun se on määrittänyt pohjimmaisena tavoitteen blueprintin luomiselle. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 271.)

Toisessa vaiheessa tunnistetaan asiakas tai asiakassegmentti, joka palvelua käyttää. Yhteinen perusta markkinoiden segmentoinnille on, että jokaisen segmentin tarpeet ovat erilaiset, joten ne tarvitsevat omat muunnoksensa palvelun tai tuotteen ominaisuuksiin. Tästä syystä blueprint on hyödyllisin silloin, kun se kehitetään tietylle asiakassegmentille olettaen, että palvelun prosessi vaihtelee segmenteittäin. Hyvin yleisellä tai käsitteellisellä tasolla voi olla mahdollista yhdistää useampia segmenttejä yhteen blueprint-kaavioon. Kuitenkin, kun yhtään yksityiskohtaisempi taso saavutetaan, erilliset blueprint-kaaviot olisi hyvä kehittää sekaannusten välttämiseksi ja hyödyllisyyden maksimoimiseksi. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 271.)

Kolmannessa vaiheessa on vuorossa palveluprosessin kartoittaminen asiakkaan näkökulmasta. Tässä vaiheessa kartoitetaan ne valinnat ja toiminnot, jotka asiakas suorittaa tai kokee palvelun oston, käytön tai arvioinnin yhteydessä. Palvelun tunnistaminen ensin asiakkaan näkökulmasta auttaa välttämään keskittymistä sellaisiin prosesseihin ja vaiheisiin, joilla ei ole vaikutusta asiakkaaseen. Tämä vaihe pakottaa yritystä pääsemään

yhteisymmärrykseen siitä, kuka asiakas on. Vaihe voi sisältää merkittävästi tutkimusta ja tarkastelua määrittämään tarkkaan sen, miten asiakas palvelun kokee. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 271.)

Joskus palvelun aloitus ja lopetus asiakkaan näkökulmasta eivät ole niin selkeitä. Esimerkiksi tutkimus hiustenleikkuun kontekstissa paljasti, että asiakkaan näkökulmasta palveluprosessi alkoi puhelusta liikkeeseen ja ajan varaamisesta, kun taas parturi ei tavallisesti kokenut tätä vaihetta vielä osaksi palveluprosessia. Jos blueprint-kaaviota kehitetään olemassa olevalle palvelulle, voi olla hyödyllistä kuvata prosessi videolle tai kuville asiakkaan näkökulmasta. Usein yrityksen johto, joka ei itse ole palvelutoimintojen eturivissä, ei tiedä mitä asiakkaat kokevat ja voivat yllättyä, kun he näkevät varsinaisen palvelukokemuksen. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 271–272.)

Neljännessä vaiheessa kartoitetaan kontaktityöntekijän toimet ja/tai teknologiset toiminnot. Alkuun piirretään vuorovaikutusta ja palvelun näkyvyyttä kuvaavat linjat. Tämän jälkeen kartoitetaan prosessi asiakkaan kontaktihenkilön näkökulmasta, erottaen näkyvät ja esillä tapahtuvat toimet näkymättömistä kulissien takana tapahtuvista toimista. Olemassa olevan palvelun kannalta tämä vaihe sisältää eturivin palvelutyöntekijöiden haastatteluja tai tarkkailua, jotta nähdään mitä he tekevät, ja mitkä toiminnot toteutetaan katsojan silmien alla ja mitkä kulisseissa. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 272.)

Teknologiapohjaisille palveluille sekä palveluille, joissa yhdistyy teknologia ja ihmiskontakti, teknologia alustan/rajapinnan tarvittavat toiminnot kartoitetaan palvelun näkyvyyttä kuvaavan linjan ylle. Jos yksikään työntekijä ei ole osallisena palvelun toteutuksessa, tämä osa voidaan nimetä uudelleen esimerkiksi ”esillä olevat teknologiset toimet”. Jos sekä ihmis- että teknologinen vuorovaikutus toteutuvat, voidaan lisätä ylimääräinen vaakaviiva erottamaan ”näkyvän kontaktityöntekijän toimet” sekä ”näkyvät teknologiset toiminnot”. Tätä lisäviivaa käyttämällä helpotetaan palvelun blueprintin luomista ja ymmärtämistä. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 272–273.)

Viidennessä vaiheessa linkitetään kontaktitoiminnot tarvittaviin tukitoimintoihin. Tässä vaiheessa voidaan piirtää sisäisen vuorovaikutuksen linja sekä tunnistaa kytkökset kontaktitoimista sisäisiin tukitoimiin. Tässä prosessissa sisäisten toimintojen suora ja epäsuora vaikutus asiakkaisiin tulee selväksi. Vaihtoehtoisesti jotkut prosessin vaiheet voi-

daan nähdä tarpeettomiksi, jos selvää linkkiä asiakkaan kokemukseen tai oleelliseen sisäiseen tukipalveluun ei ole. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 273.)

Lopulta kuudennessa vaiheessa voidaan lisätä blueprint-kaavioon todisteita palvelusta kussakin asiakastoiminnon vaiheessa. Tällä halutaan havainnollistaa konkreettisin todistein palvelusta asiakaskokemuksena, mitä asiakas näkee ja saa palvelun kussakin vaiheessa. Kuvauksellinen-blueprint, sisältäen esimerkiksi valokuvia prosessista, voi olla hyödyllinen tässä vaiheessa auttamaan konkreettisten todisteiden ja johdonmukaisuuden analysointia yleisen strategian ja palvelun asemoinnin kannalta. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 273–274.)

3 HERMIA YRITYSKEHITYS OY

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Hermia Yrityskehitys Oy, joka on nykyinen työnantajani, ja jonka palveluksessa olen työskennellyt vuodesta 2011 lähtien. Hermia Yrityskehitys Oy on markkinalähtöinen, vuonna 1992 nykyisen toimitusjohtaja Pekka Jussilan toimesta perustettu kahdeksan hengen konsultointiyritys. Jussilan (2013) mukaan HYK on nykyään pääasiassa erikoistunut teknologia- ja kasvuyritysten toiminnan kehittämiseen. Yrityksen tarjoamat palvelutoiminnot keskittyvät liiketoiminnan kehittämiseen, kansainväliseen yhteistyöhön ja teknologiansiirtoon sekä kasvurahoitukseen. Yritys tarjoaa asiantuntemustaan myös erillisten murrosvaiheen haasteiden konsultointiin. (Jussila 25.3.2013.)

Yli 20-vuotisen toimintansa aikana HYK on arvioinut yli 3500 tuote- ja liikeideaa, joista on syntynyt yli 350 yritystä tai kaupallistettua hanketta. HYK on lisäksi laatinut yli 500 liiketoimintasuunnitelmaa sekä 150 kehityssuunnitelmaa ja rahoitushakemusta. (Jussila 25.3.2013.)

Hermia Yrityskehitys Oy:n toiminta ja palvelut perustuvat yritysten tarpeiden tunnistamiseen sekä oikeiden palveluiden oikea-aikaiseen toteuttamiseen. Yrityksen asiantuntemus perustuu sen pitkään toimintaan sekä kansallisesti että kansainvälisesti laajoihin ja tehokkaihin yhteistyöverkostoihin. Verkostoja hyödynnetään niin yrityshankkeiden kehittämisessä kuin kumppanuuksien ja tukirahoitusten hauissa. (Jussila 25.3.2013.)

4 TUOTEHAKU

On hyvä ymmärtää, että Yritys X:n Tuotehaku-projekti tuli Hermia Yrityskehitykselle niin sanotusti vahingossa. Kuten luvussa 4.1 on kuvattu, alkoi HYK Yritys X:n projektin jälkeen ajatella Tuotehaku-palvelulle olevan suurempaakin tarvetta sekä markkinapotentiaalia. HYK oli miettinyt Tuotehaun tuotteistamista jo ennen tämän opinnäytetyöprosessin alkamista, mutta sitä ei ollut vielä lähdetty tekemään. Toimitusjohtaja Jussilan kanssa kävimme läpi eri vaihtoehtoja opinnäytetyön aiheeksi, ja lopulta päädyin valitsemaan tämän aiheen. Alkuperäinen suunnitelma opinnäytetyölle oli melko laaja, joten siitä jouduttiin rajaamaan lähes puolet pois. Aiheeksi jäi Tuotehaku-palvelumallin kehittäminen palvelun prosessia järkevöittämällä ja vakioimalla.

Koska tässä opinnäytetyössä ei lähdetä kehittämään palvelua nollasta, taustoitan ensin lyhyesti, mistä idea Tuotehaku-palvelulle sekä palvelumallin kehittämiseksi on syntynyt, ja mistä asiakastarve palvelulle on peräisin. Toisena käydään läpi Hermia Yrityskehityksen Yritys X:lle toteuttama Tuotehaku-projekti ja sen toteuttamisessa havaitut ongelmakohdat ja kehitystarpeet. Näihin asioihin on haettu tiedot liitteessä 1 nähtävän haastattelu- ja keskustelurungon avulla.

Osiossa käsitellyt asiat on peilattu kuvion 4 palvelukonseptin kehittämiseen liittyviin vaiheisiin. Asiat on esitetty pohjautuen luvun 2.4.1 teoriaan. Näitä hyödyntämällä opinnäytetyön taustat on saatu kuvattua järkevässä ja ymmärrettävässä muodossa, ja lisäksi nähdään, että Tuotehaku-palvelumallin luomiselle on riittävät edellytykset ja kokemukset.

4.1 Tuotehaun lähtökohdat

Tuotehaku-palvelumallin juuret ovat HYK:n muutama vuosi sitten Yritys X:lle toteuttamassa Tuotehaku-projektissa. Projekti on avattu tarkemmin luvussa 4.2. Jussilan mukaan tämän projektin jälkeen HYK mietti, että prosesseja tehostamalla ja järkevän toimintamallin rakentamalla Tuotehaku-palvelusta voitaisiin rakentaa uusi, tuottava liiketoiminta-alue, jolle markkinoilla on tarvetta (Jussila 25.3.2013).

Toimitusjohtaja Jussilan mukaan kansallisesti ja useissa EU-alueen maissa eri alojen alihankintayritykset ovat strategisesti uudessa ja vaikeassa tilanteessa. Etenkin metalliteollisuudessa monelta alihankkijalta työt ovat vähentyneet merkittävästi, jopa pysyvästi. Tarve alihankinnalle kotimaassa on vähentynyt eri syistä johtuvien globaalien toimintojen siirtojen ja verkottumisten vuoksi. (Jussila 25.3.2013.)

Tuotehaku-palvelun taustalla on alihankintakonepajojen kokemat haasteet ja muutokset 2008–2009 laman aikana. Suuri kuva kone- ja metallituoteteollisuuden alihankintasektorista -selvityksen mukaan kahdella kolmesta yrityksestä liikevaihto oli pudonnut vähintään 25 %, ja vain 10 % yrityksistä oli kokenut vahvaa kasvua. Yksi keino operatiivisen toiminnan kehittämisen ohella muuttuneesta tilanteesta selviämiseen yrityksille on nykyistä teknologiaa hyödyntävän oman tuotteen hankkiminen. (Teknologiateollisuus 2011.) Ongelmia alihankintateollisuudelle lisää myös suurten teknologiateollisuusyritysten lisääntyvä alihankkijoiden ja tavarantoimittajien karsiminen sekä halpojen kustannustason maiden käyttäminen toimittajinaan (Auramo 2010).

Edellä mainitut asiat sekä yritysten kanssa käydyt keskustelut nostivat esiin tarpeen Tuotehaku-palvelulle. Jussilan mukaan osa alihankkijoista on halunnut muuttaa strategiaansa ja löytää ja kehittää itselleen oman myytävän tuotteen, joko alihankinnan rinnalle tai korvaamaan jopa kokonaan alihankintatyön. Palvelun nähdään voivan auttaa suomalaisia yrityksiä toimintansa säilyttämisessä, tehostamisessa sekä kehittämisessä sellaiseen suuntaan, etteivät ne ole täysin riippuvaisia alihankintatyöstä. (Jussila 25.3.2013.)

Hermia Yrityskehitys Oy:n tavoitteena on saada Tuotehaku-palvelusta uusi, tuottava liiketoiminta-alue, joka hyödyttää aidosti asiakasta. (Jussila 25.3.2013.)

4.2 Case Yritys X:lle toteutettu Tuotehaku-projekti

4.2.1 Taustaa

HYK toteutti Tuotehaun Yritys X:lle vuonna 2009–2010. Yritys on konepaja, joka toimii keskiraskaan teknologiateollisuuden järjestelmätoimittajana ja alihankkijana Suomalaiselle teollisuudelle. Yrityksellä oli halu kehittää alihankkija-roolin rinnalle myös

omia tuotteita ja niiden tuotantoa, jolla se pystyisi paikkaamaan alihankintapuolella menetettyä ja menetettävää toimintaansa. (Jussila 26.3.2013.)

Yritys oli ennen Tuotehaku-projektia arvioinut pitkän ajan sisällä erilaisia tuoteideoita ja myytäviä yhtiöitä. Tämä antoi yritykselle näkemyksen, että uusien tuotteiden ja liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen on vaikeaa. Myös ylimääräisen ajan löytäminen hakemiseen muun kiireen keskellä koettiin erittäin haastavaksi. Yrityksellä oli kuitenkin halu saada kerralla kattava otos siitä, mitä ideoita ja tuotteita markkinoilla on saatavilla, joten HYK löydettiin toteuttamaan yritykselle Tuotehaku-projekti. (Jussila 26.3.2013; Kotilainen 26.3.2013.)

4.2.2 Projektin toteutus

Yritys X:lle toteutettuun Tuotehaku-projektiin kuului yritykseen ja sen toimintaan tutustuminen ja reunaehtojen määrittäminen kiinnostaville etsittäville ideoille ja tuotteille. Seuraavaksi projektissa toteutettiin ideoiden ja tuotteiden etsintä sekä kiinnostavien aihoiden jatkokäsittely. (Jussila 26.3.2013; Kotilainen 26.3.2013.)

Alkuun määriteltiin yhtiön nykytilan vahvuudet ja reunaehdot etsittäville tuotteille sekä strategia ja muutokset. Kriteerien määrittelyssä Yritys X ei halunnut vielä rajata hakua liian tarkasti. Alkuun käytiin myös läpi erilaiset mahdollisuudet tuotekehityksen suhteen ja odotukset tuotteen markkina-alumiudesta. Tässä vaiheessa yrityksestä laadittiin haku-profiili hakemisen helpottamiseksi. (Jussila 26.3.2013; Kotilainen 26.3.2013.)

Seuraavaksi aloitettiin varsinainen ideoiden ja tuotteiden etsintä HYK:n verkostojen avulla eri lähteistä. Ideoita haettiin niin vanhoilta asiakkailta, yhteistyökumppaneilta, kv-verkostoista, myytävistä yhtiöistä jne. Tuoteprofileja esiteltiin Yritys X:lle säännöllisesti järjestetyissä palaverissa, joissa kyseiset profiilit käytiin yhdessä lyhyesti läpi ja kiinnostavimmista tehtiin jatkoselvityksiä. Yritykselle esiteltiin alkukriteerit täyttäviä ehdotuksia projektin aikana yhteensä 65. (Jussila 26.3.2013; Kotilainen 26.3.2013.)

Esitellyistä 65 profiilista neljästätoista tehtiin Yritys X:lle tarkempi analyysi ja osa profileja tarjoavista yrityksistä tavattiin. Esitellyistä ehdotuksista löytyi Yritys X:n mielestä potentiaalisia vaihtoehtoja 5, joista tehtiin vielä syventäviä toimenpiteitä. Näistä Yri-

tys X teki lopulliset päätöksensä, ja päätyi tekemään sopimuksen yhdestä profiilista. Tämän jälkeen alkoi tarkempi suunnittelu ja kehitysvaihe tuotteen tuomiseksi osaksi yrityksen toimintaa. Yrityksen tavoitteena oli saada kehitettyä profiilista oma tuote, joka omalla alallaan olisi sillä hetkellä ylivoimainen monella tapaa. Keksintö suunniteltiin uudelleen ja siitä tehtiin useita prototyyppejä, joita testattiin ja tulosten pohjalta jatko-kehitettiin. (Jussila 26.3.2013; Kotilainen 26.3.2013.)

4.2.3 Ongelmat ja kehitystarve

Koska Yritys X:lle toteutettu Tuotehaku-projekti oli yksittäinen hanke, ei valmiita prosesseja ja käytäntöjä sen toteuttamiseen ollut. Tässä läpikäytyt toimeksiantajan kokeemat ongelmat projektin toteuttamisessa toimivat lähtökohtina kehitystarpeille, jotka palvelumallin kehittämisessä pyrittiin ratkaisemaan. Jussila ja Kotilainen kokivat molemmat projektin läpiviennin tarpeettoman raskaaksi sekä asiakkaan että HYK:n kannalta. Kevyempi läpivienti on eduksi myös asiakkaalle, kun heidän aikaansa ei sitoudu niin paljoa projektin palaveriiniin. Tuotehaku-palvelun läpiviennistä tulisi luoda kevyt ja yksinkertainen laatua heikentämättä. Esimerkiksi ensimmäisiä profiiliesittelyjä voitaisiin hyvin tehdä sähköpostin välityksellä. Myös läpivientiaika koettiin turhan pitkäksi. (Jussila 26.3.2013; Kotilainen 26.3.2013.)

Tarjous tulisi miettiä tarkemmin, mitä luvataan tehdä ja missä ajassa. Etenkin ”kiinnostavien aihoiden jatkokäsittely” – osioon meni paljon työtä, kun useammasta profiilista tehtiin syvempiä analyysejä. Nämä voisivat olla Tuotehaku-palvelun ulkopuolelle kuuluvia palveluja ainakin osittain. (Jussila 26.3.2013; Kotilainen 26.3.2013.)

Tarjoukseen olisi hyvä sopia jo riittävän tarkasta hakuprofiilin määrittelystä asiakkaan kanssa, sillä tämä helpottaa huomattavasti itse hakemistyötä. Yritys X:lle profiileja esiteltiin 65. Tätä määrää olisi voitu supistaa tarkemmalla hakuprofiililla. Tarpeeksi laajasta on hyvä kuitenkin lähteä, jotta voidaan antaa asiakkaalle kattava kuva tarjonnasta, ja hakuprofiilia on vielä matkan varrella varaa tarkentaa. (Jussila 26.3.2013; Kotilainen 26.3.2013.)

Asiakkaalle on hyvä tehdä selväksi heidän velvollisuutensa projektin aikana. On selvästi helpompi toimia asiakkaan kanssa, joka ymmärtää heiltä vaadittavat panostukset hyvän

lopputuloksen saavuttamiseksi kuin sellaisen, jolta ei tarvittavia tietoja saa ulos. Tällöin suorittaminen voi monimutkaistaa merkittävästi projektin tavoitteiden saavuttamista. Tämän ei luulisi olevan asiakkaankaan kannalta toivottavaa. (Jussila 26.3.2013; Kotilainen 26.3.2013.)

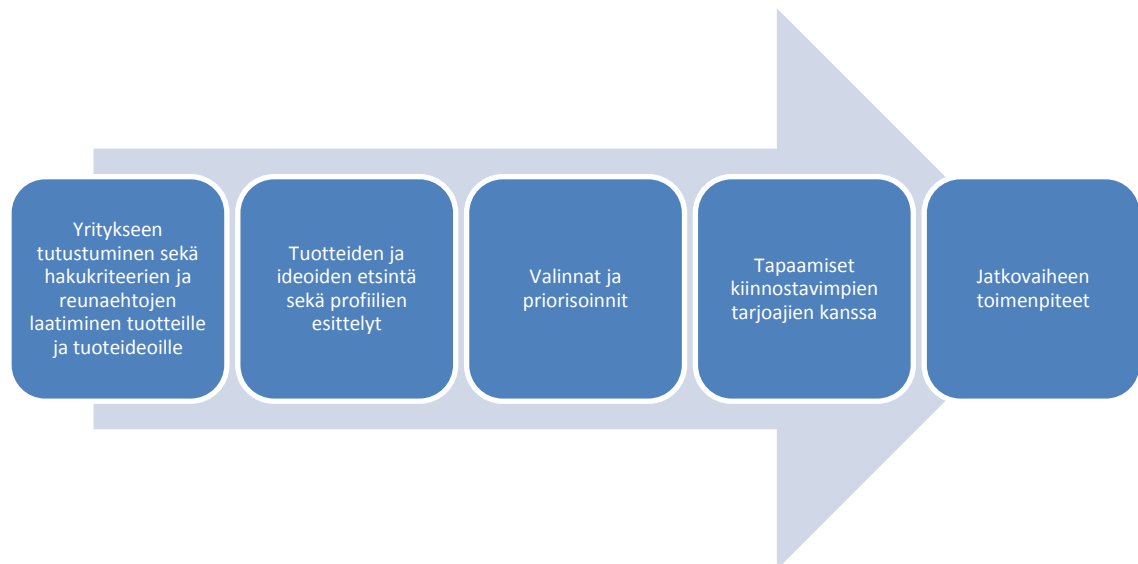
5 TUOTEHAKU-PALVELUMALLI

5.1 Tuotehaku-palvelun toteutusvaiheet

Tässä luvussa käydään läpi ne Tuotehaun vaiheet, jotka toteutetaan asiakkaan tilattua palvelun. Teoriapohjana toimii luku 2.4.2 ja erityisesti palvelumoduulien suunnitteluun ja kehittämiseen liittyvät asiat. Vaiheiden rakentamisessa on pyritty ottamaan huomioon mahdollisimman hyvin luvussa 4.2.3 esiin nostetut ongelmat ja kehitystarpeet sekä löytämään ratkaisut näihin.

Tuotehaku-palvelun toteuttaminen voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, jotka ovat selkeät sekä HYK:lle että asiakkaalle. Kuten luvussa 2.4.2 mainitaan, tulee palveluketjun muodostua toisiinsa linkittyvistä toimintojen moduuleista ja tähän on pyritty myös näitä vaiheita kirjoittaessa. Näissä vaiheissa toteutetaan aina tietyt tehtävät, jotka ovat pääpiirteittäin samat kaikkien asiakkaiden kohdalla. Vaiheet ovat 1) Yritykseen tutustuminen sekä hakukriteerien ja reunaehtojen laatiminen tuotteille ja tuoteideoille, 2) Tuotteiden ja ideoiden etsintä sekä profiilien esittelyt, 3) Valinnat ja priorisoinnit, 4) Tapaamiset kiinnostavimpien tarjoajien kanssa, 5) Jatkovaiheen toimenpiteet (kuvio 8).

Kuten luvussa 2.4.2 kerrottiin, voidaan asiakkaalle kuvata heille näkyvien prosessien tekijät esimerkiksi tarjouksella ja esitteellä. Myös Tuotehaku-palvelun kohdalla nämä vaiheet esitetään erikseen tehtävän tarjouksen sekä liitteessä 2 nähtävän Tuotehaku-palvelun esitteen muodossa. Näin asiakas näkee jo ennen tilausta, onko kyseessä heidän odottamaansa arvoon perustuva palvelu. Asiakkaalle tarkoitettu esite on rakennettu asiakkaan prosessi (kuvio 9) ja tarpeet edellä. Se on tehty konkretisoimaan asiakkaalle yksinkertaisesti ja visuaalisesti Tuotehaku-palvelu. Sen rakentamisen pohjana on käytetty tässä luvussa läpikäytyjä Tuotehaku-palvelun vaiheita (kuvio 8) sekä luvun 5.2 blueprint-kaaviota (kuvio 9).



KUVIO 8. Tuotehaku-palvelun toteutusvaiheet

5.1.1 Yritykseen tutustuminen sekä hakukriteerien ja reunaehtojen laatiminen tuotteille ja tuoteideoille

Ensimmäisenä tutustutaan asiakasyritykseen, jotta saadaan käsitys siitä, mitä yritys on kykenevä tekemään ja valmistamaan sekä millaisiin panostuksiin se on valmis. Tämä tapahtuu ensisijaisesti tapaamalla yritys, mielellään yrityksen omissa tiloissa. Tehdään yrityksestä yhdessä yrityksen kanssa lyhyt nykytilanteen analyysi ja määritetään yrityksen tavoitetila. Arvioidaan yrityksen nykyisiä liiketoimintaprosesseja ja tarkastellaan yrityksen nykyistä strategiaa ja pyritään näin luomaan näkemys siitä, että oma tuote on yritykselle strategisena valintana mahdollinen ja järkevä.

Seuraavaksi lähdetään määrittämään lähtökohtia Tuotehaku-palvelun toteuttamiselle. Selvitetään tarkemmin mitä yritys on tehnyt ja mitä se tekee nykyään. Käydään läpi millaiset resurssit yrityksellä on käytettävissä ja mitä yrityksen ydinosaamiseen sekä vahvuuksiin kuuluu. Esimerkiksi millainen osaaminen yrityksen henkilöstöllä on tai millainen yrityksen kone- ja laitekanta on. Lisäksi halutaan selvittää yrityksen yhteistyöverkostoa ja sen tarjoamia mahdollisuuksia. Näiden tietojen avulla muodostetaan kuva siitä, mitä yritys pystyy tämän hetkisen tilanteensa puitteissa tekemään.

Kolmantena määritetään yritykselle haettavan tuotteen tai tuoteaihion hakuprofiilin reunaehdot ja kriteerit. Jussila ja Kotilainen toteavat luvussa 4.2.3 tarkemman hakuprofiilin yhtenä kehitystarpeena, jotta esiteltyjen tuoteprofiilien määrää asiakkaalle voitaisiin supistaa. Tämän palautteen vuoksi hakuprofiilin luomista varten on mietitty kysymyk-

siä, joihin on tarpeellista saada asiakkaalta vastaukset tarpeeksi tarkan profiilin luomiseksi.

Yritykseltä pyritään selvittämään mahdollisimman tarkkaan millaisia tuotteita se haluaa tehdä. Mahdollisimman tarkan hakuprofiilin luomiseksi on oleellista haastaa yritystä tarpeeksi, ja kysyä tarpeeksi erilaisia kysymyksiä halutun tuoteaihion tai tuotteen selvittämiseksi. Esimerkiksi onko yrityksen kannalta merkittävää mitä ominaisuuksia tuotteessa painotetaan tai mitä ominaisuuksia yritys ei toivoisi siinä olevan. Voidaan myös miettiä minkä kokoinen tuotteen tulisi olla tai halutaanko kuluttaja- vai b2b-markkinoille suunnattua tuotetta. Lisäksi pyritään selvittämään onko yrityksellä jotain toimiala-, koko- tai teknologiapainotuksia toiveena tai toivooko yritys erityisesti voivansa hyödyntää jotain osaamistaan uudessa tuotteessa.

Tässä vaiheessa yritykseltä tulee selvittää millaisia tuotekehitysvalmiuksia tai -haluja yrityksellä on. Yritys voi hakea esimerkiksi idea-asteella olevaa tuotetta, alkuvaiheen yhtiötä ostettavaksi, valmista tuotetta tai tuotetta, josta on mahdollista kehittää tuoteperhe. Tarkentavat kysymykset on hyvä suunnitella kunkin asiakkaan kohdalla erikseen, yrityksen profiili ja lähtökohdat huomioon ottaen. Näiden vakioasioiden lisäksi on olennaista selvittää, onko yrityksen kannalta jotain erityistä huomioitavaa, mitä heidän näkökulmastaan hakuprofiilissa tulisi ottaa huomioon.

Kun yllä olevat asiat on selvitetty, luodaan yritykselle tuotehaun hakuprofiili. Hakuprofiili käydään yrityksen kanssa läpi joko kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostilla ja tehdään viimeiset tarkennukset ja selvennykset profiiliin ennen varsinaisen hakuprosessin käynnistämistä.

5.1.2 Tuotteiden ja ideoiden etsintä sekä profiilien esittely

Laaditun hakuprofiilin ja yritykseltä saatujen kriteerien pohjalta aloitetaan tuotteiden ja tuoteaihioiden hakeminen yritykselle eri lähteistä. Toimintamallina on ensisijaisesti lähettää lyhyt esittely tuotehausta sekä hakuprofiili kullekin yhteistyötaholle, sekä tarpeen mukaan järjestää tapaaminen tavoitteiden kirkastamiseksi. Tässä läpikäytyjen ideälähteiden lisäksi tullaan asiakaskohtaisesti aina miettimään tarpeelliset muut lähteet, joista ideoita haetaan. Tuotehaku-palvelun jatkoa ja helppoa toteuttamista ajatellen olisi

heti alusta asti pyrittävä rakentamaan idea- ja tuotelähteiden kanssa jatkuva yhteistyökuvio.

HYK on yli 20 toimintavuotensa aikana kerännyt kattavan verkoston sekä vanhoja asiakkaita että yhteistyötahoja. Nämä ovat yksi luonnollinen ja helppo lähde ideoiden hakemiseen. HYK on myös ollut osallisena useissa kansallisissa sekä kansainvälisissä hankkeissa, joista saadut kontaktit on myös helppo käydä läpi. Esimerkiksi hankkeissa mukana olevilla tutkimuslaitoksilla voi olla erilaisia keksintöjä ja tuotteita, mutta ongelmana on kaupallinen osaaminen ja tuotteiden markkinoille saanti. Tässä tilanteessa palvelu hyödyttäisi sekä asiakasta että idealähdettä.

Myös patenttitoimistot ja -tietokannat ovat potentiaalisia lähteitä. Monilla patenttitoimistoilla on asiakkaina keksijöitä, joilla ei itsellä ole valmiuksia tai osaamista keksintöjensä kaupallistamiseen tai kumppaneiden hakemiseen (Jussila 26.3.2013). Hakuprofiilia levitetään myös HYK:n omien yhteistyöverkostojen kautta niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Erityisesti Enterprise Europe Network -verkosto, johon HYK kuuluu, on erittäin hyvä lähde ideoiden hakemiseen. Verkosto on yli 50 maassa toimiva ja 600 organisaatiota yhteen kokoava teknologiansiirtoverkosto, jolla on oma järjestelmä yhteistyökumppaneiden hakemiseen (Enterprise Europe Network 2014). Järjestelmään voidaan jättää sinne sopivaan muotoon muokattu hakemus asiakkaan tuotehaku-profiilista.

Tuotteita ja tuoteaihiota etsitään asiakkaalle läpi projektin. Uudet profiilit esitellään noin 3 viikon välein lyhyesti Power Point -esityksillä ja tarpeen mukaan tapaamisissa. Profiileja esitellään asiakkaalle vähintään 15 kappaletta. Tavoitteena on, että jokaisen esittelykierroksen jälkeen yritys pystyy tarkentamaan hakuprofiiliaan haluamaansa suuntaan. Kun yritys on saanut otoksen tarjolla olevista aihioista, voidaan oma tavoite nähdä taas tarkempana.

Uusia idealähteitä voidaan olettaa kertyvän hakulistalle jokaisen toteutetun projektin yhteydessä. Tämä on alue Tuotehaku-palvelun toteutuksessa, johon on viisasta panostaa jatkuvasti ja pyrkiä kehittämään yksinkertaisia toimintamalleja, jotta idealähteet pysyvät aktiivisina eivätkä koe menettelyä liian aikaa vievänä. Parhaassa tapauksessa myös tarjoajan kanssa voidaan laatia ja solmia yhteistyösopimus.

5.1.3 Valinnat ja priorisoinnit

Kun asiakkaalle on esitelty tavoitemäärä profiileja, sovitaan tapaaminen, jossa käydään yhdessä läpi potentiaalisimmat profiilit. Asiakkaalle voidaan esimerkiksi esitellä tapa, jolla he voivat pisteyttää profiilit haluamillaan kriteereillä. Näin nähdään helposti yritykselle sopivimmat profiilit, jotka sitten käydään tarkemmin läpi.

Tavoitteena on käydä läpi nähdyt mahdollisuudet, mitä näillä tuotteilla voi olla yrityksen liiketoiminnalle tarjota, sekä millaisia muutoksia tai kehitystoimia se heiltä vaatii. Pyrkimyksenä on saada asiakkaalle realistinen kuva mahdollisuuksista, mutta myös muutoksen yritykseltä vaatimista panostuksista ja toimista, jotta kannattavaan liiketoimintaan päästään.

Tapaamisen jälkeen asiakkaalta pyydetään vielä lista asioista, joita se haluaa tarjoajalta selvittää. Selvitettävien asioiden kanssa lähestytään tarjoajia ja käydään ne läpi. Lisäksi keskustellaan mitä tavoitteita ja toiveita heillä yhteistyön suhteen on. Jos molempien osapuolten halut ovat tarpeeksi lähellä toisiaan, siirrytään seuraavaan vaiheeseen.

5.1.4 Tapaamiset kiinnostavimpien tarjoajien kanssa

Neljännessä vaiheessa järjestetään tapaaminen asiakkaan ja yhdessä päätettyjen kiinnostavimpien tarjoajien välillä. HYK on pohjistanut molemmat osapuolet tapaamisesta ja järjestänyt ne. Tapaamiset voidaan järjestää tapauksesta riippuen esimerkiksi tarjoajan tiloissa, jotta nähdään fyysisesti tarjottava tuote tai asiakkaan tiloissa, jolloin tarjoaja voi arvioida tuotteensa soveltavuutta konekantaan. Jos tällaiselle ei ole tarvetta, ei paikalla ole väliä.

HYK:n rooli tapaamisissa on lähinnä ohjaava ja avustava. HYK toimii asiantuntijana ja pyrkii vastaamaan liiketoimintaan ja tarpeisiin liittyviin kysymyksiin. HYK voi tarjota molemmille osapuolille palvelujaan tarvittaessa sopimusten valmisteluun ja seuraavien vaiheiden kehitystyöhön.

5.1.5 Jatkovaiheen toimenpiteet

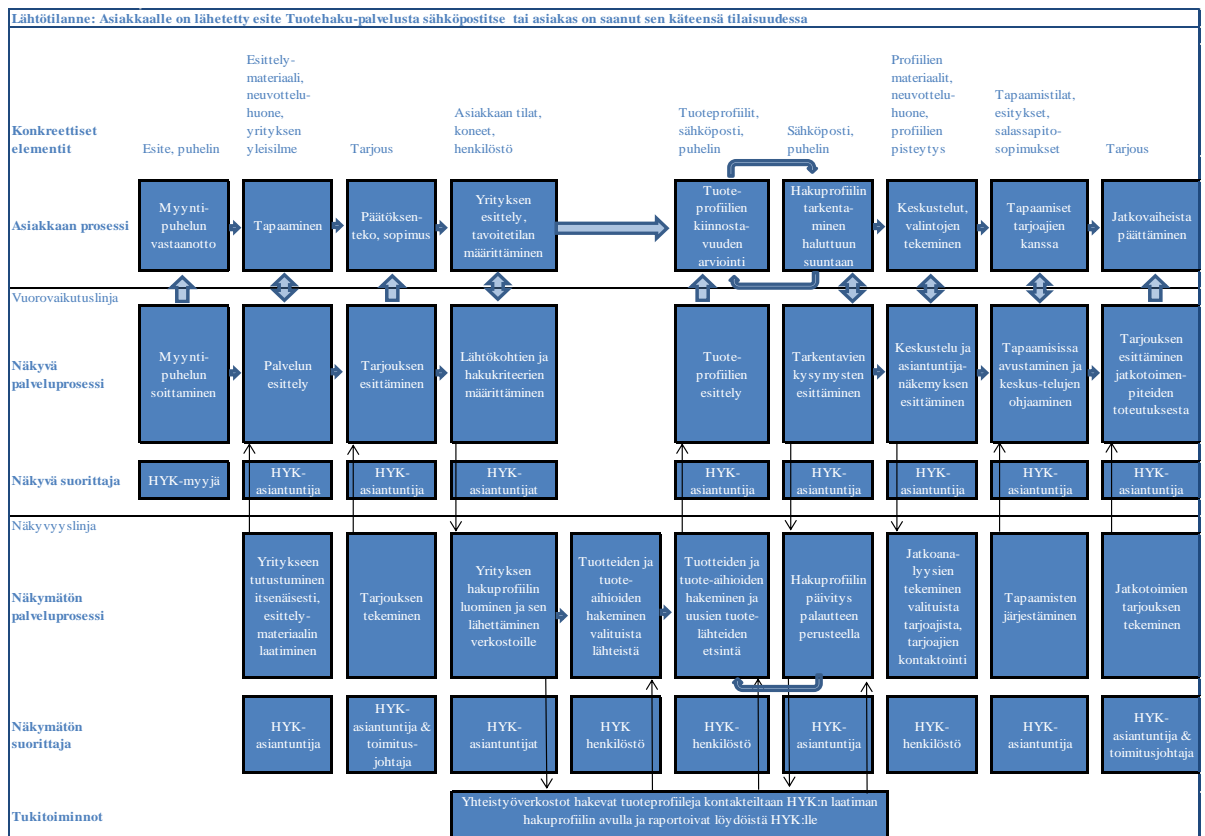
Luvun 4.2.3 haastattelujen perusteella tässä luodussa Tuotehaku-palvelun vaiheistuksessa jatkovaiheen toimenpiteet eivät sisälly suoraan palveluun. Niistä on kuitenkin hyvä mainita asiakkaille, jotta he tietävät, että apua on tarjolla myös muutosprosessin tuleviin vaiheisiin sekä kehityshankkeiden läpivientiin. HYK tarjoaa asiantuntijapalvelujaan ja osaamistaan Tuotehaku-palvelun jälkeisten vaiheiden suunnitteluun ja toteuttamiseen.

HYK voi asiantuntemuksellaan auttaa jatkovaiheessa esimerkiksi sopimusten rakentamisessa sekä kehityssuunnitelmien ja siihen tarvittavien laskelmien laatimisessa. Uusien järjestelyjen jälkeen strategian päivitys on usein ajankohtainen. HYK:llä on vahva asiantuntemus strategiatyöstä, joten myös tässä HYK voi olla seuraavassa vaiheessa avuksi. HYK voi tarjota lisäksi verkostojaan myös muiden tarvittavien kumppanien hakuun. Rahoituksen suunnittelu ja mahdollinen kehitysrahan hakeminen ovat sellaisia toimia, jotka kuuluvat HYK:n ydinosaamisalueisiin. (Jussila 17.4.2013.) Näiden lisäksi käydään tapauskohtaiset keskustelut asiakkaan kanssa heidän kokemistaan ongelmakohtista ja tulevista tarpeista, joissa he näkevät tarvitsevansa apua.

5.2 Blueprint-kaavio Tuotehaku-palvelun tuottamiseen

Tuotehaku-palvelun blueprint-kaavion (kuvio 9) luominen toteutettiin kuvion 7 vaiheiden mukaisesti luvun 2.5 teoriapohjaa mukaillen. Blueprint-kaaviosta nähdään helposti kontaktikohdat asiakkaan ja Hermia Yrityskehityksen asiantuntijan välillä, sekä mitä taustalla tapahtuu missäkin vaiheessa. Näin esimerkiksi uusi työntekijä on helpompi perehdyttää Tuotehaku-palvelun toteuttamiseen, kun nähdään palvelun tuottamisen kokonaisuus sekä vaiheiden linkittyminen toisiinsa.

Blueprint-kaavion luomisessa on pyritty yksinkertaistamaan palvelun läpivientiprosessi niin, että luvussa 4.2.3 esiin tulleet kehitystarpeet helppouteen ja palvelun kevyeen läpivientiin saatiin ratkaistua. Esimerkiksi turhia palaverieja on pyritty välttämään. Jussila ja Kotilainen myös totesivat, että asiakkaalle on hyvä tehdä selväksi heidän velvollisuutensa projektin aikana. Blueprint-kaaviosta nähdään helposti asiakkaan prosessiin liittyvät vaiheet ja voidaan tuoda ne asiakkaan tietoon.



KUVIO 9. Tuotehaku-palvelun blueprint-kaavio

Tuotehaku-palvelun blueprint-kaavio on kuvattu yleisellä tasolla niin, että se toimii yleispäteväenä ohjenuorana kaikkien palvelun asiakkaiden kohdalla. Luvussa 5.1 kuvatut Tuotehaku-palvelun toteutusvaiheet tukevat tiedoillaan kaavion käyttöä, sillä sieltä on kuvattu asioita, joita voidaan ottaa eri asiakkaiden kanssa huomioon.

Käytännössä blueprintin luominen alkoi kuvion 7 vaiheesta 3, koska blueprintattava prosessi sekä asiakassegmentti olivat tiedossa. Ensimmäiseksi kartoitettiin prosessi Tuotehaku-palvelun asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan prosessi kuvattiin alkamaan myyntipuhelusta, ja loppumaan tuotehaun jälkeisistä jatkotoimenpiteistä päättämiseen. Seuraavaksi piirrettiin vuorovaikutusta ja palvelun näkyvyyttä kuvaavat linjat sekä kartoitettiin prosessi asiakkaan kontaktihenkilön näkökulmasta. Blueprint-kaaviossa kuvattiin erikseen asiakkaalle näkyvä palveluprosessi sekä näkymätön palveluprosessi, jotta kaavion lukeminen olisi helpompaa.

Luvun 2.5 mukaisesti seuraavaksi linkitettiin kontaktitoiminnot tarvittaviin tukitoimintoihin. Tuotehaun blueprintissä HYK:n verkostot on ajateltu tukitoiminnoiksi, koska niiden avulla tuoteprofiilien haku on myös jatkuvasti käynnissä, ikään kuin omana taustalla pyörivänä prosessinaan. Lopuksi blueprint-kaavioon lisättiin asiakkaan näkemät ja

kokemat konkreettiset asiat palvelun läpiviennin aikana, kuten tarjous ja esitellyt tuote-profiilit.

Kuviosta 9 HYK voi nähdä, mihin konkreettisiin elementteihin sen tulisi kussakin palveluprosessin vaiheessa valmistautua. Nämä eivät toki ole niin suuressa roolissa tällaisen palvelun toteuttamisessa, kuin esimerkiksi kuviossa 5 kuvatussa lasketteluelämyksessä. Kuitenkin esimerkiksi tarjous ja tuoteprofiilit ovat erittäin merkittäviä konkreettisiä elementtejä palvelun toteutuksen kannalta.

Näkyvä palveluprosessi etenee lineaarisesti vaihe vaiheelta sekä asiakkaan prosessissa että HYK:n prosessissa. Ainoa poikkeus on asiakkaan prosessissa kohtien ”tuoteprofiilien kiinnostavuuden arviointi” ja ”hakuprofiilin tarkentaminen haluttuun suuntaan”, jossa nuolet ovat syklissä. Tämä on siksi, että vaihe tehdään uudestaan niin monta kertaa, että hakuprofiili on tarpeeksi tarkka ja asiakkaalle luvattu määrä profiileja on löydetty ja esitelty

Asiakkaan prosessiin liittyy pääasiassa päätösten tekemistä eri vaiheissa prosessia. Asiakkaan kannalta tärkeimmät vaiheet ovat heidän oman tavoitetilansa ymmärtäminen sekä hakuprofiilin tarkentaminen ja tuoteprofiilien arvioiminen sekä lopulta eri vaiheissa näihin liittyvä päätösten tekeminen. HYK toimii asiakkaan tukena kaikissa asiakkaan vaiheissa asiantuntemustaan parhaaksi katsomallaan tavalla tarjoten. HYK:ltä on määritetty yhteyshenkilö asiakkaalle, joka toimii tukena läpi palveluprosessin läpiviennin.

Asiakkaalle näkymättömään palveluprosessiin kuuluu HYK:n osalta erilaisten materiaalien, kuten tarjouksen ja hakuprofiilin luominen, tuotteiden hakeminen, profiilien tarkennukset ja analyysien tekeminen sekä tapaamisten järjestelyt. HYK:n näkökulmasta nämä vaiheet vievät eniten resursseja. Näkymättömien palveluprosessin vaiheiden toteuttamiseen ottaakin osaa ainakin jossain vaiheessa palveluprosessia lähes kaikki HYK:n asiantuntijoista. Työn panos tietenkin vaihtelee suuresti. Kaikki kuitenkin kyselevät tilaisuuden tullen potentiaalisilta omilta kontakteiltaan tuoteaihioita.

6 POHDINTA JA JATKOKEHITYSEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Hermia Yrityskehitys Oy:lle Tuotehaku-palvelumalli, jonka avulla oli tarkoitus luoda yritykselle uusi ja kannattava liiketoiminta-alue. Lopputuloksena HYK sai kuvauksen Tuotehaku-palvelun toteutusvaiheiden läpiviennistä ja palvelun blueprint-kaavion, josta yritys näkee helposti toteutettavat toimet palvelun eri vaiheissa sekä asiakkaan palvelun aikana läpikäymän prosessin. Asiakkaalle konkreettiseksi kuvaukseksi palvelusta luotiin lisäksi liitteessä 2 nähtävä Tuotehaku-palvelun esite. Esite ei kuulunut työn alkuperäisiin tuotoksiin, mutta koska opinnäytetyön valmistuminen venyi, ehdittiin sellainen tekemään.

Työn teoriassa perehdyttiin yleisesti tuotekehityksen ja tuotekehitysprosessin teoriaan sekä käytiin läpi tuotekehityksen prosessimalli palvelutuotteen näkökulmasta. Lisäksi käsiteltiin palvelun blueprint-kaavion luominen. Yleinen asia tuotekehityksestä ei suoraan ollut sidoksissa empiiriseen työhön, mutta se auttoi ymmärtämään fyysisen tuotteen ja palvelutuotteen tuotekehityksen eroista. Mielestäni muuten teoriaosa oli sopivasti apuna empiirisessä osassa, erityisesti blueprint-kaavion luomisessa. Palvelun tuotekehitysmalleja olisin voinut tutkia useampia ja näistä olisi voinut löytyä paremmin tähän työhön sopiva malli.

Opinnäytetyön valmiiksi saaminen venyi sekä vakinaistetun työn että erinäisten muiden syiden vuoksi suunnitellusta toukokuusta 2013 marraskuuhun 2014. Osittain tämä oli myös positiivinen asia, sillä tämän työn palvelumallin pohjalta ehdittiin toteuttaa yksi Tuotehaku-palvelu. Tämän takia toimeksiantajalta ehdittiin saada kattavampi palaute työstä, työn tavoitteiden saavuttamisesta sekä työn hyödyntämismahdollisuuksista.

Ennen tätä opinnäytetyötä ei Tuotehaku-palvelusta ollut juuri mitään dokumentoitua aineistoa. Työn ansiosta palvelu on nyt dokumentoitu, malli on selkeämpi ja siitä on saatu myyntivalmis palvelutuote. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin onnistuneesti. Työstä nähdään helposti, mikä palvelun toimintamalli on sekä nähdään ja ymmärretään, miten palveluprosessin tulee mennä ja mitä rajoitteita siinä on. Prosessiin voidaan nyt myös helpommin tehdä muutoksia niin, että ne ovat koko henkilöstölle selvät. (Jussila 18.4.2014.)

Työn tuotosten ansiosta Tuotehaku-palvelu osataan esittää ja viestiä paremmin sekä sisäisesti että ulkoisesti. Palvelusta on saatu muodostettua selkeä kuva, jonka asiantuntijat ovat voineet sisäistää, ja näin se on ollut helpompi esittää asiakkaalle. Myös palvelusta tehty esite (liite 2) on hyvä työkalu asiakkaalle päin. Tuotehaku-palvelu on nykyään yhtenä yrityksen tuotteena ja sitä myydään jatkuvasti, ja pitkällä aika välillä siitä odotetaan syntyvän lisää liikevaihtoa yritykselle. Tuotehaku on lisäksi saatu synergiseksi osaksi palvelutuote-perhettä, sillä siihen kytkeytyy monesti muitakin yrityksen tuottamia palveluja. (Jussila 18.4.2014.)

Opinnäytetyön ohessa Purmonen toteutti yhdessä muun tiimin kanssa opinnäytetyössä laaditun palvelumallin mukaisesti onnistuneen kaupallisen Tuotehaku-projektin. Palvelumallin ansiosta tarjous asiakkaalle oli helppo rakentaa ja hinnoitella vaiheittain. Asiakas ei kokenut prosessia raskaaksi ja oli projektissa saavutettuun lopputulokseen tyytyväinen. Palvelua ja palvelumallia kehitetään tulevaisuudessakin. Voi olla, ettei kaikille asiakkaille haeta pelkästään kokonaisia tuotteita, vaan jonkinlaisia osakokonaisuuksia. Tuotehaku-palvelu jalostuu varmasti toteutettujen projektien, asiakaspalautteen ja kehityksen kautta edelleen eteenpäin. (Jussila 18.4.2014.)

Jussilan kommenttien perusteella täytyy olla varsin tyytyväinen opinnäytetyön lopputulokseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, vaikka aina varmasti parannettavaakin on. Tuotokset toimeksiantajalle selvästi auttoivat selkiyttämään Tuotehaku-palvelun läpivienti-prosessia ja sen hahmottamista. Palvelusta on opinnäytetyön tuotosten avulla tullut helpompi ja selkeämpi esittää myös asiakkaalle. On hienoa nähdä, että palvelusta on tullut osa yrityksen palvelutuotevalikoimaa, jota myydään kokoajan, ja jossa saa edelleen itsekin olla mukana. Työhön olisi voinut sisällyttää enemmänkin asioita ja tehdä siitä laajemman, mutta tämä ei ollut opinnäytetyön laajuusvaatimusten kannalta järkevää. Näitä asioita voi jatkossa miettiä oman työn ohessa.

Kuten aiemmin mainittiin, ehdittiin opinnäytetyöprosessin aikana toteuttaa asiakkaalle Tuotehaku-palvelu. Tuon projektin toteuttamisessa mukana oleminen oli erittäin mielenkiintoinen ja antoisa kokemus, kun pääsi käyttämään oman työn tuotoksia hyväksi palvelun läpiviennissä. Projektin toteutuksen aikana nousi myös esiin uusia asioita, joita voisi tehdä vielä paremmin jatkossa, sekä ideoita, joita voi tulevaisuudessa kehittää. Opinnäytetyön tekemisen ansiosta pystyn erittäin hyvin hahmottamaan palvelun toteu-

tuksen eri vaiheet, mistä uskon jatkossa olevan hyötyä sekä asiakkaalle toteutettavissa Tuotehaku-projekteissa että palvelun edelleen kehittämisessä.

Tulevaisuuden jatkokehitysehdotuksia voisi olla muun muassa tuotepankki, johon kerätään järkevästi lajitellen kaikkien projektien aikana löydetyt profiilit. Jos siitä saataisiin rakennettua toimiva kokonaisuus, pankista olisi helppo esitellä uusille asiakkaille alkuvaiheessa joitain profiileja, jotta oikean suunnan löytyminen profiilihaussa tapahtuisi nopeammin. Verkostoyhteistyötä tulisi myös kehittää jatkuvasti niin, että kaikille osapuolille olisi yhteistyöstä hyötyä ja kaikki pysyisivät sitoutuneina työhön.

Yksi tulevaisuuden kehityssuunta Jussilan ehdottaman osakokonaisuuksien hakemisen rinnalle voisi olla esimerkiksi miten palvelun saisi muokattua sopimaan myös muille toimialoille. Tuotehaku-palvelun myyntiprosessin kehittäminen on jatkossa yksi tärkeä kehitysalue. Tästä voisi luoda esimerkiksi oman blueprint-kaavionsa. Tämä helpottaisi myyntityön siirtämistä kolmansillekin osapuolille esimerkiksi provisio-ajatuksella.

Opinnäytetyön tekeminen oli aikataulun venymisestä huolimatta antoisa kokemus. Oli hienoa huomata, että oma koulutus todella vastaa työelämän tarpeisiin; opinnäytetyöstä näkee, että ne voivat kulkea käsi kädessä. Lopuksi voidaan todeta, että opinnäytetyö hyödytti sekä toimeksiantajaa että samalla omaa ammatillista kasvuani.

LÄHTEET

Auramo, H. 2010. Alihankintateollisuus vallinkauhassa. Yrittäjäsanommat 8/2010, 16.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Enterprise Europe Network. 2014. Tietoa Enterprise Europe Networkistä. Luettu 23.10.2014. <http://een.ec.europa.eu/about/about>

Jussila, P. toimitusjohtaja. Hermia Yrityskehitys Oy. 2013. Haastattelu 25.3.2013. Haastattelija Purmonen, P. Tampere.

Jussila, P. toimitusjohtaja. Hermia Yrityskehitys Oy. 2013. Haastattelu 26.3.2013. Haastattelija Purmonen, P. Tampere.

Jussila, P. toimitusjohtaja, Hermia Yrityskehitys Oy. 2013. Haastattelu 17.4.2013. Haastattelija Purmonen, P. Tampere.

Jussila, P. toimitusjohtaja, Hermia Yrityskehitys Oy. 2013. Haastattelu 18.11.2014. Haastattelija Purmonen, P. Tampere.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Porvoo: WSOY.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kotilainen, A. asiantuntija, Hermia Yrityskehitys Oy. 2013. Haastattelu 26.3.2013. Haastattelija Purmonen, P. Tampere.

Kotler, P. & Keller, K. L. 2012. Marketing Management. Harlow: Pearson Education Limited.

Rissanen, T. 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Saarijärvi: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Sipilä, J. 1995. Asiantuntija-palvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Teknoliateollisuus. 2011. Palvelut ja omat tuotteet alihankintakonepajojen mahdollisuus. Luettu 13.04.2013.

<http://www2.teknoliateollisuus.fi/fi/uutishuone/tiedotteet/2011-9/palvelut-ja-omat-tuotteet-ali-hankintakonepajojen-mahdollisuus>

Trott, P. 2002. Innovation Management and New Product Development. 2. painos. Harlow: Pearson Education Limited.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. 2009. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 5. painos. New York: McGraw-Hill Companies.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelu-/keskustelurunko

Haastattelu-/keskustelurunko

Haastattelija: Petri Purmonen

Haastateltavat: toimitusjohtaja Pekka Jussila, kehitysasiantuntija Arttu Kotilainen

Yleistä:

- Mitä halutaan kertoa Hermia Yrityskehityksestä esittelyssä?
- Mitä Hermia Yrityskehitys tekee?

Tuotehaku:

- Mitä Yritys X tekee ja miksi heille tehtiin tuotehaku?
- Mitä Yritys X:n tuotehaku-projektissa tehtiin?
- Miten projektin läpivienti toteutettiin?
- Mistä tuoteideoita haettiin?
- Mitä olisi voitu tehdä toisin tai paremmin?
- Mistä syntyi idea, että tuotehausta voisi tulla oma liiketoiminta-alueensa?



Tuotehaku-palvelu

Alihankintakonepajoille suunnattu palvelu, jolla yritykselle etsitään oma tuote valmistettavaksi tai esim. sesonki-tuotteen rinnalle.

Yritykselle haetaan eri lähteistä asiakkaan itse määrittämien kriteerien mukaista, kaupallisesti saatavilla olevaa tuotetta/tuoteideaa tai teknologiaa, josta on mahdollista rakentaa uutta liiketoimintaa.

Tuotetta etsittäessä huomioidaan yrityksen osaaminen sekä vahvuudet.

Palvelu auttaa yrityksiä liiketoimintansa tehostamisessa ja uudelleen järjestämisessä ja/tai arvoketjussa nousemisessa.

Palvelu sopii yrityksille, jotka ovat muutoksen keskellä ja haluavat alihankinnan rinnalle omaa valmistettavaa tuotetta tai olemassa olevalle sesonki-tuotteelle vastapainona uuden tuotteen



Kokemusta & Lukuja

Läpikäytyt liike- ja tuoteideat 3500

Syntyneet yritykset 350

Yrityksiä liiketoiminnassa niiden viidentenä toimintavuotena 80 %

Liiketoimintasuunnitelmia 500

Kehittämissuunnitelmia ja rahoitushakemuksia 150

Verkostot

Yli 20 vuoden aikana rakennetut laajat kotimaiset yhteistyöverkostot vanhojen asiakkaiden & eri projektien kautta

Mukana monissa EU-projekteissa

European Business and Incubation Centre Network (EBN) jäsen

Enterprise Europe Network (EEN)

Yhteisyritys Kiinassa (WITTC)

Yhteystiedot

Petri Purmonen, kehitysasiantuntija

puh. +358 41 434 7620

petri.purmonen@hermiayrityskehitys.fi

Pekka Jussila, toimitusjohtaja

puh. +358 50 60 213

pekka.jussila@hermiayrityskehitys.fi

www.hermiayrityskehitys.fi



Liite 3. Haastattelu-/keskustelurunko 2

Haastattelu-/keskustelurunko

Haastattelija: Petri Purmonen

Haastateltava: toimitusjohtaja Pekka Jussila

- Saavuttiko työ opinnäytetyölle asetetut tavoitteet?
- Onko opinnäytetyön tuotoksista hyötyä Hermia Yrityskehitykselle?
- Näetkö Tuotehaun kehittyvän edelleen?
- Muuta?