

# ASiantuntijapalvelut tuotteiksi

Case: Suunnittelualan konsultointiyritys

LAHDEN AMMATTIKORKEA-  
KOULU

Liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaami-  
sen koulutusohjelma

YAMK14

Opinnäytetyö

Syksy 2015

Anne Kangasaho

Lahden ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen, Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

KANGASAHO, ANNE: Asiantuntijapalvelut tuotteiksi, Case:  
Suunnittelualan konsultointiyritys

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulutut-  
kinnon opinnäytetyö, 71 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyön aiheena oli asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Työn kehittämishanke tehtiin kohdeyritykselle, joka haluaa jatkossa kehittää yrityksen palveluita tuotteistamisen avulla. Kehittämishankkeessa määritettiin kohdeyritykselle asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen sopiva prosessimalli. Tavoitteena oli, että kehitettävä prosessimalli tulisi helpottamaan ja yhtenäistämään kohdeyrityksen eri toimialojen eri palvelujen tuotteistustyötä.

Opinnäytetyö oli luonteeltaan toiminnallinen kehittämishanke, jonka lähestymistapana oli konstrukttiivinen tutkimusote. Tutkimuksen empiria-osassa osallistuttiin yrityksen sisäiseen tuotteistamisen kehitysprojektiin ja tehtiin projektiin osallistuneille sen kokemuksia keräävä kyselytutkimus. Työn tutkimuksellinen osuus perustui asiantuntijapalvelujen markkinointia, arvon tuottamista asiakkaalle ja tuotteistamista käsittelevän viitekehysten rakentamiseen sekä kehittämishankkeessa käytetyn ja kirjallisuudesta löydettyjen tuotteistusmallien vertailemiseen.

Mallin kehittämiseksi työssä tunnistettiin yrityksessä toteutetun kehittämisprojektin sekä tietoperustan avulla parhaat tuotteistamisen käytännöt. Kyselytutkimuksen avulla saatiin nostettua esille sekä tuotteistusprosessiin että yleisesti palvelujen tuottamiseen liittyviä haasteita. Näiden pohjalta laadittiin prosessimallin yhteydessä käytettäväksi tuotteistamisen onnistumista tukevia ohjeita, niin sanottuja tuotteistamisen pelisääntöjä.

Kehittämistehtävässä kiteytetty tuotteistamisen prosessimalli sekä sen käyttöä tukevat pelisäännöt ohjaavat jatkossa yrityksen henkilöstöä uusien palvelutuotteiden tuotteistamisessa. Kehitetty prosessimalli vastaa yrityksen tuotteistamiselle ja asiakaslähtöisyydelle asetettuihin tavoitteisiin.

Asiasanat: Asiantuntijapalvelu, asiakaslähtöisyys, tuotteistaminen, tuotteistusprosessi, tuotekehitys

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

KANGASAHO, ANNE:

Productization of professional services. Case: Consulting firm in engineering business

Master's Thesis, 71 pages, 5 pages of appendices

Autumn 2015

## ABSTRACT

---

The subject of this thesis is the productization of professional services. The commissioner of this thesis is a company that wants to develop their services with productization. The aim of the thesis is to generate a process model of productization for the commissioner. The developed process model would help the productization of various professional services of the commissioner's company. In addition the process model would standardize the productization work of the different business sectors of the company.

The research method in this practice-based thesis was a constructive research method. The empirical part of this thesis consists of participation in the company's internal development project whose aim was to productize the company's professional services. In addition a questionnaire survey was conducted. The aim of the questionnaire was to gather lessons learned from the development project. The research part of the thesis was based on literature related to the topic as well as comparing process models used in the project and found in literature. The used literature related to professional services marketing, value production for the customer and the productization of professional services.

The best practices of productization were identified for the development a process model. The experiences in the internal development project and literature were used for this. The questionnaire survey pointed out challenges related to the productization process and generally associated with the production of services. Based on these results rules were drawn up to be used in the productization process. The rules will support the success of the productization of services.

The model formulated in this work as well as the developed rules will guide the company's personnel in the productization of new products. The developed process model meets the requirements the company had set for productization and customer orientation.

Key words: professional service, customer orientation, productization, process of productization, product development

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta ja kohdeorganisaatio	2
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus	4
1.3	Tutkimuskysymykset ja työn rajaukset	5
1.4	Teoreettinen viitekehys	7
1.5	Opinnäytetyön rakenne	7
2	ASiantuntijapalvelun kehittäminen tuotteistamalla	10
2.1	Tuote, palvelu vai asiantuntijapalvelu	10
2.2	Asiakkaan arvontuotanto asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa	13
2.2.1	Asiantuntijapalvelun markkinointi	13
2.2.2	Asiakkkuusajattelu	17
2.2.3	Arvon tuottaminen asiakkaalle	19
2.3	Tuotteistaminen	20
2.3.1	Tuotteistamisen määritelmiä	21
2.3.2	Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt	24
2.3.3	Tuotteistamisen prosessit ja -mallit	26
2.3.4	Kohdeyrityksen tuotteistusprosessi ja -malli	30
2.3.5	Prosessimallinnus tuotteistusmenetelmän kehittäjänä	32
3	KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS	34
3.1	Toimintatutkimus kehittämishankkeen tutkimusmenetelmänä	34
3.2	Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet	35
3.3	Empiirisen aineiston hankinta ja aineiston analysointimenetelmät	36
3.3.1	Havainnointi työpajoissa ja valmennuksissa	37
3.3.2	Kyselytutkimus	38
4	TULOKSET	40
4.1	Tuotteistamisen tila ja odotukset	40
4.1.1	Tuotteistamisen nykytila	41
4.1.2	Tuotteistamisen ja tuotteistusprosessin tarpeellisuus ja odotukset	42
4.2	Tuotteistaminen palvelun kehittäjänä	43

4.2.1	Markkinointi ja myynti	44
4.2.2	Innovointi ja ansaintamallit	46
4.2.3	Asiakslähtöisyys	47
4.2.4	Laatu ja toistettavuus	47
4.3	Tuotteistusprosessin toimivuus	48
4.4	Lopullisen toimintamallin määrittäminen	49
4.4.1	Mallinnus	50
4.5	Palvelutuotteistusprosessi ja pelisäännöt	51
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	55
5.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset	55
5.2	Tutkimuksen tarkastelu	64
5.3	Suositukset jatkokehitykselle	66
	LÄHDELUETTELO	67
	LIITTEET	72

# 1 JOHDANTO

Maailma muuttuu jatkuvasti. Digitalisaatio, verkottoituminen ja globalisoituminen asettavat yrityksille haasteita pysyä kehityksessä mukana. Tiedon määrä kasvaa nopeasti ja yhteiskunta sekä yritysten toiminta pohjautuukin enenemissä määrin tietoon ja sen hallintaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 13-14.) Heikko taloudellinen tilanne ja kiristynyt kilpailu asettavat yrityksille ja niiden menestymiselle paineita, sekä pakottavat ne miettimään uusia menestyksen keinoja.

Menestykseen ei riitä, että organisaatio tai yritys sopeutuu tapahtuviin muutoksiin. Houkutellakseen asiakkaita ja erottautuakseen kilpailijoista ei myöskään riitä, että yrityksellä on työntekijöinä erinomaiset asiantuntijat (Valminen & Toivonen, 2008, 10). Menestyäkseen yrityksen on kyettävä viemään kehitystä eteenpäin. Menestykseen tarvitaan rohkeita päätöksiä sekä kykyä nähdä tulevaisuuden kehitysnäkymät ja varautua niihin toteuttamalla pitkäaikaisia tavoitteita vaikeasti ennakoitavassa tulevaisuudessa. Rohkeilla ideoilla, esimerkiksi uudennlaisilla liiketoiminta- ja ansaintamalleilla voidaan rikkoa toimialojen rajoja ja päästä luomaan uudennlaisia asiakastarpeita ja ansaintamahdollisuuksia. Uudistumisen tarve korostuu koko ajan nykyisessä toimintaympäristössä, ja uusia ideoita ja mahdollisuuksia onkin tutkittava jatkuvasti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 13-14.)

Asiantuntijapalvelujen systemaattinen kehittämien on tärkeää. Hyvin suunniteltu ja kehitetty kehittämishjelma, innovointi, kustannustehokkuus sekä asiakaslähtöisyys ovat seikkoja, joihin palveluita kehittävän yrityksen tulisi paneutua menestyäkseen ja ylläpitääkseen kilpailukykyä. (Chattopadhyay 2012, 197; Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3.)

Tuotteistaminen on yksi keino kilpailla nykypäivän markkinoille. Sen merkitys on viime vuosina kasvanut erityisesti palveluiden markkinoinnissa. Palveluiden tuotteistaminen eli tuottaminen tehokkaasti ja tasalaatuisesti antaa yritykselle suuren edun. (Chattopadhyay 2012 197; Valminen & Toivonen 2008, 10). Tuotteistaminen ei ole vain palveluiden paketoitua, vaan se on joukko toisiinsa kytkeytyviä tehtäviä, jotka yhdessä luovat palvelun.

Samaan aikaan se on jatkuvan parantamisen prosessi. Tuotteistamisen tarkoituksena on antaa selkeä kuva yrityksen palvelutarjoamasta sekä siitä, mitä asiakas saa. Tuotteistamisen avulla yritys kasvattaa asiakasymmärrystään, ja sen avulla voidaan asiakkaalle selkeämmin osoittaa palvelun mahdollisesti tuomaa laatua ja arvoa. Tuotteistamisen luo myönteisen signaalin siitä, että palveluntarjoaja ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset, ja on valmis vastaamaan niihin. (Aapaoja, Kujala, & Pesonen 2012, 96, 91.)

Asiantuntijapalvelun tapauksessa tuotteistaminen on kuitenkin haastavaa, sillä asiantuntijapalvelun palveluelementit ovat erityisen abstrakteja (Valtonen 2007, 1). Ennen kuin tuotteistamisen hyödyt voidaan saavuttaa, on yrityksen ratkaistava henkilöityneiden palveluiden haaste. Asiantuntemus ja hiljainen tieto voidaan tehdä näkyväksi palvelujen tuotteistamisen avulla. (Valminen & Toivonen, 2008, 10.)

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin mitä asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen on, millaisia hyötyjä se tarjoaa kohdeyritykselle sekä millainen tuotteistusprosessi ja –malli parhaiten sopisi kohdeyrityksen asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen.

### 1.1 Kehittämishankkeen tausta ja kohdeorganisaatio

Toimeksiantaja (myöhemmin toimeksiantajayritys, kohdeorganisaatio tai -yritys) on infran, liikenteen, maankäytön, ympäristön ja digitaalisten palveluiden moniosaajayritys. Yritys myy tietämystä ja asiantuntemusta asiakkailleen tarjoten heille laajan valikoiman palveluja hankekohtaisista palveluista kuten perussuunnitteluprojekteista aina strategisen tason projekteihin. Yrityksen palveluksessa on lähes 500 asiantuntijaa, jotka työskentelevät yrityksen toimipisteissä ympäri Suomea.

Toimeksiantajayritys haluaa tuotteistamisen avulla kehittää asiakaslähtöistä ja innovatiivista ajattelutapaa sekä palveluitaan niin, että niistä jalostuu uutta kilpailukykyistä myytävää. Sisäisten palveluaihioiden tuotteistuksella

tavoitellaan tuottavuuden ja tehokkuuden parantamista. Lisäksi tuotteistamisen avulla pyritään edistämään hiljaisen tiedon muuttumista näkyväksi.

Tuotteistaminen ei ole kohdeyrityksessä täysin uutta toimintaa, ja vähintäänkin sisäistä tuotteistamista on tehty toimialasta ja sen palveluista riippuen lähes aina. Strukturoidummin tuotteistamista on harjoitettu ja harjoitettu jo useamman vuoden ajan sisäisien kehitysprojektien avulla. Hiljattain eräässä yrityksen sisäisessä kehittämisprojektissa luotiin prosessimalli ohjaamaan yrityksen palvelujen tuotteistamista.

Toimeksiantajayritys on kasvanut 2000-luvulla merkittävästi ja kasvu sekä kehitys jatkuu yhä. Kohdeyrityksen suunnitelmat ja visio tähtäävät tulevaisuudessa tapahtuvaan kasvuun. Kasvu on tapahtunut ja tulee jatkossakin tapahtumaan rakentamalla uutta osaamista perinteisten insinööritaitojen päälle. Nykyinen osaaminen nähdään kivijalkana, jonka päälle uutta on hyvä rakentaa. Osa kasvusta tulee olemaan uutta tekemistä, jonka lisäksi osa kasvusta on tavoitteena saada innovatiivisten ansaintalogiikoiden kautta. (Kohdeyrityksen visio ja strategia 2017.)

Perinteisesti asiantuntijapalvelujen veloitustapa on ollut aikaveloitus, johon hieman negatiivissävytteisesti on liitetty seuraavanlainen kokemus: "Voit menestyä aikaveloituksen avulla kohtuullisesti, mutta et koskaan erinomaisesti". Yksi tuotteistaminen perusidea onkin päästä eroon aikaveloituksesta. (Sipilä 1999, 82.)

Palvelun tuotteistamisen tulee perustua todennetun asiakastarpeen lisäksi yrityksen strategiaan, jolloin strategiset valinnat ohjaavat yrityksen tuotteistamis- ja markkinointisuunnitelman sisältöä (Valminen & Valtanen 2012; Lehtinen & Niinimäki 2005, 23). Kohdeyrityksessä tuotteistaminen on sisällytetty useaan yrityksen strategiassa esitettyyn kehitysprojektiin. Yritys kohdistaa tänä päivänä tuotteistamiseen ja uusien palveluiden sekä ansaintalogiikoiden innovointiin suuria odotuksia. (Kohdeyrityksen visio ja strategia 2017.)



Kun yritys valitsee palvelujen kehittämisen strategiseksi kasvuvaihtoehdoksi, se keskittyy uusien tai muunnettujen palvelujen kehittämiseen, tai vaihtoehtoisesti nykyisten palvelujen entistä selvempään tuotteistamiseen. Kehittämismallivaihtoehtoja voivat myös olla uudet versiot, laadun parantaminen, valikoiman laajentaminen ja muut innovaatiot, jotka koskevat olemassa olevia palveluja. Palveluita voidaan kehittää joko uusille tai nykyiselle asiakkaille ja markkinoille. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 26.)

## 1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoitus

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on kehittää toimeksiantajayritykselle asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen soveltuva menetelmä. Menetelmä kehitetään toimeksiantajayrityksen eräässä kehittämishankkeessa sisäajamien prosessimallin, siitä saatujen kokemusten ja aiheeseen liittyvän teoriataustan pohjalta. Kehittämishankkeen tuloksena kehitettävä tuotteistusmalli myös dokumentoidaan.

Tuotteistaminen on toimeksiantajayrityksessä erittäin ajankohtainen yrityksessä vuoden 2014 lopussa käynnistyneen tuotteistamisen kehitysprojektin myötä. Tällä sisäisellä ”Tuotteistusklinitat” -kehitysprojektilla pyritään lisäämään toimeksiantajan ja sen työntekijöiden tuotteistusosaamista sekä sisäajamaan yrityksen palveluiden tuotteistusprosessia ja -mallia. Sisäisen kehitysprojektin tuotteistusprosessi ja -malli tähtäävät palvelujen tuotteistamiseen. Kehittämishanke puolestaan jalostaa sisäajamien prosessin ja mallin asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen sopivaksi.

Tuotteistusosaamisen ja -ymmärryksen lisääminen tuo toimeksiantajayritykselle monenlaista hyötyä. Palvelujen tuotteistaminen parantaa yleensä palvelun laatua sekä tuottavuutta ja maksimoi asiakkaan saaman hyödyn. Tuotteistamisen avulla saadaan asiantuntijapalveluiden tuottamisprosessit ja hinnat vakioitua, jolloin niiden kannattava myynti helpottuu.

Tuotteistusosaamisen ja -ymmärryksen lisääminen edistää tuotteistamista tukevaa ilmapiiriä. Työn lopputuloksena jalostettu tuotteistusmalli puoles-

taan toimii yrityksen palvelujen tuotteistamista helpottavana käytännön työkaluna. Tuotteistusmallin dokumentointi luo pohjan sen käytölle ja toistettavuudelle, ja tekee yrityksen asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta arkipäivää. Tuotteistamisen lisääntyessä siitä saatavat hyödyt kasvavat ja vaikuttavat positiivisesti yrityksen menestykseen.

Lehtinen ja Niinimäki ovat todenneet osuvasti, että ”Tuotteistaminen on parhaimmillaan kehittämis- ja kehittymisprojekti, jossa johto ja henkilöstö oppivat jäsentämään paremmin palvelujaan ja palvelujen tuotteistamista” (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45).

### 1.3 Tutkimuskysymykset ja työn rajaukset

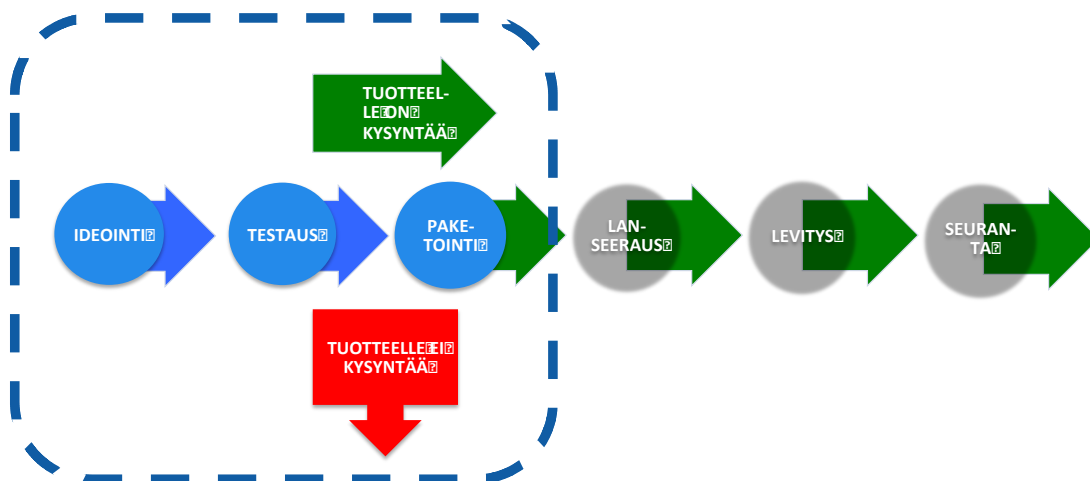
Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen kehittämishanke, jossa käytännön työelämässä tehdyn kehittämisprojektin sekä siitä saatavien kokemusten ja aiheeseen liittyvän teoriataustan avulla määritellään ja dokumentoidaan toimeksiantajayritykselle toimintamalli asiantuntijapalveluiden tuotteistukseen. Kehittämishanketta ohjaaviksi pääkysymyksiksi ovat valikoituneet seuraavat:

- Mitä on asiantuntijapalvelun tuotteistaminen ja millainen on sen prosessi?
- Miten kohdeyritys hyötyy tuotteistusprosessin kuvaamisesta ja toimintamallin kehittämisestä?
- Millainen tuotteistamisen toimintamalli sopii kohdeyritykselle?

Kehittämishankkeessa seurataan sisäisen kehittämisprojektin avulla tuotteistamisen prosessia, joka alkaa palveluaihioiden kehitlemisestä ja päättyy tuoteidean tai tuotteen koemarkkinointivaiheeseen. Koko tuotteistamisen elinkaarta ei siis kehittämishankkeessa seurata tai kuvata. Työssä seurattavat tuotteistamisen vaiheet on esitetty kuviossa 1 sinisellä katkoviivalla rajattuina. Laajemmassa merkityksessä tuotteistamisen elinkaari käsittää edellä mainitun lisäksi tuotteen jatkokehittämisen, paketoinnin, lanseeraukseen, seurannan sekä jälkiarvioinnin. (Torkkeli, Salmi, Ojanen,

Länkinen, Laaksolahti, Hänninen & Hallikas 2005, s. 28; Lehtinen & Niemäki 2005, 46-47).

Kehittämishankkeen seuraamisen ohella määritettiin kehittämishankkeessa yrityksen tuotteistamisen nykytila.



Kuvio 1 Kehittämishankkeessa seurattavat tuotteistamisen vaiheet sinisellä katkoviivalla rajattuina

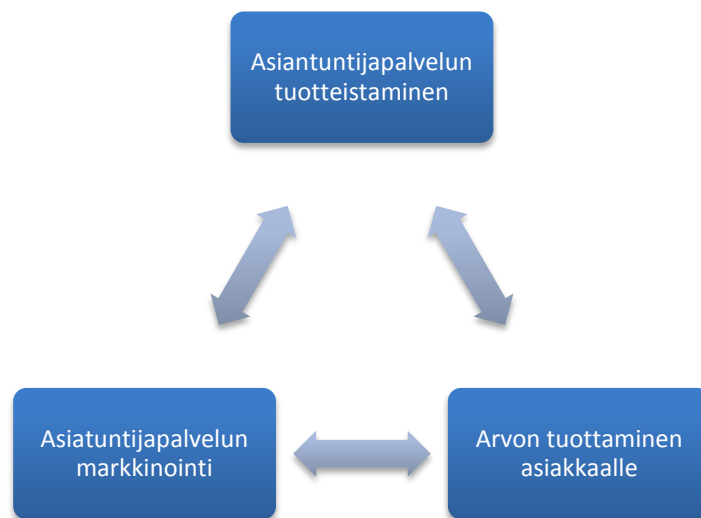
Kehittämishankkeessa ei seurata yksittäisen palvelun tai tuotteen kehittämistä, eikä oteta kantaa yksittäisen tuotteen tai palvelun menestykseen tuotteena. Työssä ei myöskään oteta kantaa tai ohjeisteta tuotteistamisen suojaamiseen tai tuotteen käyttöoikeuksien myyntiin. Työ ei sisällä tavaramerkin, toiminirekisteröinnin, tekijänoikeuksien tai vastaavien tuotesuojaan liittyvien toimenpiteiden käsittelyä.

Työn teorian ja kirjallisuuden läpikäynti keskittyy asiantuntijayrityksen ja nimenomaan toimeksiantajayrityksen kaltaisen suunnitteluorganisaation ja sen palveluiden tuotteistamiseen. Asiantuntijapalvelun laatu ja hinnoittelu huomioidaan tutkimuksessa rajatusti. Päähuomio on asiantuntijapalvelun tuotteistamisen hyödyissä yrityksen kannalta, tuotteistamisen toimintamallissa ja prosessikuvauksessa.

#### 1.4 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön tietoperusta luo pohjan tutkimukselle ja suuntaa tutkimuksen tekemistä. Tietoperusta sisältää keskeisen tutkimuksen aihepiiriin liittyvän aineiston. Työn tietoperustan muodostavat asiantuntijapalvelujen tuotteistamiseen ja markkinointiin painottuva kirjallisuus sekä asiakaslähttöisyys ja arvon luominen asiakkaalle.

Työn teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössä sanat tuotteistus ja tuotteistaminen ymmärretään synonyymeiksi.

#### 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne ja tutkimuksen eteneminen on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3, Opinnäytetyön rakenne ja tutkimuksen eteneminen

Opinnäytetyön ensimmäinen luku on johdanto tutkimukseen. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tausta, tavoitteet ja rajaukset. Tämän lisäksi luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rakenne.

Luku kaksi muodostaa varsinaisen tutkimuksen tietoperustan. Teoreettisen viitekehysten muodostaa asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen ja markkinoinnin lähtökohtana toimivat asiakaslähtöisyys ja arvon tuottaminen sekä strategiset valinnat tuotteistamisen taustalla. Luvussa perehdytään asiantuntijapalvelujen markkinointiin liittyviin haasteisiin, joihin tuotteistaminen voi tuoda ratkaisuja. Tietoperusta sisältää myös tuotteistamisen hyötyjen ja haasteiden tarkastelun sekä itse tuotteistamisprosessin kuvaamisen.

Luvussa 3 kerrotaan opinnäytetyön toteuttamisesta, lähestymistavoista ja menetelmistä sekä kuvataan tutkimusaineistoa.

Luku neljä tuo esille työn keskeiset tulokset. Luvussa neljä käydään ensin läpi empiirisen aineiston tulokset. Tämän jälkeen esitellään sisäinen kehitysprojektin tuotteistusprosessin mallinnus sekä viimeisenä työn tuloksena laadittu tuotteistamisen prosessimalli.

Lukuun viisi on koottu johtopäätökset, tutkimuksen yhteenveto ja pohdinta. Tässä luvussa myös pohditaan tulosten hyödynnettävyyttä ja tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään suosituksia jatkotutkimuksille.

## 2 ASIAANTUNTIJAPALVELUN KEHITTÄMINEN TUOTTEISTAMALLA

Laajasti ymmärrettynä tuotteistaminen on palvelujen kehittämistä niin, että ne vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeita. Keskeisenä tavoitteena tuotteistuksessa on oman työn vaikuttavuuden sekä asiakashyödyn parantaminen. Asiakas- ja markkinointinäkökulmasta katsottuna tuotteistettu tuote on helpompi myydä kuin epämääräinen asiakasprojekti. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Tuotteistaminen perustuu vahvasti yhteisen ymmärryksen muodostumiseen. Se vaatii analyysin asiakkaiden tarpeista sekä kyvyn suunnitella ja tuottaa tavoitteet täyttäviä palveluita. Henkilöstön ja asiakkaiden osallistaminen palvelun tuotteistamiseen varmistaa, että palveluun kiteytyy paras ymmärrys palvelun luomasta arvosta. (Torkkeli ym. 2005, 6; Tuominen ym. 2015, 5.)

Seuraavissa luvuissa määritellään palvelun ja asiantuntijapalvelun erot. Tämän jälkeen tutustutaan asiantuntijapalvelun markkinoinnin luonteeseen ja malleihin sekä selvitetään perusajatuksia ja oletuksia asiakkaan palvelusta saamasta ja kokemasta arvosta. Tietoperustan lopuksi paneudutaan syvällisemmin asiantuntijapalvelujen tuotteistamiseen, sen hyötyihin, vaiheisiin sekä käytössä oleviin tuotteistusmalleihin mukaan lukien kohdeyrityksen kehitysprojektin tuotteistusmalli.

### 2.1 Tuote, palvelu vai asiantuntijapalvelu

Tuote on yleisesti ajateltuna se fyysinen asia, mitä tuotannossa tehdään. Tuote on työn aineellinen lopputulos. Markkinoinnillisesta näkökulmasta tuote on kokonaisuus, jonka asiakas näkee ja ostaa. Tuotteen ominaispiirteitä ovat lisäksi, että se voidaan varastoida ja sen omistajuus siirtyy osto tai vaihtohetkellä. (Valtonen 2007, 20.)

Palvelu on sen sijaan monimutkaisempi määrittää. Kirjallisuudessa eri kirjoittajilta löytyy palvelulle monenlaisia määritelmiä. Sanan merkitys vaihte-

lee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena (Gröönroos 1998, 49). Palveluihin kohdistuva akateeminen tutkimus alkoi sen jälkeen kun huomattiin, etteivät kaikki markkinoinnin oletukset ja määritelmät päde palvelualalla, jossa vaihdettava kohde tai objekti on abstrakti ja aineeton (Jaakkola 2011, 221). Gummessonin yksinkertaisen ja ehkäpä hieman sarkastisen määritelmän mukaan palvelut on jotain, mitä voi ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen (Gröönroos 1998, 51).

Sipilän (1996, 24–25) määritelmän mukaan palvelu on olennaisesti aineeton, eikä varsinaisesti johda minkään asian omistukseen. Palvelu voi olla mikä tahansa toiminta tai suorite ja sen tarjoaa yksi osapuoli toiselle.

Palveluiden markkinoinnin tutkijana tunnettu Gröönroos on yhdistellyt viimeisien vuosikymmenien aikana esitettyjä määritelmiä ja päätenyt määritelmään, jonka mukaan palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelujen tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Gröönroos 1998, 52).

Rajanveto palvelu- ja tavaratuotteen välillä on keinotekoinen, sillä kaikissa tuotteissa on sekä palveluelementtejä, että fyysisiä elementtejä. Gröönroos (1998, 51) arvostelee yleisesti määritelmien olevan tavalla tai toisella liian rajallisia. Hänen (1998, 50) mukaan palveluilmioon kohdistuvat tarkastelut ja määritelmät ovat kovin kapeita, koska ne edustavat yleensä vain niin kutsuttujen palveluyritysten tarjoamia palveluja. Tämän kehittämistehtävän kohteena on kuitenkin palveluyritys, joten palvelun määritelmä voi olla sen mukaisesti yksinkertaistettu.

Miten palvelu eroaa asiantuntijapalvelusta? Lehtinen (2005, 9) kirjoittaa, että vasta palveluihin liittyvä erikoisosaaminen tekee niistä asiantuntijapalveluita. Erikoisosaaminen liittyy useimmiten asiakkaan ongelman ratkaisemiseen ja on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja vastaavaa henkistä prosessointia. Yksinkertaisesti asiantuntijapalvelut voidaan määritellä hyö-



tyä tuottaviksi vaihdon välineiksi. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.) Asiantuntijapalveluiden omaleimaisuus näkyy siinä, että ne ovat aineettomia, heterogeenisia palveluita, joita tyypillisesti räätälöidään yksittäisten asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin sekä tuotetaan ja toimitetaan vuorovaikutteisessa prosessissa asiakkaan kanssa (Jaakkola 2011, 221). Asiantuntijatyön keskeisin ominaispiirre on luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen, joka erottaa sen muista palveluista (Sipilä 1999, 27).

Asiantuntijapalveluja on leimannut toimintakeskeinen ajattelutapa, jossa yrityksellä on kasa osaamista, jota hyödynnetään omassa toiminnassa. Ajatusmalli juontaa juurensa näkemykseen asiantuntijayrityksen toimintamallista, jossa yksilöt ratkovat kukin oman osaamisensa rajoissa ja omalla tyylillään asiakkaan ongelmia. (Sipilä 1999, 9, 24.) Vaikka yrityksellä olisi syvällistä asiakasymmärrystä sekä tutkimustulosten tärkeäksi osoittamaa palveluiden syvällistä ymmärtämistä, on asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen haastavaa. Ja haastavaa se on varsinkin silloin, kun tuotteistetaan monimutkaisia osaamisintensiivisiä liiketoiminnan palveluita. (Valminen & Toivonen 2008, 12.) Omaa osaamista, omaa asiantuntemusta ei aina mielletä tuotteeksi (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9).

Nämä perinteiset ajatusmallit tekevät asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta haasteellista. Sen sijaan, että kyetään itse tekemään kerran jotakin, tulisi asiantuntijayrityksen keskittyä uuden, helposti ja usean henkilön toimesta toistettavan asian luomiseen (Lehtinen & Niinimäki 2005, 34; Sipilä 1996, 99). Asiantuntijayritys on oppimisorganisaatio, ”oppimiskone”, ja oppimisen kehittäminen on keskeinen ydinosamisalue (Sipilä 1999, 17).

Opinnäytetyön toimeksiantaja on suunnitteluorganisaatio, joka myy asiakkaalleen tietämystä ja asiantuntemusta. Vaikka suunnittelutoiminnalla ei ole kaikkia palvelujen yleisiä tyyppipiirteitä, on se teknistä palveluliiketoimintaa. Toimeksiantajan kaltaisen suunnittelutoimiston tuottamat piirustukset ovat selvästi aineellisia hyödykkeitä, kun palvelut yleensä taas ovat usein aineettomia hyödykkeitä. Toisaalta suunnittelutoiminta eroaa selvästi teol-

lisesta tuotannosta, sillä suunnitelmia ei voi tuottaa varastoon ja suunnittelutyössä korostuu palveluntarjoajan ja asiakkaan tiivis vuorovaikutus. (Torkkeli ym. 2005, 19.)

## 2.2 Asiakkaan arvontuotanto asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa

Asiantuntijapalvelujen markkinat ja tarjonta ovat jatkuvassa kasvussa. Niillä on kysyntää nyt ja tulevaisuudessa. (Sipilä 1996, 30.) Markkinoilla ei kuitenkaan menestytä vain erinomaisella tuotteella tai palvelulla. Yrityksellä on oltava myös ymmärrystä siitä, mikä tuo asiakkaalle arvoa. Asiakas ei sinänsä osta palveluita tai tuotteita, vaan niiden tuottamaa arvoa. Asiakasymmärryksen puuttuessa ei päästä hyödyntämään kaikkia tarjolla olevia mahdollisuuksia. Vahva asiakaslähtöisyys onkin nykypäivänä liiketoiminnan keskeinen kilpailuetu. Ja arvon tuominen asiakkaille on yrityksen kasvun edellytys.

Asiakkaan arvontuotannon ymmärtäminen nähdään asiakkuusajattelun tärkeimpänä kulmakivenä (Arantola & Simonen 2009, 6). Tämä pätee myös asiantuntijapalveluita markkinoivaan yritykseen. Yritysten on ymmärrettävä perusteellisesti asiakkaidensa arvon luomis- ja tuotantoprosessi sekä kyettävä suhteuttamaan palvelunsa siihen (Valminen & Toivonen 2008, 6).

Seuraavissa kappaleissa pureudutaan asiantuntijapalvelujen markkinoinnin erityispiirteisiin, arvon tuottamiseen asiakkaalle sekä asiakasajattelun ja -lähtöisyyden syvempään olemukseen.

### 2.2.1 Asiantuntijapalvelun markkinointi

Alan ja siinä toimivien organisaatioiden kasvu, mahdollinen kansainvälistyminen sekä kilpailun kiristyminen lisäävät merkittävästi markkinoinnin ja sen suunnitelmallisuuden tarvetta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 14). Vaikka markkinoinnin tarpeen kasvu myönnetään, liittyy asiantuntija-alojen markkinointiin useanlaisia ongelmia. Alasta riippumatta on tyypillistä, että asian-

tuntija-yrityksellä on joko liikaa tai liian vähän töitä. Kiireisinä aikoina ei ennätetä pohjustaa töitä ja kantaa huolta pidemmän tähtäimen kehittämistä. Töiden vähetessä tai peräti loppuessa ollaan markkinoinnin kanssa jo myöhässä. Myös työnkuormitus saattaa jakautua organisaation sisällä epätasaisesti. Epäonnekkaassa tilanteessa hyvät ammattilaiset ja markkinoijat eivät töiltään ennätä hankkia uusia töitä, vapaata aikaa omaavat taas eivät välttämättä ole kykeneviä markkinointiin. Osuvasti onkin sanottu, että jos yrityksellä menee hyvin, on huolestuttava tulevaisuudesta. Asiantuntija-aloilla markkinoinnin asenteissa on myös korjaamisen varaa. Usein henkilöstö tuntuu ajattelevan, että työt tulevat itsestään. Ammattilaiset eivät aina ymmärrä, että kaikki ovat myyjiä. Usein asiantuntija-aloilla myös törmätään uskomukseen, että hyvä työ myy itse puolestaan eikä sen erityisempää markkinointia tarvita. Markkinointivastuun saaminen useamman henkilön harteille ja asiantuntijan muuttaminen asiakaspalvelijaksi, markkinoijaksi ja myyjäksi on haasteellista. (Sipilä 1996, 23-29.)

Asiantuntijoiden on ymmärrettävä ja sisäistettävä markkinoinnin tarkoitus. Markkinoinnin tarkoitus ei ole myydä, vaan saada asiakas ostamaan. Markkinointia on kaikki se toiminta, joka edesauttaa asiakkaan ostomahdollisuuksia ja –halua. Markkinointi tulisi nähdä laajasti, osana kaikkea toimintaa. Itse asiassa markkinoinnin ja muun toiminnan erottaminen asiantuntijaorganisaatiossa on mahdotonta. Markkinoinnin tarkoituksena on tukea koko liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita ja auttaa yritystä löytämään ja valitsemaan oikeat asiakkaat. Markkinoinnin tarkoituksena on myös auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja ongelmia niin, että muuttuvissakin olosuhteissa pystytään tuottamaan asiakkaille sellaista lisäarvoa antavia palveluja, että asiakkaan kannattaa ostaa ne kyseisestä yrityksestä mieluummin kuin tehdä ne itse tai ostaa kilpailevilta yrityksiltä. Markkinoinnin tarkoitus on mahdollistaa resurssien hankkiminen tuotekehitystoimintaa varten. (Sipilä 1996, 38-40.)

Koska asiantuntijapalveluita on varsin monenlaisia ja koska niiden kilpailutilanteet vaihtelevat suuresti, edellyttävät ne myös erilaista tai ainakin eri

tavoin painottunutta markkinointia. Asiantuntijapalvelujen markkinointi on usein suoritusmarkkinointia. Asiakaskunta koostuu olemassa olevista asiakkaista ja uusista asiakkaista. Keinot markkinoida näille ryhmille eroavat toisistaan huomattavasti. Asiakassuhteiden säilyminen perustuu yleensä aikaisempien toimeksiantojen aikana syntyneeseen luottamukseen. Asiakaiden, ja etenkin uusien asiakkaiden hankinnassa suositukset, referenssit ja organisaation tai henkilön tunnettuus ovat avainasemassa. (Sipilä 1996, 39-41.) Nykyisessä verkostoituneessa toimintaympäristössä asiakkuuden referenssiarvolla on yhä suurempi merkitys. Asiantuntija-alalla korostuu myös osaamis- tai kehittymisarvo, koska asiakkuuksien ja uusien projektien myötä yritys saa uutta osaamista ja tietoa. (Torkkeli ym. 2005, 8-9.)

Asiantuntijapalveluiden ostaminen koetaan usein riskinä, koska palvelut ovat abstrakteja ja aineettomia eikä asiakkaalla ole aina riittävää asiantuntemusta arvioimaan palvelun sisältöä. Myös aineettomien asiantuntijapalveluiden esittelemisen asiakkaalle voi olla vaikeaa. Sipilä kirjoittaa, että asiakas joutuu usein ostamaan ”sian säkissä” eikä aina voi tietää onko säkissä edes sikaa. Tuotteistamisen avulla lisätään palvelun konkreettisia ominaisuuksia, joka puolestaan vähentää riskiä ja helpottaa palvelusta viestimistä asiakkaalle. Konkreettisia ominaisuuksia voivat olla esimerkiksi palvelulle kehitettävä tuotemerkki tai visuaalinen identiteetti. Tuotteistaminen myös helpottaa usein myyntityötä, aloitteleva asiantuntija pääsee hyvällä tuotetuella ammattimaisempaan laatutasoon työssään. (Jaakkola 2011, 225; Sipilä 1996, 36, 42.)

Hinnoittelu on yrityksen kilpailuasemaan merkittävästi vaikuttava tekijä sekä yksi liiketoimintastrategian peruselementeistä. Ennen kaikkea hinnoittelu on kuitenkin tuotteen ja palvelun markkinointiin liittyvä päätös. (TIEKE 2005, 7.) Asiantuntijapalvelun hinnoittelu ja hinnan arviointi on usein vaikeaa. Asiantuntijapalvelujen ja palvelutilanteen monimutkaisuus tuo jännitteitä myös palvelujen hinnoitteluun. Erilaisia hinnoittelumalleja on runsaasti, keskeisimpiä näistä ovat kustannusperusteinen prosenttipalkkio,

aikapalkkio, kiinteä projekti- tai toimenpidehinnoittelu ja asiakashyötyyn perustuva hinnoittelu eli niin kutsuttu succes fee.

Asiantuntijapalvelujen veloituseruste on perinteisesti ollut aikaveloitus. Aikaveloitus on yksinkertainen ja selkeä hinnoitteluperuste, joka on yleensä porrastettu tekijän kokemuksen, osaamisen ja statuksen mukaan. Tässä, kuten jokaisessa hinnoittelumallissa on hyvät ja huonot puolensa. Aikaveloitusta voidaan kritisoida siitä, että se ohjaa huomion työn suorittamisen määrään tai panokseen lopputuotoksen sijasta. Asiakkaasta tulee ikään kuin tuntien seuraaja. Pahimmillaan huonosta ja hitaammin tehdystä työstä maksetaan korkeampi palkkio kuin osaavasti ja nopeasti tehdystä työstä. Ongelmana aikaveloituksessa on myös, että se siirtää palvelutuotannon kehittämisen tulokset asiakkaalle eikä kannusta tuottavuuden kehittämiseen. Tämä taas pahimmillaan ohjaa palvelun tuottajaa pitkittämään projektia tai jopa estää häntä antamasta kaikkia hyviä ideoita asiakkaalle. Aikaveloitukseen liittyy asiakkaan, maksajan kannalta suurempi riski kuin työn tekijän, veloittajan kannalta. Näin silloin, kun kyseessä on niin kutsuttu ”piikki auki” aikaveloitus. (Sipilä 1996, 140, 148-151.)

Kohdeyrityksen kaltaisissa organisaatioissa toimeksiannot tehdään useimmiten aikaveloituserusteisesti, mutta pääosin kuitenkin niin sanotulla kattohinnoittelumallilla eli työn loppusumma etukäteen sovittuna. Kova kilpailu vaikuttaa aikaveloitustoimeksiantojen kannattavuuteen negatiivisesti. Usein toimeksiantojen tuntihinnat on poljettu kilpailutuksessa alas ja töiden katteet voivat jäädä erittäin alhaisiksi.

Vaikka yritys viestii hinnoittelulla asiakkailleen valitsemansa strategian, ei hinnoittelua nähdä useinkaan strategisesti tärkeänä eikä hinnoittelustrategian tai -mallien kehittämiseen käytetä tarvittavaa määrää resursseja. On myös merkille pantavaa, että vaikka hinnoittelu on tehokkain yksittäinen kannattavuutta parantava tekijä, on se samalla väärinymmärretyin ja vähiten käytetty. (TIEKE 2005, 3.)

Asiantuntijapalvelujen hinnoittelun tulisi olla aktiivista ja sitä tulisi tarpeen ja tilanteen tullen uudistaa. Hinnoittelun tulisi elää asian uutuuden, luovuuden, kilpailutilanteen ja vaihtoehtojen ja asiakassuhteen laajuuden mukaan. (Sipilä 1999, 79.) Tuotteistaminen tarjoaa hinnoitteluun ja ansaintamalleihin uudenlaista ajattelua, jonka mukaan asiakkaalle ei enää myydä tunteja, tonneja tai kappaleita, vaan asiakasta hyödyttäviä säästöjä, lisämyyntiä, tai esimerkiksi prosessin tehostumista. (Arantola & Simonen 2009, 11).

### 2.2.2 Asiakkuusajattelu

Tällä hetkellä liiketoiminnassa asiakkuusajattelu ja asiakaslähtöisyys on alasta riippumatta tärkeä aihe. Palveluteoriat ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenten aikana ja nykyisellään ne korostavat asiakkaan osallistamista palvelun tuottamiseen. Asiakasarvo luodaan aina tilannesidonnaisesti yhdessä asiakkaan kanssa. (Lusch, Vargo & O'Brien 2007, 6-7.)

Asiakaslähtöisyys on yksinkertaisesti määriteltynä asiakkaiden tarpeiden täyttämistä. Tämä yksinkertainen tarvepohjainen ajattelu on kuitenkin liian suppea ja johtaa reaktiiviseen toimintaan. Kun asiakas puhuu omista tarpeistaan, hän on ne jo itse tunnistanut ja pystyy esittämään ne tarkasti mahdollisen ratkaisun tarjoajalle. Kun asiakas tietää mitä hän tahtoo, kykenee hän itsekkin määrittelemään toivotunlaisen ratkaisun ja kilpailuttamaan toimijoita. Mikäli palvelutyyppi on jo valmiiksi valittu, jää jäljelle vain laadusta ja hinnasta kilpaileminen. Näin käy viimeistään silloin kun palvelu on yleistynyt ja kaikkien toimijoiden palvelut ovat hyvin samankaltaisia. Aina asiakas ei tiedä ratkaisuja tai osaa määritellä tarvetta tai ongelmaa, johon hän etsii yrityksen kanssa yhteistyössä vastauksia. Asiakaslähtöisyydessä tavoitteena onkin hyödyntää asiakasymmärrystä asiakkaan auttamisessa hänen oman liiketoimintansa haasteissa. (Arantola & Simonen 2009, 2-4; Toivonen 2012.)

Asiakaslähtöisessä toiminnassa pyritään selvittämään ensin kuinka asiakas omassa liiketoiminnassaan tuottaa arvoa omilla voimavaroillaan ja tämän jälkeen arvioidaan, millainen rooli yrityksellä ja sen tuotteilla on asiakkaan arvontuotantoprosessissa. Tältä pohjalta voidaan sitten helpommin analysoida, miten yritys voi omalla osaamisella auttaa asiakasta tuottamaan lisäarvoa itselleen. Asiakkuusajattelun periaatteen mukaan asiakaslähtöisesti toimiva yritys pyrkii kasvattamaan omaa tietämystään asiakkaansa arvontuotannosta sekä oppimaan asiakkuudesta laajemmin. (Torkkeli ym. 2005, 6.)

Asiakaslähtöisyys on toimintatapa, jossa tavoitteena on aidon lisäarvon tuottaminen asiakkaille. Asiakaslähtöisyys on perusta kestäville asiakassuhteille ja hyvälle tuloksille. Asiakaslähtöisyys myös tukee uudistumista ja innovaatiotoimintaa, se auttaa yritystä kyseenalaistamaan omalla alalla vakiintuneita toimintatapoja ja laajentamaan toiminnan raameja yleisesti tiedossa olevien ratkaisujen ulkopuolelle. (Toivonen 2012.) Strateginen suunnittelu ja tuotekehityksen tavoitteenasetanta ovat voimakkaasti sidoksissa asiakasajatteluun (Arantola & Simonen 2009, 6).

Asiakasnäkökulman yläpito on tuotteistamisessa erittäin olennaista (Valminen & Toivonen 2008, 6). Tuotteistamisessa tulisi pyrkiä asiakaslähtöisiin innovaatioihin, joissa tuotteiden ja tuotantoprosessien uudistusten taustalla ovat asiakkaiden tarpeet ja niiden muutokset. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45). Tuotteistamisen tärkein tehtävä on sitoa tarjonta ja toimitukset hyvin määritellyiksi paketeiksi niin, että asiakkaiden odotukset täyttyvät paremmin (Aapaoja, Kujala & Pesonen 2012, 90-91).

Asiakas on itse omien tarpeidensa paras tuntija. Jotta tämä asiantuntemus voitaisiin hyödyntää tehokkaasti, on asiakkaan kanssa käytävä suoraa, avointa ja jatkuvaa vuoropuhelua. Hyvin toimiva keskusteluyhteys asiakkaan kanssa on edellytys koko asiakaslähtöisyydelle. (Torkkeli ym. 2005, 6; Aapaoja, Kujala & Pesonen 2012, 90-91.) Asiakkaan ja yrityksen väliseltä kumppanuudelta vaadittavan avoimuuden ja yhteisen vision kautta pys-

tytään yhdessä innovoimaan arvontuotantoa (Arantola & Simonen 2009, 8).

Vaikka asiantuntijapalveluita tarjoavalla yrityksellä on usein syvälinen suhde asiakkaisiin sekä halu kehittää ja tuottaa palveluja yhteistyössä asiakkaan kanssa, kariutuu tämä liian usein resurssien puutteeseen. (Valminen & Toivonen 2008, 12).

### 2.2.3 Arvon tuottaminen asiakkaalle

Arvoa voidaan ajatella arkisesti asiakkaan kokemuksen kautta. Määritelmää asiakkaan kokemasta arvosta on runsaasti, joten olennaista on sisäistää, ettei ole olemassa absoluuttista ja yleispätevää arvoa, on vain asiakkaan kokemus arvosta. (Woodruff & Gardial 1996, 57). Palvelun ominaisuudet itsessään eivät tuota asiakkaalle arvoa. Sen sijaan arvoa tuottavat palvelun tuomat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy asiakkaan ja palveluntuottajan toimiessa yhdessä, arvoa syntyy yhteisen prosessin tuloksena. (Arantola & Simonen 2009, 3.)

Kirjallisuudessa asiakkaan kokeman arvon määritelmä on usein perusmuodossaan tuotteen tai palvelun asiakkaan kokemien kustannusten ja hyödyn välinen suhde. Voidaan sanoa, että asiakkaan kokema arvo tarkoittaa saatuja hyötyjä vähennettynä kustannuksilla. Kustannuksina asiakkaat kokevat esimerkiksi rahalliset kustannukset, hankintaan kuluneen ajan, vaivan tai fyysiset ponnistelut. Kustannukset voivat olla myös psykologisia, ne voivat ilmentyä koettuna stressinä tai arvokkuuden menettämisen tunteena kulutustilanteessa. Hyötyinä asiakas voi kokea esimerkiksi tuotteen fyysiset ominaisuudet, palvelun tai esimerkiksi teknisen tuen tuotteen käyttämisessä. Hyötyjä ja kustannuksia on vaikea arvioida, koska asiakas kokee ne hyvin subjektiivisesti. (Woodruff & Gardial 1996, 57).

Asiakkaan kokema arvo on vuorovaikutteinen, koska asiakas on aina mukana, kun arvoa syntyy. Palvelua tarjoavan on ymmärrettävä sekä asiakkaan prosessia että oman ja asiakkaan prosessin välistä yhteyttä. Arvo



syntyy juuri näiden prosessien kohdatessa. (Arantola & Simonen 2009, 3.) Prosessissa tavoitteena on arvon lisääminen molemmille osapuolille. Yhteisen arvontuotantoprosessin myötä yritys ei siis ole asiakkaalle enää pelkästään tavarantoimittaja vaan yhteistyökumppani. (Torkkeli ym. 2005, 6.) Yrityksen tulee osata hyödyntää yhteistä arvontuotantoprosessia. Mikäli yritys osaa hyödyntää asiakasta, voi asiakas antaa paljon palveluntuottajalle. Onnistuneessa asiakassuhteessa asiakkaalta saadaan arvokkaita vinkkejä tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen sekä tietoa markkinasuuntien ja –trendien ja vähintäänkin asiakkaan omien tarpeiden kehittymisestä ja muuttumisesta. Asiakkaalta saatua palautetta hyödynnetään palvelun laadun kehittämisessä. Onnistuneessa asiakassuhteessa asiakas kertoo muillekin hyvästä palvelusta hoitaen näin yrityksen markkinointia. (Moisio 2001, 4.)

Tuotteistaminen on avaintekijä osoittamaan palvelun asiakkaalle mahdollisesti tuomaa laatua ja arvoa. Tuotteistamisen luo myönteisen signaalin siitä, että palveluntarjoaja ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset, ja on valmis vastaamaan niihin. (Aapaoja, Kujala, & Pesonen 2012, 91.)

### 2.3 Tuotteistaminen

Tietoperustaa tuotteistamisesta on jonkin verran saatavilla, asiantuntijapalvelujen tuotteistamista käsitteleviä akateemisia tutkimuksia sen sijaan on saatavilla erittäin vähän (Valtonen 2007, 1). Samasta asiasta kirjoittaa myös palvelujen tuotteistamista tutkinut Jaakkola (2011, 222) mainitessaan, että tuotteistaminen ja sen käytännöt näyttävät olevan laajalti tunnistettu toimijoiden keskuudessa, mutta ei nimenomaisesti keskusteltu akateemisessa kirjallisuudessa.

Saatavilla oleva kirjallisuus ja tutkimukset kohdistuvat pääosin tuotteistamisen tunnettavuuteen, sen hyötyihin ja vaiheisiin sekä olemassa oleviin prosessi- ja toimintamalleihin, sen sijaan kokemukset itse tuotteistamisprosessista ovat jääneet kovin vähälle huomiolle. Kirjallisuus ja tutkimukset

käsittelevät pääosin tietoteknisten ratkaisujen tuotteistamista, eivät niinkään asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta.

Seuraavien lukujen teoriaosuudessa käydään läpi tuotteistamisen määritelmiä, hyötyjä, vaiheita ja tasoja sekä yleisempiä tuotteistamisen prosessi- ja toimintamalleja. Lopuksi esitellään kohdeyrityksessä sisäänajossa oleva palvelutuotteistamisen prosessi sekä tutkitaan prosessimallinnuksen mahdollisuuksia ja hyötyjä tuotteistusmenetelmän ja –mallin kehittämisessä.

### 2.3.1 Tuotteistamisen määritelmiä

Ei ole olemassa vain yhtä yhteisesti hyväksyttyä määritelmää palvelujen tuotteistamiselle. Yksinkertaisen määritelmän mukaisesti tuotteistaminen on palvelun standardisointia tuotteen kaltaiseksi, täysin vakioituksi hyödykkeeksi. Laajemmin määriteltynä tuotteistamisen on uusien ja olemassa olevien palvelujen määrittelyä, systematisointia ja ainakin osittaista vakiointia, ja se voi kohdistua sekä yrityksen sisäisiin että asiakkaalle näkyviin prosesseihin. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1.)

Tuotteistamisessa määritellään ja systematisoidaan sekä uusia, että jo olemassa olevia palveluita. Tässä määritelmässä tuotteistaminen on tekijä, joka stimuloi yrityksen innovoimaan uusia palveluita ja tuotteita. (Valminen & Toivonen 2008, 6; Chattopadhyay 2012, 197.)

Tuotteistuksesta paljon kirjoittanut Parantainen (2007, 11) tiivistää tuotteistamisen olevan työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Se on siis mekanismi, joka yhdistää toiminnan, prosessit ja markkinoinnin. Onnistuessaan se lisää palvelujen kysyntää, mikä tekee siitä yhden tärkeimmistä yrityksen menestystekijöistä. (Aapaoja, Kujala & Pesonen 2012, 90.)

Myös Sipilä (1996, 12) sekä Lehtinen ja Niinimäki (2005, 30) nostavat tuotteistamisen määritelmässä esiin sekä asiakkaan, että yrityksen siitä saa-

man hyödyn kirjoittaessaan, että tuotteistaminen johtaa palvelun laadun ja tuottavuuden parantamiseen sekä asiakkaan hyödyn maksimointiin ja sitä kautta yrityksen kannattavuuden parantamiseen.

Tuotteiden ja palvelujen tuotteistamisen määritelmässä korostuu vahvasti ominaisuuksien tai tuote-elementtien vakioimisen näkökulma. Asiakkaat tarvitsevat usein samoja asioita, vain hieman eri muodossa. Vakioimisen ansiosta palvelua ei tarvitse miettiä jokaisen asiakkaan kohdalla alusta pitäen. Usean tuotteistamisen määritelmän yhteydessä kuitenkin korostetaan, että vakioinnista huolimatta tuotteistaminen ei tarkoita palvelun standardointia. Tuotteistaminen ei poista palveluun liittyvää räätälöinnin tarvetta, vaan vähentää sen tarkoituksenmukaiselle tasolle. Jonkinasteinen asiakaskohtainen vaihtelu kuuluu palvelun perusluonteeseen. (Toivonen 2012; Jaakkola 2011, 227.)

Varsinaisesta tuotteistuksesta on kyse, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai –prosesseja, joita tarjotaan sellaisenaan asiakkailla tai kun perusmalleista räätälöidään moduulien avulla asiakaskohtaisia versioita. Räätälöinnissä asiakkaiden tarpeet huomioidaan nimenomaan varioimalla niin sanottua päätuotetta. Palvelun jakaminen itsenäisiin moduuleihin lisää palveluun joustavuutta. Asiakas valitsee tarvitsemansa ja räätälöi palvelun mieleisekseen. Modulaarinen rakenne mahdollistaa palvelun massaräätelöinnin, jolloin palvelu voidaan tuottaa standardoidun palvelun hinnalla. (Sipilä 1996, 12-13; Chattopadhyay 2012, 197; Jaakkola ym. 2009, 20.)

B-to-b-asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten tuotteistamisen käytäntöjä selvittäneen tutkimuksen mukaan yritysten edustajat olivat vakuuttuneita, että palvelun jakaminen pienempiin osiin tai vaiheisiin, selkeyttää erinomaisesti tarjontaa sekä helpottaa palvelusta asiakkaalle viestimistä. Asiakkaat odottavat selkeää ja hyvin määriteltä tarjontaa. Tutkimuksen haastatteluissa nousi tässä yhteydessä esiin ilmauksia, kuten "palvelun moduu-

lien", "pakettien" tai "eri palveluversioiden" kehittäminen. (Jaakkola 2011, 224.)

Asiantuntijapalvelun tapauksessa vakiointi on kuitenkin vain yksi osa tuotteistamista. Asiantuntijapalvelua ei aina ole mahdollista vakioida niin paljon kuin useat määritelmät antavat olettaa. (Valtonen 2007, 21-22.) Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen korostaa usein tuote-elementtien vakioimisen sijaan työmenetelmien ja -prosessien kehittämistä ja erilaisten puitteiden ja struktuurien luomista tapauskohtaisesti luotavalle sisällölle. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen ei niinkään ole ydinasiasiasällön tuotteistamista. (Sipilä 1996, 17; Sipilä 1999, 47.) Konsultointituotteesta on osuvasti sanottu seuraavaa: "Konsultointituote on kuin saviastia, jonka arvokkain asia on sisään jäävä tyhjä tila" (Sipilä 1999, 47).

Lehtinen & Niinimäki (2005, 30) kirjoittivat teoksessaan tuotteistamisen olevan ajattelutapa, jolla toteutetaan tuote- ja tuotekehitysstrategiaa käytännössä. Se ei ole vain tuotteiden määrittelyä, vaan koko palvelun täsmentämistä ja jäsentämistä hallittavampaan muotoon. Tuotteistamisen yhtenä tunnusmerkkinä on, että tuotteen omistus- tai käyttöoikeus voidaan halutessa myydä edelleen. (Sipilä 1996, 12-13; Chattopadhyay 2012, 197.)

Tuote on se, mitä yritys myy ja mitä asiakas ostaa. Tuote ratkaisee asiakkaan ongelman, jota tämä ei kykene tai ehdi itse ratkaisemaan. Menestyvän tuotteen taustalla on oltava siis selkeä tuoteidea eli käsitys siitä, mitä tarjotaan ja kenelle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.) Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisessa tuotteiden ja palveluiden yhdistäminen keskenään on tavallista. Sen sijaan monissa tuotekehitysyrityksissä tuotteistamisella tarkoitetaan ainoastaan palvelun, ohjelmiston tai laitteen paketoimista toimivaksi eli myytäväksi pakettiksi. (Parantainen 2007, 47-48.)

### 2.3.2 Tuotteistamisen tavoitteet ja hyödyt

Tuotteistamisella voidaan tavoitella monenlaisia asioita. Yrityksellä, asiakkaalla ja työntekijällä on kullakin tuotteistukseen omat motiivinsa. Tuotteistamisen onnistumisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää luoda yhdessä selkeä tavoite tuotteistamiselle. Tavoitteista tulee myös viestiä selkeästi, näin niistä muodostuu todennäköisemmin kaikkia osapuolia motivoivia.

Tavoitteidenasettelua voidaan lähestyä tuotteistamisen hyötyjen kautta. Hyötyjä on luonnollisesti monenlaisia, ja ne vaihtelevat osapuolesta riippuen. Suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämistä tutkinut ryhmä (Torkkeli ym. 2005, 22-23) listaa *yrityksen näkökulmasta* tärkeimmiksi tuotteistamisen eduiksi ja mahdollisuuksiksi näistä seuraavat:

- **Yrityksen arvon kasvu.** Yrityksen osaaminen riippuu sen työntekijöiden osaamisesta. Tuotteistamisen avulla yksilöiden asiantuntemus on siirrettävissä osaksi yrityksen tasetta. Asiantuntemuksen siirto myös vähentää projektien henkilösidonaisuutta, jolloin yksittäisten asiantuntijoiden poislähdöstä aiheutuvat riskit ja tappiot vähenevät.
- **Hiljaisen tiedon siirto.** Kehittämishankkeen toimeksiantajan kaltaiset konsulttiyritykset syntyvät usein tunnettujen ammattilaisten ympärille, ja usein ne ikävä kyllä myös kuolevat heidän mukanaan (Sipilä 1996, 14). Tuotteistamisen avulla voidaan hiljainen tieto tehdä näkyväksi. Kattavan dokumentoinnin avulla tietoa siirretään esimerkiksi pitkäaikaisemmilta kokeneilta työntekijöiltä nuoremmille työntekijöille (Jaakkola 2011, 227).
- **Toiminnan pitkäjänteisyys.** Palvelujen tuotekehitys fokusoi liiketoimintaa ja auttaa päättämään kenelle myydään, mitä myydään ja miksi asiakas ostaisi. Etenkin asiantuntijayrityksissä ongelmana on monesti, että asiakkaiden mielipide muuttaa liiketoiminnan suuntaa jatkuvasti. Liiketoiminnan fokusointi helpottaa tavoitteiden asettami-

sessä ja mittaamisessa, jolloin palvelua ja organisaatiota voidaan pitkällä aikavälillä kehittää järjestelmällisemmin.

- **Tehokkuuden paraneminen.** Tuotteistaminen pakottaa analysoimaan ja systematisoimaan erilaisia toimintaprosesseja, jolloin työvaiheet selkiintyvät ja rationalisoituvat.
- **Palvelun katteen paraneminen.** Tuotteistaminen mahdollistaa muuttuvia hinnoittelumekanismeja, jolloin aikaperusteisen hinnoittelun sijasta voidaan arvolutausta myydä kiinteällä, ennalta sovitulla hinnalla (Valminen & Toivonen 2008, 7).
- **Kustannusten ja kannattavuuden analysoinnin helpottuminen.** Tuotteistettua palvelua on helpompi verrata muiden yritysten vastaaviin palveluihin.
- **Myymissen helpottuminen.** Myyjän kannalta selkeästi määritelty ja hinnoiteltu kokonaisuus on helpompi myydä.
- **Sisäisen työnjaon selkiytyminen.** Tuotteistamisen myötä esimerkiksi kehitys-, markkinointi- ja myyntivastuuta voidaan jakaa "tuotepäälliköille". Toisaalta myös rekrytointi ja uusien työntekijöiden kouluttaminen helpottuvat, kun työtehtävien sisältö on selkeämmin määriteltävissä.
- **Asiantuntijoiden kehittyminen.** Tuotteistettu palvelu vapauttaa aikaa rutiinitehtävistä uuden luontiin ja ratkaisujen kehittämiseen. Oppiminen ja tiedonsiirto helpottuvat. Nuoremmat asiantuntijat voivat esimerkiksi tuotetuen avulla hoitaa asioita nopeammin ja paremmin itsenäisesti. Nämä seikat vaikuttavat asiantuntijoiden työmotivaatioon positiivisesti. Joissakin tapauksissa tuotteistamisen myötä rutiininomaiset työt on mahdollista ulkoistaa.
- **Tunnistettavuuden paraneminen.** Hyvin tuotteistettu palvelu on muutettavissa merkkituotteeksi, mikä helpottaa markkinointityötä ja tekee kilpailijoiden työn vaikeammaksi. Myös yrityksen arvo kasvaa kun asiakkaat ovat valmiita maksamaan merkkituotteesta muita enemmän. Tavoitteena on, että palvelu sopii yrityskuvaan ja edistää sitä.

- **Palvelun laadun tasaantuminen.** Tuotteistaminen vähentää yksittäisten asiantuntijoiden oman näkemyksen mukaisia suorituksia. Useassa asiantuntijapalveluyrityksessä tehdyn haastattelun mukaan yritykset olivat yhtenevästi samaa mieltä, että prosessien systematisointi ja standardisointi parantaa palvelun laatua (Jaakkola 2011, 227).

*Asiakkaalle keskeisimmiksi* tuotteistamisen hyödyiksi tutkijaryhmä (Torkkeli ym. 2005, 23) nostaa seuraavat:

- **Ostamisen helpottuminen.** Selkeästi määriteltä ja hinnoiteltu palvelu on helpompi ostaa. Asiakas voi myös helpommin verrata selkeästi määriteltä palvelua muihin tarjolla oleviin palveluihin.
- **Varmempi tulos toimeksiannoissa.** Tuotteistetulla palvelulla on paitsi pienemmät riskit myös parempi laatu. Lisäksi toimeksiantojen tulos on ennakolta paremmin selvillä.
- **Toimeksiantojen suunnittelun helpottuminen ja nopeutuminen.** Tuotteistetun palvelun suunnittelu on helpompaa ja nopeampaa kuin epämääräisen palvelun suunnittelu.
- **Palvelun myymisen helpottuminen.** Palvelun myyminen oman organisaation sisällä helpottuu.

Kokoavasti voi todeta, että kaikki tuotteistamisen hyödyt johtavat parempaan kilpailukykyyn sekä avaavat mahdollisuuksia parempaan johtamiseen ja asioiden hallintaan. Tuottaja tietää paremmin, mitä hän myy ja asiakas tietää paremmin, mitä hän on ostamassa. (Chattopadhyay 2012, 198.)

### 2.3.3 Tuotteistamisen prosessit ja -mallit

Tuotteistamisessa voidaan erottaa kaksi näkökulmaa; sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen. Sisäinen tuotteistaminen tarkoittaa yksinkertaisesti palvelutuotannon eli toimintatapojen ja työmenetelmien kuvaamista ja systema-

tisointia. Asiakasnäkökulma on myös mukana sisäisessä tuotteistamisessa. On olennaista miettiä miten palveluprosessi näyttäytyy asiakkaalle ja mitkä ovat asiakkaan prosessit. Eri asiakkaille ja eri tilanteisiin voidaan kehittää palvelua nopeuttavia ja tehostavia menetelmiä. (Torkkeli ym. 2005, 24; Tuominen ym. 2015, 5.)

Sisäisen toiminnan systematisointi on edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. Ulkoinen tuotteistaminen on asiakkaalle näkyvien palveluelementtien kuvaamista ja kehittämistä. Siinä synnytetään yhteinen näkemys asiakkaalle tärkeistä palvelukuvauksiin ja myyntimateriaaleihin kiteytettävistä palvelun elementeistä. (Sipilä 1999, 47; Tuominen ym. 2015, 5.)

Tuotteistusprosessimalleja on esitelty kirjallisuudessa ja konsulttimateriaaleissa runsaasti. Tuotteistuskirjallisuudessa esitellyt prosessimallit edustavat pääosin akateemista suuntausta, mallit on useimmiten kehitelty tutkimusprojektien ja asiantuntijahaastattelujen pohjalta. Mallien käyttäjät, kuten konsulttiyritykset ovat jatkokehittäneet ja kehittävät malleja omiin tarkoituksiin sopiviksi. Pääpiirteittäin prosessit pitävät sisällään samat tuotteistamisen elementit, ja ne eroavat toisistaan paljolti vain painotusalueiden ja työjärjestysten osalta. Tuotteistusprosessi kuvataan usein jatkuvana vaiheittain ja eri tavoin etenevänä prosessina. Prosessimallin muoto voi olla perinteinen, ketterä tai iteratiivinen. Jokainen palvelun tuotteistusprosessi on erilainen riippuen yrityksen omista tavoitteista ja strategiasta. (Valminen 2010; Torkkeli ym. 2015, 27; Lehtinen & Niinimäki 2005, 46; Valtonen, J. 2007, 25.) Alla olevassa kuviossa 5 on kuvattu esimerkkinä akateemisen tutkimuksen ja asiantuntijahaastattelujen pohjalta määritetyn tuotteistusprosessin polku.





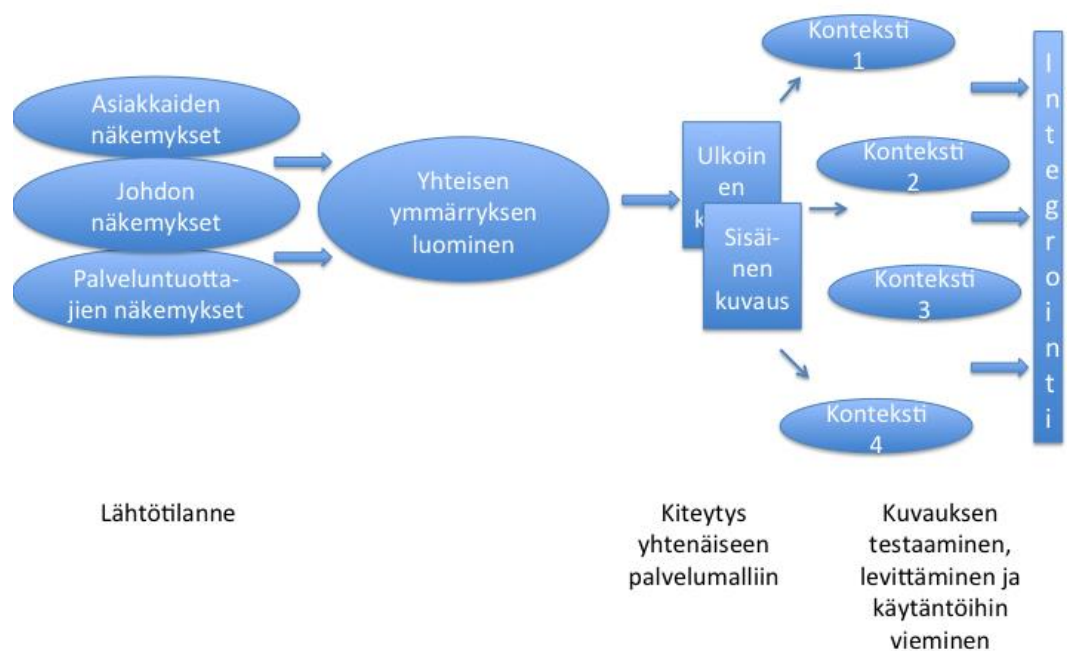
Kuvio 5. Tuotteistusprosessin polku (Toivonen 2012, muokattu)

Esimerkin kaltaisessa vaiheittaisessa prosessissa tuotteistaminen etenee check list –tyyppisesti, lineaarisen suoraviivaisesti vaiheesta toiseen. Tätä, usein kertaluontoisena ponnistuksena nähtävää prosessia, voidaan toteuttaa perinteisen projektinhallinnan menetelmien avulla. Perinteisen mallin rinnalle on viime vuosien aikana noussut asiakkaan näkemykset jo prosessin aiemmissa vaiheissa huomioivia mallikuvauksia. Asiakkaan tarpeet on toki huomioitu niin kutsutuissa perinteisissä malleissakin, perustuuhan palvelun sisällön määrittäminen niissäkin asiakkaan tarpeeseen. Asiakkaan näkemyksiä ei niissä kuitenkaan sisällön määrittämisen jälkeen korosteta kuin vasta markkinoinnin yhteydessä. Perinteisissä malleissa varsinainen tuotteen kehittäminen tapahtuu palveluntoimittajan toimesta, ilman asiakasta. Uusimmissa tuotteistamista käsittelevissä tutkimuksissa ja

kirjoituksissa kuitenkin korostuu voimakkaasti asiakaslähtöinen ja osallistava tuotteistaminen. Joissakin uudemmissa prosessikuvauksissa esiintyy tuotteen pilotointi ennen varsinaista markkinointia. (Valminen & Valtanen 2012; Tuominen ym. 2015, 11-12.)

Ketterä tuotteistusprosessi edustaa mallien uudempaa suuntausta ja hyödyntää ketterän projektinhallinnan menetelmiä. Tätä tuotteistusmuotoa käytetään, kun palvelu halutaan saada markkinoille mahdollisimman nopeasti. Tällöin tuotteistamisessa keskitytään ensin ulkoisten, asiakkaalle näkyvien palvelun elementtien kuvaamiseen. Palvelua ryhdytään usein myymään asiakkaille jo tuotteistusprosessin aikana, ja palvelun jatkokehittäminen ja tuotteistaminen tehdään loppuun ensimmäisten asiakkaiden kanssa. Iteratiivisessa mallissa palvelun tuotteistamista tehdään vaiheittain, esimerkiksi tuotteistamisen sisällön perusteella painottuen ensin joko sisäiseen tai ulkoiseen tuotteistamiseen. Tuotteistamisen vaiheistus tehdään suunnitteleamalla palvelu jatkuvasti kehittyväksi kokonaisuudeksi, josta tuotteistetaan uusia ja parempia versioita suunnitelmallisesti. Iteratiivinen tuotteistusprosessi ja tuotteistettava palvelu suunnitellaan sisällöllisesti joustaviksi, ja myös tavoitteet tarkastetaan vaiheittain. Missään mallissa ei palvelun ensimmäinen tuotteistaminen tuota täydellistä lopputulosta, vaan päivityksiä ja muutoksia joudutaan tekemään tarpeen mukaan. (Tuominen ym. 2015, 10-11.)

Sen lisäksi, että uudessa asiakaslähtöisessä mallissa huomioidaan asiakkaan näkökulmat läpi koko prosessin, korostuu siinä myös toimijoiden yhteisen ymmärryksen löytäminen. Palvelujen tuotteistaminen saattaa lähteä käytännössä liikkeelle johdon käskystä, jolloin etäällä asiakasrajapinnasta olevilta yksittäisiltä tuotteistajilta puuttuu ymmärrys yhteisistä tuotteistettavan palvelun tavoitteista. (Tuominen ym. 2015, 11.) Asiakaslähtöinen, toimijoiden yhteistä ymmärrystä korostava tuotteistusmalli on esitetty kuviossa 6.



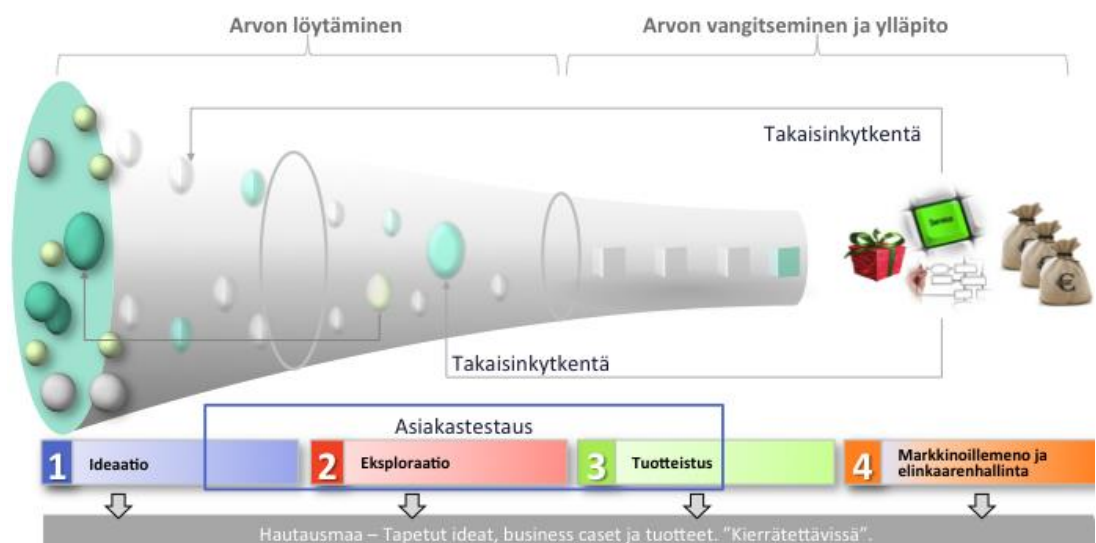
Kuvio 6. Asiakaslähtöinen tuotteistusmalli (Valminen & Valtanen 2012, muokattu)

Asiakaslähtöisen ja osallistavan tuotteistusmallin perusta on toimijoiden kesken luotava yhteinen ymmärrys. Toinen perusajatus avoimessa ja osallistavassa tuotteistamisessa on toteuttaa tuotteistaminen yhdessä. Varsinaiseen tuotteistamiseen osallistuu ja osallistetaan eri vaiheissa ja eri tavoin henkilöstöä sekä asiakkaita. Pysyvämmäksi ja jatkuvaksi tuotteistaminen saadaan viemällä tuotteistettu palvelu käytäntöihin eri konteksteissa. Näin myös saadaan tuotteistamisen myötä luodut uudet toimintatavat integroitua olemassa oleviin. Tuotteistetun palvelun jalkauttamisella ja levittämällä asiakkaiden suuntaan ja yrityksen sisällä huolehditaan, etteivät tuotteistettu palvelu ja uudet toimintatavat jää irrallisiksi. (Tuominen ym. 2015, 11.)

#### 2.3.4 Kohdeyrityksen tuotteistusprosessi ja -malli

Kohdeyrityksen ”Tuotteistusklinikat” kehittämisprojektissa käytetty tuotteistamisen malli edustaa ketterää mallia ja on tarkoitettu yleisesti palvelujen kehittämiseen. Malli pitää pääpiirteittäin sisällään tuotteistuskirjallisuudes-

sa kuvailtujen mallien elementit. Erona esitettyihin varsinkin niin kutsuttuihin perinteisiin malleihin on kuitenkin asiakkaan näkemyksen voimakas huomioiminen läpi prosessin. Asiakkaan näkemyksen huomioiminen prosessissa tapahtuu tuoteidean pilotoinnin eli koemarkkinoinnin avulla. Koemarkkinointi tapahtuu tuotteistusprosessin alkuvaiheessa heti tuoteidean syntymisen jälkeen. Koemarkkinointi on tuoteajatuksen koemyymistä asiakkaalle, ei valmiin tuotteen markkinointia. Kun tuoteidea testataan asiakkaalla saadaan asiakkaan kiinnostus selville ennekuin tuotetta varsinaisesti lähdetään kehittämään. Näin säästetään turhat kehittämisskustannukset, mikäli asiakas ei tuotteesta olisi kiinnostunut. Asiakkaan osallistaminen tuoteajatuksen kehittämiseen jo aikaisessa vaiheessa auttaa oikeanlaisen, juuri asiakkaan tarpeita vastaavan tuotteen luomisessa. Kehitysprojektissa käytetty ketterä palvelutuotteistamisen prosessi on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7 Kohdeyrityksen kehitysprojektissa käyttämä ketterä palvelutuotteistamisen prosessi (Nurmela 2015)

Prosessi lähtee liikkeelle niin sanotusta ideaatiosta, jossa syntyneen tuoteidean toimivuutta, kannattavuutta ja liiketoimintamahdollisuuksia arvioidaan yrityksen sisällä. Arviointia varten laaditaan tuotteelle palvelukuvaus,

joka kiteyttää palvelun asiakaslähtöisesti. Palvelukuvaukset on tarkoitettu sisäiseen käyttöön selventämään palvelun sisältöä. Tuotteelle myös määritetään arvolupaus. Tuotteen arviointi ja kehitys tapahtuu yrityksen työntekijöiden kesken esimerkiksi työpajatyöskentelynä. Tuotteen kehittäjä valmistelee tuotteen osalta tarvittavan materiaalin työpajoihin. Tuotteen saadessa hyväksynnän, lähdetään sitä koemarkkinoimaan asiakkaalle. Sisäiseen käyttöön tuotettuja palvelukuvauksia voidaan hyödyntää asiakkaalle tuotettavien tuote-esitteiden ja muun markkinointimateriaalin teossa. Tuotteistusprosessin vaiheet toteutetaan hallitussa aikataulussa vaiheittain tapahtuvina sprintteinä. Kohdeyrityksen sisäisessä kehitysprojektissa tuotteistusprosessi päättyi koemarkkinointivaiheeseen. Käytännössä tuotteistusprosessi jatkuu koemarkkinoinnin jälkeen tuotteen kehittämällä, varsinaisella lanseerauksella sekä tuotteen elinkaaren seurannalla. (Nurmela 2015.)

### 2.3.5 Prosessimallinnus tuotteistusmenetelmän kehittäjänä

Prosessien mallintaminen ja uudistaminen on ollut jo vuosikymmenien ajan tärkeä keino yritysten tuloksellisuuden kehittämisessä. Prosessiajattelu on keskeinen osa muun muassa japanilaista laatufilosofiaa, ja se on vaikuttanut voimakkaasti myös länsimaisessa tuotannollisessa toiminnassa. Prosessiajattelua voidaan soveltaa lähes kaikkialla tuloksellisuuden kehittämisessä. Yrityksen kannattaa johtaa ja ohjata prosessejaan saavuttaakseen omat päämääränsä. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 3, 5.) Prosessimallinnusta voidaan hyödyntää myös tuotteistamista ohjaavan prosessimallin kehittäjänä. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 11) kirjoittavat, että määrittelyvaiheen ja vaatimusten selvittäminen on yksi suurimmista haasteista palvelun prosessissa.

Mallintaminen selventää prosessin työvaiheita, sen avulla voidaan havaita ne työmenetelmät ja -vaiheet, jotka yleensä toistuvat samankaltaisina projektista ja asiakkaasta toiseen. Prosessin mallintaminen ja kuvaaminen myös aikaansaa ideoita ja prosessin kehittämisestä. (Savonen 2015; Jalo-

nen 2014, 27-46.) Prosessien johtamisessa keskeistä on asettaa prosesseille yrityksen päämääristä johdetut tavoitteet, ymmärtää ja seurata prosessista saatavaa palautetta ja käyttää palautetietoa prosessin kehittämisessä. Palautetieto ei tarkoita vain tuotoksista saatavaa suorituskypalautetta eli tietoa siitä, saavutettiinkö tavoitteet, vaan myös prosessin aikaista toiminnallista ja prosessin tavoitteisiin vertaavaa palautetta eli tietoa siitä, toimiko prosessi niin kuin sen pitäisi. (Martinsuo & Blomqvist 2010, 5.)

Onnistunut prosessien seuranta ja parantamistoimenpiteiden määrittäminen vaatii prosessin vaiheiden tuntemisen. Myöskään prosessin ja sen vaiheiden vastuiden jakamista ei voi tehdä tuntematta ja ymmärtämättä tarkemmin prosessin vaiheita ja niiden sisältöä. Prosessin laadun seurannassa vaiheiden tarkka tunteminen auttaa muun muassa oikeiden mittareiden tunnistamisessa ja käytössä. (Savonen 2015; Jalonen 2014, 27-46.)

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

Tässä kehittämishankkeessa tavoitteena on kehittää toimeksiantajayritykselle asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen soveltuva menetelmä. Menetelmä kehitetään toimeksiantajayrityksessä toteutetun tuotteistamisen kehittämishankkeen havainnoin, hankkeesta saatujen kokemusten sekä aiheeseen liittyvän teoriataustan pohjalta.

#### 3.1 Toimintatutkimus kehittämishankkeen tutkimusmenetelmänä

Kehittämishankkeen tutkimusmenetelmänä on praktinen toimintatutkimus, jossa työn empiirinen osuus kohdistuu yrityksessä tehtävään ”Tuotteistus-klinikat” kehitysprojektiin. Kehittämishankkeen tutkimusote on konstruktii-vinen.

Toimintatutkimus ja konstruktii-vinen tutkimusote tähtää asioiden tai on-gelmien ratkaisemiseen, sekä niiden muuttamiseen ja kehittämiseen entis-tä paremmiksi (Aaltola & Syrjälä 1999, 18; Olkkonen 1993, 76). Tällainen tutkimusote on ratkaisukeskeistä, siinä ollaan kiinnostuneita miten asioi-den pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat. Asioita ei vain kuvata, vaan ideana on hankkia tietoa, jolla ohjataan käytäntöä tavoitteena jonkin nykyi-sen todellisuuden muuttaminen. (Anttila 2008, 8-9; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 58.)

Konstruktii-visessa tutkimusotteessa tavoitteena on kehittää ratkaisumenet-tely, joka on sovellettavissa koko ongelmatyyppiin. Se muistuttaa tavoit-teidensa puolesta suunnittelutehtävän ratkaisua mutta ei siis ole vain yh-den ongelman tai vain kohdeorganisaatioon sopiva ratkaisu. (Olkkonen 1993, 77; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 64.) Konstruktii-viseseen tutki-musotteeseen kuuluu konstruktion testaaminen ja tuloksen käytäntöön soveltaminen. Valittu menetelmä ja tutkimusote soveltuu parhaiten liike-toiminnan ja työelämän, esimerkiksi jonkin organisaation tai yhteisön toi-mintatapojen tai itse toimintatilanteen kehittämiseen (Anttila 2008, 8; Oja-salo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38; Olkkonen 1993, 76). Kehittämishank-

keessa konstruktiiivinen tutkimusote näkyy uuden rakenteen eli kohdeyritykselle määriteltävän palvelutuotteistusmallin kehittämisenä. Kehittämistehtävää ei voida pitää puhtaasti konstruktiiivisena, koska tämän opinnäytetyön puitteissa kehitetyn mallin testausta ei aikataulusyistä ole mahdollista tehdä. Kehittämishankkeen tuloksena esitetään toimintamalli kuvauksineen ja kehittämisehdotukset.

Toimintatutkimuksessa olennaista on käytännönläheisyys. Toimintatutkimuksessa tutkija toimii ryhmän aktiivisena jäsenenä. Keskeistä myös on, että organisaatiossa toimivat ihmiset osallistuvat aktiivisesti kehittämistyöhön, kaikki osallistujat ovat tutkimuksessa tasa-arvoisia vaikuttajia. Siksi toimintatutkimuksellisessa kehittämisessä menetelminä suositaankin sellaisia, jotka mahdollistavat ihmisten aktiivisen osallistumisen ja heidän keskinäisen vuorovaikutuksensa hyödyntämisen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38, 60.) Menetelmä sopi kehittämishankkeen tarkoitukseen osallistua ja havainnoida kohdeyrityksen ”Tuotteistusklinikat” kehittämisprojektin työpajoja ja valmennuksia. Kohdeyrityksen tuotteistusosaamisen kehittämistä on perusteltua kehittää niin, että henkilökunta ja myös tutkija itse ovat siihen osallisia.

### 3.2 Kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet

Kehittämishanke käynnistyi joulukuussa 2014 alkaneen yrityksen sisäiseen ”Tuotteistusklinikat” kehitysprojektin myötä. ”Tuotteistusklinikat” toteutettiin toimeksiantajayrityksen palkkaaman ulkopuolisen konsultin vetämänä työpajoja ja valmennuksia sisältävänä prosessina. Prosessin tavoitteena oli tuotteistaa toimeksiantajayrityksen eri toimialojen erityyppisiä palveluaihioita ja, mikäli mahdollista, päästä testaamaan tuoteideoita asiakkailla. Muutamia prosessiin tuotuja tuoteideoita saatiin kehitettyä myyntikuntoon ja niitä päästiin testaamaan projektin aikana asiakkailla koe-markkinoinnin avulla. Tuotteiden kehittämisfoorumeina projektin aikana järjestettiin toimialoittain lukuisia työpajoja sekä ideointi- ja palautepalaveria. Kokoontumisissa projektin vetäjä eli ulkopuolinen konsultti ohjasi tuot-



teiden ideoimista ja kehittämistä sekä niiden asiakaspotentiaalin ja kannattavuuden arviointia. Hän ohjasi myös tuotekuvauksien ja koemarkkinoinnin tekemisessä. Lisäksi tarvittaessa toimialakohtaisesti pidettiin ilman ulkopuolisen konsultin ohjausta tuotteiden suunnittelu- ja kehittämispalavereja. Projektin päätyttyä huhtikuussa 2015 järjestettiin kaikille toimialoille yhteinen päätösseminaari, jossa esiteltiin projektin aikana syntyneet tuoteideat ja niiden kehittyminen. Projektin päättymisen jälkeen, osana opinnäytetyön kehittämishanketta, teki tutkija projektiin osallistuneille työntekijöille kyselyn, jolla kartoitettiin tuotteistusmallin koekäytön kokemuksia sekä kerättiin mahdolliset parannusehdotukset. Kyselyn avulla myös pyrittiin keräämään koemarkkinoinnin aikana asiakkaalta saatuja näkemyksiä tuoteideasta ja koko tuotteistusprosessista. Tavoitteena oli saada tuotteistusprosessiin osallistuneiden kokemuksista aineksia tuotteistusprosessin ja –mallin jatkokehittämiseen asiantuntijapalvelujen tuotteistamista paremmin palvelevammaksi.

Toimeksiantajayrityksen kahdeksasta toimialasta kuusi osallistui kehitysprojektiin. Osallistujien eli niin kutsuttujen tuoteryhmäläisten tai tuotekehittäjien sekä kehitettävien tuotteiden määrä vaihteli toimialoittain. Tavoitteena ”Tuotteistusklinikat” projektissa oli saada toimialoittain 1-3 tuoteideaa mukaan prosessiin. Kaiken kaikkiaan projektiin osallistui aktiivisesti noin 25 tuoteryhmäläistä kahdeksalla tuoteidealla. Osallistujien tarkkaa lukumäärää on vaikea todentaa, sillä joillakin toimialoilla osallistujat vaihtuivat projektin aikana. Yhteenvedo työpajojen, valmennuksien ja muiden ryhmätapaamisien määristä ja ajankohdista on esitetty liitteessä 1.

### 3.3 Empiirisen aineiston hankinta ja aineiston analysointimenetelmät

Kehittämishankkeen empiirisen aineiston hankinnassa keskeistä on menetelmien moninaisuus. Aineistoa hankittiin toimintatutkimukselle tyypillisesti kirjallisuustutkimuksella, havainnoimalla työpajoja ja valmennuksia, vetämällä ideointipalavereja ja ryhmäkeskusteluja sekä kyselytutkimuksella. Eri menetelmien käyttö tuo kehittämistyön tueksi erilaista tietoa, monenlaisia

näkökulmia sekä ideoita. Useiden toisiaan täydentävien menetelmien käytöllä saadaan myös päätöksentekoon varmuutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 40.)

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta ja kehittämistä, joten myös käytettävät menetelmät tulee olla osallistavia. Havainnointia pidetään ehkä yhtenä tehokkaimmista toimintatutkimuksen aineiston keruutavoista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 61-62.) Kyselyn idea sen sijaan on hyvin yksinkertainen, kun halutaan tietoa, kysytään sitä valitulta kohderyhmältä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72).

### 3.3.1 Havainnointi työpajoissa ja valmennuksissa

Tutkija osallistui ”Tuotteistusklinikat” projektiin toimimalla hankkeessa yhden toimialan tuoteryhmien vetäjänä sekä toimialan tuotteiden yhtenä kehittäjänä. Tutkijan edustamalta toimialalta oli mukana kaksi tuoteideaa, joiden kehittämiseksi pidettiin projektin vetäjän eli ulkopuolisen konsultin johdolla 3 työpajaa sekä päätösseminaari. Näiden lisäksi tutkija piti toimialansa tuoteryhmien ja tuotteistuskonsultin kanssa yhteensä 10 ideointi- ja suunnittelupalaveria. Tutkijan osallistuminen työpajoihin, valmennuksiin ja ideointipalavereihin mahdollisti osallistuvan ja aktiivisen havainnoinnin. Pääasiassa havainnointi kohdistui verbaalisiin asioihin, mutta myös joissain asiayhteyksissä eleillä ja ilmeillä oli merkitystä. Keskusteleminen ryhmissä toi tehokkaasti esille asioiden eri puolet. Havainnot koostettiin kokoontumisien aikana muistiinpanoina.

Kehitysprojektiin sisältyvien palaverien suuren määrän vuoksi tutkijalla ei ollut mahdollisuutta seurata tai osallistua muiden toimialojen tuotteiden kehittämiseen. Tästä syystä kehittämishankkeessa raportoidut tuotteistamisen kehittämisprosessista saadut kokemukset, lukuun ottamatta kyselyssä sekä päätösseminaarissa saatuja kokemuksia, perustuvat pääosin tutkijan edustaman toimialan tuoteideoiden kehittämiseen ja tuotteistusprosessin seuraamiseen.

### 3.3.2 Kyselytutkimus

Varsinaisen tuotteistusprosessin sisäänajon jälkeen teetettiin kehitysprojektiin osallistuneille kysely. Kyselylomake on syytä laatia huolellisesti sekä tehdä tallennettuun muotoon, jolloin tulokset on helppo käsitellä ja analysoida tietokoneen avulla (Hirsjärvi ym. 2006, 125, 184).

Kysely tehtiin 24.3–3.4.2015 välisenä aikana. Kyselytutkimus ja aineiston keruu toteutettiin Surveypal -kyselyohjelmalla, josta kyselyn tulokset saadaan sekä sanallisesti, että eri tiedostoina tarkempaa jatkoanalysointia varten. Kysymykset pohjautuivat kehittämishankkeessa asetettuihin tutkimusongelmiin. Tuotteistusosaaminen ja –ymmärrys on jakautunut yrityksessä kovin epätasaisesti, joten kehitysprojektin ulkopuolelta oli vaikeaa löytää palvelujen tuotteistamista ja sen prosessia tuntevia työntekijöitä. Tästä syystä kysymyksiä ei testattu koehenkilöillä ennen varsinaista kyselyä. Kyselylomake on esitetty liitteenä 2.

Pääosa lomakkeessa esitetyistä kysymyksistä oli väittämiä, joihin vastattiin mielipiteitä ja asenteita mittaavalla Likertin viisiportaisella-asteikolla. Siinä parittomasta vaihtoehtojen joukosta keskimäinen edustaa neutraaliutta asian suhteen tai sitä, ettei tiedä asiasta mitään. Parillinen vaihtoehtojen määrä pakottaa vastaajan ottamaan kantaa. Neutraali vaihtoehto oli tarpeellinen, sillä aina kyselyyn osallistuneilla ei ollut mahdollisuutta ottaa kantaa kaikkiin kysymyksiin. Kaikki tuoteideat eivät esimerkiksi edenneet projektissa koemarkkinointivaiheeseen saakka. Väittämien lisäksi kyselyssä oli myös avokysymyksiä.

Vastauksien saaminen kyselyyn oli ennakko-odotusten mukaisesti haasteellista, lisävastauksien toivossa kysely uusittiin 5-15.5.2015 välisenä aikana. Asiantuntijayrityksissä sisäiset kehittämisprojektit ja -hankkeet, joita ei nähdä niin sanotusti ”todellisena työnä” jäävät usein asiakasprojektien jalkoihin. Asiakasprojektit ovat ymmärrettävästi aina painopisteistä numero yksi. (Valminen & Toivonen 2008, 11.)

Arvion mukaan kehitysprojektiin osallistui aktiivisesti noin 25 tuoteryhmäläistä kuudelta toimialalta. Kyselyssä vastauksia saatiin viideltä toimialalta 14 projektiin osallistuneelta. Täysin paikkansapitävän vastaajaprosentin määrittäminen on hankalaa, sillä projektiin osallistujien tarkka määrä ei ole tiedossa. Osallistujat vaihtuivat projektin aikana, jotkut lopettivat kesken ja jotkut liittyivät mukaan kesken projektin. Osallistujien määrän arviointia hankaloittaa myös ”projektin seuraajat”, jotka olivat työpajojen kutsujen ja viestien vastaanottajina sekä kyselyn lähetyslistalla.

Työntekijöiden sitouttaminen kehittämisprojektiin oli haasteellista. Tuotteistuskirjallisuudesta käy ilmi, että aikaresurssien vähyys lisäksi myös asenteet vaikuttavat osallistumiseen. Joskus palvelukehitykseen suhtaudutaan sitä väheksyvästi, eikä kehittämistä nähdä oikeana työnä. (Valminen & Toivonen 2008, 11.) Myös pelko asiantuntemuksen takaaman erityisaseman menettämisestä voi laimentaa halukkuutta jakaa osaamistaan ja osallistua tuotteistamiseen. Tuotteistaminen tulisin suunnitella niin, että tiedon ja osaamisen yhtenäistäminen hyödyttää asiantuntijoiden omaa työtä. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 6.)

Aineiston analysoinnin menetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä ja teemoittelua. Sisällönanalyysi on perusmenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysissä käydään tutkimusaineisto läpi ja poimitaan kiinnostuksen kohteena olevat asiat. Tärkeää tässä vaiheessa on rajata ilmiö tarkasti ja malttaa jättää tutkimukseen kuulumattomat, kiinnostavatkin asiat analyysin ulkopuolelle. Rajaamisen jälkeen aineisto teemoiteltiin. Teemoittelu on aineiston järjestelyä haluttuun muotoon painottamalla mitä kustakin teemasta on sanottu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91-93.) Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ohjasivat ryhmittelyä ja teemoittelua.

## 4 TULOKSET

Kehittämishankkeen tulokset muodostuvat tietoperustan sekä kohdeyrityksen kehitysprojektissa sisäänajetun tuotteistusprosessin havainnoinnin ja sen kokemuksia keräävän kyselyn tulosten pohjalta. Aineiston analysoinnin tuloksena muodostettiin seuraavat *neljä kehittämishankkeen tutkimusongelman kannalta kiinnostavaa pääteemaa* ja niitä selittäviä alateemoja:

- Tuotteistamisen tila ja odotukset
  - o Tuotteistamisen nykytila
  - o Tuotteistusprosessin tarpeellisuus ja odotukset
- Tuotteistaminen palvelun kehittäjänä
  - o Markkinointi ja myynti
  - o Innovointi ja ansaintamallit
  - o Asiakaslähtöisyys
  - o Laatu ja toistettavuus
- Tuotteistusprosessin toimivuus
- Lopullisen toimintamallin määrittäminen
  - o Mallinnus
  - o Palvelutuotteistusprosessi ja pelisäännöt

Pääteemat sekä niiden alle muodostetut tutkimustuloksia kuvaavat ja selittävät alateemat esitetään seuraavissa luvuissa. Teemojen alle on poimittu tietoperustasta, havainnoinnista ja kyselystä tärkeimmät palvelutuotteistusprosessin ja –mallin kehittämiseen ja sen sisältöön vaikuttavat tekijät. Ennen kohdeyrityksen palvelutuotteistusprosessin ja –mallin kehittämistä määritettiin kohdeyrityksen tuotteistamisen tämänhetkinen tila.

### 4.1 Tuotteistamisen tila ja odotukset

Tuotteistamisen nykytila määritettiin työpajoissa sekä muissa yhteyksissä yrityksen edustajien kanssa käytyjen keskustelujen sekä kohdeyrityksestä saatavan muun materiaalin avulla. Lisäksi kehittämishankkeen alussa sel-

vitettiin kirjallisuuden avulla mitä asiantuntijapalvelun tuotteistaminen on ja millainen on sen prosessi.

#### 4.1.1 Tuotteistamisen nykytila

Tuotteistaminen ei ole täysin vieras tai uusi asia kohdeyritykselle. Tuotteistusosaamista yrityksestä löytyy jo entuudestaan ja muutamia palveluja on menestyksekkäästi onnistuttu tuotteistamaan. Tuotteistamista jossakin sen muodossa on kohdeyrityksessä tehty miltei aina. Työpajoissa ja muissa sisäisen kehitysprojektin tiimoilta käydyissä keskusteluissa tosin ilmeni, etteivät ihmiset edes aina tiedä olevansa tekemisissä tuotteistamisen kanssa. Kaikkea siihen liittyvää toimintaa, esimerkiksi sisäistä tuotteistamista eli sisäisten toimintamallien ja –prosessien kehittämistä ja tehostamista, ei useinkaan mielletä tuotteistukseksi. Keskusteluista myös kävi ilmi, että työntekijät näkivät tuotteistamisen hieman eri tavoin. Jotkut korostivat asiakkaan näkökulman esilletuloa, jotkut taas näkivät tuotteistamisen enemmän keinona standardoida tai vakioda palvelutarjontaa. Mitään selkeää, yhteistä tuotteistamisen kuvausta, lähestymistapaa tai käytäntöä ei yrityksessä tuntunut löytyvän.

Yhteisen toimintatavan puuttuminen ilmenee käytännön toiminnassa tuotteistusosaamisen ja -ymmärryksen epätasaisena jakautumisena. Palveluiden kehittämisestä keskusteltaessa ja niitä tarkasteltaessa oli merkille pantavaa, että jotkin toimialat ja niiden palvelut ovat tuotteistamisessa selvästi toisia pidemmällä. Tämä ei kuitenkaan johdu yksinomaan tuotteistusosaamisen tai -ymmärryksen epätasaisesta jakautumisesta, vaan syyinä ovat myös erot palvelujen tuotteistettavuudessa. Jotkin kohdeyrityksen palvelut ovat luontaisesti helpompi mieltää ja kehittää tuotteiksi kuin toiset. Esimerkiksi tietopalveluiden tarjoamat palvelut mielletään usein helpommin tuotteistettaviksi kuin vaikkapa perinteinen konsultointi ja sen tarjoamat asiantuntijapalvelut. Keskusteluissa kävikin selkeästi ilmi, ettei asiantuntijapalveluita ja omaa osaamista mielletty tuotteistettavaksi asiaksi. Asi-

antuntijapalvelut nähtiin joissakin kannanotoissa hankalina ellei jopa mahdollomina tuotteistaa.

#### 4.1.2 Tuotteistamisen ja tuotteistusprosessin tarpeellisuus ja odotukset

”Tuotteistusklinikat” –kehitysprojekti on lisännyt tuotteistusosaamista kohdeyrityksessä. Kyselyn sekä kehitysprojektin aikana käytyjen keskustelujen perusteella tuotteistusosaamisen lisääntymistä tietämyksen muodossa pidettiin tärkeänä ja hyödyllisenä asiana. Kyselyssä eräs vastaajista kirjoitti hyödyllisyyteen liittyen seuraavaa:

*”Tuotteistamisessa ihmiset, jotka työskentelevät palvelun kanssa ymmärtävät sen sisällön täysin ja kehittävät sitä itse. Näin työntekijöiden ymmärrys myytävistä tuotteista kasvaa, jolloin myös työnlaatu paranee ja markkinointi helpottuu.”*

Osaamisen kasvamisen lisäksi pidettiin keskustelujen ja kyselyn perusteella selkeän, useilla toimialoilla ja useiden palvelujen tuotteistukseen hyödynnettävää tuotteistamisen prosessikuvausta –ja mallia merkittävänä tuotteistamista edistävänä tekijänä. Vastaajista 93 % koki tuotteistusprosessin eli toimintamallin käyttämisen yrityksen palveluiden tuotteistamisessa tarpeelliseksi tai erittäin tarpeelliseksi.

*”Selkeä tuotteistus auttaa viestimään ja markkinoimaan nopeammin laajemmalla asiakaskunnalla. Jollekin toimialalle tehty tuotteistus on muunnettavissa helpommin toisella, kun pohjatyö tehty kunnolla.”*

Prosessikuvaus ja -malli on kuitenkin tähän asti ollut esillä vain kehitysprojektissa, joten tuotteistusosaamisen jakaminen sen osalta on ollut rajallista. Kyselyssä ja keskusteluissa nähtiin, että jatkossa tuotteistusosaamisen sekä itse tuotteistamisen lisääminen on pitkälti kiinni kohdeyrityksen johdon linjauksista. Tuotteistamisen eteenpäin vieminen vaatii vastuuhenkilöitä sekä resursseja. Tämä tuli myös kyselyssä selkeästi esiin. Koettiin, että tarvittavaa substanssiosaamista varmasti löytyy ja sitä kautta myös mah-

dollisuuksia tuotteistaa erilaisia palveluja. Keskusteluissa painotettiin sisäisen markkinoinnin osa-alueiden kuten sisäisen viestinnän sekä johdon tuen ja panostuksen tärkeyttä. Vastaajat kirjoittivat muun muassa seuraavaa:

*”Tuotteistaminen ei toimi, jos sitä ei aktiivisesti ajeta ja ohjata johdon taholta.”*

*”Kysymys on ehkä enemmän, mitä yritys saa tästä kaikesta pitkällä tähtäimellä, ettei asia pysähdy muutamaan työpajaan (kehitysprojektiin).”*

Keskusteluissa nähtiin, että organisoimaton tuotteistaminen sisältää useita riskejä myös palvelumyynnin osalta. Koettiin, että tuotteiden myyntiin ei voi ryhtyä elleivät toimintaedellytykset eli vastuut, roolit, resurssit ja ohjaus ole kunnossa.

#### 4.2 Tuotteistaminen palvelun kehittäjänä

Kyselyssä tärkeimpinä tuotteistamisen ja sen prosessin kuvaamisen hyötyinä nousivat esiin palvelujen *ansaintamallien kehittyminen, markkinoinnin ja myynnin helpottuminen sekä innovoinnin avulla tapahtuva palvelujen ja yrityksen uudistaminen*. Myynnin helpottumisen lisäksi *palvelun ostamisen helpottuminen* nähtiin tärkeänä.

Asiantuntijapalvelut ovat usein abstrakteja ja siksi niistä viestiminen asiakkaalle koetaan usein haasteelliseksi. Tuotteistamisen avulla palvelu saadaan kuvattua selkeästi ja sille voidaan kehittää konkreettisia ominaisuuksia, kuten tuotemerkki tai visuaalinen identiteetti. Vastaajien mukaan palvelun sisällön selkeä kuvaaminen nähtiin asiakkaalle palvelun hankintaa ja siitä viestimistä helpottavana tekijänä. ”Tuotteistusklinikan” työpajoissa palvelun tuotemerkin ja visuaalisen ilmeen tärkeyttä korostettiin myyntiä helpottavana tekijänä.

Kehittämiprojektiin osallistuneet kokivat tärkeänä, että tuotteistettujen palvelujen dokumentointi kuten esitteet, kuvaukset ja hinnastot tukevat



palvelujen ulkoista ja sisäistä myyntityötä. Isossa organisaatiossa, kuten kohdeorganisaatiossa voi olla vaikeaa hahmottaa mitä kaikkea osaamista ylipäätään on olemassa. Tuotteistamien ja palveluiden kuvaaminen tekee organisaation osaamisen läpinäkyväksi sen jäsenille.

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tutkimustuloksia niistä muodostettujen *myyntiin ja markkinointiin, asiakaslähtöisyyteen, innovatiivisuuteen ja ansaintamalleihin sekä palvelun laatuun ja toistettavuuteen* liittyvien alueiden avulla läpi.

#### 4.2.1 Markkinointi ja myynti

Tuotteistamisen tavoitteena on yksinkertaistaa ja selventää palvelua ja palvelutarjontaa niin, että se on yrityksen sisällä sekä asiakkaalle selkeästi ymmärrettävissä.

Kyselyyn vastanneet olivat yksimielisiä siitä, että palvelun markkinointi ja myynti helpottuu tai merkittävästi helpottuu, kun yrityksen sisällä on yhteinen ymmärrys palvelusta ja palvelusta viestimisestä. Puolet vastaajista piti tuotteistamisen myyntiin tuomaa hyötyä merkittävänä ja puolet vastaajista jopa erittäin merkittävänä. Palvelun myynti ja markkinointi helpottuu, kun sisältö on ainakin jossain määrin standardisoitu.

Tuotteistamisen koettiin myös kannustavan ja jopa helpottavan työntekijöitä myyntityössä ja asiakaskontaktien luomisessa. Kehitysprojektin aikana käydyissä keskusteluissa todettiin uuden tuotteen toimivan usein hyvänä syynä olla asiakkaaseen yhteydessä. Kyselyssä eräs vastaajista totesi seuraavaa:

*“Tässä vaiheessa prosessin paras anti on ollut syy olla yhteydessä asiakkaisiin. Palvelumarkkinoinnin ohella on voitu tehdä kohdeyritystä tunnetuksi asiakaskentässä ja päästy kontaktiin ennestään tuntemattomien tahojen kanssa.”*

Tuotteistaminen vaikuttaa myös asiakkaan ostotoimintaan. Kaikki kyselyyn vastanneet arvioivat tuotteistamisen helpottavan tai merkittävästi helpottavan asiakasta palvelun hankinnassa. Tuotteistamisen avulla asiakkaalla on selkeä käsitys palvelun sisällöstä. Kohdeyrityksessä ajatellaan, että asiakkaat odottavat selkeää ja hyvin määriteltyä tarjontaa. Palvelun tarjonnan selkiyttäminen voidaan toteuttaa jakamalla palvelu pienempiin osiin tai vaiheisiin, jotka on helpompi yhtenäistää sekä selittää asiakkaalle. Puhutaan palvelun moduulien, pakettien tai eri palveluversioiden kehittämisestä.

Modulaarisuus ja palveluversioiden kehittämisen tarve puhutti myös kohdeyrityksen kehitysprojektissa. Erään palvelun sisältö päädyttiin ”Tuotteistuslinikassa” määrittelemään sisällön mukaan hintaluokittain. Palvelulle määritettiin kolme eri sisältöistä tasoa, perusversio, niin kutsuttu ”Mercedes –versio” sekä taso siltä väliltä. Kehittyneempi versio on rakennettu perusversiosta, johon on vain lisätty uusia osia. Palvelun uudentyyppinen hinnoittelu herätti kehitysprojektin tuotteistajien keskuudessa tyytyväisyyttä. Tuotteistamisen yhtenä tavoitteena on ansaintamallien kehittäminen, jossa uudenlaisen ajattelun myötä asiantuntijan ajan myynti ei ole enää ainoa mahdollisuus. Tuotteistusvalmennuksen yhtenä oppina löydettiin, että palvelun voi myös tarjota sopivan kokoisina selkeästi hinnoiteltuina kokonaisuuksina. Hinnoittelua ja ansaintamalleja käsitellään tarkemmin luvussa 4.2.2. Innovointi ja ansaintamallit.

Vaikka myynnin nähtiin helpottuvan tuotteistamisen ja sisällön määrittämisen avulla, näki osa vastaajista palvelun räätälöinnin menettämisen yhtenä tuotteistamisen uhkana. Kyselyyn vastannut kertoi seuraavaa:

*”Tuotteistuksen hyötynä on markkinoinnin ja hinnoittelun yksinkertaistuminen, brändin vahvistaminen sekä tarjous-tilausprosessin selkeytyminen. Haittana puolestaan räätälöitävyyttä menetetään ja tuotekehityksen ketteryys huononee.”*

#### 4.2.2 Innovointi ja ansaintamallit

Käytännössä tuotteistamisen on havaittu edistävän yrityksessä uusien innovaatioiden syntymistä. Tämä tuli ilmi myös kyselyssä, jossa vastaajat näkivät tuotteistamisen lisäävän yrityksen toimintatapojen ja palvelujen uudistumista. Kaikki vastaajat pitivät innovaatiotoiminnan ja toimintatapojen kyseenalaistamisen avulla tapahtuvaa palvelujen ja yrityksen uudistumista tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Säilyttääkseen sekä parantaakseen kilpailukykyä on palvelujen systemaattinen kehittäminen välttämätöntä. Kohdeyrityksen toivottiin olevan innovatiivinen.

Uusien ansaintamallien kehittämistä pidettiin vastaajien keskuudessa tärkeänä. Vastaajista 86 % koki ansaintamallien kehittymisen tuotteistamisen yhteydessä tärkeänä tai erittäin tärkeänä hyötynä. Eräs vastaaja totesi ytimekkäästi:

*”Tuotteistuksen hyötynä opitaan hinnoittelemaan”.*

Palvelun hyödyn todentaminen ja asiakashyötylaskenta olivat vahvasti esillä ”Tuotteistusklinikassa” tuotteiden palvelukonseptin, liiketoimintalaskelmien ja hinnoittelumallin kehittämisen yhteydessä. Todettiin, että palvelun taloudellinen ja toiminnallinen hyöty on kyettävä todentamaan asiakkaalle. Jatkossa tähän ajateltiin panostettavan tuotedokumenttien ja vastaavien kehittämisellä siten, että palvelun hyöty saadaan näytetyksi asiakkaalle koituvana taloudellisena säästönä tai esimerkiksi prosessin nopeutumisena.

Palvelujen kehittämisen yhteydessä myös tuotteistamisen kohde ja sisältö puhuttivat kyselyyn vastaajia. Useat vastaajat korostivat tuotteistamisen kohteen valinnan tärkeyttä, tuotteistamista ei tule tehdä vain tuotteistamisen ilosta.

*”Tuotteistamisen kohteet on pystyttävä tunnistamaan, ihan kaikkea ei voi tai kannata tuotteistaa”.*

*”On ymmärrettävä kirkkaasti, mitä kannattaa tuotteistaa ja*

*mitä ei. Markkinoilla näkyy myös esimerkkejä, joissa on tuotteistettu palveluita siten, että niistä on tullut kankeita ja kaikkea muuta kuin asiakaslähtöisiä”.*

#### 4.2.3 Asiakaslähtöisyys

Vastaajista vain 58% koki tuotteistamisen lisäävän merkittävästi tai erittäin merkittävästi yrityksen asiakaslähtöisyyttä asiakastiedon ja asiakasyhteistyön lisääntyessä. Kolmannes vastaajista ei puolestaan ottanut kantaa tai kokenut asiakaslähtöisyyden lisääntymistä tuotteistamisen hyötynä. Kyselyyn vastaajista 70% arveli asiakkaan osallistumisen tuotteistamiseen vaikuttavan positiivisesti tai erittäin positiivisesti palvelutuotteiden suunnitteluun ja kehittämiseen. Kolmannes vastaajista ei ottanut kantaa tai ei kokenut tätä tärkeänä asiana.

#### 4.2.4 Laatu ja toistettavuus

Palvelujen toistettavuuden lisäämistä ja palvelujen yhtenäistämistä pidettiin 86% vastaajan osalta tärkeänä tai erittäin tärkeänä tuotteistamisen tuomana hyötynä. Asiakkaat tarvitsevat usein samoja asioita vain hieman eri tavoin muotoiltuna. Tähän on syytä varautua, koska ”pyörää ei kannata joka kerta suunnitella uudelleen”.

Yrityksessä nähtiin, että prosessien ja toimintatapojen standardointi tekee asiantuntijan työn yrityksen näkökulmasta paremmin hallittavaksi ja toistettavaksi. Tuotteistamisen tuoma projektien parempi hallittavuus ja toistettavuus liittyy myös osaltaan hiljaisen tiedon siirtoon. Merkittävä osa liikelämän asiantuntijapalveluihin liittyvästä tiedosta on hiljaista tietoa, jota ei ole helppo pukea sanoiksi. Joissakin tapauksissa tieto palvelun suorittamisen tavasta on vain yhdellä tai muutamalla palvelun suorittajalla. Kohdeyrityksessä yksi tuotteistamiselle asetetuista tavoitteista on edistää sen avulla hiljaisen tiedon muuttumista näkyväksi.

Hiljaisen tiedon siirtoa tai palveluiden henkilökeskeisyyden vähentämistä ei käsitelty kyselyssä. Aihe sen sijaan nousi esiin ”Tuotteistusklinikan” työ-

pajoissa ja valmennuksissa käydyissä keskusteluissa. Työntekijöistä kukaan ei kuitenkaan erityisesti korostanut edellä mainittujen tuotteistamisen hyötyjen tärkeyttä.

#### 4.3 Tuotteistusprosessin toimivuus

”Tuotteistusklinikkaan” osallistuneet kokivat prosessin pääosin myönteisenä ja antoivat prosessista sekä sen toteuttamisesta hyvää palautetta. Kyselyssä prosessista kirjoitettiin muun muassa seuraavanlaisia kommentteja:

*”Tuotteistuskonsultti osasi hommansa ja sai työpajoissa ihmisistä hyvin ideoita irti.”*

*”Työpajoissa ajatukset lähtivät nopeasti konkretisoitumaan toteuttamiskelpoisiksi ideoiksi. Työpajojen sisältö oli mielenkiintoista ja tuotteistuskonsultti osasi kertoa asioista hyvin.”*

*”Ideoita on saatu jokaisessa kokouksessa hyvin ja kaikki ovat olleet mukana keskustelussa aktiivisesti.”*

Kuten useassa sisäisessä kehittämisprojektissa menivät asiakasprojektit tässäkin kehittämisen edelle. Prosessista annettu kriittinen palaute liittyi pääosin osallistujien omaan työtilanteeseen ja resursseihin sekä motivaatioon.

*”Omalta kohdalta jäi kesken, koska muut kiireet menivät tämän edelle. Sinänsä hyvä, että aikataulu on tiukka, mutta ehkä aikataulun toimivuutta kannattaisi kuitenkin vielä miettiä.”*

*”Välitehtävien tekemiseen on ollut haastava löytää aikaa projektitöiden keskeltä ja siksi tulos ei ole ollut niin tuottava kuin itse olisin sen halunnut olevan.”*

Myös asenteet vaikuttavat osallistumiseen. Muutamat vastaajat nostivat asenteisiin ja motivaatioon liittyviä ongelmia esiin seuraavasti:

*”Ryhmän olisi pitänyt tehdä ensin hieman taustatyötä jo ennen kuin prosessiin ilmoitauduttiin mukaan. Meidän ryhmässä osanotto ja sitoutuneisuus sessioihin oli vaihte-*

*levaa.”*

*“Tuotteistamisen loppuunvienti kangerteli/kangertelee. Ihmisiä ei saatu innostettua markkinointiin. Osa innostui, mutta ei kuitenkaan loppujen lopuksi tehnyt asian eteen mitään. Tämähän on tyypillinen kuvio, suunnitteluun vielä löytyy innokkaita, mutta toteutuspuolelle mentäessä alkaa väki vähenemään ja kone hyytymään.”*

Vaikka prosessiin osallistuminen oli asiantuntijoiden oman työtilanteen ja vähäisten resurssien vuoksi haastavaa, sai prosessin tiukahko aikataulu kiitosta. Prosessi, tuotteen ideoinnista koemarkkinointiin, kesti noin neljä kuukautta. Vastaajista 85% arvioi prosessin aikataulun olleen hyvin tai erittäin hyvin toimiva.

Tuoteideoiden koemarkkinointi asiakkaalle oli tarkoitus tehdä ”Tuotteistus-klinikat” projektin loppuvaiheessa. Kehitysprojektissa mukana olleista kahdeksasta tuoteideasta kuitenkin vain kaksi pääsi tähän vaiheeseen. Koemarkkinoinnin hyödyllisyydestä ja asiakkaan suhtautumisesta koemarkkinointiin ei siten saatu kyselyssä vertailukelpoista tietoa. Aihe oli sen sijaan työpajoissa ja valmennuksissa hyvin keskusteltu, ja yleisesti se koettiin tärkeäksi. Koemarkkinointi eli tuoteidean esittely asiakkaalle ennen varsinaista tuotteen kehittämistä nähtiin karsivan toimimattomien ja ei-kysyttyjen tuotteiden kehittämisen.

#### 4.4 Lopullisen toimintamallin määrittäminen

Kohdeyrityksen asiantuntijapalveluiden tuotteistusmalli oli alun perin tarkoitus kehittää kehitysprojektissa sisäänajetun palvelutuotteistusmallin, sisäänajosta saatujen kokemusten sekä tietoperustan pohjalta. Kehitysprojektin päättymisen jälkeen, ennen lopullisen mallin määrittämistä, päätettiin kehitysprojektin tuotteistusprosessi kuitenkin vielä mallintaa.

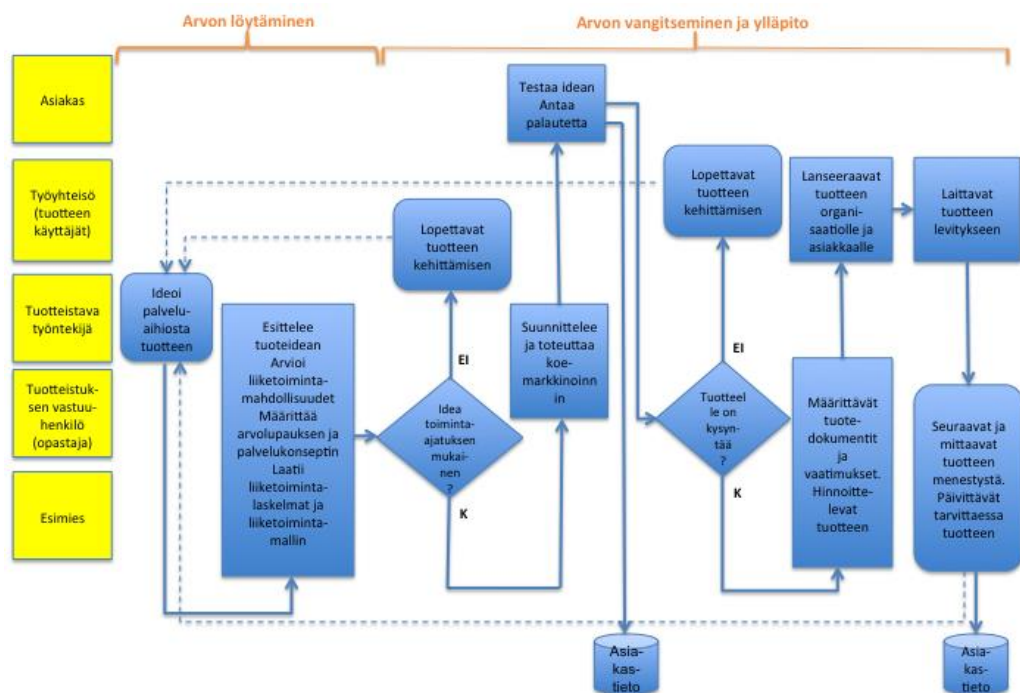
Seuraavassa luvussa esitetään prosessin mallinnus sekä sen pohjalta tehdyt havainnot. Kappaleen viimeisessä luvussa kuvataan kehittämisteh-

tävän tulos eli mallinnuksen, koekäytön ja teoriapohjan perusteella määritetty asiantuntijapalvelujen tuotteistusmalli.

#### 4.4.1 Mallinnus

Mallintamalla kehitysprojektin tuotteistusprosessi haluttiin saada prosessin kulku, sen vaiheet sekä siihen osallistujat ja vastuut selkeästi näkyviin. Niin kutsuttuna uimaratakaaviona tehty mallinnus lisäksi havainnollisti prosessin päätöksentekovaiheet sekä tehtävien tai prosessin takaisinkytkennät.

Kuvio 8 esittää kohdeyrityksen tuotteistusprosessin mallinnettuna. Mallinnus on lisäksi esitetty raportin liitteenä 3.



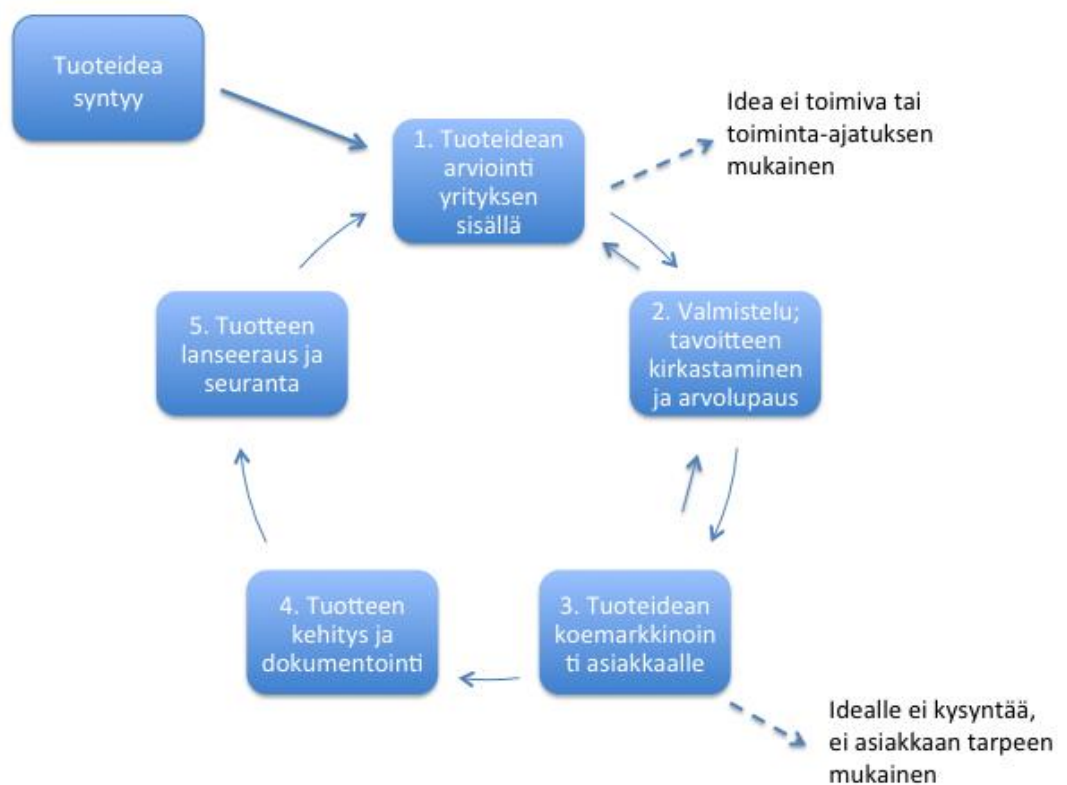
Kuvio 8 Kohdeyrityksen tuotteistusprosessin mallinnus.

Kehitysprojektissa sisäänajettu tuotteistusprosessi pitää pääpiirteittäin sisällään tuotteistuskirjallisuudessa kuvailtujen uudempien, asiakaslähtöisten mallien elementit. Tehty mallinnus ei tämän osalta nostanut esiin varsinaisesti uutta tai aiemmin huomiotta jäänyttä tietoa. Sen sijaan mallinnus havainnollisti prosessissa saatavan palautteen ymmärtämisen ja hyödyn-

tämisen merkityksen. Prosessin aikana saatava palautetieto voi koskea kehitettävää tuotetta tai itse tuotteistusprosessia. Tuotteen ja prosessin jatkuva parantaminen on tärkeää, ja niiden kehittäminen tapahtuukin ensisijaisesti asiakkaalta tai yrityksen sisältä saadun palautteen pohjalta.

#### 4.5 Palvelutuotteistusprosessi ja pelisäännöt

Kehittämistehtävän aikana asiantuntijapalvelujen tuotteistusprosessi kiteytyi seuraavanlaiseksi viisi päävaihetta kattavaksi malliksi. Mallissa, joka on kuvattu kuviossa 9 korostuu *tuoteidean* koemarkkinointi yrityksen sisällä ja asiakkaalla.



Kuvio 9 Asiakaslähtöisen tuotteistusprosessin sykli

Seuraavassa luvussa esitellään tuotteistussyklin päävaiheet.

##### 1. *Tuoteidean koemarkkinointi yrityksen sisällä.*



Tuoteidean toimivuutta, toteutettavuutta ja kannattavuutta selvittää yrityksen sisällä. Henkilöstö tuntee yrityksen tuotteet ja palvelut sekä niiden väliset suhteet. He pystyvät arvioimaan palvelun teknisen toteuttamisen mahdollisuudet ja toteuttamisen hinnan sekä suhteuttamaan yrityksen muita palveluja tuotteistettavaan palveluun. Sisäistä esittelyä varten laaditaan vain välttämätön, palveluidean sisällön selväksi tekevä dokumentaatio (tuotokuvaus). Mikäli tuoteidea saa yrityksen sisällä hyväksynnän, jatketaan sen kehittämistä. Mikäli tuoteidea taas ei ole yrityksen toiminta-ajatuksen mukainen tai muutoin toimiva, päättyy sen kehittäminen tähän. Tuoteideaa voidaan tarvittaessa hyödyntää tai jatkojalostaa myöhemmin.

## 2. *Valmistelu: tavoitteen kirkastaminen ja arvolupaus*

Määritetään tuotteelle arvolupaus sekä kirkastetaan tuotteen tavoite sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. Kuvataan liiketoimintamalli, tehdään liiketoimintalaskelmat ja saatetaan tuoteidea esittely eli koemarkkinointikuntoon. Liiketoimintalaskelmilla pyritään näyttämään asiakkaalle hänen tuotteesta saama hyöty esimerkiksi aikatai rahastöinä. Tässä prosessin vaiheessa hyödynnetään kohdeyrityksen koekäyttämän prosessimallin määrittämiä tuotedokumenttivaatimuksia. Ne antavat erinomaisen tuen tuoteajatuksen sisällön kuvaamiseen sekä tarvittavan dokumentaation laatimiseen.

## 3. *Tuoteidean koemarkkinointi asiakkaalle*

Koemarkkinoidaan tuoteideaa valituille asiakkaille, valmista tuotetta ei tässä vaiheessa vielä ole. Asiakkaan näkemys on tärkeä, sillä asiakas päättää viime kädessä, onko palvelulla arvoa. Tavoite on tuotteistaa palveluja mahdollisimman avoimesti, jotta palvelun tavoitteista saadaan luotua yhteinen näkemys ja palveluun saadaan kiteytettyä parhaimmat ideat. Tuoteidean esittelyllä pyritään saamaan asiakkaalta kehittämis ehdotuksia niin, että tuote vastaa asiakkaan tarpeita ja sille on kysyntää. Jos tuoteidealle ei löydy kysyntä-

tää, loppuu kehittäminen tähän. Tuoteideaa voidaan tarvittaessa hyödyntää tai jatkojalostaa myöhemmin.

#### 4. *Tuotteen kehitys ja dokumentointi*

Tuoteidean hyväksynnän jälkeen alkaa varsinainen tuotteen kehittäminen. Tuote kehitetään myyntikuntoon ja valmistellaan tuotodokumentit, jotka toimivat viestimisen apuvälineinä. Kattava dokumentointi varmistaa tuotteen toistettavuuden, parantaa sen laatua sekä siirtää hiljaista tietoa ja poistaa tuotteen henkilösidonaisuutta.

#### 5. *Tuotteen lanseeraus ja seuranta*

Tuote lanseerataan asiakkaille. Tuotteen markkinoinnissa ja koe-käytössä syntynyt palaute hyödynnetään, tuotetta kehitetään ja sen menestystä seurataan. Tuote elää muuttuvien asiakastarpeiden mukaan. Tarkoituksena ei ole tuottaa tukuittain palvelutuotteita varastoon, joten tuotteessa on oltava riittävästi tilaa asiakaskohtaiselle räätälöinnille.

Tuotteistusprosessin *toimivuuden ja onnistumisen* kannalta tärkeiksi asioiksi, niin kutsutuiksi pelisäännöiksi nostetaan seuraavat:

- *Johdon ja yrityksen tuki.* Esimiehillä ja johtajilla on valta ja auktoriteetti päättää siitä, miten organisaation resurssit ja prosessit tukevat tuotteistustyötä sekä sen lopputuotoksena syntyneen palvelun toteuttamista. Tuotteistamisen tulee tukea yrityksen strategisia valintoja ja päämääriä. Johdon tulisi siksi osallistua tuotteistamiseen vähintään taustatukijana.
- *Riittävät henkilö- ja aikaresurssit sekä tekninen tuki.* Kehittämistyö ja tuotteistaminen on usein ristiriidassa muiden yrityksen tavoitteiden kanssa, jolloin työntekijät joutuvat valitsemaan, tekevätkö las-kutettavaa asiakastyötä vai osallistuvatko tuotteistamiseen. Selkeät ohjeet johdolta poistavat tai vähentävät ristiriitoja sekä niistä syntyviä ongelmia. Yrityksen tulee mahdollistaa tuotteen tekninen toteuttaminen ja sen mahdollisesti tarvitsema tekninen tuki.
- *Tuotteistusprosessin nopea, ”pyrähdyksittäinen” eteenpäinvienti.*

Tuotteistusprosessin läpivienti ennalta määrättyssä, hallitun kireässä aikataulussa luo hyvät edellytykset prosessin onnistumiselle. Aikataulun ollessa epämääräinen tai kovin väljä voi prosessi jäädä roikkumaan keskeneräisenä, tuote ei valmistu tai aika ajaa siitä ohi. Myös asiakastarpeet ja kilpailutilanteet muuttuvat nopeasti, joten palvelun kehittämisen kanssa ei tule odotella liian pitkään.

- *Kattava ja vakiomuotoinen dokumentointi.* Tuotteistamisen kattava dokumentointi on palvelutuotteen monistumisen kannalta välttämätöntä. Tämän lisäksi se poistaa tuotteen henkilösidonaisuutta, siirtää asiantuntijuutta yrityksen omaisuudeksi sekä tekee hiljaista tietoa näkyväksi. Toiminnan tehostamiseksi dokumenttien tulee olla vakiomuotoisia. Tässä hyödynnetään kohdeyrityksen koekäyttämän prosessimallin dokumentteja ja niiden sisältövaatimuksia.
- *Koemarkkinoidaan tuoteideaa, ei valmista tuotetta.* Asiakkaalle tuoteideaa markkinoitaessa tuotteen ei tarvitse olla valmis. Tieto siitä, että tuote on teknisesti, henkilöresurssit, aikataulu ja kustannukset huomioiden, mahdollista toteuttaa, on riittävä. Näin säästytään turhilta kehittämisinvestoinneilta, mikäli tuoteidealle ei olisikaan kysyntää. Tärkeää on myös, että asiakkaan osallistaminen tuoteajatuksen kehittämiseen jo aikaisessa vaiheessa auttaa oikeanlaisen, juuri asiakkaan tarpeita vastaavan tuotteen luomisessa. Koemyynnin kautta saatu kokemus siirtyy palvelutuotteeseen ja kehittää palvelua sekä sen tuottamista ja myymistä edelleen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kehittämishankkeessa tutkittiin asiantuntijapalvelujen tuotteistamista sekä kehitettiin kohdeyritykselle asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen toimintamalli. Tutkimuksen johtopäätökset esitetään vastaamalla seuraaviin kehittämishankkeen tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä on asiantuntijapalvelun tuotteistaminen ja millainen on sen prosessi?
2. Miten kohdeyritys hyötyy tuotteistusprosessin kuvaamisesta ja toimintamallin kehittämisestä?
3. Millainen tuotteistamisen toimintamalli sopii kohdeyritykselle?

Tutkimuksen johtopäätökset on esitetty seuraavissa luvuissa vastaamalla jokaiseen tutkimuskysymyksiin erikseen.

### 5.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset

#### **Mitä on asiantuntijapalvelun tuotteistaminen ja mikä on sen prosessi?**

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen ja sen prosessin kuvauksessa perehdyttiin kehittämistehtävässä teoriapohjaan sekä käytiin runsaasti keskusteluja yrityksen edustajien kanssa.

Palvelujen tuotteistamista käsittelevää kirjallisuutta sekä tutkimuksia on saatavilla jonkin verran. Huomionarvoista on, että saatavilla oleva kirjallisuus ja tutkimukset kohdistuvat pääosin tuotteistamisen tunnettavuuteen, sen hyötyihin ja vaiheisiin sekä olemassa oleviin prosessi- ja toimintamalleihin. Kokemukset itse tuotteistusprosessista ovat sen sijaan jääneet vähemmälle huomiolle. Tietoperusta keskittyy suurelta osin tietoteknisten ratkaisujen tuotteistamiseen, asiantuntijapalvelujen tuotteistamista käsitellen kirjallisuudessa ja varsinkin tutkimuksissa vähemmässä määrin. Huomionarvoista tietoperustassa on myös, että palvelujen tuotteistamista käsitelleiden kirjoittajien ja tutkijoiden joukko on melko harvalukuinen.

Pääosa tähän liittyvästä akateemisesta kirjallisuudesta ja tutkimuksista on kirjoitettu muutamien ihmisten toimesta.

Teoriapohjassa asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen määriteltiin yksinkertaisesti olevan prosessi, jossa asiantuntemus tai osaaminen jalostetaan myynti- ja markkinointikelpoiseksi palvelutuotteeksi sekä tuodaan markkinoille. Tuotteistamisen tavoitteena on parantaa palvelun laatua ja tuottavuutta sekä maksimoida asiakkaan hyöty ja sitä kautta parantaa yrityksen kannattavuutta. Asiantuntijapalveluille tunnusomaisiksi piirteiksi teoriapohjassa nostettiin niiden monimutkaisuus sekä suuri asiakaskohtaisen räätälöinnin tarve.

Kohdeyrityksessä tuotteistamiseen liittyvä tietämys, osaaminen ja kokeemukset vaihtelivat toimialoittain. Hyvin nopeasti kävi selväksi, että kohdeyrityksen jotkin palvelut, kuten tietotekniset ratkaisut ovat helpompi mieltää ja kehittää tuotteiksi kuin esimerkiksi perinteinen konsultointi ja sen tarjoamat asiantuntijapalvelut. Asiantuntijapalveluita ja omaa osaamista ei kohdeyrityksessä helposti mielletty tuotteistettavaksi asiaksi. Tämä asiantuntijapalveluihin liittyvä erityispiirre tuli voimakkaasti esiin myös tietoperustassa. Kohdeyrityksen kaltainen asiantuntijayritys, joka on usein jonkin alan suunnitteluorganisaatio, myy asiakkailleen tietämystä ja asiantuntemusta. Yrityksen asiantuntijat eivät useinkaan koe, että asiantuntijuutta ja omaa osaamista voitaisiin tuotteistaa.

Toinen merkillepantava piirre tuotteistusosaamisen kartoituksessa oli se, että kohdeyrityksessä ihmiset eivät aina tunnistaneet olevansa tekemisissä tuotteistamisen kanssa. Sisäisien toimintamallien ja –prosessien kehittämistä ja tehostamista eli sisäistä tuotteistamista ei useinkaan edes mielletty tuotteistukseksi. Usein tuotteistukseksi käsitettiin vain asiakkaalle luotava uusi tuote tai palvelutuote. Kohdeyrityksen ”Tuotteistusklinikat” kehitysprojektin koettiin lisäävän organisaation tuotteistusosaamista, joskin osaamisen jaon nähtiin rajoittuvan vain projektiin osallistuneille.

Kohdeyrityksessä ei nykytilanteessa ole tuotteistamiselle käytössä vakiintunutta toimintamallia tai prosessia. Tuotteistamiseen kehitettyä malleja ja prosesseja sekä niiden kuvauksia löytyy tietoperustasta. Usein tuotteistaminen kuvataan malleissa jatkuvana vaiheittain ja eri tavoin etenevänä prosessina. Mallit eivät useinkaan poikkea toisistaan, vaikka ne ovat ajansaatossa jonkin verran kehittyneet. Viimevuosien aikana jotkin mallit ovat alkaneet kehittyä asiakaslähtöisempään suuntaan.

Kohdeyrityksen ”Tuotteistusklinikat” kehittämisprojektissa käytetty ketterä tuotteistamisen malli pitää pääpiirteittäin sisällään tuotteistuskirjallisuudessa kuvailtujen mallien elementit. Erona tietoperustassa esitettyihin, varsinkin niin kutsuttuihin perinteisiin malleihin on asiakkaan näkemyksen voimakas huomioiminen läpi prosessin. Kehittämisprojektin mallissa asiakkaan näkemyksen huomioiminen prosessissa tapahtuu tuoteidean pilotoinnin eli koemarkkinoinnin avulla. Koemarkkinoinnin tavoitteena on saada asiakkaan näkemys tuotteesta jo sen kehittämisvaiheessa, jolloin voidaan luoda täsmällisesti asiakkaan tarpeita vastaava tuote.

Tuotteistamista ja sen prosessia määritettäessä myös mallinnettiin sisäisessä kehitysprojektissa sisäänajettu palvelutuotteistamisen toimintamalli ja –prosessi. Niin sanottuna uimaratakaaviona toteutettu mallinnus havainnollisti prosessiin osallistujat, heidän tehtävät ja vastuut sekä prosessin etenemisen, siinä esiintyvät päätöksentekovaiheet ja tehtävien tai prosessin takaisinkytkennät. Päähuomiona mallinnuksesta nousi esiin prosessissa saatavan palautteen ymmärtäminen ja hyödyntäminen. Palaute-tieto voi koskea kehitettävää tuotetta tai itse tuotteistusprosessia. Kummassakin tapauksessa palautteen hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää. Tuotetta kehitetään ensisijaisesti asiakkaalta tai yrityksen sisältä saadun palautteen pohjalta. Tuotteistamista ohjaavaa prosessimallia on tärkeä kehittää ympäristön muutosten mukaisesti. Tätä kehitystä ohjaavat prosessista saadut kokemukset.

### **Miten kohdeyritys hyötyy tuotteistusprosessin kuvaamisesta ja toimintamallin kehittämisestä?**

Tähän tutkimuskysymykseen etsittiin vastausta sekä teorian että empirian pohjalta. Teoriapohjassa tuotteistamisen sekä sitä ohjaavan prosessin ja mallin hyötyjä käsiteltiin laajasti. Hyödyt ovat usein katsontanäkökulmasta riippuvaisia, mutta yksinkertaistettuna kaikkien tuotteistamisen hyötyjen voi sanoa johtavan parempaan kilpailukykyyn sekä avaavan mahdollisuuksia parempaan johtamiseen ja asioiden hallintaan.

Tuotteistamisen hyötyjen paljoudesta johtuen on ymmärrettävää, että kaikkia niitä ei voi, eikä ole edes syytä tavoitella. Tavoiteltavia hyötyjä onkin parempi lähestyä tavoitteiden asettamisen kautta. Kohdeyritys on asettanut tuotteistamisen tavoitteeksi kehittää tuotteistamisen avulla ajattelutapaansa, toimintaansa sekä palveluitansa asiakaslähtöisemmiksi ja innovatiivisemmiksi niin, että niistä jalostuu uutta kilpailukykyistä myytävää. Sisäisten palveluaihioiden tuotteistuksella tavoitellaan tuottavuuden ja tehokkuuden parantamista. Tuotteistamisen avulla pyritään lisäksi edistämään hiljaisen tiedon muuttumista näkyväksi.

Kohdeyrityksen työntekijät arvioivat kehitysprojektin kyselyn mukaan tärkeimmiksi tuotteistamisen hyödyiksi paljon teoriapohjassakin korostetut ansaintamallien kehittymisen, markkinoinnin ja myynnin helpottumisen sekä innovoinnin avulla tapahtuvan palvelujen ja yrityksen uudistamisen. Kyselyssä tuotteistamisen hyötyinä nousivat myös esiin tuotteistamisen myötä tapahtuva palvelun laadun paraneminen sekä tuottavuuden ja asiakkaan saaman hyödyn maksimointi.

Tuotteistamisen prosessimallilla yritys tavoittelee jatkuvatoimista asiantuntijapalvelujen tuotteistamista. Tuotteistamista ohjaava malli tekee yrityksen asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta arkipäivää tuotteistusmallin toimissa palvelujen tuotteistamista helpottavana käytännön työkaluna. Tuotteistusmallin dokumentointi luo pohjan sen käytölle ja toistettavuudelle.

Tuotteistamisen lisääntyessä siitä saatavat hyödyt kasvavat ja vaikuttavat positiivisesti yrityksen menestykseen.

Tehdyssä kyselyssä sekä keskusteluissa pidettiin tärkeänä, että yritys kykenee organisoimaan tuotteistamista ja sen prosessia riittävästi. Tuotteistamisen toimintaedellytykset eli vastuut, roolit, resurssit ja ohjaus on oltava kunnossa. Samassa yhteydessä nostettiin esiin tuotteistamisen tavoitteiden asettaminen sekä niiden selkeys. Yritystason, tiimitason ja yksilötason tavoitteet tuotteistamiselle eivät automaattisesti ole samoja. Tavoitteista sekä tavoiteltavista hyödyistä voidaan kuitenkin jossakin määrin sopia myös yhdessä. Yhdessä sovituista asioista muodostuu todennäköisesti kaikkia osapuolia motivoivia.

Kysyttäessä tuotteistamisen ja tuotteistusprosessin hyötyjä oli yllättävää, että asiakasyhteistyön lisääntyminen sekä asiakkaan palvelun kehittämiseen osallistumisen tuomat hyödyt eivät vastoin odotuksia nousseet tuotteistamisen hyötyjen kärkipäähän. Näiden tärkeyttä tuotteistamisen hyötyinä korostettiin sekä tietoperustassa että kohdeyrityksen johdon linjauksissa. Yrityksessä vallitsevan asiakasajattelun muuttaminen asiakaslähtöisemmäksi on yksi kohdeyrityksen strategisista tavoitteista. Kyselyn tulos osoittaa, että pyrittäessä asiakaslähtöisemmäksi on yrityksen edustajien asenteissa ja ajattelutavassa vielä muutettavaa. Yrityksen sisällä tulisi valita ymmärrys, että yritys on asiakkaalle todellinen yhteistyökumppani. Asiakaslähtöisessä kumppanuudessa keskeisessä asemassa on suora, avoin ja jatkuva vuoropuhelu asiakkaan kanssa, jolloin asiakkaalla on myös mahdollisuus päästä aikaisessa vaiheessa vaikuttamaan palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen. On syytä muistaa, että asiakas on kuitenkin itse omien tarpeidensa paras tuntija.

Kaiken kaikkiaan tuotteistaminen sen tuomine hyötyineen arvioitiin sekä kyselyssä että keskusteluissa yrityksen kannalta tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Tuotteistamista ohjaava malli on hyvä olla olemassa ja sitä tulee käyttää. Tuotteistamista ohjaava prosessimalli auttaa osallistujia näke-



mään kunkin vaiheen tehtävät, henkilöiden vastuut sekä merkittävät päätösvaiheet. Jos tuotteistukseen osallistuvat henkilöt joutuvat miettimään samanaikaisesti sekä tapaa tuotteistaa että tuotteistettavan palvelun yksityiskohtia, kasvaa haastekerroin merkittävästi.

### **Millainen tuotteistamisen toimintamalli sopii kohdeyritykselle?**

Kehittämistehtävän lopputuloksena kohdeyritykselle kehitettiin tuotteistamisen prosessimalli. Malli kehitettiin ”Tuotteistusklinikat” kehitysprojektissa koekäytetyn mallin, siitä saatujen kokemusten sekä tietoperustan pohjalta. Kehitetyn mallin sisältö ja vaiheet vastaavat pitkälti ”Tuotteistusklinikat” projektin sekä kirjallisuudessa esitettyjen mallien sisältöä ja vaiheita. Kehitetyn mallin työvaiheet sekä sisällön painatukset edustavat kuitenkin uutta ajattelua, malli on kehitetty yrityksen johtoa, työntekijöitä sekä asiakasta osallistavaksi. Malli on ennen kaikkea asiakaslähtöinen. Asiantuntijapalvelujen tuotteistusprosessi kiteytettiin viisi päävaihetta kattavaksi malliksi, joka on tarkemmin esitetty luvussa 4.5 Palvelutuotteistusprosessi ja pelisäännöt.

Yhtenä mallin kantavana ajatuksena on tuoteidean koemarkkinoinnin korostaminen. Prosessissa tarkoituksena on selvittää ensin yrityksen sisällä tuoteidean toimivuus, toteutettavuus ja kannattavuus. Henkilöstö kykenee parhaiten arvioimaan palvelun teknisen toteuttamisen mahdollisuudet, toteuttamisen hinnan sekä suhteuttamaan tuotteistettavan palvelun yrityksen muihin palveluihin. Tuoteidean ollessa toimiva lähdetään sitä koemarkkinoimaan valituille asiakkaille. Tärkeää on ymmärtää, että tässä vaiheessa on olemassa vasta tuoteidea, jonka toteutettavuus on selvitetty, valmista tuotetta ei vielä ole. Mikäli tuoteidealle löytyy kysyntää, alkaa tuotteen varsinainen kehittäminen. Tuotteen kehittäminen tehdään asiakkaalta koemarkkinoinnin yhteydessä saatujen kehittämis ehdotuksien ja –ajatuksien pohjalta. Tuotteen on vastattava asiakkaan tarpeita, jotta sille on kysyntää. Tuotteistaminen dokumentoidaan huolella. Tämä on tärkeä vaihe, sillä kattava ja vakio muotoinen dokumentointi varmistaa tuotteen toistettavuuden,

parantaa sen laatua sekä poistaa tuotteen henkilösidonaisuutta. Lopuksi tuotteistettu palvelu lanseerataan yritykselle ja asiakkaille. Tuotteen markkinoinnissa ja koekäytössä syntynyt palaute hyödynnetään, tuotetta kehitetään ja sen menestystä seurataan. Tuote elää muuttuvien asiakastarpeiden ja muuttuvan ympäristön mukaan.

Tuotteistusprosessin toimivuuden ja onnistumisen kannalta on tärkeää seurata tarkoitukseen laadittua prosessimallia sekä sen sisältäviä dokumentaatiovaatimuksia. Mallin tulisi toimia ohjenuorana koko tuotteistusprosessin ajan, vaikka sitä ei aivan täsmällisesti seurattaisikaan. Prosessimallia seuraamalla joudutaan käymään läpi monesti turhilta ja itsestäänselvyyksiltä tuntuvia asioita, jotka kuitenkin prosessin kannalta ovat tärkeitä. Prosessimalli on tehokas työkalu, jonka avulla yhtenäistetään yrityksen käsitteitä ja toimintatapoja.

Kehittämistehtävässä tunnistettiin *viisi tuotteistusprosessin toimivuuden ja onnistumisen kannalta tärkeää asiaa*, niin kutsuttuja pelisääntöjä, joita prosessissa tulisi erityisesti huomioida. Ensimmäiseksi tuotteistamiselle tulee taata *johdon ja yrityksen tuki*. Tuotteistamisen tulee perustua yrityksen strategiaan valintoihin ja päämääriin, joten johdon osallistuminen tuotteistamiseen vähintään taustatukijana on tärkeää. Esimiehien ja johdon tuella myös varmistetaan tuotteistustyöhön *tarvittavat henkilö- ja aika-resurssit sekä tarvittava tekninen tuki*. Johdon tulee varmistaa ettei kehittämistyö ja tuotteistaminen ole ristiriidassa muiden yrityksen tavoitteiden kanssa. Selkeä ohjaus laskutettavan asiakastyön tai tuotteistamiseen osallistumisen osalta poistaa tai ainakin vähentää ristiriitoja sekä niistä syntyviä ongelmia.

Kehittämistehtävässä havaittiin, että tuotteistusprosessin läpivienti ennaltamäärätyssä, hallitun kireässä aikataulussa, luo hyvät edellytykset prosessin onnistumiselle. Prosessin vaiheet toteutetaan nopeatempoisesti, toisiaan seuraavina pyrähdyksinä. Jo ennen prosessin alkua, tulee tuotteistamiselle tehdä työvaiheet sisältävä aikataulusuunnitelma. Asiakstar-

peet ja kilpailutilanteet muuttuvat nopeasti, joten *tuotteistaminen on tehtävä nopeatempoisessa aikataulussa*. Tuotteistusprosessin jäädessä roikumaan keskeneräisenä voi jokin toinen taho hyödyntää idean tai aika voi ajaa siitä ohi.

*Tuotteistamisen kattava ja vakiomuotoinen dokumentointi* on palvelutuotteen monistumisen ja toistettavuuden kannalta välttämätöntä. Dokumentointi poistaa tuotteen henkilösidonaisuutta, siirtää asiantuntijuutta yrityksen omaisuudeksi sekä tekee hiljaista tietoa näkyväksi.

Viimeisenä, mutta ei missään nimessä vähäisimpänä asiana *tuotteistusprosessissa korostetaan tuoteidean koemarkkinoinnin tärkeyttä*. Koeponnistamassa tuoteideaa asiakkaalla varmistetaan asiakkaan varhainen mukana olo tuotekehitysprosessissa. Tässä on huomioitava, että pelkkä asiakkaan mukanaolo ei kehitä tuotetta, vaan häneltä saatu palaute on osattava hyödyntää. Tuotteistamisessa tulee löytää ja säilyttää asiakkaan näkökulma sekä pystyä kehittämään palveluja, jotka tuottavat arvoa sekä asiakkaalle että palveluntarjoajalle. Koemarkkinoinnin aikana, ottamalla asiakas mukaan palvelun kehittämiseen, rakennetaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä luottamusta. Tässä korostuu yrityksen työntekijöiden ja asiakkaan välinen avoin ja aktiivinen vuorovaikutus, jonka avulla pyritään ymmärtämään ja tunnistamaan asiakkaan tarpeita. Koemarkkinoinnin avulla kasvatetaan asiakasymmärrystä. Koemarkkinoinnin dokumentointi puolestaan lisää yrityksen asiakastietoa. Tuoteideaa koeponnistamalla myös säästytään turhilta, usein merkittäviltäkin kehittämisinvestoinneilta, mikäli tuoteidealta ei löytyisikään kysyntää. Tuotetta ei lähdetä kehittämään ennen kuin tiedetään, että asiakas on kiinnostunut ja hänen kanssaan tuotteesta syntyy yhteinen näkemys.

Tuoteidean koemarkkinoinnin haasteena on perinteinen ajattelumalli, ettei puolivalmistaa voisi myydä. Ajattelumalli olisikin nyt käännettävä asiakaslähtöisemmäksi, sillä asiakas tietää varmasti parhaiten omat tarpeensa. Asiakkaiden haastaminen miettimään miksi he haluavat kehittää jotain aut-

taa yritystä ymmärtämään paremmin asiakkaiden tarpeita sekä helpottaa yritystä miettimään mitä yritys voi asiakkaalle tarjota. Asiakkaalle voi myös olla erityisen mieluista, että juuri hän pääsee tuotetta kehittämään. Hän saa siitä etua, koska voi suunnitella ja valmistella omaa toimintaansa kehitettävän palvelutuotteen käyttöä tukevaksi. Tällöin arvoa ei luovuteta tai yksipuolisesti tuoteta, vaan se syntyy yhteisen prosessin tuloksena.

Tuoteidean koemarkkinointi yrityksen sisällä lisää tietoisuutta yrityksen palveluista sekä poistaa päällekkäiset palvelutoiminnot. Kohdeyrityksen kaltaisissa suuremmissa asiantuntijaorganisaatioissa kokonaiskuva yrityksen palveluista voi olla hämärtynyt. Henkilöstö ei enää tiedä mitä kaikkea ja millaisia palveluja yrityksessä tuotetaan.

Jatkossa tuotteistamisen onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että tuotteistukseen suhtauduttaisiin yrityksessä positiivisesti, sen tärkeys sekä pitkäaikaiset vaikutukset yrityksen menestykseen tuotaisiin selvästi esiin. Kehittämistehtävä osoitti, että ymmärrys ja tieto tuotteistamisesta on yrityksessä jakautunut hyvin epätasaisesti. Käsitys tuotteistamisesta vaihteli suuresti niin toimialojen, kuin yrityksenkin sisällä. Jatkossa tulee luoda yhteinen ymmärrys siitä, mitä tuotteistaminen yrityksessä on.

Yrityksessä olisi myös tärkeää sisäistää, että asiantuntijapalveluja ei voi tuotteistaa samalla tavalla kuin muita palveluja. Asiantuntijapalvelussa palvelun tuottajien oma asiantuntemus on avainasemassa, joten sen tuotteistusprosessissa korostuvat hyvin erilaiset seikat verrattuna muihin palveluihin. Usein asiantuntijat haluavat pitää kiinni hiljaisesta tiedostaan, joka myös osaltaan määrittää asiantuntijan asemaa. Tämä saattaa laimentaa asiantuntijoiden halukkuutta tiedon jakamiseen, jolloin parhaita toimintatapoja ei saada kiteytettyä palveluun. On myös hyvä sisäistää, että asiantuntijapalveluissa ei niinkään tuotteisteta ydinasiasisältöä, vaan siinä korostuu työmenetelmien ja -prosessien kehittäminen sekä erilaisten puitteiden ja struktuurien luominen tapauskohtaisesti luotavalle sisällölle. Tuotteistaminen tulee suunnitella niin, että tiedon ja osaamisen yhtenäistämi-

nen hyödyttää asiantuntijoiden omaa työtä. Yleisreseptinä tässäkin on henkilöstön osallistaminen tuotteistamiseen eri tavoin ja sen eri vaiheissa. Osallistamisen ohella kannustaminen ja siinä tapahtuva palkitseminen voisi olla toimiva ratkaisu. Innovatiivisuus ja uusien palvelutuotteiden kehittämien ei ole itsestäänselvyys. Kohdeyrityksessä innovatiivisuutta voisi ruokkia tuotteistamiseen kohdennetulla palkitsemisjärjestelmällä.

Lopuksi on hyvä mainita, ettei itse prosessi ole tärkein, vaan tuotteistaminen ja siitä syntyvät uudet palvelut. Prosessimalli auttaa ja ohjaa, mutta prosessi ei kuitenkaan saa olla kankea ja byrokraattinen.

## 5.2 Tutkimuksen tarkastelu

Tutkimuksen tarkoituksena oli jatkokehittää kohdeyrityksessä erään kehitysprojektin yhteydessä koekäytettyä tuotteistamisen prosessimallia. Aiheeseen perehdyttiin kirjallisuuskatsauksen lisäksi havainnoimalla kehitysprojektin työpajoja ja valmennuksia sekä tekemällä kyselytutkimus kehitysprojektin prosessimallia koekäyttäneille. Opinnäytetyö oli luonteeltaan kvalitatiivinen tutkimus, jonka arvioinnissa selvitetään yleensä tutkimuksen validius eli pätevyys sekä tutkimuksen luotettavuus. Työn validiteetista puhuttaessa tarkoitetaan sitä, missä määrin tulokset vastaavat asetettuja tavoitteita; tehtiinkö sellainen luomus kuin aiottiin? Opinnäytetyössä valideettia arvioitiin tutkimuskysymyksien ja niihin saatujen vastauksien perusteella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231: Virtuaali ammattikorkeakoulu, YAMK metodifoorumi 2007: Hiltunen 2009).

Tutkimuskysymyksiin saaduilla vastauksilla tuettiin aiempaa tietoa sekä saatiin uutta näkemystä aiheeseen mallin kehittämisehdotusten muodossa. Erona aiempiin tuotteistusmalleihin korostaa kehittämistehtävässä kehitetty malli yrityksen johdon, työntekijöiden sekä asiakkaan tuotteistusprosessiin osallistamista. Työtä arvioitaessa, voidaan työn tuloksen todeta olevan onnistunut, sillä työssä kiteytetty prosessimalli vastaa yrityksen tuotteistamiselle ja asiakaslähtöisyydelle asetettuihin tavoitteisiin. Kehitetty

prosessimalli sekä sen käyttöä tukevat pelisäännöt ohjaavat yrityksen henkilöstöä kohti jatkuvatoimista asiantuntijapalvelujen tuotteistamista. Prosessimallin käyttö myös yhtenäistää yrityksen tavoitteiden mukaisesti tuotteistamisen käsitteitä ja toimintatapoja. Tuotteistusprosessiin sisällytetty koemarkkinointi ohjaa systemaattisesti henkilöstöä asiakaslähtöisempään työskentelyyn. Lisäksi ennalta määritetty tuotteistusprosessi edistää yrityksen strategisen tavoitteen mukaisesti yrityksen ajattelu- ja toimintatapoja kehittymään innovatiivisemmiksi.

Kehittämistehtävän toteutuksesta voi todeta, että työssä tehtyyn kyselyyn oli haasteellista saada vastauksia. Tämä on hyvin tyypillinen kyselyissä toistuva ongelma, jota tässä tutkimuksessa osaltaan olisi voitu ennakoida. Suuremman vastaajamäärän tavoittelemiseksi olisi esimerkiksi kehittämisprojektiin osallistumisen ja kyselyn vastaamisen tärkeyttä voitu korostaa yrityksen johdon toimesta.

Tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi kehitystyön vaiheet ja aineiston keruutavat selostettiin mahdollisimman tarkasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.). Työn onnistumista arvioitaessa on kuitenkin huomioitava, että tehdyt havainnot ja saadut tulokset ovat syntyneet tutkijan omien sekä organisaation sisäisten näkemysten ja havaintojen perusteella. Näin ollen tulokset eivät ole täysin objektiivisia.

Projektiluontoisessa työssä onnistumista olisi lisäksi ollut hyvä arvioida jonkin mittarin, esimerkiksi työn tuloksena syntyneen ratkaisun toimivuuden avulla työn onnistumista. Kehittämistyössä syntyneen prosessimallin toimivuutta tullaan kuitenkin testaamaan käytännössä vasta myöhemmässä vaiheessa, opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Jatkossa mallin käyttäminen työelämässä tuo todennäköisesti esiin seikkoja, jotka on syytä huomioida prosessimallin kehittämisessä. Prosessin jatkuva parantaminen on tärkeää, sillä prosessin tulee elää sekä yrityksen että asiakkaan muuttuvien tarpeiden mukana.

### 5.3 Suositukset jatkokehitykselle

Kohdeyritykselle jatkotoimenpiteeksi ehdotetaan tehtäväksi suunnitelma, joka auttaisi viemään tuotteistamista yrityksessä systemaattisesti eteenpäin. Suunnitelmassa tai ohjeistuksessa nimetään toimialakohtaiset vastuuhenkilöt, jotka auttavat ja tukevat toimialansa asiantuntijapalvelujen tuotteistamisessa. Toimialakohtainen tuotteistamisen vastuuhenkilö eli coach vastaa muun muassa tuotteistamista koskevan tiedon jakamisesta. Vastuuhenkilö ei yksinään aseta tuotteistukselle tavoitteita tai tee siihen liittyviä päätöksiä, vaan hänen tehtävänsä on pitää huolta, että tavoitteet asetetaan ja päätökset tehdään. Vastuuhenkilöt tulisi valmistaa tehtävään asianmukaisella koulutuksella. Johdon tulee asettaa tavoitteet sekä vahvistaa prosessimalli käyttö ja tuotteistamisen pelisäännöt.

Toinen, yrityksen ulkopuolelle suunnattu kehitysehdotus liittyy tuotteistamisen tutkimiseen. Jatkossa olisi hyvä tutkia asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen onnistumista käytännössä. Samassa yhteydessä olisi syytä selvittää ratkaisuja asiantuntijapalvelujen tuotteistamisen haasteisiin.

## LÄHDELUETTELO

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 11-24.

Aapaoja, A., Kujala, J. & Pesonen, L. 2012. Productization of University Services. Productization of University Services [Viitattu 18.5.2015]. International Journal of Synergy and Research, Vol. 1, No. 1, 89–106. Saatavissa: [http://ijsr.umcs.lublin.pl/wp-content/uploads/2012/05/IJSR\\_2012\\_Vol\\_001\\_No\\_001.pdf](http://ijsr.umcs.lublin.pl/wp-content/uploads/2012/05/IJSR_2012_Vol_001_No_001.pdf)

Anttila, P. 2008. Onko opinnäytetyöstä kehittämistyöksi? Mistä löytyvät opinnäytetyön metodologiset ratkaisut? Ammattikorkeakoulujen Opin- näytetyö ja ohjaus – seminaarin 2008 luentokalvot [Viitattu 19.5.2015]. Saatavissa: <https://www.chydenius.fi/pdf/anttilan-kalvot>

Arantola, H. & Simonen, K. 2009, Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki.

Chattopadhyay, N. 2012. Productisation of Service: A Case Study. [Viitattu 18.5.2015]. International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Vol. 3, No. 12, 197-201. Saatavissa: [http://thesai.org/Downloads/Volume3No12/Paper\\_32-Productisation\\_of\\_Service\\_A\\_Case\\_Study.pdf](http://thesai.org/Downloads/Volume3No12/Paper_32-Productisation_of_Service_A_Case_Study.pdf)

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmän opintomateriaali (Viitattu 22.8.2015). Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.



Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes.

Jaakkola, E. 2011. Unraveling the practices of “productization” in professional service firms. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 221—230.

Jalonen, R. 2012. Prosessien kuvaamisen perusteita. [Viitattu 18.8.2015].  
Qualitas Fennica Oy. LAMK:n Prosessi- ja projektijohtaminen –kurssin 2015 materiaaleja.

Kohdeyrityksen visio ja strategia 2017. Yrityksen sisäinen dokumentti.

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

Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing* 83, 1/2007, 5–18.

Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä [Viitattu 8.9.2015]. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Saatavissa:  
[http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien\\_mallintaminen.pdf](http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf)

Moisio, J. 2001. Asiakaspalveluprosessien kehittäminen [Viitattu 18.8.2015]. Qualitas Fennica Oy. LAMK:n Prosessi- ja projektijohtaminen –kurssin 2015 materiaaleja.

Nurmela, M. 2015. Kohdeyrityksen tuotteistamiskehitysprojektin materiaaleja [Viitattu 22.8.2015]. Pääosa ei julkaistavia.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. Painos. Helsinki: WSOY.

Olkkonen, T. 1993. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Teknillinen korkeakoulu. 2. Painos. Otaniemi.

Palvelu. 2015. Wikipedia, palvelun määritelmä [Viitattu 4.6.2015]. Saatavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Palvelu>

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

Savonen, M. L. 2015. Prosessin mallintamisohjeet [Viitattu 18.8.2015]. LAMK:n Prosessi- ja projektijohtaminen –kurssin 2015 materiaaleja.

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOY.

TIEKE ry. 2005. Hinnoittelun ABC, Opas tietotuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun [Viitattu 24.6.2015]. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry:n julkaisu. Helsinki. Saatavissa:

<http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/HinnoittelunABC-opas.pdf>

Toivonen, M. 2012. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen, kalvosarja. CIMO workshop [Viitattu 11.8.2015]. Saatavissa:

[http://www.cimo.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/cimo/embeds/cimo\\_wwwstructu-re/24934\\_Asiantuntijapalveluiden\\_tuotteistaminen\\_Toivonen\\_05062012.pdf](http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimo_wwwstructu-re/24934_Asiantuntijapalveluiden_tuotteistaminen_Toivonen_05062012.pdf)

Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti, A., Hänninen, S. & Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet, Opas suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Tutkimusraportti 168. Lappeenrannan tekninen yliopisto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. Uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen [Viitattu 21.8.2015]. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede + Teknologia. 5/2015. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1>

Valminen, K. 2010. Tuotteistaminen keinona kehittää palveluja. [Viitattu 21.8.2015]. Seminaariesitys 18.3.2010. Saatavissa: [http://kuntatekniikka.fi/wp-content/themes/kuntatekniikka/images/pdf/kehto/KEHTO-Forum\\_Palvelujen%20tuotteistaminen\\_Valminen%2018%203%202010%5B1%5D.pdf](http://kuntatekniikka.fi/wp-content/themes/kuntatekniikka/images/pdf/kehto/KEHTO-Forum_Palvelujen%20tuotteistaminen_Valminen%2018%203%202010%5B1%5D.pdf)

Valminen, K. & Toivonen, M. 2008. Productisation of Services: What, Why and How. [Viitattu 20.5.2015]. Conference paper, The XVIX International Conference of RESER, 2009. Saatavissa: <http://www.imi.hut.fi/publications/info/160/>

Valminen, K & Valtanen, J. 2012. Kohti avointa, asiakaslähtöistä palvelujen tuotteistamista. Asiakaslähtöisyys palveluinnovaatioissa – Suuret puheet pienet teot? [Viitattu 18.8.2015]. Seminaariesitys 4.10.2012. Saatavissa: [http://iris.aalto.fi/en/current/events/valminen\\_valtanen04102012.pdf](http://iris.aalto.fi/en/current/events/valminen_valtanen04102012.pdf)

Valtonen, J. 2007. Suorituskyvyn johtamisen asiantuntijapalvelun tuotteistaminen [Viitattu 4.6.2015]. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tutkimusraportti 16. Saatavissa: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31025/TMP.objres.648.pdf?sequence=1>

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2007. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi, jonka sisältö perustuu pääosin teokseen: Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen (Viitattu 22.8.2015). Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Woodruff, R. B. & Gardial, S.F. 1996. New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction. USA: Blackwell Business.

## LIITTEET

Liite 1 Yhteenveto kehittämishankkeen työpajat, valmennukset ja ryhmätapaamiset

Liite 2 Kyselylomake

Liite 3 Prosessin mallinnus

LIITE 1 Yhteenveto kehittämishankkeen työpajat, valmennukset ja ryhmätapaamiset

Ajankohta	Aihe ja osallistujat	Toteutustapa
17.12.2014 / 1,5 h	Tuotesuunnittelua, ryhmä I	Lync –palaveri
7.1.2015 / 1 h	Tuotesuunnittelua, ryhmä I	Lync –palaveri
8.1.2015 / 1,5 h	Tuotesuunnittelua, ryhmä II	Lync –palaveri
12.1.2015 / 1,5 h	Tuotesuunnittelua, ryhmä II	Lync –palaveri
14.1.2015 / ½ päivä	Tuotteistusklinikat valmennus I, ryhmät I ja II	Työpajatyöskentely
21.1.2015 / 1 h	Tuotesuunnittelua, ryhmä II	Lync –palaveri
22.1.2015 / 1 h	Tuotesuunnittelua, ryhmä I	Lync –palaveri
26.1.2015 / 1 h	Tuotesuunnittelua, ryhmä II	Lync –palaveri
29.1.2015 / 1,5 h	Työpajaan II valmistautuminen, ryhmä I	Lync –palaveri
30.1.2015 / 1,5 h	Työpajaan II valmistautuminen, ryhmä II	Lync –palaveri
3.2.2015 / ½ päivä	Tuotteistusklinikka valmennus II, ryhmät I ja II	Työpajatyöskentely
12.2.2015 / ½ päivä	Tuotteistusklinikka valmennus III, ryhmät I ja II	Työpajatyöskentely
12.3.2015 / 2 h	Kyselyn valmistelu	Tapaaminen tuotteistus-konsultin kanssa
24.3 – 3.4.2015	Kyselyn I toteutus	SurveyPal –kysely jaossa
8.4.2015 / 3 h	Tuotteiden koemarkkinoinnin käsittely, ryhmä I ja II	Työpajatyöskentely
15.4.2015 / ½ päivä	Tuotteistusklinikat ”Grande finale”, kaikki talon ryhmät	Seminaari
5.5 - 15.5.2015	Kyselyn II toteutus	SurveyPal –kysely jaossa

## Liite 2 Kyselylomake

Saateviesti kyselyyn vastaajille.

Millaisia hyötyjä saamme tuotteistamisesta? Tekeekö tuotteistaminen meistä asiakaslähtöisempiä? Muun muassa näihin kysymyksiin haemme vastausta tällä Tuotteistuslinikat -projektin kokemuksista keräävällä kyselyllä.

Kysely on toimitettu Tuotteistuslinikoihin osallistuneille. Kyselyn vastauksien yhteenveto käsitellään huhtikuussa järjestettävässä Tuotteistuslinikan *Grande Finalessa*.

Pyydämme sinua vastaamaan kyselyyn 3.4.2015 mennessä.

Vastauksesi on yrityksemme tuotteistusosaamisen kehittämisessä erittäin tärkeä! Kysymyksiin vastaaminen kestää noin 5 minuuttia.

KIITOS VASTAUKSESTASI!

Kyselyn alussa esittely:

*Tuotteistuslinikoiden avulla lisätään yrityksemme tuotteistamisosaamista sekä kehitetään tuotteistamisen prosessia (toimintamallia). Tuotteistamisen toimintamallin on jatkossa tarkoitus auttaa yritystämme palveluiden tuotteistamisessa.*

## KOKEMUKSESI TUOTTEISTAMISPROSESSISTA

### Arvioi tuotteistamisprosessin osa-alueita asteikolla 1–6

Monivalinta, vaihtoehdot 1-6

1=Erittäin huono

2=Huono

3=Ei huono eikä hyvä

4=Hyvä

5=Erittäin hyvä

6=En osaa sanoa

- Työpajojen sisältö ja toteutus
- Välitehtävien toimivuus

- Saadun aineiston hyödyllisyys
- Koemarkkinoinnin hyödyllisyys
- Asiakkaan suhtautuminen koemarkkinointiin
- Tuotteistuskonsultin osaaminen
- Prosessin aikataulu
- Palveluiden valinta tuotteistusprosessiin

**Kerro omin sanoin tuotteistusprosessissa mielestäsi hyvin toimineista asioista. (avokysymys)**

**Kerro omin sanoin tuotteistusprosessissa mielestäsi huonosti toimineista asioista. (avokysymys)**

**Tuotteistamisen tulee jatkossa olemaan luonteva osa myynti- ja kehittämistyötämme. Miten hyödylliseksi koet tuotteistusprosessin (eli toimintamallin) käyttämisen yrityksemme palveluiden tuotteistamisessa?**

(monivalinta, 1-6)

1=täysin tarpeeton

2=tarpeeton

3=ei tarpeeton eikä tarpeellinen

4=tarpeellinen

5=erittäin tarpeellinen

6=en osaa sanoa

Täydennä vastaustasi omin sanoin. (avokys.)

## **TUOTTEISTUKSEN HYÖDYT**

**Kuinka hyödylliseksi koet seuraavassa esitetyt tuotteistuksen hyödyt.**

monivalinta, 1-6

1=täysin tarpeeton

2=tarpeeton

3=ei tarpeeton eikä tarpeellinen

4=hyödyllinen

5=erittäin hyödyllinen

6=en osaa sanoa



1. Palvelusta tulee tasalaatuisempi yhtenäisien toimintatapojen ja osaamisen jakamisen avulla
2. Palvelusta tulee toistettavampi yhtenäisien toimintatapojen ja palvelun eri osien eriaistaisen vakioimisen avulla
3. Palvelun markkinointi ja myynti helpottuvat kun yrityksen sisällä on yhteinen ymmärrys palvelusta ja palvelusta viestimistä
4. Olemme asiakaslähtöisempiä asiakastiedon ja asiakasyhteistyön lisääntyessä
5. Palvelumme ja yritys uudistuvat tuotteistamisessa tapahtuvan innovaatiotoiminnan ja toimintatapojen kyseenalaistamisen avulla
6. Ansaintamallimme kehittyvät tuotteistuksen avulla
7. Tuotteistaminen helpottaa asiakasta palvelun hankinnassa, koska asiakkaalla on palvelun sisällöstä selkeä käsitys
8. Tuotteistaminen helpottaa asiakasta viestimään omassa organisaatiossaan selkeämmin palvelusta sekä perustelemaan palvelun hankintaa
9. Palvelusta saadaan sopivampi asiakkaalle, koska asiakkaalla on mahdollisuus osallistua palvelutuotteiden suunnitteluun ja kehittämiseen

- Jokin muu; mikä? \_\_\_\_\_

Kerro omin sanoin tuotteistuksen hyödyistä tai haitoista. (avokys.)

## TAUSTATIEDOT

- Toimiala (vaihtoehdot valmiina)
- Palvelu(t), jonka tuotteistukseen osallistuit (avokysymys)

### Liite 3 Prosessin mallinnus

