

Merja Kaija

TIIMIKISOJEN TUOTTEISTAMINEN
Palvelupaketti yritysryhmille ryhmäaktiiviteetiksi

Opinnäytetyö

Kansalaistoiminnan ja nuorisotyön koulutusohjelma


Marraskuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 19.11.2014	
Tekijä(t) Kaija, Merja	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Kansalaistoiminnan ja nuorisotyönkoulutusohjelma	
Nimeke Tiimikisojen tuotteistaminen		
Tiivistelmä Kehittämishankkeeni tavoitteena on tuotteistaa yritykselleni Tiimikisat-palvelupaketti. Tiimikisoja tuotetaan ja markkinoidaan yritysryhmille osaksi työhyvinvointi- ja virkistyspäiviä. Kehittämismenetelmäksi olen valinnut tuotteistamisen, jonka kautta luen uuden palvelun oman yritykseni käyttöön. Kehittämishankkeessani kuvaan tuottamisprosessin vaiheet ideoinnista, asiakasryhmien määrittelystä palvelun kuvaamiseen ja dokumentointiin asti. Osana Tiimikisoja on asiakasryhmän ryhmäyttäminen, elämyksen tuottaminen sekä ohjaajan toiminta ohjelmapalveluissa. Tuotteistamisprosessin läpikäytyäni olen saanut oman yritykseni käyttöön Tiimikisat -palvelupaketin, jota markkinoidaan ja tuotetaan tällä hetkellä Tahkon alueen asiakasryhmille, jotka koostuvat pääosin yritysten tai muiden erilaisten työyhteisöjen jäsenistä ja työntekijöistä. Tiimikisat -palvelupaketin tuotteistamisen kautta olen perustanut oman yrityksen Tiimauksen. Lisäksi tuotteistaminen ja palvelun kehittämisen kautta Tiimikisat - palvelupaketti on saatu markkinoille Tahkolle yhteistyössä Tahko Outdoorsin kanssa. Tiimikisoja on tuotettu asiakasryhmille alusta alkaen ja tuotekehitystä ja tuotteistamista on tehty koko ajan ja tuotteistaminen jatkuu vielä tulevaisuuteen. Yhteistyön ja verkostoitumisen kautta Tiimikisojen suunniteltu ryhmäkoko on kasvanut ja Tiimikisoja voidaan tarjota jopa 100 hengen ryhmille. Tiimikisojen tuotteistamisesta on hyötyä asiakkaille, joilla on nyt yksi palvelu lisää, jonka he voivat liittää osaksi Tahkolle tuloaan. Lisäksi Tiimikisoista on hyötyä Tahkon kaikille toimijoille, koska heillä on nyt yksi palvelu lisää, jota he voivat tarjota asiakasryhmille, jotka vierailevat Tahkolla. Oman yritykseni kautta olen voinut palkata työntekijöitä suurimpien ryhmien ohjaukseen.		
Asiasanat (avainsanat) Tuotteistus, ohjelmapalvelut, ryhmäytyminen, palvelut, tiimityö		
Sivumäärä 46+liitteet (12 sivua)	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Katja Komonen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Tiimaus	

DESCRIPTION

		Date of the bachelor's thesis 19 November 2014
Author(s) Kaija, Merja	Degree programme and option Civic Activities and Youth Work	
Name of the bachelor's thesis "Tiimikisat" branding		
Abstract <p>The task of my thesis is to productize "Tiimikisat" (Team building) concept. The concept is a package of games, plays and services, which will be marketed as a well-being and recreation day activity for companies. The development method I have chosen is branding, and the result will be a new product for the use of my company. In this project I will describe the different stages of the productizing process from generating new ideas to defining my client groups.</p> <p>The branding process consists of idea generation, as well as the definition of the client group, and then I focus on customer service commitment, enhancing relationship building within the group, as well as service pricing.</p> <p>After the productization process I have drawn up a "Tiimikisat" service concept, which is being marketed and produced in this region to Tahko's customer groups which mainly consist of companies or members of other working communities.</p> <p>"Tiimikisat" concept has led to the fact that I have set up my own company Tiimaus. After commercialization and development of the "Tiimikisat" concept it has been on the market in co-operation with Tahko Outdoors in the Tahko region. "Tiimikisat" concept has been introduced to many customer groups and the concept is being developed continuously. Through cooperation and networking the "Tiimikisat" concept can now be provided to as many as 100 people.</p> <p>The advantage for customers is of course that they now have one more service that can be combined with Tahko's other services. In addition, this new service will benefit operators in the entire region who can provide "Tiimikisat" concept as an additional service to client groups who are visiting the Tahko area. I have also been able to hire workers to help me with large groups.</p>		
Subject headings, (keywords) productization, program service, group spirit, service, team work		
Pages 46 + 5 attachments	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Katja Komonen	Bachelor's thesis assigned by Tiimaus	

Kiitokset

Kiitokset erityisesti Taina Worsterille Tahko Outdoorsille, jotta olet jaksanut puurtaa Tiimikisojen tuotteistamista kanssani. Tuotteistamista ei täysin yksin pysty tekemään. Täytynee kiittää Kuopion Seudun Uusyrityskeskusta siitä, että minulle kerrottiin, että tuotteistamisprosessi on pitkä ja aikaa vievä prosessi. Kiitokset lisäksi kaikille ystäville ja sukulaisille, jotka olette olleet hengessä mukana ja testaamassa lajeja sekä kuulemassa milloin mitäkin huimia uusia ideoita. Ja kiitokset kaikille niille, jotka ovat auttaneet välineiden toteuttamisessa Tiimikisoihin ja toki kaikille niille, jotka ovat jo Tiimikisoihin osallistuneet, teiltä saadulla palautteella on ollut suuri merkitys tuotteistamisprosessissa ja olette olleet vaikuttamassa siihen millaiseksi Tiimikisat ovat muotoutuneet ja tulevat tulevaisuudessa olemaan.

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TIIMIKISOJEN KEHITTÄMISEN TAUSTA JA TARVE	2
3	TUOTTEISTAMINEN	4
3.1	Tuotteistamisprosessi.....	4
3.2	Ideoinnista asiakasryhmään	7
3.3	Asiakas- ja palvelulupaus	9
3.4	Palveluprosessin konseptointi ja blueprinttaus	12
3.5	Hinnoittelu	13
3.6	Vaatimusmäärittely, dokumentointi ja kuvaaminen	14
4	RYHMÄYTYS, ELÄMYS JA OHJAAJA OSANA PALVELUA	16
4.1	Asiakasryhmä ja ryhmäytys.....	16
4.2	Elämys	19
4.3	Ohjaajan rooli ryhmässä	20
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	21
5.1	Kehittämishankkeen tavoite.....	21
5.2	Menetelmävalinnat ja työvaiheet	22
6	TIIMIKISOJEN TUOTTEISTAMISEN TOTEUTUS	24
6.1	Ideointi ja palvelun rajaus.....	24
6.2	Asiakasryhmät	26
6.3	Asiakas- ja palvelulupaus	28
6.4	Palveluprosessi	31
6.5	Palvelun osat.....	32
6.6	Hinnoittelu	35
6.7	Työohjeet	35
6.8	Kehittäminen ja laadun valvonta	38
7	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET JA POHDINTA.....	40
	LÄHTEET.....	45

LIITTEET

- 1 Tuotekortti
- 2 Palveluprosessin kuvaus
- 3 Lajiluettelo
- 4 Hinnasto
- 5 Työohjeet

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni tulen kehittämään omaa yritystoimintaani tuotteistamalla toiminnallisen Tiimikisat -palvelupaketin, joka suunnataan pääasiassa yritysryhmille osaksi virkistys - / työhyvinvointipäiviä. Tuotteistuksen kautta Tiimikisat – palvelupaketti luodaan ideasta toimivaksi palvelupaketiksi. Tuotteistuksen kautta saadaan Tiimikisat-palvelupaketista palvelupaketti, jota voidaan tuottaa niin ulko- kuin sisätiloissa, eri vuodenaikoina sekä paketti on muunneltavissa erikokoisille ja erilaisille asiakasryhmille. Kohderyhmänä ovat pääosin yritysryhmät, erilaiset työyhteisöt, jotka haluavat toiminnallista ryhmäaktiiviteettia, jossa on mahdollista tehdä yhdessä ryhmä- ja yhteishenkeä kohottavaa toimintaa. Tiimikisat -palvelupaketit eivät siis ole sidottuja yhteen toteutuspaikkaan, vaan niitä voidaan toteuttaa erilaisissa toimintaympäristöissä asiakkaan toiveiden mukaan. Tiimikisat – palvelupakettia voidaan lisäksi räätälöidä asiakasryhmien tarpeiden mukaisesti.

Opinnäytetyöni on kehittämishanke, jossa kehitetään ideasta valmiiksi palvelupaketiksi Tiimikisat kokonaisuus. Tuotteistuksen kautta luon Tiimikisat- konseptin, joka sisältää tuotekuvauksen, asiakasryhmän määrittelyn, työhjeet, hinnoittelun, prosessikuvauksen sekä dokumentoin Tiimikisat-palvelupaketin, jota voidaan tuotteistuksen jälkeen tarjota suoraan markkinoille. Yhtenä kohteena, johon Tiimikisat – palvelupakettia tullaan markkinoimaan ja kohdistamaan on Tahkon alue ja sinne saapuvat asiakasryhmät. Tulevaisuudessa palvelupakettia markkinoimaan laajemmin, mutta opinnäytetyössäni tulen keskittymään Tahkon alueelle tuotteistettaviin Tiimikisoihin.

Teoreettisessa viitekehyksessä perehdyn tuotteistamiin niin matkailupalvelun kuin palvelujen tuotteistamisesta näkökulmasta. Teoreettisesta viitekehyksessä nostan esiin ryhmäytymisen, elämyksen ja ohjaajana toimimisen merkityksen ryhmäaktiiviteettien tuotteistamisessa sekä osana palvelukokonaisuutta. Elämys teemaa nousee esiin matkailun palvelujen kannalta sekä miten elämyksiä voidaan asiakkaille tarjota ja voidaanko elämyksiä tuotteistaa. Ryhmäaktiiviteettia suunniteltaessa on tiedettävä, miten ryhmäytymiseen voidaan vaikuttaa ja millä tavoin ryhmän muodostuminen on osana ohjelmapal-

veluita. Ohjaajan roolia tarkastelen teoriassa eli millainen on ohjaajan rooli ryhmäytymisen ja ryhmähengen syntyminen kannalta sekä voiko ohjaaja vaikuttaa elämyksen syntymiseen asiakkaalle ohjelmopalveluissa.

Ryhmäaktiviteetteja tilaavat monet työyhteisöt, joten tiimityöskentelyn merkitys on työyhteisöissä hyvin tärkeää. Työyhteisöissä lisääntyy tiimimäinen työote ja sitä kautta työyhteisöt tarvitsevat ryhmähenkeä ja tiimityöskentelyä lisäävää toimintaa, jotta työyhteisö toimii hyvin yhteen. Nostan teoriassa esiin millaisia vaatimuksia ja toiveita tiimityöskentelyyn nykypäivänä on ja millaisia vaikutuksia hyvällä tiimillä voi olla.

Opinnäytetyöni on kehittämishanke ja kehittämismenetelmäksi olen valinnut tuotteistamisen. Koska kyseessä on uuden palvelupakettikonaisuuden kehittäminen ja tuotteistaminen, nostan teoriassa esiin tuotteistamisprosessin eri vaiheet. Mitä vaiheita tuotteistamisprosessiin kuuluu, millaista hyötyä yrittäjä voi tuotteistamisella saavuttaa sekä millaista hyötyä tuotteistamisella on, niin liiketoiminnan näkökulmasta, kuin asiakkaiden saavuttamisen kannalta.

2 TIIMIKISOJEN KEHITTÄMISEN TAUSTA JA TARVE

Kehittämishankkeen taustalla ja tarpeena on kehittää omaan yritystoimintaani palvelupaketteja, joita voin suoraan hyödyntää ja markkinoida oman Tiimaus yritykseni kautta nyt ja tulevaisuudessa. Oman yritystoiminnan idea syntyi jo parisen vuotta sitten, jolloin kävin tuttavani kanssa keskustelua siitä, millaisia palveluita Tahkon alueelta puuttuu ja millaisille ohjelmopalveluille olisi tarvetta. Esiin nousivat tuolloin sekä lapsille suunnatut palvelut, että muut matkailijoille suunnatut aktiviteetit Tahkolle. Lapsille suunnattua toimintaa olen ollut suunnittelemassa kesällä 2013 ja 2014, jolloin lapsille tuotettiin ”Mammutin jäljillä” -seikkailuretkiä, jota edelleen Tahkolle tuotetaan lähinnä sesonkiaikoina. Samalla, kun olen suunnitellut ja tuottanut lasten aktiviteetteja, nousivat rinnalle ryhmille suunnatut palvelut, joita voisi tuotteistaa ja joille olisi tarvetta asiakkaiden keskuudessa. Samalla, kun olen toiminut Tahkolla lastenseikkailujen parissa, olen nähnyt millaisia muita aktiviteetteja Tahkolta puuttuu ja millaisia tarpeita alueen toimijoille sekä alueen käyttäjillä on. Yhtenä isona puutteena olivat ryhmäaktiviteetit. Tahkolla tarjottiin ryhmäaktiviteettina ainoastaan Savolaisia Olympialaisia, joita on

useammalla palveluntarjoajalla melko samanlaisena konseptina. Kysyntää muistakin ryhmille suunnatuista palveluista olisi, jos vain joku niitä tuottaisi. Joten tähän kysyntään päätin ideoida oman yritykseni kautta tuotettavia ryhmäaktiviteetteja, jotka palvelisivat erilaisia ja erikokoisia ryhmiä pienistä polttaripurukaista aina isompiin työyhteisöihin saakka.

Kehittämistarve nousi siis suoraan Tahkon alueen tarpeesta ja kysynnästä. Kysyntää uudentyyppisille palvelupaketeille, joiden tarkoituksena on tuottaa yrityksille ja erilaisille ryhmille palveluja Tahkolla oli siis tiedossa. Asiakastarve huomioon ottaen tulee palvelun räätälöityä kysynnän mukaan ja soveltua toteutettavaksi Tahkolla erilaisissa ympäristöissä. Olen itse innostunut luomaan Tiimikisat – palvelupaketti kokonaisuutta, jossa voin luoda uusia lajeja sekä uudenlaista tekemistä isoillekin ryhmille oman yritystoiminnan kautta. Haluan kehittää laadukkaita ja hyvin tuotettuja ryhmäaktiviteetteja, joita asiakkaat eivät saa muilta palveluntarjoajilta.

Työkykyä ylläpitäviä ja työhyvinvointia -paketteja toteuttavat monet tahot ja siksi on hyvä kysyä, että mitä uutta tässä on ja mikä eroaa jo olemassa olevista palveluista. Itse aion tuottaa Tiimikisat -palvelupaketit uudesta näkökulmasta, jossa on otettu huomioon asiakkaat eli kohderyhmä uudella tavalla, jolloin tuotettavat palvelupaketit ovat räätälöinnin kautta yksilöllisiä. Kaikille ryhmille ei toteutua identtisiä Tiimikisoja, vaan räätälöinti tapahtuu asiakasryhmän mukaan. Tiimikisoissa otetaan huomioon millaisia tarpeita nykypäivän työelämässä yrityksillä ja työyhteisöillä on, kun suunnitellaan henkilöstölle suunnattuja yhteisiä virkistys- tai toimintapäiviä. Tiimikisoissa huomioidaan miten erilaisille menetelmille ja harjoitteilla saadaan ryhmähenki ja tiimityö työyhteisön jäsenissä kohoamaan ja ryhmäläiset tekemään ja toimimaan yhdessä. Lisäksi Tiimikisat -palvelupaketin lajit pyritään valitsemaan niin, että kaikki osallistujat voivat osallistua Tiimikisoihin ja lajit ovat suurimmalta osin ryhmänä kuin yksin tehtäviä. Lisäksi pyritään saamaan koko työyhteisölle kuin yksittäinen osallistujalle uusia elämyksiä sekä muistoja, joita Tiimikisoihin osallistuneet voivat vielä jälkikäteen muistella. Tiimikisojen organisointi ja järjestelyt ovat tärkeässä osassa tuotteistamisessa, jotta osallistujat eivät joudu ohjelman aikana odottelemaan, vaan tekemistä on koko rahan edestä.

3 TUOTTEISTAMINEN

3.1 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistaminen on toimintaa, jolla on tarkoitus kehittää uusi tuote tai palvelu markkinoille (Wulff, Mykkänen, Varis, Voutilainen, Keski-Orvola 2012, 33). Tuotteistamisella ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 41). Tuotteistamisprosesseista on esitetty erilaisia malleja ja jokainen yritys kuitenkin toteuttaa omanlaisen palvelun kehittämishankkeensa omista lähtökohdistaan (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 5). Tuotteistamisella kuitenkin pyritään siihen, että liikeidea muokataan tuotteistamisen avulla markkinoitavaksi tuotteeksi tai palveluksi (Tonder 2013, 12, 14). Palvelujen tuotteistamisella pyritään hakemaan ratkaisua asiakkaan ongelmaan eli tuottamaan palveluita, joilla ratkaisemaan asiakkaan ongelma sekä saadaan asiakkaan tarpeet tyydytettyä, että vastattua asiakkaan toiveisiin (Parantainen 2008, 19–20, Tonder 2014, 12, 14, Borg, Kivi & Partti 2002, 133).

Tuotteistaminen ja kehittäminen ovat tärkeässä osassa, kun halutaan luoda yritykselle kilpailukykyä, kannattavaa ja innovatiivista liiketoimintaa sekä luodaan menestymisen mahdollisuuksia (Wulff, Mykkänen, Varis, Voutilainen, Keski-Orvola 2012, 33). Jaakkolan, Oravan & Varjolan (2009, 5) mukaan tuotteistaminen parantaa edellä mainittujen lisäksi palvelun myyntiä, konkretisoi asiakkaalle millaista palvelu on ja mikä on palvelun tuoma lisäarvo sekä tekee palvelun ostamisen helpommaksi. Tonder (2013, 12) nostaa esiin, että tuotteistamisen tavoitteena on, että palvelu on tasalaatuista sekä kannattavaa. Parantainen (2008, 13–17) muistuttaa lisäksi, että tuotteistettu palvelu on aina helpompi myydä ja markkinointi onnistuu helpommin. Jaakkola, Orava & Varjonen (2009, 4) puolestaan puhuvat tuotteistamisen rinnalla palveluinnovaatioista. Palveluinnovaatiot tuottavat kehittäjällään hyötyä sekä ovat toteutettavissa useille asiakasryhmille.

Hyvin tuotteistettu palvelu, tulee sekä Parantaisen (2008, 196) että Tonderin (2013, 15–17) mielestä dokumentoida tarkasti, palvelua ei ole syntynyt ellei palvelun tuottamista ole avattu ja dokumentoitu ylös. Tuotteistetun palvelun tulee olla selkeästi kuvattu, että hinnoiteltu, jotta asiakas voi hankkia palvelun riskittömästi (Tonder 2013, 12, 14). Vaikka palvelun tulisi aina olla ainutlaatuista ja erottua kilpailijoista, voi joskus olla

kuitenkin kilpailuetu, että palvelu on kuvattu kaikille auki, myös kilpailijoille, tällöin riski oman palvelun kopiointiin samanlaisena pienenee (Tonder 2013, 15, Parantainen 2008).



KUVIO 1. Tonderin kaavio matkailupalvelujen tuotteistamisesta (Tonder 2013, 12)

Taulukossa 1 on kuvattu Tonderin (2013,12) tuotteistamisprosessi vaiheittain, idean luominen ja kehittäminen, asiakasryhmien määrittely, asiakslupaus, konseptointi, blueprinttaus, vaatimusmäärittely ja työohjeiden laadinta. Tonderin mallissa prosessi jakautuu kahteen osaan myynnin edistämiseen ja tuotannon kehittämiseen. Tonderin mallissa matkailupalvelujen tuotteistamisessa, on otettu huomioon asiakasryhmien määrittely, asiakslupaus tekeminen, jonka jälkeen palvelu voidaan konseptoida eli määritellään sisältö ja mitä asiakkaalle luvataan. Tonderin mukaan tuotteistamiseen kuuluu koko tuotantoprosessin kuvaus eli blueprinttaus, jossa on avattuna kaikki vaiheet aikajanalla. Vaatimusmäärittelyssä puolestaan palvelua voidaan jakaa moduuleihin sekä moduuleita vaihtamalla mahdollistetaan palveluräätälöinti asiakkaalle. Tuotteistuksen loppuksi tehdään työohjeet, jotta palvelun tuottaminen ei ole sidottu vain yhteen henkilöön. (Tonder 2013.)

Parantainen näkee puolestaan tuotteistamisessa kaksi päävaihetta lupausvaiheen ja lunastusvaiheen. Lupausvaiheessa luvataan ratkaista asiakkaalle syntynyt ongelma, ja lunastusvaiheessa ratkaistaan asiakkaan ongelma. Lupausvaiheessa palvelu on jo myyty

asiakkaalle, kun lunastus vaiheessa suunnitellaan itse palvelu ja miten se tuotetaan. (Parantainen 2008, 134, 196.)

Jaakkola, Orava & Varjonen (2009, 5) käsittelevät palveluliiketoiminnan kehittämistä palvelutarjoaman, palvelun sisällön ja toteuttamisen, viestinnän, hinnoittelun sekä seurannan kehittämisen kautta. He näkevät, ettei tuotteistamisen ole suoraprosessi, vaan usein vaiheita toteutetaan yhtä aikaa tai niihin palataan myöhemmin. (Jaakkola, Orava, Varjonen 2009, 5.)

Tuotteistamisprosessin kulku

1. Tuotteistettavan palvelun rajaaminen
2. Asiakastarpeen arviointi ja määrittely
3. Palvelu lupauksen hahmottaminen
4. Palvelun rakenteen, prosessin ja resurssien määrittely
5. Vakiointiasteen määrittely ja sovittujen palvelun osien vakiointi
6. Henkilöstön kouluttaminen ja sitouttaminen (työnkuvat ym.)
7. Tuotteistetun palvelun kuvaaminen asiakkaalle (palvelukortit ym.)
8. Seuranta ja palvelun onnistuneisuuden arviointi
9. Palvelun kehittäminen ja uudistaminen

Monipuolisen ajattelun varmistamiseksi on tärkeää osallistaa palvelun tuotteistamisprosessiin kaikki palvelun kannalta keskeiset henkilöt.

(Jaakkola et al. 2007, muokattu)

KUVIO 2. Tuotteistamisprosessin kulku muokattuna Jaakkolan, Oravan & Varjolan tuotteistamisprosessin kulusta (Toivonen 2012, 15)

Toivonen (2012) on muokannut Jaakkolan, Oravan & Varjosen tekemää tuotteistamisprosessin kaaviota ja kuvaa muokkaamassaan kaaviossa tuotteistamisen toteuttamista käytännössä. Toivosen (2012) kaaviosta (Taulukko 2) käy ilmi tuotteistamisprosessin kulku. Ensinnäkin tulee määrittää tuotteistamisen kohteena oleva palvelu sekä se taso miltä lähdetään liikkeeseen. Taso, on määriteltävä alussa, vaikka itse tuotteistuksen kohde täsmentyisi tuotteistuksen aikana. Toivonen (2012) kuvaa asiakasryhmien määrittelyä

erilaisten segmenttien kautta. Asiakkaan suhteella palveluun tai palveluntarjoajaan on merkitystä, samoin kuin millaisia ominaisuuksia asiakaskunnalla on mm. organisaation koko tai toimiala. Asiakassegmentit vaikuttavat asiakaskunnan tarpeen arviointiin ja määrittelyyn. Palvelulupaus on se tuotettu hyöty, jonka asiakas saa ja siihen vaikuttavat palvelun rakenne, prosessi ja käytössä olevat resurssit. Lisäksi asiakas mittaa palvelun hyötyä taloudellisesti, tiedollisesta, kokemuksellisesta sekä sosiaalisesta näkökulmasta. Toivonen jakaa palvelutuotteen ydinpalveluun, tukipalveluun ja lisäpalveluihin. Henkilöstön osalta tuotteistuksessa täytyy löytää jokaisen oma tavoiterooli, johon henkilöstö sitoutuu. Palvelurakenteen ja prosessin selkiyttäminen on tuotteistuksen ydin, jota pyritään lisäämään blueprinttauksen avulla. Blueprinttauksesaa käydään yksityiskohtaisesti läpi palveluprosessin kuvaus, sekä asiakkaan, että toimijan roolin kautta. (Toivonen 2012, 14–29.)

3.2 Ideoinnista asiakasryhmään

Ideoinnissa tulee huomioida ne trendit, jotka vaikuttavat koko matkailun tulevaisuuteen. Yrityksen tulee osata ennakoida ympäristön muutoksia, uusia trendejä ja suuntauksia ja olla aina askeleen edellä rakentaessaan oman yrityksen tulevaisuutta. Yrityksen tulee löytää se liikeidea, jota tuotteistamalla ja jalostamalla on mahdollista toteuttaa liiketoimintaa. (Tonder 2013, 21–29).

Nykyään matkoilta ja vapaa-ajalta halutaan laadukkaita palveluita ja ennen kokemattomia elämyksiä, lisäksi matkailussa näkyvät yleinen elintason nousu ja käytettävissä oleva rahamäärä. Asiakkaita pitää lisäksi pystyä palvelemaan henkilökohtaisesti ja luoda persoonallisia palveluita. Asiakkaat haluavat laatua, yksilöllisyyttä, ainutlaatuisuutta ja räätälöintiä. Lisäksi halutaan seikkailuja, elämyksiä ja uudenoppimista. (Tonder 2013, 31.)

Alussa tulee pohtia koko yrityksen palvelutarjoama ja määrittää mitä kaikkea tarjotaan nyt ja mitä myöhemmin. Yritykselle palvelutarjoaman määrittely voi olla haastavaa, mutta välttämätöntä. Palvelutarjoaman määrittelyn kautta voi havaita, millaisia uusia palveluita tulisi kehittää. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 7–10.)

Parantaisen mukaan, alusta alkaen, on hyvä pitää mielessä vastaväitteet. Vastaväitteisiin tulee varmasti törmäämään tuotteistuksen aikana. Vastaväitteitä ovat esim. palvelu, on liian kallis tai meillä ei ole tarvetta tälle palvelulle. Tuotteistamisprosessissa tulee käydä läpi vastaväitteet, näiden avulla tuote kehittyy, koska vastaväitteisiin pitää löytää asiakkaalle perustelut. (Parantainen 2008, 185–186.)

Tuotteistamisen lähtökohtana on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen. Asiakkaan ostoikkuna on tunnistettava ja pystyttävä havaitsemaan milloin ja miten se on auki. Ostoikkunalla Tonder (2013, 39) tarkoittaa sitä ”asiakkaan tilannetta, tarvetta, ongelmaa, joka luo palvelulle mahdollisuuden olla vastustamaton asiakkaan silmissä”. Yrittäjän tulee pohtia mitkä tekijät palvelussa ovat asiakkaan silmissä merkityksellisiä ja miksi ne ovat sitä. Tähän vastaamalla yrittäjä voi kehittää asiakkaan silmissä vetovoimaisen tuotteen. (Tonder 2013, 39.)

Asiakaskunnasta ja asiakkaiden ostoikkunasta tarvitsee saada tietoa, jotta pystyy tuotteistamaan sopivia palveluita. Oman asiakaskunnan ja asiakkaiden ostoikkunan ymmärtämiseen ei välttämättä tarvita tutkimuksia vaan asiakkaista tulisi kerätä tietoa aidoissa asiakaspalvelutilanteissa. (Tonder 2013, 41.)

Yrityksen ei kannata palvella kaikkia asiakkaita vaan yrityksen on löydettävä sille otollisimmat ja sopivimmat sekä parhaiten tuottavat asiakkaat. Yrityksen on pystyttävä valikoimaan omat asiakasryhmät markkinoilta. Matkailupalvelujen tuotteistajan on ymmärrettävä matkailijoiden kuluttajakäyttäytymistä, jotta asiakkaan tarve ja tarjottava palvelu kohtaisivat toisensa ja asiakas päätyy tekemään ostopäätöksen. (Tonder 2013, 43.)

Yrityksen kannalta on tärkeää tunnistaa oman yrityksen asiakasryhmä. Yhtenä muotona ohjelmopalveluita tuottavalla yritykselle ovat ns. kannustematkatuotteet, joita käytetään yrityksen henkilökunnan ja yhteistyökumppaneiden palkitsemiskeinona. Kannustematkailu on haluttu ja tuottoisa liiketoiminnan muoto. Selvitysten mukaan asiakasryitysten kannustematkaan budjetoima summa on tätä nykyä 250–300 euroa henkilöä per vuoro-kausi. Kannustematkojen ryhmäkoot vaihtelevat kymmenestä jopa yli 100 henkilöön.

Kannustematkailussa on kova kilpailu sekä kannustematkoilla on korkeat laatuvaatimukset. Kannustematka on sellainen tuote, jota ei ole saatavissa suoraan listalta vaan on aina ainutlaatuinen kokonaisuus. (Tonder 2013, 74–75.)

Turistimatkoilijoille puolestaan palvelutarjoaman tulee olla laaja, monipuolinen ja kattava ja palvelun on oltava saatavilla heti tai ainakin lyhyellä varoitusaikalla. Turistin ostopäätöksen vaikuttavat niin tunne, sää kuin muun ryhmän mielipiteet. (Tonder 2013, 78–79.) Viikko-ohjelma on yksi ratkaisu tuoda tarjonta lähelle asiakasta, jolloin asiakas näkee tarjonnan valmiina ja voi poimia siitä omasta mielestä sopivimman. Viikko-ohjelmat toteutetaan takuulähtöinä, jolloin kannattavuus yritykselle voi laskea. Pitkällä aikavälillä viikko-ohjelman on kuitenkin havaittu olevan yksi palvelujen tuottamiskeino. Edellytyksenä kuitenkin on, että matkailukohde on vetovoimainen ja siellä on riittävästi asiakasvirtaa ja että viikko-ohjelma on kohdennettu kohteen matkailijoille. (Tonder 2013, 79.)

Matkailuyrityksen on pystyttävä määrittämään asiakkaan oikea todellinen tarve ja erityisesti ymmärtää se. Vasta ymmärryksen kautta voidaan esiintyvään tarpeeseen tuottaa oikeanlainen palvelu. Mutta todellinen hittituote tai palvelu voidaan rakentaa vasta kun sen vastaavuus asiakkaan tarpeeseen on todennettu (Tonder 2013, 44).

Tuotteistettu palvelu on selkeä ja konkreettinen, sisällöltään tasalaatuinen kokonaisuus, johon liittyvät mielikuvat ja brändi ovat tarkkaan harkittuja ja jonka tuotanto on vakioidu. Toisin sanoen tuotteistettu palvelu on helppo myydä. Myynnin näkökulmasta markkinoinnin helppous perustuu hyvin kiteytettyyn asiakaslupaukseen ja selkeään kohderyhmälle kohdistettuun tuotesisältöön. Selkeä tuotesisältö helpottaa tuotteen muokkaamista asiakkaan mieltymysten mukaisiksi ja hintaneuvottelut ovat helpommat kuin tuotteistamattomalla palvelulla. (Tonder 2013, 52–53.)

3.3 Asiakas- ja palvelulupaus

Asiakaslupaus toimii siltana asiakkailta esiintyvän kysynnän ja yrityksen oman osaamisen välillä. Asiakaslupauksessa luvataan, se mitä, asiakas palvelulta saa. Asiakaslupauksen perusteella asiakas tekee päätöksen, keneltä hankkii kyseisen palvelun. Jotta,

asiakslupaus ja -palvelu, ovat vetovoimaisia, on yrittäjän pystyttävä lunastamaan antamansa lupaus. Asiakslupauksen tulee sisältää oleellinen tieto myytävästä palvelusta, lisäksi asiakslupauksella yrittäjä voi erottua joukosta ja saada kilpailuetua muihin vastaavia palveluita markkinoiviin. Asiakslupaus määrittää ja välittää lisäksi yrityksen mainetta ja brändiä. (Tonder 2013, 59–60.)

Palvelunmyyntiä helpottaa, kun asiakslupaus on kiteytetty ja jokaiselle kohderyhmälle on selkeät tuotesisällöt. Selkeä tuotesisältö helpottaa tuotteen muokkaamista asiakkaan mieltymysten mukaisiksi ja hintaneuvottelut, ovat helpommat, kuin tuotteistamattomalla palvelulla. (Tonder 2013, 52–53.)

Osana asiakslupausta on, että asiakas voi itse vaikuttaa palvelun sisältöön, tällöin asiakas saa mahdollisuuden toteuttaa ja vaikuttaa oman unelmansa toteutumiseen ja palvelusta tulee huomattavasti vetovoimaisempi. Käytännössä tämä tarkoittaa palvelun räätälöintiä asiakkaan tarpeen mukaan. (Tonder 2013, 63.) Palvelulupauksella asiakkaalle määritellään mitä asiakas saa ja mihin hyötyyn palvelu vastaa (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11).

Tonder (2013, 63) nostaa esiin, että asiakkaalla on oltava luottamus yrityksen tuotteita ja palveluita kohtaan, jolloin asiakas on niistä kiinnostunut. Asiakkaan luottamus rakentuu Tonderin (2013, 64–65) mukaan seitsemän eri kokonaisuuden kautta, niitä ovat: palvelun ulkoasu ja näkö, hyvä käytettävyys ja konkreettisuus, palvelun brändi ja koko, palvelun turvallisuus, ystävien suositukset palvelusta sekä ennakkotiedot hankittavasta palvelusta. Asiakkaan ostopäätöksen vaikuttavat vielä lisäksi seuraavat tekijä: luottamus muihin asiakkaisiin ja palvelun käyttäjiin, muiden asiakkaiden arviot, riskintunne, myytävän palveluntiedot ja paikkaansa pitävyys, myyntiprosessi (Tonder 2013, 65).

Parantaisen (2008, 135) mukaan lunastusvaiheessa, on tuotteistamisen näkökulmasta, tunnistettava asiakas ja asiakkaan ongelma sekä se miksi asiakas ei ole ongelmaa pystynyt ratkaisemaan. Parantainen kuvaa myös, että lupausvaiheessa on annettava ”törkeä lupaus”, kuvattava palvelutuotteen hyödyt asiakkaalle sekä asemoitava oma palvelutuote niin, että se erottuu kilpailijoista. Lisäksi palvelulle on annettava jo tässä vaiheessa

toimiva ja kuvaava nimi, määritettävä hinta sekä kuvattava toimitussisältö. Lisäksi asiakkaan tulee ymmärtää heti mitä on tarjolla, myös palvelun nimen tulee luoda mielikuva palvelusta mitä olet tuotteistamassa ja nimen täytyy kestää käytössä. Lupauksessa täytyy lisäksi kiteyttää se, miten aion asiakkaan ongelman ratkaista. (Parantainen 2008, 135, 164, 173.)

Lupausvaiheessa on mietittävä, minkä asiakaskunnan ongelman haluaa ratkaista ja jos asiakaskunta ei ole tarkka, vaan laaja ja epämääräinen, on silloin tuotteistaminenkin paljon vaikeampaa. Kaikkia ei voi omilla palvelutuotteillaan yhtä aikaa palvella. Kun tuotteistaa palveluita asiakkaalle, on muistettava, että vaikka palvelee vain yhtä asiakasta, todellisuudessa asiakkaita voi olla monia, etenkin yritysasiakkaissa on päättäjiä, suosittelijoita, asiantuntijoita sekä käyttäjiä. (Parantainen 2008, 143, 149.)

Parantainen nostaa lupausvaiheessa tärkeäksi asiaksi, etsiä myös syytä siihen miksi juuri tämä ongelma on ratkaisematta ja miksi kukaan ei tähän asiaan vielä, tuotteistanut ratkaisua. Lupausvaiheessa täytyy siis selvittää mitä kilpailijat tarjoavat sekä ovatko jotkut jo mahdollisesti tuotteistaneet ratkaisun asiakkaan ongelmaan. (Parantainen 2008, 159.)

Muista saman alan toimijoista tulee erottua ja erottumisen on oltava selkeää. Jos palveluntarjoajat tarjoavat samanlaisia palveluita, asiakkaan päätöksenteko vaikeutuu ja ostopäätöksen tekoon vaikuttaa palvelunhintataso. Yksi keino tehdä eroa kilpailijoihin on tarjota jotakin lisäpalvelua tai karsia lisäosia, joista asiakas ei ole valmis maksamaan. (Parantainen 167–168.)

Palvelulupauksen tulisi avata asiakkaalle palvelun todellinen hyöty. Yrityksen tulee miettiä myös onko hyöty asiakkaalle todellinen vai vain palvelutuottavalle yritykselle. (Parantainen 2008, 171.)

3.4 Palveluprosessin konseptointi ja blueprinttaus

Palvelukonseptoinnin sisällöllä lunastetaan myyntiesityksessä annettu asiakaslupaus. Palvelukonsepti on joukko palveluita ja tuotteita, jotka asiakkaalle näyttäytyvät yhtenä palvelukokonaisuutena. (Tonder 2013, 73.)

Käytännössä palvelukonseptin rakentaminen tarkoittaa palvelun sisällön määrittelyä ja hiomista asiakasryhmän asettamiin vaatimuksia varten (Tonder 2013, 79). Palvelun konseptoinnissa tulee ottaa huomioon niin fyysinen, toiminnallinen, symbolinen kuin sosiaalinen ulottuvuus. Fyysinen ulottuvuus tarkoittaa palveluympäristöä, puitteita ja käytettyjä materiaaleja, välineitä ja varusteita, kuten myös opasteita ja kaikkia rakenteita. Toiminnallinen ulottuvuus on se mitä palvelun tarjoaja tekee ja asiakas suorittaa. Symbolisessa ulottuvuudessa tarkastellaan niitä merkityksiä ja elämyksiä, joita palvelu tuottaa asiakkaalle. Matkailutuotteet ovat suurimmalta osalta aineetonta palvelu, joten asiakkaan kokeman elämyksen merkitys on erittäin suuri. Uusien asioiden kokeminen ja oppiminen ovat olleet jo vuosisatoja keskeisiä matkailumotiiveja. Lisäksi on sosiaalinen ulottuvuus. Asiakas saattaa käyttää palvelua vaikka ei itse olisi siitä kovin kiinnostunut vaan hän pitää yllä omaa sosiaalista statusta. (Tonder 2013, 79–82.)

Konseptin rakentaminen perustuu siihen, että tuotetaan asiakkaalle mitä he tarvitsevat eivätkä sitä mitä haluavat. Konseptoinnissa tulee tuotteistajan itse uskoa luomukseensa, jos ei itse usko ja rakasta palvelua, eivät asiakkaatkaan usko siihen. Konseptoinnin on pidettävä lisäksi yhtä asiakaslupauksen kanssa. (Tonder 2013, 82.)

Yhtenä osana konseptointia on tuotekortin ja työohjeiden laatiminen, joka sisältää dokumentoituna asiakaslupauksen, että koko palvelukonseptin. Tuotekortti käytetään kahden tarkoitukseen, ensiksi yrityksen ja toimijaverkoston välissä dokumenttina, jossa on kerrottu palvelun ydin ja siihen liittyvät osapalvelut. Toisaalta tuotekorttia käytetään markkinoinnin ja myynnin välineenä, jolloin se välittää asiakaslupauksen, palvelusisällön sekä muut keskeiset tiedot palveluntarjoajalta asiakkaalle. (Tonder 2013, 82–84.)

Blueprinttauksessa puolestaan tarkastellaan koko palveluprosessia ja asiakkaan palvelupolkua aikajanalla (Tonder 2013, 97; Toivonen 2012, 21–22). Toivonen (2012, 21)

nostaa, että asiakkaan tehtävät ja toimet tulee kuvata tarkasti, jonka kautta palvelutarjoaja huomaa kuinka paljon aikaa asiakas panostaa palveluun. Blueprinttauksen avulla tunnistetaan prosessin keskeiset sekä kriittiset vaiheet, määritellään toimijoiden välinen työnjako sekä nähdään toimintojen ajallinen kesto sekä osoitetaan miten toimijoiden välinen tieto kulkee. Blueprinttauksen tarkoituksena on saada näkyväksi asiakkaan ja palvelutarjoajan prosessien ero. Blueprinttauksella on mahdollista paljastaa huomaamatta jääneet puutteet ja virheet palveluprosesseissa. Blueprinttaus kannattaa tehdä siten, että asettuu, asiakkaan asemaan ja etenee asiakkaan palvelupolun mukaan. (Tonder 2013, 97–98.)

3.5 Hinnoittelu

Hinnoittelu on yrityksen kannalta yksi keskeisimmistä toimenpiteistä. Usein hinnoittelu ohitetaan, koska hinnoittelu koetaan vaikeaksi ja siksi hinta vedetään hihasta tai kopioidaan kilpailijoilta. Koska palvelut ovat aineettomia, niiden esittely on haastavaa ja kokeileminen ennakkoon usein haastavaa ja mahdotonta. Asiakkaille palveluiden vertailu on vaikeaa, koska palvelut ovat yksilöllisiä. (Tonder 2013, 88.) Sekä Tonder (2013, 88) että Parantainen (2008, 180) ovat sitä mieltä, että yrityksen imago ja maine vaikuttaa hinnan määrittämiseen. Jaakkola, Orava & Varjonen (2009, 29) tuovat esiin, että yhdellä hinnoitteluratkaisulla on puolestaan vaikutusta imagoon ja kannattavuuteen pitkällä aikavälillä.

Palvelun tuottamiskustannusten on oltava selvillä, kun hinnoittelu tehdään. Hinnan määrittelyssä täytyy ottaa huomioon mitä hintaan sisältyy ja mitkä palvelut voi saada lisähintaan. (Parantainen 2008, 180, 182.) Tuotteistuksen avulla palvelu tulee hinnoitelluksi selkeästi ja samalla voidaan jopa nostaa palvelun katetta ja kannattavuutta (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 29).

Palvelun hinnoittelu voi olla hyvinkin joustavaa, johon vaikuttavat palvelun markkina-tilanne ja tuottamiskustannukset. Tuottamiskustannusten kautta saadaan selville alaraja, jolla palvelu voidaan tuottaa ja markkinat määrittävät palvelun hinnan ylärajan. Mitä ainutlaatuisempaa palvelu tuottaa, sitä vähemmän on myöskään merkitystä kilpailijoiden hinnoilla. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 29–30.)

Hinnoittelua voi tehdä useammalta kannalta kustannusperusteisesti, markkina-, kilpailu, asiakasperusteisesti tai tavoitehinnoitteluna (Tonder 2013, 89). Hinnoittelua voi tehdä lisäksi kaikkia hinnoittelutapoja yhdistäen, ei vain pohjautuen yhteen hinnoittelu perusteeseen (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 30).

Tuotteistamisen suora hyöty näkyy hinnoittelussa ja kannattavuudessa. Tuotteistuksen kautta palvelu kuvataan tarkemmin, jolloin asiakkaan tuntema riski ostoa kohtaan pienenee. Tuotteistaminen määrittelee lisäksi selkeästi koko palvelun, sekä palvelun eri osat. Yrittäjän on tällöin nopeampi tehdä tarjouksia ja hinnoittelua ei joka kerta tarvitse tehdä uudelleen. Tuotteistaminen nopeuttaa lisäksi palvelun toteuttamista ja tuottaminen tulee tehokkaammaksi, mutta hinta pysyy samana. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 30.)

3.6 Vaatimusmäärittely, dokumentointi ja kuvaaminen

Tuotteistuksessa tulee saada dokumentoitua kaikki yrityksessä oleva tieto, myös hiljainen tieto. Hiljaisen tiedon siirtäminen on tärkeää, jotta palvelu on tasalaatuista, kaikilla on samanlaiset tiedot sekä toimintatavat. Tähän avuksi voi luoda vaatimusmäärittelyn eli vaatimusmäärittelyssä dokumentoidaan kaikki toiminta. Tärkeintä tässä on, että kaikki tuottamisessa mukana olevat sitoutuvat noudattamaan tehtyä vaatimusmäärittelyä. (Tonder 2013, 103–104.)

Vaatimusmäärittelyn laadinnassa tulee huomioida asiakkaan tarpeet. Vaatimusmäärittely ei ole pelkästään asioiden kirjaamista luetteloksi, jota noudatetaan, vaan asiakkaan tarpeet otetaan huomioon dokumentointia tehdessä. Vaatimusmäärittelyssä täytyy priorisoida palvelun ominaisuudet ja turhat karsitaan pois. Vaatimusmäärittelyllä tuotetaan samalla palvelun mittaristo, jolloin sitä ei tarvitse enää erikseen luoda. Vaatimusmäärittely toimii pohjana testausvaiheelle. Vaatimusmäärittelyn tehtävänä on määrittää, mitä saadaan aikaan, ei sitä, miten palvelun pitäisi toimia. (Parantainen 2008, 198–199, 204.)

Vaativuusmäärittelyä tehtäessä luodaan samalla palvelun osat. Tuotteistetussa palvelussa on syytä olla aina perusosa (standardiosa/ ydinosa), jonka päälle rakennetaan moduuleita ja moduuleiden päälle voidaan räätälöidä, jokaisen asiakkaan tarpeen mukaan lisäosia. Tuotteistamisessa olisi syytä muistaa, että perusosan eli standardiosan tulisi olla riittävän suuri, jotta koko palvelu ei pirstaloidu. Asiakkaat lähestyvät tuotetta nimenomaan räätälöidyn osan kautta, vaikka ero toiseen räätälöityyn palvelupakettiin voi olla hyvin vähäistä. (Wulff, Mykkänen, Varis, Voutilainen, Keski-Orvola 2012, 36 ja Toivonen 2012, 20, Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11–13.)

Palvelun osat tulee tuotteistamisen aikana kuvata ja auki kirjoittaa, niin että asiakkaalla on selkeä käsitys sisällöstä, jolloin taas pienennetään ostopäätökseen liittyvää riskiä (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 13).

Vaativuusmäärittelyn ja palvelun osien lisäksi tarvitaan työohjeet tai käsikirjoitus palvelusta. Työohjeet tulee kuvata ensin yleistasolla ja sen jälkeen palveluosittain. Mikäli toimijoita ja tahoja on useita, kannattaa tehdä jokaiselle oma työohje. (Parantainen 2008, 221–222.)

Kun kokoa tuotteistetun palvelun käsikirjoitusta voi joutua palaamaan takaisin vaativuusmäärittelyyn ja sen jälkeen tehdä käsikirjoitusta uudelleen. Käsikirjoitus vaiheessa on hyvä huomioida poikkeustilanteet ja miettiä miltä kaikki asiakkaasta näyttää. Vaativuusmäärittelyä joutuu muuttamaan useasti ennen kuin tuotteistettu formaatti ja käsikirja ovat täysin valmiit. (Parantainen 2008, 220.)

Parantaisen (2008, 240–251) mukaan tuotteistetun palvelun käsikirjasta tulisi löytyä myyntiesitys, palveluesite, hinnasto, tuottolaskelma, tarjouspohja, palvelutasosopimus, jälleenmyyjäsopimus, lisenssisopimus, referenssikuvaukset, myyntikoulutus, kouluttajan koulutus, ostajan opas, myyjän opas, kilpailijavertailut, työohjeet, tarkistuslistat, dokumenttipohjat, raporttimalli, verkkosivut, tuotelaatikko, lehdistömateriaali, työntekijöiden esittely, argumenttipankki ja graafinen ohjeisto.

4 RYHMÄYTYS, ELÄMYS JA OHJAAJA OSANA PALVELUA

4.1 Asiakasryhmä ja ryhmäyty

Ohjelmapalveluissa asiakkaat ovat joukko, jotka muodostavat ryhmän. Verhelä & Lackman (2003,202) nostavat esiin teoksessaan ”Asiakkaat muodostavat joukon ihmisiä, jotka osallistuvat ohjelmapalveluun. Asiakkaat toimivat siis ohjelmapalveluissa ryhmänä. Ryhmän määrittely Homansin (1950) mukaan on: ” Ryhmä on joukko ihmisiä, jotka kommunikoivat toistuvasti toistensa kanssa” (Kauppila 2000, 85). Jauhiainen & Eskola (1993, 69) puolestaan pitävät ihmisten keskinäisen vuorovaikutuksen alkamista ensimmäisenä merkinä siitä, että ryhmä alkaa muodostua.

Kun kyseessä on ohjelmapalveluihin liittyvä joukko asiakkaita, joiden tulee toimia ryhmänä, on muistettava että yhdessä on joukko ihmisiä, jotka tulee saada toimimaan ryhmänä, jolla on yhteinen tavoite tai ryhmän tulee toimia tuloshakuisena tiiminä. Etenkin yritysasiakkaiden tai muun sidosryhmän tiimikoulutuksessa tämä on hyvin tärkeää. Ohjaajan tulee omalla toiminnallaan huolehtia siitä, että tämä asiakasjoukko tulee toimimaan yhdessä ja kokemaan saadun palvelun ja määrätyt toiminnot sovitussa ympäristössä aikataulun mukaisesti. Mitä enemmän aktiviteetteja ohjelmapalveluun sisältyy, sitä tärkeämpää on saada ryhmä toimimaan yhdessä. (Verhelä & Lackman 2003, 202.)

Nykypäivänä työelämässä toimintatavat ovat muuttuneet hyvin ryhmä- ja tiimipohjaisiksi ja siksi työelämässä tarvitaan yhdessä olemisen ja vuorovaikutuksen taitoja aivan eritavalla kuin aiemmin. Ja koska ryhmä- ja tiimitaitoja tarvitaan, tarvitaan turvallisia ryhmiä, joissa on mahdollista harjoitella näitä taitoja. (Aalto 2002, 4-5.)

Ryhmäyttäminen on prosessi, jossa ryhmän jäsenet saadaan tutustumaan toisiinsa. Ryhmäytykseen liittyvät oleellisesti toiminnalliset menetelmät, jotka ryhmä tekee yhdessä. Ryhmäytysprosessin tavoitteena on luoda turvallinen ja toimiva ryhmä. (Mast 2013.) Ryhmäyttämällä tarkoitetaan siis prosessia, joka perustuu toiminnallisiin tehtäviin tai harjoitteisiin, jonka avulla ryhmä voi kasvaa (Aalto 2002, 19).

Ryhmyttämisessä ryhmähengen luominen ja ryhmäläisten keskinäinen luottamus ovat peruspilareita (Mast 2013). Ryhmän virittäminen ja lämmittäminen ovat ohjaajan tehtävä ja ohjaajan tulee lämmittää ryhmä tehtävää varten (Niemi 1998, 81).

Toiminnalliset menetelmät ovat ryhmäytymisen perustana. Lisäksi tarvitaan ryhmäytymistä tukevia harjoitteita mm. tutustumis-, ongelmanratkaisu- ja luottamusharjoituksia. Ohjaajan tulee ymmärtää harjoitteiden merkitys ja soveltaa käyttö ryhmäkohtaisesti. Harjoitteiden avulla tulee luoda kaikille osallistujille turvallinen ilmapiiri. (Mast 2013, 4)

Lisäksi ryhmää voidaan määritellä vuorovaikutuksen kautta. Olennaisena osana ryhmän toimintaa on, että ryhmässä olijoiden välillä on vuorovaikutusta. (Kauppi 2000, 85). Ryhmässä ihmisten vuorovaikutus lisääntyy ja vuorovaikutuksella pystytään kaikkein eniten vaikuttamaan ryhmädynamiikkaan (Jauhiainen & Eskola 1993, 69). Myös Juuti (1998, 130) nostaa esiin saman ” Johtaminen ja tiimitoiminta ovat sosiaalisia tapahtumia ja ne toteutuvat vuorovaikutuksessa ”.

Harjoitteiden toiminnallisuus lisää ryhmän yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Harjoitteissa tulee olla tavoite johon ryhmä yhdessä pyrkii. Harjoitteiden ja toiminnallisten pelien ja leikkien kautta opitaan vuorovaikutustaitoja, eläytymistä sekä yhteistyön tekemistä. Yhteishengellä ja ryhmän yhteistyön sujumisella on suuri merkitys kaikenikäisten ryhmissä, sillä me-henki parantaa mm. osallistumisaktiivisuutta, työntekeä sekä yhteistyön sujumista. (Leskinen 2009, 13.) Toimivassa ryhmässä on aina hyvä yhteishenki (Mast 2013, 4).

Ryhmän kiinteys ja se että ryhmän jäsenet kokevat kuuluvansa ryhmään edistää ryhmän jäsenten oppimista. Ryhmähenki myös lisää ryhmän perustehtävän mukaista työskentelyä. Lisäksi yhteistoiminta ja ryhmään kuulumisen tunne ovat tärkeitä ihmisen identiteetille. Joskus ryhmä tosin voi alkaa toimia niin hyvin eli ryhmäytyminen on tapahtunut hyvin, että ryhmän perustehtävä unohtuu. (Repo-Kaarento 2007, 56–57.)

Ryhmänä työskentelyllä ja itse toiminnalla on tarkoitus sitoa kaikki ryhmän jäsenet yhteen ja miettimään millä tavoin tavoite on toteutettavissa (Jauhiainen & Eskola 1993, 70).

Ohjelmapalveluissa asiakasryhmät voivat olla hyvin erikokoisia. Ryhmä voidaan jakaa Jauhiaisen ja Eskolan (1993) mukaan pienryhmiin ja suurryhmiin. Pienryhmään määritellään kuulumaan alle 10 jäsentä ja pienryhmässä kaikki sen jäsenet voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään. Suurryhmässä kaikki jäsenet eivät voi olla vuorovaikutuksessa keskenään ja lisäksi suurryhmässä tyypillistä on, että ryhmän on vaikea keskittyä itse tehtävään. (Jauhiainen & Eskola 1993, 110–111).

Kun määritellään ryhmää, nostetaan esiin, että ryhmällä on kaksoistavoite. Kaksoistavoitteen mukaan ryhmän toiminta jakautuu tehtävä- ja tunneprosessiin. Eli ryhmällä on aina perustehtävä, johon toiminnalla pyritään. Lisäksi yhtä aikaa käynnistyy tunneprosessi, joka on sidoksissa ryhmän kiinteeyteen. Ryhmän tulee toimiakseen hyvin ja saavuttaakseen tavoitteen huolehtia ryhmähengestä, jolloin ryhmän kiinteyskin kasvaa. (Repo-Kaarento 2007, 56–57.)

Jotta ryhmästä tulisi toimiva ja tavoitteellinen ryhmä toimisi hyvin, tulisi ryhmän toimintaa pyrkiä säännöllisesti arvioimaan. Työelämässä ryhmän arviointiin ei yleensä varata aikaa, eikä ryhmän toimintaa estäviä tekijöitä silloin pystytä näkemään ja ryhmä ei pysty kehittymään eteenpäin. (Repo-Kaarento 2007, 57–58.)

Jauhiainen & Eskolan (1993, 50, 52) mielestä toimiva ryhmä tarvitsee aikaa, jotta ryhmä voi läpikäydä kaikki eri vaiheet. Lisäksi tavoitteellisen ryhmän, kuten työelämässä toimivat ryhmät ovat, on ryhmän toiminnan oltava päämäärähakuista.

Työelämässä ryhmä toimii myös peilinä. Ryhmän avulla voidaan nostaa esillä työyhteisön vahvuuksia ja heikkouksia. Ryhmän toimiessa peilinä koko työyhteisölle, se opettaa millainen ryhmä on ja jokaisen ryhmän jäsenen tietoisuus lisääntyy. (Kaivola & Launila 2007, 121.)

Juuti (1998, 126) nostaa esiin, myös että tarvitaan uudenlaista elämyskoulutusta, jotta voidaan kehittää huippusuoritukseen kykeneviä organisaatioita. Jotta uudenlaista koulutusta voidaan toteuttaa ja harjoittaa uusia taitoja, tarvitaan uusia valmiuksia mm. kokemuksellista oppimista, jolla voidaan harjaannuttaa mm. yhteistyön ja vuorovaikutuksen taitoja. (Juuti 1998, 126–127.) ”Kokemuksellisen oppimisen kautta voidaan lisätä luottamusta ja vuorovaikutusta” (Juuti 1998, 130).

4.2 Elämys

Nykysuomen sanakirjan mukaan elämys on ”voimakkaasti vaikuttava kokemus, tapahtuma tai muu sellainen, joka tekee voimakkaan vaikutuksen.” (Komppula & Boxberg 2002, 26). Elämystä määriteltäessä puhutaan yleensä positiivisesta kokemuksesta. Elämys on kokemusta yksilöllisempi, eikä elämystä voi vertailla yksilöiden kesken. Elämys on aina subjektiivinen, elämys ei voi olla väärä, koska jokainen kokee sen yksilönä. (Komppula & Boxberg 2002, 26–27.)

Elämyksellisen palvelutuotteen luomisessa tavoitteena täytyy olla, että asiakas kokee elämyksen syntyneen (Borg, Kivi & Partti 2002, 136). Lisäksi yrityksen tulee luoda ja tarjota asiakkailleen elämyksiä luodakseen kysyntää tarjoamilleen palveluille (Tarssanen & Kylänen 2007, 101).

Elämyksen ja kokemuksen käsitteistä puhutaan monesti rinnakkain, mutta Kivelä (2010, 52) nostaa elämyksen laajemmaksi käsitteeksi näistä kahdesta. Elämyksen käsitteen voi liittää itse toimintaan ja kokemukseen (Kivelä 2010, 52). Kokemus rakentuu aina osallistujan elämäntilanteen ja menneisyyden sekä toiminnan sisällön ja tilanteen kautta (Latomaa 2010, 98).

Matkailukokemukset ovat usein ajallisesti lyhyitä, mutta matkailuun liittyvä toiminta ja osallistuminen tuovat matkailijan elämäntilanteeseen jotain uutta ja silloin voidaan puhua matkailuelämyksestä. Perttulan mukaan ” Matkailuelämys on voimakas tunne” ja ” periaatteessa mikä tahansa kokemus voi olla ihmisille elämys”. (Perttula 2007, 62–63.)

Tarssanen & Kylänen (2007, 99–103) kuvaavat sitä voiko elämyksiä tuottaa ja mikä on kokemuksen ja elämyksen suhde? Elämystä varten tarvitaan kokemus tai kokemuksia. Ja elämys on vielä tavallista vaikuttavampi kokemus. Tarssanen ja Kylänen (2007, 103) mukaan ”Elämys on paitsi yksilöllinen ja henkilökohtainen, myös sosiaalinen, kulttuurinen, opittu ja yhteisöllisesti arvostettu kokemus.”

Elämyskolmioon pohjautuen Tarssanen & Kylänen (2007, 103) kuvaavat elämyksen ”moniaistiseksi, positiiviseksi ja kokonaisvaltaiseksi tunnekokemukseksi, joka voi johtaa kokijan henkilökohtaiseen muutokseen”. Muutoksen ei tarvitse olla suuri, mutta se liittyy elämykseen olennaisesti. Kyseessä on siis karttuva kokemus, muutos, joka seuraa suoraan elämyksen toteutumisesta. Elämystä voi kuvata myös ainutlaatuiseksi ja ennen kokemattomaksi tapahtumaksi. (Tarssanen & Kylänen 2007, 103–104.)

Koska elämys määritellään subjektiiviseksi kokemukset, ei elämyksiä voida tuottaa vaan elämysten syntymiselle voidaan tarjota edellytykset toteutua. Asiakkaalle elämyksen luomiseksi tarvitaan palvelukonsepti, palveluprosessi sekä palvelujärjestelmä. Mikäli asiakkaille halutaan tarjota elämyksiä, on osattava luoda mielikuvia erilaisista elämyksiä ja tuotettavat sellaiset palveluprosessit, jotka takaavat asiakkaan elämyksen syntymisen ja prosessien on pysyttävä samanlaisena, jotta elämyksiä voidaan toistaa. (Komppula & Boxberg 2002, 29–30.)

Elämys on voimakkain silloin kun se vaikuttaa ihmiseen niin, että hän muuttaa elämäntapaansa. Elämystä voidaan kuvata myös tiedostamisen lisääntymisenä (Eskelinen 2011, 86, 116). ”Elämysten kokemus on myös loputonta”, toteaa Eskelinen (2011, 117). Aiemmin elämykset ovat aina tallentuneet vain muistitiedon varaan, mutta nykyään elämyksiä voidaan taltioida ja niihin voidaan myöhemmin palata (Eskelinen 2011, 130).

4.3 Ohjaajan rooli ryhmässä

Kopakkala (2005) on nostanut esiin, että ohjaajan merkitys on ratkaisevassa asemassa ryhmän muotoutumisen kannalta. Aalto (2002) puolestaan toteaa, että ohjaajan tulee tunnistaa omat taitonsa ohjaajana, jotta voi saavuttaa onnistunutta ryhmäytymistä. Lisäksi ryhmänohjaajan tulisi tunnistaa ryhmän erilaisia tasoja (Aalto 2002, 20).

Ohjaajan tulee olla joustava ja valmis tekemään muutoksia ryhmän mukaan. Ohjaajalla täytyy olla ”herkät tuntusarvet” ja ohjaajalla täytyy olla valmiuksia ottaa vastaan palautetta ryhmältä sekä tietää, että samat harjoitteet eivät toimi kaikilla ryhmillä. Ohjaajalla pitää olla perustiedot ryhmästä sekä tiedostaa millaiset ovat ryhmän tarpeet. (Leskinen 2009, 17.)

Ohjaajan tulee tunnistaa oma ammattitaitonsa ja sen pohjalta tulee miettiä miten pitkälle ryhmän kanssa voi edetä ja millaisia harjoitteita ryhmän kanssa voi suorittaa. Ryhmää ohjattaessa tulee muistaa ohjaajan selvittää itselle, mikä ryhmän taso palvelee ryhmää parhaiten ja taso määräytyy sen mukaan mikä on ryhmän tavoite. (Aalto 2002, 19–20.)

Ohjelmapalvelussa ohjaava henkilö on avainasemassa, kun toimitaan asiakkaiden suuntaan. Ohjaajalla tulee olla selvillä millaisia tarpeita asiakkaalla tai asiakasryhmällä on. Lisäksi ohjaajan tulee toteuttaa ohjelmapalvelu asiakasta kunnioittaen. Vaikka elämys syntyy aina asiakkaan omista kokemuksista, luo ohjelmapalvelua tuottava yritys sekä ohjaaja yhdessä edellytykset elämyksen syntymiselle. Ohjaajan tulee hallita ohjelmapalvelun sisältö perusteellisesti. (Verhelä & Lackman 2003, 197, 203.)

Ohjaajan tulee hyvin tarkasti tiedostaa turvallisen ryhmän tuomat sekä myönteiset, että negatiiviset puolet. Kun ryhmän turvallisuus kasvaa myös ryhmän sisäinen fyysinen kanssakäyminen voi lisääntyä, halailtaan ja kosketellaan. Ohjaajan on kuitenkin katsottava että turvallisuus ei kasva liikaa ja jokaisen on pystyttävä pitämään omat rajat, joissa voidaan välillä tarvita ohjaajan apua. Turvallisessa ryhmässä naurun määrä lisääntyy ja naurua lisää ryhmäläisten vapautuneisuuden tunnetta. (Aalto 2002, 22–23.)

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

5.1 Kehittämishankkeen tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää omaan liiketoimintaan Tiimikisat-palvelupaketti. Tiimikisat -palvelupaketin kehittämismenetelmänä on tuotteistaminen. Ke-

hittämishankkeen tavoitteena on luoda Tiimikisat -konsepti, jota markkinoidaan Tahkon alueella sekä asiakastilausten kysynnän mukaan muuallekin. Tuotteistetun palvelupaketin kriteereinä ovat, että paketin voi räätälöidä asiakasryhmän mukaan, on toteutettavissa eri vuodenaikoina sekä sisätiloissa. Lajien valintaan vaikuttaa, että pääosa tekemisestä on yhteistä ja ryhmässä tehtävää ja mukana on vain joitakin yksilölajeja. Lisäksi Tiimikisat-palvelupaketin tulee vastata asiakasryhmien tarpeeseen, millaista palvelua asiakasryhmät tarvitsevat aktiviteeteiksi, kun ryhmät saapuvat Tahkolle.

Tavoitteena on luoda Tiimikisat – palvelupaketista laadukas kokonaisuus, joka on hyvin organisoitu ohjaajien ja tuottavan yrityksen puolesta. Tiimikisat –konseptin tulee lisäksi erota muista alueella tarjottavista ryhmäaktiviteeteistä sisällöltään. Sisällön suhteen tavoittaa on kehittää uusia lajeja, jotka soveltuvat tehtäväksi ryhmissä. Tiimikisojen tavoittaa on lisätä työyhteisön ja ryhmän yhdessä tekemistä ja tiimimäistä työskentelyä, sitä ei voida yksilölajien kautta saavuttaa. Ryhmäaktiviteeteissa on ryhmän kommunikointi aivan eri tavalla, kuin yksilösuorituksissa. Ryhmässä tehtävissä aktiviteeteissa, on aina tavoite, mikä ryhmän tulee yhdessä saavuttaa. Näiden elementtien huomioimisen kautta Tiimikisoista tulee erilainen palvelupaketti, kuin mitä Tahkon alueen muilla toimijoilla on tarjolla.

5.2 Menetelmävalinnat ja työvaiheet

Tuotteistamisprosessi on jokaisella omanlaisensa ja itse olen tehnyt menetelmävalintoja siten, että eri prosessin osista olen ottanut hieman jokaiselta jotakin ja näitä osio olen soveltanut sitten omaan tuotteistamisprosessiin. Tonderin mallia olen käyttänyt ideoinnin tukena, asiakasryhmien määrittelyssä, tuotekortin laadinnassa sekä palvelunprosessin kuvaamisessa eli blueprinttauksessa. Asiakas- ja palvelulupauksessa olen käyttänyt Maa- ja kotitalousnaisten oppeja ohjelmapalvelujen tuotteistamisen tärkeydestä sekä osia Tonderin että Parantaisen menetelmistä. Palveluosion määrittely nousee esiin kaikissa lähteissä ja yksi tuotteistamisen tärkeä osa eli perusosa tulee määritellä. Hinnoitteluun en ole tässä kehittämishankkeessa suurelta osin keskittynyt, koska hintatason määrittää Tahko Outdoors, joka markkinoi omaa palveluani asiakkaille. Työohjeiden laadinnassa olen ottanut mallia niin Tonderin kuin Parantaisen mallista. Tiimikisojen

laadun valvonnassa ja kehittämisessä suurelta osin olen käyttänyt Parantaisen tuotteistamisprosessin mallia.

Tuotteistamisprosessin työvaiheet ja toimenpiteet on kuvattu kuviossa (Kuvio 3). Tuotteistamisprosessin aloitin ideoinnilla ja palvelun rajaamisella jo vuoden 2013 aikana. Sen jälkeen alkoi ideoiden tarkempi läpikäynti sekä lajien löytäminen, josta alkoi pikku hiljaa hahmottua ensin Team Building-kisat ja siitä ideasta jalostui vasta myöhemmin Tiimikisat.

VAIHE	TOIMENPIDE, TAVOITE
Ideointi ja palvelun rajaus	Mitä palvelua aiotaan tuottaa, onko sille kysyntää, mihin palvelu rajataan? Millaisen palvelun alon tuotteistaa?
Asiakasryhmät Yhteistyö markkinoinnissa	Mitä varten palvelu on olemassa? Kenelle ja mihin tarpeeseen vastaa? Yhteistyön tekeminen, kaikkea ei yrittäjän tarvitse tehdä itse. Yhteistyöllä erottuminen kilpailijoista.
Asiakas- ja palvelulupaus Tuotekortti	Mitä asiakas saa? Nimi, brändi ja mielikuva palvelusta. Kertoo oleelliset tiedot asiakkaalle tai myyjälle. Kuvataan palvelu. Miten lunastetaan annettu asiakas- ja palvelulupaus.
Palveluprosessi / Blueprinttaus	Miten palveluprosessi etenee, kaikki ensimmäisestä kontaktista jälkimarkkinointiin. Asiakkaan ja tuottajan tasot.
Palvelun osat Lajien valinta	Perusosan määrittely. Lisäarvon saaminen, mitä lisäpalveluita saataville, miten räätälöidään asiakasryhmälle sopivaksi. Sopivat lajit.
Hinnoittelu	Hinnan määräytyminen, hinta per henkilö, ryhmähinta vai tarjous? Kannattavan palvelun tuottaminen.
Työohjeet Ohjaajan rooli	Dokumentointi, jotta tieto ei ole yhden takana. Kirjataan tuotteistetun palvelun tieto ylös, luodaan työohjeet. Ohjaajan rooli Tiimikisoissa.
Kehittäminen ja laadunvalvonta	Palautteen keruu, laadun varmistaminen, tasalaatuisuus, kehittämisideat ja uuden luominen. Asiakkailta saadun palautteen hyödyntäminen.

KUVIO 3. Tiimikisat -palvelupaketin työvaiheiden kuvaus

Ideoinnin kanssa yhtä aikaa kulki asiakasryhmien ja tarpeen määrittely ja sen tarkentaminen. Seuraavassa vaiheessa tehtiin tuotekortteja ja mietittiin asiakaslupausta, tuote oli tässä vaiheessa jo viety markkinoille Team Building nimellä Tahko Outdoorsin kanssa. Kun palvelu oli, jonkin aikaa tuotettu oikeille asiakkaille, jatkui tuotteistamisprosessi uusien lajien mukaan saamisella sekä koko palvelukonseptin tarkemmalla kuvaamisella. Tiimikisat nimi tuli käyttöön vuoden 2014 alkupuolella ja samaan aikaan päätin perustaa itselleni oman yrityksen. Oma yritykseni aloitti toiminnan maaliskuussa 2014, jonka jälkeen Tiimikisoille olen luonut palveluprosessin kuvauksen, määritellyt tarkat työohjeet sekä hinnoittelua on kehitetty eteenpäin. Laadun valvontaa ja asiakaspalautetta olen kerännyt koko kehittämishankkeen ja tuotteistamisprosessin ajan. Työohjeita on tarkennettu vielä syksyn 2014 aikana, jolloin Tiimikisoja ovat olleet muutkin muin minä itse ohjaamassa. Työvaiheet on kuvattu kuviossa, mutta todellisuudessa vaiheita olen tehnyt lomittain ja prosessi on mennyt välillä eteenpäin ja välillä aloitettu uudelleen alusta.

6 TIIMIKISOJEN TUOTTEISTAMISEN TOTEUTUS

6.1 Ideointi ja palvelun raja

Omassa kehittämistyössä oli tarkoituksena kehittää uudenlaista ohjelmapalvelua, jota voidaan tarjota erilaisille ryhmille aktiviteetiksi. Ideointi lähti liikkeelle siitä, että Tahkon alueella tarjotaan tällä hetkellä ryhmäaktiviteettina lähinnä Savolaisia Olympialaisia, joita kaikki tuottivat melko samalla sabluunalla. Tahko Outdoorsin kanssa käymieni keskusteluja pohjalta olin saanut tietoa, että ryhmämuotoisille aktiviteeteille olisi kysyntää, ryhmäkokojen ollessa 10–40 osallistujan väliltä. Alku ideoinnissa olivat mukana myös lapsille suunnatut ohjelmapalvelut, mutta yrityksen tulee tehdä kannattavaa toimintaa ja asiakasryhmän ja palvelun rajauksella on tähän suuri merkitys. Lastenohjelmapalvelut eivät ole niin kannattavia kuin ryhmäaktiviteetit yrityksille. Tonder (2013, 43) toteaaakin, että yrityksen on löydettävä parhaiten tuottavat asiakkaat.

Itse halusin lähteä suunnittelemaan sellaisia ryhmille sopivia palvelupaketteja, joissa olisi hyvin erilaisia lajeja, jotka vaatisivat osallistujilta erilaisia taitoja ja toimisivat samalla porukan ryhmäyttäjänä. Ideoita lähdin hakemaan lähinnä ulkomaisilta toimijoilta, jotka tekevät vastaavanlaisia joko Team Building tai Outdoors activities -ohjelmia. Tähän käytin apuna lähinnä Youtube-sivustoa sekä joitakin ulkomaisten toimijoiden omia kotisivuja. Ideoita alkoikin löytyä ja aloin hahmottaa, millaisia lajeja haluaisin ottaa mukaan Tiimikisoihin. Lajeja piti osaltaan soveltaa, koska aivan samanlaisina, ne eivät ehkä toimisi ja osittain siksi, että vastaavia tarvikkeita ei Suomessa ollut saataville. Lisäksi suoraa kopiointia pyrin välttämään, vaikka osa lajeista tulikin suoraan näiden ideoiden perusteella. Kopiointia ei kannata, koska silloin menetetään aitous ja se, että tuote sopii toteuttavalle yritykselle (Maa- ja kotitalousnaisten keskus ry 1998, 69).

Ideointi siis lähti sekä omista ideoista, että asiakkailta tulleista virikkeistä, jonka Kompula & Boxberg (2002, 92) toteavat puhuttaessa matkailupalvelujen tuotteistamisesta. Parhaimmat ideat lähtevät liikkeelle yrittäjän omista vahvuuksista ja osaamisesta, johon yhdistetään ja kuullaan asiakkaan tarpeet. (Kompula & Boxberg 2002, 92.)

Ideointi vaiheessa ja suunnitellessani uusia lajeja, piti erityistä huomiota kiinnittää siihen, että tulevat Tiimikisa lajit ovat pääosin ryhmäaktiiviteetteja eivätkö yksilön suorituksia. Ideointivaiheessa jouduin käymään läpi paljon erilaisia lajeja, osa lajeista olisi ollut erittäin sopivia mm. puhalluslabyrintti, mutta sen toteuttaminen ja tekeminen olisi ollut haastavaa, joten se karsiutui pois lajeista. Juomanpelastuslautta puolestaan olisi ollut hyvä laji, mutta tiedusteltuani ystäviltäni, he tiesivät lajin ja että sitä käytetään usein tämän tyyppisissä ohjelmapalveluissa. Ja siksi juomanpelastuslautta tehtäväkin rajautui ulkopuolella. Monia muitakin ideoita karsiutui jo siinä vaiheessa, kun piti arvioida onko laji toteutettavissa käytettävissä olevilla resursseilla.

Ideointi vaiheessa asiakasryhmän kooksi nousivat 10–40 hengen ryhmät ja niistä jakautuvat ryhmät. Perusajatuksena oli, että ryhmät toimivat 8 hengen ryhmissä, joten lajien piti sopia tämän kokoisille ryhmille toteutettavaksi. Ideointi vaiheessa vaikutusta, oli myös siellä millaisissa sääoloissa Tiimikisoja voi vetää. Lajien tulisi toimia kovassa pakkasessa, helteellä sekä loskasäässä. Osittain tässä syystä, ideoinnissa nousi esiin että Tiimikisat olivat eri sisältöiset riippuen milloin ne toteutetaan.

6.2 Asiakasryhmät

Asiakkaana ovat tässä yhteydessä yritysten tai yhteisöjen erilaiset ryhmät, jotka pääosin koostuvat yritysten tai yhteisöjen työntekijöistä. Yritykset ja yhteisöt pitävät työntekijöilleen työkyvynylläpito tai työhyvinvointipäiviä, virkistyspäiviä tai henkilöstöpäiviä riippuen tahosta. Oma palveluni, jota tarjoan, asiakasryhmille on yleensä yksi osa näitä päiviä. Tahkolla vierailee paljon yritysasiakasryhmiä, koska siellä on hyvin tarjolla sekä majoitusta, että erilaisia ruokapalveluita sekä muuta oheisohjelmaa tarjolla. Tahkolla on paljon tarjontaa muista erilaisista toiminnoista ja aktiviteeteista, mutta koko ryhmälle suunnattuja toimintoja on melko vähän ja etenkin isoille ryhmille. Alkuun ideointivaiheessa olin kaavaillut, että ryhmien koko olisi maksimissaan 40–60 henkeä, mutta tarjouksia on pyydetty jopa 100 hengen ryhmille. Joten ohjattavien ryhmien kapasiteettia piti nostaa heti alkuun ja tällä oli merkitystä koko konseptin miettimisessä eli palvelun on pystyttävä vastaamaan suurtenkin ryhmien tarpeisiin.

Yhteistyö markkinoinnissa

Asiakasryhmät tulevat yleensä Tahkolle viettämään työhyvinvointi, virkistys tai henkilöstöpäivää tai pikkujouluja. Ryhmät hankkivat yleensä koko paketin samasta paikasta, joten yrityksesi Tiimikisoja markkinoivat myös alueen muut palveluntuottajat osana heidän omia kokonaisuuksia, joihin voi liittyä majoitusta, ruokailua tai jotakin muuta ohjelmaa. Tällä hetkellä tiimikisoja on myyty osaksi mm. TahkoComin ja suurten majoitusyritysten paketteja, joita he räätälöivät asiakasryhmille tilauksesta. Itse omassa yrityksessäni keskityn Tiimikisojen tuottamiseen ja markkinoinnin on hoitanut Tahko Outdoors. Yhteistyön tekeminen ja verkottuminen muihin toimijoihin on minulle aloitavana yrittäjänä toimivien tapa saada Tiimikisat-palvelupaketteja toteutetuksi. Minun ei myöskään itse tarvitse markkinoida palveluita suoraan asiakkaille vaan sen tekevät yhteistyökumppanit, joille korvausta yritykseni maksaa provision mukaan. Tuotteistamisen ja liiketoiminnan kehityksen kannalta on tärkeää, että yritys markkinoi ja myy tuotteitaan niissä jakelukanavissa, joiden avulla kohdeasiakasryhmät on mahdollista saavuttaa (Tonder 2013, 46–47).

Yritykselle tämä on erittäin toimiva vaihtoehto, eli itse keskityn tuottamaan Tiimikisat-palvelupaketteja ja räätälöimään niitä tilausten mukaan. Verkostoituminen on kannattavaa, joten minun itse ei tarvitse ylläpitää markkinointiverkostoja, nettisivuja ja luoda asiakaskontakteja, vaan nämä hoitaa minun yritykseni osalta Tahko Outdoors. Lisäksi yhteistyöntekeminen toimii Tahko Outdoorsin kanssa niinkin, että tarpeen mukaan voimme räätälöidä samaan pakettiin esim. jousiammuntaa tai mönkijäsafareita, jolloin asiakas saa kaiken tarvitsemansa palvelun samasta paikasta. Pienyrittäjän tulee verkostoitua, jotta asiakas pystyy saamaan kokonaisvaltaisen paketin ja silloin yrittäjä voi itse keskittyä ydinsaamisen hyödyntämiseen (Borg, Kivi & Partti 2002, 136). Itse olen sitä mieltä, että näin kannattaa toimia, eli kaikkea ei tarvitse yrittäjän tehdä itse. Lisäksi yhteistyön kautta isoille ryhmille ohjaajaresurssia löytyy Tahko Outdoorsin kautta. Tahko Outdoorsin kautta on tullut joitakin tiedustelu järjestää Tiimikisoja ulkomaisille ryhmille.

Tuotteistuksessa tulee muistaa, että yrittäjän ei kannata tuottaa kaikkea itse vaan kannattaa verkostoitua ja tehdä yhteistyötä muiden yrittäjien kanssa. Useamman yrittäjän moduulit yhdistämällä voidaan saada aikaan hyviä tuotepaketteja. (Maa- ja kotitalousnaisten keskus ry 1998, 69.) Kuten olemme Tahko Outdoorsin kanssa tehneet eli yhdistämällä osaamista saamme laajempia paketteja tarjottavaksi asiakkaille. Yhteistyön kautta pystymme myös luomaan paketteja, joissa yhtenä osana on vaikka moottorikelkkailu tai jousiammuntarasti, jolloin annamme toisillemme kilpailuetua muihin nähden, jotka toimivat yksin tai tuottavat vain yhtä palvelua tai osakokonaisuutta.

Valmiiksi paketoituja tuotteita kannattaa suunnata yrityksille, kannuste- ja kongressimatkailijoille, koululaisryhmille ja ulkomaalaisryhmille. Erilaisille ryhmillä on kuitenkin omat toiveensa ja vaatimukset, jotka pitää pystyä huomioimaan. (Maa- ja kotitalousnaisten keskus ry 1998, 69.) Tiimikisat on pääosin suunnattu yritysryhmille, mutta muille ryhmille pystytään räätälöinnillä muuttamaan palvelu sopivaksi kokonaisuudeksi myös muille asiakasryhmille.

Asiakasryhmien tarvetta on viestittänyt Tahkon alueen muiden yhteistyökumppaneiden ja yrittäjien kiinnostus Tiimikisoja kohtaan. Olen saanut kuulla, että Tiimikisoja halu-

taan tarjota asiakkaille osana muuta kokonaisuutta. Tiimikisoista on tullut hyvää palautetta asiakkailta, jotka ovat olleet asiakkaina Tiimikisoissa ja sitä kautta hyvää palvelua halutaan tarjota muillekin asiakkaille. Kilpailijoilla ryhmäaktiviteetteja vedetään usein ns. yhdellä henkilöllä vaikka olisi isokin ryhmä. Tiimauksen ja Tahko Outdoorsin yhteinen näkemys on, että yksi henkilö ei voi yksin vetää isoja ryhmiä, vaan yksi ohjaaja voi vetää ryhmän, jossa on maksimissaan 15 osallistujaa. Sitä suuremmille ryhmille tarvitaan 1 lisäohjaaja per 10 henkilöä. Ohjaajakapasiteetista johtuen, saatamme saada juuri isojen ryhmien tilauksia, eli meillä on valmius yhteistyössä palvella isojakin asiakasryhmiä. Ja ohjaajien määrä on suhteessa palvelunlaatuun, osallistujien ei tarvitse odotella vuoroaan vaan kaikki pääsevät mukaan tekemään, kun Tiimikisat järjestetään rasti periaatteella.

6.3 Asiakas- ja palvelulupaus

Asiakaslupaus annetaan omassa palvelussani oikeastaan kahdessa vaiheessa eli siinä vaiheessa, kun ostaja tilaa ja valitsee palvelun ja toiseksi vielä siinä vaiheessa, kun kerromme asiakasryhmälle, mitä tiimikisoissa tehdään. Eli ensin annetaan asiakaslupaus ostajalle ja sen jälkeen osallistujille. Ostaja päättää yleensä yksin minne osallistutaan ja mitä tehdään, ja tässä vaiheessa monesti hinta määrittelee mistä palvelu hankitaan. Hinnan suhteen Tiimikisat on keskitasoa, joten sisällöllinen painoarvo on myös merkittävä. Uuden palvelun tulee siis vastata asiakkaan tarpeeseen ja joskus asiakas ei vain halua tehdä palvelun korvaavaa työtä itse (Kinnunen 2004, 42). Tiimikisat voisivat olla jollakin tasolla toteutettavissa työyhteisön tai asiakkaan itse tekemänä, mutta vastaavien välineiden tekeminen on aikaa vievää ja haastavaa, jolloin se tulisi myös paljon kalliimmaksi, kuin ostaa valmis Tiimikisat – palvelupaketti.

Usein ostaja, joka on tilauksen tehnyt, on kertonut ryhmälle, mitä aktiviteettia on tulossa. Mutta olen törmännyt jo useampaan ryhmään, jossa osallistujille ei ole juurikaan kerrottu mitä ohjelmassa on, ohjeistuksena on vain ollut ulkovarusteet sään mukaan, joka on määritelty Tuotekortissa. Mikäli palvelun ostaja tai tilaaja ei ole kertonut mitään Tiimikisoista, ei ole annettu myöskään mitään lupaus osallistujille, joka tulisi täyttää,

eikä ryhmällä myöskään ole mitään ennakko odotuksia tai asenteita aktiviteettia kohtaan. Tällaisissa tilanteissa ryhmä ei usein ole itsekään orientoinut ohjelmaan millään tavalla, jolloin ryhmän saaminen mukaan kestää yleensä kauemmin.

Palvelulupauksen lunastamista Tiimikisoissa, on sekin, että ne lajit, jotka asiakkaalle on tarjouksessa luvattu, myös toteutetaan. Aina tätä ei voida kuitenkaan toteuttaa, jos ryhmän koko muuttuu ilmoitetusta ja lajeja ei voidakaan muuttuneella ryhmä koolla enää toteuttaa. Näissä tilanteissa pyritään sekä ostajaa ja ryhmää heti tiedottamaan muutoksista ja tilalle otetaan jokin muu korvaava laji.

Lunastusvaihe alkaa asiakkaiden suuntaan jo siitä kun he ovat tulossa itse tiimikisoihin. Tiimikisoja järjestetään eripaikoissa, joten olemme yleensä asiakkaan kanssa sopineet, että haemme ryhmän selkeästä paikasta (esim. kokoustilasta tai mökiltä), jotta eksymisen vaaraa ei ole, tulee tunne, että asiakkaista välitetään heti alusta alkaen. Koska jos ryhmälle on epäselvää, se missä Tiimikisat pidetään, tulee ennakkovaikutelmana se, että muukaan ei voi toimia hyvin. Joten alun täytyy onnistua, jotta hyvä mielikuva palvelusta alkaa kehittyä heti ensi hetkestä.

Ohjeistuksen suhteen tulee olla tarkkana ryhmän suuntaan. Monesti ohjeet pitää toistaa useamman kerran sekä näyttämään mallia, että kaikki mukana olevat ymmärtävät mitä tehdä. Osassa ryhmissä on ollut ulkomaalaisia, jo englanniksi tulkkaaminen vie aikaa, mutta ohjeiden ymmärtäminen on ehdoton edellytys, jotta Tiimikisat voidaan suorittaa.

Koko Tiimikisat -palvelupaketin toteuttaminen on asiakkaalle asiakaslupauksen käytäntöön panoa ja lupauksen lunastamista. Joten kaikki, se mikä näkyy asiakkaalle, on osittain kokonaisuutta, jolla palvelu lunastetaan. Pisteiden merkitseminen liitutauluille, väli ohjeistukset, kannustaminen ohjaajan taholta sekä palkitseminen lopussa ovat osia siitä palvelusta, josta asiakas maksaa ja minkä tulee toimia. Jälkimarkkinointi on vielä myös lunastusvaihetta ja siinä vaiheessa asiakas voi antaa palautetta palvelusta.

Tuotekortti

Asiakaslupaus tiimikisoissa perustuu pitkälti tuotekuvauksiin, jotka ovat asiakkaan nähtävillä ostopäätöstä tehtäessä. Tuotekortti on luettavissa netissä tai se toimitetaan sähköpostilla asiakkaalle. Välillä asiakkaat kyselevät toki lisää, mutta useat asiakasryhmäni tulevat verkostojen kautta eli tilaaja, minun yrityksen suuntaan on eri kuin itse asiakasryhmä. Tiimikisojen tuotekortti (LIITE 1 Tuotekortti), jossa on peruskuvauksia siitä, mitä Tiimikisoissa tehdään, missä kisat voidaan järjestää ja kuinka monelle hengelle Tiimikisat voidaan toteuttaa. Tuotekortissa on kerrottu palvelun hinta sekä muut tarpeelliset tiedot. Tuotekorttia voi käyttää nettisivuilla tai toimittaa suoraan asiakkaalle. Tuotekortti löytyy Tahko Outdoorsin nettisivuilta, joissa asiakkaat voivat palveluun tutustua.

Tuotekortin luominen on osa palvelun myyntiä asiakkaalle. Osa tuotekorteista on esillä nettisivuilla ja osa menee ns. vain palvelua myyvälle taholle kuten ryhmähinnoittelu (LIITE 3 Hinnasto). Ryhmähinnoittelu menee vain palvelua myyville tahoille ja ryhmäkohtaisesti hinnoittelu voidaan myös räätälöidä eli hintaa määritellään myös ryhmän mukaan.

Myyntiesityksessä eli tuotekortissa on tiivistettynä asiakaslupaus sekä mitä palvelu sisältää. Myyntiesityksen tulisi vakuuttaa asiakas ostamaan kyseinen palvelu ja poistamaan myynnin esteet. Myyntiesityksiä tulee laatia erilaisia mm. nettisivuille tai välittäjämyyjille. Myyntiesityksen alussa on luotava ensivaikutelma palvelusta sloganin tai iskulauseen avulla, Myös kuvia tai videoita voi käyttää. Sen jälkeen myyntiesityksessä keskitytään asiakkaan tarpeen määrittelyyn ja sen tyydyttämiseen. Myyntiesityksessä on oltava selkeä kuvaus sekä tieto siitä, miten palvelu on ostettavissa. (Tonder 2013, 68–70.)

Tiimikisojen tuotteistamisella olen pyrkinyt siihen, että palvelua on mahdollisimman helppo muokata asiakasryhmän mukaan. Helposti muunneltavissa olevia palveluita kannattaa suosia, koska harvoin asiakas ostaa palvelun juuri myyntiesitteessä tai tuotekortissa olevalla sisällöllä (Maa- ja kotitalousnaisten keskus ry 1998, 70).

6.4 Palveluprosessi

Tiimikisoissa luodaan ohjelmallista palvelua, jota yritys tai yhteisö voivat hankkia omiin työhyvinvointi, virkistys- ja henkilöstöpäiviin. Ensisijaisesta palvelua myydään Tahkon alueella, mutta palvelun voi siirtää toteutettavaksi muuallekin, jossa on jonkin verran ulkotilaa nurmikkoa, parkkipaikkaa tai piha-aluetta käytössä. Konseptointi tarkoittaa tässä sitä kokonaisuutta, joka asiakkaille luodaan ja tuotetaan Tiimikisoina. Siihen liittyvät kaikki vaiheet siitä lähtien, kun asiakas on tehnyt ostopäätöksen. Tiimikisoja suunniteltaessa pyritään saamaan etukäteen tietoon seuraavat tiedot: millainen asiakasryhmä on tulossa, mitä ammattialaa tai yritystä asiakasryhmä edustaa sekä mahdollisesti sukupuoli- sekä ikäjakauma. Näiden tietojen perusteella Tiimikisat räätälöidään, jokaisella ryhmälle erikseen.

Tiimikisoissa ideana on, että tiimi ja työyhteisö toimivat yhdessä samalla tutustuen toisiinsa. Tiimikisoissa on hauskan pidon ja rennon meiningin lisäksi, saada ryhmä toimimaan yhteen, kasvattaa yhteistyötaitoja ja kommunikointia tiimiläisten kesken. Tähän asti melkein kaikissa tiimikisoissa ns. tiimeihin / ryhmiin jakaminen on tapahtunut paikan päällä, jolloin osallistujilla ei ole ennakkoon suunniteltuja ryhmiä ja silloin toimitaan sellaisessa ryhmässä, joka ei ole entuudestaan tuttu. Tiimikisoissa ryhmät muodostetaan siten, että työyhteisöä pyritään sekoittamaan, jotta tiimiläiset voivat tutustua muihinkin työyhteisön ja ryhmän jäseniin kuin vain niihin, joiden kanssa on eniten tekemisessä.

Tiimikisojen lajeiksi olen valinnut hyvin erilaisia ja erityyppisiä lajeja ja tehtäviä, jotta mahdollisimman monella olisi mahdollista saada onnistumisen kokemuksia. Lajit ovat suurelta osin ryhmäaktiiviteetteja ja osaltaan yksilölajeja. Ryhmän täytyy kuitenkin puhalttaa yhteen hiileen, koska ryhmän kokonaissuoritus, on se, jota katsotaan tiimikisojen päätteeksi.

Tiimikisoista on luotu osana konseptointia palveluprosessin kuvaus, jossa käydään läpi ne kaikki vaiheet, mitä palveluprosessissa tapahtuu ja millä aikajänteellä. Tiimikisojen palveluprosessin olen kuvannut auki käyttäen Tonderin (2013, 100-101) blueprinttausmallia. Tiimikisojen palveluprosessi on kuvattuna liitteessä (LIITE 2 Palveluprosessin

kuvaus). Blueprinttauksessa eli palveluprosessissa kuvataan koko ketju siitä, kun asiakas ottaa ensimmäisen kerran yhteyttä, siihen saakka, kun asiakkaalle tehdään jälki-markkinointi ja palvelu on asiakkaalle tuotettu. Blueprinttausmallissa näkyy erikseen taso, jonka asiakas näkee ja sitten, on se taso, joka on niin sanotusti asiakkailta piilossa, vain tiimikisoja toteuttavien tahojen tiedossa.

Palveluprosessia on päästy testaamaan jo useamman kerran. Eli palveluprosessi on kuvattu sen mukaan, kuin sitä oikeasti tuotetaan ja käytännön kautta siihen on tullut joitakin muutoksia. Muutoksia on tullut siihen, että ryhmä haetaan jostakin sovitusta paikasta ja Tiimikisojen paikka käydään katsomassa edellisenä päivänä tai talvella samana aamuna, jotta voidaan varmistua että paikka on kunnossa (ei ole liikaa jäätä, lunta tai vettä). Eli paikan, jossa tiimikisat pidetään, on oltava hyvässä kunnossa, koska paikka on osa palvelunlaatua. Ja liukkaalla ei kisoja voitaisiin toteuttaa ollenkaan ilman hiekoitusta.

Palveluprosessissa on myös määritelty missä vaiheessa asiakkaalle myynnin tehnyt taho ottaa yhteyttä Tiimaukseen ja sopii ajankohdan sopivuudesta sekä tarvittaessa määritellään ryhmälle sopivia lajeja ja tehdään räätälöintiä. Osa räätälöinnistä näkyy asiakkaalle, esim. mikäli asiakas kertoo jo tilatessa tiimien jaosta tai muusta erityisestä, kuten palkinnoista tai henkilöistä, jotka eivät voi osallistua. Osa räätälöinnistä taas tapahtuu ilman, että asiakas on siitä tietoinen. Kirjainarvoitusta tehtävässä hyödynnetään asiakaskunnan tietoja esim. pankkialalla työskentelevät tekevät kirjaintehtävän liittyen pankki-sanaan, kun taas puualalla esim. metsään tai ammattijärjestöt vaikka työpaikkaan liittyvään sanaan.

6.5 Palvelun osat

Jokaisen tuotteistetun palvelun tulee sisältää vakioitu eli perusosa (Wulff, Mykkänen, Varis, Voutilainen, Keski-Orvola 2012, 36 ja Toivonen 2012, 20, Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 11–13). Perusosana Tiimikisoissa ovat valmiiksi suunnitellut lajit, niiden kesto sekä millaiselle osallistujia määrälle ne ovat toteutettavissa. Tiimikisojen lajiluettelo (LIITE 2 Lajiluettelo) on kokonaisuudessaan liitteenä, suurin osa lajeista on

ryhmänä tehtäviä ja osa on yksilölajeja. Kaikille lajeille on keksitty nimet ja osalla lajeista on kaksi nimeä, riippuen kohderyhmästä. Tiimikisoissa perusosana ovat etukäteen testatut Tiimikisat lajit. Lajeista on tehty pienet kuvaukset ja lisäksi kaikki lajit on avattu, eli millaisille ryhmille ne ovat toteutettavissa ja millaisilla tarvikkeilla.

Jokainen asiakasryhmä on omanlaisensa ja jo ensimmäisestä yhteydenotosta alkaen joten omaa palvelua on pystyttävä räätälöimään asiakkaan tarpeet huomioiden. Räätälöintiin vaikuttavat ryhmän koko, tarkoitus, tavoite (hauskanpito, tyky, tiimi-/ryhmähengen lisääminen) eli mitä yhdessä halutaan tehdä. Onko ryhmälle enemmän tarvetta kisailta, saada liikunnallista aktiviteettia vai haetaanko yhdessä tekemisen ja uuden kokemuksen meininkiä ja uusia elämyksiä sekä yhteistyötä lisäävää toimintaa.

Tiimikisoissa on tällä hetkellä valmiina 36 lajia, joista valitaan aina asiakasryhmälle sopivat lajit. Palvelupakettia räätälöimään sen mukaan millaisia osallistujat ovat, heidän toiveensa ja tarpeensa sekä esim. ammatillinen tausta, ikä ja henkilömäärä. Tiimikisat pyritään aina räätälöimään etukäteen, mutta ryhmässä saattaa tulla muutoksia vielä silloinkin, kun asiakasryhmä saapuu paikalle, joten ohjaajan on pystyttävä silloin räätälöimään lajeja uudestaan. Esim. renkaanpyöritys lajiin tarvitaan vähintään 6 henkilö per joukkue, jotta laji toimii ja mikäli osallistujien määrä on vähentynyt, joutuu lajin vaihdon tekemään vielä kisapaikalla. Siksi on aina oltava mukana myös muutama varalaji ja siihen tarvikkeet.

Ohjaajana itselleni olen asettanut tavoitteen, että aina kaikki voisivat osallistua kisoihin, koska kenenkään ei ole kiva odottaa, kun muuta kisaavat. Joskus tästä on kuitenkin luovuttava, koska joillakin voi olla esim. sairauksia tai rajoitteita esim. juoksemisen tai rasittumisen suhteen yms. Jolloin heidät joudutaan poistamaan osasta lajeja. Monesti yritysryhmissä on mukana myös sairaslomalla olevia tai sieltä juuri palanneita henkilöitä, joten heidänkin huomioiminen on tärkeää ja osallistuminen tapahtuu silloin heidän ehdoillaan.

Osalla ryhmistä räätälöinnin tarvetta voi olla enemmän esimerkiksi jonkin teeman tai aiheen ympärille, jolloin peruslajeista muokataan vielä erikseen juuri kyseiseen tarpeeseen vastaava palvelu, useimmiten näitä ovat polttariporukat.

Tuotteistetun tuotteen tulisi olla helposti muunneltavissa, sillä harvoin tuote myydään sellaisena kuin se esitteessä on, vaan asiakas itse haluaa vaikuttaa palvelun lopulliseen sisältöön (Maa- ja kotitalousnaisten keskus ry 1998,70). Näin myös Tiimikisoissa, joissa lajit, vaihtuvat sen mukaan minkä kokoinen ja millainen ryhmä on kyseessä. Ja osassa lajeista pystytään muuttamaan sisältöä ryhmän mukaan.

Lajien valinta

Tiimikisoihin lajien kehittäminen ja tuottaminen on ollut luultua hankalampaa. Olen halunnut luoda tiimikisoihin sellaisia lajeja, joista uskon ihmisten nauttivan ja sellaisia joissa osallistujien erilaiset taidot tulevat hyvin käyttöön. Hankaluutena on ollut se, että valmiita tarvikkeita, joilla lajeja voisi toteuttaa, ei ole juurikaan ollut saatavilla. Jotakin olisi voinut löytääkin, mutta vain sisäkäyttöön sopivina. Tästä syystä suurin osa Tiimikisojen välineistö on täytynyt tehdä ja suunnitella itse.

Hole in Five taulun mallin piirsin itse, mutta toteutuksen jätin suosiolla muille. Hole in Five heittoihin hernepusseja ovat itse tehdyt. Jotta herneet pusseissaan kestävät vettä ja räntää, niin sisällä on laitettu muovia kankaan alle. Na(u)rusuksijuoksun sukset neljälle hengelle on suunniteltu niin, että käsiä käytetään apuna eli narut kulkevat laudan alta. Vastaavia suksia olisi sisäkäyttöön saanut tilaamalla, mutta ulkokäyttöön on oltava vanhempaa tekoa.

Kirjainarvoituksen kirjaimet on tehty liimapuupalkista sahattuihin puunoppiin, edes näitä puunoppia ei ollut saatavilla mistään niin suurina kuin ne piti lajiin toteuttaa. Kun ryhmät toimivat isoinakin tiimeinä, on välineiden oltava riittävän isoja, että koko tiimi näkee mitä tehdään. Neliön ja suorakulmion kasaukseen on palikat rakennettu itse riittävän kookkaiksi. Suuren osan ajasta tuotteistamisessa on vienyt myös tarvittavien välineiden suunnittelu ja toteutus. Mutta nyt kun välineitä on riittävästi ja sopivia sellaisia, ei muilla ainakaan heti ole samoja lajeja tiedossa. Lajeja voisi ideoida ja toteuttaa paljon lisääkin, mutta aina pitää miettiä mitä on järkevää ja kannattaa tuottaa ja mitä pitää hankkia valmiina. Ehkäpä jonain päivänä löydän paikan josta tällaisia välineitä voi

hankkia tai pääsen ulkomaille paikkaan mistä näitä voisi hankkia, koska esim. USA:sta melkein kaikkia välineitä löytyy jättikokoisina.

6.6 Hinnoittelu

Hinnoittelun pohjana on käytetty yleistä hintatasoa, joka määrittelee sen millä hinnalla muut tuottavat vastaavia palveluita ja millä asiakkaat suostuvat ostamaan palvelua. Hinnoittelun jätän kuitenkin Tiimikisojen tuotteistamisessa vähemmällä, koska Tahko Outdoors markkinoi ja myy pääasiallisesti palveluitani, niin hinta on muodostettu heidän hintoihin ja yleiseen hintatasoonsopivaksi ja huomioitu myös heille jäävä provisio hinnassa. Tiimikisoja on myyty 34 € / hlö yritysryhmille ja pienille mm. polttariyhmille 31 € / hlö. Haasteena ovat hinnoittelussa isot ryhmät, jotka tehdään aina tarjouksen perusteella ja silloin per henkilö hinta jää alle tuon 34 € / per henkilö. Teimme kuitenkin uuden hinnoittelun Tahko Outdoorsin kanssa, jossa yritysryhmille on määritelty omat hinnat, ryhmäkoon mukaan. Tämän hinnoittelun uskon tuovan yritykselleni lisää asiakkaita. Ryhmähinnoittelu (LIITE 3 Hinnasto) on suunniteltu niin, että hinta muodostuu ryhmän koon mukaan, jolloin isojakin ryhmiä saadaan asiakkaaksi ja hintaa on tuotu normaalista henkilöhinnoittelusta alaspäin. Ryhmän elävät ja koko voit muuttua, joten ryhmähinnoitteluun on lisätty lisäksi ryhmän päälle tulevat henkilöt.

Hinnoittelussa en olisi uutena aloittavana yrittäjänä voinut yksin toimiessa nostaa hintaa riittävän korkealle, koska omalla yritykselläni ei ole vielä mainetta eikä brändiä, joten yhteistyö hyvämaineisen ja laadukkaita palveluita tarjoavan yrityksen kanssa on ainut vaihtoehto saada riittävää katetta omasta toiminnasta. Sekä Tonder (2013, 88) että Parantainen (2008, 180) ovat sitä mieltä, että yrityksen imago ja maine vaikuttaa hinnan määrittämiseen. Ja oman yritykseni kohdalla Tahko Outdoorsin imago ja maine vaikuttavat siihen miten hinta voidaan määritellä, koska palvelu on saataville heidän kautta.

6.7 Työohjeet

Tiimikisojen työohjeet sisältävät tuotekortin, jossa on palvelukuvaus asiakkaalle sekä työohjeet ohjaajalle mitä Tiimikisoissa tehdään. Tiimikisojen työohjeissa on lisäksi lajien kuvaus, ohjaajan ohjeet sekä tarvittavien välineiden luettelo (LIITE 5 Työohjeet).

Tiimikisat ovat ohjaajalle käsikirjoitus, joiden mukaan Tiimikisoissa edetään. Työohjeet kasataan sen mukaan millaisia lajeja itse Tiimikisoihin on valittua ja sen mukaan otetaan mukaan tarvittavat välineet. Työohjeiden tulee olla tarkat, etenkin lajikuvauksien osalta. Tiimikisojen lajikuvauksia eli ohjaamisohjeita tehdessäni olen joutunut konkreettisesti tekemään kaikki lajit ensin eli testaamaan miten lajit toimivat. Lajien kohdalla on jouduttu myös kellottamaan mikä on sopiva aika tehdä rastia tai lajia tai kuinka kauan lajin suorittaminen kestää. Työohjeita ovat lisäksi päässeet testaamaan muut Tiimikisoja ohjaavat ohjaajat. Heidän avustuksellaan työohjeisiin on tehty tarkennuksia sekä selvennyksiä. Ohjeiden tulee olla niin tarkat, että ne voisi antaa kenelle vaan ja hän ymmärtäisi mitä kuuluu tehdä. Tuotteistetun palvelun tulee olla hyvin dokumentoitu ja tuotteistus on onnistunut silloin, jos palvelun pystyy toteuttamaan toinen saman alan ammattilainen (Parantainen 2008, 13–17).

Suurten ryhmien kanssa ovat työohjeet joutuneet koetukselle, lajien ohjaamisohjeet on jouduttu soveltamaan uudestaan ja uudestaan sekä miettimään lajien suorittaminen että kestot eri tavalla kuin pienissä ryhmissä. Isojen ryhmien kanssa tulee itselle etukäteen havainnollistaa miten ryhmät jakautuvat kisaavaksi tiimeiksi, koska se vaikuttaa sekä lajien keston, että valintaan. Lisäksi pitää valmistautua siihen, että ryhmäkoko ei sitten olekaan sen kokoinen, kuin tilatessa on ilmoitettu. Jotkin lajeista eivät sovi pienille kisatiimeille kuten esim. renkaan pyöritys, johon vaaditaan 6-8 hengen kisatiimit.

Tiimikisat kestävät kerrallaan noin 1,5 - 2 tuntia. Ryhmän koosta riippuen kesto voi olla hieman lyhyempi tai pidempi. Lajien määrä suhteutetaan myös ryhmän kokoon isoilla ryhmillä 1,5 tuntiin voidaan sijoittaa noin 5 lajia kun pienillä ryhmillä lajeja voi olla 6-9. Jokaisella ryhmälle tehdään tiimikisoista kuvaus ja työohje, johon on kuvattu kaikki lajit sekä tarvittavat välineet. Esimerkkinä on liitteessä keväällä ja syksyllä pidettyjen tiimikisojen kuvaus ja työohje, jossa ryhmä koko on ollut 35-45 osallistujaa (LIITE 5 Työohjeet).

Tiimikisojen työohjeiden kirjaaminen on suurelta osin tuotteistamisena syntyneen palvelun dokumentointia. Tonder (2013, 103) nostaakin esiin, että suurin osa pienten yritysten palveluista ei ole avattu ja dokumentoitu tuotekortti pidemmälle. Hiljainen tieto tulisi kirjata auki, koska yllätyksiä voi tulla ja avainhenkilö ei aina ole paikalla (Tonder

2013, 103). Työohjeiden auki kirjaamisella Tiimikisoissa on päästy siihen, että minun ei itse tarvitse olla aina paikalla vetämässä kisoja, vaan Tiimikisat voidaan toteuttaa Tahko Outdoorsin työntekijöiden tai oman yritykseni keikkatyöntekijän toteuttamana.

Työohjeessa on määritelty tarkasti, kuinka monelle henkilölle tai montako tiiminjäsentä voi olla kyseisessä lajissa, jotta lajin läpivienti on mahdollista. Lisäksi kaikkiin lajeihin on merkitty millaisessa ajassa lajin voi suorittaa, jotta kokonaisaika tiimikisoissa säilyy. Lisäksi lajin kuvauksiin olen pyrkinyt kuvaamaan, millainen matka tulee suorittaa, mutta näistä joutuu välillä joustamaan paikan mukaan. Aina on kuitenkin oltava muutama varalaji, jos asiakasryhmä suoriutuu tiimikisoista annettua aikaa nopeammin. Suurten ryhmien kohdalla, joita on ollut siis enemmän kuin osasin alkuvaiheessa ottaa huomioon, on jouduttu tekemään tiimikisat rasteina. Ensimmäisissä isoissa Tiimikisoissa joukkueet kulkivat rastilta toiselle tiimeinä, joissa oli 6-8 henkilöä ja suorittavat jokaisella rastilla itsekseen annetun lajin. Nyt olen kuitenkin muuttanut suunnitelmaa niin, että jokaisella rastilla on kaksi tiimiä yhtä aikaa, jolloin tulee oikea kisaamisen meininki.

Ohjelmopalveluissa asiakasryhmät voivat olla hyvin erikokoisia. Ryhmä voidaan jakaa Jauhaisen ja Eskolan (1993) mukaan pienryhmiin ja suurryhmiin. Pienryhmään määritellään kuulumaan alle 10 jäsentä ja pienryhmässä kaikki sen jäsenet voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään. Suurryhmässä kaikki jäsenet eivät voi olla vuorovaikutuksessa keskenään ja lisäksi suurryhmässä tyypillistä on, että ryhmän on vaikea keskittyä itse tehtävään. (Jauhiainen & Eskola 1993, 110–111). Tästä syystä vaikka paikalla olisikin suurryhmä, se on syytä jakaa pienryhmiin, jotta ryhmä pystyy keskittymään paremmin tehtävien suorittamiseen. Tiimikisoissa ryhmät jaetaan pieniin tiimeihin, jotta jokainen voi keskittyä tehtävän ja saada mahdollisuuden osallistua tehtävän suorittamiseen.

Pisteitä jaetaan jokaisella rastilla yksi piste, parhaiten pärjänneelle. Pisteet lasketaan yhteen ja lopuksi on vielä finaalilaji, yleensä Na(u)rusuksijuoksu, jonka mukaan parhaiten pärjänneet joukkueet palkitaan. Palkintoina käytetään kultaisia ja hopeisia paperilautasia, joihin on kiinnitetty samanvärinen nauha sekä keskellä Tiimikisat Tahkolla teksti ja logo. Palkinnotkin ovat eläneet tuotteistuksen mukana, alkuun ryhmille jaettiin

taulu, jossa olivat merkattuna lajit sekä joukkueen nimi. Näistäkin pidettiin, mutta niitä voitiin antaa vain yksi per joukkue. Nyt käytössä olevat mitalit jaetaan kaikille voittaja joukkueiden jäsenille. Tiimikisoissa ovat olleet mitaleista todella otettuja ja leikkivät olevansa melkein olympiavoittajia, kun ottavat kultalautasen hampaisiin ja purevat niitä. Joten tuotteistus on kannattanut, vaikka palkinto on yksinkertainen ja edullinen, niin se tuo oikean palkitsemisen tunteen osallistujille. Samalla mitaliseremonialla voidaan edesauttaa elämysten syntymistä osallistujilla.

Ohjaajan rooli

Mikäli ohjaajia on asiakkaiden kanssa toimiessa useampia tätä käsikirjoitusta läpikäyden kaikki tietävät miten edetään ja jokaisella voidaan nimetä omat vastuut ja tehtävät tiimikisojen aikana. Ohjaajien tulee lisäksi kannustaa ja tsemptata kisailijoita koko kisan ajan, jotta hyvä henki pysyy päällä. Isojen ryhmien kohdalla tämä on haastavampaa, mutta ryhmien oma keksimät nimet lisäävät yhteenkuuluvuutta ja lisänä tiimikisoissa kisaavat joukkueet saavat kannustus pisteitä sen mukaan miten paljon kannustavat joukkuetta joukkueen nimellä. Ja tämä kerrotaan kisailijoille, vasta sen jälkeen kun he ovat nimet keksineet. Toisilla joukkueilla on ollut sellaisiakin nimiä, joilla luulisi etteivät joukkueet kehtaa itseään kannustaa, mutta niin ei ole kertaakaan käynyt.

Ohjaajien tulee siis tietää oman rastin sisältö ja osata ohjata ryhmää selkeästi mutta samalla kannustaen. Verhelä & Lackman (2003, 197, 203) toteavat, että ohjaaja on avainasemassa ohjelmapalveluissa ja ohjaajan tulee hallita tuotettavan palvelun sisältö. Erittäin haastava ohjattava on Tunnelipallo, jossa ryhmät heittävät kyllä leikin sikseen, jos ohjaaja ei ole täysillä mukana tsemppaamassa ja antamassa tarvittaessa ohjeita miten saada pallo maaliin asti. Ohjaajalta vaaditaan monesti erittäin hyvää tilannetajua, koska Tiimikisoissa voi tapahtua mitä vain ja ohjaajan on aina pystyttävä niihin reagoimaan.

6.8 Kehittäminen ja laadun valvonta

Asiakaspalautteella on helppo mitata palvelun laatua. Yhden asiakasryhmän osallistujan kommentti, johon koko ryhmä yhtyi, oli: ”miten näin tavallisilla tavaroilla voi saada

hauskaa aikaan”. Parasta laadun valvontaa tietenkin on se, että saa hyvää palautetta asiakkailta. Itse olen saanut hyvää palautetta heti tiimikisojen jälkeen ja jotkut vielä ovat innostuneet laittamaan palautetta vielä jälkeensä sähköpostilla. Yhden ryhmän vetäjä laittoi kiitokset sähköpostilla ja kiitteli siitä, että hyvin olimme vetäneet ja tytöt tykkäsivät lajeista. Tiimikisoista siis pyydetään palautetta, jos mahdollista heti kisojen jälkeen tai laitetaan jälkimarkkinointia eli kysyntään sähköpostilla perään vielä palautetta ja siihen reagoidaan, tarvetta ilmenee.

Ostotapahtuman jälkeinen luottamus on tärkeää, jotta syntyy pysyviä asiakassuhteita sekä yrityksen maine pysyy hyvänä. Tähän vaikuttavat toimitusnopeus, jälkimarkkinointi sekä mahdollisuus antaa palautetta. (Tonder 2013, 67–68.)

Kun palvelutuote on lanseerattu markkinoille, tulee vielä kerätä asiakkailta palautetta tuotekehityksen tueksi. Parhaiten saat kerättyä asiakkaan palautteen haastatteleamalla tai tarkkailemalla asiakkaan toimintaan. Tuotekehitysvastuuta ei voi ulkoistaa vaikka tarjolla on kuinka paljon erilaisia markkinatutkimuksia. Myyjät voivat toki olla myös tiedustelijoitasi asiakkaiden suuntaan. (Parantainen 2008, 232–239.)

Tiimikisoissa melko nopeasti voi havaita ryhmästä, jos he eivät jostakin pidä. Odottelu on yksi asioista, joka nopeasti johtaa siihen, että koko Tiimikisoihin turhaudutaan ja tämän olen pyrkinyt Tiimikisoissa minimoimaan. Ja toki yhtenä mittarina itse pidän sitä, että mikäli ryhmä vapautuu niin naurua kyllä riittää, joten naurun määrästä voi jotakin myös päätellä. Koska silloinhan ryhmä tuntee olonsa turvalliseksi (Mast 2013).

Tiimikisat vaativat tulevaisuudelta koko ajan kehittelyä, tarvitaan uusia lajeja ja varmasti parin vuoden päästä aivan uusi konsepti uudella nimellä, jotta vanhojakin Tiimikisat käyneitä asiakkaita voidaan palvella uudestaan. Tuotteistaminen tulee muistaa myös, että tuotteet tulisi uudistaa vuoden välein ja että kestävä kehitys on otettu huomioon tuotteistamisessa (Borg, Kivi & Partti 2002, 136).

Asiakaspalvelu on lisäksi erittäin suuressa roolissa, kun tiimikisoja vedetään ja lisäksi se, että ryhmänohjaajan on oltava koko ajan tilanteen tasalla ja pystyttävä nopeastikin

reagoimaan ryhmän tarpeisiin. Kuten, Verhelä ja Lackman (2003, 197, 203) ovat todenneet, on ohjelmapalveluja ohjaava avainasemassa asiakkaisiin nähden. Ja tämä on huomioitava, jos tiimikisoja ohjaajat sellaiset henkilöt, jotka eivät ole sitoutuneet noudattamaan työohjeita ja vaatimusmäärittelyä, näkyy se varmasti heti asiakkaalle päin.

Amit ja Zott nostavat esiin, että asiakkaalle pitää pystyä luomaan uutuusarvoa eli jotain sellaista mitä hän ei ole aiemmin kokenut (Wulff, Mykkänen, Varis, Voutilainen, Keski-Orvola 2012, 20). Ja juuri tätä Tiimikisat haluaa tarjota asiakasryhmille, jotakin sellaista, mitä he eivät ole aiemmin tehneet, eivätkä ainakaan yhdessä. Tuotteistuksessa siis tulee läpi käydä kaikki vaiheet huolella, jotta palvelua voidaan pitää tuotteistettuna. Parantainen (2008) sanookin: ”että pelkkä kaunis paketti ei riitä”. Ja itse ainakin haluan omalta osaltani tuottaa sellaista palvelua, joka on muutakin, kuin pelkkä kaunis paketti. Tiimikisoista, pitää olla hyvää meininkiä, tiimihenkeä kohottavia lajeja, jotka tehdään ohjatusta, jolloin asiakkaana oleva tietää koko ajan, mitä tapahtuu ja tiimit voivat yhdessä keskittyä lajien suorittamiseen.

7 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET JA POHDINTA

Kehittämishankkeen tuloksena on syntynyt Tiimikisat - palvelupaketti, josta on tehty palvelu- sekä prosessikuvaus, toiminnallinen sisältö on kuvattu työohjeessa, luotu tuotekortti, hinnasto sekä määritelty palvelun perusosa eli millaisia lajeja Tiimikisat -palvelupaketti sisältää. Tämän kehittämistyön ja tuotteistamisen ansiosta, olen perustanut itselleni oman yrityksen Tiimauksen, jonka kautta tuotan palveluita Tahkolla vieraileville asiakkaille. Oman yritykseni on perustettu maaliskuussa 2014 ja Tiimikisojen lisäksi tuotan Mammutin jäljillä -seikkailuretkiä, joka on tuotteistettu lastenseikkailu ja tarjolla Tahkon sesonkeina talvikaudella ja kesälomakaudella. Tiimikisoja tuotetaan ympärivuoden pääosin ulkona asiakastilausten mukaan.

Tiimikisojen tuotteistaminen on onnistunut ja Tiimikisat -palvelupaketin olen saanut tuotteistuksen kautta räätälöityä erikokoisille ryhmille toimivaksi, niin, että niitä voidaan toteuttaa kesällä, talvella kuin myös huonoimmilla keleillä syksyisin ja keväisin. Tiimikisoja on tehty asiakasryhmille nyt jo kaikkina vuodenaikoina ja ryhmäkoot ti-

lauksissa ovat vaihdelleet 6-50 hengen väliltä. Mukana ollut muutama ryhmä, jossa asiakkaat ovat olleet muitakin kuin suomea puhuvia. Tiimikisat- palvelupaketti on otettu Tahkolla hyvin vastaan ja etenkin isoille asiakasryhmille Tahkon muut toimijat ovat tilanneet osaksi muuta ohjelmaa Tiimikisoja.

Palvelun markkinoinnista on vastannut Tahko Outdoors, joten itse olen voinut keskittyä tuotteistamiseen sekä palvelun tuottamiseen. Yhteistyön tekeminen yrittäjien kesken on tärkeää ja pienten yritysten tulee liittoutua, tämän totesi Wille Markkanen (2014) Pohjois-Savon Matkailuseminaarissa. Tätä yhteistyötä ja liittoutumista olen tehnyt Tahko Outdoorsin kanssa niin markkinoinnissa kuin tuottamalla isoille ryhmille yhdessä Tiimikisoja.

Tuotteistamisprosessi lähti liikkeelle ideasta ja asiakaskunnan tarpeesta, johon tuli luoda sopiva palvelupaketti. Ideointi ja asiakasryhmän määrittelyä helpotti valmis kysyntä. Palvelun kehittelyä taas edes auttoi, että tuote vietiin markkinoille heti, kun lajeja oli kasassa. Tätä kautta, sain itselleni näkemystä millaiset lajit ja sisällöt Tiimikisoissa tulisivat toimimaan parhaiten. Jos Tiimikisat - palvelupaketti tuotaisiin markkinoille, vasta nyt kaiken tuotteistamisen jälkeen, olisi mennyt monta asiaa pieleen, yksilölajeja olisi melko varmasti jäänyt liikaa tarjontaa ja ryhmäkoko ei olisi vastannut sitä tarvetta, joka asiakkailla on. Joten tuotteistamisessa on tärkeää testata ja kokeilla erilaisia vaihtoehtoja ja sitä kautta löytävät parhaiten toimivat ratkaisut. Tiimikisojen tapauksessa palvelu koekäytettiin heti oikeilla asiakkailla, koska suuria testiryhmiä ei muuten saa kasattua.

Ohjelmapalvelujen tuotteistaminen ja tuotteistaminen ei ollut minulle ennen tätä kehittämishanketta tuttua, joten tuotteistamiseen jouduin perehtymään alusta alkaen ja paljon oppia olen saanut tätä kehittämistyötä tehdessäni. Esimerkiksi se, että tuote elää uudistamatta vain muutamia vuosia, sai nyt vahvistuksen teoriapohjasta. Kuten Tonder (2014, 73) nostaa esiin, matkailupalvelutuotteella on aina oma elinkaarensa.

Tuotteistamisprosessin ymmärtäminen ja etenkin sen, miten paljon hyötyä tuotteistamisella yritykselle on, avautuu vasta sitten, kun on yhden tuotteistamisen tehnyt, sen kautta

pääsee näkemään kaikki tuotteistamisen hyödyt. Tuotteistettuna tuote on kuvattu, hinnoiteltu ja dokumentoitu niin, että tuotetta on helpompi myydä asiakkaalle ja etenkin palvelussa tuote konkretisoituu asiakkaalle. Parantainen (2008, 240) sanookin: *”Tuotteistajan tärkein tavoite on konkretisoida palvelutuote. Ihmiset ostavat konkretiaa.”*

Uskon, että tuotteistamisen hallitsemisesta ja ymmärtämisestä on minulle hyötyä tulevaisuudessa, vaikken tulisi enää tekemään ohjelmapalveluiden tuotteistamista. Tuotteistamista, kun tarvitaan kaikkialle muuallakin. Tuotteistaminen avasi minulle sen näkemyksen, että kaikki palvelut tai toiminnot, tulisi pohtia ja ajatella tuotteistuksen kautta, koska vain silloin kaikki osa-alueet tulevat huomioiduksi, asiakkaat, kustannustehokkuus, palvelun ns. sokeat pisteet, laatu ja lisäksi toiminnan, palvelun kehittäminen sekä uudistaminen.

Tuotteistamisprosessi oli pitkä ja aikaa vievä prosessi, kun kyseessä oli uuden palvelun luominen markkinoille. Tuotteistamisprosessin on kestänyt pitkään ja vaikka opinnäytetyönä tehty kehittämishanke päättyy, tulee Tiimikisojen kehittämistyö ja tuotteistaminen jatkumaan asiakkailta tulevan palautteen sekä oman ideoinnin ja kehitystyön kautta. Tuotteistamisprosessi voi olla ajallisesti sekä työmäärältään hyvin suuri, ennen kuin idea on jalostunut uudeksi tuotteeksi tai palveluksi (Kinnunen 2004, 39). Tämän olen huomannut, että aikaa ja resursseja uuden palvelun konseptointi vie yrittäjältä todella paljon ja siksi tuotteistaminen monelta pieneltä yrittäjältä jääkin tekemättä. Suuren osan ajasta on vienyt tuotteistamisprosessissa kaiken avaaminen ja kuvaaminen, mikä on kuitenkin tärkeää, jotta kaikki hiljainen tieto minulta tulee dokumentoitua tarkasti. Ja kuten Parantainen (2008, 13–17) toteaa, että tuotteistus on onnistunut, jos saman alan ammattilainen voi dokumentoinnin pohjalta palvelun toteuttaa. Tiimikisoja ovat muutkin toteuttaneet työohjeiden pohjalta, joten siltä osin dokumentointi on saavuttanut tavoitteen.

Tuotteistamisen prosessin löysin erittäin hyvin teoriapohjaa. mutta suoraan kenenkään mallia en voinut omaan tuotteistamisprosessiin ottaa vaan kokosin ns. omanlaisen tuotteistamisprosessin, joka toimi mielestäni Tiimikisojen tuotteistamisessa. Hinnoittelu tekeminen ja kustannusten arviointi jäi kuitenkin vähemmälle, koska käytämme yhteistä ja linjassa olevaa hinnoittelua Tahko Outdoorsin muiden tuotteiden kanssa. Itse prosessin toteuttamiseen olen varsin tyytyväinen. Kaikkea sitä mitä tuotteistamisessa, voisi

tehdä, en ole tehnyt, vaan olen ottanut ne osiot ja työvaiheet, jotka ovat olleet omalle yritykselleni tärkeimmät ja tarpeelliset.

Tuotteistaminen oli menetelmänä sopiva Tiimikisojen luomiseen. Tiimikisat -nimen osalta voin kuitenkin sanoa, että tuotteistaminen on edelleen kesken. Nimien muotoilu on hyvin haastavaa ja oman yritykseni nimeä muovasin yli puolivuotta, ennen kuin siitä tulisi sopiva, joten Tiimikisat nimeä käytetään siihen saakka, kunnes tilalle tulee uusi nimi tai kokonaan uusi palvelupaketti. Ja muutostahan on jo tapahtunut nimessä, alkuunhan käytössä oli Team Building, joka ei oikein avautunut asiakkaille ja sen muuttimme Tiimikisoiksi. Polttaripaketin nimeen eli Polttariskabaan olen kuitenkin tyytyväinen ja Polttariskaba on Tiimikisoissa räätälöity paketti polttariporukoille.

Tiimikisojen tuotteistaminen oli osittain tuotekehitystä, koska sopivia välineitä, jollaisia halusin käyttää, ei ollut saatavilla. Osassa lajeista on siis täysin itseni kehittelemiä ja välineistökin on niihin itse tuotettu. Tällainen laji, on esimerkiksi ”kirjaimet sekaisin”, jossa joukkueiden tulee kirjaimista muodostaa annettuun aihepiiriin liittyviä sanoja, aikaa annetaan 4-5 minuuttia. Osaa lajeista on kehitetty yhteistyössä Tahko Outdoorsin kanssa. Ja monia asioita on viilattu kohdalleen yhteistyöllä, kuten Na(u)rusuksijuoksua. Na(u)rusuksijuoksu on välineiltään monelle tuttu, mutta nimen ideoi loppuun Tahko Outdoorsin Taina Worster. Tuotekuvaukseen olin kirjoittanut narusuksijuoksu ja Worster ehdotti vielä, miksi ei lisätä siihen vielä u-kirjain ja siitä tulee Na(u)rusuksijuoksu. Ja näin nimi syntyi yhteistyöllä ja yleensä kaikki melkein nauravatkin tässä finaalilajissa. Tuotteistamisessa tulee välillä sokeaksi omille ratkaisuilleen, joten on ollut hienoa saada tuotteistamiseen apua Tahko Outdoorsilta Taina Worsterilta.

Vaikeinta koko tuotteistamisprosessin kuvaamisessa ja auki kirjoittamisessa on ollut, se miten saada ne elämyksen ja onnistumisen tunteet esille Tiimikisojen tuotteistamisessa. Monet Tiimikisoihin jo tähän mennessä osallistuneet, ovat olleet niin innoissaan lajeista, että en sitä itse edes pysty sanoiksi kuvaamaan. Ja olen huomannut, että joitakin jotka ovat jääneet ns. katsojiksi Tiimikisoihin, on tainnut hieman harmittaa, etteivät kuitenkaan lähteneet mukaan kisaamaan.

Oma yritykseni on saanut tulovirtaa Tiimikisoista yrityksen perustamisesta saakka, joka on samalla mahdollistanut myös investointien tekemisen välineisiin. Oma yritykseni toimii oman osa-aikaisen palkkatyöni ohessa, joten suurempi markkinointi ja kysynnän lisääminen on edessä vasta myöhemmin. Matkailutuotteen ideasta myytäväksi tuotteeksi on monivaiheinen ja voi viedä monia vuosia, ennen kuin tuotteesta tulee yritykselle tuloa (Maa- ja kotitalousnaisten keskus ry 1998, 68).

Tulevaisuudessa toivon toiminta-alueeni yritykselläni kasvavan ja pyrin toteuttamaan tiimikisoja asiakkaiden tilausten mukaan muuallakin kuin Tahkon alueella. Tiimikisojen tuotteistamisesta on hyötyä Tahkon alueen asiakkaille, joilla on nyt yksi palvelupaketti lisää, jonka he voivat liittää omaan ohjelmaansa osaksi Tahkolle tuloaan. Lisäksi Tiimikisat – palvelupaketista on hyötyä Tahkon toimijoille, jotka tarjoavat esim. majoi- tus- ja ruokapalveluita. Heillä on yksi elementti lisää palvelutarjoamaan.

Tuotteistamisprosessin aikana on syntynyt paljon materiaalia, palvelu on kuvattu auki monelta suunnalta, luotu työohjeet, hinnastot ja tuotekortit. Palvelun menestystä ei kuitenkaan voi mitata tuotettujen papereiden määrällä vaan palvelun tulee menestyä markkinoilla ja asiakkaiden on oltava tyytyväisiä saamaansa palveluun (Tonder 2013, 117). Tähän Tonderin kuvaukseen, yhdyn omassa pohdinnassani oman kehittämishankkeen osalta, palvelun laadusta kertovat hyvät asiakaspalautteet ja onnistuneesta tuotteistamisesta asiakastilaukset tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Aalto, Mikko 2002. Turvallinen ryhmä. Forssa: Aseman Lapset ry.

Aalto, Mikko 2000. Ryppäästä ryhmäksi. Turvallisen ryhmän rakentaminen. My Generation Oy.

Borg, Pekka; Kivi, Elina & Partti, Minna 2002. Elämyksestä elinkeinoksi. Matkailusuunnittelun periaatteet ja käytäntö. Helsinki: WSOY.

Eskelinen, Maija-Liisa 2011. Elämysteemaisen liiketoiminnan luominen: elämyksestä lisäarvoa ja tuloa yritykselle. PDF-dokumentti. http://www.mamk.fi/instance/data/prime_product_julkaisu/mamk/embeds/mamkwwwstructure/14232_1473-URNISBN9789515883162.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 4.12.2013.

Jaakkola, Elina, Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua, Opas yrityksille. PDF-dokumentti, Helsinki: Tekes. http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 5.9.2014.

Jauhiainen, Riitta & Eskola, Marjatta 1993. Ryhmäilmiö. Helsinki: WSOY.

Juuti, Pauli 1998. Johtamisen ja tiimitoiminnan valmentaminen kokemuksellisen oppimisen avulla. Teoksessa Lehtonen Timo (toim.) Elämän seikkailu. Näkökulma elämyksellisen ja kokemuksellisen oppimisen kysymyksiin Suomessa. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy. 116-134.

Kaarento-Repo, Saara 2007. Innostu ryhmästä. Miten ohjata oppivaa yhteisöä. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Kaivola, Taru & Launila, Heikki 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.

Kauppila, Reijo A 2000. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kinnunen, Ritva 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Kivelä, Ari 2010. Toiminta-elämys-sivistys. Teoksessa: Latomaa Timo & Karppinen Seppo J.A. Seikkailen Elämyksiä II. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. 36-57

Komppula, Raija & Boxberg, Matti 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima.

Kopakkala, Aku 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.

Latomaa, Timo 2010. Kokemuksen rakentumisesta ja ymmärtämisestä. Teoksessa: Latomaa Timo & Karppinen Seppo J.A. Seikkailen Elämyksiä II. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. 82-117

Leskinen, Eija 2009. Ryhmä toimimaan. Vinkkejä tutustumiseen, oppimiseen ja yhteistyöhön. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Niemistö, Raimo 1998. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Maa- ja kotitalousnaisten keskus ry 1998. Elämyksiä maaseutumatkailuun. Kansanperinteestä ohjelmapalveluiksi. Helsinki: Maa- ja kotitalousnaistenkeskus.

Markkanen, Wille 2014. Kuopio Tahko Markkinointi oy, toimitusjohtaja. Voiko pieni näkyä mitenkään? MATKasta maineeseen Pohjois-Savon matkailuseminaari. 4.11.2014. Iisalmen kulttuurikeskus. Muistiinpanot.

Parantainen, Jari 2013. Tuotteistajan pikaopas 3.0. WWW-dokumentti. http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2009/10/tuotteistajan_pikaopas3.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 4.12.2013

Parantainen, Jari 2008. Tuotteistaminen 10. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Perttula, Juha 2007. Elämysten merkitys ihmiselämässä. Teoksessa: Latomaa Timo & Karppinen Seppo J.A. Seikkailen Elämyksiä. Rovaniemi: Tila. 53-74

Toivonen, Marja 2012. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen CIMO Workshop. PDF-dokumentti. http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/24934_Asiantuntijapalveluiden_tuotteistaminen_Toivonen_05062012.pdf. Luettu 5.9.2014.

Tonder, Mika 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi. Matkailupalvelujen tuotteistaminen. Vantaa: Restamark Oy.

Tarssanen, Sanna & Kylänen, Mika 2007. Entä jos elämyksiä tuotetaan? Elämyskolmio-malli elämyksellisyyden tunnistamisesta, arvioinnista ja vahvistamisesta. Teoksessa: Latomaa Timo & Karppinen Seppo J.A. Seikkailen Elämyksiä. Rovaniemi: Tila. 99-127.

Verhelä, Pauli & Lackman Pekka 2003. Matkailun ohjelmapalvelut. Matkailuelämyksen tuottaminen ja toteuttaminen. Porvoo: WSOY.

Wulff, Sampsa, Mykkänen, Mari, Varis, Jesse, Voutilainen, Päivi & Keski-Orvola, Eeva (toim.) 2012. Asiantuntijayrittäjyyden suunnittelijan pelikirja. Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto.

